

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК**  
**2019**  
**YEARBOOK**

ГОДИНА 11

VOLUME XVII

---

**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

**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



## ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ФАКТОР НА КРЕИРАЊЕ СТРАТЕГИЈА НА МЕНАѢМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОУСПЕШНО ОСТВАРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ ЦЕЛИ

Стефанија Зејринова<sup>1</sup>, Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[stefanijaa@hotmail.com](mailto:stefanijaa@hotmail.com)

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

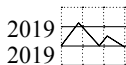
### Апстракт

Управувањето со човечките ресурси е задача на секој менаџер на компанијата, без разлика на тоа дали е тој менаџер во Секторот за човечки ресурси или во некој друг сектор, или пак е топ менаџер. Оттаму и развивањето на вештините на вработените, мотивирајќи ги за висок работен ефект при извршување на обврските кон организацијата, е основа за остварување на целите на организацијата.

Ефективноста на човечките ресурси особено е изразена преку два основни фактори и тоа: способноста за работата и волјата за работата. Кога станува збор за способностите, евидентна е важноста на постоењето на програмата за обука на вработените преку кои способностите на работниците се подигаат на повисоки нивоа. Како најпопуларни мотивациски мерки се истакнуваат стимулативните заработувања, со кои посебно се вреднуваат натпросечните работни ефекти.

Во трудот, покрај значењето на човечките ресурси особено ќе биде истакната обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организационите цели. Исто така, преку табеларни, графички и пресметковни прикази ќе бидат презентирани емпириските истражувачки резултати.

**Клучни зборови:** менаџмент, човечки ресурси, обука, мотивираност, ефективност.



## TRAINING OF EMPLOYEES AS A STRATEGY FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FOR MORE SUCCESSFUL REALIZATION OF ORGANIZATIONAL GOALS

Stefanija Zejrinova<sup>1</sup>, Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

Faculty of Economics, University “Goce Delcev” - Stip

[stefanija@hotmail.com](mailto:stefanija@hotmail.com)

Faculty of Economics, University “Goce Delcev” - Stip

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Abstract

Human resource management is the task of any company manager regardless of whether he is a manager in the human resources sector or in some other sector or is a top manager. Hence, the development of the skills of the employees, motivating them for a high operational effect in carrying out the obligations towards the organization, is the basis for achieving the goals of the organization.

The effectiveness of human resources is particularly expressed through two basic factors: the ability to work and the will to work. When it comes to skills, the importance of the existence of a training program for employees through which the capabilities of workers are raised to higher levels is evident. As the most popular motivational measures, incentive earnings are emphasized, which especially value the above-average working effects.

In addition to the importance of human resources, the work emphasizes the training of employees as a factor in creating a strategy for human resources management for more successful realization of organizational goals. Also, empirical research results will be presented through tables, graphs and computations.

**Key words:** management, human resources, training, motivation, effectiveness.



## Целта на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечките ресурси во организацијата опфаќа избор на цели, утврдување на политика, како и планирање, организирање, координација и контрола на делови во областа на човечките ресурси и преземање на управувачки акции поради постигнување на избраните цели и остварување на самата цел на постоење на управувачки функции како потсистем на функционирање на организацијата<sup>1</sup>.

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е подобрување на координацијата и соработката внатре во компанијата поради остварување на целите на организацијата. Основната цел е остварлива доколку е присутна константна тежина на подобрување на работното искуство на вработените, што ќе придонесе за поефикасно постигнување на колективните цели.

Оние организации кои систематски негуваат и развиваат добра работна клима и односи спрема вработените и соработниците, со право можат да очекуваат висок квалитет на своите производи и услуги, со што се обезбедува задоволство кај купувачот и трајна стабилност на работниот систем. Сведоци сме на бурни економски периоди каде стабилноста на работењето е ретко загарантирана, но со сигурност можеме да кажеме дека стабилноста на работата е незамислива без посветеност на одржување на добри односи со купувачите и вработените.

Поради оваа причина, областа на човечките ресурси е постојано изложена на иновации, односно користење на иновативните методи.

Иновативните методи на обука го подобруваат капацитетот за решавање на проблемите на вработените така што ги учат на нови вештини и прават услови за поефективна комуникација со колегите и менаџерите.

Секако, за да се воведат иновативни методи, потребно е прво темелно да се имплементираат основните фактори.

Како основните фактори кои влијаат на интеграцијата на заедницата на вработените, се издвојуваат следниве<sup>2</sup>:

- Посебна позиција за вработување во организацијата;
- Правилна поделба на работата;
- Самооценување на личните достигнувања и работни успеси;
- Задоволување на личните мотиви на вработените;
- Добра информираност на вработените;
- Задоволувачки работни услови;
- Унапредување на стандардот на вработените;
- Организираност за рекреација и превентивни здравствени заштити.

Работата на интеграциите на вработените е од големо значење бидејќи придонесува за постигнување на потребна синергија на сите гранки од компанијата кои ги исполнуваат своите цели и во исто време ги исполнуваат целите на компанијата.

<sup>1</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 11.

<sup>2</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 50.



Изборот на методи кои ќе бидат имплементирани од страна на Одделението за човечки ресурси е во голема мера под влијание на окружувањето. Како што е работењето на компанијата под влијание на различни фактори од окружувањето, така е и менаџментот на човечки ресурси изложен на различни влијанија на надворешните фактори кои делуваат на системот и во голема мера одредуваат негов облик на постојење.

Вработените во организацијата, за да се одликуваат со конкурентски предности, мора да се оспособуваат и со нив треба да се раководи успешно.

Менаџментот на човечки ресурси мора да биде проектиран така што ќе ја следи секоја посебна стратегија на компанијата и кон неа ќе дизајнира соодветна стратегија на развој и управување со вработените.

По дизајнирањето на стратегијата, менаџментот на човечки ресурси ја превзема оперативната улога која ги опфаќа сите административни функции чии цели се фокусирани кон вработените кадри.

Поради комплексноста на активностите за кои е задолжен овој систем, целите на менаџментот на човечки ресурси се поделени на четири категории. Секоја категорија има свои активности кои се обично распоредени на следниот начин:

ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ	АКТИВНОСТИ
ОПШТЕСТВЕНИ ЦЕЛИ	Законски обврски Квалитет на производот и услугата Партиципативни односи
ОРГАНИЗАЦИОНИ ЦЕЛИ	Планирање човечки ресурси Однос спрема работниците Селекција Обука и развој на вработени
ФУНКЦИОНАЛНИ ЦЕЛИ	Проценка на успешноста на вработените Распоред и промоција на вработените Контролирање и известување на целите
ЛИЧНИ ЦЕЛИ	Иновација на знаење Самоконтрола на достигнувањето Развој на лична кариера Плати и надоместоци

Слика 1: Цели на менаџментот на човечки ресурси<sup>3</sup>  
Objectives of human resource management

<sup>3</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 23.

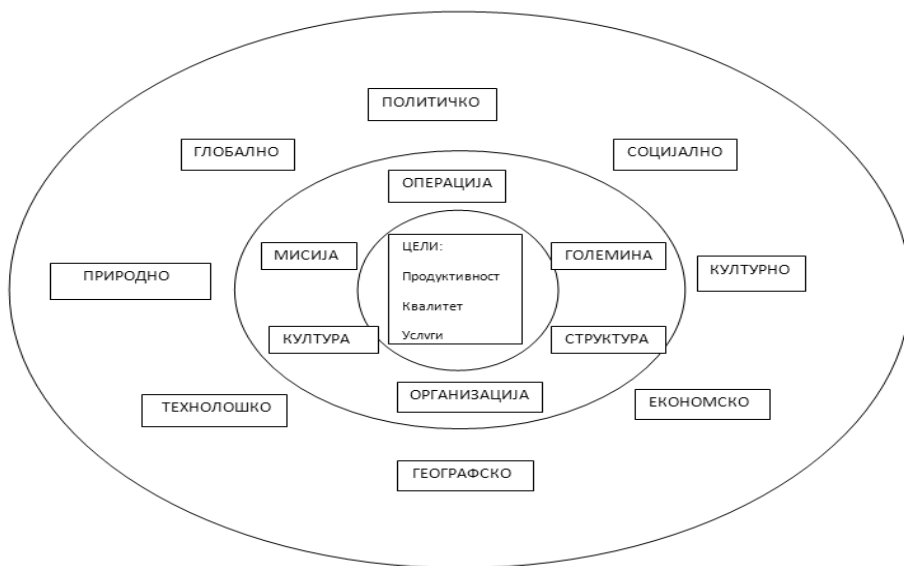


Општествените, организациските, функционалните и личните цели не можат секогаш во потполност да се задоволат, така што некогаш се прифаќаат и компромиси. Придонесот на менаџментот на човечки ресурси се согледува преку исполнување што поголем број на овие цели. Ако целите се исполнуваат со активности кои се добро дизајнирани од системот на човечки ресурси, ќе имаат огромно влијание на успешноста на компанијата. Човечките ресурси придонесуваат за интеграцијата и конструктивната соработка на сите нивоа на менаџментот, која е од големо значење за успех на организацијата во целина.

### Напредни приоди во управување на менаџментот на човечките ресурси

Областа во која се сместени активностите на менаџментот на човечки ресурси е исто така во состојба на постојани промени. Трендот на промени е лесно воочлив и стана незаменлив дел речиси на сите системи. Сведоци сме на промени на глобално ниво во геополитички односи како и промена на локално ниво кога станува збор за промени во системот на образование, правда, општествени промени итн.

Сите наведени фактори заедно делуваат и придонесуваат во промени во карактерот на работата и вработувањето, иновациите и стилот на животот во крајна мера. Воочување на трендовите во окружувањето и работата на прилагодливи позитивни трендови мора да биде обврска на секоја организација која се бори за зачувување на својата позиција на пазарот. Комплексноста на областа на менаџментот на човечки ресурси е претставена на следниот дијаграм.



Слика 2: Комплексност на менаџментот на човечки ресурси<sup>4</sup>  
Complexity of human resources management

<sup>4</sup><http://managementhelp.org/21.01.2019>.



На оваа слика гледаме дека вообичаените цели на менаџментот на човечки ресурси (работа за подобрување на продуктивноста, услугите и квалитетот) е изложено влијанието на двата круга од окружувањето. Првиот круг на претставеното опкружување го опфаќа самата компанија, чии карактеристики имаат основно влијание на делување на системот на менаџментот на човечки ресурси. Структурата на компанијата, начинот на организација, големината и капацитетот, мисијата и корпоративната култура се фактори кои обликуваат систем и начин на делување на Одделението за човечки ресурси. Вториот круг на претставеното окружување го опфаќаат екстерни фактори кои вршат влијание на сите компании. Надворешните фактори како што се глобални трендови, политичко-законодавно уредување, географска локација, економски прилики, грижа за заштита на животната средина, технолошки иновации, социјални и културни прилики, вршат влијание на сите компании во дадената област, па XXI век нивно влијание се пренесува и на влијанието на компанијата на менаџментот на човечки ресурси.

Со почетокот на XXI век во менаџментот на човечки ресурси, како нова концепција и нова фаза на развојот на кадровскиот менаџмент, дојде до некои многу значајни промени и трендови на професионална и општествена природа, кои се сведуваат на следново<sup>5</sup>:

- Ставот и очекувањата на вработените кон својата професија се измениле; покрај материјалните потреби настапува желба за поголема самостојност;
- Структурни општествени промени и технолошки промени ја присилуваат организацијата на постојано иновирање на знаењето на своите вработени;
- Окружувањето сè повеќе гледа што се случува внатре во организацијата и укажува на своите потреби, она што сака да биде задоволено;
- Цената на трудот и ограничениот број на работни часови го присилува менаџментот на подобрување на вкупниот квалитет на труд;
- Брзите економски и технолошки промени го условуваат начинот на менување на работата;
- Разумно користење ресурси;
- Човечки потреби, желбите и културата на животот значајно се промениле;
- Се децентрализира и регионализира уредување на општеството;
- Се склучуваат сè повеќе партнерски односи;
- Се негува тимската работа и начинот на одржување развој;
- Се унапредува работната успешност и задоволството на сите заинтересирани страни во работните процеси и односи.

Организациската култура игра пресудна улога кога станува збор за правилно третирање на влијанието на општеството. Организациската култура е за заедниците исто што е личност за индивидуата; како што личноста, односно поединецот, одредува како ќе реагира на влијанието на општеството, така организациската култура влијае на тоа како организацијата ќе одговара на одредени предизвици на општеството<sup>6</sup>.

Занемарувањето на влијанието од општеството и непосветеноста, следени со позитивни промени може да донесат до лоши последици на успешноста на работењето на компанијата, во крајна мера и на опстанокот на самата компанија на пазарот. Треба да се пронајде баланс помеѓу одвивањето на промените во општеството и одвивањето на промените во компаниите. Според тој баланс, треба да се дефинираат целите на менаџментот на човечките ресурси.

<sup>5</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 47.

<sup>6</sup> Zimanji V., Sunjar G. (1998), Psihologija organizacije, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Novi Sad, str. 158.





### **Обуката како нематеријална стратегија за мотивирање на вработените**

Под влијание на глобалниот бизнис, одговорноста за достигнување на личните цели се префрлила на вработените, имаат обврска да градат сопствена мотивација и да се посветат на личен развој. Компаниите се и понатаму вклучени како поддршка, низ програмата на обуката и стратегијата на мотивациите кои им ги даваат на своите вработени.

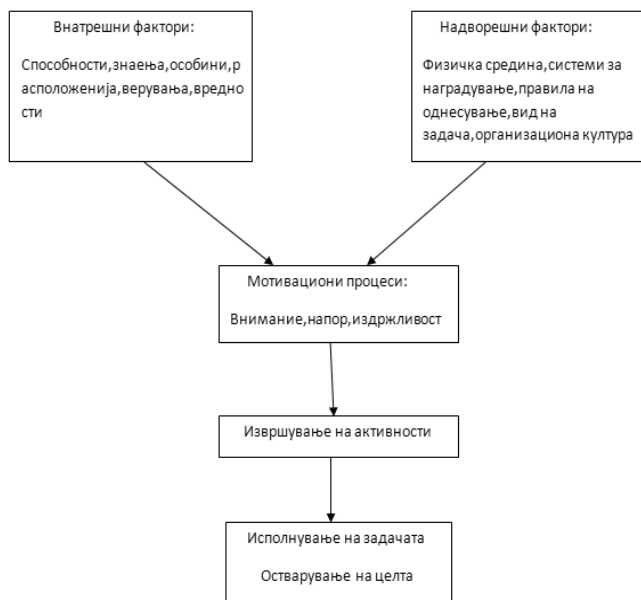
Факт е дека човекот не може да биде мотивиран да направи нешто за кое не е способен. Ефектот на човекот го сочинуваат два фактори: способноста за работата и волјата за работата.

Кога станува збор за способностите, евидентна е важноста на постоењето на програмата за обука на вработените, преку кои способностите на работниците се подигаат на повисоки нивоа. Како најпопуларни мотивациски мерки се истакнуваат мотивациските, односно стимулативни заработувања, со кои посебно се вреднува натпросечниот работен ефект.

Сведоци сме на глобални трендови во кои човечкиот капитал донесува главна компаративна предност на организациите. Според тоа, компаниите се сè повеќе посветени на имплементирање на програмата за обука и мотивација, со што би ја зголемиле својата конкурентска предност.

Управувањето со човечките ресурси е задача на секој менаџер на компанијата, без разлика на тоа дали е тој менаџер формално ангажиран во Секторот за човечки ресурси или во некој друг сектор. Развивањето на вештините на вработените, мотивирајќи ги за висок работен ефект и осигурување да продолжи да ги извршува обврските кон организацијата, е основа за остварување на целите на организацијата.

Во позитивни иновации во Одделот на мотивациските процеси припаѓаат реинженеринг, градење на тимови, материјални стимулации, вклучување на вработените во одлучување и давање мислења, ротации на работа, зајакнување на способностите на вработените, и сл. Постои низа на внатрешни и надворешни фактори кои влијаат на мотивацискиот процес.



Слика 3: Внатрешни и надворешни фактори на мотивациониот процес<sup>7</sup>  
Internal and external factors of the motivation process

Од сликата се гледа дека способностите и знаењата на вработените припаѓаат во внатрешни фактори кои влијаат на мотивациониот процес. Може да се заклучи дека со работењето на усовршување на способностите низ обука на вработените директно се влијае и на мотивацијата на работниците. Со ова се потврдува дека стратегиите на менаџментот на човечките ресурси кои се таргетирани на зголемување на продуктивноста и мотивираноста на вработените се клучни за достигнување на целите на организацијата.

### Емпириско истражување

Емпириското истражување има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето, но и да ја идентификува реалната ситуација со обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси во организациите.

Во истражувањето беа вклучени 36 менаџери и 121 вработени од претпријатија од Гевгелија, Струмица и Штип.

<sup>7</sup> Boljanovic J., Drzeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih vestina, Beograd, str. 203



*Методологија на истражување*

Методологијата на истражување е составена од теоретското и емпириско истражување. Теоретското истражување е дополнето и поткрепено со емпириското истражување, кое има за задача да ја покаже реалната тековна ситуација преку сондирање на ставовите на вработените и тоа две категории: менаџери и вработените. Нивните ставови под одредени прашања се користат за потврдување на хипотезите и поставување и развивање на тезите околу обуката на вработените како стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организациските цели.

Предмет на емпириското истражување е да се осознаат состојбите со обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организациските цели.

Целта на теоретското и емпириското истражување на оваа тематика е врз основа на теоретското и емпириското истражување да се преферираат активности за преферирање на обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организациските цели.

*Основната, односно генералната хипотеза, се заснова на тврдењето дека: Обуките на човечките ресурси влијаат за подобрување на работните активности и постигнување подобри ефекти во работењето на организацијата.*

При тоа, предвид треба да се земат следните помошни хипотези:

*Помошна хипотеза 1:*

Доколку во организацијата се извршува обука, може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените.

*Помошна хипотеза 2:*

Доколку понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, истата може да им помогне за попродуктивно работење во организацијата.

*Помошна хипотеза 3:*

Доколку се извршуваат правилно обуките на вработените, тогаш подобро ќе се остваруваат целите на организацијата.

Резултатите добиени од истражувањето спроведено преку анкетање најнапред се групирани и обработени.

Обработка на податоците кои се добиени во ова истражување се вршеше преку пресметување на  $\chi^2$ -тестот познат како Пирсонов коефициент на контингенција.

*Првото прашање* беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи: *Дали во организацијата се извршуваат континуирани обуки на вработените?*, што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори; да, не или без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:



Табела 1: Табеларен приказ на прашање бр. 1  
Tabela 1: Tabular summary of obtained data on Question 1

<i>Прашања</i>	<b>Одговори</b>				
	<i>Понудени</i>	Менаџери		Вработени	
	<i>одговори</i>	вредности	%	вредности	%
1. Дали во организацијата се извршуваат континуирани обуки на вработените?	Да	27	75	69	57
	Не	2	6	23	19
	Без одговор	7	19	29	24
	Вкупно	36	100 %	121	100 %
<b><math>\chi^2 = 10,228</math></b>					

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$ -тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2 = 10,228 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,221$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 10,228, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,221, што значи слаба поврзаност

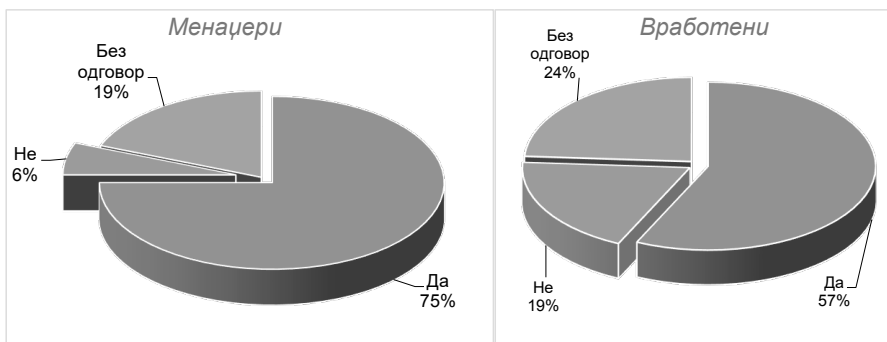
Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Додека 75 % од менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, а 25 % одговориле со не и останале без одговор, сепак 57 %, од анкетирани вработени мислат така, а додека 43 % од нив одговориле со не или останале без одговор.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: *Обуките на човечките ресурси влијаат за подобрување на работните активности и постигнување подобри ефекти во работењето на организацијата*, бидејќи исказите на анкетираниите менаџери и вработени не содејствуваат, а исто така тоа го потврди и пресметаниот коефициент на  $\chi^2$ -тестот ( $\chi^2 = 10,228 > \chi^2_{0,05} = 5,991$ ), што е поголем од теоретскиот.

Исто така, не се потврдува ни помошната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата се извршува обука може да се очекува поефективно извршување на задачите на работените*

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:

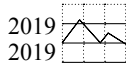


Слика 1: Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање  
Figure 1: View the answers of the respondents after the first question

Од табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека во организацијата се извршуваат континуирани обуки на вработените.

На *второто* прашање кое гласеше: *Дали сметате дека понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, истата може да им помогне за попродуктивно работење во организацијата?*, на истите понудени одговори, Табелата изгледаше вака (Табела 2):

Добиените одговори се претставени во следната табела:



Табела 2: Табеларен приказ на прашање бр. 2  
Tabela 2: Tabular summary of obtained data on Question 2

<i>Прашања</i>	<b>Одговори</b>				
	<i>Понудени</i>	Менаџери		Вработени	
	<i>одговори</i>	вредности	%	вредности	%
2. Дали понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, и истата може да им помогне за попродуктивно работење во организацијата?	Да	31	86	63	52
	Не	0	0	12	10
	Без одговор	5	14	46	38
	Вкупно	36	100 %	121	100 %
<b><math>\chi^2 = 29,521</math></b>					

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2 = 29,521 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,359$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 29,521, што е поголема од табличната, што изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

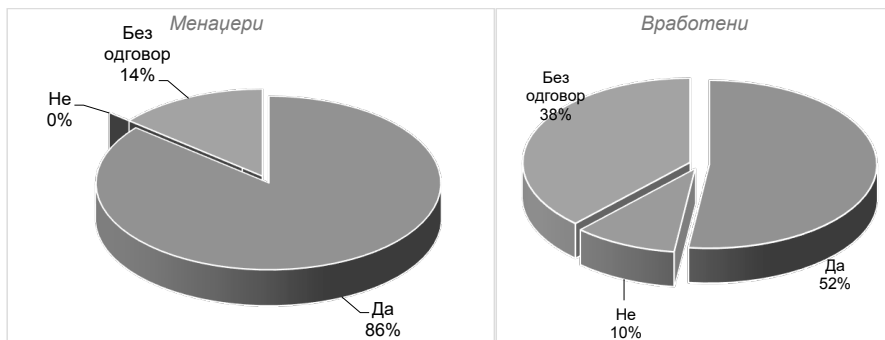
Коефициентот на контингенција има вредност 0,359, што значи слаба поврзаност

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу понудената програма на обуката.

Додека 86 % од менаџерите сметаат дека во организацијата е добра понудената програма на обуката со вработените, 14 % останале без одговор, сепак 52 % од анкетирани вработени мислат така, а додека 48 % од нив одговориле со не или останале без одговор.

Со ова не се потврдува поставената ни основна хипотеза, па ниту помошната хипотеза која гласеше: *Доколку понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, истата може да им помогне за опродуктивно работење во организацијата.*

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 2: Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање  
Figure 2: View the answers of the respondents after the second question

Од табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека во организацијата, понудената програма на обуката не е соодветно прифатена и ценета од вработените.

Третото прашање беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи: *Дали сметате дека организирањето на правилни обуки со вработените е клучен предуслов за остварување на целите на организацијата?*, што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори: да, не или без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

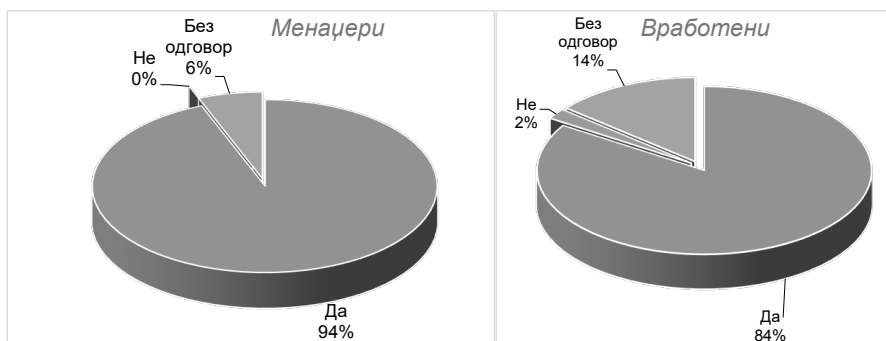
Табела 3: Табеларен приказ на прашање бр. 3  
Tabela 3: Tabular summary of obtained data on Question 3

Прашања	Одговори				
	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
3. Дали организирањето на правилни обуки со вработените е клучен предуслов за	Да	34	94	102	84



остварување на целите на организацијата?	Не	0	0	2	2
	Без одговор	2	6	17	14
	Вкупно	36	100 %	121	100 %
$\chi^2 = 5,909$					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 3: Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање  
Figure 3: View of the answers of the respondents after the third question

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по третото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2 = 5,908 < \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,169$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 5,909, што е помала од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.





Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,169, што значи многу слаба поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените не се разликуваат околу организирањето на правилни обуки со вработените.

Значи, 94 % од менаџерите сметаат дека правилната обука со вработените е клучен предуслов за остварување на целите на организацијата, а само 6 % од нив останале без одговор, и висок процент 84 % на анкетирани вработени мислат така, а додека 16 % од нив одговориле со не или останале без одговор.

Дополнително и од табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека во организацијата е потребно извршување на правилни обуки со вработените како клучен предуслов за остварување на целите на организацијата,

Со ова се потврдува и поставената основна хипотеза која гласеше: *Основната, односно генералната хипотеза се заснова на тврдењето дека: Обуките на човечките ресурси влијаат за подобрување на работните активности и постигнување подобри ефекти во работењето на организацијата, и помошна хипотеза 3, која гласеше: Доколку се извршуваат правилно обуките на вработените, тогаш подобро ќе се остваруваат целите на организацијата.*

### **Развивање на правилна обука на човечките ресурси како неопходност за подигнувањето на нивните работни способности**

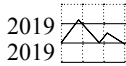
Развивање на правилна обука на човечките ресурси е потреба и неопходност за подигнувањето на нивните работни способности на сите вработени.

Начинот на извршување на обуката зависи од изборот на Метод на тренинг. Методите на тренинг се средства кои се користат за пренос на информација, идеја, вештина и ставови. Добриот избор на метод е пресуден за успехот на обуката.

Во зависност на целите на обуката, се користат следните методи<sup>8</sup>:

- На самото работно место – подразбира традиционален и многу популарен вид на обука кој се состои во тоа да на вработените им се даваат задачи кои тие ги извршуваат под водство на вработените со искуство на тоа работно место;
- Менторство – работа со искусен работник кои ги информира вработените, ги охрабрува и им дава поддршка;
- Неформално учење – истражување спроведено од страна на Американско здружение за обука и развој покажува дека 80 % од вработените знаат за работата, научиле не преку формална обука, туку преку неформални облици на учење во комуникација со своите колеги. Иако менаџерите практично не управуваат со овој вид учење, сепак треба да преземат сè што е во нивна моќ за овој вид учење да заживее во организацијата;
- Предавања, курсеви, семинари – претставуваат класичен вид на обука на идните кандидати за работно место и претставуваат составен дел на речиси сите видови обуки. Овој вид на обука се состои во тоа што стручните или од самата организација или надвор од организацијата, држат предавања потребни за постигнување на одредени знаења или вештини во комбинација со примери од пракса;
- Симулации – симулацијата има за цел идниот работник да го обучи во услови идентични кои ќе ги има на своето работно место, но такви услови се остваруваат надвор од

<sup>8</sup>Jelena Dzordzevic Boljanovic, Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2018, str. 146.



работното место со употреба на идентични, но во најголем број случаи, сепак, импровизирани опреми. Кога кандидатот потполно ќе го совлада начинот, условите на работа и опремата, почнува со извршување на правите работни задачи;

- Методи засновани на технологија – сè повеќе фирми користат метод на обука заснован на технологија. Предност на овој метод е тоа што е евтин, достапен за сите и се карактеризира со широк спектар на информации. Најпознати методи на обука од овој вид се: CD-ROM, DVD, компјутери, видео касети, аудио касети, видео конференции, телеконференции, сателитска и кабловскаTV, обука преку Интернет, портали за учење;

- Интернет и online курсеви – сè повеќе места зазема обуката по пат на Интернет и online курсеви кои поради својата различност, актуелност и достапни цени привлекува внимание од современите фирми;

- Корпоративни информативни портали – се поставуваат на Интернет мрежата на фирмата и на тој начин сите вработени можат 24/7 дневно да пристапуваат за сите потребни знаења и информации во моментот кога им се потребни и постепено да се обучуваат за одредени работни задачи;

- Интернетот – сè повеќе ги заменува другите видови на обука. Постојат два основни начини на обука на вработените преку Интернет. Еден е приклучување на самите вработени во програмата на обуката преку Интернет, секако со договор со работодавци, а другиот начин подразбира обука на вработените преку портал на компаниски Интернет. И двата начини имаат голема предност, а секако најважна предност на овие видови учење е заштеда на време.

Во фаза на проценка на резултатите на обуката потребно е да се разгледаат две основни прашања. Прво, на кој начин е потребно да се спроведе проценка, и друго, кој ефект на обуката треба да се измери.

Евалуацијата на резултатите на програмата на обука треба да укаже на доследност во поврзување на планирани и остварени активности и нејзиното значење е најголемо за насочување на понатамошните активности на организацијата во процес на спроведување на програмата на обука.



### **Заклучок**

Како што знаењето и способностите на вработените стануваат сè поголем растечки фактор на доминација на пазарот, доаѓа до ширење на обемот и значењето на активностите со кои луѓето се занимаваат во организацијата. Менаџментот на човечките ресурси добива многу важна улога во работењето на сите организации во кои сведочат редовните залагања во овој сектор од страна на компаниите кои се лидери на светскиот пазар. Менаџментот на човечки ресурси мора да биде проектиран така што ќе ја следи секоја посебна стратегија на компанијата и кон неа ќе дизајнира соодветна стратегија на развој и управување со вработените.

Посебно значење се дава на програмата на обуката на вработените која е важен предуслов за ефективна селекција на кандидати за работа, која е поврзана со процесот на идното управување. Кога станува збор за вештините на вработените и нивната лојалност, сметаме дека обуката на вработените е стратегија на човечки ресурси чие правилно имплементирање за сигурно носи добри резултати. Обуката на вработените е, како нефинансиско средство, ефикасна стратегија за подигање на продуктивноста и градење лојалност на вработените.

Обуката на вработените има позитивни ефекти на ширење на спектар на способности и знаења, продуктивноста на работникот и неговата лојалност спрема компанијата. Обуката на вработените е еден од клучните предуслови за остварување на целите на организацијата.



**Литература:**

Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G.(2013), Razvoj karijere i poslovnih vestina,Beograd,str.203

<http://managementhelp.org/21.01.2019> ;

Jelena Dzordzevic Boljanovic, Menadzment ljudskih resursa,Beograd, 2018, str. 146;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd,str. 11;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa,Beograd, str. 50;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 23;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 47;

Zimanji V., Susnjar G.(1998), Psihologija organizacije, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Novi Sad, str. 158.