



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

Економски факултет

МБА – Менаџмент

БОРЧЕ МУСТЕНИКОВ

**УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ОСВРТ ВО МИНИСТЕРСТВОТО
ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, Декември 2018 година



**UNIVERSITY „GOCE DELCEV“ – STIP
FACULTY OF ECONOMICS**

MBA - Management

BORCE MUSTENIKOV

**Management with human resources with an overview of the Ministry of
Interior Affairs of the Republic of Macedonia**

MASTER THESIS

Stip, December 2018

Комисија за оцена и одбрана:

Претседател: Доц. д-р Благица Колева
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Проф. д-р Еленица Софијанова
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Проф. д-р Трајко Мицески (ментор)
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Голема благодарност до мојата
сопруга и синот
за безрезервната поддршка која ми ја дадоа
при изготвувањето на овој труд**

Краток извадок

Управувањето со човечките ресурси како научна дисциплина се изразува преку процесот на привлекување, развивање и одржување на кадрите, а со цел да се обезбедат поефективни и поефикасни кадри. Техниката може да се купи, капиталот може да се земе од финансиските институции, идеите доаѓаат од пазарот, но луѓето се тој елемент од организацијата којшто не може да се управува со власт и со пари.

Денес во модерниот свет сè повеќе недостасуваат квалитетни кадри, дури и најдобрите училишта и универзитети не можат да оспособат кадри кои можат веднаш да се вклучат во процесите на работа во организациите, бидејќи современите работни места бараат специфична компетентност. Конкуренцијата на пазарот на труд е огромна и веќе најдобрите кандидати сами си ја избираат работата и работодавците, а не обратно. Затоа правилниот избор на кадри е од големо значење. Создавањето на квалитетни кадри не е така лесна и едноставна работа. Кога се работи за кадри во МВР да се изгради една индивидуа во врвен професионалец со сите потребни компетенции потребна е едукација, да се вложи многу време, средства, труд, бидејќи преку ноќ не може да се создаде таков кадар.

Треба да се има во предвид фактот дека преку процесот на планирање, како дел од управувањето со човечките ресурси, мора стратешки да се предвиди колку кадри по разни основи (старосна пензија, смрт, доброволно заминување или отпуштање од работа и сл.) ќе го напуштат МВР и тоа за неколку години однапред, плански, со цел да не дојде до недостиг од кадри, бидејќи како што е претходно појаснето, кадар во МВР не се создава за еден, два или за само неколку месеци, туку, напротив, потребно е планирање неколку години наназад со цел овие кадри да се едуцираат и да ја совладаат теоретската и практичната настава - обука и да се стекнат со доволно искуство за извршување на задачите.

Клучни зборови: полициски службеник, интервју, менторство, обука, вработување, кандидат.

Abstract

Human resource management as a science discipline is expressed through the process of attracting, developing and maintaining staff, in order to provide more effective and efficient staff.

Technology can be bought, financial capital can be borrowed from the financial institutions, but the human capital is the element in an organization that cannot be managed through authority and money. Today in the modern world, there is deficiency of quality human capital, which cannot be provided even by the best schools and universities, in order to be immediately included in the working processes in the organizations, since the modern job positions require specific competences. The competition of the labor market is very high which enables to the best candidates to pick their position and employer and not the other way around. Therefore, the right choice of candidates is of great importance.

Creating quality frames is not so easy and simple. When it comes to personnel in the Ministry of Interior, to build an individual in a top professional with all necessary competences it is necessary to educate, to invest a lot of time, funds, labor, because such staff can not be created overnight. It should be taken into consideration the fact that through the planning process as part of the human resource management it is necessary to strategically predict how many personnel on various grounds (old age, death, voluntary departure or dismissal, etc.) will leave the Ministry of Interior for several years in advance, in order to avoid shortage of personnel, because as previously explained, staff in the Ministry of Interior does not work for one, two or only a few months, but on the contrary, planning is needed for several years staff to educate and master the theoretical and practical teaching-training and to gain enough experience to perform the tasks.

Key words: police officer, interview, mentoring, training, employment, candidate

Содржина

ВОВЕД.....	9
ПРВА ГЛАВА	13
1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ОСВРТ ВО МВР.....	13
1.1.Поим на управување на човечките ресурси.....	13
1.2.Предмет и цели на управување на човечките ресурси	16
1.3.Организациска поставеност на одделот за управување со човечките ресурси со фокус на МВР20	
1.4.Значењето на човечките ресурси	22
ВТОРА ГЛАВА	24
2.ПРИВЛЕКУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА РАБОТНА СИЛА ПРЕМА ОРГАНИЗАЦИЈАТА СО ОСВРТ ВО МВР... 24	
2.1.Анализа на работните места-систематизацијата како основа во процесот на планирање.....	24
2.2.Планирање на човечките ресурси.....	28
2.2.1.Предвидување на понудата и побарувачката на човечките ресурси.....	30
2.2.2.Усогласување на понудата и побарувачката на човечките ресурси.....	33
2.2.3.Програми за решавање на дефицитот и суфицитот на човечките ресурси.....	34
2.3.Регрутирање на човечките ресурси.....	34
2.3.1.Извори на регрутирање	34
2.3.1.1.Внатрешно (интерно) регрутирање	35
2.3.1.2.Надворешно(екстерно) регрутирање	37
2.4.Селекцијата како посебен предизвик на менаџментот на човечките ресурси.....	39
2.4.1.Општ осврт на селекцијата како активност на менаџментот на човечки ресурси	40
2.4.2.Методи на селекција	42
2.4.2.1.Разгледување на пријавите по конкурс.....	42
2.4.2.2.Биографија (CV)	43
2.4.2.3.Интервју.....	43
2.4.2.4.Тестирање.....	45
2.5.Завршување на процесот на селекција	47
ТРЕТА ГЛАВА	49
3.РАЗВИВАЊЕ НА РАБОТНАТА СИЛА ЗАРАДИ ПОЦЕЛОСНО ИСКОРИСТУВАЊЕ НА НЕЈЗИНИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ СО ФОКУС НА МВР.....	49
3.1.Обуката како основа за подобрување на преформансите на вработените.....	49

3.1.1.Поим и цели на обуката.....	50
3.1.2.Проценување на потребите за обука и видови на обуки	51
3.1.2.1.Обука за приправник	54
3.1.2.2.Основна обука за полицаец.....	54
3.1.2.3.Обука заради самостојно вршење на работите	55
3.1.2.4.Континуирана обука	55
3.2.Користење на форми на развој и проценка на развојниот потенцијал	56
3.2.1.Начин на спроведување на развојот	56
3.2.1.1.Менторство	58
3.2.1.2.Инструктажа	59
3.3.Проценка на перформансите на човечките ресурси	60
ЧЕТВРТА ГЛАВА.....	62
4.ДОЛГОРОЧНО ОДРЖУВАЊЕ НА РАБОТНАТА СИЛА.....	62
4.1.Компензација (наградување) на човечките ресурси во организацијата.....	62
4.1.1.Систем на компензација (наградување)	62
4.1.1.1.Директна.....	64
4.1.1.2.Инди­ректна.....	64
4.1.2.Развивање на современи системи на наградување	65
4.1.3.Заработувачка базирана на перформансите.....	66
4.2.Работни односи, синдикално организирање и напуштање на организацијата	68
ПЕТТА ГЛАВА	78
5. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	78
5.1 Методологија на истражувањето	78
5.1.1. Оп­равданост на истражувањето.....	78
5.1.2. Предмет на истражувањето.....	79
5.1.3.Цел на истражувањето.....	80
5.2.Хипотетичка рамка	81
5.3.Методи на истражување	82
5.4.Резултати од спроведеното емпи­риско истражување	83
5.4.2.Резултати од истражувањето и нивни коментар	103

ШЕСТА ГЛАВА	105
6. ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ОСВРТ ВО МВР.....	105
6.1 Анализа, согледување на состојбите на работењето на човечките ресурси и преземање на активности за нивно поттикнување на самоиницијативност и постигнување на подобри ефекти во работењето	105
6.2 Континуирано следење и подобрување на оспособеноста на човечките ресурси	114
6.3.Креирање на стратегија (со користење на современи практики) за подобро мобилизирање на човечките ресурси	124
ЗАКЛУЧОК	132
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	144

Вовед

Секоја организација мора да се грижи за вработените што подразбира пронаоѓање на компетентни кадри, нивно ангажирање во организацијата, нивна обука, развој и мотивација како и преземање на мерки и активности за нивна продуктивност и задржување. Без луѓето и нивните потенцијали нема иднина и успех за ниедна организација.

Управувањето со човечките ресурси како научна дисциплина се појавува во 80-тите години и таа ќе ја замени дотогашната кадровска функција. Поимот човечки ресурси во поново време е доста распространет и доста експлоатиран. И во двата сектори, приватниот и јавниот (државниот) сектор се формираат нови или пак се модернизират постоечките организациони единици кои се бават со проблематиката на управување со човечките ресурси. Јавната (државната) служба има висока функција и смислата на оваа служба е извршување на должноста кон граѓаните. Јавниот сектор не е повеќе управувачка структура (власт) туку тој е партнер на граѓаните кои треба да ги задоволи нивните потреби и барања.

Човечките ресурси се вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација со која располага една организација. Човечките ресурси (луѓето) го сочинуваат оној жив фактор во организациите кои со своето знаење, вештини, способности и креативност денес најмногу придонесуваат за успешно остварување на поставените цели. Луѓето и нивниот потенцијал се најдрагоцениот капитал со кои располагаат организациите.

Човечките ресурси имаат пресудно значење за остварување на поставените цели на организацијата, а резултатите позитивни или негативни во зависност од политиката на управување со овие ресурси. Во денешно време, во услови на промена и забрзан научно технолошки развој, зголемена конкуренција, зголемени барања на потрошувачите, промената на начинот на живеење налагаат потреба од промени во самата организација и во управувањето со човечките ресурси.

Во современото општествено живеење Министерството за внатрешни работи работи во многу комплексни, променливи и непредвидливи услови. За да може успешно да се справи со сите предизвици извршувајќи ја секоја задача на Министерството за внатрешни работи му се потребни кадри кои ќе можат ефикасно и ефективно да ги задоволат барањата кои се очекуваат од нив и со својот труд и работа да одговорат на сложените задачи кои стојат пред нив. Да се управува со кадри (професионалци), како што е во Министерството за внатрешни работи, претставува вистинска уметност. Може да ја имате најновата, најдобрата и најсофистицираната опрема за работа, но човечкиот потенцијал е незаменлив. Фокусирањето на квалитетно управување со човечките ресурси претставува клучен фактор за успех.

Невозможно е кога зборуваме за управувањето со човечките ресурси да не се посвети внимание во сите нивни активности. Регрутирањето и селекцијата на кандидатите при вработувањето е една од најтешките задачи на менаџментот на која треба да се обрне големо внимание бидејќи од квалитетот на овој процес и изборот зависи успехот и достигнувањата на организацијата.

Државните служби со своите важни улоги се незаменлив ресурс на секоја земја. Реформите во администрацијата во согласност со европските стандарди се неопходен чекор за модернизација на државните управи и земјите кандидати за членство во ЕУ. Работење во интерес на граѓаните, деполитизација и градење на квалитетен службенички систем се темелните карактеристики кои треба да ги има секоја администрација. За таа цел постојано се работи на усовршување и подобрување на квалитетот во сите државни организациски субјекти преку изготвување на стратешки планови и измени во Законите со кои се регулирани државните службеници односно преку подобрување на процесот на регрутација, селекција, начинот на оценување и мотивирање на државните службеници и слично.

Правото на работа е едно од основните човекови права кое со уставни, бројни закони и договори е гарантирано, и на граѓаните овозможува слободен избор при вработувањето. На вистински пат е земјата чија администрација нуди еднаков пристап за вработување и унапредување односно земја во која државен

службеник се станува исклучиво со поседување на стручност, компетентност, образование, искуство и вештини.

Управувањето со човечки ресурси овозможува прилагодување на знаењата и способностите на полициските службеници со бараните знаења и способности неопходни за извршување на работните задачи, соработка помеѓу службите во хиерархиската поставеност на Министерството и промоција на професионалните вредности во вршењето на службата.

ПРВА ГЛАВА

1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ОСВРТ ВО МВР

1.1. Поим на управување со човечките ресурси

Веќе повеќе од еден век менаџментот на човечките ресурси, како дисциплина и пракса во управувањето со луѓето во една организација, се развива врз основа на знаењата од повеќе области. Менаџментот на човечките ресурси се јавува како посебна научна дисциплина со главна цел за потрага по познавање за подобри начини на стекнување, развој и искористување на трудот. Тоа, всушност, го бараше самата промена на организациската средина на пазарот и глобализацијата кои доведоа до потребата за подобрување на ефикасноста во процесите на производство и услуги со зголемување на човечката способност, односно потребата од користење на најдобрите практики на управување со луѓе.

Човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. Или, тие ја претставуваат вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја ангажира за остварување на сопствените цели и развој¹.

Кога станува збор за управувањето со човечките ресурси во услови на пазарна економија треба да се обрне внимание на една битен факт, кој се однесува на тоа, дека за управувањето со човечките ресурси може да се зборува само тогаш кога управувањето е поврзано со организирањето на производство на стоки и услуги на пазарот, без разлика дали тие се профитни или непрофитни услуги односно услуги кои се од општ интерес и во директна смисла не носат доход. Тоа ја оцртува границата помеѓу организираниот човечки труд за создавање на некакви духовни или материјални добра, како и производи за пласман на пазарот.

¹Бојаџиоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси. Економски факултет – Скопје, 20.

Управувањето со човечките ресурси е дел од управувањето на целосниот производствен процес во економијата што го определува неговото општествено и економско значење. Врз основа на истото може да се заклучи дека со развитокот на меѓународните интеграциони процеси и економската и социјална мобилност на трудот во современиот свет, проблемот за управување со човечките ресурси ги напушта националните граници и добива меѓународен карактер и значење.

Од таа гледна точка проблемот за управување со човечките ресурси се заснова на две гледишта, односно национално и меѓународно².

На национално гледиште може да се издвојат три карактеристики:

- управување со човечките ресурси во рамките на организацијата,
- управување со човечките ресурси на регионално ниво – одделно населено место односно регион,
- управување со човечките ресурси на општа национална основа.

Кога една земја учествува активно во некаква интеграциона меѓународна организација, тогаш за управувањето со човечките ресурси може да се зборува за промена на пазарот на човечки ресурси од национални во меѓународни граници и за промена на регулацијата на националниот пазар преку усогласување на националната регулатива со онаа на меѓународната организација.

Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како поврзан процес на активности коишто на вработените и организацијата им овозможуваат да ги користат нивните способности и вештини и да направат прилагодување преку развој и адаптација со цел да се усогласат за постигнување на организационите цели. Менаџментот на човечки ресурси всушност претставува воведување на еластичност помеѓу работните услови и работната сила со цел нивно динамично прилагодување.

²Матеев, Г. и Киров С. (2014). Управление на човешките ресурси. Благоевград, 102.

Со оглед на тоа што човечките ресурси станаа клучни за организацискиот успех, менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор за обезбедување на конкурентска предност на организацијата³.

Менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои влијаат на однесувањето на вработените, на нивните ставови и работните перформанси. Како најчести практики кои МЧР ги применува се определување на потребата за човечки ресурси (планирање на човечки ресурси), привлекување на адекватни човечки ресурси (регрутација), нивен избор (селекција), обука на вработените за да можат успешно да ја извршуваат својата работа и нивна примена за иднината (тренинг и развој), наградување на вработените (плаќање), оценување на нивните резултати (мерење на перформансите), како и обезбедување на позитивна работна атмосфера (работно опкружување)⁴.

Менаџментот на човечки ресурси има цел воведување на систем во рамките на организацијата кој ќе придонесе за ефективно и ефикасно искористување на човечкото знаење и талент за остварување на организациските цели, односно овој систем треба да ги инкорпорира процесите на регрутација, селекција, обука, унапредување, мотивирање и наградување, односно да обезбеди целосен развој на кадрите и нивно постојано унапредување.

Оваа стратегиска концепција на менаџментот на човечки ресурси треба да изнајде начин за остварување на организациските цели преку остварување на човечките кариерни цели.

МЧР претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата”⁵.

³Gratton L. (1998). The New Rules of HR Strategy, HR Focus, 13-14.

⁴Бојаџиоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси. Економски факултет – Скопје, 20.

⁵Siber, F. (1999). Management ljudski potencijala. Zagreb: Golden marketing, 16.

1.2. Предмет и цели на управување со човечките ресурси

Менаџментот на човечките ресурси како систем на активности, започнува со анализа на работата која претставува прибирање и систематизирање на информации за работниот процес, односно потребата на индивидуалните работни места преку специфицирање на соодветни вештини, знаења и способности кои работникот треба да ги поседува со цел остварување на неговите работни задачи. Кога се прибрани и систематизирани ваквите податоци следи процесот на планирање на човечките ресурси, кој треба да овозможи предвидување на тековите на човечките ресурси, односно да направи план за приспособување во согласност со потребите на следните работни процеси на организацијата. Ваквиот процес треба да ги предвиди соодветните потреби од знаења и вештини кои ќе го осигураат правилното извршување на активности. Поради ова се јавува потребата од процесот на регрутација на човечки ресурси кој има цел да обезбеди сигурност од аспект на достапност на човечки ресурси преку привлекување на кандидати соодветни за исполнување на планираните цели. Кога е утврдена базата на заинтересирани кандидати за достапните работни места процесот на селекција на човечките ресурси има за задача да ги избере најдобрите кандидати кои се најсоодветни за предметните работни места. Поради перманентно усовршување и развој на човечките ресурси неопходно е континуирано следење на едукативни обуки кои се друг предмет од интерес на менаџментот на човечките ресурси. Во контекст на истото ќе се овозможи квалитативен развој на човечките ресурси кој во оваа смисла не претставува само надоградување на знаењето, туку и јакнење на специфични вештини (емоционална интелигенција) со цел обезбедување подготовка во процесот на унапредување на кариерата преку преземање на работни места со поголема работна одговорност или пак преземање на работни места кои до тогаш не постоеле во рамките на организацијата, а имаат сосема поинаков специфичен карактер. Оценувањето на перформансите како друг предмет на менаџментот на човечки ресурси е сложен процес на собирање и воспоставување систем за евалуација на нивните постигнувања и квантитативно вреднување на трудот. Врз основа на оваа воспоставена методологија се пристапува кон директни и индиректни облици на вреднување на човечките

ресурси што би претставувало мотивација во рамките на истите, како и мотивација на поединецот во работниот процес. Вака дефинираниот предмет всушност претставува плаќање (компензација) на човечките ресурси.

Развојот и управувањето на менаџментот на човечките ресурси претставува битна компонента во степенот на развој во работниот процес, како и во организацијата воопшто. Со самото тоа се поставуваат основни прагови според кои ќе се овозможи практично квалитативно усовршување, но и вреднување на човечките ресурси при што би се овозможил напредок на истите во општиот развој лично на поединецот, како и општиот развој на организацијата во целокупниот работен процес кој пак треба да се стреми кон постигнување на квалитативни резултати во развојот и управувањето со кариерата.

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е битна карактеристика во развојот на менаџментот на човечки ресурси. Имено, во самиот работен процес и во рамките на организацијата, воопшто, се зазема стратегија која што ќе овозможи континуиран напредок на организацијата не само во дадената ситуација и време туку и можност за адаптирање на работните процеси и развојот кон времето кое што налага определени промени во насока на развој и квалитативни достигнувања - унапредувања на човечките ресурси.

Битен елемент во менаџментот на човечките ресурси претставува планирањето за заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените, односно унапредување и намалување на стресот кај вработените.

Може да се заклучи дека основни функции – предмет на менаџментот на човечки ресурси се⁶:

- Анализа на работата;
- Планирање на човечки ресурси;
- Регрутација на човечки ресурси;
- Селекција на човечки ресурси;
- Обука на човечки ресурси;

⁶Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси. Економски факултет – Скопје, 21.

- Развој на човечки ресурси;
- Оценување на перформансите на човечки ресурси;
- Плаќање на човечките ресурси;
- Развој и управување со кариерата;
- Стратегиски менаџмент на човечки ресурси;
- Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените – унапредување и намалување на стресот кај вработените;
- Колективно преговарање и работните односи.

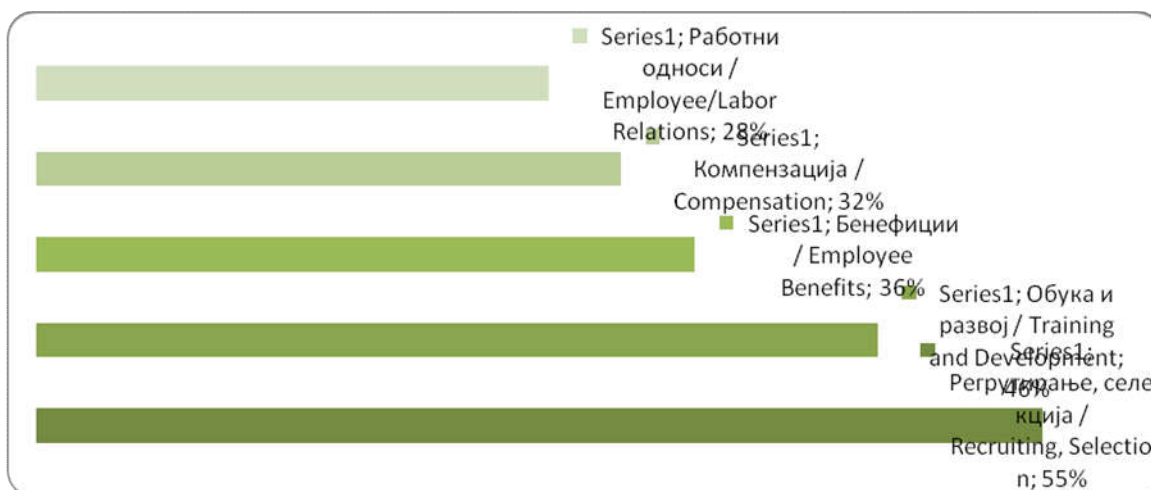
За подобро да би се разбрал менаџментот на човечки ресурси во организацијата потребно е да се знаат целите на управување со човечките ресурси и нивните функции во организацијата. Врз основа на истото можат да се истакнат три цели за управување со човечките ресурси, и тоа:

- привлекување на ефективна работна сила во организацијата;
- развивање на работна сила според потребите за искористување на работниот потенцијал;
- долгорочно одржување на работната сила.

Улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели кои можат да бидат поврзани со вработените, со резултатите, со промените и административните цели.

Првата цел која е поврзана со вработените вклучува дизајнирање на соодветна организациска структура, планирање на потребните човечки ресурси, идентификување на специфичните барања кои треба да ги исполнуваат потенцијалните вработени, а потоа и привлекување (регрутирање), селекција и нивен развој со цел успешно задоволување на таквите барања.

Целите поврзани со резултатите се поврзани со мотивираноста за остварување на резултати на поединецот, но и на тимот, односно ова има цел зголемување на лојалноста преку алатките и функциите на човечките ресурси.



Слика 1. Приоритети на човечките ресурси⁷

Figure 1. Human resource Priorities

Целите поврзани со промените значат одржување на стабилни човечки ресурси во услови на глобализација, ширење на пазарите, брза флукуирачка економска состојба итн.

Административните цели се остваруваат преку воведување на систем на водење на досие и придружни списи со цел континуирано следење и документирање податоци за степенот на образование, нивните резултати во извршувањето на секојдневните задачи, почитувањето на работното време, придржување до плановите и стандардите на работењето, нивното однесување извештаи за нивните боледувања, повреди, искористени годишни одмори, остварените дополнителни обуки и семинари, преземање на иницијативи, висината на примањата, дополнителните бонуси и сл.

Друга поделба е на⁸:

Економски цели – Менаџментот на човечки ресурси е одговорен да обезбеди адекватен број на вработени, со соодветен квалитет, во вистинско време и на вистинско место со цел да се искористат нивните потенцијали за

⁷Извор: The Bureau of National Affairs. (1998). Bulletin to Management BNA Policy and Practice Series, Vol. 49, No. 4, Pt. II, Pp. 1.

⁸Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси. Економски факултет – Скопје, 22.

остварување на организациските цели и унапредување на конкурентските предности. На ваков начин ќе се постигнат и крајните економски цели како пораст на продуктивноста и профитабилноста што ќе доведе до редукција на трошоците во рамките на организацијата, а воедно ќе обезбеди конкурентска способност односно предност на организацијата. Исто така, друг аспект на економските цели може да биде зголемување на вкупната организациска успешност преку обезбедување на ефикасност и ефективност, односно флексибилност (еластичност) на организацијата.

Социјални цели – Професионалното извршување на обврските на МЧР претпоставува исполнување и на некои социјални цели, како што се: задоволување на потребите, очекувањата и интересите на вработените преку подобрување на нивната социјално-економска положба. Ова може да се постигне преку осигурување на нивната работна способност, а со цел обезбедување на подобар квалитет на животот на вработените во дадената организација.

Цели поврзани со флексибилноста и промените – Во последно време, со оглед на фактот дека пазарите се соочуваат со брзо развивачка технологија и големи промени во поглед на однесувањето на потрошувачите, како цели на менаџментот на човечки ресурси се јавуваат и создавање и одржување на флексибилен и адаптибилен потенцијал на вработените, односно развој на вработените кој го следи развојот на пазарот, намалување на отпорот на вработените кон овие промени и нивно прифаќање како начин на делување и живеење, и зголемување на чувствителноста на човечките потенцијали на организацијата на квантитативни, квалитативни и структурни промени.

1.3. Организациска поставеност на одделот за управување со човечките ресурси со фокус на МВР

Работната функција на менаџментот на човечки ресурси во организацијата може да биде структурирана на различни начини, во зависност од големината и типот на организацијата, односно нејзината основна дејност. Организационото решение зависи не само од големината на организацијата туку и од степеност на способност, односно подготвеност на административниот дел на организацијата

за извршување на предизвиците и задачите на менаџментот на човечки ресурси. Кај големи организации (со голем број на вработени) менаџментот на човечки ресурси се издвојува како посебна организациона единица, доколку се работи за оддел кој има голема улога и задача во рамките на делувањето на организацијата. Овој оддел може да биде организиран со потсектори и одделенија кои имаат специјално делегирани задачи од менаџментот на човечки ресурси (пр.: одделение за кариерен развој).

Вообичаена е праксата сите претпријатија кои имаат повеќе од 150 вработени да формираат посебна организациона единица во која ќе се извршуваат овие работи⁹.

Работите од областа на менаџментот на човечки ресурси ги извршуваат професионални менаџери за таа област и стручни лица од разни хуманистички профили: психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници, економисти. Сите овие мора да располагаат со микс од различни способности, како од областа на финансиите, маркетингот, продажбата, информационата технологија така и од областа на менаџментот на човечки ресурси, психологија, социјална психологија и управување со процесот на промени во организацијата.¹⁰

Секторот за правни работи и управување со човечки ресурси ги врши работите што се однесуваат на потребите на Министерството за внатрешни работи и организациските единици под директна надлежност на министерот за внатрешни работи, и тоа во областа на правните работи и управувањето со човечки ресурси.

Во состав на овој сектор се следните одделенија¹¹:

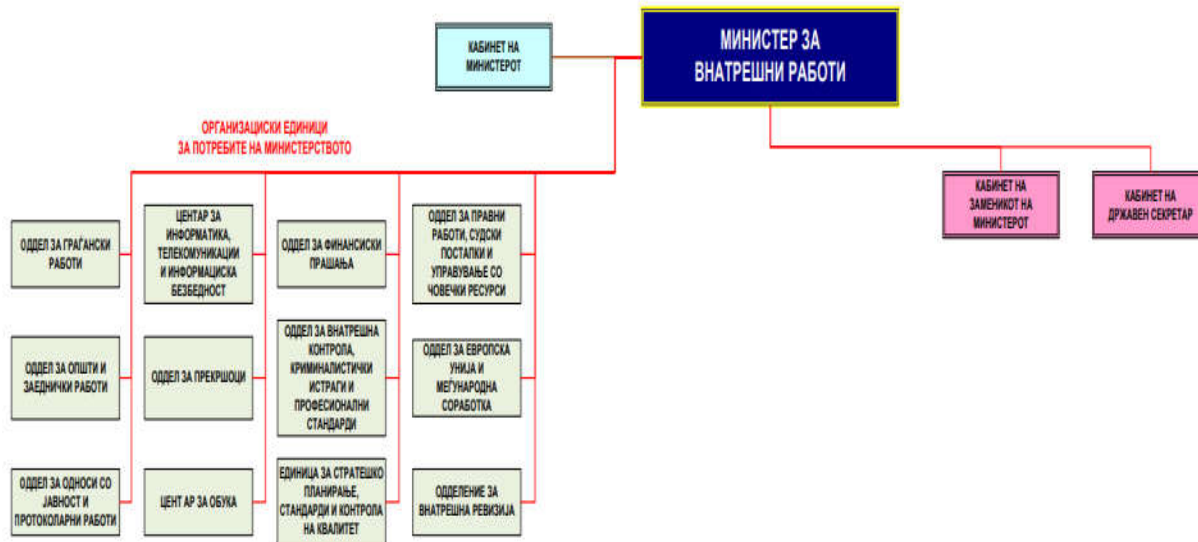
- Одделение за нормативно-правни работи.
- Одделение за судски постапки и имотно-правна заштита.
- Одделение за управување со човечки ресурси.

⁹Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, 9.

¹⁰ Cook, D.S., Ferris, G.R., (1989). Strategic human resource management in Industries Experiencing Decline, Human Resource Management, Vol. 25, No. 3:441-458.

¹¹ Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018 г. <http://www.mvr.gov.mk>

На сликата е претставена организациона шема која го претставува местото на одделението за човечки ресурси во МВР.



Слика 2. Организациона поставеност на одделот за човечки ресурси при МВР¹²

Figure 2. Organizational structure of the Human Resources Department at the Ministry of Interior

Од сликата се гледа дека управување со човечки ресурси е секторот заедно со правни работи.

1.4. Значењето на човечките ресурси

Битен фактор во работатата и успехот на организацијата се човечките ресурси. Имено, организационата поставеност на човечките ресурси претставува двигател на севкупната работа, како и работната клима помеѓу вработените во самата организација. Тоа значи: внимателна, прецизна и правилна распределба на работните задачи и обврски на поединците. При тоа особено внимание треба

¹²Извор: Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018г. <http://www.mvr.gov.mk>

да се обрне на работните места, односно да се води сметка стручноста и професионалноста на кадрите да биде соодветна на барањата за извршување на работните обврски и задачи.

Една студија на Институтот Хадсон, насловена како Работната сила 2020, истакнува некои од најважните работи каде посебно го потенцира значењето на човечките ресурси, како можност за воведување на економски и на технолошки промени и истовремено и клучен фактор за грижа на квалитетот и организациско реструктурирање и развој¹³.

Значењето на менаџментот на човечките ресурси е од голема важност бидејќи управува со најзначајниот капитал на една организација.

¹³ Judy, R. W., and D'Amico, C. (1997). Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century. Indianapolis: Hudson Institute.

ВТОРА ГЛАВА

2. Привлекување на ефективна работна сила во организацијата со осврт во МВР

2.1. Анализа на работните места - систематизацијата како основа во процесот на планирање

Анализата на работните места во суштина претставува основа на воспоставување на квалитетен систем на човечки ресурси. Овој процес претставува систематско собирање податоци преку опсервација на работните места со крајна цел да се дефинира природата на едно работно место, да се прецизира неговата поврзаност со другите работни места и да се смести во хиерархијата на системот на човечки ресурси.

Анализата на работата опфаќа две групи информации: *прво*, информации во врска со содржината на работата, и *второ*, информации во врска со извршителот на работата¹⁴.

Анализата, односно систематизацијата на работните места се спроведува според:

- Елементот кој е најмала компонента на работата;
- Задачата којашто во принцип е дел од работата која може да се изрази со определени резултати и цели;
- Должноста којашто може да се определи како самостоен дел од работата, кој опфаќа одреден број меѓусебно поврзани задачи;
- Работно место или позиција, како организациски поим кој означува најмал дел на организациската структура.

Работа претставува збир на сите задачи кои поради својата сличност и меѓусебна поврзаност се доделуваат на извршување на еден извршител.¹⁵

¹⁴Бојаџиоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси. Економски факултет – Скопје, 54.

¹⁵Бојаџиоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси. Економски факултет – Скопје, 55.

Систематизацијата е акт со кој се утврдува вкупниот број на вработените (административни службеници, помошно-технички лица итн.) во една организација, распоредот, шифрата односно означувањето, називот и описот на работните места по организациони единици, и посебните услови потребни за извршување на работите и на задачите на одделните работни места.

Работите и задачите што се вршат според систематизацијата се определуваат, согласно нивната сродност, меѓусебна поврзаност, видот, обемот и степенот на сложеноста, одговорноста и другите услови за нивното извршување. Работите и задачите утврдени со систематизацијата претставуваат основа за вработување и распоредување на вработените во организацијата.

Според Законот за внатрешни работи класификацијата на работните места на работниците во Министерството се врши согласно¹⁶: одговорноста, целите, видот и сложеноста на работите и работните задачи на работното место, потребните стручни квалификации, работното искуство, општите и посебните работни компетенции и други критериуми од значење за работното место.

Општите работни компетенции се утврдуваат во Рамката на општи компетенции за работниците во Министерството, што ја пропишува министерот.

Посебните работни компетенции и другите критериуми се определуваат во актите за систематизација на работните места, односно се утврдуваат како посебни услови за работното место. Ваквите информации се службена класифицирана тајна на Министерството.

Работните места на работниците во Министерството, според законот, се класифицираат во седум категории и тоа:

- Категорија Б - раководни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија;
- Категорија В - раководни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата);

¹⁶Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр.42/2014, бр.116/2014, бр.33/15, бр.33/15, бр.5/16, бр.120/16, бр. 127/16, бр. 142/16 и бр. 190/16)

- Категорија Г - стручни работници - советодавно-надзорни;
- Категорија Д - стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија;
- Категорија Ѓ - стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата);
- Категорија Е - помошно-стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија и
- Категорија Ж - помошно-стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата).¹⁷

Во рамките на секоја категорија се утврдуваат нивоа на работни места на работниците во Министерството.

Дополнително со Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи се определуваат девет општи работни компетенции, и тоа:¹⁸

- решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- стратешка свест;
- ориентираност кон странките/засегнати страни;
- раководење и
- финансиско управување.

¹⁷Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр.42/2014, бр.116/2014, бр.33/15, бр.33/15, бр.5/16, бр.120/16, бр. 127/16, бр. 142/16 и бр. 190/16)

¹⁸Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр.42/2014, бр.116/2014, бр.33/15, бр.33/15, бр.5/16, бр.120/16, бр. 127/16, бр. 142/16 и бр. 190/16)

Секоја компетенција во Рамката е опишана со назив, дефиниција, нивоа (основно, средно и напредно) и индикатори за секое ниво. Видот и нивото на општата работна компетенција која е пропишана за работното место зависи од категоријата на која ѝ припаѓа работното место.

За работните места од Категориите А, Б и В се применуваат сите девет општи работни компетенции од Рамката, и тоа на напредно ниво.

За работните места од Категориите Г, Д и Ѓ се применуваат осум општи работни компетенции од Рамката, на средно ниво и тоа:

- решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- стратешка свест;
- ориентираност кон клиенти/засегнати страни и
- финансиско управување.

За работните места од Категорија Е и Ж се применуваат шест општи работни компетенции од Рамката, на основно ниво, и тоа:

- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- ориентираност кон странките/засегнати страни и
- финансиско управување.

Сите општи работни компетенции со нивоа и индикатори се дадени детално во Правилникот¹⁹.

¹⁹Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр. 38/2015.

2.2. Планирање на човечки ресурси

Развојот на специфични деловни стратегии мора да се базира во областите коишто организацијата ги има како силна страна. Човечките ресурси се основа за создавање на конкурентна предност за организацијата. Оваа основна компетентност е уникатна способност во организацијата која создава висока вредност и ја разликува организацијата од нејзината конкуренција²⁰.

Планирањето на човечки ресурси ги вклучува сите активности кои ги преземаат менаџерите за да ги прогнозираат нивните сегашни и идни потреби за човечки ресурси. Сегашните човечки ресурси се вработените кои денес ù се потребни на организацијата да обезбедат висококвалитетни добра и услуги за потрошувачите. Идните човечки ресурси се вработени кои ù се потребни на организацијата подоцна, за да ги оствари нејзините долгорочни цели.

Како дел од планирањето на човечките ресурси, менаџерите мора да ги предвидат побарувачката и понудата. Предвидувањето на побарувачката има цел да ги процени потребните квалификации и бројот на вработените од кои организацијата има потреба за да може да ги оствари целите и предвидените развојни и функционални стратегии, додека пак предвидувањето на понудата ја проценува расположливоста и квалификациите на тековните вработени, како и понудата на квалификувани работници на пазарот на работна сила.

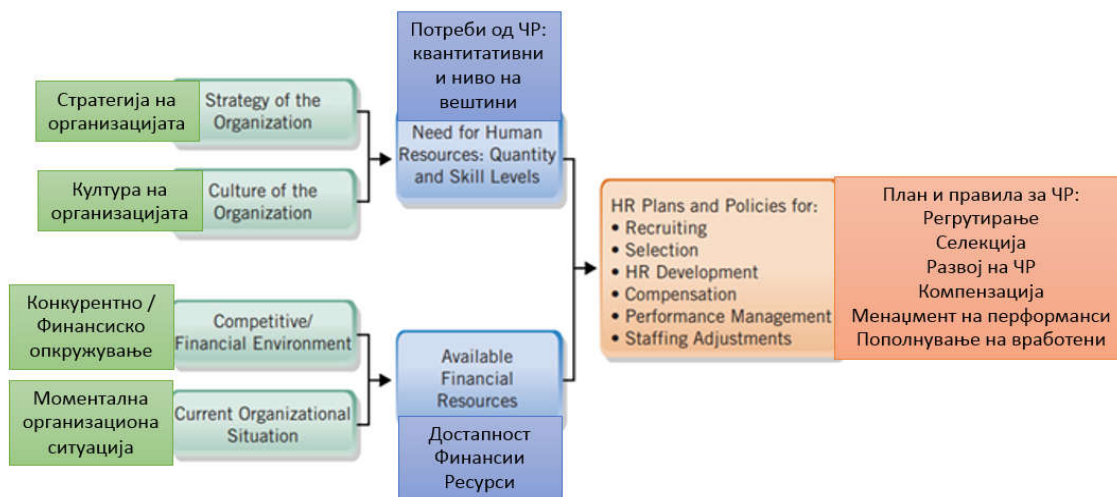
Како резултат на планирањето на човечките ресурси, менаџерите понекогаш одлучуваат да користат надворешни ресурси за да исполнат некои потреби за човечки ресурси. Наместо да регрутираат и селектираат вработени за да произведуваат добра и услуги, менаџерите потпишуваат договори со луѓе, кои не се членови на нивните организации, за да произведуваат добра и услуги. На пример, менаџерите во издавачките компании, често потпишуваат договори со хонорарни издавачи, за уредување на нови книги кои сакаат да ги објават.

Во процесот на планирање битен фактор кој менаџерите мора да го разгледаат е културата на организацијата (организационата култура), бидејќи во спротивно и одличните стратегии може да бидат неуспешни поради фактот што

²⁰ Gary, H., and Prahalad, C.K., (1994). *Competing for Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 227.

културата на организацијата е некомпатибилна со стратегиите. Понатаму, вака споменатата култура на организацијата, која е согледувана од луѓето во организацијата, битно влијае на атрактивноста на организацијата и задржувањето на компетентните работници²¹.

Двете причини поради кои планирањето на човечките ресурси понекогаш ги води менаџерите да користат надворешни луѓе, се *флексибилноста* и *трошоците*²². Прво, планирањето може да им овозможи на менаџерите зголемена флексибилност, особено кога е тешко точно да се прогнозираат човечките ресурси или кога е тешко да се најдат вешти работници во одредена област, тогаш подобро би се користел аутсорсингот.



Слика 3. Детерминирачки фактори на планот за човечки ресурси²³

Figure 3. Factors That Determine HR Plans

Второто, планирањето со фокус на аутсорсингот понекогаш може да им овозможи на менаџерите да ги искористат човечките ресурси со пониски трошоци.

²¹ Coff, W.R., (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, 22(1997), 374-402.

²² Г.Р. Џонс, и Џ.М.Џорџ, (2008), Современ менаџмент, Глобал комуникации, 480.

²³ Извор: Ragburam, S. and Arvey, R., (1994). *Business Strategy Links with Staffing and Training Practices*, *Human Resource Planning* 17(1994), 58.

Кога во работата се користат надворешни луѓе, трошоците можат да бидат пониски поради неколку причини: организацијата не треба да обезбедува бенефиции за работниците; менаџерите можат да склучуваат договори за работа само кога е потребно и менаџерите не треба да инвестираат во обука.

2.2.1. Предвидување на понудата и побарувачката на човечките ресурси

Информациите собрани од надворешно скенирање и проценка на околината, анализа на внатрешните предности и слабости и друго се користат за да се предвиди побарувачката на човечки ресурси, односно потребата во смисла на постигнување на организациските цели и стратегии. За предвидувањата се користат информации од минатото и сегашноста за да ги идентификуваме очекуваните идни услови. Проектиите за иднината, се разбира, секогаш се придружени со определена грешка. Постојат две групи на методи, и тоа: квалитативни (субјективни) и квантитативни (математички) методи.

Во првата група на квалитативни (субјективни) методи спаѓат проценка од горе-надолу или од долу-нагоре. За проценката од горе кон долу топ менаџментот носи план врз основа на стратегиите и плановите, а спротивно на тоа секое пониско хиерархиско одделение испраќа барање за потребниот број на вработени, потоа техниката Делфи користи влез на податоци од група експерти.

Експертските мислења се бараат врз основа на одделни прашалници кои се пополнуваат самостојно. Експертските мислења потоа се комбинираат и се враќаат на експертите за анонимно мислење. Процесот продолжува низ неколку круга до точката кога експертите суштински се согласуваат со планот. И на крај во оваа група е техниката за номинална група, која за разлика од техниката Делфи, каде експертите работат во група без анонимост.

Кај математичките (квантитативни) методи на пример, се користи статистичката регресиона анализа преку која се прави статистичка споредба помеѓу различните фактори. На пример, статистички однос помеѓу бруто продажбата и бројот на вработени во малопродажен ланец итн. Потоа во оваа

група се: модели за симулација се претстави на реални ситуации во апстрактна форма итн.²⁴.

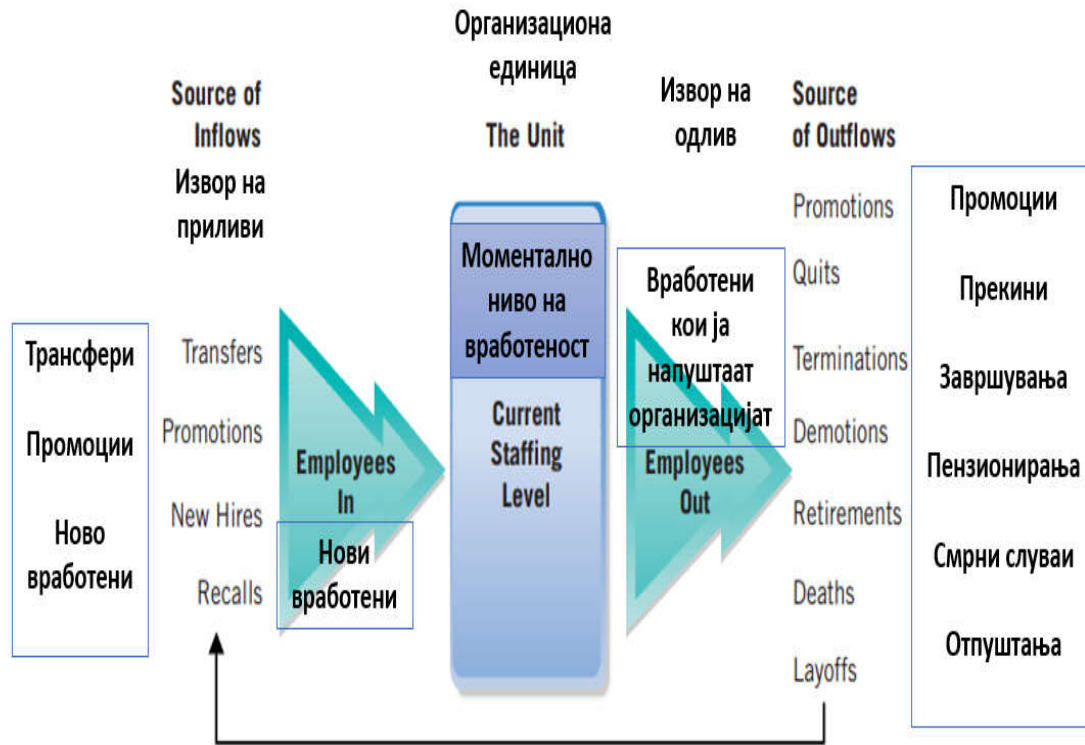
Предвидувањето на понудата и побарувачката може да биде преку надворешното снабдување на потенцијални вработени кои се на располагање на организацијата. За ова треба да се разгледаат некои од факторите, како:

- Миграција во и надвор од областа на делување на организацијата;
- Поединци што влегуваат и напуштаат работна сила;
- Поединци кои дипломираат од училишта чија квалификација е поврзана со дејноста на организацијата;
- Промена на составот и моделите на работната сила;
- Економски предвидувања за следните неколку години технолошки развој и промени;
- Дејства на конкурентските работодавачи;
- Владини регулативи и притисоци;
- Фактори кои влијаат врз лицата кои влегуваат и ја напуштаат работната сила.

Внатрешно, анализата на сукцесијата (замена) е друг метод кој се користи за предвидување на понудата на луѓе за одредени позиции. Ова метода се потпира на расположливите човечки ресурси во организацијата.²⁵

²⁴Patrick, W. M., Gary, M. C., Baline, M., and Sherman W. S., (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. Human Resource Management, 1998, 17—29.

²⁵John D. Owen, “Flexitime: Some Problems and Solutions,” Industrial and Labor Relations Review 50(1997), 152-160.

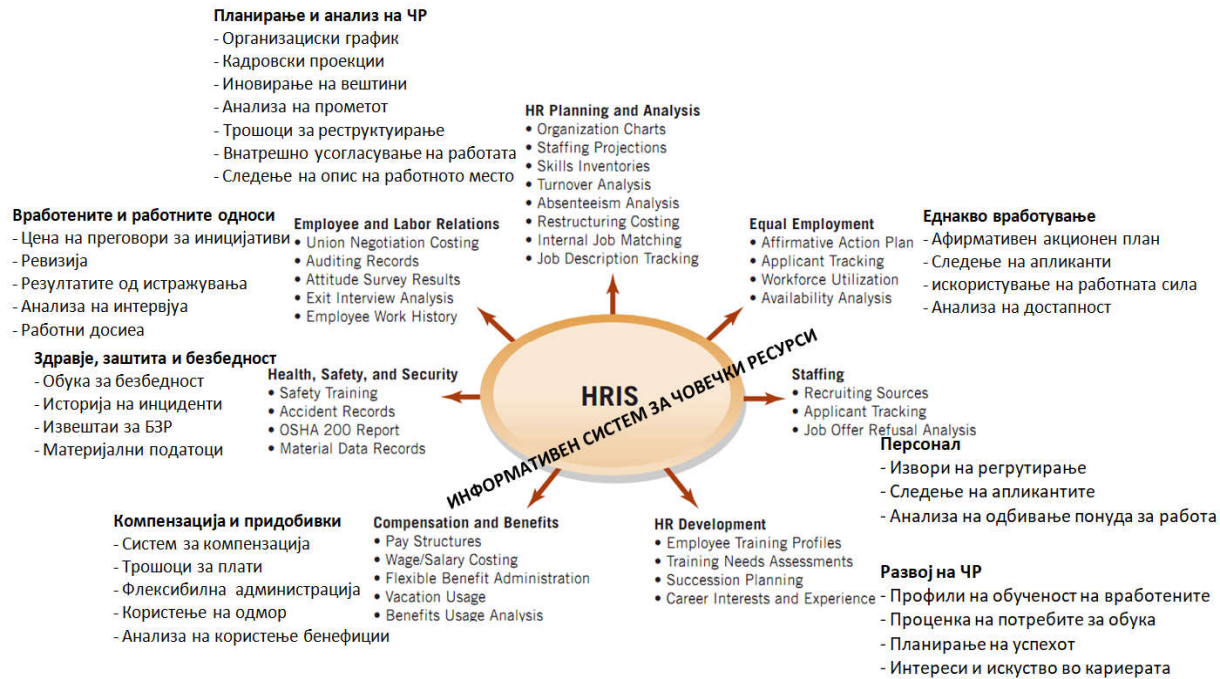


Слика 4. Проценка на внатрешна понуда на труд за дадена единица²⁶

Figure 4. Estimating Internal Labor Supply for a Given Unit

Со цел за усогласување на понудата и побарувачката потребно е воспоставување на информациона систем кој претставува база на податоци од организацијата за вработените и работните места. Овој систем може да послужи како база за внатрешно планирање на понуда и побарувачка, како и предвидување на места за кои се потребни надворешни извори.

²⁶Извор: John D. Owen, "Flexitime: Some Problems and Solutions," *Industrial and Labor Relations Review* 50(1997), 152-160.



Слика 5. Употреба на информативен систем за човечки ресурси (HRIS)²⁷
 Figure 5. Uses of a Human Resource Information System (HRIS)

Информациониот систем содржи податоци за досиејата на вработените, платите и бенифициите, резултатите од оценување на перформансите, резултати од тестирањето во процесот на регрутација и селекција, специфични знаења и програми за кои е обучен, планот за пензионирање, напуштање на организацијата и сл.

2.2.2. Усогласување на понудата и побарувачката на човечки ресурси

Како краен резултат на понудата и побарувачката на човечки ресурси е крајната фаза односно усогласувањето. Неусогласеноста може да се дефинира како суфицит односно тоа претставува состојба во која предвидената понуда е поголема од предвидената побарувачка во определен период или пак како дефицит кој се јавува кога предвидената побарувачка е поголема од предвидената понуда во планскиот период.

²⁷ Извор: Susan Wolfe, “HRIS Usability: Why You Can’t Afford to Ignore It,” IHRIM.Link, January 1998, 44—52.

2.2.3. Програми за решавање на дефицитот и суфицитот на човечките ресурси

Суфицитот може да се реши преку непополнување на испразнетите места, поделба на работните места, скратување на работното време, давање на неплатено отсуство, намалување на платите на одредено ниво, предвремено пензионирање, трансфер на вработени или отпуштање на работници.

Дефицитот може да се реши преку регрутирање, селектирање и вработување на нови луѓе, прекувремена работа, симулирање за продолжување на рокот за пензионирање, намалување на стапката на напуштање на организацијата, воведување на флексибилни облици на ангажирање.

2.3. Регрутирање на човечки ресурси

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати во таков број, којшто на организацијата ќе ѝ овозможи да ги избере најдобрите за пополнување на празните работни места.

Регрутирањето е двонасочен процес – како партнер од една страна се јавува организацијата, а од друга страна се јавуваат кандидатите, при тоа и двете страни имаат право на избор.

Во текот на регрутирањето мора да се води сметка и за потребите на потенцијалните кандидати како процесот не би завршил само на привлекување, туку и на долгорочно задржување на квалитетните кандидати во организацијата.

Планирање на регрутирањето се спроведува или врз основа на искуство во поглед на времето потребно за привлекување на доволен број на квалификувани кандидати или врз основа на искуствата за потребниот број на кандидати за да би се пронашол потребниот број на квалификувани кандидати за пополнување на испразнетите работни места.

2.3.1. Извори на регрутирање

Во регрутирањето на потенцијалните кандидати се користат два методи на регрутирање: интерно регрутирање, кога потенцијалните кандидати се

регрутираат од самата организација од други работни места и екстерно регрутирање, кога потенцијалните кандидати се бараат надвор од организацијата во екстерното опкружување.

Интерното регрутирање подразбира пронаоѓање на соодветни кандидати во самата организација помеѓу вработените.

Основни интерни извори на регрутирање се²⁸:

- 1) унапредување на вработените на хиерархиски повисоки позиции,
- 2) преместување на вработените на други работни места,
- 3) ротирање на вработените на работи кои имаат привремен карактер.

За интерно регрутирање на потенцијалните кандидати, во пракса се користат две методи²⁹:

- а) покана за постоечките вработени да конкурираат за испразнетите работни места,
- б) правење попис на вештини на сите вработени во рамките на посебен софтвер во секторот на човечки ресурси.

Во основа се применуваат два основни пристапи на екстерно регрутирање на човечки ресурси и тоа:

- 1) формален пристап на регрутирање на човечките ресурси,
- 2) неформален пристап на регрутирање на човечките ресурси.

Организацијата може да користи и алтернативни методи на регрутирање, како што се: привремено вработување, позајмување на вработени, договорно ангажирање со надворешни консултанти и поддоговарање.

Во текот на евалуацијата на регрутирањето се користат различни критериуми и тоа општи критериуми за евалуација на квалитетот, но и критериум за оценка на методите за регрутирање и на професионални лица за регрутирање.

2.3.1.1. Внатрешно (интерно) регрутирање

Под внатрешно регрутирање се подразбира пополнување на работните места преку избор на кандидати од редот на веќе вработените во организацијата.

²⁸Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет Гоце Делчев Штип, 44.

²⁹Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет Гоце Делчев Штип, 44.

Најчесто ваквите регрутирања се прават со унапредување на работните позиции односно латерални поместувања. Една од предностите на внатрешното регрутирање е што кандидатите веќе се запознаени со целите, структурата, културата, правилата и нормите на организацијата, како и познавањето на кандидатите, од аспект што за нив менаџментот има значаен број на информации како за нивните вештини и способности така и за однесувањето (културата) кон работата. Друг важен аспект е што внатрешното регрутирање може да биде искористено како алатка за мотивација на вработените, која се постигнува преку унапредување на работникот кој ја добива работата. Од економски аспект, внатрешното регрутирање е процес со помалку трошоци на време и бара помалку финансии за разлика од надворешното регрутирање.

Според Правилникот за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи (Правилник за внатрешно регрутирање) се пропишува начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи. За работници во Министерството се сметаат овластените службени лица согласно Законот за внатрешни работи. Системот на кариера на овластените службени лица во Министерството претставува процес на развој на кариерата на овластеното службено лице. Развојот на кариерата на овластените службени лица се остварува со отпочнување на постапка за засновање на работен однос во Министерството и опфаќа:

- селекција и избор на лица кои засноваат работен однос;
- обука;
- распоредување;
- унапредување;
- оценување и
- откажување и прекинување на договор за вработување.

Во развојот на кариера од ставот 1 на овој член се опфатени и времето поминато на обука, како и времето додека му трае приправничкиот стаж на овластеното службено лице на определено работно место.

За слободно, односно упразнето работно место во организациска единица за потребите на Министерството, Бирото и Управата, иницијативата, односно барањето за спроведување интерен оглас се доставува до надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси. По добивање на иницијативата, односно барањето, единицата за управување со човечки ресурси ја започнува постапката за селекција преку објавување на интерен оглас. За објавување на интерниот оглас се доставува телеграма од надлежна организациска единица за управување со човечки ресурси до сите организациски единици во Министерството. Телеграмата содржи податоци за: називот на работното место кое е слободно, односно упразнето, условите утврдени со закон и пропишани во актот за систематизација на работните места за работното место за кое се спроведува постапка за распоредување, односно унапредување; рокот за поднесување на пријави, како и други податоци потребни за работното место за кое се спроведува постапка за интерен оглас³⁰.

2.3.1.2. Надворешно (екстерно) регрутирање

Надворешното – екстерно регрутирање подразбира пополнување на работните места со луѓе кои до тој момент не се или биле дел од организацијата. Основни механизми за надворешно регрутирање се користење на огласи, саеми за вработување и организирање на специјални настани за регрутирање одредена локална заедница.

Надворешното регрутирање има свои слаби и силни страни односно предности и недостатоци. Една од предностите е пристапот до потенцијално голем број на кандидати (пазарот на труд е неспоредливо поголем од интерните ресурси кои ги има на располагање внатрешното регрутирање), можност да се

³⁰Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 44/2015)

привлечат потенцијално вработени кои ги поседуваат вештините, знаењата и способностите кои ѝ се потребни на организацијата да ги оствари своите цели. Како недостатоци се јавуваат големите трошоци за екстерно регрутирање. На вработените кои се надворешно регрутирани најчесто немаат знаења за внатрешното работење на организацијата и нејзината култура односно има поголема потреба од обука отколку на кандидатите кои се внатрешно регрутирани. Секогаш ризикот кој се јавува кај ваквите вработени е неизвесноста дали ќе бидат добри извршители на работните задачи за кои се избрани.

Во Министерството за внатрешни работи регрутирањето, селекција и избор на кандидати се врши врз основа на јавен оглас, распишан од страна на Министерството. Јавниот оглас содржи³¹:

- правен основ за негово објавување;
- назив на органот за чии потреби се објавува;
- назив на работното место што се огласува;
- број на слободни работни места (извршители) за кои се распишува огласот;
- општи и посебни услови за работното место;
- наведување на потребните документи за исполнетоста на пропишаните услови за работното место, во оригинал или копија заверена на нотар, во хартиена или скенирана форма;
- адреса и место на пријавување;
- рок за пријавување со напомена дека ненавремената и непотполна документација нема да се разгледува;
- напомена дека пријавата во хартиена форма и документите што се приложуваат кон пријавата се поднесуваат секој работен ден во определениот рок, во текот на работното време;
- напомена дека при поднесување на пријавата се изјавува доброволно пристапување на селекција и избор на лица кои засноваат работен

³¹Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр. 13/2015.

однос во Министерството, со неможност за барање на оштета од Министерството во случај на повреда за време на спроведување на селекцијата;

- напомена дека селекцијата се спроведува во фази утврдени со закон и овој правилник и
- напомена дека по спроведената селекција и избор на кандидати, избраните лица склучуваат соодветен договор за вработување, согласно закон.

Тука постои недостаток што МВР нема можност за користење на други механизми на надворешно регрутирање освен преку јавен оглас.

2.4. Селекцијата како посебен предизвик на менаџментот на човечките ресурси

Процесот на избирање на идниот вработен од редот на пријавените кандидати со кои располага организацијата е наречен процес на селекција. Селекцијата трае сè до избор односно одбивање на кандидатите.

Процесот на селекција започнува со специфицирање на потребните вештини кои треба да ги има кандидатот со цел да може да извршува конкретни работни задачи (овие податоци се добиваат врз основа на анализа на работата), и се основа за оценка на секој кандидат колку ги исполнува специфицираните барања.

Донесување одлука кој кандидат ќе биде избран се врши врз база на резултатите од тестовите и добиените одговори односно впечатокот за време на интервјуто.

Основната цел на селекција е да се осигура односно предвиди идната способност за извршување на работата.

Еден од индикаторите кои се користи во процесот на селекција е тестот. Тој треба да биде подготвен така што ќе ги испита побараните способности на кандидатот.

Во процесот на селекција покрај секторот за човечки ресурси учествуваат и стручњаците за селекција, кои имаат цел да ги проценат специфичните барања на кандидатот.

Процесот на селекција се одвива во четири основни чекори³² и тоа проценка на побарувачката за кандидати заради дефинирање на критериумите на селекција, дефинирање на профилот на личности, како би се одредиле предикаторите, избор на методот на селекција и синтезата на собирање на информации и донесување на одлука за избор на кандидатот.

Процесот на селекција се заснова на собирање на доволно информации за кандидатите. Во таа смисла, тестовите меѓусебно се разликуваат според тоа за собирањето кои видови на информации се користат, па затоа постојат тестови за собирање на биографските карактеристики и тестови за собирање на информации за личните карактеристики и способности.

2.4.1. Општ осврт на селекцијата како активност на менаџментот на човечки ресурси

Многу големо е значењето на селекцијата при избор на кандидати во рамките на една организација. Имено, при отворањето на нови работни позиции, тимот на човечки ресурси, кој има задача да го води процесот на интервјуирање има голема задача и одговорност во тој процес. При тоа треба да се направи детална анализа на интервјуто со секој кандидат со цел да се евалуираат неговите резултати (одговори) имајќи ги во предвид сите карактеристики наведени во опис на работното место како битен елемент за постигнување на квалитет при потполнување на дадената работна позиција. Особено значајно е да се избере квалитетен кандидат кој ќе умее одговорно и квалитетно да ги извршува работните задачи, да може тимски да се прилагодува во извршување на работните задачи и со голем ентузијазам и мотив да се стреми кон почитување на временската рамка на исполнување на работните задачи, како и квалитетно реализирање на истите. Има ситуации кога при изборот на кандидат се јавуваат и

³²U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (1974). Affirmative Action and Equal Employment. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 12—13.

двајца кандидати кои ги исполнуваат бараните услови. Во тој случај тимот кој работи на избор на кандидат треба внимателно да направи пресек во анализата врз основа на интервјуто и да одлучи кој кандидат би бил посоодветен, односно квалитетно би одговорил на соодветната работна позиција во организацијата. При селекцијата тимот има дадени критериуми кои претставуваат основа и поддршка при селекцијата и избор на вистински кандидат. Во тие критериуми спаѓаат: стручната спрема, биографските информации, умешноста за комуникација и разбирање на препораките, физичката способност, препознавање на тимски играч и сл. и тие варираат во зависност од специфичноста на работното место за кое се бара кандидат.

Во Министерството за внатрешни работи со правилник е пропишан начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи по прв пат и тоа: полициски службеници, овластени службени лица за безбедност и контраразузнавање и овластени службени лица за вршење стручни работи. Начинот на селекција и избор на кандидат за полицаец се врши согласно посебен пропис. При спроведување на селекција на кандидатите им се овозможува под еднакви услови да ги демонстрираат своите способности, независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичкото и верското уверување и имотната и општествената положба. Личните податоци на кандидатите при селекција и избор се обработуваат согласно прописите за заштита на личните податоци. Селекција и избор на кандидати се спроведува од страна на Комисија за селекција, формирана од страна на министерот за внатрешни работи, која го определува редоследот на фазите на селекцијата. Комисијата при спроведување на селекцијата, по потреба вклучува и стручни лица.³³

При спроведување на селекцијата и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, а во зависност од природата на работите и задачите што се вршат на соодветното работно место, комисијата може да спроведе:

³³Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 13/2015)

- интервју со кандидатите;
- психолошко тестирање на кандидатите;
- проверка на моторички способности на кандидатите;
- друг вид тестирање - проверка на стручноста и сл.

Доколку оцени за потребно, комисијата може да соработува со стручни лица од соодветна област, во зависност од работите и задачите што се извршуваат на работното место за кое се спроведува селекцијата и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место.³⁴

2.4.2. Методи на селекција

2.4.2.1. Разгледување на пријавите по конкурс

При објавување на конкурс следува пријавување на кандидати врз основа на истиот. Кандидатите може при тоа да конкурираат преку пошта, лично да ги достават документите во архивата на организацијата, кандидирање по електронски пат, но исто така кандидатот може да воспостави и телефонски контакт за информирање за дадениот оглас, доколку истото е предвидено во самиот оглас. Многу често избор на кандидат се врши врз основа на информациите дадени во пријавата од страна на кандидатот. Впрочем пријавата по основ на распишаниот конкурс претставува битен пишан документ врз основа на кој се врши селекција на кандидатите. Токму поради тоа пријавата претставува битен фактор за постигнување на саканата цел, односно, добивање на саканата работа при вработувањето. Затоа кандидатите секогаш треба да обрнуваат особено внимание при потполнување и пишување на пријавата, затоа што преку неа кандидатот се претставува за каква личност се работи и дали ги исполнува пропишаните критериуми во распишаниот оглас за слободните (огласените) работни места. Пријавата како формулар може да биде изготвена од организацијата која го распишува конкурсот или пак истата може да биде

³⁴Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 44/2015)

самостојно напишана од самиот кандидат. Во пријавата за конкурс од кандидатот најчесто се бараат следниве податоци: име и презиме, стручна спрема, дата и место на раѓање, националност, адреса на живеење и број на телефон, податоци за образованието, податоци за претходни вработувања во други организации, препораки од лица и фирми каде што претходно работел, особени интересирања и визија на кандидатот и слично.

2.4.2.2. Биографија (CV)

Во пријавувањето на кандидатите за вработување битен елемент претставува биографијата. Во неа има информации кои всушност даваат определена слика за кандидатот. Имено, во биографијата содржани се податоци за година и место на раѓање, степен за завршено образование, претходно работно искуство (колку години и кој вид на работа работел), дипломи за странски јазици, информатички познавања, сертификати и сл. Во поново време организациите кои распишуваат оглас за вработување преку биографските податоци вршат проверки за точноста на податоците и за можноста на кандидатите за вклученост во некој претходен криминал или осудуваност.

2.4.2.3. Интервју

Сите организации практикуваат да применуваат интервјуа како битна форма при самиот процес на селекција на кандидати. Интервјуата како форма може да се поделат на структурирани и неструктурирани. При спроведување на структурирано интервју, тимот за интервјуирање на секој кандидат му поставува исти стандардни прашања (на пример: „Кои се вашите посебни квалификации и предиспозиции за ова работно место?“ и „Што за вас би било приоритетно во работата?“). Во текот на поставување на информативните прашања, всушност, може да се согледаат и проценат квалитетите и способностите на испитаникот, односно, кандидатот кои се потребни и неопходни за отвореното работно место. Често пати се практикува низа интервјуа на прашања кои претставуваат сценарио за испитаниците на кое би наиделе во текот на работниот процес барајќи од нив

во моментот да наведат како ќе постапат и како ќе се справуваат со евентуално пројавената ситуација.

Неструктурираното интервју се одвива повеќе како вообичаен разговор. Лицето или тимот кој интервјуира се чувствува слободен да поставува испитувачки прашања, за да открие какви се кандидатите и не поставува стандардни прашања кои се претходно предвидени (подготвени). Впрочем, структурираните интервјуа се пореални во однос на неструктурираните, бидејќи овозможуваат да се добијат информации кои ќе помогнат да се селектираат квалификуваните кандидати, тие се помалку субјективни и помалку има можност да бидат под влијание на предрасудите на тимот или лицето кое го спроведува интервјето.

Но, сепак дури и при примената на структурираните интервјуа, постојат определени предрасуди од тимот за интервјуирање коишто сепак влијаат на неговото оценување при селекцијата. Лицата кои интервјуираат неопходно е да бидат обучени сè со цел да можат да ги избегнуваат таквите предрасуди, како и изворите на неточни информации и перцепции. Многу од овие пристапи кои ја зголемуваат разноликоста на свеста и разновидните вештини се користат за обучување на лицата – кои вршат интервју за да можат да ги избегнуваат ефектите од предрасудите и од стереотипите. Во контекст на истото, препорачливо и пожелно би било интервјето да го спроведуваат различни лица за различни кандидати со што во суштина би се намалило влијанието на предрасудите и стереотипите. При спроведување на интервју, лицата кои го вршат интервјето не можат да поставуваат прашања кои се од приватен, односно, личен карактер за испитаникот. Како на пример недозволиво и незаконски е да се поставува прашање на испитаникот дали планираат да имаат дете или сл., бидејќи на тој начин се прекршуваат законите, а исто така се прави воедно и дискриминација за еднакви можности при постапката за вработување. Поради истото, лицата кои вршат интервју треба добро да бидат упатени во законите за еднакви можности при вработувањето и да бидат информирани за прашањата кои би можеле да доведат до прекршување на тие закони.

Менаџерите имаат можност да практикуваат интервјуа во различни фази во процесот на селекција на кандидатите. Некои од нив ги користат како почетна форма за проверка и анализа на знаењата и умешноста, други пак ги користат како крајна линија којашто треба да ја преминат кандидатите за конечен избор. Без разлика на тоа кога се користат, менаџерите или лицата кои вршат интервјуа вообичаено со интервјуата практикуваат и други алатки, форми и начини пред сè поради можноста за влијание на предрасудите, како и неточни оценки на испитаниците.

И покрај тоа што обуката и структурираните интервјуа можат да придонесат за отстранување на ефектите од определени предрасуди, лицата кои вршат интервјуа повторно можат да дојдат до погрешни констатации и заклучоци околу квалификациите на испитаниците при нивното селектирање. На пример, испитаниците кај кои првичниот впечаток не е добар или пак доколку тие се повеќе нервозни во првите две минути од интервјуто, истите претендираат да отворат можност да бидат оценети построго отколку другите. Според правилата на Министерството за внатрешни работи интервјуто се спроведува со секој кандидат поединечно, на место определено од страна на Комисијата.³⁵

2.4.2.4. Тестирање

За целите на селектирањето се користат два главни видови тестови, а тоа се: тестови на способноста и тестови на личноста.

Со тестовите на способност има можност да се оценува во кој обем кандидатите ги поседуваат вештините коишто се потребни за извршување на работните задачи, како што се усното, односно, вербално разбирање или пак нумеричките вештини или способности на кандидатот. На пример, кандидатите кои претендираат да се вработат во автомобилската индустрија вообичаено се тестираат за нивната умешност или способност да читаат и да ја разбираат математиката.

³⁵Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 13/2015)

Тестови за личноста се спроведуваат со цел да се испитаат особините и карактеристиките на личноста кои се потребни да ги поседуваат за извршување на работата. На пример, некои организации за трговија на мало на кандидатите за работа им даваат тестови со кои ќе проценат колку кандидатот би бил чесен во извршување на работата, односно, колку може да му се верува. Користењето на тестовите на личноста за целите на вработувањето се контраверзни. Некои критичари сметаат дека тестовите на чесноста не можат да ја мерат вистинската чесност (што значи не се реални) и можат да бидат симулирани од страна на кандидатите за работа. Пред практичната употреба на писмените тестови за целите на селекција, менаџерите треба да имаат цврст доказ дека тестовите се добри показатели за извршувањето на работата. Менаџерите кои користат такви тестови без доказ, можат да бидат изложени на скапи судски процеси за дискриминација.

Тестови за физичка способност – Се применуваат за работите кои бараат да се вреднува, односно, испита физичката способност, како што е работа во пожарникарство, собирање на смет и разнесување пакети, менаџерите користат тестови за физичката подготвеност кои ја мерат физичката сила и издржливост како алатка за селектирање. Работниците во автомобилската индустрија вообичаено се тестираат за механички вештини, бидејќи нивната физичка способност е многу битна вештина за квалитетно извршување на работата во многу фабрики за автомобили.

Тестови за извршување – Тестовите за извршување овозможуваат мерење на извршувањето на кандидатите за работа на актуелните работни задачи. На пример при тестирање на кандидати за работни места за секретарки се бара да поминат тест за работа на тастатура, којашто се мери колку брзо и колку точно тие пишуваат определен текст, но и за колку време. На кандидатите за работните места за средни и врвни менаџери, понекогаш им се даваат краткорочни проекти за да може да се процени нивното знаење и нивните способности за решавање на одредени проблеми.

Некои од овие активности се извршуваат индивидуално, а додека други се спроведуваат во групи. Во тековното работење, актуелните менаџери го

набљудуваат и ги анализираат однесувањето на кандидатите и го мерат нивното извршување. Конечните оценки потоа се користат како основа за реално селектирање на кандидатите при нивниот конечен избор.

Во Министерството за внатрешни работи има посебна проверка на моторичките способности на кандидатите која се врши според критериумите објавени во јавниот оглас. Проверката се врши на место определено од Комисијата, од страна на стручните лица, по претходно определен распоред од Комисијата. Стручните лица кои ги вршат проверките на моторичките способности, водат табеларен преглед на постигнатите резултати за секое пријавено лице поединечно. Стручните лица ги запознаваат кандидатите за правилниот начин на изведување на вежбите и вршат демонстрација за истото. Проверката за здравствената состојба се врши во присуство на лекар од Министерството.

Писменото тестирање опфаќа спроведување на стручен испит. Писменото тестирање се врши истовремено во сите определени места, на посебно изготвени тестови со заштита за анонимност при нивното бодирање. По извршеното анонимно бодирање на овој член, од страна на Комисијата се утврдуваат постигнатите резултати, односно бодовите, за секој кандидат поединечно. Психолошкото тестирање опфаќа спроведување на тест за проверка на интелектуалните и емоционалните способности на кандидатот. Видот и формата на психолошкиот тест се одредува од страна на Комисијата во консултација со стручно лице-психолог. Психолошкиот тест се спроведува од страна на стручни лица-психолози, вклучени од страна на Комисијата.³⁶

2.5. Завршување на процесот на селекција

Процесот на селекција завршува со социјализација на новите вработени – запознавање на примените кандидати со организацијата, кодексот на однесување во неа, содржината на организациската култура, очекувањата на работното место како и обезбедување на обука на кандидатите за работата којашто ќе ја извршуваат.

³⁶Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр.42/2014, бр.116/2014, бр.33/15, бр.33/15, бр.5/16, бр.120/16, бр. 127/16, бр. 142/16 и бр. 190/16)

Во Министерството за внатрешни работи при спроведувањето на секоја фаза од селекцијата, освен при административната селекција, безбедносната проверка и здравствените прегледи за проверка на здравствените и психофизичките способности на кандидатите, се врши бодирање на постигнатите резултати за секој кандидат од страна на Комисијата или стручните лица кои учествувале во спроведување на соодветната фаза на селекцијата. Бодирањето се врши на следниов начин³⁷:

- резултати од проверки на моторички способности – 40 бодови;
- резултати од психолошки тест – 40 бодови;
- резултати од писмено тестирање (стручен испит) – 20 бодови и
- резултати од интервју – 20 бодови.

За продолжување, односно за вклучување во следната фаза на селекција, кандидатите треба да освојат најмалку 51% од бодовите за секоја фаза поединечно.

Врз основа на добиениот збир на бодови од поединечните фази на селекција, од страна на Комисијата се изготвува конечна ранг-листа. По спроведување на селекцијата, од страна на Комисијата се врши избор на кандидати, притоа водејќи сметка за соодветната и правична застапеност на граѓаните кои припаѓаат на сите заедници, со почитување на критериумите на стручност и компетентност, како и принципот на еднаквост на половите и за тоа се составува записник. Записникот и ранг-листата од страна на Комисијата се доставуваат до министерот за внатрешни работи. Кандидатите кои се избрани се известуваат за времето и за местото за потпишување на договорот.

³⁷Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 13/2015)

ТРЕТА ГЛАВА

3. Развивање на работната сила заради поцелосно искористување на нејзиниот потенцијал со фокус на МВР

3.1. Обуката како основа за подобрување на преформансите на вработените

Традиционално, психолозите заинтересирани за обука и учење се фокусирани на тоа како карактеристиките на конкретен наставен програм да доведеат до учење и пренос на знаење во и за работата. Сепак, неодамна интересот се прошири и подалеку од учењето односно на подобро разбирање на самото знаење. Причините за овој тренд го вклучуваат фактот дека човечките ресурси се препознаени како можност да бидат одржлива конкурентна предност за организацијата, односно знаењето на вработените е критична целина за развој и обезбедување на висококвалитетни производи и услуги. Студиите покажуваат позитивна врска меѓу менаџментот на човечкиот капитал, нивното знаење и финансиските перформанси на компанијата³⁸

Обуката им помага на вработените и компанијата да се добие не само стандардно знаење туку и некоја идеја каде да одат со нови знаења, кога да побарате помош за проблемите и како да се креираат можности за крос-функционални бизниси. Обуката е дел од процесот на развивање на интелектуалниот капитал во организациите. Развојот, управување и трансферот на знаење е од суштинско значење за создавање интелектуален капитал.³⁹

Во Министерството за внатрешни работи проценувањето на потребите за обука и видовите на обуки се дефинирани со Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи кој е донесен врз основа на член 206 став

³⁸ Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13–26.

³⁹ King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95–106.

(1) алинеја 2 од Законот за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14 и 116/14), а го изготвува министерот за внатрешни работи.⁴⁰

Во Министерството за внатрешни работи се врши обука на работниците во следните случаи:

- 1) кога определено лице за првпат заснова работен однос (обука на приправник);
- 2) кога определено лице врз основа на спроведена постапка за селекција е избрано за кандидат за полицаец (основна обука за полицаец);
- 3) заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на определено работно место и
- 4) заради континуирана обука на работник⁴¹

со што се определени периодите кога и за кои потреби се врши обука на вработените во МВР.

3.1.1. Поим и цели на обуката

Целта на обуката е пред сè да се конкретизираат потребите и да се одреди какви треба да бидат знаењата како и однесувањата на поединците по завршувањето на обуката. Системскиот пристап во обуките овозможува обуки кои се ефективни и ефикасни. Впрочем, системскиот пристап претставува логичен пристап за разрешување на проблеми, односно, пристап кој има однапред утврдена цел. Со таквата утврдена цел резултатите од обуката стануваат мерливи.

Вака поставената задача, всушност, претставува процес во кој пред сè треба да биде дефиниран проблем кој треба да биде надминат со обуката. Во следна фаза треба да бидат разгледани и селектирани методите на обука со кој проблемот може да биде решен, селектираните методи треба да бидат основа за

⁴⁰ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 42/2015)

⁴¹ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 42/2015)

имплементација на проектното решение за обука. Во процесот на развој на науката треба да се преземе набљудување на ефективност на прифатениот метод и со цел да се воведат најдобрите модификации кои би дозволиле најголема ефикасност и ефективност на обуката.

Во дизајнирањето на обуката треба да бидат вклучени следните процеси:

- Препознавање на потреба за обука,
- Анализа на работа,
- Специфичности на тестови и цели на обука,
- Дизајн на обука,
- Водење на обуката и
- Потврдување/евалуација.

Вака дизајнираната обука има целосен план за нејзина успешна реализација.

3.1.2. Проценување на потребите за обука и видови обуки

Проценувањето на потребите за спроведување на обука претставува процес којшто како краен резултат треба да ги даде јасно дефинираните цели на обуката врз база на конкретизираните проблеми коишто пред сè претставуваат потреба за обука, како обука за подобрување или врз база на стратегиското планирање, како обука за потребите на стратегискиот развој.

Важни податоци кои треба да бидат анализирани во процесот на проценување на потребите на обука се податоци кои:

- ги опишуваат карактеристиките на целната популација,
- ги опишуваат карактеристиките на работната околина,
- ги идентификуваат работните задачи кои покажуваат несогласување во извршувањето и ги идентификуваат знаењето и вештините кои се придружни на тие задачи за кои е потребна обука.

Успехот од спроведувањето на анализата за потребите на обуката зависи од извршувањето на добро испланираниот пристап за прибирање на бараните информации и анализа на тие информации.

Креаторите на обуката ја имаат задачата за селектирање на најдобрата комбинација на активности за учење за да бидат сигурни дека сите ученици ќе имаат можност да ги постигнат целите на обуката.

Впрочем, тоа значи одредена селекција на методи за обука за реализирање на бараната содржина на обуката. Има многу методи на обука коишто се применувани при обука на вработените. Истите тие методи вклучуваат обуки водени од инструктори, обуки за самоучење, компјутерски обуки, обука на работа и подучување. Селекцијата на методите пред сè зависи од природата на содржината на обуката, околината за обука, карактеристиките на целната популација, кои се обучувачите кои ја спроведуваат, како и можностите за располагање со ресурси за дизајн и имплементација.

Некои примери на најчесто употребувани методи се:

- предавање,
- демонстрација/ walkthrough,
- прашање и одговор,
- дискусија,
- размислување,
- практични вежби,
- решавање проблем/открытие,
- играње улога,
- проучување случај/симулација.

Овие методи, ефективно поддржани со примери, аналогии и визуелна поддршка (т.е. табели, дијаграми, изложби) обезбедуваат средства за инструкции кои ги водат учениците до постигнување на посебни цели на обука. Секој од методите бара учениците да бидат на некој начин интерактивни со содржината на

предавањето. Колку е поголема инволвираноста на ученикот, до толку методот е поефективен при поддржувањето на процесот на учење.⁴²

Табела 1. Услови и критериуми за ефективна употреба на најопштите методи за обука

Table 1. Conditions and criteria for the effective use of the most general methods of training

Метод	Услови	Критериум
1. Предавање / Четиво	Ученикот нема познавање/ ученикот има познавање	Колку што е можно пократко; Логички распоред; Соодветна рамка;
	Времето е кратко	Соодветна визуелна помош
	Концептите се лесни	Проследена со примена
2. Демонстрирање	Вклучени вештини	Покажување, придружено со јасно објаснување на логички- распоредените чекори; колку што е можно пократко; повторување кога е потребно; проследени со примена
3. Прашање & Одговор / Дискусија / Размислување	Учениците имаат познавање	Упатени важни точки; прашањата јасни, концизни и на соодветно ниво на тежина; јасност и поткережни одговори
	Содржината да биде развиена од експертиза	
4. Практични вежби / Решавање проблем / Проучување случај / Симулација / Улога-игра.	Учениците бараат стимулација / водич кон размислување	
	Учениците имаат знаење/основа на вештини; учениците бараат стимулација; учениците бараат пракса и повратна информација; комплексна задача; евалуација на обука	Инструкциите јасни и комплетни; обезбедена повратна инфомација за извршувањето; предвидување на проблематични области; обука по барање; вклучено следење и краток преглед

Во табелата се дадени методите и условите кога тие методи се користат со соодветните критериуми за користење на дадениот метод.

⁴²Министерство за финансии (2010). Прирачник за техники на презентирање и држење обуки. МАТРА проект Зајакнување и имплементирање на јавната внатрешна финансиска контрола на централно ниво. Преземено на 10 јуни 2018 г. <http://www.finance.gov.mk>

3.1.2.1. Обука за приправник

За сите лица кое за првпат започнува да вршат работа соодветна на видот на своето стручно образование и нема претходно работно искуство, по склучениот договор за вработување во Министерството за внатрешни работи имаат статус на приправник на определено работно место. Приправникот може да биде⁴³:

- приправник на работно место за вршење стручни или граѓански работи;
- приправник на работно место за вршење на работи од областа на безбедност и контраразузнавање;
- полициски службеник-приправник.

Обуката за приправник треба да го обучи лицето за самостојно и стручно вршење на работите и задачите на работното место за кое е избрано односно склучило договор за вработување (приправнички стаж). Приправничкиот стаж односно обуката на приправниците трае девет месеци, а приправничкиот стаж на полицискиот службеник трае шест месеци.

Министерството за внатрешни работи има формирано центар за обука кој е задолжен за извршување на обуката, но во определени случаи (специфично работно место) обуката може да биде извршена од страна на ментор⁴⁴.

Со цел осигурување на потребите на човечките ресурси работникот кој се упатува на обука за приправник има обврска да остане во работен однос во МВР на работно место на кое се вршат исти или сродни работи со целите, односно темите на обуката на која е упатен два пати повеќе од времето поминато на обука, односно, најмалку две години ако обуката траела пократко од една година.

3.1.2.2. Основна обука за полицаец

Обука за полицаец се врши во Центарот за обука на МВР од страна на обучувачи и ментори (менторите имаат задача на теренски обучувачи), и истата е во времетраење од една година. За ментор во целите на овој тип на обука може да биде избрано лице кое е полициски службеник на МВР кој треба да има

⁴³Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 42/2015)

⁴⁴Министерство за внатрешни работи, (2007). Историски развој на полициското образование во Република Македонија - Од средно полициско училиште до Центар за обука. Преземено на 9 јули 2018 г. <http://www.mvr.gov.mk>

поминато обука за ментор односно да поседува потврда за ментор издадена од Центарот за обука.

За упатување на обука од страна на МВР се склучува договор за основна обука за полицаец со кандидатот за полицаец. Вака поставениот договор содржи предмет на регулирање, права и обврски на МВР и кандидатот за полицаец, времетраење на договорот, како и начин на негово раскинување.

За време на спроведување на обуката кандидатот престојува во Центарот (интернатско сместување). По истекот на времето за спроведување на обуката, од страна на Центарот се изготвува ранг-листа на кандидатите за полицаец според покажаните резултати во текот на обуката. Кандидатите за полицаец кои склучиле договор за вработување во МВР се стекнуваат со статус на полицаец–приправник.

3.1.2.3. Обука заради самостојно вршење на работите

Лицето со кое се склучува договор за вработување на работно место соодветно на видот на неговото стручно образование, кое има претходно работно искуство, но не во областа за која е предвидено работното место за кое се склучува договорот за вработување, се оспособува за самостојно вршење на работите во Центарот за обука на МВР или со ментор (по пат на менторство).

По истекот на обуката, од страна на менторот и менторираниот работник се изготвува изјава за завршено менторство, односно во Центарот се изготвува извештај за спроведената обука. Извештајот се доставува до раководителот на организациската единица во која работи работникот што се обучува и до надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси за потребите на МВР, во Бирото, односно Управата.

3.1.2.4. Континуирана обука

Заради поуспешно вршење на работните задачи, односно заради обезбедување на ефикасно извршување на функцијата на МВР, се врши континуирана обука на работникот за работното место на кое е распределен.

Континуираната обука се врши од страна на⁴⁵:

- Центарот,
- советниците за континуирано стручно и физичко оспособување, како и
- други лица и субјекти овластени за дадената обука.

Обуката според начинот на нејзиното планирање може да биде:

- централизирана,
- децентрализирана.

Централизираната обука се планира и организира од страна на организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси за потребите на МВР, во Бирото и во Управата во соработка со Центарот, со цел поуспешно вршење на работните задачи од страна на работниците на работните места на кои се распоредени, а се спроведува од страна на Центарот.

Децентрализираната обука се планира и се организира во рамки на организациските единици на МВР заради обука за специфични работи и задачи кои се извршуваат во рамки на овие организациски единици, а се спроведува преку семинари, работилници, курсеви и слично.

3.2. Користење на форми на развој и проценка на развојниот потенцијал

Начинот на кој организациите односно нивните лидери/менаџери пристапуваат кон развојот на човечките ресурси и моделот на развој на човечки ресурси којшто тие свесно или несвесно го применуваат, зависи најмалку од три фактори⁴⁶: типот на организацијата и нивниот план за тоа што менаџерите прават, нивото на зрелост на нејзините процеси за човечки ресурси и нивната базична претпоставка за тоа како се случува учењето.

3.2.1. Начин на спроведување на развојот

За спроведување на селекција и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување, согласно член 128 од Законот за внатрешни работи се формираат следните комисии:

⁴⁵Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 42/2015)

⁴⁶Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, 91.

- за организациските единици за потребите на Министерството – една комисија;
- за Управата - една комисија и
- за Бирото - четири комисии и тоа: две комисии за полициски службеници, и тоа една за работни места од категориите Б, В, Г, Д и Ѓ и една за работни места од категориите Е и Ж, и две комисии за овластени службени лица за вршење стручни работи, и тоа една за работни места од категориите Б, В, Г, Д и Ѓ и една за работни места од категориите Е и Ж.

При спроведување на селекцијата и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, комисијата може да врши увид и да има пристап во сите документи и податоци од персоналните досиеја на кандидатите за распоредување, односно унапредување со цел утврдување дали кандидатите ги исполнуваат условите за распоредување, односно унапредување утврдени во Законот за внатрешни работи и условите утврдени со актот за систематизација за конкретното работно место.

При спроведување на селекцијата и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, а во зависност од природата на работите и задачите што се вршат на соодветното работно место, комисијата може да спроведе⁴⁷:

- интервју со кандидатите;
- психолошко тестирање на кандидатите;
- проверка на моторички способности на кандидатите;
- друг вид тестирање;
- проверка на стручноста и сл.

Доколку оцени за потребно, комисијата може да соработува со стручни лица од соодветна област, во зависност од работите и задачите што се извршуваат на работното место за кое се спроведува селекцијата и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место.

⁴⁷Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 44/2015)

Во случај на спроведување на селекцијата и избор на кандидат за унапредување на друго работно место, комисијата ги зема во предвид:

- оценките на кандидатот добиени по последното унапредување;
- природата на работите и задачите кои ги извршува кандидатот;
- развојот на кариерата (активностите на кандидатот) следен во континуитет;
- обуките кои ги има завршено кандидатот за унапредување, а кои се утврдени за работното место на кое се унапредува;
- работното искуство и сл.⁴⁸

Со ваквата поставеност се обезбедува селекција врз основа на дадени критериуми, како и следење на можностите за развој на кариерата на вработените.

3.2.1.1. Менторство

Менторството подразбира процес во којшто поiskusните и постарите вработени ги подучуваат и ги водат помладите колеги. Истражувањата покажуваат дека поединци со одредени лични карактеристики, како што се: изразени потреби за достигнувања и моќ, емоционална стабилност, способност кон прилагодување на однесувањето во дадена ситуација итн. се склони да имаат ментор, но и полесно да го пронајдат.

Менторството во организацијата обично се воспоставува неформално, како резултат на заедничките интересирања или вредности. Меѓутоа, компаниите можат планински да ги развиваат менторските односи помеѓу избраните вработени, како дел од стратегијата за развој на вработените.

Менторството може да има повеќекратни позитивни ефекти како на менторот така и на неговиот штитеник: менторот на својот штитеник му дава психолошка поддршка, како и поддршка за напредување во кариерата, додека кај менторот се зголемува степенот на самодоверба и емотивната поврзаност кон

⁴⁸Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 44/2015)

организацијата во којашто работи. Менторството се користи и за потребите за социјализација на новите вработени. Бидејќи се покажало дека неформално воспоставеното менторство е далеку поефикасно од формалното, многу компании започнуваат и со програмите на групното менторство, кога на еден поискусен вработен му се доделува група од четворица до шестмина помалку искусни штитеници. На тој начин се создаваат услови не само штитениците да учат од менторот, туку и едни од други. Улогата на менторството е да им помогне на „штитениците“ подобро да ја разберат организацијата во којашто работат, да ги артикулираат аспирациите во поглед на развојот на сопствените критериуми и учат низ работата.

Карактеристиките на успешно плански воспоставеното менторство помеѓу вработените во организацијата се проследи низ претходниот табеларен приказ.

3.2.1.2. Инструктажа

Инструктажата е процес во којшто „инструкторот“ - колега или непосреден раководител - го мотивира вработениот, му помага да ги развие своите вештини и способности и му дава повратна информација за тоа како работел.

Во практиката се наидува на три осовни улоги на инструктажа⁴⁹:

- Работа со еден вработен низ регуларно давање на повратни информации за неговата работа;
- Помош на вработениот во учењето преку изнајдување на соодветен ментор;
- Обезбедување на потребните ресурси и услови за учење (курсеви, работно искуство со инструкторот итн.).

Карактеристиките на добар инструктор меѓу другото вклучуваат и изразена емпатија, прагматичност, желба да помогне на другите и самодоверба. Важно е инструкторите да ја зачуваат довербата на вработените со коишто работат и да бидат во состојба заедно со нив да ги дефинираат насоките на активностите и понатамошното напредување.

⁴⁹Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, 107.

Меѓутоа, во практиката, често се случува менаџерите да покажат голем степен на отпор спрема прифаќањето на улогата на инструктор, затоа што не сакаат да се конфронтираат со вработените соопштувајќи им ги евентуалните критики за нивната работа, затоа што веруваат дека немаат доволно слободно време, или затоа што не сакаат вработените да ги прифатат како критичари.⁵⁰

3.3. Проценка на перформансите на човечките ресурси

Со Правилникот за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи се пропишува начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи односно проценка на перформансите на човечките ресурси.

При спроведувањето на полугодишното интервју од страна на непосредно раководниот работник се врши проценка на:

- нивото на реализација на работните цели и задачи;
- нивото на нивно исполнување, квалитетот, ефективноста, ефикасноста и почитувањето на роковите;
- нивото на придонесот кон остварување на годишната програма за работа на организациската единица во која работникот е распореден;
- личниот удел, посветеноста и ангажираноста во планирањето и испораката на резултати, работната етика и личниот изглед и дисциплина;
- нивото на демонстрирање на компетенциите за работното место;

⁵⁰Lublin, J. S., (2000). Uilding a Berrer CEO. Wall Street Jurnal, April 14:B1, B4.

- капацитет на работникот за применливост на општите и посебните работни компетенции за остварување на работните цели и задачи;

- нивото на посветеност на учење и развој и

- реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување и ниво на мотивација за надградба на компетенциите.

При вршењето на проценката, од страна на непосредно раководниот работник се земаат предвид резултатите од континуираното следење на ефектот на работникот.

Проценката може да биде:

- „над планираното и потребното ниво“;

- „високо ниво“;

- „средно ниво“;

- „ниско ниво“ или

- „нема реализација“.

За проценката, непосредно раководниот работник на описен начин дава образложение на причините кои довеле до формирање на проценката за работникот.⁵¹

⁵¹Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 183/2014)

ЧЕТВРТА ГЛАВА

4. Долгорочно одржување на работната сила

4.1. Компензација (наградување) на човечките ресурси во организацијата

Системот за компензација, односно, наградување на човечките ресурси во организацијата всушност претставува надокнада за вложениот труд и професионален ангажман на вработените од страна на работодавачот. Наградувањето има различно значење во зависност од кои аспекти го набљудуваме. Многу луѓе наградувањето или компензацијата ги гледаат како основна мерка на праведност. Луѓето кои се вработени во организацијата наградата ја гледаат како приход кој се реализира во рамките за надокнада од страна на работодавачите за добро завршената работа. Воедно вработените, наградата или компензацијата ја гледаат и како придонес во надградбата на сопственото образование и развој. Од друга страна пак сопствениците на претпријатијата сметаат дека наградата за работните задачи и ангажмани за вработените треба да кореспондира со финансиските можности на претпријатието.

4.1.1. Систем на компензација (наградување)

Системот на компензација, односно наградување во потесна смисла ги опфаќа парите, добрата, статусот или услугите коишто работодавачот им ги обезбедува на своите вработени како надокнада за вложениот труд и нивниот професионален ангажман.

Основната улога на системот за наградување во организацијата е да ги усогласи индивидуалните интереси на вработените и стратегиските цели на организацијата преку прифаќање и задржување на квалитетните лица, мотивација и поттик на вработените да ги развијат и да ги надградуваат своите работни способности и знаења, воедно креирање и на култура, како показател дека на

вработените им значи успехот на организацијата во која работат. Креирањата и имплементацијата на системот на наградување претставуваат една од најкомплексните активности во рамките на активностите на менаџментот на човечките ресурси, за што постојат бројни аргументи.⁵²

Другите активности на менаџментот на човечките ресурси, како што се: тренингот и развојот на вработените, развојот на кариерата и сл. се посебно важни за одредени групи на вработени и во таа ситуација наградата е клучна и многу битна за секој вработен.

Примарна цел на системот за наградување е мотивација на вработените, при што се јавуваат значајни варијации во перцепираните вредности коишто индивидуите ги врзуваат за специфични награди. Платите на вработените во организацијата претставуваат една од важните компоненти на вкупните трошоци, така што можат значително да влијаат на конкурентноста на претпријатијата на пазарот, на нивните производи и услуги.

Вработените преку колективните договори учествуваат во финализирање и формирање на наградата, односно компензацијата.

Трошоците за живот варираат во текот на времето, особено во претпријатијата со изразена макроекономска нестабилност и високи стапки на инфлација. Системот на наградување го чинат два вида на награди и тоа: материјални и нематеријални.

Материјалните награди се опфатени во системот на заработувачка, односно наградување.

Нематеријалните награди обично се изразуваат преку: почитување, работа со предизвик, статусот на индивидуата, можностите за развој и сл. коишто претставуваат психолошки награди за кои вработените веруваат дека ги добиваат на работа.⁵³

⁵²Fisher, C. D., (1993). Human resource Management, Houghton Mifflin Companui. 522.

⁵³Rousseau, D., (1995). Psychological Contracts in Organizations, Thousand Ouks, CA: Sage.

4.1.1.1. Директна

Директните форми на заработувачка опфаќаат елементи на заработувачка коишто вработените ги примаат во готово, а тоа се:

- основна плата,
- зголемување на основната плата поради одржување на куповната моќ,
- заработувачки коишто зависат од перформансите.⁵⁴

Основната плата е најбитен елемент на заработувачка која вработениот ја прима врз основа на работата што ја извршува, независно од тоа какво е неговото остварување на работното место.

Зголемувањето на основната плата поради одржување на куповната моќ претставува елемент на заработувачка кој обезбедува одржување на куповната моќ на основната плата во подолг временски период преку трајно зголемување на истата, а врз основа на индексот на пораст на цените на мало, индексот на пораст на трошоците за живот или на некој друг показател за којшто ќе се одлучи организацијата.

Заработувачка заснована врз перформансите претставува елемент на заработувачка кој ги зема во предвид придонесот на индивидуата и реализација на организационите резултати, резултатот на организационата единица или тимот во кој вработениот работи, при што тие опфаќаат различни форми на краткорочна и долгорочна стимулација.

4.1.1.2. Индиректна

Индиректните форми на заработувачка ги опфаќаат бенефициите и поволностите.

Бенефициите претставуваат елемент на заработувачка којшто има за цел на вработените, како и на нивните семејства да им обезбеди сигурност. Бенефициите опфаќаат два вида програми и тоа⁵⁵:

⁵⁴ Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, 112.

⁵⁵ Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, 112.

-програма за заштита на вработените во која спаѓа здравствено осигурување, пензиско осигурување, социјално и инвалидско осигурување, животно осигурување и сл.,

-платени отсуства, како што се годишни одмори, боледувања, породилно отсуство и сл.

Погодностите претставуваат индиректна заработувачка којашто е врзана за статусот и неговите обележја и опфаќа разни форми, како што се: бесплатна исхрана или исхрана по бенефицирани цени, користење на службено возило, бесплатна рекреација, користење на телефон и сл.

Во земјите на Западна Европа и САД бенефициите истовремено претставуваат и значаен инструмент на конкурентност, поради што работодавачите сами одлучуваат за поголем број на бенефиции, како и за нивната големина, што ќе им ги понудат на своите вработени во организацијата.

4.1.2. Развивање на современи системи на наградување

Во текот на креирањето на системот на наградување, во зависност од целите за коишто има мотив да се постигнат, неопходно е врвните менаџери да прават избор во однос на основните стратешки принципи на системот на наградување.

-Интерна праведност наспроти екстерна праведност

Постојат две основни форми на праведност, и тоа: интерна и екстерна праведност. Интерната праведност е присутна тогаш кога вработените имаат перцепција дека се праведно наградени во однос на останатите вработени во организацијата. Екстерната праведност постои кога вработените имаат перцепција дека се праведно наградени во однос на нивните колеги во други организации.

Моделот на праведна распределба се заснова на претпоставка дека вработените и работодавачите се во своевиден однос на размена, односно

вработените го разменуваат својот труд, способностите, напорот или нивното знаење во замена за одредена награда.

Моделот на пазарот на трудот се заснова на претпоставката дека основната награда за која било работа се формира во средиштето каде што се изедначуваат понудите и барањата на пазарот на трудот. Тоа значи колку работодавачите се помалку спремни да платат одредена работа и колку вработените се подготвени да работат за пониска плата, толку е помала основната плата за одредена работа.

Моделот на фиксна заработувачка наспроти варијабилна заработувачка дава право на избор на организацијата дали на вработените ќе им ги исплаќа заработувачките коишто во најголем дел се фиксни или варијабилни, а сето тоа во зависност од утврдените критериуми. Колку е поголем делот на варијабилната заработувачка во вкупната заработувачка, тоа значи дека освен работодавачот и вработените во голема мера го преземаат ризикот од работењето.

Специјален случај за определување на фиксна плата наспроти варијабилна заработувачка претставува и изборот помеѓу принципот на дефинирање на наградата врз основа на перформансите или врз основа на членството на организацијата – *моделот на перформанси наспроти членство*. Цел на истото е дали дел од наградата да се поврзи со оствареното ниво на перформанси или да се овозможи наградата да се зголеми дури после напредувањето во хиерархиската скала во организацијата.

4.1.3. Заработувачка базирана на перформансите

Пристапот на дефинирање на структурата на основните плати датира од времето на Фредерик Тејлор, каде се сметало дека најефикасен начин за извршување на некои работи е ефикасно извршување на секоја активност во работата, а што одговарало со времето на масовно производство. Станува збор за пристапот според кој критериумот за одредување на основните плати е поседување на специфични знаења, способност или компетентност. На тој начин се воспоставува директна врска помеѓу основните плати и длабочината и

ширината на способностите, знаењата и вештините на вработените, независно дали тие им се неопходни за извршување на сегашната работа. За разлика од тоа заработувачката која се базира на остварените перформанси се одредува врз основа на придонесот на поединецот, групата или организационите единици. Платата на вработените се зголемува со текот на времето, паралелно со демонстрирање на специфични знаења и вештини од страна на вработените како индивидуи врз основа на личните перформанси. Некои автори сметаат дека со примена на овој пристап се придонесува да се зголеми продуктивноста на трудот и квалитетот на производите, намалување на отсуствата од работа и намалување на стапката на флукуација на вработените како и зајакнување на врската помеѓу препознавање на добрите и лошите перформанси. Една од дилемите што ја отвори овој пристап се однесува на контроверзното прашање: дали организациите треба да плаќаат инпути или да ги наградуваат резултатите во работењето. Наградување на знаењата всушност значи плаќање на инпути, а од друга страна голем број на организации веруваат дека најдобар одговор на растечките трошоци е дека поголем број од заработувачката на вработените, исто така, се изложени на ризик, што суштински значи наградување на резултатите или перформансите. Независно од тоа, во пракса многу компании го користат овој пристап којшто суштински комбинира два приода: -оценување на способностите или вештините и -оценување на стручноста (компетентноста). Најпрвите дефиниции за стручноста, воглавном, се фокусирале на пет основни области:

- вештини – демонстрирање на сепертизи,
- знаење – акумулирани информации,
- самоконцепт – ставови, вредности, самоимиц,
- особини – генерална ориентација некој да се однесува на одреден начин,
- мотиви – скриени мисли коишто го водат однесувањето на некого.

Прагматичарите, сепак, сметаат дека за организациите е повалидно да ги оценуваат оние карактеристики коишто лесно можат да се мерат и коишто директно можат да се поврзат со ефикасноста на работењето.⁵⁶

⁵⁶Lawler,E. (1994) From Job-Based to Competency-Based Organization, Jurnal of Organizational Behavior 15:3-15

За остварување на оваа цел потребен е систем за мерење на перформансите и систем на награди на соодветните перформанси. Во овој систем покрај бенефициите и основната плата дополнителната заработувачка може да биде дел од заработката која се базира на перформансите.

4.2. Работни односи, синдикално организирање и напуштање на организацијата

Синдикатот е организација која, во име на вработените, се изјаснува и се обраќа до работодавецот за интересите на вработените во областа на заработувачката, бројот на работни часови и работните услови и утврдување на работните процеси.

Според нашите законски норми синдикатот во суштина ги застапува и претставува правата и барањата на вработените. Впрочем, синдикатот претставува независно здружение на вработени во кои дејствуваат доброволно и самостојно, работат на реализација и заштита на групата, како и на нивните индивидуални права и интереси.

Вработените пристапуваат кон синдикатот со зачленување, односно регистрирање.

Во МВР функционираат две синдикални здруженија и тоа Македонскиот полициски синдикат и Независниот синдикат на полицијата.

Вработените се организираат преку синдикати од различни причини, односно за да искажат:

- деловно незадоволство,
- оперативни услови,
- перцепции за сопственото влијание,
- посакуваното влијание,
- проблеми при остварување на влијанието итн.

Друга причина за пристапување кон синдикатот е верувањето на поединецот дека повеќе не постои друга опција која би овозможила поголемо

влијание на работното место, или отворање можност за наоѓање работа во некоја друга организација. Третата причина за приклучување кон Синдикатот е верувањето на вработените дека синдикатите може значително да влијаат на подобрувањето на работните услови, како и условите за работа на нивното работно место.

Министерството според колективниот договор е должно да создаде услови за активности на синдикатот согласно закон и одредбите на колективниот договор, а во врска со заштитата на правата на работниците од работен однос утврдени со закон и колективен договор. На барање на Синдикатот, МВР треба да му достави податоци и информации за оние прашања што имаат најнепосредно влијание на материјалната и социјалната положба на членовите на синдикатот (работниците) и ги разгледува мислењата и предлозите на Синдикатот во постапката на донесување одлуки и решенија што имаат влијание врз материјалната и социјалната положба на работниците односно во остварувањето на правата на работниците. Синдикатот има за задача да изготви список на синдикални претставници и истиот го доставува до министерот, односно соодветната организациска единица надлежна за управување со човечки ресурси за потребите на Министерството, во Бирото односно Управата.

Однесувањето на преговарање започнува во моментот кога менаџментот го препознава синдикатот како репрезентативен претставник на вработените, при што двете страни се должни да преговараат на конструктивен начин.

Преговарачката моќ е способноста на преговарачката страна да ја убеди другата страна да ги прифати понудените услови. Во текот на преговорите, активно земаат учество двете страни од отворена позиција при што јасно ги претставуваат своите цели, но исто така оставаат простор да се преговара со другата страна. Синдикатот што подобро ја користи моќта на договарање има можност да постигне договор кој ќе значи реализација на желбите и барањата на вработените.

Важен аспект на преговарачката моќ е перцепцијата на другата страна како и на големината и природата на таа моќ. Секоја преговарачка страна може да влијае на формирањето на перцепција на другата страна. Во практиката на

колективно договарање, обично се користат две тактики за зголемување на преговарачката моќ:

Дистрибутивни преговори - преговори кои се фокусираат на убедување на другата страна, да се постигне договор дека трошоците за неуспехот ќе бидат многу високи. Неуспехот во преговорите може да доведе до ситуација колективното договарање да заврши со штрајк на вработените.

Штрајкот всушност е природно продолжување на ситуацијата во којашто колективниот договор истекува, а додека новиот договор не е постигнат. Овој начин на дејствување се користи во ситуација кога двете преговарачки страни имаат многу ограничени ресурси. Според колективниот договор на МВР работниците правото на штрајк можат да го остваруваат на начин и под услов битно да не се нарушува редовното извршување на внатрешните, односно полициските работи. Заради спречување на евентуални штетни последици од неизвршување на внатрешните работи за време на штрајкот, министерот, или од него овластен работник, е должен да обезбеди потребно функционирање на организациските единици во процесот на работата. Организаторот на штрајкот е должен да го најави штрајкот на министерот и да ја достави одлуката за стапување во штрајк, како и програмата за начинот и обемот на вршење на работите и задачите кои е неопходно да се извршуваат за времето на штрајкот, најдоцна седум дена пред почетокот на штрајкот. Штрајкот во МВР е забранет за време на воена, вонредна или кризна состојба.⁵⁷

Синдикатот за своите начини на дејствување бара согласност од членството, односно бара тоа да се согласи со евентуалните последици кои би произлегле од целокупната ситуација. Од друга страна, менаџментот ја користи оваа прилика кога има намера да го убеди синдикатот дека е способен да издржи многу штрајкови подолго од вработените без свој приход. Овој начин на пристап се смета за сиромашен, бидејќи победата на една страна на штета другата страна не може да претставува основа за понатамошна соработка. Во тој случај станува збор за менаџери кои преговараат користејќи го принципот на дистрибуција и се

⁵⁷Колективен договор на Министерството за внатрешни работи („Сл.весник на РМ“, бр.65 од 2015).

во состојба да ја искористат својата позиција за да ги завршат преговорите во нивна полза.

Интегративни преговори - преговори кои се фокусираат на убедување други синдикати кои имаат корист од прифаќање на поставените услови и постигнување на договор, а е многу значајно. Оваа тактика упатува на тоа дека и двете страни за преговарање бараат решение кое е прифатливо за двете страни. Спротивната страна во овој случај се смета за партнер, а не како конкуренција, тие се почитувани, чесни и отворени.

Во пракса, сосема е сигурно дека и двете преговарачки страни се во процес во којшто преговорите наизменично ги користат овие две тактики. Избор на начин на дејствување од страна на компанијата ќе зависи првенствено на избраната стратегија, односно дали таа ќе практикува – избегнување или прифаќање на синдикатот. Организации кои ја избираат стратегијата за прифаќање на синдикатите во преговорите ќе ги користат и двата начини на дејствување, додека организациите кои ја избираат стратегијата избегнување на синдикатите поголема е веројатноста да се потпрат на тактиката на договарање за дистрибуција на моќта на надлежности со што во принцип би тежнеле за еднострано дејствување, односно завршување на преговорите во нивна или во полза на менаџментот.

Областите кои се предмет на колективно договарање може да се класифицираат во три основни групи, и тоа: задолжителни, можни и нелегални. Задолжителни елементи на колективни договори или теми за преговарање се оние каде што се преферираат теми на преговарање во кои двете преговарачки страни се согласуваат за тоа кои да бидат елементи на колективниот договор, задолжително обострано почитувајќи ги истите.

Можни теми за преговори во практика се оние околу кои и двете страни преговараат, а државата дава согласност дека тие се елементи на колективен договор.

Според колективниот договор на МВР и синдикатот како прва тема на преговори е *Засновање на работен однос*, во овој дел се утврдуваат услови, начин и постапка за засновање на работен однос со посебни одредби за приправници, обука на приправник, приправнички испит, распоредување на

работниците во Министерството, услови за распоредување на работник, распоредување во транспарентна постапка, распоредување на барање на работникот, распоредување по потреба на Министерството, распоредување при промени во организациската структура на Министерството, распоредување од времен карактер, распоредување по потреба во други случаи, распоредување на работник на Министерството надвор од местото на неговото живеалиште, распоредување во други случаи, причини поради кои работникот не може да биде распореден на друго работно место, задржување на бројот на остварени платни рангови од претходното работно место, унапредување на работниците во Министерството, унапредување во повисок платен ранг, постапка за унапредување во повисок платен ранг, унапредување на друго работно место, постапка за распоредување и унапредување и одлука за распоредување и унапредување.

Втората преговарачка тема е *Обука на работниците* која ги дефинира субјектите надлежни за спроведување на обука.

Третата тема која е предмет на колективен договор е *Оценување на ефектот на работниците во Министерството* и ги дефинира годишната оценка, критериуми за оценување на работниците, видови на оценки, право на приговор на оценка, одличен и слаб ефект, постапка за спроведување на мерките за одличен и слаб ефект.

Четвртата област на колективниот договор опфаќа *Класификација на работни места на работниците во Министерството* односно детално ги уредува класификацијата на работните места на работниците во Министерството и нивоа на работни места.

Петтата област е уредување на *Права на работниците и нивната положба* и детално ги опфаќа уредување на работно време, одмор, пауза за време на работно време, одмор меѓу два последователни работни дена (дневен одмор), неделен одмор, годишен одмор, отсуство од работа, платено отсуство од работа, неплатено отсуство од работа, неплатено родителско отсуство, право на мајката доилка, користење на објектите за одмор и рекреација, безбедност и здравје на работниците при работа, права и обврски на работниците, забрана за

вознемирување на работно место и посебна заштита на одредени категории работници.

Како шеста уредена област се јавува *Осигурување на работниците*.

Седма преговарачка област е *Плата, надоместоци на плата и други примања* и детално ги уредува платата, составни делови на плата, основна компонента на плата, основна плата, зголемување на износот на средствата наменети за плата за 20% и за 30%, додаток за кариера, исклучителна компонента, додаток за работна успешност, работен додаток на плата, вонреден работен додаток на плата, евидентирање на работниот додаток и вонредниот работен додаток на плата (прекувремена работа), плата за одредени категории работници, плата за работници со намалена способност, плата на приправник, плата за време на обука на работник кој нема статус на приправник, плата за време на обука на работник за самостојно вршење на работите на работното место на кое е распореден и надоместоци на плата и други примања.

Осма дефинирана област е *Укажување на раководителот на организациската единица за несоодветно однесување, односно несоодветно извршување на работните задачи од страна на работникот*.

Деветта дефинирана тема е *Дисциплинска одговорност* која ги дефинира причините за дисциплинска одговорност и случаи кога истата не е исклучена, видови на кршење на работниот ред и дисциплина или неисполнување на работните обврски, полесни и потешки случаи на кршење на работниот ред и дисциплина или неисполнување на работните обврски, видови дисциплински мерки и отстранување на работник од работното место, право на отказан рок, комисији за утврдување на дисциплинска одговорност, постапка за утврдување на дисциплинска одговорност, решение за изрекување дисциплинска мерка и известување на организациската единица за внатрешна контрола и професионални стандарди.

Десеттата регулирана област е *Материјална одговорност односно надоместок на штета* која ги регулира постапката за надомест на штета, комисији за утврдување на материјална одговорност, ослободување на работникот од плаќање надомест на штета и надомест на материјална штета на работник.

Единаесеттата преговарачка тема е *Информирање на синдикатот и работниците* и заедно со дванаесеттата област синдикатот ги регулира условите за работа на синдикатот, права на синдикалните претставници и економско - социјален совет. Потоа како преговарачка тема се јавува и уредува *Остварување на правото на штрајк* кое го регулира право на штрајк, обврска за најавување на штрајк, работи што се вршат за време на штрајк и забрана за штрајк.

Потоа се регулира *Прекинување и откажување на договорот за вработување* кое ги дефинира прекинување на договор за вработување по сила на закон, откажување на договор за вработување, откажување на договор за вработување заради дисциплинска одговорност на работникот, други случаи на откажување на договорот за вработување, откажување на договор за вработување поради правосилна пресуда, откажување на договор за вработување од деловни причини (економски, технолошки, структурални или слични промени), стручна подготовка на работникот и причини поради кои не може да се откаже договорот за вработување.

Како петнаесетта регулирана област во колективното преговарање е *Заштита на правата на работниците* каде се уредува постапка по приговор и бесплатна правна помош. Ваквата регулирана област се дорегулира со регулирање на процесот за *Мирно решавање на индивидуални и колективни спорови и арбитража* која дефинира постапка за помирување и постапка пред арбитража.

Со колективниот договор на МВР се уредуваат правата и обврските на работниците во Министерството за внатрешни работи и работодавачот, како и условите и начинот на остварување на правата и обврските од работен однос и други прашања од работните односи или во врска со работните односи.

Синдикат според колективниот договор е Македонскиот полициски синдикат, како репрезентативен синдикат.⁵⁸

Колективниот договор се применува непосредно и е задолжителен за сите работници кои имаат статус на овластено службено лице во МВР. Со

⁵⁸http://www.mps.mk/?page_id=2210

колективниот договор односно со договорот за вработување можат да се предвидат права кои за работниците се поповолни од правата утврдени со законите со кои се уредуваат права на работниците, доколку тоа не е во спротивност со одредбите од тие закони.

Според колективниот договор на МВР напуштањето на организацијата односно прекинување и откажување на договорот за вработување може да се случи по сила на закон, во случаи кога вработениот навршува 40 години пензиски стаж без оглед на годините на старост или исполнува услови за старосната пензија. Друг случај на откажување на договор за вработување во МВР е поради утврдена дисциплинска одговорност на работникот, согласно закон и одредбите од колективниот договор. На работникот во Министерството договорот за вработување може да му биде откажан и во случаите ако:

- биде оценет со оцена „не задоволува“ двапати последователно или во последните пет години најмалку три пати,

- се утврди дека при вработувањето премолчил или дал невистинити податоци во однос на општите и посебните услови за вработување;

- по втор пат не го положи приправничкиот испит утврден согласно со закон и со одредбите од овој колективен договор;

- во рок од 15 дена по завршување на неплатеното отсуство не се врати на работа или

- од неоправдани причини во рок од три дена од денот на врачувањето на решението за распоредување, односно унапредување не се јави на работното место на кое е распореден односно унапреден.

На вработен во МВР на кој со правосилна одлука му е забрането да врши определени работи од работниот однос или ако му е изречена забрана за вршење професија, дејност или должност, поради која не може да врши работи подолго од шест месеци или ќе мора заради издржување на казна затвор да отсуствува од работа повеќе од шест месеци, исто така му се откажува договорот за вработување.

На работникот во МВР може да му престане договорот за вработување со отказ поради деловни причини (економски, технолошки или слични промени) во случај кога во МВР се воведуваат нови промени во структурата, реорганизацијата, програмата и технологијата, а кои ќе предизвикаат потреба од намалување на бројот на работниците. Министерството пред да го откаже договорот за вработување од деловни причини, може на работникот да му понуди:

1) распоредување на работно место во организациска единица надвор од местото на неговото живеалиште соодветно на степенот на образование на работникот;

2) стручно оспособување (обука, преквалификација или доквалификација за работа во Министерството или кај друг работодавач) или

3) вработување кај друг работодавач без огласување, со преземање и склучување договор за вработување за вршење на работи кои одговараат на неговата стручна подготовка, односно квалификација;

4) склучување на нов договор за вработување.

Бројот и структурата на работниците на кои им престанува договорот за вработување од деловни причини се утврдува врз основа на следните критериуми:

- 1) стручна подготовка и квалификација;
- 2) работно искуство;
- 3) работен стаж;
- 4) здравствена состојба;
- 5) успешноста во работењето;
- 6) вид и значење на работното место;
- 7) возраст;
- 8) економско-социјална состојба.

Договорот за вработување не може да се откаже поради:

- членство во Синдикатот или учество во синдикални активности во согласност со закон и одредбите на овој колективен договор;

- поднесување на тужба или учество во постапка против Министерството во врска со кршење на договорните и други обврски од работниот однос пред арбитражни, судски и управни органи;

- отсуство од работа за време на породилно отсуство;
- одобрено боледување;
- користење на одобрено отсуство од работа и годишен одмор;
- учество во воена вежба;
- обука за потребите на Министерството и
- други случаи на мирување на работниот однос утврдени со закон.

Значи, како независно здружение на вработени синдикатот ги застапува и претставува правата и барањата на вработените.

ПЕТТА ГЛАВА

5. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

5.1 Методологија на истражувањето

Методологијата во ова емпириско истражување е опфатена преку оправданоста на истражувањето, предметот и целта на истражувањето, поставувањето на хипотетичка рамка (главна и споредни хипотези) и користење на методите на истражување (методите за собирање и обработката на добените податоци).

5.1.1 Оправданост на истражувањето

Општествената и научна оправданост на ова истражување се гледа во придонесот за надминување на недостатоците при управувањето со човечките ресурси во МВР.

Па, за да се согледаат состојбите за начинот на управување со човечките ресурси и колку тоа е важно за функционирање на МВР, за професионално, ефективно и ефикасно извршување на работните задачи, се изврши и емпириско истражување.

Вработените во МВР мора да поседуваат знаења, вештини, способности, постојано да се надоградуваат - обучуваат за да можат квалитетно и професионално да ги извршуваат поставените задачи, а сето тоа се должи и зависи од правилното управување токму со овие ресурси.

Тргнувајќи од претходното искуството повеќе години наназад кое го има МВР при управување со човечките ресурси се јавува потреба од едно подетално истражување. Причина за едно поголемо истражување е и сè поголемата актуелност на ова прашање кое е од витален интерес и за функционирање на

МВР, кое пак индиректно се одразува и на безбедноста и на стабилноста во државата.

Начинот на управување со човечките ресурси во МВР е важна алка во функционирањето на ова Министерство кое се стреми за постигнување на подобри резултати во сите сфери на полициското работење, да изгради професионален кадар кој може да одговори на сите безбедносни предизвици.

Правилното управување со човечките ресурси во МВР може да биде вистински иницијатор за подобрување на сите аспекти во полициското работење, во спротивно би довело до намалување на резултатите, а сето тоа би се одразило врз безбедносниот систем на државата, бидејќи МВР е еден од носечките столбови за безбедно функционирање на државата.

5.1.2 Предмет на истражувањето

Правилното планирање, регрутирање, селектирање, континуираното обучување, развојот на кадрите со правилна проценка на способностите и потенцијалите, правилната проценка на преформансите, правилното наградување (плата), мотивираноста (плата, информираност, почитување и сл.), правилното постапување и одржување на позитивна клима и правилен однос при комуникација со човечките ресурси претставуваат предмет на ова истражување.

Истражувањето се спроведува за да се дојде до сознанија дали правилно се управува со човечките ресурси во МВР, бидејќи тоа индиректно влијае на професионално, навремено и квалитетно извршување на работните задачи.

На почетокот во теоретскиот дел се разработува поимот на управување на човечките ресурси со осврт на МВР, целите, организациската поставеност на овој оддел во рамките на МВР, како и значењето на човечките ресурси.

Потоа се објаснува поимот привлекување (преку процесите на планирање, регрутирање и селекција), развивање на работната сила заради поцелосно искористување на нејзиниот потенцијал, долгорочно одржување на работната сила.

Преку емпириското истражување, кое за овој предмет го има утврдувањето на актуелната состојба на управување со човечките ресурси во МВР, треба да овозможи подобрување при управувањето со човечките ресурси во интерес на квалитетно, навремено и професионално извршување на работните задачи во МВР, што индиректно влијае за одржување на стабилен јавен ред и мир, успешно справување со криминалитетот, како и во сите другите аспекти на полициското работење, што пак од друга страна значи безбедно и стабилно функционирање на државата.

Врз основа на добиените резултати од емпириското истражување (анализираните податоци), ќе ги презентираме заклучоците од истото.

5.1.3. Цел на истражувањето

Целта на истражувањето е да се види клучната улога на менаџментот на човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи, како и важноста од правилното управување со човечките ресурси, бидејќи се работи за менаџирање со кадри кои се од витално значење за функционирање на државата, а и поради фактот што денес живееме во време полно со предизвици (политички, безбедносни ризици и сл.), како на национален така и на глобален план, а Министерството за внатрешни работи е основна алка во функционирањето на државата. За да има ефикасни и ефективни кадри, менаџментот на човечки ресурси во МВР мора правилно да управува со истите, што ќе биде клуч за успехот на МВР.

Оттука произлегува дека, Основна цел на ова истражување е докажувањето на позитивните страни (придобивките и бенефитите) од правилното управување со човечките ресурси.

А како крајна цел е постигнување на подобри резултати, односно поголема ефикасност и ефективност во работењето.

Кога би направиле сумирање на двете претходно опишани цели (основната и крајната цел) од истите би произлегло дека основната цел е:

-Да се согледа колку е важна улогата на менаџментот на човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи, преку потребата од правилното управување со човечките ресурси, како важен фактор во функционирањето на МВР (квалитетно, навремено и професионално извршување на задачите), како еден важен столб во функционирањето на државата.

Целта на истражувањето е конкретизирана на следниве задачи:

- Да се испитаат мислењата на раководниот кадар во МВР (во различни организациони единици) за начинот на управувањето со човечките ресурси.

- Да се испитаат мислењата на останатите вработени во МВР (во различни организациони единици) за начинот на управувањето со човечките ресурси.

5.2. Хипотетичка рамка

Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *„Доколку правилно се управува со човечките ресурси, тогаш тоа ќе придонесе за постигнување на подобри резултати во работењето“*.

Како посебни односно споредни хипотези за потврдување на главната хипотеза се јавуваат следните:

1) Ако се врши правилно планирање на потребите на човечките ресурси, тоа ќе води до еден континуитет во создавањето на професионален кадар, а со тоа навремено, професионално извршување на задачите, а додека неправилното планирање ќе доведе до недостаток на стручен кадар, што ќе се одрази на целокупното работење.

2) Ако се врши правилно селектирање на потребите на човечките ресурси, тоа ќе води до избор на квалитетни кадри кои ќе можат да одговорат на сите предизвици на полициското работење и, обратно, со неправилното селектирање ќе има кадар кој нема да биде способен да се соочи со предизвиците на полициското работење, а тоа ќе се одрази на извршувањето на поставените задачи.

3) Доколку се вршат континуирани обуки на човечките ресурси, тоа ќе води до едно постојано едуцирање на кадрите, запознавање со современите начини на работење, запознавање со измените и примената на законската материја, во

спротивно ќе имаме негативен ефект односно полициските службеници ќе работат по застарени методи, нема доволно да ја познаваат законската материја, исто така нема да знаат да ракуваат правилно со средствата и помагалата во работењето, а сето тоа ќе се одрази на ефикасното и ефективното извршување на задачите.

4) Ако се врши правилна проценка на способностите, потенцијалите и перформансите на човечките ресурси, тоа ќе води до поставување на вистинските кадри - професионалци на работни места на кои можат тие да одговорат на поставените задачи и, обратно, ќе има негативен ефект ако се постават кадри кои не се способни да ги извршуваат работните обврски стручно и професионално, а сето тоа повторно ќе се одрази на навременото и квалитетното извршување на работните обврски.

5) Доколку се врши правилно наградување, мотивираност и се одржува позитивна клима при комуникацијата со човечките ресурси, тоа ќе води до поголем стимул за работа, лојалност и пожртвуваност во извршување на работните обврски и, обратно, ќе се јави немотивираност, нелојалност, неквалитетно и ненавремено извршување на задачите.

5.3. Методи на истражување

Земајќи ги во предвид предностите и слабостите (позитивните и негативните страни) на методите на истражување, при изработка на овој магистерски труд, а заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражувањето, беа користени неколку методи и тоа: *анлиза, анкета, статистички методи и компарација*.

Резултатите од истражувањето се обработатени и врз основа на истите се донесени заклучоци.

Анализа - анализата како метод е извршена врз основа на истражување на материјалите кои ни беа достапни, а се поврзани со проблематика од трудот. Како литература користени се книги, извештаи, законски одредби, а се однесуваат на управувањето со човечките ресурси.

Анкета - анкетата како метод на истражување се спроведе преку составување на прашалници со прашања поврзани со поставените хипотези, а истите се наменети за раководителите и за останатите вработени.

За анкетата како метод на истражување, иако е потребна подготовка поради тоа што се бара реален одговор на претходно изготвените прашања, може да се каже дека како метод е добар од причина што се изведува брзо и се собираат податоци истовремено од голем број на анкетирани.

На анкетните прашалници се изјаснуваа раководителите и останатите вработени, а преку нивните искази се истражуваше начинот на управувањето со човечките ресурси во МВР.

Статистичкиот метод или статистичка обработка - со овој метод е извршено средување на податоците табеларно и графички и се извршени пресметки.

Компарацијата или споредувањето како метод на истражување - е користен за да се направи споредување помеѓу онаа состојба која ја посакуваме и состојбата која ја имаме.

5.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено во повеќе организациони единици во рамките на Министерството за внатрешни работи. Во тој примерок се опфатени 32 раководители и 80 останати вработени во повеќе организациони единици во Министерството за внатрешни работи. Истражувачкиот примерок е спроведен во организационите единици на МВР кои ни беа достапни.

Добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички, а потоа ги употребивме χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на управувањето со човечките ресурси во МВР.

Потоа следува компаративната анализа и заклучоци од податоците кои ги добивме.

По спроведеното емпириско истражување сумираните резултати од анкетниот прашалник се претставени во Табела 2. и следи анализа на одговорите за секое поединечно прашање од анкетните прашалници.

Табела 2. Сумирани одговори на раководителите и вработените од анкетните прашалници

Table 2. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата организациска единица правилно се управува со човечките ресурси?	Да	26	81	30	38
	Не	2	6	36	45
	Без одговор	4	13	14	17
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 45,895 C = 0,432					
2. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно планирање на потребите на човечките ресурси?	Да	16	50	10	12
	Не	12	37	48	60
	Без одговор	4	13	22	28
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 32,438 C = 0,374					
3. Дали Вие сметате дека во Вашата институција се врши правилно регрутирање на човечките ресурси?	Да	14	44	14	18
	Не	4	12	46	57
	Без одговор	14	44	20	25
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 45,483 C = 0,430					
4. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно селектирање на човечките ресурси?	Да	10	31	12	15
	Не	4	13	56	70
	Без одговор	18	56	12	15
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 68,386 C = 0,505					

5. Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки?	Да	6	19	2	3
	Не	20	62	66	83
	Не знам	6	19	12	15
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 14,855 C = 0,263					
6. Дали сметате дека во Вашата институција се врши развој на кадрите по предлог со правилна проценка на нивните способности и потенцијали?	Да	20	63	12	15
	Не	2	6	30	38
	Без одговор	10	31	38	37
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 56,093 C = 0,468					
7. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилна проценка на перформансите на човечките ресурси ?	Да	22	69	12	15
	Не	0	0	30	37
	Не знам	10	31	38	48
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 75,373 C = 0,523					
8. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси ?	Да	6	19	2	3
	Не	18	56	74	92
	Не знам	8	25	4	5
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 33,726 C = 0,380					
9. Дали сметате дека во Вашата институција, човечките ресурси се мотивирани (преку економските фактори т.е. платата и неекономските фактори)	Да	10	31	8	10
	Не	14	44	42	52
	Не знам	8	25	30	38
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 14,105 C = 0,257					

10. Дали сметате дека во Вашата институција правилно се постапува со вработените, се одржува позитивна клима и има правилен однос при комуникацијата?	Да	25	78	18	23
	Не	2	6	32	40
	Без одговор	5	16	30	37
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 64,420 C = 0,494					

На првото прашање кое гласаше: *Дали сметате дека во Вашата организациска единица правилно се управува со човечките ресурси?*

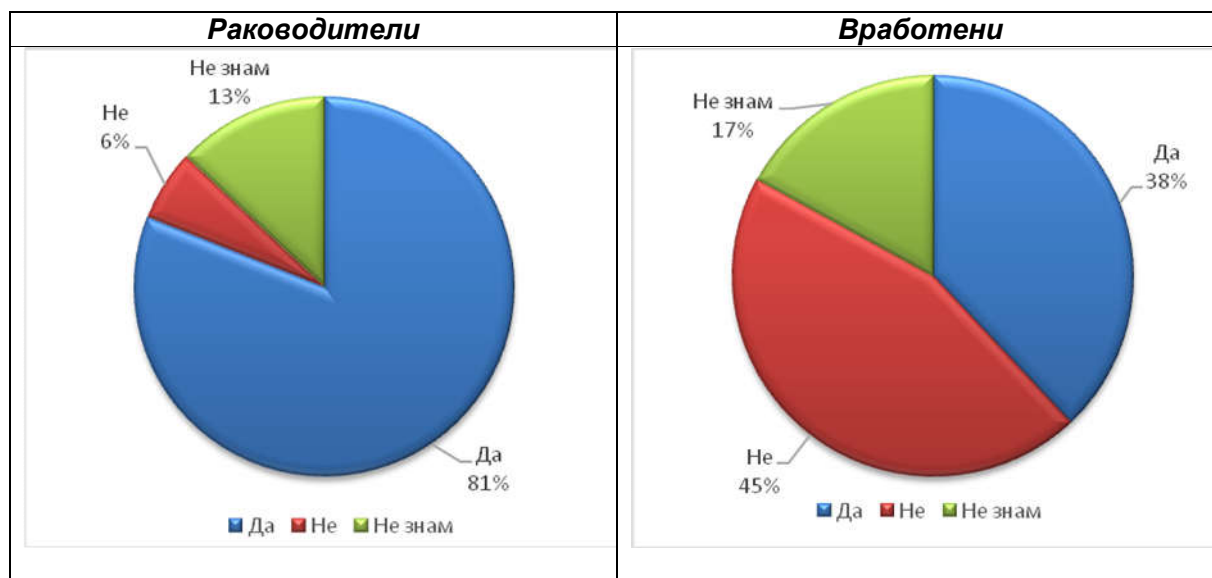
и врз основа на пресметките на податоците по χ^2 - тестот ги добивме резултатите прикажани во Табела 2.1 и Слика 6.1

Табела 2.1 Приказ на одговорите на вработените и раководителите по прашањето, дали сметате дека во Вашата организациска единица правилно се управува со човечките ресурси

Table 2.1 Presentation of the employees 'and managers' responses to the question, do you think that your human resource management unit is properly managed

Поставено прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата организациска единица правилно се управува со човечките ресурси?	Да	26	81	30	38
	Не	2	6	36	45
	Без одговор	4	13	14	17
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 45,895 C = 0,432					

Графичкиот приказ би бил следниот:



Слика 6.1 Дали во организациска единица правилно се управува со човечките ресурси
Figure 6.1 Is human resources properly managed in an organizational unit

Од табеларниот и од графичкиот приказ може позабележително да се видат исказите на двете групи на испитаници.

Преку добиената вредност на χ^2 - тестот, што изнесува 45,895 и е поголема од табличната вредност $\chi^2 - (5,991)$, може да се забележи дека не се потврдуваат поставените хипотези како основната така и помошната, бидејќи исказите на раководителите и останатите вработени не се совпаѓаат.

Со ова може да се забележи дека соодветно не се управува со човечките ресурси што предизвикува јавување на незадоволство кај вработените, па може да се одрази на ефикасноста во работењето.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите на двете групи на испитаници и истиот изнесува 0,432 покажува дека модалитетот на зависност на варијаблите е умерен односно слаб, бидејќи помеѓу исказите на испитаните раководителите и испитаните вработени се јавува разлика.

По обработка на второто прашање кое гласеше: *Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно планирање на потребите на човечките*

ресурси? и врз основа на пресметките на податоците по χ^2 - тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табела 2.2 и Слика 6.2

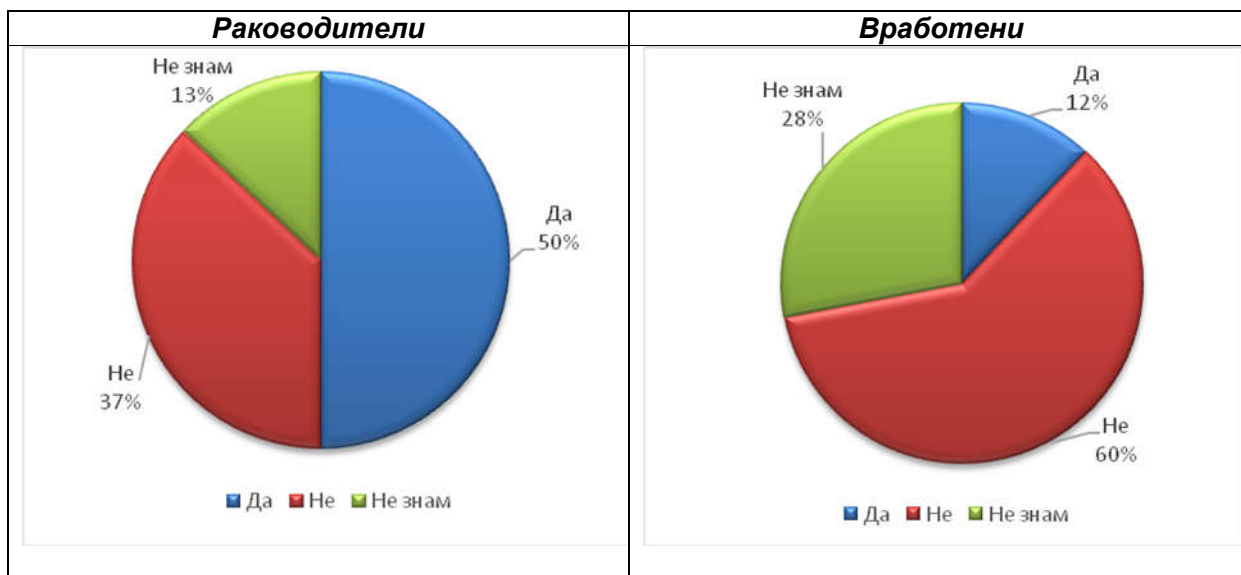
Табела 2.2 Дали во Институција се врши правилно планирање на потребите на човечките ресурси

Table 2.2 Does the Institution correctly plan the needs of human resources

Поставено прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно планирање на потребите на човечките ресурси.	Да	16	50	10	12
	Не	12	37	48	60
	Без одговор	4	13	22	28
	Вкупно	32	100	80	100

Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 32,438
C = 0,374

Графички прикажано:



Слика 6.2 Дали во Институцијата се врши правилно планирање на потребите на човечките ресурси

Figure 6.2 Does the Institution correctly plan the needs of human resources

Од табеларниот и од графичкиот приказ се гледа дека одговорите на испитаните раководители и вработени не соодејствуваат, па истото се потврдува со χ^2 - тест, чија добиена вредност изнесува 32,438 што е поголема од табличната вредност $\chi^2_{(5,991)}$.

Тоа укажува дека не се врши доволно правилно планирање на потребите на човечките ресурси, што ќе резултира со недостаток на кадар за кој е потребно подолго време и труд да се едуцира и да стекне потребно искуство и знаење за да се вклопи во полициското работење, а сето тоа може да се одрази на квалитетното и навремено извршување на работата.

Вредност на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите и тој изнесува 0,374 што значи слаба контингенција т.е. модалитетот на зависност на варијаблите е слабо, односно исказите помеѓу раководителите и останатите вработени се разликуваат.

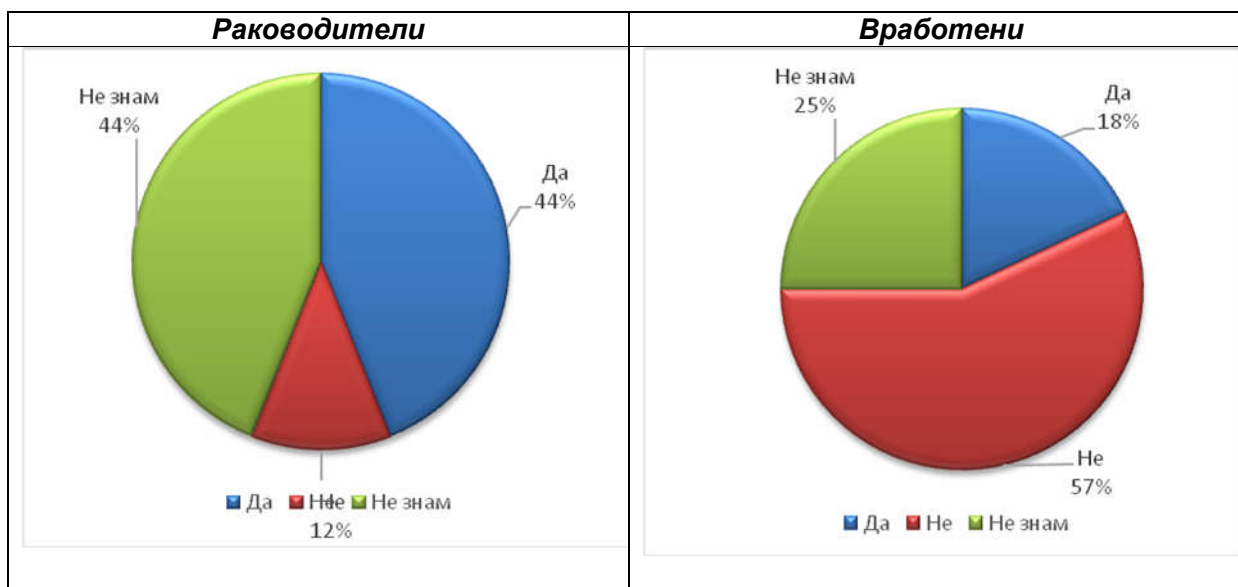
Резултатите од *третото прашање* кое гласеше: *Дали Вие сметате дека во Вашата институција се врши правилно регрутирање на човечките ресурси?*

Табела 2.3 Дали во институцијата се врши правилно регрутирање на човечките ресурси

Table 2.3 Whether proper recruitment of human resources is carried out in the institution

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вие сметате дека во Вашата институција се врши правилно регрутирање на човечките ресурси ?	Да	14	44	14	18
	Не	4	12	46	57
	Без одговор	14	44	20	25
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 45,483 C = 0,430					

Следи графичкиот приказ:



Слика 6.3 Дали во Институцијата се врши правилно регрутирање на човечките ресурси

Figure 6.3 Whether proper recruitment of human resources is carried out in the institution

Од табеларниот и од графичкиот приказ се гледаат дадените искази на испитуваните менаџери и испитаните вработени.

Преку пресметка на χ^2 - тестот се добива вредност 45,483 што е поголема од табличната вредност χ^2 - (5,991), што значи дека исказите на раководителите и останатите вработени не се совпаѓаат.

Ова потврдува дека не се врши доволно правилно регрутирање на човечките ресурси, знаеме дека регрутирањето е процес на пронаоѓање на потенцијални кандидати за слободни работни места, од кое пак понатаму зависи и добрата селекција.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите и тој изнесува 0,430 што значи умерена (слабо-умерена) контингенција т.е. модалитетот на зависност на варијаблите е умерена, односно исказите помеѓу раководителите и останатите вработени се разликуваат.

Четвртото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно селектирање на човечките ресурси?* и врз основа на одговорите на испитаниците и пресметките на податоците по χ^2 - тестот добиени се резултати и истите се прикажани во Табела 2.4 и Слика 6.4.

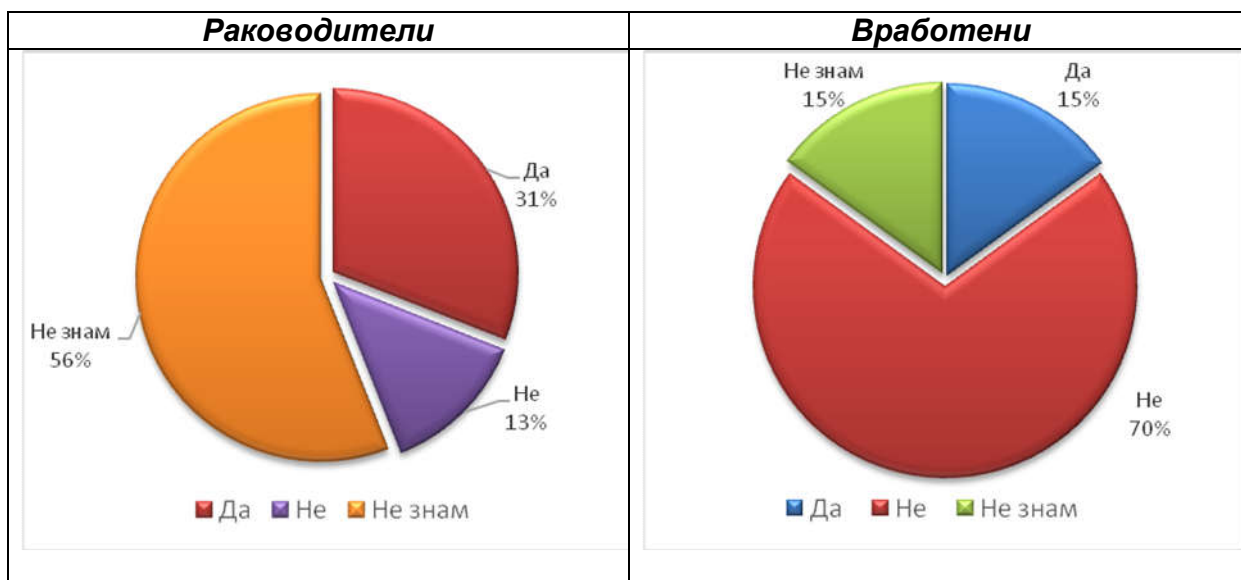
Табела 2.4 Дали во Институција се врши правилно селектирање на човечките ресурси

Table 2.4 Is the right selection of human resources in the institution

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно селектирање на човечките ресурси ?	Да	10	31	12	15
	Не	4	13	56	70
	Без одговор	18	56	12	15
	Вкупно	32	100	80	100

Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 68,386
C = 0,505

Следи сликовит приказ:



Слика 6.4 Дали во Институција се врши правилно селектирање на човечките ресурси

Figure 6.4 Is the right selection of human resources in the institution

Од табеларниот и од графичкиот приказ можеме да заклучиме дека и овде одговорите на испитаните раководители и вработени не се истоветни.

Ова го потврдува пресметаната вредност на χ^2 - тест, која изнесува 68,386 што е поголема од табличната вредност ($\chi^2 - 5,991$), што значи дека исказите на раководителите и останатите вработени се разликуваат.

Ова значи дека во МВР не се врши правилно селектирање на човечките ресурси, а тоа се потврдува и со одговорите на раководителите и останатите вработени во испитуваните организациски единици, што пак ќе доведе до вработување на некавалитетен, нестручен и несоодветен кадар, кое секако ќе се одразува на ефикасноста и ефективноста во извршувањето на службените активности.

Вредноста на коефициентот на контингенција, кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите, изнесува 0,505 што значи умерена контингенција т.е. модалитетот на зависност на варијаблите е умерен.

По петтото прашање кое гласеше: *Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки на вработените?*

Добиените резултатите се прикажани во Табела 2.5 и Слика 6.5.

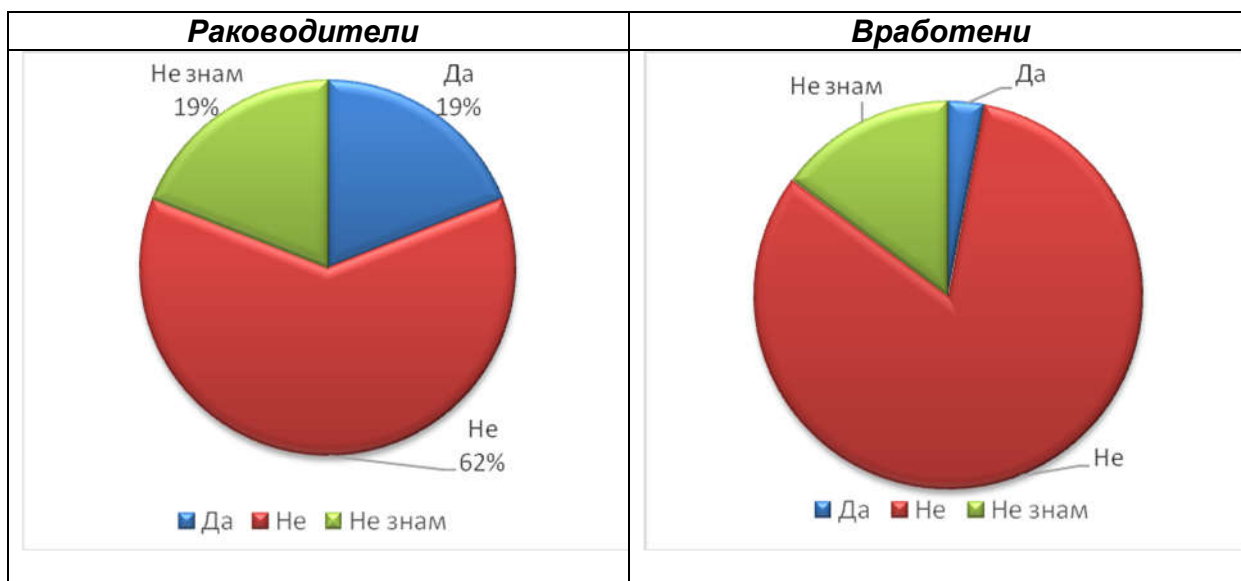
Табела 2.5 Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: Дали сметате дека во Вашата Институција се вршат континуирани обуки

Table 2.5 Presentation of the answers from the managers and the employees to the question, do you think that your institution organizes continuous trainings

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки?	Да	6	19	2	3
	Не	20	62	66	83
	Не знам	6	19	12	15
	Вкупно	32	100	80	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,855
C = 0,263

Следи графичкиот приказ:



Слика 6.5 Графички приказ на одговорите на раководителите и вработените по прашањето: Дали сметате дека во Вашата Институција се вршат континуирани обуки

Figure 6.5 Graphic presentation of the answers from the managers and the employees to the question, do you think that your institution organizes continuous trainings

И овде пресметаната вредност на χ^2 - тест изнесува 14,855 што е поголема од табличната вредност ($\chi^2-5,991$), што значи дека исказите на раководителите и останатите вработени не се совпаѓаат.

Од тука произлегува дека во МВР не се вршат континуирани обуки, од што директно зависи едукацијата, усовршувањето, надоградбата на знаења и вештини за извршување на задачите. Без постојано обучување на кадрите, запознавање со нови методи и насоки во работата, освежување на знаењата и вештините во работењето неминовно е опаѓањето на квалитетот и кванитетот на работата.

Вредноста на коефициентот на контингенција, кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите, изнесува 0,263 што значи слаба контингенција т.е. модалитетот на зависност на варијаблите е слабо, односно исказите помеѓу раководителите и останатите вработени се разликуваат.

По шестото прашање кое гласеше: *Дали сметате дека во Вашата институција се врши развој на кадрите по предлог со правилна проценка на нивните способности и потенцијали?*

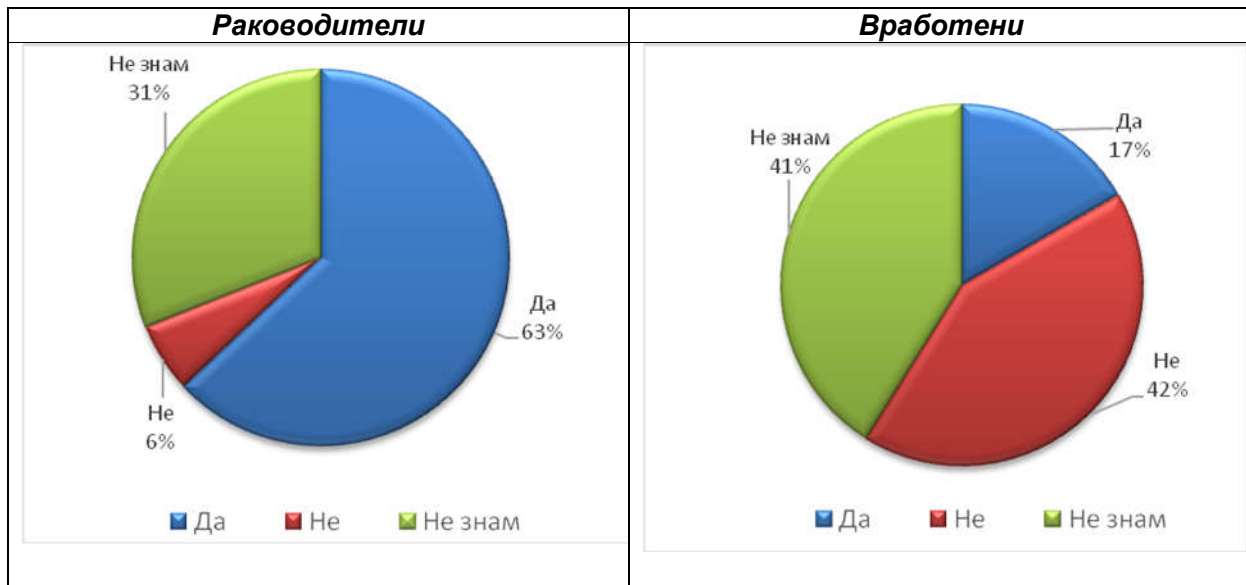
Добиените податоци и пресметаната вредност на χ^2 - тестот се прикажани во Табела 2.6 и Слика 6.6.

Табела 2.6 *Дали во институција се врши развој на кадрите врз принципите на способности и потенцијали*

Table 2.6 *Does the institution develop personnel on the principles of capabilities and potentials*

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали сметате дека во Вашата институција се врши развој на кадрите по предлог со правилна проценка на нивните способности и потенцијали?	Да	20	63	12	15
	Не	2	6	30	38
	Без одговор	10	31	38	37
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 56,093 C = 0,468					

Следи графичкиот приказ:



Слика 6.6 Дали во институција се врши развој на кадрите врз принципите на способности и потенцијали

Figure: 6.6 Does the institution develop personnel on the principles of capabilities and potentials

Од табеларниот и од графичкиот приказ може да се констатира дека одговорите на испитаните менаџери и вработени не се совпаѓаат целосно.

Тоа го потврдува и пресметаната вредност на χ^2 - тест, чија добиена вредност изнесува 56,093 што е поголема од табличната вредност ($\chi^2=5,991$), што значи дека исказите на раководителите и останатите вработени не се совпаѓаат.

Може да се каже дека во институциите не се врши доволно развој на кадрите по принципот на правилна проценка на нивните способности и потенцијали што директно влијае на успехот во работењето.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите и тој изнесува 0,468 што значи слабо-умерена контингенција.

По седмото прашање кое гласеше: *Дали во Вашата институција се врши правилна проценка на преформансите на човечките ресурси?*

Групираните и пресметаните податоци се прикажани табеларно и графички во Табела 2.7 и Слика 6.7

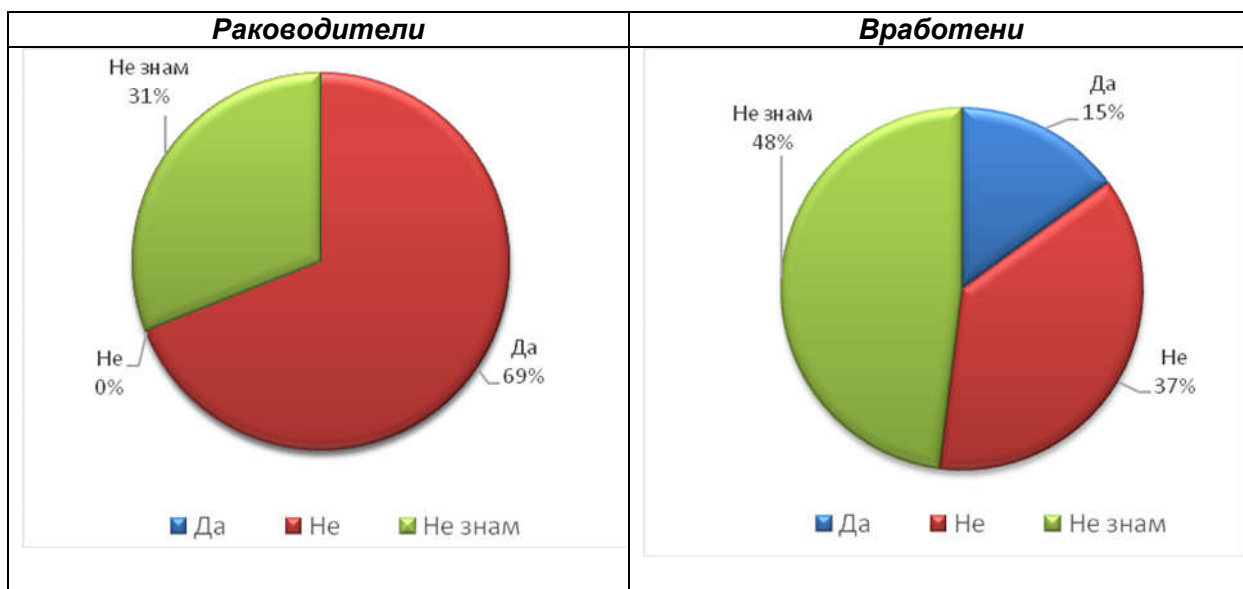
Табела 2.7. Дали во Вашата институција се врши правилна проценка на преформансите на човечките ресурси

Table 2.7. Does your institution perform a proper assessment of human resource performance

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилна проценка перформансите на човечките ресурси?	Да	22	69	12	15
	Не	0	0	30	37
	Без одговор	10	31	38	48
	Вкупно	32	100	80	100

Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 75,373
C = 0,523

Следи графичкиот приказ:



Слика 6.7 Дали во Вашата институција се врши правилна проценка на преформансите на човечките ресурси

Figure 6.7. Does your institution perform a proper assessment of human resource performance

И овде според добиена вредност на χ^2 - тест, која изнесува 75,373 и е поголема од табличната вредност ($\chi^2=5,991$), се покажува дека исказите на испитуваните раководители и останатите вработени не се совпаѓаат.

Со ова се потврдува дека доволно не се врши проценка на преформансите, што пак ќе се манифестира преку недоволно исполнување на обврските според стандардите кои се бараат, несогласување со работните процедури или политики, сето ова негативно ќе влијае врз останатите вработени и ќе резултира со послаби резултати во работењето.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите и тој изнесува 0,523 што значи умерена контингенција.

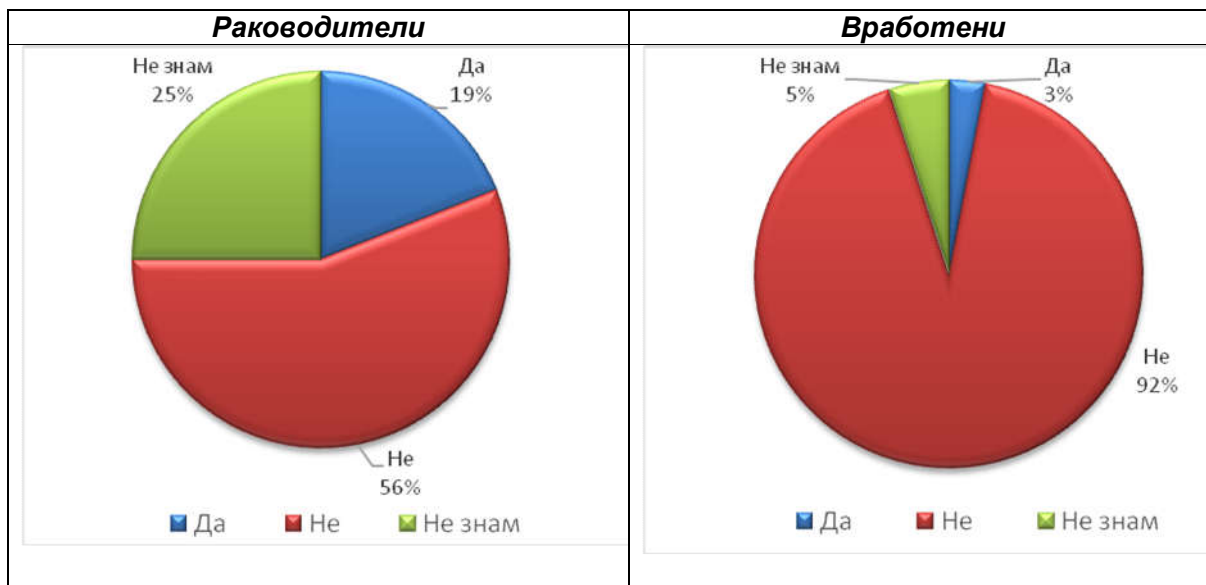
По *осмото прашање* кое гласеше: *Дали сметате дека во вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси?* врз основа на пресметките на податоците по χ^2 - тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табела 2.8 и Слика 6.8.

Табела 2.8 Дали во институцијата се врши правилно наградување на човечките ресурси

Table 2.8 Does the institution properly reward the human resources

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (правилна плата и додатоци) на човечките ресурси?	Да	6	19	2	3
	Не	18	56	74	92
	Не знам	8	25	4	5
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 33,726 C = 0,380					

Следи графичкиот приказ:



Слика 6.8 Дали во институцијата се врши правилно наградување на човечките ресурси
Figure 6.8 Does the institution properly reward the human resources

Од табеларниот и од графичкиот приказ се гледаат одговорите на испитаните раководители и вработени.

Пресметаната вредност на χ^2 - тест која изнесува 33,726 и е поголема од табличната вредност (χ^2 -5,991), покажува дека исказите на раководителите и останатите вработени не се совпаѓаат, со што не се потврдува поставената хипотеза.

Од ова се гледа дека не се врши правилно наградување на човечките ресурси, а ова може да доведе до неквалитетно извршување на задачите.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите изнесува 0,380 што значи слаба контингенција.

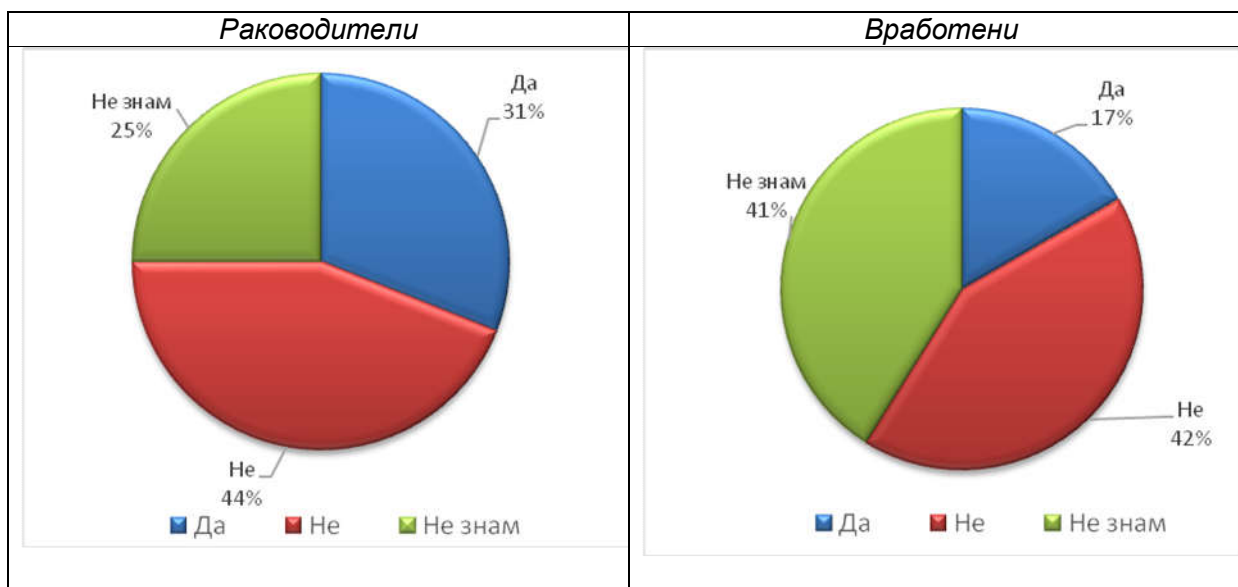
По деветтото прашање кое гласеше: *Дали сметате дека во Вашата институција човечките ресурси се мотивирани (вработените се доволно мотивирани преку економските фактори т.е. платата и неекономските фактори т.е. почитувањето, правилното однесување, разбирање на нивните потреби, информираност, доверба...)?*

Па врз основа на групираниите податоци и направените пресметки на податоците по χ^2 - тестот, нивните резултатите се прикажани во Табела 2.9 и Слика 6.9.

Табела 2.9 *Дали човечките ресурси се доволно мотивирани во работењето*
 Table 2.9 *Are human resources motivated enough in the workplace*

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали сметате дека во Вашата институција, човечките ресурси се мотивирани (преку економските фактори т.е. платата и неекономските фактори т.е. однесување, разбирање на нивните потреби, информираност, почитување...)	Да	10	31	8	10
	Не	14	44	42	52
	Без одговор	8	25	30	38
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 - тест изнесува: 14,105 C = 0,257					

Следи графичкиот приказ:



Слика 6.9 Дали човечките ресурси се доволно мотивирани во работењето
Figure 6.9 Are human resources motivated enough in the workplace

Според пресметаната вредност на χ^2 - тестот што изнесува 14,105, па е поголема од табличната вредност ($\chi^2=5,991$), па и од самиот табличен и графички прикази се гледа дека исказите на раководителите и останатите вработени не се совпаѓаат.

Тоа покажува дека испитаниците изјавуваат дека не се доволно мотивирани во работењето, како од економски аспект - добивање на доволно средства - плата, така и од некономски аспект - доволно посветено внимание кон вработените-однесување, почитување, информираност, колегијалност и сл. Ова би значело исказување на немотивираност како и по наградување така и по недоволна посветеност на доволно внимание, што би се одразило и врз постигнување на поквалитни резултати во работењето.

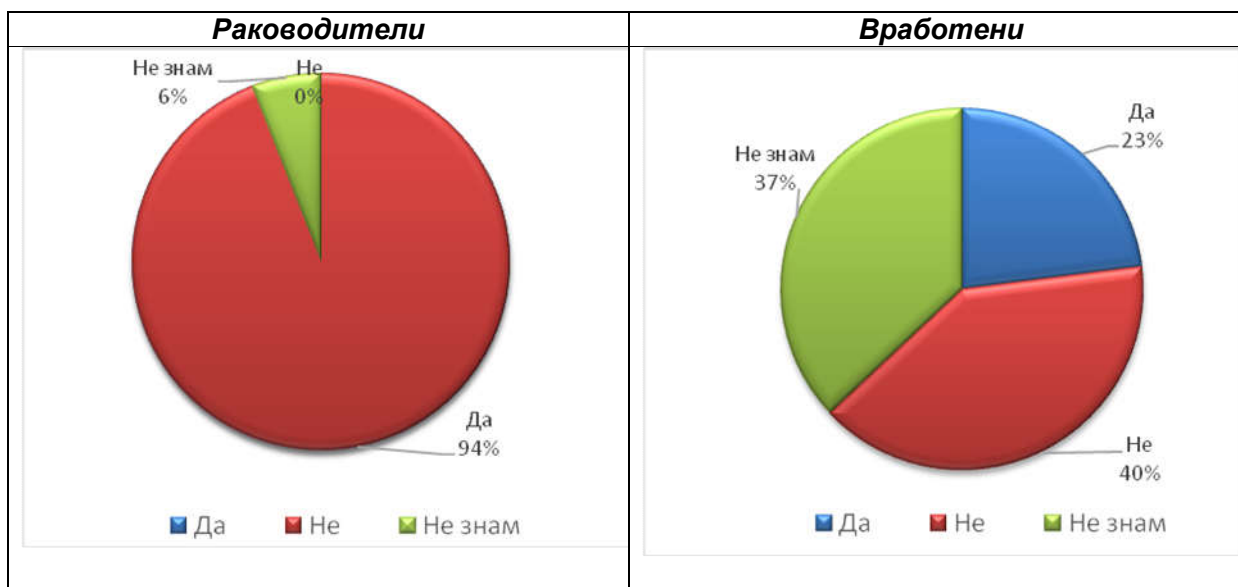
Вредноста на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите и тој изнесува 0,257 што значи слаба контингенција т.е. модалитетот на зависност на варијаблите е слаб, односно исказите помеѓу раководителите и останатите вработени се разликуваат.

По десеттото прашање кое гласеше: *Дали сметате дека во Вашата институција правилно се постапува со вработените, се одржува позитивна клима и правилен однос при комуникацијата?* врз основа на пресметките на податоците по χ^2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табела 2.10 и Слика 6.10.

Табела 2.10 Дали сметате дека во Вашата институција правилно се постапува со вработените, се одржува позитивна клима и правилен однос при комуникацијата
Table 2.10 Do you consider that your institution is properly handled by employees, maintain a positive climate and a proper relationship in communication

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали сметате дека во Вашата Институција правилно се постапува со вработените, се одржува позитивна клима и има правилен однос при комуникацијата?	Да	25	78	18	23
	Не	2	6	32	40
	Без одговор	5	16	30	37
	Вкупно	32	100	80	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 64,420 C = 0,494					

Следи графичкиот приказ:



Слика 6.10 Дали сметате дека во Вашата институција правилно се постапува со вработените, се одржува позитивна клима и правилен однос при комуникацијата
Table 6.10 Do you consider that your institution is properly handled by employees, maintain a positive climate and a proper relationship in communication

И овде прикажаните податоци покажуваат дека не се совпаѓаат одговорите на испитуваните раководители и вработени.

Ова се потврдува и со пресметаната вредност на χ^2 - тест, што изнесува 64,420 и е поголема од табличната вредност (χ^2 - 5,991), што значи дека исказите на раководителите и останатите вработени не истоветуваат.

Од ова се гледа дека испитаниците одговориле дека не се постапува правилно со вработените, не се одржува позитивна клима во колективот и не се гради правилен однос на комуникација, немање меѓусебна доверба, напротив, сето тоа доведува до нарушени односи, отсуство на позитивна клима за работа, отсуство на комуникација без кои не може да се замисли тимското работење кое е неминовно за извршување на полициските работи.

Вредноста на коефициентот на контингенција кој ни ја покажува зависноста (поврзаноста) помеѓу одговорите и тој изнесува 0,494 што значи слаба - умерена

контингенција т.е. модалитетот на зависност на варијаблите е слаб односно исказите помеѓу раководителите и останатите вработени се разликуваат.

5.4.2. Резултати од истражувањето и нивни коментар

По спроведеното емпириско истражување и добиените резултати и пресметките кои се направени по χ^2 -тестот може да се констатира дека:

- Исказите на раководителите и останатите вработени кои беа анкетирани се разликуваат;

- Прашањата од анкетниот прашалник наменети за раководителите и за останатите вработени беа со цел да се види правата слика за тоа како се управува со човечките ресурси во поодделни испитани единици на Министерството за внатрешни работи на РМ. Најголем дел од одговорите на раководителите е дека правилно се управува, додека останатите вработени сметаат дека не се управува правилно со човечките ресурси.

- Вредноста пресметана по χ^2 - тестот, по сите одговори на анкетниот прашалник е поголема од граничната вредност од таблицата, што укажува на тоа дека исказите на раководителите и вработените се разликуваат;

- Степенот на контингенција се движи од 0,257 до 0,523, што покажува слаб интензитет на поврзаност на варијаблите со исказите, а поставените хипотези со истото не се потврдуваат.

Според резултатите од спроведеното емпириско истражување можеме да заклучиме дека според исказите на испитаните вработени не се обрнува поголемо внимание на човечките ресурси.

Затоа мора да се анализираат состојбите за да се увидат слабите страни и недостатоците од сите аспекти на управувањето со овие кадри, од причина што денес живееме во комплексни, непредвидливи и променливи услови, во време полно со предизвици, посебно на безбедносен план (на национален и меѓународен) затоа мора правилно да се управува со овие кадри од причина што иако во ова модерно време во кое живееме можеме да ја имаме најновата,

најсофистицираната опрема за работа, сепак човечкиот потенцијал е незаменлив.

ШЕСТА ГЛАВА

5. ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ОСВРТ НА МВР

6.1 Анализа, согледување на состојбите на работењето на човечките ресурси и преземање на активности за нивно поттикнување на самоиницијативност и постигнување на подобри ефекти во работењето

За подобро да може да се разбере денешната, новата економија или како што некои автори знаат да ја наречат економија на знаење, се јавува потреба да се разгледа човековата историја и да се спомене познатиот футурист Алвин Тофлер⁵⁹.

Како појдовна точка на теоријата на Тофлер е дека човечкото општеството, преку неговото создавање и развој, поминало низ три главни фази или три бранови, кои, секој од нив посебно, ја унапредил човечката цивилизација. Секој бран донел со него извесни промени, како технолошки така и социјални. Првиот бран на трансформација започнал во моментот кога човекот го напуштил номадскиот начин на живот и почнал да се занимава со земјоделството. Сè до 18 век речиси сите економии имале карактер на земјоделски општества, а речиси 90% од населението било ангажирано во земјоделството. За почеток на вториот бран се смета Индустриската револуција во 18 век - појавата на машините која го менува начинот на живот. Луѓето го оставаат земјоделието, и се преселуваат во градовите каде започнале да работат во фабриките за што земаат плата. Масовно производство, специјализирани работни места и производи се главните карактеристики на овој метод на производство. Веќе во третиот бран, силата на мускулите се заменува со силата на умот. Двигател на овој бран е информацијата, па затоа се нарекува информација егот или егот знаење. Од производството, општеството се свртува кон обезбедување услуги, а знаењето веќе претставува крајна движечка сила. „Знаењето е моќ“ – тоа е главната изрека којашто ја

⁵⁹ Dordevic B. Jelena, Pavic S. Zarko, Osnovi na menadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.4

опишува оваа ера и работниците на трет бран стануваат „работници на знаењето“⁶⁰, поим кој прв е воведен од страна на П. Дракер уште во 1959 година. Со брзиот развој на технологијата, пазарот на трудот бара високо ниво на квалификувани работници кои се подготвени да се прилагодат не само на сопствените промени на животната средина, но исто така и на промените во нивните кариери. Ефектот на организациите во економијата и општеството базирано на знаење ќе зависи од вештината што треба да се анимира, задржана во организацијата и ги мотивира работниците на знаење. Во врска со тоа е, исто така, изнаоѓање начин знаењето што го поседуваат работниците да се усвојува, чува и дели меѓу останатите членови на компанијата на начин со кој ќе се создаде дополнителна вредност за организацијата.

Во оваа смисла, исто така, се потенцира важноста на управувањето со човечките ресурси. Управување со човечките ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените со цел да се создаде безбедна и праведна средина за вработени од една страна, а од друга страна постигнување на стратешките цели на организацијата. Ова укажува на фактот дека управувањето со човечките ресурси денес е многу повеќе од „персонално управување“, а тоа, всушност, претставува филозофија што ефикасно ќе ги постигне потребите на модерната организација. Управувањето со човечките ресурси се дефинира како стратешки и кохерентен пристап на управувањето кон највредните средства во организацијата, луѓето кои работат во него, поединечно или колективно и придонесуваат за постигнување на целите на организацијата. Во овој поглед, под раководство на човечки ресурси се подразбира дел од една организација која придонесува со својата активност за постигнување на стратешките цели на истата преку привлекување, задржување на квалитетни и професионални вработени и нивно мотивирање да работат на ефикасен и ефикасен начин. Пократко кажано, улогата на управување со човечките ресурси е да ѝ овозможи на организацијата да успее со луѓето. Управувањето со човечките ресурси е од големо значење за целата организација

⁶⁰ Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menzadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.5

и вработените во него. Ние ќе се согласиме дека нема организација која има за цел да донесе погрешна одлука за ангажирање на вработен кој ќе ангажира луѓе кои ќе настапат на несоодветен начин на работа, трошејќи многу ресурси за неефикасни и долготрајни процеси на избор на потенцијален кандидат за работа, неправилно воспоставен мотивациски систем на вработените, и да дозволи заминување на најдобрите луѓе од компанијата и несоодветна обука која ја нарушува ефикасноста на работните процеси. Ставањето на наведените задачи во надлежност на управувањето со човечките ресурси доволно е илустрација на наведениот став. Улогата и важноста на управувањето со човечките ресурси се рефлектира во фактот дека правилната организација на активности ѝ овозможува на организацијата да се вклучи вистинската личност на вистинското место, да им се овозможи на вработените да го подобрат своето образование и напредок, правилно да ги мотивира и да ги наградува вработените и со правилно координирање на горенаведените активности се постигнуваат добри резултати за организацијата.

Постојат четири основни цели кои менаџерите за човечки ресурси треба да ги постигнат.⁶¹

Цели што се однесуваат на вработените. Основната цел на менаџерите за човечки ресурси е да се обезбеди организација со квалитетни луѓе кои ќе можат ефикасно и ефективно да ги извршуваат зададените задачи. За да се постигне оваа цел, потребно е да се утврди организационата структура, типот на договорот според кој вработените ќе бидат ангажирани, избор на квалитетни луѓе и нивно задржување во организацијата.

Цели поврзани со работата. Кога една организација обезбедува квалитетни човечки ресурси, главната цел на менаџерите за човечки ресурси е да ги преземат сите потребни мерки и активности за вработените да бидат мотивирани, посветени на работата и максимално ангажирани. Посебен акцент е

⁶¹ Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menzadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.6

ставен на улогата на обуката и развојот, наградниот систем на вработените, како и дисциплинирање на вработените и постигнување на високи работни стандарди.

Цели поврзани со управување со промените. Промените не се случуваат само во надворешната средина на организацијата, но самата организација предизвикува промени и иновации, со цел да се постигне и одржување на својата конкурентска предност на пазарот. Промените понекогаш се структурни и се состојат од реорганизација на бизнисот, активностите и процесите или во пензионирањето на старите и ангажирањето на нови вработени. Можна е и потреба од културни промени во однос на промените во фундаменталните вредности, ставови или норми на однесување. На кратко, во постигнувањето на оваа цел, од одделенијата за управување со човечки ресурси се очекува да ги ангажираат вистинските лидери, иноватори, креативни луѓе кои создаваат промени.

Административни цели. Административната работа е многу важна за успешни перформанси на менаџерите за човечки ресурси. Под овие работни места се подразбира не се само задачи за прецизно собирање и ажурирање на податоците за вработените (нивните способности, знаења, вештини, цели во кариерата), но, исто така, правни работи поврзани првенствено со усогласување со законската регулатива (правен, финансиски, социјален аспект). Со цел менаџерите на човечки ресурси да одговорат на барањата на промена на деловното опкружување, животната средина и потребата од постигнување на поставените цели, тие треба да поседуваат одредени видови на вештини. Овие вештини можат да бидат класифицирани во четири основни категории: вештини на односи со луѓе, вештини за донесување одлуки, лидерски вештини и технички вештини.

Човечката димензија во менаџерите за човечки ресурси е многу важна. Не само што од менаџерите на човечките ресурси денес се очекува да ги имаат потребните знаења за тоа како и на кој начин вработените треба да ја одиграат својата улога во постигнувањето на конкурентна предност за организација, туку од нив исто така се бара да ги знаат политиките, програмите и практиките што тој ги сака помагајќи им на вработените да ја исполнат својата задача. Неопходно е

тука, се разбира, да се додадат и вештини за комуникација, преговарање и развој на тимска работа. Со оглед на природата на работата што ја вршат менаџерите на човечки ресурси, успехот на нивната работа е непроценлив во совладување на вештините на успешна и ефективна комуникација. Во тој поглед, за менаџерите на човечки ресурси како многу важни фактори за извршување на својата функција како и за развивање на својата кариера се⁶²:

- организирање идеи и информации на логичен и целосен начин,
- изразување на идеи и информации разбирливо и убедливо - орално, писмено, визуелно или преку електронски медиуми,
- активно слушање на другите,
- ефективна комуникација со луѓе од различно потекло и искуства,
- ефективна употреба на комуникациски технологии,
- висок квалитет на пишување и говор во однос на граматички и правописни правила,
- способноста да се прилагоди на односот со соодветната публика или ситуација,
- способност да комуницираат на цивилизиран начин и во согласност со деловните правила и комуникација дури и со непријателски расположените вработени,
- етика базирана на комуникација, дури и во ситуации кога можностите за избори не се јасни и
- мудро управување со своето време и ефикасно користење на ресурсите.

Менаџерот на човечки ресурси има можност да ги примени своите вештини за донесување одлуки секојдневно. Ова се однесува на донесување одлуки за квалификации и вештини на вработените, како и одлуките за правните, етичките и финансиските аспекти на функцијата менаџер за човечки ресурси. Менаџерите за човечки ресурси, во денешното турбулентно опкружување, имаат многу важна

⁶² Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menzadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.7

лидерска улога. Оттука, лидерските вештини на менаџерите за човечки ресурси доаѓаат до целосен израз. Раководството денес вклучува помагање на организацијата да управува со промените и бара способност за дијагностицирање на проблеми, спроведување на организациски промени и евалуација на резултатите. Промените најчесто доведуваат до конфликт, отпор и збунетост меѓу вработените. Менаџерите за човечки ресурси треба да ги согледуваат промените во насока на постигнувањето на успех. Затоа, нивната улога е одлична и во надминувањето на отпорот кон промените, обука на вработените да работат во нови, променети услови и во поттикнување кон сите типови на промена.

Истражувањата покажале дека во 87% од компаниите, организацискиот развој и промените биле менаџирани од страна на одделот за управување со човечки ресурси.

Во секоја област, дури и во областа на управувањето со човечките ресурси, техничките вештини се специјализирани вештини за одредено поле. Во областа на управување со човечки ресурси, техничките вештини вклучуваат познавање на теоријата и практиката од персонал, развој, наградување, организациски дизајн и комуникација. На овие вештини, исто така, треба да се додадат вештините за познавање на софтвер и компјутерски системи, како и знаење од областа на законската регулатива за областа која се менува и ажурира секојдневно.

Политиките и практиките за управување со човечките ресурси, наречени менаџирање со човечките ресурси, потекнува од доцните 70-ти и раните 80-ти години на дваесеттиот век во САД. Создавањето на менаџмент со човечките ресурси претставува значи прекин со парадигмата персонално управување. Овој начин на раководно размислување бил создаден под влијание на голем број фактори, од губење на вербата во традиционалното масовно производство, до влијанието на новите технологии на работните процеси. Менаџерите станаа свесни дека брзиот развој на технологиите ќе биде глобален и конкурентната средина бара континуирани организациски промени, што подразбира и потреба за континуирано учење и обука на вработените. Ова повторно барало од работодавачите да имаат способност да ги проценат потребите за обука на своите вработени и да инвестираат во потребните ресурси за подобрување на

сопствените, но и вештините на своите вработени. Сето ова довело до зајакнување на врската помеѓу вработените и работодавачите. Дошло до промена не само на работата на работниците, но и на работата на работодавачите. Персоналниот менаџмент не можел да одговори на новонастанатите услови. Во конкурентна глобална економија, со напредна и стабилна промена на технологијата и подобра едукација на работната сила, веќе не било доволно реактивно и пасивно управување со луѓе. Конкурентската предност веќе не доаѓа исклучиво од капитални инвестиции, туку од човечки ресурси, кои треба да се управуваат проактивно и стратешки, ако организацијата сака да биде успешна.

Основните разлики помеѓу персоналниот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси се состои во следното:

◆ *Стратегија.* За разлика од персоналното управување што е фокусирано на дневна основа активности и „ад хок“ решавање на проблеми, пристапот за управување со човечките ресурси овозможува проактивно решавање на дневните проблеми, но секогаш имајќи ја предвид стратегиската перспектива на организациите на долг рок.

◆ *Психолошки договор.* Во овој случај, ние подразбираме психолошки договор помеѓу организацијата и вработениот. Значи, ние не зборуваме за договор во правна смисла или каква било писмена изјава за условите за вработување и извршување на работата. Под психолошкиот договор се подразбира остварување на очекувањата и тоа како на работодавачите така и на вработените, и за меѓусебните очекувања што имаат едни кон други.

◆ *Дизајн на работа.* Една од карактеристиките на персоналниот менаџмент се рефлектира во ниско ниво на автономија на вработените и дизајн на работни места и работни задачи во согласност со принципите на научниот менаџмент кои ја нагласуваат научната студија за работни места и наоѓање на „Еден најдобар начин“ за подобрување на ефикасноста на вработените. Во аспирацијата за поголема посветеност на вработените во управувањето со човечките ресурси, вработените се претпочитаат за поголем степен на самоконтрола во извршувањето на работните обврски и организациските дисциплини, наместо да

бидат воспоставени со подготвени решенија и директиви од страна на раководството. Затоа, тимската работа и сопствената иницијатива на вработените е само една од клучните карактеристики на управувањето со човечките ресурси.

◆ *Организациона структура.* За разлика од хиерархиската структура која веќе кореспондира споменатите карактеристики на работата во персоналниот менаџмент, менаџментот на човечките ресурси се стреми кон флексибилна организациска структура. Еден од придружните феномени на таквата структура е феноменот на т.н. јадро на вработени на сите организациски нивоа, а не само во управувачкиот менаџмент како што било вообичаено за персоналниот менаџмент. Препознавајќи ја флексибилноста како една од клучните разлики помеѓу организациите со персонален менаџмент и организации базирани на менаџмент на човечки ресурси, мора да нагласиме дека постојат три главни причини зошто организациите тежнеат кон флексибилност. Тоа се:

- ◆ минимизирање на трошоците за човечки ресурси,
- ◆ заштитата на клучните вработени во однос на вработените на договор на дело и вработените на краток рок и
- ◆ одговор на барањата на различна работна сила со цел да се привлечат и да се задржи јадрото на вработените.

Говорејќи со економскиот јазик, постојат три основни форми на флексибилност кои се од интерес за работодавачите:

- ◆ функционална флексибилност, која овозможува брзо преместување (прекумерно вработување) на нови деловни задачи и активности,
- ◆ нумеричка флексибилност, која ѝ овозможува на организацијата брзо да се зголеми или да се намали бројот на вработените во зависност од барањата на пазарот,
- ◆ финансиска флексибилност - воспоставување на платниот систем кој ќе ја задоволи потребата за флексибилност.

◆ *Наградување.* Персоналниот менаџмент во наградите на вработените започнува од традиционалниот пристап до условена хиерархиска организациска структура и наградување врз основа на должината на работата во организацијата, а не врз конкретниот резултат и придонесот. Пристапот на наградувањето кај

управувањето со човечките ресурси започнува од придонесот, како поединец, и тимска работа.

◆ *Реагрутирање.* Софистицирани техники за регрутирање, како што се психометриски тестови и центрите за евалуација, се, исто така, користени во персоналниот менаџмент, но само за постарите менаџери, додека за вработените се користеле значително поевтини и поедноставни методи - неменаџери. Во управувањето со човечките ресурси, овие посериозни и софистицирани методи се користат за сите вработени или барем за клучните вработени во организацијата.

◆ *Обука и развој на вработени.* Кога вработените се сметаат за трошок, кој дефинитивно би требало да се избегнува, посветеноста на обуката и развојот на вработените е незначителна, а тоа е карактеристика на лично управување со парадигми во управување со човечките ресурси и е присутна култура на континуиран развој на сите клучни вработени кои се сметаат за основа на конкурентските предности на организацијата.

◆ *Односи меѓу вработените.* За да се разберат основните карактеристики на личноста и менаџментот на човечки ресурси, важно е да се разгледа управувачката перцепција на односите внатре во организацијата: Како менаџерите очекуваат вработените да реагираат, како менаџерите мислат дека би требало да реагираат и како секој реагира на однесувањето на другите во организацијата. Во врска со тоа можеме да зборуваме за три клучни перспективи: плуралистички, унитарни и радикални. Плуралистичката перспектива започнува од претпоставката дека општеството се состои од различни групи кои имаат свои интереси и придобивки. Според ова гледиште, наивно е да се мисли дека интересите на вработените и сопствениците се целосно усогласени. Затоа, од плуралистичка гледна точка, конфликтите на работното место се сметаат за неизбежни, но сами по себе не се погрешни. Главното прашање не е како да се избегнат, што би било невозможно, туку како да се управува со нив. Наспроти, унитарната перспективата смета дека организацијата има цел (или повеќе) заеднички за сите свои работници - сопственици, менаџери и вработени.

◆ *Функционална организираност.* Во модел на персонален менаџмент, самата функција која се однесува на прашањата и позицијата на вработените е

одделена од линиските менаџери. Ваков поглед на функционална организираност, доведува до формирање на големи, обемни, најчесто бирократизирани одделенија за лични прашања. Моделот на управување со човечки ресурси се базира на фактот дека прашањата поврзани со вработените треба да се поврзани со други задачи на менаџерот, почитувајќи ја перспективата на секојдневната активност. Според овој модел, каде што постојат специјалисти во одделенијата за човечки ресурси, нивна улога е да се формулираат политиките за човечки ресурси и да се дејствува во соработка со линиски менаџери. Линиските менаџери ќе ги имплементираат повеќето политики за човечки ресурси, во потрага им помагаат на специјалисти за човечки ресурси во особено тешки ситуации.

◆ *Социјални прашања.* Во модел на персонален менаџмент од менаџерот се очекува да биде дел од менаџерскиот тим и вклучен во решавањето на социјалните и личните прашања и проблеми, и секогаш помеѓу барањата на вработените и работодавачите. Таква експлицитна улога за менаџерот човечки ресурси не постои. Со оглед на унитарниот карактер на култура, таква улога не е неопходна. Се разбира, овој став има свои критики. Критериумите за оценување на успехот на функцијата се сосема различни во двата модели. Кај персоналниот менаџмент, организацијата ќе ја процени ефикасноста на функцијата врз основа на намалување на трошоците поврзани со вработените. Во модел на управување со човечките ресурси, проценката на оваа функција ќе се базира на максимизирање на искористеноста на човечките суштества и ресурси, со спроведување на соодветна контрола на трошоците.

6.2 Континуирано следење и подобрување на оспособеноста на човечките ресурси

Постојат голем број прашања, концепти и перспективи кои се од големо значење за теоријата и практиката на управување со човечките ресурси. Важно е да се нагласи дека разбирањето на концептите за кои ќе се дискутира е неопходно за сеопфатно разбирање на менаџментот на човечки ресурси. Концептите кои се најбитни за менаџментот на човечките ресурси се: управување со кариерата; советување, обука и менторство (намалување и екстернализација);

развој на вработените; зајакнување и ангажирање на вработените; управување со промени, управување со знаењето; организација за учење, управување со таленти и тимска работа.

- **Управување со кариера**

Управување со кариерата се однесува на дизајнирањето и имплементација на процесот кој му овозможува на поединецот кон изборот на работата што ја прави да ја насочува кон остварување на перспектива која во оваа смисла ја има самата организација, но и самиот поединец. Значи управувањето со кариерата е насочено кон балансирање на организациските и индивидуалните кариерни потреби. Гледано од аспект на индивидуална перспектива, управувањето со кариерата се однесува на развојните политики и практиките на вработениот кои тој ги презема за да го постигне својот полн потенцијал, извршувајќи работни задачи. Гледано од аспект на организациската перспектива, управувањето со кариерата се однесува на политиките и практиките кои една организација ги презема за да обезбеди задоволувачки краткорочни или долгорочни потреби за одреден број образовани и соодветни луѓе, на соодветни работни места и работни задачи, на сите организациски и хиерархиски нивоа. Се разбира, не може да се очекува на долг рок апсолутно совпаѓање на овие интереси. За разлика од веќе утврденото гледиште дека организацијата е онаа која треба да се грижи за напредување во кариерата на своите вработени и да создава услови за развој на своите вработени, модерните трендови од вработените бараат максимално ангажирање на овој план. Во т.н. ера на новата кариера, индивидуата управува со неговата кариера, а не организацијата. Развојот на кариера сега му припаѓа на секој вработен.

- **Советување, обука и менторство**

Советувањето му помага на поединецот да ги открие неговите конфликти и тешкотии со кои се соочува, со намера да му помогне да ги охрабри промените во одредени области од неговиот живот и работа која може да има позитивно

влијание врз неговото преживеано тешко искуство. Советодавна улога во организациската средина подразбира усогласување со следните правила⁶³:

- ◆ учеството во советувањето не треба да има негативно влијание врз развојот на кариерата или статусотна работа на кој и да било вработен,
- ◆ учеството во советувањето мора да биде доброволно,
- ◆ советникот не треба да се обидува да го користи својот клиент на кој било начин,
- ◆ консултантот очекува разбирање и поддршка на организациската култура,
- ◆ советникот мора да биде свесен за различните, понекогаш конфликтни, потреби и очекувања и различни засегнати страни за која било советодавна интервенција,
- ◆ Советување е само една од можните програми за поддршка за вработените и
- ◆ Советот мора да биде целосно приватен и доверлив процес, без можност за пренесување на информации до работодавецот.

Правилната и навремена имплементирана советодавна улога може да донесе многу придобивки и за поединецот и за организацијата. Ова се однесува на намалување на трошоците настанати поради отсуство на работник од работното место, со што се намалува можноста за започнување можна правна заштита, намалување на отсуствата од работа и зголемување на волјата за работа со вработените, зголемување на продуктивноста, зголемување на влијанието врз задоволството од работата и подобрување на ефикасноста на вработените.

- *Тренингот* е процес кој се однесува на развојот на вештините и знаењата на поединците на ист начин и да ги подобри своите перформанси и да ги постигне целите на организацијата. На овој начин дефинитивниот поим ги означува неговите основни карактеристики: тоа подразбира форма на развој и

⁶³Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menzadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.30

обука, која е фокусирана на подобрување на резултатите и развивање на вештини и знаења и е фокусирана да се постигнат како поединечните така и организациските цели.

- *Менторството* е процес кој има цел да обезбеди поддршка и развој на поединецот со помалку искуство, од страна на поiskusен поединец (ментор), со цел да се подобрат резултатите. Како такво, менторството ги има следните карактеристики: се фокусира на развојот на кариерата индивидуално и подобрувајќи ги своите вештини, дава резултати и на поединецот и на организацијата воопшто. Менторството како процес подразбира постоење на три фази. Првиот чекор вклучува идентификување прашања кои се од интерес за странскиот ментор воспоставувајќи односи меѓу менторите. Втората фаза вклучува активно слушање, охрабрување, давање конструктивни повратни информации, дискутирање за слабостите и јаките страни, идентификација на развојните приоритети и демонстрација на нови вештини. Третиот чекор вклучува активности насочени кон поттикнување на нови начини на размислување и работа, истражување на опции за идните активности и потенцијални последици, развој на планот и активности и набљудување на напредокот.

- **Намалување на бројот на вработени**

Иако поправилен термин за намалувањето, всушност, би била вистинска големина или намалувањето на организацијата според вистинската стапка со цел да биде поефективна и поефикасна, и во таа смисла тоа би подразбирало намалување на бројот на организациски нивоа, поедноставување на организациската структура и порационален распоред на вработените, терминот намалување, по правило, се користи за обележување на низата активности фокусирани исклучиво на намалување на работната сила. Од оваа причина, овој концепт има големо значење за управување со човечките ресурси и бара посебно објаснување. Намалувањето може да се јави како резултат на различни ситуации во бизнисот на една организација, како и разни деловни политики и идеи на работодавецот. Најчесто намалена работна сила со ова значењето произлегува по спојувањето на компаниите, кризата, намалувањето на деловните резултати и намалувањето профит, итн. Она што е од голема важност за менаџерите на

човечки ресурси е признавањето серија негативни последици и сосема нови ситуации во внатрешната деловна средина. Неизвесноста која се јавува во организацијата преку губење на работа на одреден број на вработени се пренесува, исто така, и на вработените кои останале во организацијата, заради незнаење за идните активности на работодавецот во таа смисла. Сето погоре, се разбира, влијае на заедничката визија, моралот на организацијата, тимската работа и намалената продуктивност. Тоа намалување обично не е вистинско решение, а голем број неуспешни активности се извршуваат под покровителство на намалување, затоа справувањето со работната сила има многу негативни последици, и е многу важно, доброто планирање на можните работни места кои се затвораат, намалување на таквите работни места на минимум или избегнување на тоа намалување. Во овој поглед, во теорија и практика на управување постојат многу алтернативи на овој феномен, кои вклучуваат:

- дефинирање на потребите на идните организации за флексибилни и приспособени вработени;
- обука која ги задоволува потребите на организацијата за флексибилност и менување на вештините на вработените;
- ефективно планирање;
- ефективен план за реорганизација на вработените во организацијата и на правилен начин искористувајќи го потенцијалот на веќе вработените лица во организацијата, со можни програми преквалификација и дополнителна обука на вработените;
- охрабрување и мотивирање на постојните менаџери и вработени за развој на бизнис идеи;
- преземање иницијативи за намалување на трошоците во сите аспекти на бизнисот;
- воведување политики и процедури кои ќе го намалат бројот на часови и трошоци на работна сила и анализа на постојното работно време;
- платено и неплатено отсуство од работа;
- прекин на вработувањето и избор на нови кандидати

- **Развој на вработени**

Под развојот на вработените ги подразбираме сите видови активности на тренинг и обука на вработените со фокусирање на максимизирање на постојните и потенцијалните придонеси на вработените, постигнување на крајните цели на работењето на организацијата, гледано краткорочно и долгорочно. Традиционално се разгледувале сите активности од овој вид како трошоци, додека денес тие се сметаат за инвестиција. Работодавците денес се соочуваат со обврската за инвестирање во своите вработени, преку подобрување на нивните знаења и вештини се подобрува и позицијата на организацијата во конкурентската средина. Првичен чекор во дефинирањето на секој вид на активност од овој тип е да се идентификуваат потребите за одредени вештини и знаења, кои се појавуваат во организацијата. Општо земено, постојат три типа на двигатели на овие активности. Тоа е јазот, празнината во организација, одделот или тимот што во него работи и што е навистина потребно да се сработи. Исто така, може да има проблеми што може да се решат со одредени активности на тренинг и обука. На крајот, исто така, може да има потреба која се јавува најчесто на долг рок, а произлегува како резултат на неопходната врска помеѓу соодветните човечки ресурси и бизнис активности кои треба да се преземат во одреден иден временски период. Во теорија и практика, тоа е заеднички основен модел на развој кој се состои од четири фази. Тоа се:⁶⁴ идентификување на потребата за развој, дизајнирање на соодветни развојни активности кои ќе одговорат на оваа потреба, да го спроведат развојот, и, во крајна линија да ги оценат резултатите и евентуално напредокот направен како резултат на развојните активности.

- ***Оспособување и ангажирање на вработени***

Зајакнување на вработените е процес кој им овозможува на поединците да ја контролираат нивната работа, да преземаат активности и да донесуваат одлуки до степен што ги надминуваат вообичаените барања од нивното работно место, додека вклучувањето на вработените подразбира можност на вработените да се

⁶⁴ Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menzadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.34

вклучат во процесот на донесување одлуки и да чуваат одредени деловни активности, кои, исто така, не спаѓаат во вообичаениот опис на нивното работно место. Горенаведените активности, во оваа смисла, претставуваат посебен вид мотивација на вработените да дадат поефективен придонес кон бизнисот од оној што вообичаено се очекува од нив.

- **Управување со промени**

Брзината на промените на конкурентскиот пазар и брзината на технолошките промени се главните фактори кои влијаат на преминот од персонален во управување со човечките ресурси. Исто така се видливи трајни промени во деловните стратегии, техники на управување и внатрешни организациски функции, развој, промени во законодавството итн. Во крајна линија е рационално луѓето да се спротивстават на промените ако не ги управуваат. Промените можат да влијаат на нивните рутини и методи во деловното работење, условите за вработување и како да ги утврдуваат работните групи и тимови. Постои, исто така, страв за работни места и приходи кои се под закана и промени под притисок. Луѓето се загрижени дали ќе бидат потребни нивните вештини и дали ќе успеат да ги совладаат новите потребни вештини. Затоа, управувањето со човечките ресурси е од клучно значење, важно за управување со промените во организацијата. Менаџерите за човечки ресурси треба да ги запознаат своите вработени со промените и да ја гарантираат нивната заложба за промена за време и по нивната имплементација. Успешното управување со промените бара ефективно лидерство, управување со проекти и добри комуникациски вештини. Постојат бројни организациски промени кои се користат во менаџментот на човечки ресурси. Секако, најпознат е моделот кој претставува процес кој се состои од три фази. Првата фаза е одмрзнување на постоечката состојба, која вклучува создавање кај вработените чувства со незадоволство од постоечката ситуација и создавање на клима која разгледува потребни промени. Во втората фаза на столбот самата работа се менува, па затоа постои промена во нова, сакана ситуација. Третата фаза вклучува замрзнување на новата ситуација што станува дневна рутина на вработените во организацијата. Улогата на управувањето со човечките ресурси е од големо значење во процесите на промени во организација.

Во овој поглед, нивното значење е особено значајно за ангажман во следниве области:⁶⁵

- советување на лидерот за проектот за вештини кои се достапни во рамките на самата организација,
- идентификација на можните недостатоци во вештините, потреба за обука и тренинг, нови бизнис практики, итн.,
- преговарање со претставници на вработените,
- разбирање на загриженоста на работникот и прифаќање на проблемот,
- комуникација со групи на вработени и
- помагање на вработените да се справат со промените.

• **Работа со високи перформанси**

Постојат многу дефиниции кои објаснуваат што, всушност, значи изведба на високи перформанси. Една од дефинициите е дека овој термин е комбинација на луѓе, технологии, управување и продуктивност кои се ефективно поврзани за да се создаде конкурент на приоритет врз основа на постоечки бази. Режимот со високи перформанси води до високи индивидуални и организациски перформанси. Висококвалитетни работни практики се оние практики кои резултираат со постигнување на висока индивидуа и високи организациски перформанси. Заедничките елементи на овој метод на работа се потребата да се подобрат знаењата, вештините и способностите на вработените, да се најдат вистинските видови на мотивација и начини за чување на клучните и квалитетни вработени во организацијата. Така, изведбата на високи перформанси се карактеризира со, особено, одржлив пазар на успех, иновација, и со квалитетот и задоволството на клиентите, во фокусот на потрошувачот или корисник на услуги и постојано подобрување на квалитетот на услугите или производите, дизајн за тимска работа, јасна врска помеѓу обуката и развојот и организациските цели и поддршка за организациско и индивидуално учење.

⁶⁵ Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menzadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.36

- **Управување со знаењето**

Последните години од дваесеттиот век доведоа до зголемен интерес за знаењето како единствена форма која може да гарантира освојување на конкурентската предност на организацијата. Традиционално факторите на производство - земја, работна сила и капитал - повеќе не го имаат приматот во освојувањето на една конкурентска предност. Компанијата е успешна и добра ако има добри и успешни поединци во неа. Како креативен и иновативен дел од секоја организација, луѓето имаат водечка улога во креирањето и одржувањето на нејзината конкурентска предност. Само високообразовани, точни мотивирани вработени, со постојано и континуирано учење на нови бизнис вештини, може да одговарат на предизвиците на новото деловно опкружување и економија на знаење. Управувањето со знаењето се базира на идејата дека највредниот ресурс на организацијата лежи во познавање на своите вработени. За оваа причина, работата на организацијата и нејзините деловни резултати зависи од ефикасноста со која вработените го креираат своето знаење, споделуваат знаење меѓу себе и користејќи го на најефикасен можен начин. Сите современи компании се натпреваруваат во знаење, но ако не се користи, и ако не е веднаш достапно на секој на кого му треба, знаењето што постои во рамките на компанијата станува безвредно. Создавањето и ширењето на знаењето во една модерна организација станува одлучувачки фактор во постигнувањето и одржувањето на нејзината конкурентска предност. Всушност, единствената одржливата предност на модерната организација произлегува од она што компанијата го знае, колку ефективно го користи она што го знае и колку брзо добива и користи ново знаење. Современа организација во ерата на знаење е онаа која учи, се сеќава и дејствува врз основа на информациите и знаењата достапни на најдобар можен начин.

- **Менаџмент со таленти**

Управување со таленти е област која сè повеќе се наоѓа во епицентарот на истражување и интерес не само на теоретичари туку и на практичари за управување со човечки ресурси, што укажува на насоката во која се развива, во традиционална смисла, и во функцијата на менаџментот на човечки ресурси. Управувањето со човечките ресурси како поддршка треба да расте во стратешка

деловна група која ја овозможува и ја подобрува комуникацијата меѓу вработените, посредува во размена и споделување на знаење и прогресија и постојано подобрување на вработените. Различни теоретичари ја нарекуваат оваа насока со различни термини: менаџмент на управување со таленти, управување со перформансите на вработените (Менаџмент на ефикасност на вработените), управување со животниот циклус на трудот (Менаџмент на животниот циклус на работна сила), Управување со човечкиот капитал. Накратко, обид да ги натера луѓето со вистински вештини да го најдат вистинскиот бизнис, што е општа дефиниција за управување со таленти, и е фундаментална аспирација за предизвикот на секоја модерна организација.⁶⁶

- **Тимска работа**

Поминаа времињата кога тимовите беа исклучок. Денес, сè повеќе и повеќе организациите ги откриваат предностите на тимската работа и ја усвојуваат тимската работа како основа за современиот бизнис. Праксата покажала дека тимската работа ја подобрува продуктивноста, го зголемува квалитетот на производите и услугите, ја подобрува потрошувачката ориентација, го забрзува протокот и размената на идеи и знаења, го подобрува учењето, на побрз и поефикасен начин ги задоволува барањата на менување на животната средина, се зголемува мотивација на вработените, ја развива флексибилноста на вработените. Бидејќи тимската работа и тимот се предмет на многу научни дисциплини, тука само накратко ќе обрнеме внимание на ефикасноста на тимовите и начинот на кој тие се формираат, што е од големо значење за управувањето со човечките ресурси. Се работи за успешно формиран тим кој ги надминува индивидуалните резултати, така што тимот може да ги решава проблемите подобро од поединци, креира идеи и да ги поттикнуваат меѓу членовите на тимот, да се развие доверба меѓу членовите на тимот, постојано се зголемува комуникацијата, учењето и подобрување, се прават квалитетни деловни одлуки и се подобрува задоволството на вработени луѓе. Објаснувањето за потеклото и ефикасноста на тимот лежи во причините за неговото создавање.

⁶⁶ Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.42

Тешко е денес да се најде поединец кој ќе ги има сите квалитети потребни за извршување на сложени задачи и деловни проблеми, бидејќи некои од карактеристиките, колку и да се потребни, меѓусебно се исклучуваат. Исто така, денешната мултидимензионалност на деловните и секојдневните задачи бара поседување на мултидимензионални вештини, што е ретко, скоро невозможно да се пронајде само во еден човек. Значи, она што е невозможно да се најде само во еден човек, тоа е сигурно можно во тимот. Затоа се вели дека тимот е многу повеќе од брилијантни поединци. Значи, она што е потребно за еден тим да биде успешен е: соодветната големина, комплементарна вештина на своите членови, заедничка одговорност, заедничка цел и специфични и остварливи цели на изведба.

6.3. Креирање на стратегија (со користење на современи практики) за подобро мобилизирање на човечките ресурси

Стратегиското управување со човечките ресурси претставува модел на планирано распределување на човечките ресурси и активности кои треба да ѝ овозможат на организацијата да ги реализира целите, т.е. е збир на одлуки и активности кои имаат цел развој на идеи за човечки ресурси за да се обезбеди конкурентна предност на организацијата и стратегијата на бизнис цели како одговор на еколошките предизвици. Со други зборови, стратегиското управување со човечките ресурси подразбира формулирање и имплементација на политики и практики за управување со човечките ресурси кои треба да доведат до надлежности, однесувањето на вработените во една организација која треба да ги постигне своите стратешки цели.⁶⁷ Во овој поглед, јасно се потенцира стратегиското управување со човечките ресурси интерактивност помеѓу надворешната стратегија и одлуките за менаџирање со човечките ресурси. Стратегија за надворешни претпријатија го содржи избраниот, формулиран начин за постигнување на конкурентност. Внатрешната стратегија обезбедува

⁶⁷ Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.54

организираност, примена, мотивирање и контрола на внатрешните ресурси. Внатрешната и надворешната стратегија мора да бидат меѓусебно усогласени. Таквата координација на внатрешната и надворешната стратегија, исто така, подразбира имплементација на соодветни методи и техники на стратешко управување. Ако управувањето со човечките ресурси не е стратешки партнер во организацијата, тогаш не може да постои интеграција на деловната стратегија со луѓе кои ќе ја спроведат оваа стратегија. Значи, ако наведената интеграција не постои, стратешките планови нема да се реализираат од неколку причини:

1) Стратешките планови треба да им бидат јасни на вработените за да можат да се имплементираат во животот на организацијата;

2) Менаџерите и вработените треба да имаат заедничка визија и заедничко разбирање и мисија на организацијата;

3) Стратешките планови може да бараат промени во регрутирањето и селекцијата, промени во организационата структура, системот на компензација, методи за евалуација на перформансите и програми за обука и развој. Затоа, стратегиите за управување со човечки ресурси треба да бидат во директна врска со деловната стратегија како дел од менаџерското размислување, планирање и дејствување. Всушност, се поставува прашањето дали организацијата е ориентирана кон човековите ресурси, и дали може да ја изгради и одржи својата конкурентска предност. Постојат бројни студии кои покажале дека одговорот на ова прашање е потврден.

Истражувањата откриваат какви човечки практики од човечките ресурси придонесуваат за зголемување на пазарната вредност на компанијата.

Тие се подредени во пет категории:⁶⁸

1) *Извонредност во регрутирањето на идниот персонал.* Компаниите треба, колку што е можно побрзо, да ги пополнат празните работни места за да се намали дефектот на работата и да не се изгуби продуктивноста. Организации кои брзо ги пополниле работните места (за две недели) постигнале 48% подобри

⁶⁸ Dorđević B.Jelena, Pavić S.Zarko, Osnovi na menadzment na čovečki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.54

деловни резултати од оние на кои им било потребно повеќе време (околу седум недели).

2) *Развој на вработени.* Компаниите треба да применат избалансиран пристап во ангажирање луѓе за позиции кои бараат работно искуство, пополнувањето на приближно половина од овие работни места се за луѓе во компанијата. Таква практика резултирала со враќање на вкупниот акционер од 56%.

3) *Систем на севкупно наградување.* Компаниите со повисок принос на акционерите имале просечно ниво на платите и придобивки во однос на остатокот од пазарот. Компаниии кои се со најдобри бизниси донеле одлуки за плаќање на вработени врз основа на разлика во перформансите на вработените. Најдобрите вработени во компанијата биле наградени според заслуга.

4) *Флуктуација на вработените.* Компаниите треба да ја оптимизираат стапката на флуктуација на вработени. Компаниите со умерена стапка на флуктуација (15%) се со повисока стапка на принос на акционери од компаниии со повисоки и пониски стапки на флуктуација.

5) *Комуникација.* Компаниии кои ги имаат развиено нивните внатрешни и надворешни комуникациски текови преку различни оддели на компанијата имаат повисоки приноси на акционерите.

Во ова истражување се доаѓа до заклучок дека супериорните човечки практики во ресурсите можат да придонесат за подобрување на финансиските резултати. Организации кои инвестираат во нивниот човечки капитал може да создадат значителна конкурентска предност и супериорно враќање за акционерите, или значително подобрување на нивната конкурентска позиција. Со еден збор, управувањето на човечките ресурси мора да биде стратешки партнер во организацијата и да ги поддржи сите нивни активности за бизнис стратегија и постигнување на бизнис цели на организацијата.

- ***Улогата на човечките ресурси во процесот на стратешки менаџмент***

Човечките ресурси се основа на конкурентната предност на организацијата денес, и во таа смисла заземаат важно место во формулирањето и примената на стратегии, како и стратешка контрола. Всушност, за управувањето со човечките

ресурси е неопходно да се зборува како за стратешки партнер во организацијата. Креирање на стратешки план на организацијата подразбира идентификување и анализирање на можностите и воспоставување рамнотежа помеѓу надворешни можности и опасности од една страна, и внатрешни сили и слабости од друга страна. Стратешките планови треба да ги искористат шансите и силните страни на организацијата, намалување или елиминирање на опасностите и слабостите. Во овој поглед, неопходно е да се нагласи потребната проценка на човечките ресурси во рамките на спроведување на анализа на внатрешните сили и слабости на организацијата, што најчесто се прави со SWOT анализа. Ако организацијата ја промаши горенаведената анализа, реално е да се очекува дека формулираната стратегија ќе биде тешко да се следи. На пример, ако е така организацијата одлучува за стратегијата на трошковно раководство, преку технолошки достигнувања и со воведување на информациски систем во процесот на статистичка контрола, а подоцна открива дека нејзините вработени не се способни, поради недостаток на соодветни знаења и вештини, да работат со нова опрема, и тогаш оваа стратегија ќе биде осудена на пропаст. Затоа е од најголема важност да се земат предвид сите човечки ресурси при формулирањето стратегија и да се прифати, ако е можно, веќе споменатото интегрирано ниво на поврзаност. Кога зборуваме за клучните прашања што треба да се разгледаат во оваа фаза, првенствено го подразбираме следново⁶⁹:

- ◆ Кои се предностите, и кои се областите на заштита, кога станува збор за постојните вработени?
- ◆ Кои вработени ќе бидат пензионирани во наредниот период?
- ◆ Кои се клучните вработени во организацијата?
- ◆ Дали проектираниот раст и развој на организацијата имплицира во дополнителното вработување?
- ◆ Кои вештини и способности (технички, административни, менаџерски, лидерски) се потребни за непречено вршење на работа?

⁶⁹ Dordevic B.Jelena, Pavic S.Zarko, Osnovi na menzadzment na covecki resursi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.58

◆ Има ли дупка во постоечките вештини и што треба да се направи за да се оди во согласност со новата стратешка насока на организацијата?

По изборот на соодветна стратегија, неопходно е да се имплементира оваа стратегија во секојдневниот живот на организацијата. Во овој поглед, улогата на човечките ресурси е многу важна. Накусо, идејата за стратешкото управување со човечките ресурси е многу едноставна. Во формулирањето политики и активности за управување со човечки ресурси, целта на работодавецот треба да биде да се создадат вештини и однесување на вработените кои се неопходни во организацијата за постигнување на своите стратешки цели. Значи, менаџментот формулира стратешки план. Овој стратешки план бара одредени човечки ресурси. Кога се поставени овие барања, менаџирањето со човечките ресурси формулира соодветна стратегија на човечките ресурси којашто ќе доведе до создавање на одредени вештини, компетенции и однесувања. Конечно, менаџерот за човечки ресурси го идентификува критериумот за оценување на потребното ниво на вештини или компетенции или времето потребно за нивно остварување (на пример, бројот на часови за обука за компјутер по вработен или продуктивност по вработен итн.)

• **Процес на развој на кариера**

Развојот на индивидуалните способности на поединците е фундаментален во стратегијата за развој на општеството како целина. Највисоката вредност се т.н. преносливи вештини, кои се употребливи независно од деловниот контекст. Поединецот постигнува конкурентност на пазарот на труд додека организациите вработуваат такви поединци за да постигне стратешки деловни цели. Бидејќи личниот развој на младите луѓе е првенствено во функција на образованието, во многу земји од развиениот свет има зголемени барања за дополнителна подготовка на ученици / студенти кај кои треба да се обезбеди врска помеѓу формалното образование и професионалната кариера. Границата помеѓу академскиот и деловниот сектор е многу порозна, па затоа и во иднина успешни „работници“ ќе бидат оние кои ќе работат локално, а ќе размислуваат глобално, па процесот на развој на кариерата мора да започне уште во образовните институции. Развојот на кариерата е процес кој се оценува, одредувајќи го она

што единката го сака и го достигнува и дефинира решенија за да ја постигне целта на својата кариера. Затоа, процесот на развој на кариерата може да се дефинира преку три клучни чекори⁷⁰: а) Самооценување, б) Поставување на цели во кариерата и в) Развивање на план за развој на лична кариера.

а) Самооценување

Во пракса, многу луѓе не се свесни за своите природни таленти и способности. Подсвеста често нè уверува дека она што го правиме со леснотија и задоволство не е „ништо посебно“. Точно е дека ако сте доволно способни и упорни можете да научите точно да ја правите, речиси, секоја работа. Меѓутоа, ако се занимавате со нешто што не ви е јасно постојано ќе се потпирате на вашата енергија и тоа ќе бара многу повеќе напор и време. Поентата на самопроценка е поединецот да стане свесен за своите сопствени сили и слабости и да се развие чувство на самодоверба во врска со професијата што би ја работел (најдобрата кон неговиот сопствен потенцијал). Самооценувањето се врши во форма на тест (одговарање на поставените прашања), каде се наоѓа врз основа на лични интереси и карактерни црти, создава личен профил на кандидати, како помош во изборот на идната професија. Идејата е да им се претстават на младите луѓе групи на занимања и со тоа да бараат одреден тип на личност и да се фокусираат во насока на планирање на кариера во која би се вклопил нивниот профил на личноста. Многу професии можат да се групираат според барањата за работа за да одговараат на карактеристиките на одреден тип на личност. Поединци обично одговараат на еден тип на личноста, но секој од нас носи поинаква мерка на карактеристиките на другите видови на личност, што може да се изрази независно од изгледот. На овој начин, со комбинирање на овие типови, моделот овозможува постоење 720 различни профили на личноста⁷¹.

б) Поставување на цели во кариерата

Често, луѓето не можат да го видат животот околу нив кога нивните прозорци се валкани. Ако ги исчистите прозорците, сликата на иднината одеднаш

⁷⁰ Dordevic B.Jelena, Drazeta Lazar, Babic Lepa, i Dobrijevic Gordana, Razvoj kariere i poslovnih vestina, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str.12

⁷¹ Dordevic B.Jelena, Drazeta Lazar, Babic Lepa, i Dobrijevic Gordana, Razvoj kariere i poslovnih vestina, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str.14

ќе стане јасна. По поставувањето на целта на кариерата мора да бидат подготвени да ги мобилизираат сите ресурси за да ги постигнат целите без да се губи време за другите работни места или кариери. Затоа да замислиме колку време, енергија и пари ќе се потроши на погрешен дел од животот, само за да се признае во подоцнежните години тоа што го работеле е погрешен избор кај младите. Затоа треба да се знае што се сака - лично и во работата. Секогаш се посигурни и попосветени кога потребите се исполнети, т.е. кога се задоволни од своите животи. Тоа е критичен елемент во изнаоѓање идеална кариера и во исто време, најголемиот проблем е кога недостасува. Неисполнетите потреби прават различни негативни однесувања (прекумерна исхрана, пушење, алкохол, коцкање, ...) и често не може да се разбере зошто младите немаат сила да се спротивставуваат на личните слабости, иако свесно се знае дека не треба да се прави тоа. Проблемот е што многу луѓе не можат јасно да го изразат она што го сакаат во животот и како изгледа нивниот имиџ на достигнување.

Целта како поставувањето на цел во кариерата е да се одреди повисока слика за достигнувањата во животот.

Поставувањето на цел не е само привлечна аксиома која ќе служи како „светло на дното“, „тунел“ или „вистината за тебе“ која ќе се објави во околината со која сакаме да се справиме во животот. Целта на кариерата мора да биде визија за личен успех. Специфичност на процесот за развојот на кариера наметнува тренинг како методолошка рамка за поставување цели и личен развој на вештини во професионален живот. Тренингот во основа го претставува процесот на ослободување на човечкиот потенцијал со цел да се постигне најдобар ефект⁷². Името „тренинг“ доаѓа од англискиот збор за кочија и во пренослива смисла го претставува возилото на кое се патува низ животот до посакуваната цел. Затоа, тренинг е процес по дефиниција фокусиран на иднината (резултат), а не на минатото (проблем).

⁷² Dordevic B.Jelena, Drazeta Lazar, Babic Lepa, i Dobrijevic Gordana, Razvoj kariere i poslovnih vestina, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str.21

в) Развивање на план за развој на лична кариера

Многу луѓе почнуваат да го прават она што го сакаат веднаш по пензионирањето. Затоа не треба да помине целиот живот пред да се почне да се прави она што е добро и што ѝ е потребно на личноста и чувствата. Замислете дека секој ден во следните 40-50 години треба да се носи маска и да се живее во простор што е неприроден за личноста. Ако сте пасивни чекајќи „вистинска можност“ со надеж дека самиот живот некако ќе се усогласи со коцките на иднината, веројатно нема ништо да се постигне. Затоа е неопходно да се „излезе од кутијата“ на сопствените или на другите верувања за тоа што ќе биде, пожелно е да се работи и да се создаде план кој ќе одговара на она што ќе се работи најдобро. Наместо тоа треба да се работи напорно за да постигне кариера која ќе задоволува, привлечна и идеална кариера за себе. Врвната работа доаѓа кога љубовта и вештините се комбинираат и секој заслужува ништо помалку од тоа. Целта е создавање на план кој ќе се организира со поставување лични поставки, кои дури може да бидат и серии на поставки за кариера или различни работни искуства на патот кон остварување на визијата за живот како сеопфатна цел на кариера. Важно е да се напомене дека развојот не е статичен и е под постојано влијание на промените кои првенствено доаѓаат од околината. Затоа, процесот на личен развој бара следење на резултатите и реагирање на промените. Откако ќе се постави, планот може да се дополни, особено ако тоа бара промена во поставениот развоен концепт кај новодојдените околности (на пример, има промена во моментална состојба или не се на располагање ресурси за спроведување на одредено решение). Потоа треба повторно да се поминат сите чекори и да се прилагоди личниот план за развој, бидејќи крајниот резултат на процесот мора да биде во функцијата за постигнување на поставената цел.

ЗАКЛУЧОК

Модерните организации и институции сè повеќе препознаваат дека нивен најголем капитал се вработените односно човечките 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.

Значењето на менаџментот на човечките ресурси се согледува во тоа што 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 да оствари добри резултати на организацијата.

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

При изработката на трудот тргнав од основната претпоставка дека човечките ресурси се најважниот дел од секоја организација, па вклучително и МВР, како една организација. Луѓето, благодарение на своите потенцијали, вештини и способности претствауваат најважниот ресурс на секоја организација вклучувајќи го и МВР, а на тој начин претставуваат и основен фактор за успешност и нормално функционирање.

Управувањето со човечките ресурси овозможува прилагодување на знаењата и способностите на полициските службеници со бараните знаења и способности неопходни за извршување на работните задачи, соработка и помеѓу службите во хиерархиската поставеност на Министерството за внатрешни работи и промоција на професионалните вредности во вршењето на службата.

За да може МВР да биде успешно, тоа мора правилно да управува со вработените. Иако се работи за Министерство кое е хиерархиски подредено,

сепак управувањето со човечките ресурси мора да се прави на еден хуман, мудар и рационален начин, како би се постигнале посакуваните резултати и цели. Ова управување значи збир од огромен број на активности, чија успешност зависи од нејзиното квалитетно спроведување.

МВР претставува столб на безбедноста во државата, без кој истата не може нормално да функционира. Затоа управувањето со човечките ресурси во ова Министерство е од витално значење за квалитетно, навремено и професионално постапување односно функционирање на МВР, што во спротивно директно би се одразило на безбедносниот систем на државата. Знаеме дека живееме во време полно со предизвици, нестабилност и на национален и на глобален план, со турбулентни промени, затоа тука ја гледаме и клучната улога на човечкиот потенцијал (вработените) во МВР кои со својата стручност, професионалност, образование, искуство треба да бидат подготвени да се соочат со брзите општествени промени и ризици со цел успешно справување со истите.

Сепак МВР мора да поседува кадар кој треба да задоволува одредени критериуми. Не може да се очекува дека овој кадар ќе се створи преку ноќ. За да се изгради една индивидуа во врвен професионалец со сите потребни компетенции потребен е долг период на едукација, обуки, многу време, труд, средства и сл.

Од трудот можеме да заклучиме дека менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина е доста значаен за остварување на целите на Министерството за внатрешни работи.

Министерството за внатрешни работи мора да ги применува современите техники и политики на управување со човечките ресурси, а сето тоа да претставува еден голем стимул и мотивираност за квалитетно извршување на работите. Без правилно управување со човечките ресурси, организацискиот субјектот нема да може да ги постигне поставените цели и да ги мотивира вработените работите да ги извршуваат на подобар и поефикасен начин. Денес постои најмодерна и најсофистицирана опрема за работа, меѓутоа човечкиот потенцијал е незаменлив.

Магистерскиот труд се состои од шест поглавја, преку кои е целосно разработена проблематиката на управувањето со човечките ресурси со осврт на Министерството за внатрешни работи.

Во *првата глава*, разработен е поимот, предметот и целите, организациската поставеност на Одделот за управување со човечки ресурси со фокус на Министерството за внатрешни работи, како и значењето на човечките ресурси. Менаџментот на човечките ресурси, како научна дисциплина, се јавува во 80-тите години и може да се дефинира како поврзан процес на активности коишто на вработените и на организацијата им овозможуваат да ги користат нивните способности и вештини и да направат прилагодување преку развој и адаптација со цел да се усогласат за постигнување на организационите цели. Бидејќи човечките ресурси се клучни за успехот на организацијата, менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор за обезбедување на конкурентска предност на организацијата. Тоа е всушност процес на менаџирање со кадрите (човечките ресурси) во една организација, а кадрите (човечките ресурси) се знаењата, вештините, способностите, креативните можности, мотивацијата и лојалноста со која располага организацијата.

Основни функции, односно активности на менаџментот на човечки ресурси се: анализа на работата, планирање, регрутација, селекција, обука, развој, стратески менаџмент на човечките ресурси, заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените, како и колективното преговарање и работните односи. Улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели кои можат да бидат поврзани со вработените, со резултатите, со промените и административните цели.

Работната функција на менаџментот на човечки ресурси во организацијата може да биде структурирана на различни начини, во зависност од големината и типот на организацијата, односно нејзината основна дејност. Така на пример, Одделението за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи, организациски се наоѓа во склоп на Секторот за правни работи и управување со човечки ресурси и ги врши работите коишто се однесуваат на

потребите на Министерството за внатрешни работи и организационите единици под директна надлежност на министерот за внатрешни работи.

Човечките ресурси се битен фактор за успехот и работата на организацијата. Значењето на менаџментот на човечките ресурси е од голема важност бидејќи управува со најзначајниот капитал на една организација.

Во *втората глава*, е разгледано привлекувањето на човечките ресурси преку анализа на работните места како и процесите на планирање, регрутирање и селекција. Анализата претставува систематско собирање на податоци преку опсервација на работните места со крајна цел да се дефинира природата на едно работно место, да се прецизира неговата поврзаност со другите работни места и да се смести во хиерархијата на системот на ресурси. Анализата на работата опфаќа две групи на информации, и тоа: информации за содржината на работата и информации за извршителот на работата. Работите и задачите утврдени со систематизацијата претставуваат основа за вработување и распоредување на вработените во организацијата.

Појаснето е дека привлекувањето преку процесите на планирање, регрутирање и селекција се основата во изборот на идните кадри кои ќе бидат вработени во Министерството за внатрешни работи и дека тоа мора да биде направено квалитетно и стручно без какви било пристрасности. Потенцирано е дека планирањето на човечки ресурси е збир на активности кои ги преземаат менаџерите за да ги увидат потребите за човечки ресурси. Како дел од планирањето на човечките ресурси, менаџерите мора да ги предвидат побарувачката и понудата.

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати, коишто на организацијата ќе ѝ овозможи да ги избере најдобрите за пополнување на празните работни места. Се користат две методи во регрутирањето на потенцијалните кандидати, и тоа: интерно, преку избор на кандидати од самата организација - од редот на веќе вработените, и екстерно кога потенцијалните кандидати се бараат надвор од организацијата. Во Министерството за внатрешни работи регрутирањето се врши врз основа на јавен оглас распишан од страна на

Министерството, меѓутоа недостаток е што нема можност за користење на други механизми на надворешно регрутирање освен преку јавниот оглас.

Селекцијата како процес е избор на идните вработени, која мора да се спроведе преку повеќе методи како би се извршила стручно и без грешки. Селекцијата трае сè до изборот односно одбивање на кандидатите. Основната цел на процесот на селекција е да се осигура, односно да се предвиди идната способност за извршување на работата. Селекцијата се заснова на собирање на доволно информации за кандидатите. При процесот на селекција особено значајно е да се избере квалитетен кандидат кој ќе знае одговорно и квалитетно да ги извршува работните задачи, истите да ги извршува со голем ентузијазам и мотив. Се користат најразлични методи на селекција: разгледување на пријавите по конкурсот, биографија (CV), интервју, тестирање и сл. Во Министерството за внатрешни работи со правилник е пропишан начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството. При спроведувањето на секоја фаза од селекцијата во МВР, се врши бодирање на постигнатите резултати за секој кандидат од страна на комисијата и за вклучување во следната фаза на селекција кандидатите треба да освојат најмалку 51% од бодовите за секоја фаза поединечно. По добивањето на конечниот збир од сите поединечни фази на селекција, комисијата изготвува ранг-листа и се врши избор на кандидатите, водејќи сметка за соодветна и правична застапеност на граѓаните од сите заедници, почитувајќи ги критериумите на стручност и компетентност, принципот еднаквост на половите, за што се изготвува записник кој заедно со ранг-листата се доставува до министерот, а потоа се пристапува кон потпишување на договор со кандидатите.

Во *третата глава*, е анализирано развивањето на работната сила заради поцелосно искористување на нејзиниот потенцијал преку поимот на обука и формите на развој и проценка на развојниот потенцијал. Во оваа глава е разработена обуката без која не може да се замисли надоградувањето на кадрите со нови, но и освежување на нивните претходни знаења. Обуката е дел од процесот на развивање на интелектуалниот капитал на организациите. Во Министерството за внатрешни работи проценувањето на потребите за обука и

видовите на обуки се дефинирани во Законот за внатрешни работи според Правилник за обука во МВР, кој е изготвен од страна на министерот. Обуката на работниците во Министерството за внатрешни работи се врши во следните случаи: кога определено лице за прв пат заснова работен однос (обука за приправник), кога определено лице врз основа на спроведена постапка на селекција е избрано за кандидат за полицаец (основна обука за полицаец), заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на определено работно место и заради континуирана обука. Во врска со формите на развој и проценка на развојниот потенцијал, за спроведување на селекцијата и избор на кандидат за распоредување односно унапредување, согласно Законот за внатрешни работи, се формираат комисии и со ваквата поставеност се обезбедува селекција врз основа на дадени критериуми како и следење на можностите за развој на кариерата на вработените.

Менторството е процес во којшто поiskusните и постарите вработени го подучуваат и го водат помладиот колега. Менторството може да има повеќекратни позитивни ефекти како на менторот така и на неговиот штитеник: менторот на својот штитеник му дава психолошка поддршка, како и поддршка за напредување во кариерата, додека кај менторот се зголемува стапенот на самодоверба и емотивната поврзаност кон организацијата во којашто работи. Менторството се користи и за потребите за социјализација на новите вработени. Улогата на менторството е да им помогне на „штитениците“ подобро да ја разберат организацијата во којашто работат, да ги артикулираат аспирациите во поглед на развојот на сопствените критериуми и учат низ работата.

Инструктажата е процес во којшто инструкторот - колега или непосреден раководител - го мотивира вработениот, му помага да ги развие своите вештини и способности и му дава повратна информација за тоа како работел. Карактеристиките на добар инструктор, меѓу другото, вклучуваат и изразена емпатија, прагматичност, желба да помогне на другите и самодоверба.

Со правилникот за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишно интервју се

пропишува начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју, односно проценка на перформансите на човечките ресурси.

Четвртата глава, се однесува на долгорочното одржување на работна сила преку системот на компензација (наградување), како и синдикалното организирање. Појаснето е дека системот на компензација односно наградување е надокнада за вложениот труд и ангажман на вработените, бидејќи тоа е и основата за долгорочното одржување на работната сила. Основната улога на системот за наградување во организацијата е да ги усогласи индивидуалните интереси на вработените и стратегиските цели на организацијата преку прифаќање и задржување на квалитетните лица, мотивација и поттик на вработените да ги развијат и да ги надградуваат своите работни способности и знаења, воедно креирање и на култура, како показател дека на вработените им значи успехот на организацијата во која работат. Примарна цел на системот за наградување е мотивација на вработените, при што се јавуваат значајни варијации во перцепираните вредности коишто индивидуите ги врзуваат за специфични награди. Вработените преку колективните договори учествуваат во финализирање и формирање на наградата, односно компензацијата, системот на награди го сочинуваат два вида на награди и тоа: материјалните награди коишто се опфатени во системот на заработувачка, односно наградување и нематеријалните награди коишто се изразуваат преку: почитување, можностите за развој, работа со предизвик, статусот на индивидуата и сл.

Во оваа глава разработено е и синдикалното организирање, кое е битно за остварување на правата и барањата на вработените. Бидејќи според нашите законски прописи синдикатот е организација која ги застапува индивидуалните права и интереси на вработените. Всушност, синдикатот претставува независно здружение на вработени во кои дејствуваат доброволно и самостојно работат на реализација и заштита на групата, како и на нивните индивидуални права и интереси. Во Министерството за внатрешни работи функционираат две синдикални здруженија и тоа Македонскиот полициски синдикат и Независниот

синдикат на полицијата. Со Колективниот договор во Министерството за внатрешни работи се уредуваат правата и обврските на работниците и работодавачот, како и условите и начинот на остварување на правата и обврските од работен однос.

Во *петата глава*, е емпириското истражување, кое, всушност, е насочено кон согледувањена општествената и научна оправданост на ова истражување со цел надминување на подобрувањето на управувањето со човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи. Правилното управување со човечките ресурси е важно за функционирање на Министерството за внатрешни работи за професионално, ефективно и ефикасно извршување на работните задачи. Па основна причина за истражувањето е и сè поголемата актуелност на ова прашање кое е од витален интерес и за функционирање на ова министерство.

Правилното управување со човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи може да биде вистински иницијатор за подобрување на сите аспекти во полициското работење, во спротивно би довело до намалување на резултатите, а сето тоа би се одразило врз безбедносниот систем на државата, бидејќи Министерството за внатрешни работи е еден од носечките столбови за безбедно функционирање на државата.

Правилното планирање, регрутирање, селектирање, континуираното обучување, развојот на кадрите со правилна проценка на способностите и потенцијалите, правилната проценка на преформансите, правилното наградување (плата), мотивираноста (плата, информираност, почитување и сл.), правилното постапување и одржување на позитивна клима и правилен однос при комуникација со човечките ресурси претставуваат предмет на ова истражување.

Основна цел на ова истражување е докажувањето на позитивните страни (придобивките и бенефитите) од правилното управување со човечките ресурси. А целта на истражувањето е конкретизирана на следниве задачи: да се испитаат мислењата на раководниот кадар во Министерството за внатрешни работи (во различни организациони единици) за начинот на управување со човечките ресурси и да се испитаат мислењата на останатите вработени во Министерството

за внатрешни работи (во различни организациони единици) за начинот на управување со човечките ресурси.

Поставената хипотеза на истражувањето беше: *„Доколку правилно се управува со човечките ресурси, тогаш тоа ќе придонесе за постигнување на подобри резултати во работењето“*.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, компарација и статистика.

Анализата беше извршена врз основа на истражување на достапните материјали во врска со проблематика од трудот.

Анкетата беше спроведена преку анкетен прашалник од 10 прашања на кои се изјаснија 112 испитаници од кои 32 раководители и 80 вработени (нераководители).

Со статистичкиот метод е извршено средување на податоците табеларно и графички и се извршени пресметки.

Компарацијата или споредувањето е користено за да се направи споредување помеѓу посакуваната состојба и состојбата која ја имаме.

Добиените резултати по претходна обработка се табеларно и графички претставени. При обработката користен е χ^2 - тестот и коефициентот на контингенција (C) со цел утврдување на поврзаноста на варијаблите неопходни за ова истражување.

По спроведеното емпириско истражување и добиените резултати и пресметките кои се направени по χ^2 - тестот може да се констатира дека:

- Исказите на раководителите и останатите вработени кои беа анкетирани се разликуваат.

- Прашањата од анкетниот прашалник наменети за раководителите и останатите вработени беа со цел да се види правата слика за тоа како се управува со човечките ресурси во поодделни испитани единици на Министерството за внатрешни работи на РМ. Најголем дел од одговорите на раководителите е дека правилно се управува, додека останатите вработени сметаат дека не се управува правилно со човечките ресурси.

- Вредноста пресметана по χ^2 - тестот, по сите одговори на анкетниот прашалник е поголема од граничната вредност од таблицата, што укажува на тоа дека исказите на раководителите и вработените се разликуваат.

- Степенот на контингенција се движи од 0,257 до 0,523 што покажува слаб интензитет на поврзаност на варијаблите со исказите, а поставените хипотези со истото не се потврдуваат.

Според резултатите од спроведеното емпириско истражување можеме да заклучиме дека според исказите на испитаните вработени не се обрнува поголемо внимание на човечките ресурси.

Затоа мора да се анализираат состојбите за да се увидат слабите страни и недостатоците од сите аспекти на управувањето со овие кадри, од причина што денес живееме во комплексни, непредвидливи и променливи услови, во време полно со предизвици, посебно на безбедносен план (на национален и меѓународен), затоа мора правилно да се управува со овие кадри од причина што иако во ова модерно време во кое живееме можеме да ја имаме најновата, најсофистицираната опрема за работа, сепак човечкиот потенцијал е незаменлив.

Горенаведеното покажува дека не е исполнета поставената хипотеза, поради несоодејствување на исказите на испитаниците (раководителите и вработените - нераководители) за правилното управување со човечките ресурси, со осврт на Министерството за внатрешни работи.

Во *шестата глава*, е опфатено преферирањето на активности за правилното управување со човечките ресурси, следењето и подобрувањето на оспособеноста на човечките ресурси, како и стратегијата за подобро мобилизирање на човечките ресурси.

Овде се потенцира важноста на управувањето со човечките ресурси. Управувањето со човечките ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел да се создаде безбедна и праведна средина за вработените од една страна, а од друга страна постигнување на стратешките цели на организацијата. Ова укажува на фактот дека управувањето со човечките ресурси, денес, е многу

повеќе од персонално управување, а тоа, всушност, претставува филозофија што ефикасно ќе ги постигне потребите на модерната организација. Улогата на управување со човечките ресурси е да ѝ овозможи на организацијата да успее со луѓето. Управувањето со човечките ресурси е од големо значење за целата организација и за вработените во неа. Ќе се согласиме дека нема организација која има цел да донесе погрешна одлука за ангажирање на вработен кој ќе ангажира луѓе кои ќе настапат на несоодветен начин на работа, трошејќи многу ресурси за неефикасни и долготрајни процеси на избор на потенцијален кандидат за работа, неправилно воспоставен мотивациски систем на вработените и да дозволи заминување на најдобрите луѓе од компанијата и несоодветната обука која ја нарушува ефикасноста на работните процеси. Постојат четири основни цели кои менаџерите за човечки ресурси треба да ги постигнат: цели кои се однесуваат на вработените, цели поврзани со работата, цели поврзани со управувањето со промените и административни цели.

Концептите кои се најбитни за менаџментот на човечките ресурси се: управување со кариерата; советување, обука и менторство (намалување и екстернализација); развој на вработените; зајакнување и ангажирање на вработените; управување со промени, перформанси со високи перформанси; управување со знаењето; организација за учење, управување со таленти и тимска работа.

Стратегиското управување со човечките ресурси подразбира формулирање и имплементација на политики и практики за управување со човечките ресурси кои треба да доведат до надлежност, и однесувањето на вработените во една организација која треба да ги постигне своите стратешки цели. Ако управувањето со човечките ресурси не е стратешки партнер во организацијата, тогаш не може да постои интеграција на деловната стратегија со луѓе кои ќе ја спроведат оваа стратегија. Човечки практики од човечките ресурси кои придонесуваат за зголемување на пазарната вредност на компанијата, може да се подредат во пет категории: извонредност во регрутирањето на идниот персонал, развој на вработените, систем на севкупно наградување, флуктуација на вработените и комуникација. Кога зборуваме за човечките ресурси, управувањето со овие

ресурси е неопходно да се зборува како за стратешки партнер во организацијата. Значи, менаџментот формулира стратешки план. Овој стратешки план бара одредени човечки ресурси. Кога се поставени овие барања, менаџирањето со човечките ресурси формулира соодветна стратегија на човечките ресурси којашто ќе доведе до создавање на одредени вештини, компетенции и однесувања. Конечно, менаџерот за човечки ресурси го идентификува критериумот за оценување на потребното ниво на вештини или компетенции или времето потребно за нивно остварување (на пример: бројот на часови за обука за компјутер по вработен или продуктивност по вработен итн.). Личниот развој на младите луѓе е првенствено во функција на образованието, во многу земји од развиениот свет има зголемени барања за дополнителна подготовка на ученици / студенти кај кои треба да се обезбеди врска помеѓу формалното образование и професионалната кариера. Границата помеѓу академскиот и деловниот сектор е многу порозна, па затоа и во иднина успешни „работници“ ќе бидат оние кои ќе работат локално, а ќе размислуваат глобално, па процесот на развој на кариерата мора да започне уште во образовните институции. Процесот на развој на кариерата може да се дефинира преку три клучни чекори: самооценување, поставување цели во кариерата и развивање план за развој на лична кариера.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси. Економски факултет – Скопје
2. Boljanović Đorđević Jelena, Pavić S. Žarko, Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011
3. Boljanović Đorđević Jelena, Dražeta Lazar, Babić Lepa i Dobrijević Gordana, Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013
4. Coff, W.R., (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, 22 (1997)
5. Cook, D.S., Ferris, G.R., (1989). Strategic human resource management in Industries Experiencing Decline, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 3
6. Fisher, C. D., (1993). *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company
7. Gary, H., and Prahalad, C.K., (1994). *Competing for Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
8. Г. Р. Џонс, и Џ. М. Џорџ, (2008), *Современ менаџмент, Глобал комуникации*
9. Gratton L. (1998). *The New Rules of HR Strategy*, HR Focus
10. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*
11. Извор: John D. Owen, „Flextime: Some Problems and Solutions“, *Industrial and Labor Relations Review* 50 (1997)
12. Извор: Susan Wolfe, „HRIS Usability: Why You Can't Afford to Ignore It“, *IHRIM Link*, January 1998
13. Извор: Ragburam, S. and Arvey, R., (1994). Business Strategy Links with Staffing and Training Practices, *Human Resource Planning* 17 (1994)
14. Извор: *The Bureau of National Affairs. (1998). Bulletin to Management BNA Policy and Practice Series, Vol. 49, No. 4, Pt. II, Pp. 1.*

15. John D. Owen, „Flextime: Some Problems and Solutions“, Industrial and Labor Relations Review 50 (1997)
16. Judy, R. W., and D’Amico, C. (1997). Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century. Indianapolis: Hudson Institute
17. King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. Academy of Management Executive
18. Lawler, E. (1994) From Job-Based to Competency-Based Organization, Journal of Organizational Behavior 15
19. Lublin, J. S., (2000). Uilding a Berrer CEO. Wall Street Jurnal, April 14: B1, B4.
20. Матеев, Г. и Киров С. (2014). Управление на човешките ресурси. Благоевград, 102.
21. Мицевски, Т., (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“ Штип
22. Patrick, W. M., Gary, M. C., Baline, M., and Sherman W. S., (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. Human Resource Management, 1998
23. Rousseau, D., (1995). Psychological Contracts in Organizations, Thousand Ouks, CA: Sage
24. Siber, F. (1999). Management ljudski potencijala. Zagreb: Golden marketing
25. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (1974). Affirmative Action and Equal Employment. Washington, DC: U.S. Government Printing Office

веб-страница:

1. Министерство за финансии (2010). Прирачник за техники на презентирање и држење обуки. МАТРА проект Зајакнување и имплементирање на јавната внатрешна финансиска контрола на централно ниво. Преземено на 10 јуни 2018 г. <http://www.finance.gov.mk>
2. Министерство за внатрешни работи, (2007). Историски развој на полициското образование во Република Македонија - Од средно полициско училиште до Центар за обука. Преземено на 9 јули 2018 г. <http://www.mvr.gov.mk>
3. Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018 г. <http://www.mvr.gov.mk>
4. http://www.mps.mk/?page_id=2210

Правни прописи во Р. Македонија

1. Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија, бр.42/2014, бр.116/2014, бр.33/15, бр.33/15, бр.5/16, бр.120/16, бр. 127/16, бр. 142/16 и бр. 190/16)
2. Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, „Службен весник на РМ“, бр. 38/2015
3. Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 44/2015)
4. Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи, („Службен весник на РМ“, бр. 13/2015)
5. Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 42/2015)

6. Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 183/2014)
7. Колективен договор на Министерството за внатрешни работи („Сл.весник на РМ“, бр.65 од 2015)