



## УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

**Никола Мицевски<sup>1</sup>, Трајко Мицески<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
nikolamicovski@yahoo.com

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
trajko.miceski@ugd.edu.mk

### Апстракт

Управувањето со човечки ресурси подразбира прибирање, селекција, развој, одржување, приспособување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на компаниите, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените.

Докажано е дека практиките на управување со човечки ресурси се поврзани со изведбата на вработените и севкупната организациска изведба.

Сите тие укажуваат на потребата јавните претпријатија конзистентно да ги имплементираат регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, управувањето со кариерата, системот за наградување, планирањето на човечките ресурси и благосостојбата на вработените заради подобра работна перформанса на вработените и постигнување на организациските цели. Овој труд препорачува идни истражувања на факторите кои можат да имаат влијание врз изведбата на вработените во претпријатијата.

**Клучни зборови:** *јавни претпријатија, практики на управување со човечки ресурси, изведба на вработените.*

### Abstract

Human resource management is such a management activity that involves selection, development, maintenance, adjustment, targeting and utilization of human potentials according to the goals of the enterprises, while respecting the individual needs and goals of the employees.

It has been proven that human resource management practices are related to the employee performance and the overall organizational performance.

They all point to the need public enterprises consistently to implement the recruitment and selection, training and development, career management,



reward system, human resource planning and employee well-being for better job performance of the employees and achieving the organizational goals. This paper recommends future research on factors that may have an impact on the employee performance in enterprises.

**Key words:** *public enterprises, human resource management practices, employee performance.*

## 1. Вовед

Добитникот на Нобелова награда, економистот Gary S. Becker вели дека „основниот ресурс во која било компанија се луѓето. Најуспешни компании и најуспешни земји ќе бидат оние кои знаат да управуваат со човечкиот капитал на најефикасен и најефективен начин“<sup>1</sup>.

Во текот на доцните години на 20 век и почетокот на 21 век, глобализацијата, големиот прогрес на компјутерската технологија, науката и технологијата, генерално, ги променија карактеристиките на бизнис средината, кои се усложнуваат со секој изминат ден.

Со оглед на тоа што креативноста и адаптивбилноста на организациите зависат од вештините, знаењето и креативноста на вработените, овие аспекти стануваат најважни и се од клучно значење не само во приватните, туку и во јавните организации.

Управувањето со човечките ресурси во сегашната ситуација е клучен фактор за успехот на секој бизнис, вклучувајќи ги и организациите на јавниот сектор.

Функциите на управување со човечки ресурси во јавниот сектор стануваат сè повеќе и повеќе мониторирани од страна на јавноста во последните неколку декади. Граѓаните очекуваат повеќе од организациите на јавниот сектор. Од нив се бара подобар квалитет и подобро обезбедување на услугите во нивен домен. Се бараат љубезни и ефикасни службеници кои ќе ги задоволат барањата на граѓаните на најефикасен начин. Владите, од друга страна, се под притисок да го ограничат финансирачкиот данок и да придонесат за целокупната продуктивност. Оттука, клучниот предизвик на јавните организации ќе продолжи да биде подобрувањето на квалитетот на услугата преку истовремено редуцирање на трошоците.

Оттука, во рамки на овој труд ќе се обидеме да разбереме на кој начин организациите од јавниот сектор во Република Македонија се справуваат со прашањето за поврзаноста помеѓу управувањето со човечките ресурси и изведбата на вработените. Затоа од голема важност е да се

1) Nandy, T.& Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. Asian Journal of Management Research, 2 (4), 190-200.



добијат сознанија кои ќе овозможат правилно развивање на практиките за управување со човечките ресурси во јавните претпријатија, согласно со современите трендови, преку укажувањето и имплементирањето на најновите мерки за етичко управување со човечките ресурси што ќе доведе до поголема мотивација кај вработените за подобра перформанса, ќе се овозможи значајно и континуирано унапредување на менаџментот на човечките ресурси, конкретно во јавните претпријатија.

## 1.2. Управување со човечки ресурси како научна дисциплина

Управувањето односно менаџментот со човечките ресурси (МЧР) е посебна научна дисциплина на менаџментот, која ги вклучува сите процеси и активности кои имаат за цел управување со човечките ресурси на некоја организација. Областите на управување со човечки ресурси ги опфаќаат практично сите аспекти кои се однесуваат на вработените во една организација<sup>2</sup>.

Исто така, МЧР влијае и на следните области<sup>3</sup>:

- Систем за избор при вработување, анализа на вработените;
- Зголемување на продуктивноста на вработените;
- Развој и едукација;
- Однесување на вработените;
- Правна регулатива, синдикати, заштита на вработените итн.

За да се постигнат што подобри резултати од работењето, важна е добро дефинирана организација, цели, како и управување со човечките ресурси во компанијата.

Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како управувачка активност која подразбира селекција, развој, одржување, приспособување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на компаниите, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените<sup>4</sup>. Терминот човечки ресурси ни зборува за луѓето во работната организација, за нивниот потенцијал, како и за сите способности кои можат да ѝ помогнат на организацијата во остварувањето на нејзините долгорочни и краткорочни цели.<sup>5</sup>

2) Англ. Human Resource Management – HRM

3) Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13, 993-997.

4) Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press, pp. 124-170.

5) Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114.



Во минатото овој поим бил премногу груб за да се означуваат живи суштества со него, бидејќи се поаѓало од тоа дека зборот ресурс е нешто што попрво би означувало опрема и организација. Меѓутоа, се покажало дека со поимот „ресурс“ луѓето всушност довиваат важно место, бидејќи со тоа се ставаат во рамноправна положба со останатите ресурси, можеби дури и во подобра положба, бидејќи за нивното квалитетно управување се потребни одредени знаења и способности<sup>6</sup>.

Луѓето се основен фактор кој е заеднички за секоја организација, при што тие се и креатори на стратегиите на секое претпријатие, што е и значењето на менаџментот за човечки ресурси. Поради тоа, секој менаџер е вклучен во активностите поврзани со човечките ресурси и настојува да ја олесни соработката помеѓу луѓето, со што успешно би се остварила стратегијата и би се реализирале плановите на организацијата<sup>7</sup>.

Глобалната конкуренција ги поттикнува организациите на постојан развој и напредок, како би успеале да опстанат пред новите барања кои ги поставува глобализацијата. Доколку една организација поседува квалитетни и образовани човечки ресурси можно е да се одговори на предизвиците и барањата со кои постојано се соочуваме.<sup>8</sup>

За да се постигнат одредени цели во организацијата, менаџментот за човечки ресурси мора да исполни одредени барања кои ќе влијаат на подобрувањето на работата на вработените, а со тоа и врз нивната поголема продуктивност во организацијата.

Основна улога на управувањето со човечките ресурси е остварување на следните цели<sup>9</sup>:

9. *Функционална цел* – функцијата на управување со човечките ресурси означува придонес на организацијата онолку колку што е потребно за да ги оствари своите цели и да ја реализира организациската стратегија. Тоа значи дека ресурсите треба што порационално и поефикасно да се користат во остварувањето на организациските цели.
10. *Организациска цел* – како што веќе истакнавме, за организацијата

6) Batt, M. (2002). Human Resource Management. London: Sage Publications Inc, pp. 232-244.

7) Cornelli, N. (2000). Human resource management: A managerial perspective (2nd Ed.). London: Thomson Learning, pp. 101-141.

8) Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.

9) Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.



најважен фактор е човечкиот ресурс, според тоа треба да се подобрат ефикасноста и мотивираноста на вработените на што подобар начин и со тоа да се исполнат целите на организацијата.

11. *Општествена цел* – во секојдневните човечки односи општествените норми и системот на вредности се многу важни во остварувањето на добра комуникација. Да се биде етички и општествено одговорен кон потребите и предизвиците на општеството и да се минимизираат негативните влијанија на тие барања врз работната организација исто така е една од значајните цели, не само за управување со човечките ресурси, туку и за менаџментот во целина.
12. *Лична цел* – задоволувањето на вработените е најзначајно за секоја организација, но не е доволно само да се задоволат вработените во работна смисла, туку неопходно е и да им се помага во остварувањето на нивните лични цели. Само на тој начин може да се здобие нивната доверба, а вработените ќе бидат задоволни и мотивирани за напредок и за поголем личен придонес за организацијата.

Секоја од наведените цели битно влијае врз управувањето со човечките ресурси со што се подобрува успешноста на организацијата.

Во тој поглед е потребно менаџерите од сите нивоа да ги преземат активности во однос на управувањето со човечките ресурси со што би се овозможило успех на организацијата<sup>10</sup>.

Вработувањето на способни кадри исто така е една од важните активности. Со активностите на регрутирање и селекција можат да се ангажираат ресурси какви што ѝ се неопходни на организацијата. Од квалитетната процена на изборот на кандидати зависи и понатамошниот развој и успех на претпријатието. Практиките на управување со човечките ресурси можат директно и индиректно да влијаат врз продуктивноста на организацијата<sup>11</sup>. Директно, така што ќе наоѓаат подобри и поефикасни начини за остварување на целите и индиректно така што ќе влијаат врз подобрувањето на работните услови.

### **1.3. Релевантни истражувања за ефектите од практиките на управување со човечки ресурси врз изведбата на вработените**

Голем број студии ја тестирале поврзаноста помеѓу практиките на

10) Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development (3<sup>rd</sup> ed.). London: Chartered Institute of Personnel and development, pp. 96-116.

11) Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124



управување со човечки ресурси, изведбата на вработените и организациската изведба со генерално поддржувачки резултати за тоа дека практиките на управување со човечките ресурси влијаат врз изведбата на вработените, а со тоа и врз организациската изведба. Сите тие се спроведувани во различни сектори и во различни земји. Успешните организации во секоја од студиите ги сметаат практиките на управување на човечките ресурси за клучен фактор кој влијае врз изведбата на вработените, а таа изведба пак е директно поврзана со изведбата на организацијата. Актуелните практики за човечки ресурси се аплицираат од страна на линиските менаџери и тоа на дневна основа што позитивно влијае врз перцепцијата кај вработените за практиките на управување со човечки ресурси кои се применуваат врз нив<sup>12</sup>. Успешната имплементација или неуспехот на практиките на управување со човечките ресурси зависи од вештините на менаџерите<sup>13</sup>.

Боксал и Пурсел<sup>14</sup> во нивната студија укажуваат на тоа дека постои еден вид на „внатрешна усогласеност“ помеѓу практиките, така што се појавува еден синергистички ефект кој е поголем отколку збирот на индивидуалните делови. Овој пристап претставува перспектива на контингентност која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечките ресурси мора да бидат во согласност со другите аспекти на организацијата. Научниците исто така ја разгледале и конфигурациската перспектива која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечки ресурси се состојат од модел на практики кои внатрешно се конзистентни, а надворешно конгруентни со другите организациски карактеристики.

Според Гес и соработниците овие перспективи не се во конфликт и можат едноставно да дејствуваат на различни нивоа. И додека најдобрите практики додаваат вредност на фирмата, фирмите можат да извлечат дополнителни бенефити преку осигурување дека овие практики се внатрешно конзистентни и надворешно конгруентни<sup>15</sup>. Врз основа на универзалистичката перспектива, разумно е да се очекува дека

---

12) Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chatered Institute of Personnel and Development, pp. 204-210

13) Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2): 291-314.

14) Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].

15) Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2): 291-314.



практиките на МЧР за висока вклученост ќе бидат позитивно поврзани и со субјективните и со квантитативните мерки на организациската, а со тоа и изведбата на вработените<sup>16</sup>.

Јахја и Гох<sup>17</sup> го нагласуваат значењето на менаџментот на човечки ресурси во имплементирањето на практиката на управување со знаењето за најдобра изведба. Најдобрите практики за управување со човечки ресурси исто така се разгледувани и од други автори Scarbrough, Carter, Robertson и Hammersley<sup>18</sup>.

Исто така, Флод и неговите соработници тврдат дека најважниот елемент е личната природа на знаењето, што бара подготвеност од страна на вработените кои го поседуваат да го споделат и да го комуницираат<sup>19</sup>. Затоа, важна точка во овој случај е идејата дека успехот на која било иницијатива за управување со знаењето веројатно лежи во тоа да се биде критички зависен од соодветно високо мотивирани и високо посветени луѓе кои заземаат активна улога во процесот.

Солиман и Спунер тврдат дека практиките на управување со човечки ресурси играат важна улога во олеснувањето на апсорпцијата, трансферот, споделувањето и создавањето на знаењето кај вработените<sup>20</sup>. Слично, Скарбро забележал дека практиките на МЧР, како што се методи на селекција, стратегии на компензација и системи за кариера имаат влијание врз протоците на знаење што бараат максимизирање на изведбата на вработните која ќе резултира во вкупната организациска изведба, како и Thite, Gloet и други соработници<sup>21</sup> со нив кои спроведувале емпириски истражувања забележале дека главната цел на практиките на управување со човечки ресурси треба да биде подобрување на изведбата на вработените, а со тоа и на организациската изведба.

---

16) Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.

17) Yahya, S., & Goh, W. K. (2002), "Managing human resource toward achieving knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468

18) Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

19) Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries". *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165

20) Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, 4.4, 337-345.

21) Scarbrough, H. (2003), "Knowledge management, HRM and the innovation process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No.5, pp.501-16.



#### **1.4. Краток осврт на релевантни погледи кон проблематиката на истражувањето**

Повеќето научници ја нагласуваат потребата да се има исправни практики во управувањето со човечките ресурси кои ќе бидат применувани во организациите кои ги практикуваат истите. Сепак, тие ги фокусираат нивните студии на организациската изведба. Мелум забележува дека со цел организацијата да постигне добра изведба, менаџерите за човечки ресурси треба да постават стандарди кои се мерливи.

Тронел и Мекнајт спровеле студии за организациската изведба и новиот јавен менаџмент во организациите, но не успеале да ги адресираат практиките на управување со човечки ресурси кои можат да влијаат врз изведбата на вработените. И други истражувачи исто така ги разгледале прашањата за организациската изведба во врска со практиките на управување со човечки ресурси<sup>22</sup>.

Затоа, потребно е да се спроведуваат повеќе студии за тоа како практиките на управување со човечки ресурси влијаат врз изведбата на вработените, особено во нашата држава, бидејќи интернационалните научници ги концентrirале нивните студии главно во развиените земји.

#### **1.5. Пројавување на празнини во областа на ваквите истражувања**

Врз основа на достапната литература можеме да кажеме дека постојат празнини во оваа област на истражување. Имено, повеќето истражувачи своите студии ги спровеле заради утврдување на улогата на практиките на управување со човечки ресурси врз организациската изведба.

Нивните препораки се однесуваат на обезбедувањето на соодветни мерки кои ќе помогнат во подобрувањето на организациската продуктивност. Најголем дел од гореспоменатите студии не се фокусирале на тоа како практиките на управување со човечките ресурси можат да ја подобрат изведбата на вработените.

Иако постои огромно нагласување на важноста на овие практики за организациската изведба, сепак потребно е да се истражи и нивната улога во подобрувањето на изведбата на вработените од која пак директно зависи изведбата на организацијата.

#### **1.6. Емпириско истражување**

Во рамки на ова истражување како истражувачки варијабли се појавуваат практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и

---

22) Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156.





селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените) и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Целната популација во ова истражување се вработените во претпријатијата од јавен сектор во Република Македонија.

Во рамки на ова истражување вкупно беа опфатени 205 испитаници вработени во претпријатијата на јавниот сектор во Република Македонија. Истражувањето беше спроведено во тек на мај и јуни 2017 година.

*Генералната хипотеза* гласеше дека постои значајна поврзаност помеѓу правилното управување со човечки ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор.

При спроведувањето на ова истражување се применети квалитативни и квантитативни методи на истражување и тоа: анализа, анкета, набљудување и статистички пресметки.

### 1.7. Резултати од истражувањето

Согласно со предметот и целите на истражувањето, најпрво се прикажани дескриптивните статистички резултати кои се однесуваат на вработените во јавните претпријатија на кои им беше зададен. Потоа се прикажани статистичките резултати за поврзаноста на секоја од независните варијабли, односно практиките на управување со човечките ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор.

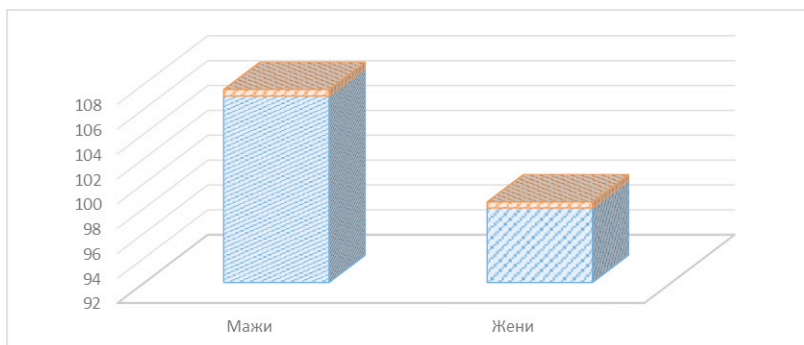
Во табела 1 се прикажани статистичките резултати за половата структура на вработените во јавните претпријатија кои беа опфатени со истражувањето. Од вкупно 205 испитаници, 107 се мажи (52,2%) и 98 се жени (47,8%). Резултатот графички е прикажан и на слика 1.

**Табела 1.** Полова структура на испитаниците  
**Table 1.** Gender structure of respondents

Пол	Мажи	Жени	Вкупно
N	107	98	205
P (%)	52,2%	47,8%	100,0%



Следи сликовит приказ:



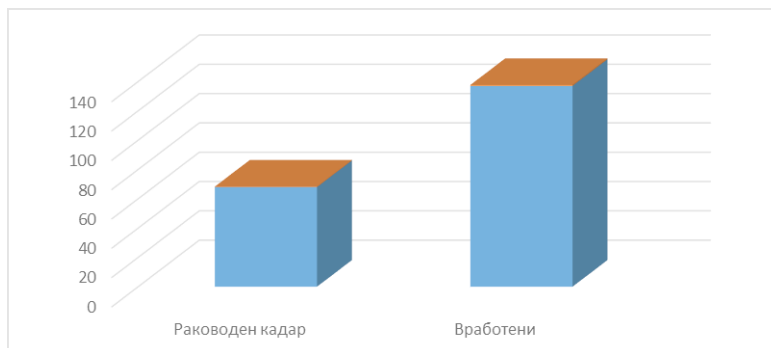
*Слика 1. Полова структура на испитаниците*  
*Figure 1. Gender structure of respondents*

Во продолжение, во табела 2 и на слика 2 е прикажан работниот стаж на испитаниците, кој е една од релевантните варијабли што треба да ги контролираме заради можното влијание врз резултатот од истражувањето.

**Табела 2.** Категорија на вработени во истражуваните јавни претпријатија  
**Table 2.** Category of employees in the surveyed public enterprises

<i>Категорија на вработените</i>	<i>Раководен персонал</i>	<i>Вработени</i>	<i>Вкупно</i>
N	68	137	205
P (%)	33,2%	66,8%	100,0%

Графичкиот приказ изгледа:



**Слика 2.** Категорија на вработени во истражуваните јавни претпријатија  
**Figure 2.** Category of employees in the surveyed public enterprises

Според категоријата на која ѝ припаѓаат, од вкупно испитаните 205 работници 137 (66,8%) се вработени, а 68 (33,2%) се раководен персонал.

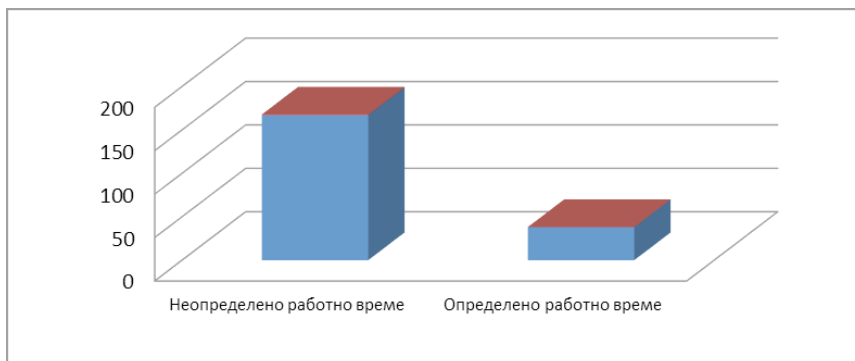
Во табела 3 е прикажан резултат од анализата на податоците кои се однесуваат на видот на работен однос на вработените од јавните претпријатија кои беа опфатени со истражувањето. Од вкупно 205 испитани вработени 167 се вработени на неопределено работно време или во проценти 81,5%, а 38 или 18,5% на определно работно време.

Резултатот графички е прикажан и на слика 3. Во примерокот на истражување влегоа вработените на неопределено работно време согласно со тоа колку ги исполнуваат условите предвидени со другите релевантни варијабли за истражувањето.

**Табела 3.** Работен однос на вработените во јавните претпријатија  
**Table 3.** Labor relations of employees in public enterprises

Работен однос (ознаки)	Неопределено работно време	Определено работно време	Вкупно
N	167	38	205
P (%)	81,5%	18,5%	100,0%

Сликовитиот израз е:



**Слика 3.** Работен однос на вработените во јавните претпријатија  
**Figure 3.** Labor relations of employees in public enterprises

Резултатите добиени од емпириското истражување спроведено преку анкетаирање беа посебно обработени и анализирани.

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

Анализираните резултати од емпириското истражување се дадени во табелите и графиконите кои следат.

За секое прашање добиените одговори, како од раководителите така и од вработените, паралелно ќе ги претставиме во табела и графикон воедно и пресметаните вредности на  $\chi^2$  **тестот и коефициентот на контингенција (C)**.

Првото прашање е формулирано на ист начин и за раководителите и за вработените и гласи: Дали во Вашата институција сметате дека одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција? Истото беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и добиените одговори се претставени во следната табела:



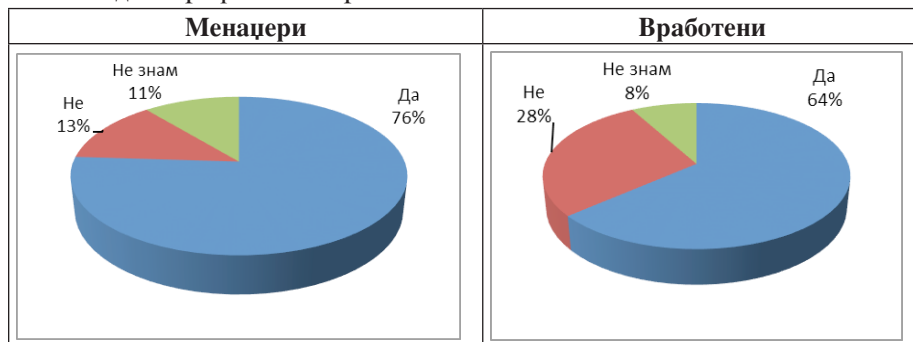
**Табела 4.** Дали одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција

**Table 4.** Does the Human Resources Department properly perform its function?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во Вашата институција во која сте вработени сметате дека одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција?	Да	52	76	87	63
	Не	9	13	38	28
	Не знам	7	11	12	9
	Вкупно	68	100	137	100
					$\chi^2=6,671$
					$C = 0,183$

Од табелата се забележува дека за секое прашање се понудени по три можни одговори: да, не и не знам. Испитаниците имаат можност да изберат само еден од понудените одговори.

Следи и графичкиот приказ:



**Графикон 4.** Приказ на одговорите на прашањето 1  
**Graphic 4.** Answers on question No. 1

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:



$$\chi^2 = 6,671 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,183$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 6,671 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 0,183 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 правилното извршување на функцијата на одделот на човечки ресурси.

Додека 76% менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, сепак 63% од анкетираниите вработени мислат така, а додека 37% од нив одговориле со *не* или *не знам*.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: дека постои значајна поврзаност помеѓу правилното управување со човечки ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор, бидејќи исказите на анкетираниите менаџери и вработени не содејствуваат, а исто така тоа го потврди и пресметаниот коефициент на  $\chi^2$ -тестот,  $\chi^2 = 6,671 > \chi^2_{0,05} = 5,991$ .

На *второто* прашање кое гласеше: *Дали во организацијата се вршат обуки на вработените?* на истите понудени одговори, табелата изгледаше вака:

**Табела 5.** Приказ на одговорите на прашање бр.2  
**Table 5.** Answers on question No. 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата се вршат обуки на вработените?	Да	55	81	69	50
	Не	3	4	34	25
	Не знам	10	15	34	25
	Вкупно	68	100	137	100
		$\chi^2 = 25,043$			
		$C = 0,334$			

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по второто прашање, добиената вредност на  $\chi^2$  тест изнесува **20,395**.

$$\chi^2 = 25,043 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,334$$

Се гледа дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 25,043 што е поголема од табличната вредност.

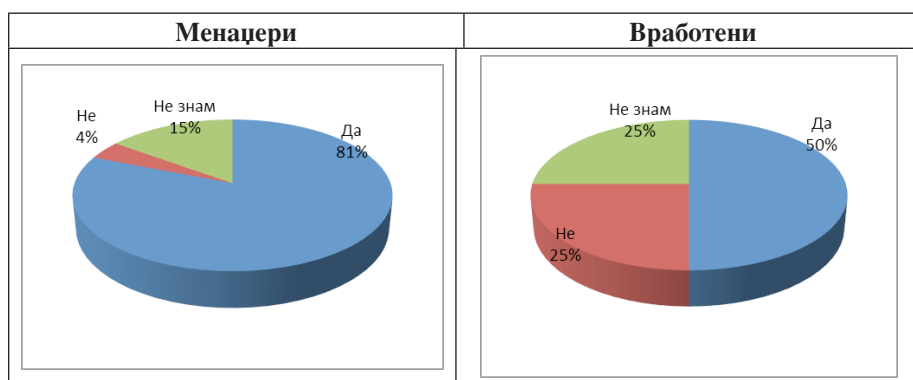
Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

Исто така, и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените искажан преку *коэффициентот на контингенција* покажува слаба поврзаност ( $C = 0,334$ ).

Додека 75% од менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, а процентот од анкетирани вработени е помал и изнесува 67,5% дека се одржува континуирана обука и 32,5% од нив одговориле со *не* или *не знам*.

Со ова целосно не се потврдува ни основната ни помошната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата се извршува обука и развој може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените во локалната самоуправа*.

Графичкиот приказ на добиените одговори на анкетираниите раководители (менаџери) и вработени и илустративно покажува дека добиените одговори од менаџерите и вработените во целост не содејствуваат со што и хипотезата во целост не се потврдува, што ќе рече дека постои простор за креирање на поефикасен модел за обуки и развој.



**Графикон 5.** Графички приказ на одговорите на прашање бр.2

**Graphic 5.** Answers on question No. 2



Од вредностите претставени во табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека се потребни обуки на вработените кои ќе придонесуваат за ефикасно извршување на задачите.

**Третото** прашање го одговараа и раководителите и вработените и гласеше: Дали Вие сметате дека во Вашата институција владеат добри меѓучовечки односи? Понудените одговори беа: *да*, *не* и *не знам*. На истото одговорија 12 раководители и 40 вработени, а одговорите се прикажани во табелата што следи.

**Табела 6.** Приказ на одговорите на прашање бр.2  
**Table 6.** Answers on question No. 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали Вие сметате дека во Вашата институција владеат добри меѓучовечки односи?	Да	<b>51</b>	<b>75</b>	<b>63</b>	<b>46</b>
	Не	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>26</b>
	Не знам	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>28</b>
	Вкупно	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>137</b>	<b>100</b>
					$\chi^2 = 20,064$ $C = 0,302$

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по третото прашање, добиената вредност на  $\chi^2$  тест изнесува **19,949**

$$\chi^2 = 20,064 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,302$$

Се гледа дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува **20,064**, што е поголема од табличната вредност.

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

Исто така, и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, искажан преку *коэффициентот на контингенција* покажува слаба поврзаност ( $C = 0,302$ ).

Од табеларниот приказ може да видиме дека менаџерите одговориле со 75% дека обуките се дизајнирани според професионалните потреби

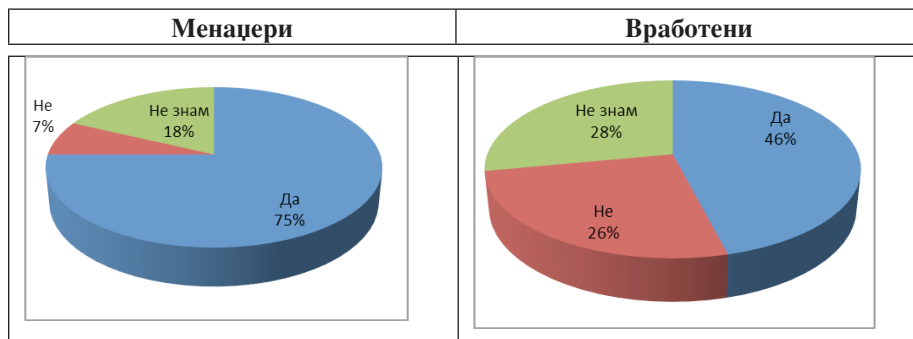


и според стратешките политики, додека со *не* и *не знам* само 25%. За разлика од менаџерите вработените одговориле со 52,5% со *да* и 32,5% дале негативен одговор, со *не знам* одговориле 15%. Релативно високиот процент од 25% на раководителите (менаџерите) со *не* и *не знам* упатува дека еден дел од нив не учествувале во дизајнирањето на обуките и изготвувањето на листи на посетители на обуките. Кај вработените одговорите со *не* и *не знам* со вкупен процент од 47,5% е многу висок, што значи дека вработените имаат потреба од сериозно редизајнирање на обуките според нивните потреби. Овој индикатор исто така може да значи дека одбраните посетители на обуки можеби не се најсоодветни и дека при одредување на овие листи е потребен постудиозен и пристап втемелен на научни основи.

Со ова целосно не се потврдуваат ниту основната ниту помошната хипотеза која гласеше: *Доколку дизајнирањето на обуките е во согласност со стратегиите, развојните политики и приоритетите на организацијата и според актуелните потреби и работни искуства, тогаш ќе се одвива ефикасно извршување на работните задачи.*

Стратешките планирања и развојните политики можат да се подобрат во однос на генерирање на дизајнирани обуките кои се прифатени од сите вработени како алатка за поефективно извршување на работните задачи, а со тоа и создавање на поефективна администрација со стекнати нови знаења и искуства.

Одговорите на анкетираниите менаџери и вработени ќе ги прикажеме преку графичкиот приказ.



**Графикон 6.** Приказ на одговорите по прашање бр. 3  
**Gratic 6.** Answers on question No. 3



Значи и од овие прикази се гледаат разликите на одговорите на испитаните менаџери и вработени.

### **1.8. Заклучни согледувања по емпирискиот дел**

Од опфатеното емпириско истражување и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, која скоро во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната, освен во прашањето за оправданоста на *систем на учење преку континуирано оспособување, што е и логика, бидејќи сите вработени посакуваат правилна обука, се гледа дека не се исполнети ни главната ни помошните хипотези, што произлегува од несодејствување на двете групи на испитаници.*

Со тоа се потврдува нашето истражување за потребата од правилно изведување на обуката и развојот на човечките ресурси.

### **1.9. Преферирање на активности за унапредување на управувањето со човечките ресурси со фокус на јавните претпријатија**

Во денешната динамична средина секојдневно се случуваат промените. Овие промени создаваат нови предизвици за организациите од јавниот сектор. За да се справат со овие предизвици на современиот свет, потребни се високодинамични организации. Во тој поглед, јавниот сектор мора да игра попозитивна и подинамична улога во адаптирањето со позитивните промени.

Човечките ресурси имаат способност да ги прифатат овие предизвици преку обука и воведување на иновативни идеи за справување со тие предизвици<sup>23</sup>.

Недоволната фокусираност на човечките ресурси како стратешка алатка и ресурс во голема мера ја поткопува ефикасноста на организациите од јавниот сектор.

Недостатокот на инвестиции во човечките ресурси придонесува за неуспех на организацијата<sup>24</sup>.

Мобилизирањето на човечките ресурси бара градење на капацитетот на човечките ресурси и искористување на тој капацитет за социоекономски развој на земјата. Капацитетот на човечките ресурси во јавниот сектор може да се изгради преку обука и развој за ефикасно и ефективно извршување на постоечките функции и на предвидените идни функции

23) Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114

24) Bogicevic – Milic, B. (2006). *Human Resource Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Belgrade: Faculty of Economics, pp. 322-339.

кои ги бара организациската промена на јавниот сектор<sup>25</sup>.

За да се справат со промените кои секојдневно се случуваат, јавните организации мора да бидат подготвени за создавање програми за обука и развој на човечките ресурси. Јавните организации се генерално реактивни.

Нискиот капацитет на човечки ресурси и слабите институции имаат силни и значајни негативни ефекти врз растот и развојот<sup>26</sup>.

Обуката и развојот на вработените претставува целисходна вежба чии ефекти се видливи во промените на знаењето, вештините и ставовите на вработените. Придобивките од нив не се ограничени само на ефикасноста и продуктивноста во јавните претпријатија, туку се евидентни и во однос на поединецот, а главен корисник е општеството како целина<sup>27</sup>. Недостатоците во обуката и развојот, особено во земјите во развој, можат да се надминат со осмислување на стратегии за нивно регулирање.

Од големо значење за обуката и развојот на вработените е интересот на директорите во претпријатијата. Нивната посветеност е неопходна за успехот на која било програма за обука и развој. Тие поставуваат јасни стандарди за изведба за секој работник, даваат јасен опис на работата и информации за спецификацијата на работата и ги одредуваат целите на програмите за обука и развој. Во постигнувањето на тие цели, експертите за обука се обидуваат да ги имплементираат тие програми за обука и развој кои се во согласност со интересите на целата организација<sup>28</sup>. Вработените треба да бидат правилно водени, со тоа што на оценувањето на потребите од обука и развој не треба да гледаат на работа која ќе ги открие нивните недостатоци, туку како вежба која ќе им овозможи да се движат кон повисоките позиции на организацијата<sup>29</sup>. Ова може да ги мотивира и да им помогне да ги согледаат нештата во вистинските димензии. Исто така, ова може да им помогне на вработените да ги мобилизираат нивните напори во постигнувањето на организацискиот успех<sup>30</sup>.

---

25) Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.

26) Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

27) Boyne, G. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13 (3), 367-394.

28) Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

29) Delahaye, B. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management (2nd Ed.)*. Brisbane: Willey, pp. 267-298.

30) Davies, R. (2001). *How to boost staff retention*. *People Management*, 7(8), 54-66.



Програмите за обука и развој треба да се фокусираат на мобилизирањето на човечките ресурси за постигнување на целите и специфичните потреби на јавните организации. Овие програми мора да имаат прецизни цели. Особено треба да се зајакнуваат специјализираните функционални области како што се планирање, финансии, градење тимови, лидерство, оценување на изведбата, координација и контрола. Исто така, и нивото на обука треба да биде одлучено земајќи ги предвид организациските приоритети. По воспоставувањето на опис на работата за секој вработен нивната изведба може лесно да се оцени, а програмите за обука и развој да се аранжираат соодветно. Дали фокусот при обуката и развој треба да биде ставен на зголемување на знаењето за работата или генералното разбирање, развојот на вештини или модификација на ставови треба да се одлучува на индивидуална основа.

При мобилизирањето на човечките ресурси во јавниот сектор, обуката и развојот на вработените само ги подготвува вработените за изведба на постоечките и предвидените работни задачи. Тие само го градат капацитетот на човечките ресурси. Супервизијата е потребна за мобилизирање на овој капацитет заради обезбедување придобивки за организацијата. Супервизијата е одговорна за максимална продукција и одржување на задоволна работна група. Тоа е високо вреднувана менаџерска техника за оптимално искористување на потенцијалот на човечки ресурси. Стандардната супервизија не само што ја зголемува продуктивноста, туку промовира и пријателска средина и ги охрабрува вработените да го посветат нивниот потенцијал на постигнување на организациските цели<sup>31</sup>.

Интересот на супервизорот за работната изведба на вработените ги мотивира истите да работат поефикасно. Кога вработените ќе забележат дека нивните супервизори не се заинтересирани за постигнување на организациските цели, нивната мотивација за работна изведба се намалува. Незадоволството од менаџментот или супервизијата води до незадоволство од работата<sup>32</sup>.

Чувството на припаѓање кај вработените се зголемува кога тие ќе сфатат дека нивните супервизори се заинтересирани за нивната работна изведба и се сериозни во врска со грижата за нивната благосостојба. Исто така интересот на супервизорите за решавање на конфликтите помеѓу вработените промовира хармонија и добри работни односи. Вработените

31) Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

32) Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.



се под големо влијание на охрабрувањето и мотивациските техники кои ги применува супервизорот. Нивната посветеност се зголемува тогаш кога се правилно мотивирани<sup>33</sup>.

Со зголемувањето на значењето на управувањето со човечките ресурси сè повеќе се поставува прашањето како организацијата етички управува со човечките ресурси.

Етиката ги претставува принципите кои кажуваат што е исправно и кои работи се вредни да бидат направени. Таа се однесува на моралните верувања, стандардите за однесување кои се засноваат на вредности и на етичките теории. Етичките теории помагаат во разбирањето на донесувањето одлуки и во развивањето на аналитички и резонирачки вештини. Организационската етика е збир од пошироки морални принципи кои се дизајнирани да одговорат на одредени прашања. Поради многуте значајни неуспеси во корпоративниот свет постои зголемен притисок за однесување на општествено одговорен начин. Забележано е дека некои работници се соочуваат со етички дилеми во однос на индивидуалните вредности и системот на организациски вредности. Етичките дилеми претставуваат ситуации кога две или повеќе вредности се во конфликт.

Важноста на етиката во управувањето со човечките ресурси се должи на глобализацијата која има влијание врз организациските политики на работа во светската економија. Со зголемувањето на дометот на компаниите за работење на интернационално ниво се појави и зголемената потреба од етичко мобилизирање на човечките ресурси. Стратегиите за човечки ресурси мора да бидат направени земајќи ја предвид економската состојба на земјата домаќин. Компанијата мора да ги прифати политиките и практиките за човечки ресурси со локалните барања. Ова доведе до лоцирање на поголема моќ во рацете на менаџерите за човечки ресурси во врска со прашањата за вработување, стандардизација на прашањата поврзани со вработувањето и намалување на застапувањето од страна на синдикатот.

Етичкиот менаџмент за човечки ресурси е развиен врз правичноста на политиките и практиките кои мора да ги земат предвид еднаквоста, реципроцитетот и објективноста (непристрасноста). Рамноправното третирање на вработените ќе им даде моќен сигнал дека вработените се ценет значаен фактор во организацијата. Фокусот на етичноста на полето на управување со човечките ресурси има тенденција кон еднаквост и правичност на практиките за вработување. Прашањата за тоа како

33) Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124



вработените треба да се третираат, како тие треба да бидат платени, како треба да бидат обучени, под кои услови треба да очекуваат да работат, колку напорно треба да работат, како треба да бидат дисциплинирани и како нивното вработување треба да се заврши, се основни за управувањето со човечки ресурси.

Вработените треба да се сметаат за дел од долгорочната организациска стратегија. Правичното третирање на вработените се преведува во нивна подобра изведба, како и подобра организациска изведба. Треба оспособувањето на вработените да биде континуиран процес, бидејќи постојат можности кои помагаат во детерминирање на работните улоги, постигнување значајна работа и влијание врз важните одлуки.

Во рамки на една организација вработените треба да се поддржуваат меѓусебно преку координирање на програмите за обука, заедничко учество во професионални здруженија и асоцијации и градење на колаборативна врска. Таквите напори и служат на самите интереси на организацијата, а во исто време ги мотивираат вработените.

Етичкиот аспект од управувањето со човечките ресурси треба да биде дел од добрата организациска стратегија. Етичкиот пристап на управувањето со човечките ресурси се фокусира на микро нивото, барајќи идентификување на етички практики за управување со човечки ресурси или пожелни права на работниците, и на макро ниво предлагајќи дека етичките теории треба да послужат како основа за севкупноста на дизајнот на управувањето со човечки ресурси и донесувањето одлуки.

Вработените мора да се третираат достоинствено, бидејќи се од витално значење и се вредни и затоа не треба да се третираат нечовечки. Единственото управување со човечки ресурси кое е етички дозволено е работничкото централно управување со човечки ресурси и ова ќе се случи ако се имплементира правилни мерки за заштита.

Оттука, одлуката за етичко управување со човечките ресурси ги рефлектира основните човекови права, прашањата на еднаквост и правичност и позитивните резултати за оние кои се засегнати. Етичкото управување со човечките ресурси имплицира дека организацијата не треба да дејствува само во интерес на вработените, туку треба истите да ги вклучи во одлучувањето. Организацијата треба да ги третира вработените како целосно морални личности. Вработениот треба да се смета за важен вложувач бидејќи истиот инвестира искуство, вештини и лични односи во рамки на организацијата.



### 1.10. Заклучок

Целта на ова истражување беше да се дојде до сознанија за степенот во кој се применуваат практиките за управување со човечките ресурси во јавните претпријатија, и тоа регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените. Исто така, целта беше и добивање на сознанија за тоа како секоја од практиките на управување со човечките ресурси е поврзана со изведбата на вработените, а сетоа тоа заради унапредување на управувањето со човечки ресурси во претпријатијата од јавниот сектор што би довело до подбра организациска изведба и реализирање на поставените организациски цели.

Спроведеното истражување произлезе од забележаните празнини во досегашните истражувања на практиките за управување со човечки ресурси и нивната поврзаност со изведбата на вработените. Имено, повеќето истражувачи своите студии ги спровеле заради утврдување на улогата на практиките на управување со човечки ресурси врз организациската изведба. Тоа значи дека тие не се фокусираше на тоа како практиките на управување со човечките ресурси влијаат или можат да ја подобрат изведбата на вработените. Иако постои огромно нагласување на важноста на овие практики за организациската изведба, постои потреба да се истражи и нивната улога во подобрувањето на изведбата на вработените од која пак директно зависи изведбата на организацијата, поради што беше спроведено и ова истражување.

Истражувањето има и одредени ограничувања. Еден дел од ограничувањата произлегуваат од примерокот на истражување и неговата големина, а другиот дел од органичувања е поврзан со неможноста за контролирање на сите релевантни варијабли. Исто така, овде треба да се укаже на веројатноста испитаниците да даваат пожелни одговори како би се прикажале во подобро светло себеси и организацијата во којашто работат.

Идните истражувања би требало да опфатат поголем број испитаници за да можат добиените резултати и сознанија да се генерализираат на поголема популација. Исто така, идните истражувања треба да се фокусираат на утврдување на начините за континуирано подобрување на практиките на управување со човечките ресурси во јавните претпријатија. Понатаму се препорачува идните студии кои би го имале истиот предмет на истражување да се прошират и да вклучат и други практики на управување со човечки ресурси кои не беа опфатени во ова истражување.



### Користена литература

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Publishers
- Batt, M. (2002). *Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc
- Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill,
- Bogicevic – Milic, B. (2006). *Human Resource Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Belgrade: Faculty of Economics
- Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3)
- Boyne, G. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13 (3)
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press
- Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge
- Cornellius, N. (2000). *Human resource management: A managerial perspective* (2<sup>nd</sup> Ed.). London: Thomson Learning
- Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *People Management*, 7(8)
- Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall
- Delahaye, B. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2<sup>nd</sup> Ed.). Brisbane: Willey
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) “Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries”. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7)
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.( 2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2)
- Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6)



- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development (3<sup>rd</sup> ed.). London: Chatered Institute of Personnel and development
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6)
- Nandy, T.& Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. *Asian Journal of Management Research*, 2 (4)
- Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press
- Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chatered Institute of Personnel and Development
- Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, 4.4
- Scarbrough, H. (2003), “Knowledge management, HRM and the innovation process”, *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No.5
- Yahya, S., & Goh, W. K.(2002), “Managing human resource toward achieving knowledge management,” *Journal of Knowledge Management*, 6(5)
- Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). *Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities*. Rotterdam: Erasmus University