



УДК: 005.96:354.31(497.7)

Оригинален научен труд

Управување со човечките ресурси, со осврт во Министерството за внатрешни работи

Борче Мустеников¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
borce.mustenikov@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

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

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.

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 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, потребно е едукација, да се вложи многу време, средства, труд, бидејќи преку ноќ не може да се создаде таков кадар. Треба да се има предвид фактот дека преку процесот на планирање како дел од управувањето со човечките ресурси мора стратешки да се предвиди колку кадри по различни 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 на кадри, бидејќи како што е предходно појаснето, кадар во МВР не се создава за еден, два или 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.

Competition on the labor market is enormous and already the best candidates themselves choose the work and the employers themselves, and not the other way round. Therefore, the right choice of personnel 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.



Keywords: police officer, interview, mentoring, training, employment, candidate.

Вовед

Човечките ресурси се вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација со која располага некоја организација. Човечките ресурси, односно вработените, го чинат најважниот фактор во организациите кои најмногу придонесуваат за успешно остварување на поставените цели. Луѓето и нивниот потенцијал се најдрагоцениот капитал со кој располагаат организациите.

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 ефикасно 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.

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

1. Поим на управување на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како поврзан процес на активности кои што 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 организациските цели. Менаџментот на човечки ресурси, всушност, претставува воведување на еластичност помеѓу работните услови и работната сила, со цел нивно динамично прилагодување.

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 организацијата¹.

Менаџментот на човекови 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 човекови ресурси (планирање на човекови ресурси), привлекување на адекватни човекови 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)².

Менаџментот на човекови ресурси има за цел воведување на систем во рамките на организацијата кој ќе придонесе за ефективно и ефикасно искористување на човековото 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 стратеска концепција на менаџментот на човекови ресурси треба да изнајде начин за остварување на организациските цели преку остварување на човечките кариерни цели.

¹ Gratton L. (1998), The New Rules of HR Strategy, HR Focus, 13—14.

² Бојаноски, Д. и Ефтимов, Јб. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 20.



„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 стратемиските цели на организацијата“³.

2. 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 да се обрне на работните места, односно, да се води сметка стручноста и професионалноста на кадрите да биде адекватна и 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 технолошки промени и истовремено и клучен фактор за грижа на квалитетот и организациско реструктурирање и развој⁴.

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

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 спремност на административниот дел на организацијата за извршување на предизвиците и задачите на менаџментот на човечки ресурси. Кај големи организации (со голем број 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 подсектори и одделенија, кои имаат специјалално делегирани задачи од менаџментот на човеки ресурси (на пр., Одделение за кариерен развој).

Работите од областа на менаџментот на човечки ресурси ги извршуваат професионални менаџери за таа област и стручни лица од различни хуманистички профили: психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници, економисти. Сите тие мора да располагаат со микс од различни способности, како од областа на финансиите, маркетингот, продажбата, информациската технологија, така и од областа на менаџментот од човечки ресурси, психологија, социјална психологија и управување со процесот на промени во организацијата⁵.

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 одделенија⁶:

³ Siber, F. (1999), Management ljudski potencijala. Zagreb: Golden marketing, 16.

⁴ Judy, R. W. and D'Amico, C. (1997), Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century. Indianapolis: Hudson Institute.

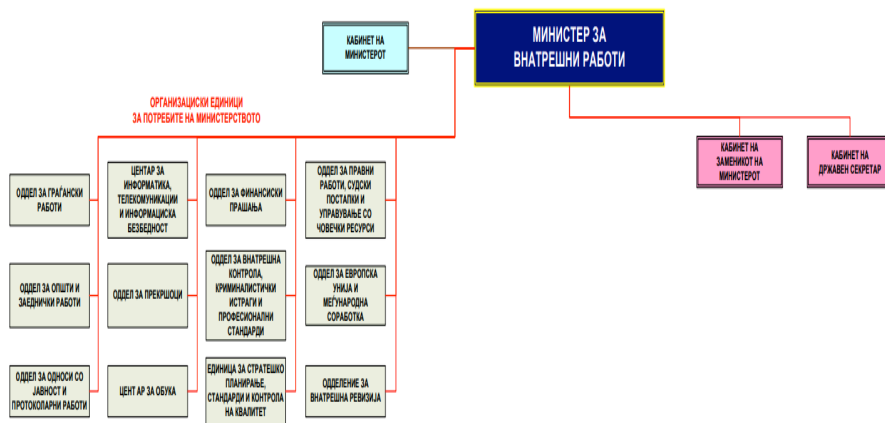
⁵ Cook, D.S., Ferris, G. R., (1989), Strategic human resource management in Industries Experiencing Decline, Human Resource Management, Vol. 25, No. 3:441-458.

⁶ Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018г. <http://www.mvr.gov.mk>



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

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



Слика 1: Организациона поставеност на Одделот за човечки ресурси при МВР⁷

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.

4. Управување на човечките ресурси како систем на активности

Менаџмент на човечки 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 човековите ресурси, кој треба да овозможи предвидување на тековите на човечките ресурси, односно да направи план за прилагодување во согласност со потребите на следните работни процеси на организацијата. Ваквиот процес треба да ги предвиди соодветните потреби од знаења и вештини кои ќе осигураат правилно извршување на активности. Поради ова се јавува потребата од процесот на регрутација на човечки ресурси кој има за цел да обезбеди сигурност, од аспект на достапност на човечки ресурси преку привлекување 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

⁷ Извор: Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018г. <http://www.mvr.gov.mk>



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 надградување на знаењето, туку и јакнење на специфични вештини (емоционална интелигенција), со цел обезбедување подготовка во процесот на унапредување на кариерата преку превземање на работни места со поголема работна одговорност или пак превземање 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 воопшто 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 квалитативни резултати во развојот и управувањето со кариерата⁸.

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 завзема 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 постигнувања – унапредувања на човечките ресурси.

5. Привлекување на ефективна работна сила кон организацијата со осврт на MBP

5.1. Анализа на работните места – систематизацијата како основа во процесот на планирање

Анализата на работните места 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 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 работата⁹.

Анализата, односно систематизацијата на работните места се спроведува според:

- Елементот кој е најмала компонента на работата;
- Задачата која што во принцип е дел од работата кој може да се изрази со определени резултати и цели;
- Должноста која што може да се определи како самостоен дел од работата, кој опфаќа одреден број меѓусебно поврзани задачи;

⁸ Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 21.

⁹ Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 54.



- Работно место или позиција како организациски поим кој означува најмал дел на организациската структура.

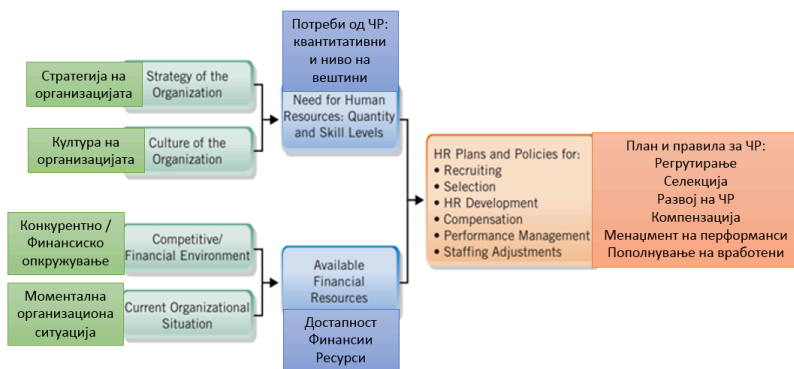
Работа претставува збир на сите задачи кои поради својата сличност и меѓусебна поврзаност се доделуваат на извршување на еден извршител¹⁰.

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.

Според Законот за внатрешни работи, класификацијата на работните места на работниците во Министерството се врши согласно¹¹: 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.

5.2. Планирање на човечките ресурси

Планирањето на човекови ресурси ги вклучува сите активности кои ги преземаат менаџерите за да ги прогнозираат нивните сегашни и идни потреби за човечки ресурси.



Слика 2: Детерминирачки фактори на планот за човечки ресурси¹²
Figure 3: Factors That Determine HR Plans

Прво, планирањето може да им овозможи на менаџерите зголемена флексибилност, особено кога е тешко точно да се прогнозираат човековите ресурси или кога е тешко да се најдат вешти работници во одредена област, тогаш подобро би се користел аутсорсингот. Второто, планирањето со фокус на аутсорсингот понекогаш може да им овозможи на менаџерите да ги искористат човековите ресурси, со пониски трошоци. Кога во работата се користат надворешни

¹⁰ Бојачиоски, Д. и Ефтимов, Јб. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 55.

¹¹ Законот 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).

¹² Извор: Ragburam, S. and Arvey, R., (1994). Business Strategy Links with Staffing and Training Practices, Human Resource Planning 17(1994), 58.



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.

5.3. Регрутирање на човечките ресурси

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати во таков број, кој што 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.

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 се¹³: унапредување на вработените на хиерархиски повисоки позиции

- 1) Преместување на вработените на други работни места и
- 2) Ротирање на вработените на работи кои имаат привремен карактер;

За интерно регрутирање на потенцијалните кандидати, во пракса се користат две методи¹⁴:

- a) Покана за постоечките вработени да конкурираат за испразнетите работни места и
- 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 и
- 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.

¹³ Мицевски, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет Гоце Делчев Штип, 44.

¹⁴ Мицевски, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет Гоце Делчев Штип, 44.



5.4. 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.

Донесувањето одлука за тоа 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 кој 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 стручните лица за селекција, кои имаат за цел да ги проценат специфичните барања на кандидатот.

Процесот на селекција се реализира во четири основни чекори¹⁵ 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 информации и Донесување одлука за избор на кандидатот.

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

5.5. Обуката како основа за подобрување на преформансите на вработените

Традиционално, психолозите заинтересирани за обука и учење се фокусирани на тоа, како карактеристиките на конкретна наставна програма да доведат 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 компанијата¹⁶.

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, управувањето и трансферот на знаење е од суштинско значење за создавање интелектуален капитал¹⁷.

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 (1) алинеја 2 од Законот за внатрешни работи (Службен

¹⁵ U. S. Equal Employment Opportunity Commission. (1974), *Affirmative Action and Equal Employment*. Washington, DC: U. S. Government Printing Office, 12–13.

¹⁶ 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.

¹⁷ King, A. W., Fowler, S. W. & Zeithaml, C. P. (2001), Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle managementedgе. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95–106.



весник на Република Македонија бр. 42/14 и 116/14), а го изготвува министерот за внатрешни работи¹⁸.

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 работник¹⁹,

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

5.5. 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, ефективност, 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; - Капацитет на работникот за применливост на општите и посебните работни компетенции за остварување на работните цели и задачи и - Нивото на посветеност на учење и развој – 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 опишен начин дава образложение на причините кои довеле до формирање на проценката за работникот²⁰.

5.6. Компензација (наградување) на човечките ресурси во организацијата

Системот за компензација, односно, наградување на човечките ресурси во организацијата, всушност претставува надомест за вложениот труд и професионален ангажман на вработените од страна на работодавецот. Наградувањето има различно значење, во зависност од кои аспекти го

¹⁸ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РМ, бр. 42/2015).

¹⁹ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РМ, бр. 42/2015).

²⁰ 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)



набљудуваме. Многу луѓе наградувањето или компензацијата ги гледаат како основна мерка на праведноста. Луѓето кои се вработени во организацијата, наградата ја гледаат како приход кој се реализира во рамките за надомест од страна на работодавците 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.

5.6.1. Систем на компензација (наградување)

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

Основната улога на системот за наградување во организацијата е да ги усогласи индивидуалните интереси на вработените и стратемските цели на организацијата преку прифаќање и задржување на квалитетните лица, мотивација и поттик на вработените да ги развијат и надградуваат своите работни способности и знаења, воедно креирање и на култура, како показател дека на вработените им значи успехот на организацијата во која работаат. 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 аргументи²¹.

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 кои што индивидуите ги врзуваат за специфични награди. Платите на вработените во организацијата претставуваат една од важните компоненти на вкупните трошоци, така да 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 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., кои што претставуваат психолошки награди за кои што вработените веруваат дека ги добиваат на работа²².

5.7. Работни односи, синдикално организирање и напуштање на организацијата

Синдикатот претставува независно здружение на вработени во кое 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.

²¹ Fisher, C. D. (1993), Human resource Management, Houghton Mifflin Companui. 522.

²² Rousseau, D. (1995), Psychological Contracts in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

6. Емпириско истражување

Заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, покрај теоретскиот дел се изврши и емпириско истражување, при тоа се користеа квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Некои од методите кои ќе бидат користени се: анализата, анкетата, интервјуто, набљудувањето, компарацијата и статистиката.

Анкета како метод на истражување се спроведе преку анкетен прашалник од 3 прашања на кои се изјаснети испитаните раководители и испитаните вработени во одредени локации – подрачни единици на МВР.

94 За целите на оваа истражување беа анкетирани 126 испитаници и тоа 32 раководители и вработени (нераководители).

Поставената хипотеза на истражувањето беше: Доколку во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурсаи, тогаш тоа ќе придонесе за подобри резултати.

Со помош на истражувањето, оваа хипотеза ќе биде докажана, дали целосно се исполнува според дадените искази на испитаните раководители и вработени.

6.1. Резултати од истражувањето

Добиените резултати по претходна обработка се претставени табеларно и графички. При обработка и презентација на прашањата се користи χ^2 -тестот и Коефициент на контингенција²³, со цел утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите кои се неопходни за оваа истражување.

За секое прашање беа понудени три можни одговори: *да, не и без одговор*. На испитаниците им беше дадена можност да изберат само еден од понудените одговори.

Добиените одговори и од менаџерите и од вработените паралелно ќе ги презентираме табеларно и графички воедно и пресметаните вредности на χ^2 -тестот и Коефициентот на контингенција (C).

Првото прашање е поставено на идентичен начин и за испитаните раководители и за испитаните вработени и истото гласи: Дали во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти?

Добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

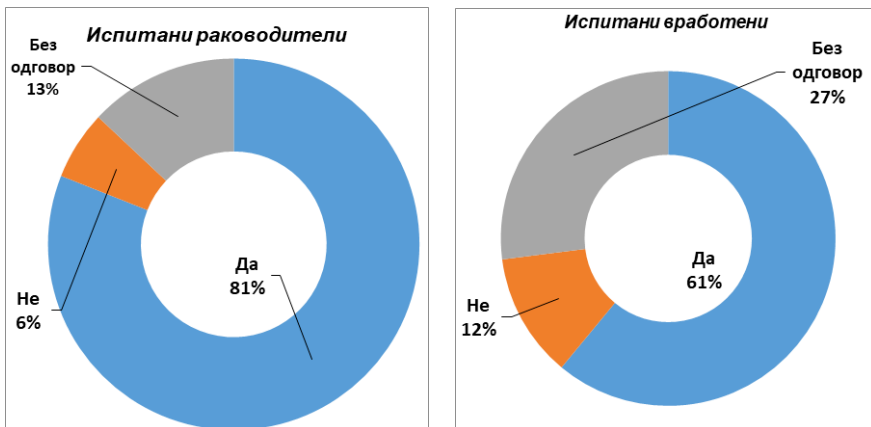
²³ Контингенција (латанско име *contingentia*), што значи случајност или неизвесност и можност нештата да бидат и поинаку отколку што се.



Табела 1.: Одговори по првото прашање
Table 1.: Answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти?	Да	27	84	57	61
	Не	1	3	12	12
	Без одговор	4	13	25	27
	Вкупно	32	100	94	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,817 C = 0,263					

Добиените податоци според одговорите на испитаниците, ќе бидат прикажани и графички



Графикон 1.: Одговори по првото прашање
Figure 1.: Answers to the first question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот χ^2 -тест и Коэффициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 14,817 > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,263$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 14,817, која што е поголема од табличната вредност од 5,991, од што може да се заклучи дека одговорите на испитаните раководители и вработените за ова прашање се разликуваат.

Коэффициентот на контингенција има вредност 0,263, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на испитаните раководители и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 71 % од испитаните раководители сметаат дека во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од

сите аспекти, додека испитаните вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 61 %. Со не одговориле 6 % од испитаните раководители и 13 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 13 % од испитаните раководители го избрале овој одговор, за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 27 %.

Од ова произлегува дека не е исполнета поставената хипотеза.

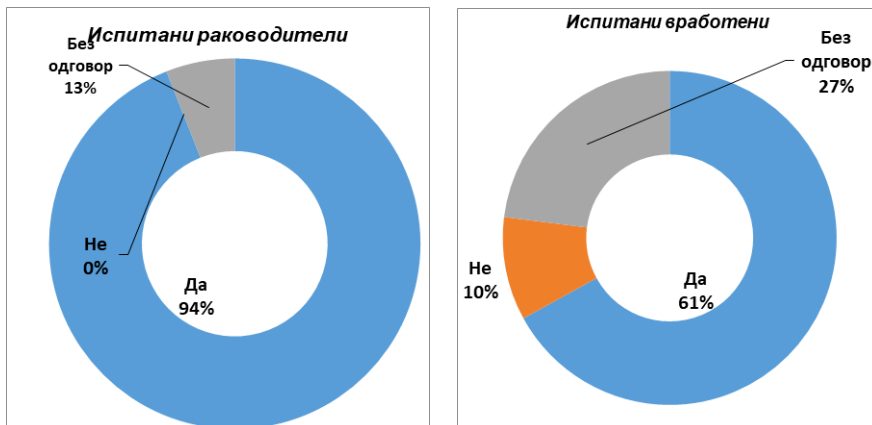
Второто прашање е поставено на идентичен начин и за испитаните раководители и за испитаните вработени и истото гласи: Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки?

Добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

Табела 2.: Одговори по второто прашање
 Table 2.: Answers to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки?	Да	30	94	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	2	6	22	23
	Вкупно	32	100	94	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 23,942 $C = 0,327$					

Добиените податоци според одговорите на испитаниците, ќе бидат прикажани и графички



Графикон 2.: Одговори по второто прашање
 Figure 2.: Answers to the second question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по второто прашање и пресметаниот χ^2 -тест и Коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 23,942 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,327$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 23,942, која што е поголема од табличната вредност од 5,991, од што може да се заклучи дека одговорите на испитаните раководители и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,327, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на испитаните раководители и вработените е слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 94 % од испитаните раководители сметаат дека во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти, додека испитаните вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 67 %. Со не не одговорил ниту еден од испитаните раководители и 10 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 6 % од испитаните раководители го избрале овој одговор, за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 23 %. Што значи и овде не е исполнета поставената хипотеза.

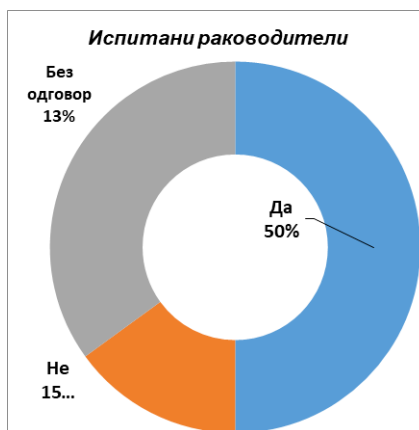
Третото прашање гласеше: Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси?

И овде добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

Табела 3.: Одговори по третото прашање
Table 3.: Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси ?	Да	30	94	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	2	6	22	23
	Вкупно	32	100	94	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 32,799 C = 0,375					

Добиените податоци според одговорите на испитаниците, ќе бидат прикажани и графички





Графикон 3.: Одговори по третото прашање

Figure 3.: Answers to the third question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по второто прашање и пресметаниот χ^2 -тест и Коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 32,799 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,375$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 32,799, која што е поголема од табличната вредност од 5,991, од што може да се заклучи дека одговорите на испитаните раководители и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,375, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на испитаните раководители и вработените е слаб.

Од табелата и графиконите можеме да забележиме дека 88 % од испитаните раководители сметаат дека во организацијата (институцијата) правилно се управува со човечките ресурси од сите аспекти, додека испитаните вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 50 %. Со не одговориле 3 % од испитаните раководители и 15 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „без одговор“ може да се забележи дека 9 % од испитаните раководители го избрале овој одговор, за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 35 %, што значи и овде не е исполнета поставената хипотеза.

6.2. Заклучни согледувања извлечени од емпириското истражување

Од претходно претставените резултати и пресметки можеме да се забележиме дека кај сите 3 прашања, одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат. Ова го потврдуваат и вредностите на χ^2 -тестот за секое од прашањата, што се движат од 14,817 до 32,799 > 5,991 (од што можеме да заклучиме дека одговорите на двете групи испитаници се разликуваат) и Коефициентот на контингенција кој се движи од 0,263 до 0,375 < 0,5 (од што можеме да заклучиме дека е слаба поврзаноста на одговорите).

Претходно наведеното покажува дека не е исполнета поставената хипотеза и тоа поради несодесување на исказите на двете групи испитаници на раководителите и вработените за правилно управување со човечките ресурси, со осврт во Министерството за внатрешни работи.

Но, со оглед на тоа дека ова наше истражување е ограничено само во неколку подрачни единици и со мал број испитаници, не може да се даде реална слика и состојба за сите подрачни единици, но оваа може да биде мотив за идни истражувања на оваа тема која е од големо значаење за правилно управување со човечките ресурси.

7. Преферирање на активности за правилно управување со човечките ресурси

За правилно управување и однесување на човечките ресурси во сите области, а особено во Министерството за внатрешни работи, треба да се превземаат активности во насока на подобрување на процесот на обука на административни службеници.

За таа цел, како една од најчестите обуки е одржување на предавања од областите на човечки ресурси, организациско однесување, комуникација, и сл.

Потоа обуката за компјутерски вештини, обуки за изучување и доусовршување на странски јазик.



Тука би ја споменале и обуката на административни службеници во странство. Овие обуки најчесто ги посетуваат административни службеници од повисоките нивоа како и административни службеници на раководни позиции²⁴.

По завршувањето на обуката, организацијата, односно институцијата, очекуваат подобрување на вештините и знаењата, односно подобрување на перформансите на обучуваните административни службеници.

За таа цел, пожелно би било раководителите на обучуваните вработени извесно време по завршувањето на обуката да ги следат обучуваните административни службеници, поточно да набљудуваат како и во колкава мера ја имаат совладано конкретната обука. Обично периодот на следење на обучуваните административни службеници се утврдува на времески период од еден до три месеци, во зависност од видот на обуката²⁵.

Следејќи ги перформансите на обучуваните административни службеници, раководителите, поточно нивните претпоставени, треба да имаат предвид, да следат и да утврдат кои вештини и знаења им недостигаат на обучуваните административни службеници, со цел предмет на следната обука да бидат тие недостатоци, во која обука истите ќе бидат отстранети.

Бидејќи административните службеници во секоја држава различно се регулирани, низ литературата се сретнуваат случаи кога и по неколку обуки на административни службеници истите ги немаат совладано потрбените вештини предвидени со обуката, па таквите административни службеници биле казнети, а во некои случаи и суспендирани од работното место.

Следењето на перформансите на вработените е важен процес по завршувањето на обуката, со цел да се утврди какви се бенефитите, односно знаење и вештини со кои се стекнале вработените од самиот процес на обука, да се утврдат недостатоците кои би биле отстранети при следната обука.

Особено континуирана обука може да придонесе за подобрување и на мотивираноста на вработените и нивната ефективност во извршувањето на обврските и поставените задачи.

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 и осигуруваат конкурентска предност. Без луѓето и нивниот потенцијал нема организација и нејзин успех. Покрај сите ресурси кои се важни за организацијата, може да се каже дека човечките ресурси се најбитни. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата.

Значењето на менаџментот на човечки ресурси се согледува во тоа што со правилно организирани активности треба 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 претставува остварување успех на организацијата со ефикасно користење на човечките потенцијали и остварување на индивидуалните интереси и потреби.

Менаџментот на човечки ресурси ги остварува своите цели со повеќе активности во организацијата, а основен услов за успех претставува оспособување и обука на вработените за

²⁴ Годишна програма за генерички обуки на административни службеници, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје 2016, 3.

²⁵ Годишна програма за генерички обуки на административни службеници, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје 2016, 4.

подигнување на нивното знаење и работна способност и постигнување повисоки резултати во работењето.

Клучен фактор во професионалниот развој на административните службеници е овозможување на квалитетна обука, со што се дава можност за раст и усовршување на работата и кариерата преку зајакнување на нивните способности и вештини.

Користена литература:

- Бојадиски, Д. и Ефтимов, Јб. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Економски Факултет – Скопје, 20;
- Cook, D. S., Ferris, G. R. (1989). Strategic human resource management in Industries Experiencing Decline, *Human Resource Management*, Vol. 25;
- Gratton L. (1998), *The New Rules of HR Strategy*, HR Focus;
- Fisher, C. D. (1993), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company;
- Judy, R. W. and D'Amico, C. (1997), *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute;
- 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);
- Мицевски, Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
- Министерство за внатрешни работи (2018). Органограм. Преземено на 4 мај 2018г. <http://www.mvr.gov.mk>;
- Ragburam, S. and Arvey, R. (1994), Business Strategy Links with Staffing and Training Practices, *Human Resource Planning* 17(1994);
- Rousseau, D. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage;
- Siber, F. (1999), *Management ljudski potencijala*. Zagreb: Golden marketing;
- U. S. Equal Employment Opportunity Commission (1974), *Affirmative Action and Equal Employment*. Washington, DC: U. S. Government Printing Office;
- 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;
- Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РМ, бр. 42/2015).