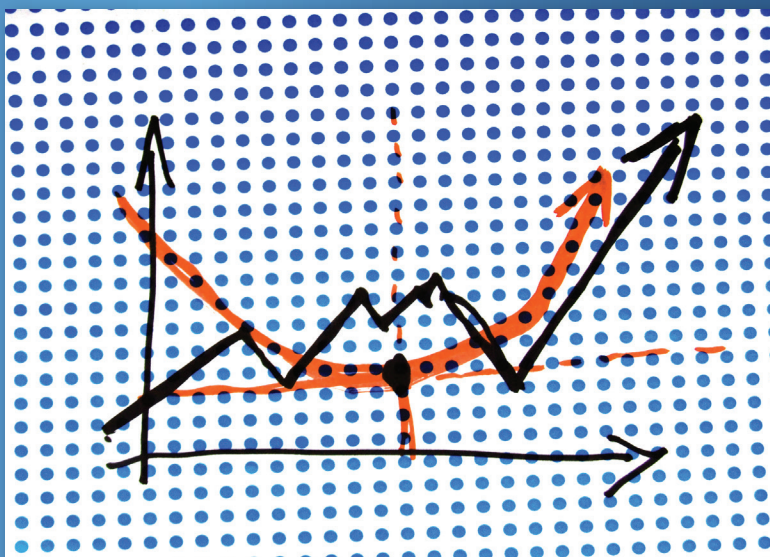


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016**

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Јазично уредување Language editor

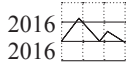
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р. Трајко Мицески, Марија Михајлова УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	7
Проф. д-р Јанка Димитрова, Павлинка Димитрова АКТУЕЛНА СОСТОЈБА СО РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	21
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА	37
Доц.д-р Стеван Габер, доц. д-р Илија Груевски ЕКОНОМСКИ ТЕОРИИ НА ЈАВЕН ИЗБОР.....	49
А.Зисовска, проф. д-р Т.Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ	61
Емилија Божинова Манојлова, проф.д-р Ристо Фотов ТЕОРИИ ЗА СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ.....	81
Горан Стаменков, проф.д-р Ристо Фотов РИЗИЧЕН КАПИТАЛ, ФОНДОВИ И ВИДОВИ НА РИЗИЧЕН КАПИТАЛ	91
Анета Десковска, проф.д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ ВЕШТИНИ И ИНФОРМАТИЧКИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ ВО БИЗНИС-АКТИВНОСТИТЕ.....	101
Д. Цековска, проф.д-р Т. Мицески СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	123



Д. Гелевски, проф. д-р Т. Мицески

**ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА
АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ** 145

Рина Латифи Исаки, проф. д-р Трајко Мицески

**МИГРАЦИЈА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ КАДРИ ОД
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА** 165

Верица Митева, проф. д-р Трајко Мицески

**ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО
КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА** 197

Сребра Иљовска, проф. д-р Трајко Мицески

**КРЕИРАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО
ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА СО ФОКУС НА ВЛИЈАНИЕТО
НА ОДРЕДЕН ОДДЕЛ**..... 221

Никола Горгиевски

**ЗАДАЧИ НА ФИНАНСИСКАТА ФУНКЦИЈА ВО
КОМПАНИИТЕ** 243

Горица Стојанова, проф. д-р Еленица Софијанова

**ТИМОВИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО
РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈА** 257



ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ

Д. Гелевски¹, Т. Мицески²,

Краток извадок

Модерните организации и институции сè повеќе препознаваат дека нивен најголем капитал се вработените односно човечки ресурси. Личност која поседува знаење, вештини, мотивација и други способности претставува човечки капитал со потенцијали кои на организацијата или институцијата ѝ осигуруваат конкурентска предност. Без луѓето и нивниот потенцијал нема организација и нејзин успех. Покрај сите ресурси кои се важни за организацијата може да се каже дека човечките ресурси се најбитни. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата.

Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде што се очекува директен позитивен придонес т.е. повраток на инвестицијата. Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал, сè повеќе организации инвестираат во развој на овој капитал односно човечки ресурси. Потреба за обука е недостаток на вештини или способност кои можат да се стекнат по пат на обука.

Со глобализацијата организациите широм светот инвестираат милиони во организирање во различни програми за обука на вработените, како би оствариле конкурентска предност на пазарите.

Клучни зборови: менаџмент, вработени, обука, административен службеник, организација, тренинг.

1) Дил. ек. Даниел Гелевски, студент на втор циклус студии, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, daniel.208294@student.ugd.edu.mk

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



HUMAN RESOURCE TRAINING WITH SPECIAL OVERVIEW ON ADMINISTRATIVE CLERCS

D.Gelevski, T.Miceski

Abstract

Institutions and organizations of the modern era are more likely to recognize that their greatest assets are the employees, or in other words, human resources. A person that possesses knowledge, skill, motivation and other abilities represents the human asset with potential that assure the organization or the institution competitive advantage. Without the people and their potential there is no organization and success. Despite numerous resources that are valuable for the organization it must be stated that the human resources are the most important ones. These resources have crucial meaning to enact the projected goals of the organization.

Organizations with experience know that the training of their employees is a well-worth investment, therefore during the planning of the training course process the work places that are expected to bring direct positive revenue, that is, return of investment, are heavily accented. Knowing that the key to gaining a competitive advantage are the human resources, a rising number of organizations invest in its development. The need for training and lack of skills or abilities can be gained through the required training courses.

With the globalization organizations all over the world invest millions into organizing various programs for their employees' training with which they strive to gain competitive advantage on the markets.

Key words: *Management, employee, training course, administrative clerk, organization, training.*

Вовед

Современите организации и институции сè повеќе преферираат дека најголем нивни капитал се вработените човечки ресурси.

Значењето на менаџментот на човечки ресурси се согледува во тоа со правилно организирани активности да ѝ овозможи на организацијата да ги ангажира вистинските луѓе на вистинско место, на вработените усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување и со правилно координирање на сите наведени активности оствари добри резултати на организацијата.

Основна цел на менаџментот на човечки ресурси претставува остварување успех на организацијата со ефикасно користење на човечките потенцијали и остварување на индивидуалните интереси и потреби.



Менаџментот на човечки ресурси ги остварува своите цели со повеќе активности во организацијата, а основен услов за успех претставува оспособување и обука на вработените за подигнување на нивното знаење и работна способност и постигнување на повисоки резултати во работењето.

Обуката и нејзините цели

Обука или тренинг за вработените подразбираат промена во специфични знаења, способности, вештини, однесување и ставови на вработените со цел да се подготват за поквалитетно извршување на работните задачи. Програмата за обука може да биде организирана на ниво на поединец, одделение, сектор или на ниво на организацијата како целина. Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде што се очекува директен позитивен придонес т.е. повраток на инвестицијата. Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал сè повеќе организации инвестираат во равој на овој капитал односно човечки ресурси. Потребата за обука е недостаток на вештини или способност кои можат да се стекнат по пат на обука³.

Секој недостаток на вештина или способност може да им пречи на вработените во извршувањето на нивните редовни работни задачи, оневозможува работата да биде завршена ефикасно и ефективно, а со тоа го ограничува остарувањето на целите на организацијата. Во процесот на планирање на програмата за обука е неопходно да се осигура дека се земени предвид приоритетите на организацијата и обуката да биде приспособена на организациските цели, а обуката да се однесува на решавање на постоечките проблеми и да се спроведе на ефикасен и економичен начин.

Со глобализацијата организациите широм светот инвестираат милиони во организирање во различни програми за обука на вработените како би оствариле конкурентска предност на пазарите. Некои истражувања покажуваат дека големите организации за различни програми за обука и образование трошат околу 2% од годишната добивка⁴. Ако на тоа се додадат и индиректни трошоци, а тоа се трошоци од отсуство на работно место за време на обуката, тогаш овие трошоци се повисоки. Растот во инвестиција во знаење и образование јасно укажува на општо прифатениот став дека знаењето ја прави разликата помеѓу успешни и неуспешни без

3) www.preduzetnickiservis.rs, преземено на 25.2.2016 г., <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/>

4) trainingtoday.blr.com, преземено на 25.2.2016 г., <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-topics/Employee-Training>



разлика дали станува збор за ораганизациите или луѓето внатре во една организација. Ефикасна обука треба да има јасна дефинирана цел односно да се планира и обезбеди примена на наученото. Успешна обука е онаа со која за краток рок се елиминира било кој дефицит во перформансите на вработените⁵.

Обуката на вработените треба да се гледа како инвестиција, а не како трошок како што е случај кај голем број на организации. Задача на менаџментот на човечки ресурси е да обезбеди услови односно работно опкружување и организациска култура со иницијатива за континуирано стекнување и проширување на знаењето, но и за примена на стекнатото знаење во организацијата и пренесување на истото на останатите вработени.

Обука или тренинг на работно место

Постојат повеќе видови на обука на работно место, но најприфатена е обуката со давање упатства од страна на супервизор или поискусен вработен кој покажува како се извршува работата на конкретното работно место.

Обуката или тренинг на работно место обично го извршуваат менаџери или други вработени. Постојат повеќе методи на обука на работно место и тоа⁶:

- *Индивидуални инструкции* – се извршуваат на тој начин што личноста која има улога на инструктор го обучува вработениот на работно место давајќи му упатства за работа и демонстрирајќи му начин на кој треба да извршува одредени активности и задачи;
- *Приправнички стаж* – е облик на оспособување за работа со кој нововработените без искуство се запознаваат со работењето во организацијата и специфичните задачи за кои се избрани. Основна цел на оваа метода е обука и оспособување на нововработените за самостојно работење, најчесто во период од шест месеци до една година;
- *Менторство*⁷ – обично се користи за обука на помлад стручен кадар и менаџери. Во улога на ментори се претежно искусни експерти и

5) Методологија за вџеждащо обучение на служителите в државната администрација, Европски социален фон за ивестиции в хората, 2008, 8.

6) Prof.dr.MilanMartinovć, mr.ZoricaTanasković, Menadžment ljudskih resursa, Užice 2014, Visoka poslovno – tehnička škola strukovnih studija Užice, 52

7) study.com, преземено на 27.2.2016 година, <http://study.com/academy/lesson/methods-for-training-employees-mentoring-on-the-job-job-rotation.html>



менаџери од повисоко ниво. Менторот на обучуваното лице му дава два вида поддршка и тоа во развој на кариера и психолошка поддршка. Првата се однесува на обучување, заштита и обезбедување работни задачи со предизвик, додека психолошката поддршка се однесува на пријателски однос кон обучуваното лице, давање корисни совети за однесувањето на работно место и слично;

- *Стручна пракса* – е специфичен облик на обука на вработените со традиционално стручно образование. Сè уште се актуелни занимања кои бараат двоен систем на образование во кој еден дел се одвива во училиште, а вториот дел во вид на практична работа, односно стручна пракса во некоја организација. Кај овој метод обуката ја спроведуваат вработени со долгогодишно работно искуство.

За разлика од обука на работно место, обуките надвор од работно место се реализираат надвор од работно место односно организацијата и се реализираат во специјални центри за обука, а понекогаш и во други организации. Постои и таканаречена комбинирана обука кај која еден дел се реализира во организацијата, а другиот надвор од неа.

Според голем број на истражувања е дојдено до заклучок дека вработените стекнуваат повеќе знаење со неформална обука при извршување на задачите на работното место со колегите отколку со неформална обука.

Идентификување на потреба за обука

Идентификување на потреба за обука е процес кој покажува дали воопшто е потребна обука на вработените и дава одговор на следниве прашања:

- Кому му е потребно обуката?
- Што треба да биде предмет на обука?
- Кои организациски цели треба да ги поддржи?

Идентификувањето на потреба за обука се одвива на неколку нивоа⁸:

- *На ниво на организација* – каде што е потребно да се согледаат работните цели на краток и долг рок, како и евентуални фактори кои би можеле да влијаат на нив.
- *На ниво на поединечни работни задачи* – каде е неопходно обезбедување информации од анализа на работно место и податоци за минимално прифатливи стандарди за извршување на конкретна задача;

8) www.bg-ikonomika.com, преземено на 27.2.2016, http://www.bg-ikonomika.com/2011/04/7_15.html



- *На индивидуално ниво* – каде што се извршува на два начина, на основна разлика помеѓу постоечки и стандардни перформанси или на основа на разлика на постоечки способности и бараните способности и знаења за извршување на конкретна задача;
- *На ниво на специфични групи* – каде што се идентификуваат потребите за обука на специфични демографски групи на вработени (жени, мали групи, инвалиди и др.).

Ефикасна обука мора да има јасно поставени цели, да биде во согласност со идентификуваните потреби, да се планира и да обезбеди примена на стекнатите искуства, па поради тоа за организирање на успешна обука е неопходно да се направи идентификација на потребата за обука.

Анализирање на потребите за обука

Успешна обука бара темелна анализа и идентификација на потребата за обука. Клучен тест за анализа на потреба за обука може да се сведе на прашањето: дали вработените знаат како да достигнат стандарден учинок за една работна задача за која се одговорни? Ако одговорот е „да, вработените знаат како“, тогаш не постои потреба за обука.

Потребата за обука постои кога на вработените им недостасуваат знаење и вештини да ги извршуваат зададените работни задачи на задоволително ниво. Оние кои ја спроведуваат анализата на потребите мораат да имаат јасна слика на проблемите и мораат да ги земат предвид сите решенија, не само обука, пред на менаџментот да му предложат можно решение. Професионалците од областа на развој на човечки ресурси треба да знаат дека обуката и другите форми на учење не се лек за сите организациски проблеми⁹.

Обуката е „задолжителна“ само кога со анализата на потребата за обука се утврди дека вработените не поседуваат соодветни знаења, вештини и способности за извршување на работните задачи. Доколку анализата се спроведе соодветно претставува мудра инвестиција на организација која штеди време и пари.

9) Vladimir Ivanković, Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar, 2010, 18.



Слика 1. Дијаграм на програма за обука на вработени
Figure 1. Diagram of an employee training program

Организациите често развиваат програма за обука без примена на анализа. Овие организации сносат повисок ризик од спроведување на повеќе обука од што е потребно на вработените или преземаат несоодветни и погрешни мерки кои не доведуваат до саканиот ефект.

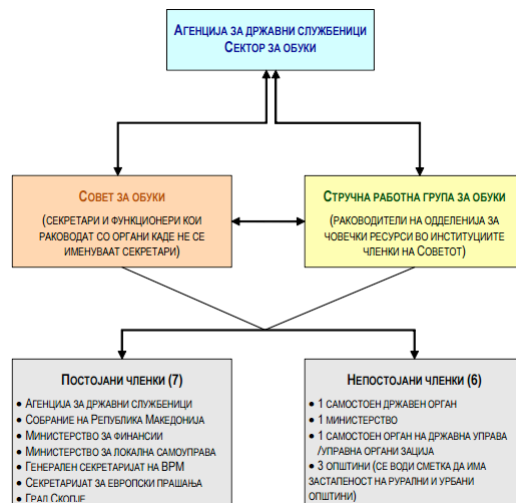
Обука на административни службеници

За поимот административен службеник низ светската литература се сретнуваат бројни дефиниции, па така некои овој поим го дефинираат како лице поставено со решение на работно место во државен орган во согласност со закон. Други го дефинираат како лице чие работно место се однесува на извршување на работни задачи од делокруг на државна институција. Додека кај нас *административен службеник е лице кое засновало работен однос заради вршење на административни работи во органите на државната и локалната власт, институции кои вршат дејност од образование, здравство, наука, култура, спорт, како и други дејности од јавен интерес организирани како агенции, фондови и јавни претпријатија.*

Како надлежна институција за административни службеници во Р. Македонија е Агенцијата за администрација. Истата е органирана во повеќе сектори и одделенија, меѓу кои и Сектор за обука на административни службеници.

Во продолжение е претставен шематски приказ на планирање и координација на обуките на административни службеници¹⁰.

10) Национален систем за координација на стручно оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија, број 01-4950/1, Агенција за државни службеници, јули 2008 г., Скопје, 17



Слика 2. Шематски приказ на системот за планирање и координација на обуките на административни службеници

Figure 2. Schematic appearance of the system regarding planning and coordination of training for administrative clerks

Советот за обука како советодавно тело ги утврдува политиките за обука, ја верификува годишната програма за обука и го следи степенот на реализација на истата. Стручната работна група за обуки е помошно оперативно тело на Советот и е задолжено за стручно разгледување на прашања кои се однесуваат на координација на обука.

Обука на административни службеници

Обуките и професионалниот развој на административните службеници треба да се прифатат како стратешко прашање и да бидат интегрирани во процесот на планирање, следење и евалуација на државните органи.

Обуката на административни службеници претставува краткорочен, систематски процес преку кој на службеникот му се овозможува да совлада одредени вештини и задачи и да се здобие со знаења според однапред дефинирани стандарди. Обуката на административните службеници значи инвестиција со која се овозможува тие подобро да ги вршат зададените задачи и најдобро да ги користат своите способности. Успешни институции се оние кои ја признаваат важноста на своите вработени и им помага да го развијат својот потенцијал, да ги подобрат своите вештини и да добијат



поголемо задоволство од работата¹¹.

Агенцијата за администрација спроведува два вида на обуки генерички (општи) и специјализирани обуки за стручно усовршување¹².

Генеричките обуки се однесуваат на сите вработени во органот, додека специјализирани обуки и стручното обучување се однесуваат на поединци или група на вработени со цел подобрување на нивните вештини и способности во извршување на работните задачи на работно место на кое се распоредени.

Како типови на обука и стручно усовршување се сретнуваат следниве:

- *Семинар* – форма на учење за специфична област со цел учесниците да се стекнат со дополнителни знаења;
- *Работилница* – форма на учење преку решавање на конкретни проблеми;
- *Студиска посета* – форма на учење преку размена на искуства во други држави, со цел примена на истите во сопствената работна средина;
- *Обука на работно место* – форма на учење со која се стекнува дополнително знаење и вештини пренесени од менторот;
- *Курс* – форма на учење за усовршување на знаење и способности преку предавања;
- *Конференција* – форма на учење преку социјални мрежи;
- *Специјализација* – форма на учење во конкретна област во одреден временски период до една година.

Обуката може да се подели на две нивоа и тоа:

- *О – основно ниво* – со оваа ниво се обезбедуваат основни познавања од конкретна област и претставува основа за натамошно доусовршување;
- *Н – напредно ниво* – во оваа ниво се здобиваат со проширени знаења во соодветната област.

Со обуката се очекува истата да придонесе за развој на модерна, ефикасна, ефективна и економична администрација со високо ниво на етичност, одговорност и професионализам.

11) Training of civil servants at the academy of public administration under the president of the republic of Kazakhstan, 2014, 5, исто така и Training civil servants for internationalization, Documentation from a sigma multi-country seminar held in Budapest 22-23 May, 1995, 25

12) Упатство за обука и стручно усовршување на државните службеници, Управа за извршување на санкции, член 2.



Емпириско истражување

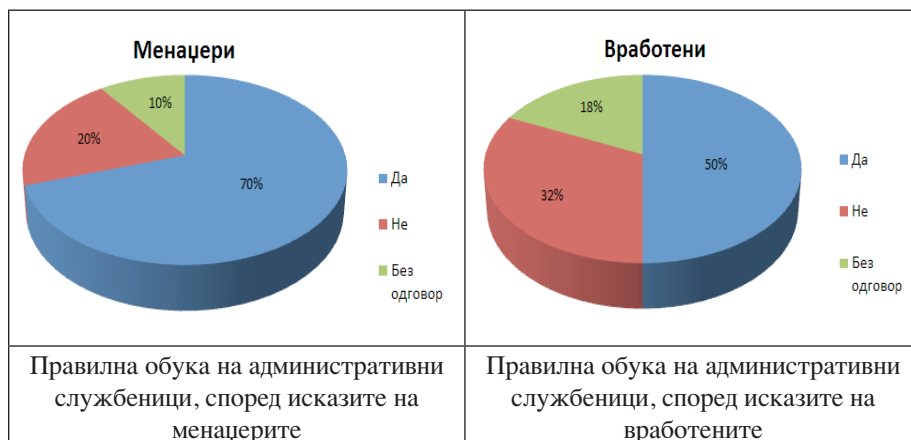
Истражувањето беше спроведено во казнено-поправните установи во Р.Македонија, каде што одговор на анкетните прашалници добивме од 34 менаџери и 110 вработени. Добиените резултати по претходна обработка се претставени табеларно и графички.

Првото прашање е поставено на идентичен начин и за менаџерите и за вработените и истото гласи: Дали Вие сметате дека во Вашата организација се спроведува правилна обука на административни службеници? Испитаниците во еден од казнено-поправните установи во Р.Македонија, од три наведени одговори, избираа само по еден одговор, а добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

Табела 1. Правилна обука на административни службеници
Table 1. Proper training of administrative clerks

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали Вие сметате дека во Вашата организација се спроведува правилна обука на административни службеници?	Да	24	70	55	50
	Не	7	20	35	32
	Без одговор	3	10	20	18
	Вкупно	34	100	110	100
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 8,388					

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 3. Графичко презентирање на првото прашање
Figure 3. Graphic presentation of the first question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот X^2 -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$x^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 8,388 > x^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,20$$

Добиената вредност за X^2 -тестот е 8,388 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,20 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 70% од менаџерите сметаат дека се спроведува правилна обука на административни службеници, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 50%. Дека не се спроведува правилна обука на административни службеници сметаат 20% од менаџерите и 32% од вработените. Во врска со понудениот одговор „без одговор“ може да се забележи дека 10% од менаџерите го избрале овој одговор за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 18%.

Од оваа произлегува дека се отфрла основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и



првата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека треба да се спроведува правилна обука на административни службеници, заради нивното ефикасно извршување на задачите. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

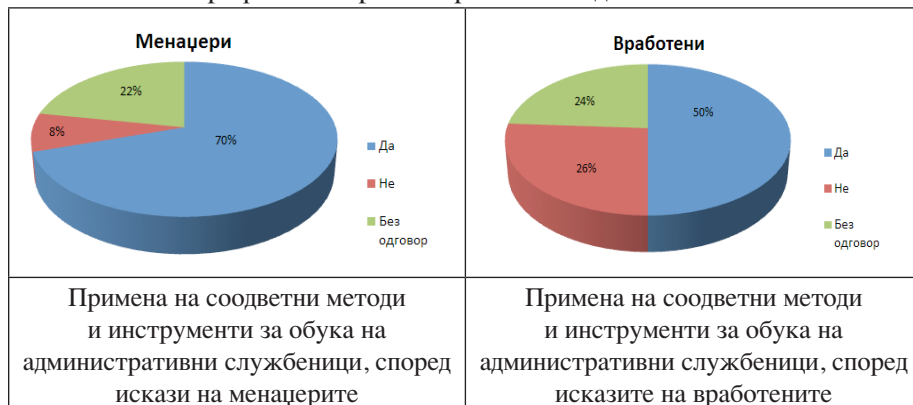
Второто прашање гласеше: Дали во Вашата организација се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници? Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение:

Табела 2. Примена на соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници

Table 2. Application of adequate methods and instruments for administrative clerks' training

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во Вашата организација се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници?	Да	24	70	55	50
	Не	3	8	29	26
	Без одговор	7	22	26	24
	Вкупно	34	100	110	100
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 12,950				

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 4. Графичко презентирање на третото прашање
Figure 4. Graphic presentation of the third question

Со преработка на добиените резултати од двете групи испитаници по третото прашање и пресметаниот χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 12,950 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,24$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 12,950 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,24 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Како од табелата така и од графиконите може да забележиме дека 70% од менаџерите сметаат дека се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 50%. Во врска со оваа прашање 8% од менаџерите сметаат дека не се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници, за разлика од вработените кои по оваа прашање негативно се изјасниле 26%. Во врска со третиот понуден одговор „без одговор“ може да забележиме дека 7% од менаџерите го избрале овој одговор додека кај вработените овој процент изнесува 24%.



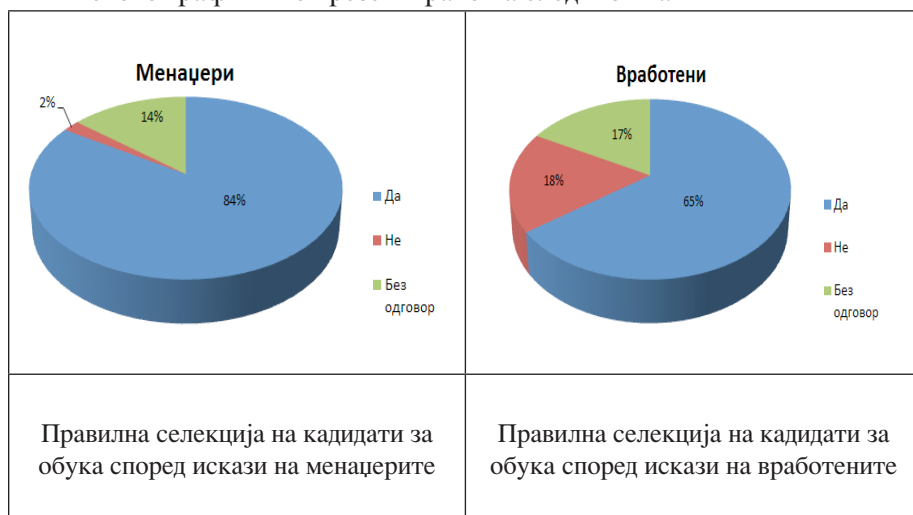
Од претходно изнесеното произлегува дека се отфрла основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и третата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека треба да се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници, заради нивното ефикасно извршување на задачите. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

Како и претходните, така и ова **нетто прашање** е поставено исто и за менаџерите и за вработените, а истото гласи: Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивно обучување? Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение.

Табела 3. Правилно селектирање на кандидати за нивно обучување
Table 3. Proper selection of candidates for their training

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивно обучување?	Да	28	84	71	65
	Не	1	2	20	18
	Без одговор	5	14	19	17
	Вкупно	34	100	110	100
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 15,513				

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 5. Графичко презентирање на петтото прашање
Figure 5. Graphic presentation of the fifth question

Со обработка на добиените резултати од двете групи испитаници по четвртото прашање и пресметаниот χ^2 -тест и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 15,513 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,26$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 15,513 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,26, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 84% од менаџерите сметаат дека правилно се селектираат кандидатите за нивно обучавање, додека вработените за оваа прашање позитивно се изјасниле 65%. Во врска со оваа прашање 2% од менаџерите сметаат дека не се селектираат правилно кандидатите за нивно обучавање, за разлика од вработените кои за оваа прашање негативно се изјасниле 18%. Кај третиот понуден одговор „без одговор“ од табелата и графиконите може



да забележиме дека 14% од менаџерите го избрале овој одговор, додека кај вработените овој процент изнесува 17.

Од претходно изнесеното произлегува дека се отфрлаат основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и петтата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека организацијата правилно ги селектира кандидатите за нивно обучување. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

Третото прашање гласеше: Дали Вие сметате дека во Вашата организација при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници? Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение:

Табела 4. При обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници

Table 4. During the course of training of administrative clerks, modern training methods are applied and practiced

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вие сметате дека во Вашата организација при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници?	Да	10	29	15	14
	Не	4	12	14	13
	Без одговор	20	59	81	74
	Вкупно	34	100	110	100
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 7,827				

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 6. Графичко презентирање на деветтото прашање
Figure 6. Graphic presentation of the ninth question

Со обработка на добиените резултати од двете групи испитаници по седмото прашање и пресметаниот χ^2 -тест и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 7,827 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,19$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот е 7,827 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,19, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да се забележи дека на прашањето (дали Вие сметате дека во Вашата организација при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници?) 29% од менаџерите и 14% од вработените се изјасниле позитивно, 12% од менаџерите и 13% од вработените се изјасниле негативно, додека третиот понуден одговор го избрале 59% од менаџерите и 74% од вработените.

Од претходно изнесеното произлегува дека се отфрла основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна



обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и деветтата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

Од претходно претставените резултати и пресметки може да се забележиме дека кај сите три прашања, одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат. Ова го потврдуваат и вредностите на χ^2 -тестот за секое од прашањата, што се движат од 6,169 до 15,513 > 5,991 (од што може да заклучиме дека одговорите на двете групи испитаници се разликуваат) и коефициентот на контингенција кој се движи од 0,17 до 0,26 < 0,5 (од што може да заклучиме дека е слаба поврзаноста на одговорите).

Бидејќи обуката е клучен фактор за квалитетна администрација и квалитетно работење на административни службеници, потребно е менаџерите во иднина да посветат поголемо внимание не само на обуката како процес, туку и на методите и инструментите на обуката, на правилна селекција на кандидати за обука и да бидат во тек со примената на современи методи на обука на административни службеници.

Заклучок

Модерните организации и институции сè повеќе препознаваат дека нивен најголем капитал се вработените, односно човечки ресурси. Личност која поседува знаење, вештини, мотивација и други способности претставува човечки капитал со потенцијали кои на организацијата или институцијата и осигуруваат конкурентска предност. Обука или тренинг вработените подразбира промена во специфични знаења, способности, вештини, однесување и ставови на вработените, со цел да се подготват за поквалитетно извршување на работните задачи.

Програмата за обука може да биде организирана на ниво на поединец, одделение, сектор или на ниво на организацијата како целина. Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде што се очекува директен позитивен придонес т.е. повраток на инвестицијата. Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал, сè повеќе организации инвестираат во развој на овој капитал односно човечки ресурси.



Користена литература

- www.preduzetnickiservis.rs, преземено на 25.0.2016 г., <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/trainingtoday.blr.com>, преземено на 25.2.2016 г., <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-topics/Employee-Training>
- Методологија за вџвеждащо обучение на служителите в државната администрација, Европски социален фон за ивестиции в хората, 2008, 8
- Prof.dr.MilanMartinović, mr.ZoricaTanasković, Menadžmentljudskihresursa, Užice 2014, Visokaposlovno – tehničkaškolastrukovnihstudijaUžice, 52 study.comпреземено на 27.02.2016 година, <http://study.com/academy/lesson/methods-for-training-employees-mentoring-on-the-job-job-rotation.html>
- www.bg-ikonomika.com, преземено на 27.2.2016 г., http://www.bg-ikonomika.com/2011/04/7_15.html
- Vladimir Ivanković, Centarzarazvojljudskihresursa I menadžment MNG Centar, 2010, 18
- Национален систем за координација на стручно оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија, број 01-4950/1, Агенција за државни службеници, јули 2008 г., Скопје, 17.
- Training of civil servants at the academy of public administration under the president of the republic of Kazakhstan, 2014, Систо така и Training civil servants for internationalization, Documentation from a sigma multi-country seminar held in Budapest 22-23 May, 1995, 25.
- Sparrow, Paul; Harris, Hillary & Brewster, Chris: International Human Resource Management, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, 2003.
- Torrington,Derek, Hall,Laura & Taylor,Stephen (2005): Human Resource Management. 6 th Edition, Pearson Education Limited, England.
- Vujić.D (2008) Menadžment ljudskih resursa I kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.