

**Универзитет Св. Кирил и Методиј**  
**Филозофски факултет – Скопје**  
**Институт за безбедност, одбрана и мир**  
**Последипломски студии од областа на безбедноста**

**Магистерски труд**

**МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО  
ПОЛИЦИЈАТА СО ОСВРТ НА СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ**

**МЕНТОР:**

**Проф.д-р Оливер Бакрески**

**ИЗРАБОТИЛ**

**Роберт Атанасовски**

**Јуни, 2019**

**Скопје**

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	<b>3</b>
<b>I.МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ</b> .....	<b>7</b>
1.Дефинирање и значење на менаџментот.....	8
2.Концептот на управување со човечки ресурси.....	12
3.Цели на менаџментот со човечки ресурси.....	15
4.Фактори кои ја детерминираат содржината и примената на МЧР.....	20
5.Улогата на менаџерите во управувањето со човечките ресурси.....	23
6.Креирање и развој на ефективни човечките ресурси.....	27
7.Оценување на перформансите и систем на плаќање.....	29
8.Управување и планирање на човечки ресурси во организацијата.....	32
9.Стратегиска улога на менаџментот со човечки ресурси.....	35
10.Нови трендови на менаџментот со човечки ресурси.....	37
<b>II.МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ</b> .....	<b>39</b>
1.Регрутирање и привлекување на кандидати.....	40
2.Селекција на кандидати.....	44
3.Инструменти за собирање на биографски податоци.....	48
4.Интервјуирање на кандидатите.....	51
5.Тестирање на кандидатите.....	53
<b>III.МЕНАЏИРАЊЕ НА КАДРИ ВО ПОЛИЦИЈА</b> .....	<b>58</b>
1.Нормативна рамка на надлежностите и овластувањата на полицијата.....	58
2.Организациско-структурна поставеност.....	62
3.Менаџмент на човечки ресурси во МВР.....	66
4.Организација и систематизација на работните места.....	68
4.1.Услови за засновање работен однос во МВР.....	69
4.2.Класификација на работните места.....	71
<b>IV.МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПОЛИЦИЈАТА СО ОСВРТ НА СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ</b> .....	<b>75</b>
1.Активности за управување со човечки ресурси.....	76
2.Нормативна уреденост на системот за селекција, вработување и на системот за кариера на полициските службеници.....	79

3.Пополнување на работното место полициски службеник .....	82
4.Селекција на кадри .....	84
5.Менаџирањето на човечки ресурси од аспект на Стратегијата за развој на полициската 2016-2020 .....	86
<b>ЗАКЛУЧОК .....</b>	<b>87</b>
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>90</b>
<b>НОРМАТИВНИ ИЗВОРИ .....</b>	<b>94</b>
<b>СТРАТЕГИСКИ ДОКУМЕНТИ .....</b>	<b>96</b>

## ВОВЕД

Во изминатите неколку децении, светот се соочи со крупни промени кои оставија трајни белези во вкупните општествени односи во самите држави и во светот, воопшто. Како резултат на тие промени, а под силно влијание на процесот на глобализацијата, настанаа одредени промени и во самиот пристап кон менаџирањето на организациите и институциите, со посебен фокус на промената на пристапот кон сфаќањето на основните фактори на развојот и просперитетот и во тој контекст, кон значењето на индивидуалниот капитал, манифестиран како: знаења, вештини, способности и сл., неопходни за ефикасна и успешна реализација на организациските стратемиски цели. Во таа насока, се повеќе се развива тезата за менаџмент базиран врз знаење, наместо претходниот пристап, базиран пред сè на значењето на ресурсите. Од теориски аспект, присутни се повеќе теориски правци кои го објаснуваат значењето и карактеристиките на менаџментот.

Менаџментот често се идентификува со бројни теории, како што се: класичната, бихејвористичката, квантитативната и современите теории. Заедничко за сите теории е тоа што тие претставуваат движечка сила за еволуција на теоријата на менаџментот, која е во постојано барање на подобри начини за искористување на организациските и на човечките ресурси.<sup>1</sup>

Како резултат на динамичното опкружување, денес доминатно е сфаќањето дека единствено добро обучен, креативен, мотивиран и развојно ориентиран човечки потенцијал може да креира нови идеи, да создава нови производи, услуги и добра, да оствари повисок профит, поголема конкурентност и одржливост на компанијата или инситуцијата. Во таа насока, промената на сфаќањето на клучната улога на човечките ресурси за вкупната ефикасност на било која организација, иницираше и развој на нова научна дисциплина, позната како Менаџмент на човечки ресурси. Оваа дисциплина, начелно ги изучува модерните пристапи во управувањето со човечкиот потенцијал во организацијата, како и правилното пристапување кон него,

---

<sup>1</sup> Бакрески, О., Милашиновиќ, С., Кешетовиќ, Ж., (2012): Теории на менаџментот и конфликтите, Филозофски факултет, Скопје, стр. 9.

започнувајќи од фазата на анализа на работата, привлекувањето на потребните човечки ресурси, регрутацијата, селекцијата, изборот, вработувањето, мотивацијата, водењето на нивната кариера, па сè до обуките, унапредувањето, преквалификациите и сл.. Всушност, оваа научна дисциплина, наместо кон кадровскиот пристап, карактеристичен се до крајот на XX век, своето внимание го насочи кон проучување на сите аспекти на човечките ресурси, но како ресурси кои имаат примарно значење за развојот на секој субјект воопшто.

Оттука, менаџментот на човечки ресурси има примарно значење и за функционирањето на полицијата како важен дел од структурата на државните органи, задолжена за јавната безбедност. Всушност, уште од самите нејзини почетоци, полицијата се перцепира како неопходен елемент на социјалната организација, па во таа насока таа и денес претставува јавна служба и сервис на граѓаните. Ефикасното извршување на нејзините дефинирани задачи, во голема мера е детерминирано од начинот на нејзиното организирање и функционирање. Тоа меѓудругото и поради самата природа на задачите и целите на полицијата, која претставува институција со доволно моќ и авторитет за вршење на нејзината работа, но само од аспект на принципите за легитимност, одговорност и професионализам. Имено, ако ја извршува правилно и добро својата должност, полицијата ја добива довербата од државата, граѓаните и јавноста, но ако таа не одговори во целост на јавните очекувања и норми, тогаш таа ја губи довербата и се доведува во прашање нејзиниот легитимитет. Затоа, во овој контекст, неопходен е професионализам поврзан пред сè со одредени вредности, вештини и начини на раководење со полицијата, преку принципите на законско и професионално однесување, интегритет, почитување на човековите права, одговорност и рационална употреба на сила.

Сепак, треба да се има во предвид дека менаџментот со полицијата претставува сложен процес кој неминовно мора да се базира врз соодветно знаење и искуство во насока на обезбедување ефикасно функционирање на полицијата и на полициските службеници при реализацијата на нивните цели и задачи. Во овој контекст, менаџментот со полицијата подразбира активно дејствување преку дефинирање и утврдување на цели, одредување на

политики и донесување на конкретни одлуки и решенија за нивна реализација. Сето ова е остварливо, само доколку постои континуитет во унапредувањето на полициската работа, унапредување на процесот на менаџмент во полициската организација и преку унапредување на професионалноста и стручноста на полициските службеници. Креираната нормативна рамка со соодветни законски и подзаконски акти, Стратегиите за развој на полицијата за конкретен период (актуелната се однесува за периодот 2016-2020), како Стратешките планови на полицијата (актуелниот е за периодот 2018-2020), отвораат добра можност за унапредување на менаџментот со македонската полиција и во таа насока за унапредување на професионалноста и стручноста на вработените лица во Министерството за внатрешни работи и полицијата на Р.Македонија, што на крај треба да резултира со етаблирање на нов, современ модел на полиција, која своите функции ќе ги остварува според нова методологија на работење, компатибилна и соодветна на најдобрите практики на европските полиции и нивните стандарди.

Во рамките на овој труд, вниманието на анализата е насочено кон истражување на карактеристиките на менаџирањето на човечки ресурси во полицијата со посебен осврт на селекцијата на кадри. Фокусот на селекцијата на кадри е ставен од причина што станува збор за една од почетните фази на менаџментот на човечки ресурси која има првично и суштинско значење во изборот на најквалитетни кадри кои имајќи ја во предвид специфичната природа на полициската работа, ќе можат ефикасно и успешно да одговорат на поставените работни задачи и на предизвиците кои се присутни при извршувањето на дел од тие задачи.

За таа цел, трудот е поделен на четири делови/поглавја кои поврзани меѓусебно креираат една сеопфатна претстава за значењето на менаџирањето на човечките ресурси во полицијата и во тој контекст и за значењето на селекцијата на овој план.

Првиот дел, посветен е на истражување на карактеристиките на самиот процес на менаџирање со човечки ресурси. Притоа, покрај анализа на основите карактеристики, цели и задачи на овој процес, значајно внимание е посветено и на истражување на предусловите и факторите кои овозможуваат креирање и

развој на ефективни човечки ресурси, потоа на ефикасно управување со работните односи во организацијата, како и на стратегиската улога која менаџирањето со човечки ресурси ја има во секоја организација и институција.

Во вториот дел, анализирани се карактеристиките на селекцијата на кадри како една од функциите на менаџментот на човечки ресурси. Во тој контекст, анализата конкретно е насочена кон истражување на факторите кои овозможуваат успешно регрутирање и привлекување на кандидати, како и спроведување на успешна селекција на кандидати, со посебен фокус на инструментите за собирање на биографски податоци за кандидатите, спроведувањето на интервју и тестирањето на кандидатите како составен дел/инструмент од селекцијата.

Третиот дел ги анализира карактеристиките на полицискиот систем во Р.Македонија. Во таа насока, а согласно главното истражувачко прашање во трудот, во фокус на анализата се: нормативната рамка за надлежностите и овластувањата на полицијата, нејзината организациско-структурна поставеност и карактеристиките на менаџментот со полицискиот систем во Р.Македонија.

Во последниот, четврти дел, конкретно анализиран е менаџментот на човечки ресурси во полицијата, со посебен осврт на селекцијата на кадри. За таа цел, анализата започнува со истражување на основните карактеристики на овој план, потоа со нормативната уреденост на системот за селекција, утврдените критериуми за пополнување на работни места во полицијата и секако со истражување на карактеристиките и предизвиците на процесот на селекција. На крај од овој дел, истражени се и карактеристиките и предизвиците за менаџментот со човечки ресурси во полицијата, од аспект на Стратегијата за развој на полицијата 2016-2020.

**І ГЛАВА**  
**МЕНАЇМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ**  
**РЕСУРСИ**



## 1. Дефинирање и значење на менаџментот

Во теоријата и во практиката на организацијата и управувањето, а во последно време и на безбедноста, се повеќе се користи терминот „менаџмент“, како целосна замена за изразот управување, односно водење. Поимот менаџмент потекнува од англискиот збор „*management*“ чии корени се наоѓаат во латинскиот израз *manum agere* што значи 'водење со рака'. За менаџментот се говори дека е исклучиво американски израз, затоа што „*management*“ е резултат на американската теорија и практика за организацијата и управувањето.<sup>2</sup>

Менаџментот како современ процес на управување со системите, претставува предмет на бројни проучувања, кои посебно се интензивираат при крајот на XX век и чија актуелност не се намалува се до ден денес. Анализата на економското учење во текот на XX век, покажува дека скоро сите економисти директно или индиректно се занимавале со проучување на менаџментот како универзален процес од кој зависи успешноста на секој економски субјект, но и на економиите во целина.<sup>3</sup>

Менаџментот со човечките ресурси може да се дефинира како стратешки пристап за управување со највредните ресурси на едно организирање, кои се вработените во него и индивидуално или колективно придонесуваат за постигнување на своите цели. Функцијата за управување со човечки ресурси дефинира голем број на меѓусебно поврзани активности од кои најважни се: планирање на понудата и побарувачката за човечки ресурси, анализа на работа, вработување на потенцијални кандидати, избор на кандидати, социјализација на нови вработени, обука и развој на вработените, мотивација, здравствена заштита, оценување на работата, наградување. Овие активности на организацијата за управување се спроведуваат со цел да им се обезбеди на вработените одлични способности, квалитет и потенцијал за нивно целосно

---

<sup>2</sup> Даничиќ, М. (2010): Безбедносни менаџмент, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, стр.24, преземено од Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А. и Филозофски факултет, Скопје, 2011.

<sup>3</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.18.

знаење и нивно усовршување и прилагодување кон современи услови на работење, со цел да се постигнат планираните задачи и планови и интереси на организацијата. Основниот принцип на управување со човечки ресурси треба да биде: вистинскиот човек во вистинско време, на вистинското место. Современото управување со човечките ресурси дефинитивно се стреми да го стори тоа. Имено, современите тенденции во управувањето со човечките ресурси се во насока на односот на соработка и креативно решавање на поставените цели во претпријатието. За возврат, таквиот однос го промовира и го подига нивото на личност, интегритет и иницијатива на вработениот. Улогата што организационите единици на човечките ресурси ги поседува најдобро може да се објасни со поставување на главните цели што треба да се постигнат на организациско ниво како поединец или со помош на други организациони единици. Камен-темелник на сите активности за човечки ресурси е четири цели.<sup>4</sup>

Менаџментот со човечки ресурси или управување со човечки ресурси е управувачки потсистем претпријатие. Како содржина на процесот на управување, таа е во надлежност на менаџерскиот тим која ја води компанијата и која е нејзина клучна 'рбетот. Управување со компанијата и нејзините ресурси, вклучувајќи ги и човечките ресурси, во современите услови на бизнисот, тоа значи многу нови содржини, како во областа на маркетинг, истражување, развој, финансиите и производството, како и во сферата на информатиката, организација на трудот, менаџмент човечки ресурси и слично. Процесот на управување е многу комплициран, бидејќи сам по себе ги комбинира бројните функции, од планирање и организирање, до лидерство и контрола материјални, финансиски, информации и човечки ресурси во организацијата.<sup>5</sup>

Бројните проучувања по однос на ова прашање, иницирале и создавање на бројни школи за менаџментот, помеѓу кои посебно познати се: класичната школа, школата за процесен менаџмент, школата за човечки односи, емпириската школа, школата за ситуационен менаџмент, школата за

---

<sup>4</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 4.

<sup>5</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 8.

ефективен лидер и др.. На почетокот од XX век, францускиот индустријалец Хенри Фајол (Henry Fayol) како претставник на класичната школа за менаџмент, за прв пат укажува дека сите менаџери извршуваат пет функции на менаџментот: планирање, организирање, командување, координирање и контролирање.<sup>6</sup>

Всушност, карактеристично за сите посочени школи е што сите тие во дефинирањето на менаџментот тргнуваат од нивното сфаќање на улогата на ефикасноста управување со процесите за успешноста на компаниите и институциите, односно дека менаџментот претставува универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата, со помош на други луѓе, со ангажирање на расположливи ресурси, за остварување на однапред поставени цели, на најекономичен и најефикасен начин. Заедничко за сите теории е тоа што се движечка сила за еволуција на теоријата на менаџментот, која е во постојано барање на подобри начини за искористување на организациските ресурси.<sup>7</sup>

Во следната табела, прикажани се карактеристиките и фокусот на менаџментот од историски аспект.

период	основна важност за менаџментот	менаџерска перцепција за вработените лица	активности на кадровскиот менаџмент
пред 1990	технологија и производство	негрижа за потребите на вработените	работна дисциплина
1900-1910	благосостојба на вработените	вработените бараат сигурни работни услови и плата	описменување и оспособување на вработените
1910-1920	ефикасни задачи	вработените бараат високи заработки	контрола на достигнувањата и на постигнатите резултати
1920-1930	индивидуални разлики	земање во предвид на разликите помеѓу вработените	психолошко тестирање и интервјуирање на

<sup>6</sup> Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (1993): Менаџмент лексикон, Скопје, стр.60.

<sup>7</sup> Бакрески, О., Милашиновиќ, С., Кешетовиќ, Ж. (2012): Теории на менаџментот и конфликтите, Филозофски факултет, Скопје, стр.9.

			вработените
1930-1940	синдикално организирање	вработените бараат економска сигурност	пензии за вработените и здравствено осигурување
1940-1950	економска сигурност	вработените бараат увид во "надзорот" врз работењето	работна комуникација
1950-1960	меѓучовечки односи	вработените се партнери на менаџерот/ите	образование
1960-1970	вклученост/учество во одлучувањето	вработените се вклучени во одлучувањето	развој на партиципативен менаџмент
1970-1980	предизвици поврзани со работните задачи	вработените ги истакнуваат сопствените можности	промоција и развој на вработените
1980-1990	отказ/отпуштање на вработени	вработените пружаат отпор кон технолошките промени	информатизација и реструктурирање
1990-	човечки ресурси	вработените бараат сигурна и добро платена работа	стратешко планирање на развојот, образованието, заработката и сл..

**Извор: Čamilović, S., Vujić, V. (2006): Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, p.6.**

Податоците во табелата покажуваат дека менаџментот во организацијата/ите вклучувајќи го неговото значење, фокус и сл., со текот на времето се менуваат, како под влијание на одредени, внатрешни, интерни фактори во организацијата, така и под влијание на карактеристиките на опкружувањето. Со инкорпорирање на достигнувањата од научнотехнолошката и комуникациската револуција, се зголемува и значењето на менаџментот за функционирањето на организациите и за остварување на нивните цели. Тоа меѓудругото и поради фактот што овие достигнувања директно влијаат врз организацискиот развој и врз остварувањето на конкурентска предност. Покрај тоа, големите и сеопфатни општествени промени иницираат поставување на човечките ресурси во самото средиште на важните фактори кои го детерминираат развојот и работата на организацијата/ите.

## 2. Концептот на управување со човечки ресурси

Во стручната литература постојат мношто пристапи за термилошко определување и дефинирање на поимот, *менаџмент на човечки ресурси* (МЧР). Заедничко за сите нив е тоа што човечките ресурси ги перцепираат како збир од вкупните знаења, вештини, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага конкретна организација. Всушност, тие ја претставуваат вкупната физичка, интелектуална и психичка енергија, која конкретната организација може да ја ангажира заради остварување на нејзините цели и на нејзиниот развој.<sup>8</sup>

Управувањето со човечките ресурси во работниот процес е исто така многу одговорно и динамично прашање, што му помага на организацијата да ги достигне луѓето од посакуваните способности, квалитет и можности, а нејзиното управување за да се обезбеди вежба од страна на поединци и групи посакуваните резултати и проектираните цели. Успешно управување со човечките ресурси помага да се обезбеди способен и одговорен персонал за секоја работна позиција и да излезе надвор секој поединец и тим добиваат максимални резултати.<sup>9</sup>

Конретно, терминот „човечки ресурси“ ги означува: „ . . . луѓето во една работна организација, нивниот потенцијал, како и сите способности и вештини кои можат да бидат ставени во функција на остварувањето на краткорочните и на долгорочните организациски цели. . . ”<sup>10</sup>

Во организациската пракса, менаџирањето со човечките ресурси се јавува на почетокот од 90-тите години од XX век, кога човечкиот фактор започнува да биде перцепиран како предмет за управување и менаџирање. Во тој контекст, менаџментот со човечки ресурси се позиционира во управувачката сфера, т.е. кон насочување на луѓето во организацијата и истиот се темели врз неколку клучни категории на организациско однесување, како: мотивација,

---

<sup>8</sup> Bahtijarević, Š. F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 193.

<sup>9</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 9.

<sup>10</sup> Bahtijarević, Š. F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр.194.

односите помеѓу поединците и групите, организациската социјализација, организациската култура и сл..<sup>11</sup>

Постојат неколку значења за управување со човечки ресурси: **прво**, управувањето со човечките ресурси се гледа како контролна програма, преку која ги обединува дневните активности за управување во областа на планирање, регрутирање и избор на персонал, развој и наградување на вработените и заштита на здравјето на вработените. **Второ**, управувањето со школка ресурси се третира како нова теоретски-научна дисциплина, која се занимава со студијата и критичкиот преглед на сите значајни аспекти на управувањето на луѓето, нивните потенцијали и нивното однесување во работниот процес, или во организација. **Трето**, управувањето со човечките ресурси се смета за современа и актуелна настава дисциплина, која се предава на многу универзитети, факултети и колеџи на светот. **Четврто**, управувањето со човечките ресурси се смета за еден вид на бизнис филозофија, која следи нов, модерен и фундаментално повеќе човечки однос кон луѓето во процес на работа. Човекот се помалку и помалку третиран како објект за управување, а се повеќе и повеќе како субјект лидерство. Секое од горенаведените значења е целосно легитимно. Кој од нив ќе биде во одреден момент. Придонесот зависи од специфичната ситуација и околностите под кои е управувањето со мандатот користените човечки ресурси. Ако управувањето со човечките ресурси се користи на поширок начин контекст, неопходно е да се почне од сите горенаведени значења со цел да се избегне еднострано гледајќи работи.<sup>12</sup>

За ефикасен менаџмент со овој организациски ресурс, т.е. со човечките ресурси, неопходни се одредени теориски знаења, како и специфични методи, процеси и постапки, а се со цел максимално рационално искористување на човечкиот потенцијал и насочување на неговиот развој. Притоа, употребата и развојот на човечките ресурси секогаш треба да бидат насочени кон реализација на крајните организациски цели, како и кон реализација на утврдените развојни и стратегиски политики.

---

<sup>11</sup> Исто, стр.4.

<sup>12</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 9.

Во основа, МЧР дејствува преку соодветни системи кои се спојуваат на кохерентен начин кој треба да обезбеди целосна и ефикасна реализација на целите на МЧР. Конкретно, станува збор за следните системи:

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓето;
- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да се движи;
- политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;
- процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси да стапат на сила;
- практики за човечки ресурси кои се сотојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;
- програми за човечки ресурси кои овозможуваат спроведување според планот на стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечките ресурси.<sup>13</sup>

Од овој аспект, МЧР се темели на кадровската политика и на нејзиното соодветно реализирање. Во суштина, станува збор за процес кој ги обединува:

- активностите на планирање и развој;
- изборот и распределбата;
- вреднувањето и наградувањето;
- замената;
- пензионирањето и отпуштањето;
- одморот и рекреацијата.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Robbins, S., Coutler, M. (2005): Menadzment, Data status, Beograd, p.15.

<sup>14</sup> Ѓорѓиовски, Б., Бојациоски, Д. (2003): Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, стр.32.

Од аспект на организационата теорија, во последните десетина години, човечкиот фактор се набљудува преку два поврзани и комплементарни концепти:

- управувањето со човечки ресурси; и
- развојот на човечките ресурси.<sup>15</sup>

Несомнено е дека човечките ресурси претставуваат највредниот капитал кој го поседува една организација, од едноставна причина што без нив не би била возможна реализацијата на секојдневните нејзини функции. Практично, со потенцијалот кој го поседуваат во себе, луѓето ја насочуваат организацијата кон успех. Токму затоа, во организациите кои веруваат во сопствените човечки капацитети, управувањето со човечките ресурси претставува најзначајна вештина. Во таа насока, управувањето со луѓето не претставува прашање на манипулација туку кооперативно работење и дејствување со колегите на партнерска база, заради реализација на организациските цели. Оттука, основната задача на управувањето со човечките ресурси, е креирање средина и опкружување во кои вработените ги остваруваат целите на организацијата.<sup>16</sup>

### **3. Цели на менаџментот со човечки ресурси**

Во насока на постигнување на одредени цели во организацијата, менаџментот со човечки ресурси мора да исполни одредени барања и потреби кои ќе имаат позитивно влијание врз подобрување на работата на вработените лица, а оттука и врз зголемување на нивната продуктивност во организацијата.<sup>17</sup> Всушност, преку исполнувањето и задоволувањето на очекувањата на основниот и највреден ресурс во организацијата, се иницира и исполнување на самите организациски цели.

На работното место, целите најчесто се поврзани со индивидуалните перформанси или перформансите на вработените, посакуваната продуктивност на квалитетот, задоволството на вработените, поттикнувањето

---

<sup>15</sup> Исто.

<sup>16</sup> Armstrong, M.: A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page Limited.

<sup>17</sup> Кралев, Т. (2007): Основи на менаџментот, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, стр.37.



на долгорочната лојалност кон организацијата. На организациско ниво, целите на управувањето со човечките ресурси најчесто се поврзуваат со зголемување на просечната продуктивност, подобрување на квалитетот на условите за работа во организацијата, преживување на пазарот преку создавање конкурентска предност и флексибилност, раст и развој на организацијата и профитабилност на работењето. Кога ќе пристигне посакуваната работна сила, раководителите на човечки ресурси треба да внимаваат дека поединците се повеќе мотивирани и посветени на работа, со цел да ја максимизираат својата работа и нивната улога. Затоа, обуката и развојот, како и наградните системи, се од суштинско значење за поттикнување на вработените и нивно насочување кон работните цели. Во многу организации, особено кога синдикатите играат важна улога, менаџерите со хумани ресурси преговараат за подобрување на перформансите на вработените. Со цел да се постигнат целите поврзани со работата, специјалистите за човечки ресурси треба да придонесат за дисциплинирање на вработените на ефективен и соодветен начин, кога индивидуалното однесување или стандардите за работа се оценети како незадоволителни. Социјалниот работник исто така може да придонесе за постигнување и задржување на високи стандарди на работа со обезбедување на конструктивна поддршка за лицата чија продуктивност, поради болест или тешки лични околности, паднала во однос на потенцијалот што го поседуваат. Има цела низа на иницијативи на вработените кои организационите единици за човечки ресурси ги поттикнуваат како средство за подигнување на нивото на посветеност и вклучување на вработените во развојот на нови идеи.<sup>18</sup>

Во основа, менаџментот со човечки ресурси, насочен е кон остварување на следните цели:

- **Функционална цел** – самата функција на управување/менаџирање со човечките ресурси означува придонес за организацијата и тоа во онаа мера колку што е потребно за да бидат реализирани нејзините цели и нејзината организациска стратегија. Тоа значи дека потребно е

---

<sup>18</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 5.

ресурсите да бидат користени на што е можно порационален и поефикасен начин, при остварувањето на организациските цели.

- **Организациска цел** – тргнувајќи од фактот дека човечките ресурси претставуваат најважен фактор за организацијата, организациската цел е насочена кон подобрување на ефикасноста и на мотивираноста на вработените лица, што би требало да иницира и поефикасно извршување на организациските цели.
- **Општествена цел** – несомнено е дека во секојдневните односи помеѓу луѓето, општествените норми и вредносни системи претставуваат многу значаен елемент за остварување на добра комуникација. Во оваа насока, етичноста и општествената одговорност кон потребите и предизвиците на општеството, претставуваат значаен фактор не само за управувањето со човечките ресурси, туку и за менаџментот во целина.
- **Лична цел** – несомнено е дека задоволувањето на потребите и очекувањата на вработените лица претставува значаен фактор за секоја организација. Сепак, не е доволно само задоволувањето на потребите на вработените лица од аспект на работната организација, туку неопходно е пружање на соодветна помош и во остварувањето на нивните лични цели. Единствено на овој начин може да се развие довербата од страна на вработените лица и да се иницира нивна поголема мотивираност за напредок и за нивен придонес кон организацијата.<sup>19</sup>

Посочените цели, иницираат два вида на улоги за менаџментот на човечки ресурси: оперативна и стратешка. Оперативната улога главно се однесува на административните постапки, поставувањето и избор на човечки ресурси, како и на решавање на барањата на вработените, но и на извршување мноштво други секојдневни активности, кои често се познати и како т.н. "кадровска" функција. Од друга страна, стратешката улога го истакнува значењето на луѓето во организацијата како највреден ресурс. Во таа насока, се јавува потребата за работа и напор на сите менаџери во организацијата, а не само на менаџерите за човечки ресурси.<sup>20</sup> Всушност, стратешката улога

---

<sup>19</sup> Ćamilović, S., Vujić, V. (2006): Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, стр.9.

<sup>20</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): Menadzment ljudskih resursa, Data status, Beograd, стр.30.

произлегува од сознанието дека за секоја посебна стратегија на организацијата, потребно е проектирање и на соодветна стратегија за човечки ресурси, бидејќи вработените во организацијата можат да бидат главен извор на нејзината конкурентска предност, но единствено доколку се вложува во нивниот развој.

Современата улога на менаџментот на човечки ресурси се состои во активирањето на расположливиот човечки потенцијал на организацијата во остварувањето на замислените и поставени цели. Оттука современиот менаџмент на човечки ресурси има основни или базични цели, како и дополнителни цели или во литературата познати како специфични цели на организацијата. Во групата базични цели спаѓаат : а. целите поврзани со вработените; б. целите поврзани со резултатите; в. целите поврзани со вработените; г. административни цели. *Целите кои се однесуваат на вработените*, во основа се однесуваат на поставување и остварување на соодветна организација на институцијата, целосно пополнета со човечки капитал, соогласно со утврдените кадровски потреби. Овие цели всушност подразбираат сооставена организациска структура, планирање на човечки потенцијал, барања кои треба да ги исполнат вработените, регрутација, избор, селекција и развој на кадрите. *Целите поврзани со остварување резултати* се однесуваат на мотивирањето на вработените и иницирање на тимска работа преку која тие ќе ги дадат максималните резултати на организацијата. Тука особено се работи за лојалност, несебичниот ангажмани, перманентните доквалификации, платите и наградувањето на вработените и сл. *Промените како цел на организацијата*, во современи услови на глобализација станаа перманентен процес. Затоа менаџментот на човечки ресурси, стана оснивен движечки фактор за промените, нивен иницијатор и нивен реализатор. Таа позиција на менаџментот придонесува за постојаните иновации во организациите и нивното долгорочно егзистирање на домашниот но и на меѓународниот пазар. *Целите поврзани со менаџментот на човечки ресурси*, се однесуваат пред се на водење на досие за вработените, за нивното образование и квалификации, за нивната перманентна обука, за остварување на нивните работни задачи и норми, повреди и боледување, висината на платите боусите и други привилегии кои ги остваруваат во организацијата,

работен стаж, користење на годишни одмори, пензиски стаж, здравствено осигурување, почитување на колективните договори и сл.<sup>21</sup>

Генерално, целите за управување со човечките ресурси ги претставуваат планираните и очекуваните резултати кои една организација сака да ги постигне во контекст на неговите предности и слабости, како и шансите и опасностите од околината. Цели произлегуваат од самиот стратески пристап, односно од мисијата и целите на организацијата како деловен систем. Во оваа смисла, целите може да варираат во зависност од природата на активностите на организацијата. Со цел да се здобијат со конкурентска предност и водечка позиција на пазарот, организациите го формираат целиот комплекс на целите за управување со човечките ресурси кои првенствено се однесуваат на инвестирање во човечки ресурси. Современиот менаџмент на човечки ресурси има за цел да создаде добра клима во организацијата, што ќе им овозможи на вработените да ја почувствуваат нивната важна работа. За таа цел, стимулирана е тимска работа и посветеност кон работа и заеднички цели. Менаџерите од прва линија ја одредуваат обуката, какви вработени сакаат, а експертите на МЧР имаат улоги во регрутирањето и селекцијата, безбедноста и здравјето при работа, награди и придобивки, како и во планирањето на човечките ресурси.<sup>22</sup>

Менаџментот на човечки ресурси, денес сè почесто има за цел и оспособување на организацијата за ефикасен одговор и ефикасна подготовка во однос на сè побрзиот иновативен развој на производите, услугите, технологијата и следењето на конкуренцијата. Вусшност, на почетокот во XXI век, менаџментот на човечки ресурси станува доминантна работна функција која има за цел пружање поддршка на линиските и на функционалните менаџери во остварување на нивните цели и во постигнување на работна успешност. Покрај тоа, интердисциплинарните знаења на менаџерите на човечки ресурси имаат значајно влијание при изборот на стратешките планови, како и при идентификацијата и анализата на карактеристиките, но и предизвиците на надворешното работно опкружување, кои можат да имаат

---

<sup>21</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.5-57.

<sup>22</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 5-9.

клучна важност за успехот на организацијата. На тој начин, уште еднаш се потврдува стратешкото значење на менаџментот за функционирањето и развојот на организациите.<sup>23</sup>

Податоците во следната табела, илустративно ја прикажуваат врската помеѓу целите и активностите на менаџментот со човечки ресурси.

<b>цели</b>	<b>активности</b>
општествена цел	законски обврски квалитет на производите и услугите партиципативни односи
организациска цел	планирање на човечки ресурси квалитет на производи и услуги регрутирање на човечки ресурси образование и развој на вработените процена на успешноста на вработените распоред и промоција на вработените контрола и известување
функционална цел	процена на успешноста на вработените распоред и промоција на вработените контрола и известување
лични цели	иновација на знаењата развој на лична кариера плати и награди на трудот

Извор: Ćamilović, S., Vujić, V. (2006): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, стр.9.

#### **4. Фактори кои ја детерминираат содржината и примената на менаџментот со човечки ресурси**

<sup>23</sup> Ćamilović, S., Vujić, V. (2006): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, стр.13.

Управувањето со човечките ресурси е детерминирано од бројни фактори но сепак, значи преземање мерки и активности за управување, кои се обезбедуваат, развиваат, директно, адаптирање и подобрување на човечките ресурси во организацијата за своја рационално користење и реализација на организациски и индивидуални цели и интереси. Активностите кои се преземаат во процесот на планирање, регрутирање и селекција помагаат организација со цел да се пополнат слободните работни места навремено и на задоволителен начин места. Активностите преземени во процесот на социјализација, обука и подобрување, оценка, доделување, заштита на вработените и сл., се во доменот управување, развој, насочување и адаптација на човечките ресурси. Управувањето со човечките ресурси подразбира примена на соодветни правила, а во некои случаи ситуации и усогласеност со воспоставените или вообичаените постапки. Еден од основните принципи управување со човечки ресурси треба да биде да се направи вистинската личност во вистинско време на вистинското место, дека секој добива што му припаѓа, дека секој може да напредува пропорционално на нивните способности, квалитети и резултати, итн. За да ги добиете овие принципи тие мора да бидат создадени без никакви тешкотии, мора да се создадат услови за зајакнување на здрава конкуренција, без која нема напредок. Здравата конкуренција е секогаш пожелна, бидејќи ги мотивира, инспирира, и мобилизира.<sup>24</sup>

Примената на современиот концепт на менаџмент со човечки ресурси во организацијата, како што нагласивме е детерминиран од влијанието на низа екстерни и интерни фактори. Во екстерните фактори, спаѓаат: политичките, економските, пазарните и технолошките фактори.<sup>25</sup>

Политичките фактори го означуваат влијанието на државата врз статусот, развојот и работата на организацијата/ите. Најконкретно, ова влијание се манифестира преку донесувањето и спроведувањето на одредени прописи (закони и подзаконски акти), потоа преку надзор од страна на овластените органи и преку преземање на санкции за пркршување на

---

<sup>24</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 12-15.

<sup>25</sup> Čamilović, S., Vujić, V. (2006): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, стр.13.

прописите. Покрај тоа, државата придонесува и кон креирање на економскиот амбиент за работа, а во одредени случаи, директно влијае врз донесувањето на конкретни одлуки за човечките ресурси (на пример одлука за задолжителен прием на приправници, обврска за исполнување на пропишани услови за извршување на одредена работа/ти, за полагање стручен испит, посебна дозвола, минимум услови за засновање на работен однос и сл.). Економските фактори, првенствено се поврзани со економскиот амбиент и опкружување за работа и функционирање, потоа со економската развиеност на државата, отвореноста на пазарот, поттикнувањето мерки за развој на одредени дејсноти, видот и висината на даноците и сл. Пазарните фактори, првествено влијаат од аспект на отвореноста на пазарот, понудата и побарувачката на стока и услуги од делокругот на конкретната организација, понудата и побарувачката за влезните компоненти (суровини, репроматеријали, компоненти, енергија), како и од условите за набавка и транспорт.<sup>26</sup> Технолошките фактори произлегуваат како резултат на развојот на науката и примената на нејзините достигнувања во пракса. Со глобализација на пазарите, технолошките фактори добиваат големо значење бидејќи директно влијаат на видот и квалитетот на производите, нивната цена, продуктивноста на работата, бројот и структурата на вработените и сл..<sup>27</sup>

Значи, управувањето со човечките ресурси е детерминирано од бројни фактори но сепак, значи преземање мерки и активности за управување, кои се обезбедуваат, развиваат, директно, адаптирање и подобрување на човечките ресурси во организацијата за своја рационално користење и реализација на организациски и индивидуални цели и интереси. Активностите кои се преземаат во процесот на планирање, регрутирање и селекција помагаат организација со цел да се пополнат слободните работни места навремено и на задоволителен начин места. Активностите преземени во процесот на социјализација, обука и подобрување, оценка, доделување, заштита на вработените и сл., се во доменот управување, развој, насочување и адаптација на човечките ресурси. Управувањето со човечките ресурси подразбира примена на соодветни правила, а во некои случаи ситуации и усогласеност со

---

<sup>26</sup> Исто, стр.16.

<sup>27</sup> Исто.

воспоставените или вообичаените постапки. Еден од основните принципи управување со човечки ресурси треба да биде да се направи вистинската личност во вистинско време на вистинското место, дека секој добива што му припаѓа, дека секој може да напредува пропорционално на нивните способности, квалитети и резултати, итн. За да ги добиете овие принципи тие мора да бидат создадени без никакви тешкотии, мора да се создадат услови за зајакнување на здрава конкуренција, без која нема напредок. Здравата конкуренција е секогаш пожелна, бидејќи ги мотивира, инспирира, и мобилизира.<sup>28</sup>

## **5. Улога на менаџерите во управувањето со човечките ресурси**

Улогата на менаџерите на човечки ресурси во процесот на организациските промени може да биде од голема важност. Во најширока смисла, тоа може да се види во процесот на трансформирање на традиционална организација во т.н. "Организација за учење". Ова подразбира развивање на култура во која целта на секој вработен е да се развива преку континуирано учење и размена на знаења, а со тоа организацијата напредува. Од друга страна, организацијата мора да им обезбеди на вработените можност за едукација и обука, преку која ќе се стекне потребното знаење. Развивање и поттикнување на културата на знаење, отворање на комуникациски канал, децентрализација, обука и обука се аспекти во кои раководителот на човечки ресурси може да придонесе за неговото знаење и искуство. Со такви активности, таа им помага на организацијата да подготви "соодветна локација" за прифаќање на претстојните промени. Ако направиме таква култура и клима во која промената е пожелна, организацијата станува флексибилна и креативна, отпорноста на вработените се намалува, а организацијата успева да го задржи чекор со променливата реалност. Во тој поглед, важно е јасно да се дефинира визијата која ќе ги промовира гореспоменатите цели. Секторот за човечки ресурси треба активно да учествува во дефинирањето на визијата, со што вработените ќе ги остварат своите лични цели, кои се во согласност со целите на организацијата. Визијата треба јасно да ги промовира вредностите

---

<sup>28</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 12-15.



што се во согласност со концептот на "организација за учење". Менаџментот создава визија, разменува со вработените и објаснува како визијата треба да ги води вработените во процесот на постигнување на нивните организациски цели. Процесот на спроведување на промените во организацијата може да се подели во неколку фази и тоа: Експериментација за промена, имплементација на промената и резултат на евалуација на промената. Активностите на менаџерите на човечки ресурси во првата фаза се дијагностицирање, односно "снимање" на ситуационата ситуација проследена со процесот на промена. Дијагнозата вклучува систематско собирање на податоци и анализа на овие податоци. Прво, ова се однесува на откривање на силни и слаби страни во организацијата, но исто така и на можности и закани во надворешното окружување (SWOT анализа). Таквата анализа ни овозможува да ја дефинираме моменталната состојба, но исто така и да ја одредиме состојбата на која се стремиме. Предностите се оние карактеристики на организацијата и вработените кои ќе го олеснат процесот на промени, додека слабостите се главен извор на пречки за спроведување на промените. Силите ќе се рефлектираат во креативниот потенцијал на вработените, флексибилноста на организацијата, слободната комуникација, децентрализацијата итн., Додека слабостите би биле спротивни на нивните карактеристики. Можности и закани се карактеристиките на надворешното опкружување, кое може позитивно или негативно да влијае на процесот на промена во организацијата.<sup>29</sup>

Суштината на активноста на менаџерите во управувањето со човечките ресурси се базира врз донесувањето одлуки за непречен тек на процесот на трудот во рамките на комплексно и промеливо опкружување и во извршувањето на тие одлуки, како и спроведување ревизија на овој процес. Оттука, произлегува дека менаџерите спроведуваат доста комплексна и динамична работа. Во стручната литература која се занимава со ова прашање, присутни се бројни истражувања за тоа што се менаџерите треба да работат додека ги вршат нивните работни задачи и обврски. Голем придонес во однос на ова прашање има дадено Хенри Минтзберг, кој вршејќи истражување на група водечки менаџери од повеќе компании, констатирал дека постојат три

---

<sup>29</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 8-12.

основни карактеристики на работата на менаџерите : 1) менаџерската работа во основа е неповрзана активност. Таа содржи многу прекини и голем број различни секвенци во текот на работниот ден; 2) менаџерската работа е исполнета со разновидни фрагментирани и временски кратки активности. Скоро половина од секојдневните менаџерски активности се состојат од телефонски разговори и неформални средби, кои не траат подолго од 15 минути. Исто така, во текот на работниот ден менаџерите многу често се прекинувани во реализацијата на тековните работи поради телефонски повици и барања на подредените. Оттука, хендикеп на скоро секој менаџер е недостатокот на време за посериозна посветеност на решавањето на проблемите. Затоа, често успешните топ менаџери се принудени работите кои бараат повеќе време и поголема концентрација да ги поместуваат надвор од работното време; 3) менаџерската работа во најголем дел содржи во прв ред вербална комуникација, устни контакти со вработените и лица надвор од организацијата. Менаџерите развиваат мрежа од односи на соработка со своите блиски соработници и со други лица од кои прибираат информации, неопходни за ефективно одлучување. Од истражувањата, Минтзберг контатирал дека третина од своето работно време, менаџерите го трошат во комуникација со своите соработници и други вработени, една третина во комуницирање со луѓе надвор од петпријатието, додека една третина трошат за останатите менаџерски активности.<sup>30</sup>

Врз основа на своето истражување, Минтзберг, понатаму ги систематизирал разновидните активности на менаџерите по сродност во десет менаџерски улоги. Притоа, под поимот улога подразбирал организиран збир на однесувања на менаџерите во согласност со нивната позиција во организацијата. Десетте менаџерски улоги, на крај ги групирал во три групи, и тоа: интерперсонални улоги, информативни улоги и улоги на одлучување.<sup>31</sup> Така, *Интерперсоналните улоги* се првата категорија која се врзува за односите меѓу луѓето. Една од најзначајните интерперсонални улоги е онаа на лидер. Улогата на лидер ги осветлува сите улоги и активности на менаџерот. Друга интерперсонална улога е таа на фигурант, што вклучува изведување

---

<sup>30</sup> Mintzberg, H. (1998): Management, Irwin McGraw-Hill Somanies Inc., стр.8-9.

<sup>31</sup> Исто, стр.8-9.

церемонијални обврски, како што е водење на клиентите на ручек, присуствување на венчавките на вработените и обезбедување прошетка за гостите. Менаџерите, исто така се во улога на „врска“ што настојува да воспостави односи надвор од организацијата. Овие надворешни односи служат за да ја поврзат организацијата со околината. Кога е потребно, менаџерот може да ги искористи овие врски за понатамошни интереси на организацијата. *Информациската улога* на менаџерот е насочена кон примање и кон пренесување информации. Минцберг смета дека во оваа улога менаџерите се нервниот центар на организацијата. Заради нивната позиција, тие имаат пристап и примаат голем број неофицијални информации од внатрешни и од надворешни извори врз чијашто основа ги темели своите активности. Улогата на менаџерот е да ги користи овие информации на соодветен начин за понатамошен успех на организацијата. Една информациска улога е таа на набљудувач. Како набљудувачи, менаџерите добиваат информации за настани поврзани за внатрешните операции на организацијата. Други информации доаѓаат од комбинација на внатрешни и на надворешни извори. Ова вклучува разни извештаи и брифинзи, коментари од клиенти или муштерии и конференции. Во улогата на набљудувач, менаџерот собира информации од сите овие извори. Третата примарна менаџерска улога е *улогата за донесување одлуки*. Една улога за донесување одлуки е таа на интерпретатор, во којашто менаџерот ги прави промените слободно, во потрага за подобрување на единиците на организацијата при адаптирање во променливи услови во средината на организацијата. Овие интерпретаторски активности се доброволни, а менаџерот секогаш бара нови можности и идеи. Друга одлучувачка улога е справување со попречувањата. Во оваа улога менаџерот мора да одговори на голем број притисоци или настани што се надвор од директна контрола на менаџерот. Ова вклучува несогласувања меѓу вработените (конфликти), загуба на клиент (загуба на ресурси) или конфликт меѓу единиците на организацијата (изложени потешкотии). Заедничкиот именител меѓу сите овие настани е тоа што вработените или организацијата гледаат кон менаџерот како на личност што веднаш ќе ја разреши ситуацијата. Трета одлучувачка улога се врзува за алокација на ресурси. Како алокатор на ресурси, менаџерот е одговорен како ќе се користи времето за работа и тој е задолжен за програмирање на работата на другите, но ги донесува и сите значајни одлуки за алокација на орга-

низационите ресурси, вклучувајќи го и персоналот и фондовите. Последната одлучувачка улога е таа на преговарач. Како преговарач, менаџерот е одговорен за претставување и интервенирање во името на организацијата во нерутински ситуации со поединци и со групи што доаѓаат во контакт со организацијата.<sup>32</sup>

## **6. Креирање и развој на ефективни човечки ресурси**

Човечките ресурси имаат пресудно значење во работењето на секоја организација. Во суштина, управувањето со човечките ресурси го детерминира третманот на луѓето во организацијата и оттука и нивната посветеност во остварувањето на дефинираните цели. Во оваа насока, многу организации фокусот го ставаат на мотивирањето и на правилното управување со човечките ресурси. Како што претходно беше истакнато, успешното управување со човечките ресурси, значи развој на нивната ефективност преку вклучување на луѓето во организацијата, помагање при реализацијата на работните обврски, решавање на настанатите проблеми, превенирање на такви во иднина и давање соодветни надоместоци за вложениот труд.<sup>33</sup>

Човечките ресурси се оние кои создаваат вредност и успехот на бизнисот на организацијата не треба да се избегнува. Тие треба да бидат способни да ги пронајдат и задржат. Сите работни места треба да бидат пополнети со професионални, компетентни, надарени и достојни луѓе, така што организацијата има значителна предност над конкурентите, бидејќи многу малку навистина успеваат да ја постигнат оваа цел. Успешното регрутирање на вистински, квалификувани луѓе ќе доведе до нов предизвик, како да ги задржите овие луѓе или конкурентната сила на организацијата. Кога човечки ресурси - вработени од исклучителен квалитет, други организации ќе се обидат да ги откупи од оние стимуланси кои се привлечени од сегашноста, врз основа на повисоки плати, поголеми овластувања, поатрактивна работна средина и

---

<sup>32</sup> Brian R. Johnson, *Principles of Security Management*, Pearson Prentice Hall, 2004, стр. 13, преземено од Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Скопје, 2011.

<sup>33</sup> Mahapatro, B.B. (2010): *Human Resource Management*, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, стр.67

техники на мотивациска работа. Кога вработените ја напуштаат организацијата, организацијата ги губи масовните знаења и вештини кои тешко ги заработи, што едноставно ги пренесува на натпреварот (што значи дека ги освоиле без да инвестираат време, пари за обука).<sup>34</sup>

Остварувањето на посочените приоритети, во голема мера е детерминирано од капацитетите на одговорните лица за управување со човечките ресурси за правилно користење и употреба на постоечките методи за управување, од нивните капацитети за примена на ефикасен процес на селекција, но и за мотивирање на луѓето да работат ефективно, како и од нивната способност за креирање ефективна структура меѓу постоечките човечки ресурси во организацијата и за помош и поддршка на сите вработени лица.<sup>35</sup>

Од аспект на предметот на истражување во овој труд, треба да се истакне дека постојат организации, во кои спаѓа и Министерството за внатрешни работи кои применуваат иновативен и научен пристап за процена и унапредување на ефективностa на поединците и на самата организација. Во тој контекст, во таквите организации имплементирани се следните методи за развој на ефективностa на човечките ресурси:

- проценка и воспоставување на системи за управување со човечките ресурси;
- систем за мерење и оценување на учинот/проценка, ажурирање, дизајнирање и воведување;
- регрутација и селекција;
- управување со таленти, советување во кариерата;
- јакнење на корпоративната култура и комуникација;
- управување со промени;
- развој и обуки на вработените.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 10-20.

<sup>35</sup> Mahapatro, B.B. (2010): *Human Resource Management*, New Age International (P) Ltd. Publishers, New

Delhi, стр.68

<sup>36</sup> Исто, стр.68.

Генерално, во однос на ова прашање, треба да се истакне дека денес во современите организации присутен е трендот, искуството во деловното управување, менторството, развојот во кариерата, обуките и селекцијата на вработените да ги следат современите процеси на управување со човечките ресурси. Ваквиот пристап, треба да ја обезбеди неопходната ефикасност во реализацијата на поставените организациски цели. Во тој контекст, денес се поголем е бројот на организации кои ги прифаќаат ефективните глобални решенија за управување со човечките ресурси, секако прилагодени и адаптирани на локалните услови на работење.<sup>37</sup>

## **7. Оценување на перформансите и систем на плаќање**

Оценувањето на работните перформанси е комплексна работа која вклучува проценка на сите тие индикатори кои во практиката се разгледуваат како основни претпоставки за успех. Подигнување на општите организациски вештини и постигнување на стратешките цели на организацијата во основа ги претставуваат основните цели на оценување на перформансите. Во пракса, и менаџери и вработените ги нагласуваат бројните предности на системот за оценување на добриот перформанс.<sup>38</sup>

Генерално, процесот на оценување на перформансите е процес на периодична евалуација на перформансите од сите вработени во организацијата за да се утврди моменталната состојба, но и идните потреби вработени за личен развој. Се карактеризира со следниве активности и активности: утврдување на критериумите за работа и изведба, проценка и обезбедување повратни информации - интервју (интервју) на перформансите. Треба да се нагласи дека во процесот на оценување на перформансите, се користат различни методи, и пред сè, се мисли на: методи на карактеристики, бихевиорални методи и методи на резултати. Секој од овие методи имаат свои предности и недостатоци. Изборот на еден од нив зависи од тоа голем број на

---

<sup>37</sup> Исто, стр.69.

<sup>38</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 55-75.

фактори, како што се: целта на процената, бројот на вработените што треба да се проценат, бројот оценувачи, времето и слично.<sup>39</sup>

Успешното регрутирање на вистински, квалификувани луѓе ќе доведе до нов предизвик, како да ги задржите овие луѓе или конкурентната сила на организацијата. Кога човечки ресурси - вработени од исклучителен квалитет, други организации ќе се обидат да ги откупи од оние стимуланти кои се привлечени од сегашноста, врз основа на повисоки плати, поголеми овластувања, поатрактивна работна средина и техники на мотивациска работа.

Наградувањето на трудот, т.е. плаќањето на вработените лица е еден од најважните поттикнувачки фактори и истиот има повеќеслојно значење. Тоа од причина што плаќањето на трудот истовремено задоволува повеќе аспекти на човековата природа: психолошкиот аспект, материјалната сигурност, почитувањето и признанието за вложениот труд. Оттука, плаќањето на трудот има исклучителна важност за резултатите на секоја организација. Имено, плаќањето на трудот директно влијае врз мотивацијата на вработените лица и на нивниот однос кон организацијата, како и кон усогласувањето на нивните со интересите на организацијата. Затоа, управувањето со плаќањето на човечките ресурси, претставува силен инструмент за управување со организацијата во целина, како и за привлекување и интегрирање на вработените лица во неа и за унапредување на нивниот придонес и заложба во реализација на организациските цели. Во овој контекст, квалитетниот и праведен систем на плаќање на трудот во согласност со квалитетите, знаењата и способностите на вработените лица, како и во согласност со нивниот придонес во остварените резултати, претставува гаранција за успех на самата организација.<sup>40</sup>

Генерално, оценувањето на перформансите на вработените лица претставува процес во кој се оценува придонесот на вработените лица кон остварувањето на организациските цели во конкретен период. Притоа, како перформанс или придонес, можат да се земат во предвид одредени мерливи резултати коишто се остварени во организацијата, однесувањето на вработените или пак одредени лични карактеристики кои се неопходни за

---

<sup>39</sup> Исто., стр. 55-75.

<sup>40</sup> Наумовска, Л. (2008): Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје, стр.182-184.

извршување на одредена активност во определен временски период. Според, Л. Наумовска, важно е дека предмет на оценувањето треба да бидат релевантни димензии на работата, пришто како такви во практиката најчесто се применуваат: квалитетот, квантитетот, временскиот рок за кој е завршена работата, трошоците кои се притоа направени, потребата за контрола и меѓу персоналот влијание. Најважен предизвик со кој се соочуваат и оценувањето и наградувањето на трудот, претставува предизвикот поврзан со примената на принципот на праведност. Во таа насока, посебно значајно за менаџерите на човечки ресурси е што помалку да ја применуваат формулата - „за еднакви луѓе, еднакво оценување и наградување“. Тоа од причина што таквите оценувања и наградувања го ограничуваат правото на луѓето да добиваат награда според достоинството, правото да бидат различни (а не еднакви), по резултатите кои ги постигнуваат, по својот потенцијал и вкупното однесување на работа.<sup>41</sup>

Во основа, системот на плаќање ги вклучува сите плаќања кои вработеното лице ги добива за неговиот вложен труд во организацијата. Тука спаѓаат основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно, во пари или во натура.<sup>42</sup>

Основната плата претставува најважен елемент на системот на плаќање. Основната плата ја добива секое вработено лице врз основа на вредноста на работното место кое го зазема и тоа независно од работниот резултат кој го продуцира. Додатоците на основната плата се утврдуваат врз основа на остварените резултати, т.е. учинокот и тие го земаат во предвид придонесот на поединецот во остварувањето на резултатите на организацијата во целина или на одреден нејзин дел во кој партиципира поединецот. Во оваа насока, конкретен вид на додатоци на основната плата претставуваат бонусите како надомест кој е директно поврзан со индивидуалните, тимските или организациските перформанси.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Исто, стр. 184-185.

<sup>42</sup> Пушкарова, М. (2018): Креирање на стратегија за правилно наградување на вработените во организацијата, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр.20.

<sup>43</sup> Исто, стр.23.



## 8. Управување и планирање на човечки ресурси во организацијата

Во денешното, современо опкружување, најчесто управувањето со работните односи во организацијата, менаџерите го темелат на следните принципи:

- *оптимално-расположлив број на работници*, подразбира дека планирањето на потребите за човечки ресурси, непосредно е поврзано со визијата и стратегијата на работните активности, развојот и растот на организацијата;
- *современо управување со човечките ресурси*, подразбира овозможување активно вклучување на вработените лица во сите прашања поврзани со работата;
- *унапредување на организациската култура*, преку стимулирање на ангажманот на вработените лица;
- *преферирање на тимска работа и меѓусебна соработка*, која означува дека индивидуалниот пристап се заменува со идејата за тимска работа, обуки, процена на перформансите и компензациите за тимовите;
- *развој на креативноста кај вработените*, управувањето со човечките ресурси претставува важен сегмент не само на големите, туку и на средните и на малите организации, коишто организациски не можат да го прошират одделот за управување со човечки ресурси. Таквите организации често имаат можност овој вакуум да го надминат преку употреба на современи технологии и опрема. Имено, ваквите ресурси со посредство и комбинација на вработните лица на нивните знаења, вештини и мотивации, знаат да се трансформираат во конкурентска предност за организацијата.<sup>44</sup>

Ефикасното управување со човечките ресурси, неопходно е да се базира врз следните принципи: анализа на потребите на човечките ресурси; привлекување на ефективна работна сила; развивање на работната сила во

---

<sup>44</sup> Симонческа, Л. (2007): Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство-Охрид, Летра Дизајн, Охрид, стр.32.

насока на целосно искористување на нејзиниот потенцијал; и долгорочно одржување на работната сила.<sup>45</sup>

Планирањето на човечките ресурси е тесно поврзано и со останатите функции на менаџментот на човечки ресурси, пред сè, со анализата на работата, оценувањето на перформансите, регрутирањето, селекцијата, плаќањето на работата и обуката и развојот.<sup>46</sup>

Планирање на човечките ресурси е тековен процес на развој на стратегија, која ќе ви овозможи усогласување на бројот на вработени со потребите организације. Тај процес им помага на организацијата да се вработи ресурси за постигнување на целите на нивните организации преку извршување на добро дефинирани задачи, со користење на знаење и вештини. Истовремено организациите мора да бидат свесни за случувања во средина која треба да се реши брзо и ефикасно. Планирањето на човечките ресурси подразбира група на активности кои имаат за цел да создадат можности за вработените да ги реализираат сопствените потенцијали. Процесот на планирање на човечките ресурси може да се види преку неколку сегменти: а. дефинирање на мисијата, визијата, стратегијата, политиките и целите на организацијата, б. поврзување на активностите со човечки ресурси со визијата, мисијата, стратегијата, политиките и целите на организацијата, в. планирање, селекција и развој на човечки ресурси, и г. континуирано следење на ефикасноста и насоки за развојот на планирање на човечките ресурси е процес во кој врз основа на очекуваните промени во екстремна животната средина и да се предвиди потребата за човечки ресурси. Тоа е процес во кој организациските цели се содржани во мисијата, визијата и стратегијата. Главната цел или функција на организацијата не се менува, мисијата, освен при промена на целта на организацијата да стане малку поправени во рамките на одреден временски период. Визијата е посакуваната идеална иднина на организацијата, динамичен организациски потфат, кој ги поврзува и поттикнува нови можности. Стратегијата е начин да се постигне визија и мисија. Соодветни цели, во согласност со способностите и околностите на организацијата.

---

<sup>45</sup> Mahapatro, B.B. (2010): Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, p.56

<sup>46</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.40.

Важноста на планирањето на човечки ресурси во организацијата е повеќекратна. планирање на човечките ресурси овозможува на организацијата да: 1. намалување на трошоците преку предвидување и за појавување на понудата и побарувачката за човечки ресурси, пред вишок или недостаток на вработените да прерасне во сериозна организација, 2. Употреба на расположливи вештини и знаења, 3. подобрување на целиот процес на планирање на бизнисот, 4. идентификува достапни специфични знаења и вештини, како и побарувачката за нив, и 5. да се предвиди и да се анализираат ефектите од алтернативни политики. Од 1981 година, систематско планирање на човечките ресурси станува поважно и повеќе е потребно за повеќето организации се должи на динамични промени во животната средина, како што се намалување на понудата на професионалци со специфични квалификации во областа на пазарот на трудот, со појавата на вишок на среден и управување со линија се должи на трендот на намалување на бројот на вработени во организации и застареност на менаџери со знаења и експерти на технички и економски профил, се поголем отпор на трансфер на вработените, итн. Многу организации, особено помали, воопшто не прават план за човечки ресурси. условите за работење диктиран од глобализацијата, се должи на динамични промени во животната средина и намалување на понудата на професионалци со специфични квалификации во областа на пазарот на труд, бројот на организации кои спроведуваат планот најмалку еднаш годишно. Организации кои имаат повеќе планирање искуство и имаат повеќе комплексни планирање потреби план во наредните две до три години. Оваа активност е во голема мера поврзано не само со вработување на луѓе, но исто така и нивниот понатамошен развој, па во таа смисла, оваа функција содржи повеќе комплементарни планови со цел да се задоволат потребите на организацијата.<sup>47</sup>

Самиот процес на планирање на човечкиот потенцијал во институциите, во суштина се базира врз 5 чекори, и тоа:

- утврдување на идните потреби од работна сила;

---

<sup>47</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 23-29.

- определување на расположливата работна сила во идниот период за кој се однесува планот;
- скенирање на состојбата со екстерното и интерното опкружување со човечки потенцијал;
- усогласување на побарувачката на работна сила со расположливиот потенцијал на човечки ресурси;
- изработка на план за обезбедување на потребните вработувања за утврдениот плански период.<sup>48</sup>

Врз основа на сето претходно презентирано, може да се констатира дека човечките ресурси претставуваат единствен и специфичен ресурс за секоја организација. Имено, доколку две организации имаат ист број на вработени, иста квалификациска структура, ист пол и возрасен статус, тие сепак немаат идентични човечки ресурси.<sup>49</sup>

## **9. Стратегиска улога на менаџментот на човечки ресурси**

Во денешното современо опкружување, современиот стратегиски менаџмент се смета за еден од најважните, но истовремено и насложените процеси на управување со ситемите, кој на организациите и на институциите им овозможува долгорочна оддржливост, успешност и профитабилност. Всушност, стратегиското управување со ситемите, подразбира долгорочно поставување на целите на организацијата од страна на менаџерските тимови, развивање на стратегии за нивно остварување и преземање на сите неопходни мерки за постигнување на целите и оддржливоста на компанијата или институцијата.<sup>50</sup>

Целта на стратегискиот менаџмент е преку рационална употреба на сите ресурси на компанијата или на институцијата, постигнување на конкурентска предност и висока профитабилност.<sup>51</sup> Во оваа насока, терминот „сите ресурси“ на компанијата или на институцијата, ги означува организациските и човечките

---

<sup>48</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.39.

<sup>49</sup> Sparrow, P., Harris, H., Brewster, C. (2003): International Human Resource Management, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, p.88.

<sup>50</sup> Симонческа, Л. (2007): Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство-Охрид, Летра Дизајн, Охрид, стр.35.

<sup>51</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.27.

ресурси кои стојат на располагање на менаџерските тимови. Токму тоа е изворот на силната поврзаност и комплементарност помеѓу менаџментот на организацијата и на менаџментот на човечките ресурси. Во тој контекст, меѓусебната поврзаност, споделувањето на исти цели и долгорочниот интерес за успешност, ја унапредува конкурентската способност и финансиската кондиција на компанијата или на институцијата.<sup>52</sup>

Кога зборуваме за рационална употреба на сите ресурси на компанијата или на институцијата пред се се мисли на организациските ресурси и на човечките ресурси кои стојат на располагање на менаџерските тимови. Оттука произлегува и силната поврзаност и комплементарност на менаџментот на организацијата и менаџментот на човечки ресурси.<sup>53</sup>

Меѓусебната поврзаност, истите цели и долгорочниот интерес за успешност, ја прави се поголема конкурентската способност и финансиската кондиција на компанијата, или на институцијата. Затоа секторите на менаџмент со човечки ресурси секогаш непосредно се вклучени во процесот на донесување на стратешките, развојните и финансиските планови на компаниите или на институциите.<sup>54</sup>

Според Фикрета Б., стратешкиот менаџмент треба да овозможи да го поддржи остварувањето на стратешките цели на организацијата. Во таа насока, според неа успешниот стратешки менаџмент треба да овозможи реализација на следните цели:

- вклучување на интелегенцијата, знаењата, вештините, мотивацијата и приврзаноста и лојалноста на сите членови на организацијата во остварување на нејзините стратешки цели;

- јакнење на општите и специфичните организациски способности и конкурентска предност преку осигурување, развој и максимално искористување на талентите, креативните и општите способности, знаењето, вештината и мотивацијата на вработените лица, како и континуирано јакнење на човечката димензија на организациската успешност и развој;

---

<sup>52</sup> Исто, стр.28.

<sup>53</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.29-69.

<sup>54</sup> Исто., стр.29-69.

- системско поврзување, интегрирање и вклучување на процесот и активностите на менаџментот со човечки ресурси во рамките на целосното управување, формулирање и примена на организациските и на работните стратегии;

- сеопфатна анализа и детектирање на трендовите и промените во опкружувањето и во праксата во управувањето и развојот на човечките ресурси во конкурентските организации, т.е. воспоставување на надворешни стандарди за компарација со конкурентите, а заради обезбедување перманентен напредок на сопствениот пристап во управувањето со човечките ресурси;

- поврзување и насочување на менаџментот кон специфични способности и предности на човечките ресурси и избегнување на оние кои иницираат недостатоци и слабости. Целта е трансформација и претоворање на специфичните таленти, способности, знаења, вештини и мотивација на луѓето во конкурентска и стратешка предност;

- креирање на сеопфатна стратегија за развој на човечките ресурси, компатибилна со стратегијата за развој на самата организација;

- воспоставување долгорочна ориентација за перцепирање на потребите и можностите за развој на човечките ресурси, во контекст на долгорочните потреби и стратешки цели на организацијата;

- развој на иновативни стратегии и програми за човечките ресурси; и

- развој на култура и клима на постојани промени и прилагодување кон барањата на опкружувањето и работата.<sup>55</sup>

## **10. Нови трендови на менаџментот со човечки ресурси**

На почетокот од XXI век, настапуваат одредени значајни промени и трендови, пред сè од професионална и општествена природа, во поглед на менаџментот со човечки ресурси. Таквите промени и трендови, конретно се однесуваат на:

---

<sup>55</sup> Bahtijarevic, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 131.

- променетите човечки потреби, желби и животна култура;
- промена на ставот и очекувањата на вработените лица кај кои наспроти материјалните потреби и очекувања, се повеќе е присутна и желбата за поголема самостојност;
- структурните општествени и технолошки промени сè повеќе влијаат врз потребата организациите континуирано да го развиваат и надополнуваат знаењето на нивните вработени;
- брзите економски и технолошки промени иницираат промена на начинот на извршување на работата;
- растот на цената на трудот и намалувањето на работната недела, т.е. работните часови, влијаат врз менаџментот за посветување сериозно внимание кон подобрување на вкупниот квалитет на работата;
- негувањето на тимската работа и на начелата на одржлив развој;
- унапредувањето на работната успешност и на задоволството на сите заинтересирани страни во работните процеси и односи;
- децентрализацијата и регионализацијата на општественото уредување; и сл.<sup>56</sup>

Доколку кон посочените нови трендови и предизвици, менаџментот не посвети сериозен пристап и внимание, отворена е можноста за појава на негативни последици во работата како на самите поединци, така и на самите организации како целина. Во оваа насока, посебно внимание треба да биде посветено и на сè поизразените демографски промени и големите миграции, како и на брзите технолошки промени, кои луѓето сè потешко ги следат, а коишто значајно ја менуваат и обликуваат работната активност. Имено, научно-технолошкиот развој и информациско-комуникациската револуција кои сè повеќе просторно и временски го ограничуваат човекот, ја наметнуваат потребата од примена на нов пристап на менаџментот со човечки ресурси.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Čamilović, S., Vujić, V. (2006): Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, стр.25.

<sup>57</sup> Vujić, V. (2004): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Opatija, стр.17.

## II.

# Менаџмент на човечки ресурси и селекција на кадри

Како што претходно веќе беше истакнато, селекцијата на кадри претставува една од функциите на менаџментот на човечки ресурси. Во суштина станува збор за една сеопфатна функција на менаџментот, чија главна цел е избор на најадекватниот/те кандидат/ти за конкретно работно место. Во таа насока, реализацијата на оваа функција во одредена мера започнува уште со процесот на планирање на човечките ресурси, како функција која придонесува за остварување на целите на организацијата, инкорпорирани во нејзината стратегија и планови. Во однос на поврзаноста помеѓу планирањето и селекцијата, треба да се истакне дека планирањето ги детерминира целите на селекцијата и влијае врз нејзините методи, додека од друга страна, селекцијата овозможува избор на луѓето, т.е. на човечките ресурси, неопходни за реализација на стратегиските и на утврдените цели и задачи.



## 1. Регрутирање и привлекување на кандидати

Регрутирањето е процес на идентификување, привлекување и обезбедување квалификувани кандидатот, во бројот кој им овозможува на организацијата да избере меѓу оние кои избираат меѓу нив тие најмногу одговараат на барањата на слободни работни места. Потреби за човечки ресурси тие можат да се состанат на два начина: вработување на нови луѓе и развој на постојните. Дефиницијата за прием на нови луѓе обично е поврзана со проширувањето на работните места, техничко-технолошки подобрувања: пензионирање на постари работници и слично. Процесот на вработување започнува со одлука за обединување на празен работните места и барањата на бараните барања. Доколку се воспостават овие барања, се пристапува барај потенцијални кандидати за пополнување на слободни работни места. Во исто време, се прават процени за можни извори за регрутирање на соодветни кандидати. За да дојдат до кандидати кои целосно ги исполнуваат барањата за работа и потреби организација, мора да се обезбедат повеќе кандидати отколку бројот на организациии.<sup>58</sup>

Регрутирањето е двонасочен процес, бидејќи вклучува два елемента: организација која има потреба да пополни слободни работни места и кандидат кој е заинтересиран за да воспоставува работен однос со организацијата. Во земјите каде понудата на работна сила е висока прекумерна побарувачка, постојат ретки ситуации во кои кандидатот одбива да ги прифати понудувачите услови за слободна работа.<sup>59</sup>

Значи, регрутирањето е процес на привлекување на квалификувани кандидати во таков број што ќе им овозможи на организацијата да ги избере најдобрите места за пополнување на слободни работни места. Регрутирањето е двонасочен процес, партнерите се организација и кандидат и двете страни имаат право да изберат. Во толку вработување мора да се земе во предвид на потребите на потенцијалните кандидати дека процесот нема да биде завршена само да се привлечат, но исто така и долгорочно задржување на квалификувани кандидати во организацијата. Потенцијални места укажуваат

---

<sup>58</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 28.

<sup>59</sup> Исто., стр.28-29.

кога некои вработени напуштаат, или кога има проширување на инвестициските активности поради вложувања. Со заминување на некои од вработените во организацијата, не е доволна причина да се пополни слободните работни места објавени неговото заминување. Постојат, се разбира, и други начини да се пополни празен пост. Бесплатните работни места создадени со проширување на работните места може да бидат битистички или апстрактни. Кога се објавува слободно работно место, најчестата тактика е регрутирање на нов градител. Организацијата има повеќе опции за пополнување на испразнето работно место:

1. Организација на работа - една од причините зошто е ова причина за напуштање на работата. Ако лицето остави работа бидејќи работата не беше доволно, или поради тоа што другите вработени формираше затворена група во која е тешко да се влезе - работа може да се утврди организација. Исто така може да функционира помеѓу одделот, каде што вишокот на луѓе се преместува на едно место на едно место.
2. Користење прекувремена работа - дополнителна продукција може да се постигне преку прекувремена работа. Неколку менаџери кои прибегнуваат кон употреба на прекувремена работа, што е нелогично ако има висока стапка на невработеност, но тоа може да биде најдобар начин за решавање на краткорочни проблеми кога, на пример, еден вработен ја напушта работата на еден месец пред тоа ќе се врати уште еден пример со породилно отсуство.
3. Степенот на механизација, автоматизација или роботизација. Посебно во овој случај треба да се истакне информатичката технологија.
4. Воведување на флексибилно работно време - со воведување на смени, можете да поставите часови на работа или флексибилно работно време. Таквите чекори честопати не се практични кога има само една работа на располагање, но прилагоденото работно време понекогаш може да помогне во таква ситуација.
5. Воведување на работни места со скратено работно време - замена на работни места со полно работно време со скратено работно време е широко распространета, и ја има предноста на значително намалување на се остварливи, но во исто време значително зголемување на бројот на вработените во иднина редефинирање на работа, како и работа со целосна работно време. Таа, исто така, овозможува и потенцијална флексибилност, бидејќи е со полно работно време можат да се поделат на две работни места со скратено работно време лоцирани во две различни места.
6. Пренесување

на дел од работата - во овој случај, работодавачот ги избегнува трошоците и обврските за ангажирање луѓе со пренесување на истите на друг работодавач. Тоа е полесно да се направи кога бизнисот лесно може да се пресели на друго место, како што е компјутерското програмирање, а потешко е кога работата треба да се направи на едно место, додека споредувањето на условите е неизбежно.<sup>60</sup>

Нема дилема дека обезбедувањето на долгорочна одржливост на институциите и компаниите, меѓудругото е детерминирано и од одржувањето на континуитетот во обезбедувањето на потребната работна сила. За реализација на оваа цел, од посебно значење за менаџментот на човечки ресурси е процесот на квалитетна регрутација на потребната работна сила на организацијата. Генерално, во практиката присутни се два пристапи за регулирање на ова прашање:

- надворешни извори, во ситуации кога станува збор за проширување на дејноста, одлив на работна сила или реорганизација; и
- внатрешни извори на пополнување на слободните работни места.<sup>61</sup>

Најчесто користени средства за надворешно привлекување на работна сила од надворешни извори се:

- огласи во електронските и во печатените медиуми;
- користење услуги од берзите на трудот или од агенциите за вработување;
- високо-образовните и средношколските институции;
- препораки од страна на менаџери и други раководни лица;
- интернетот и социјалните мрежи.<sup>62</sup>

Надворешните методи за вработување можат да бидат неформални и формални по природа. Неформално, методите се користат во случај на регрутирање на кандидати на кои на некој начин се поврзани организација. Ова

---

<sup>60</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 33-34.

<sup>61</sup> Саздовска, М., Дујовски, Н. (2009): Безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност – Скопје, Скопје, Ван Гог, стр.18.

<sup>62</sup> Przulj, Z. (2002): *Menadzent ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeca, Beograd, стр.137.

се студенти кои соработувале на кој било начин организација, кандидати кои веќе се обратиле на организацијата со барање да работат во него, кандидати препорачани од вработени, кандидати кои претходно работеле во организацијата и други. Формалните надворешни методи за вработување се поврзани со кандидатите кои се со организацијата тие никогаш не биле поврзани.<sup>63</sup>

Надворешното рекламирање е еден од најпопуларните и најчесто користени методи за регрутирање кандидати за пополнување на слободни работни места. За рекламирањето да биде успешно, мора да се знае: што рекламата сака да постигне (колку луѓе и колку време треба да бидат заинтересирани организациите, кои се добри, кои се лоши страни на работата итн.); кои кандидати треба да се привлечат (неопходно е да се знае и да се развие психолошкиот профил на целта групи, со цел да се примени соодветниот рекламниот текст и да се одбере соодветниот медиум за рекламирање); што треба да биде покриено со текстот на рекламата (треба да се има предвид компилацијата на рекламниот текст дека има двојна цел - да привлече доволно кандидати за работа и да понуди основни информации за организацијата и природата на работното место, условите за работа, потребните квалификации итн.).<sup>64</sup>

Внатрешните извори за пополнување на работни места се важен извор на пополнување. За тоа се потребни информации за вработените, особено за оние кои ги насочуваат. Впрочем, нивната одговорност е да ја следат и насочуваат работата на вработените, да го охрабрат нивниот развој и нивната обука и до одреден степен управуваат со нивната кариера. Во процесот на внатрешно регрутирање, менаџерите имаат двојна улога: ги информираат вработените за потребите и можностите на организацијата, да ги информира вработените за слободните работни места; да се информираат повеќе менаџери, како и одделот за човечки ресурси за резултатите од работата, можностите и развојните потенцијали на нејзините соработници, да предложи и да препорача кандидати за поголеми и поатрактивни работни места и слично.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 33-34.

<sup>64</sup> Исто., стр. 33-34.

<sup>65</sup> Исто., стр. 33-34.

## 2. Селекција на кандидати

Несомнено е дека успешното функционирање на организациите е директно детерминирано и од квалитетот на човечките ресурси со кои тие располагаат. Во тој контекст, треба да се истакне дека по фазата на регрутирање на кандидатите за вработување, следува изборот, т.е. селекцијата на кандидати кои ќе бидат вработени. Успешноста на менаџментот на човечки ресурси во однос на ова прашање, зависи од способноста за примена на определени процедури, постапки, методи и инструменти, со кои од мноштвото на кандидати, ќе бидат избрани најдобрите, најспособните, најобразованите и оние со најдобри компетенции и вештини за извршување на предвидените работни задачи. Во таа насока, за да може успешно да ја реализира оваа функција, менаџментот на човечки ресурси, неопходно е да утврди:

- критериуми според кои ќе се врши селекцијата и споредбата помеѓу пријавените кандидати;
- релевантноста на податоците од документацијата за секој кандидат поединечно;
- прогноза за подготвеноста на секој кандидат за успешно извршување на бараните работни задачи;
- можноста за поставување на секој кандидат на место на кое најмногу може да ги примени неговото знаење, умешност и вештини.<sup>66</sup>

Во суштина, селекцијата на кандидати како дел од активностите на менаџментот со човечки ресурси, опфаќа збир на постапки кои се базираат врз претходно предвидени методи и техники во насока на креирање можност за избор на кандидати кои најдобро би одговарале на задачите и предизвиците на конкретното работно место.

Во оваа насока е дефиницијата за селекцијата и на Фикрета Б., според која селекцијата претставува: процес во кој организацијата, со примена на

---

<sup>66</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр. 57.

одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.<sup>67</sup>

Основните принципи врз кои се базира селекцијата се:

- луѓето меѓусебно се разликуваат според своите особини;
- разните работни задачи ја наметнуваат потребата од посебни особини или од комбинација на разни особини;
- разликата помеѓу луѓето се воочува исто како што се воочуваат потребите за разните работни места;
- постои зависност помеѓу луѓето и критериумите во реализацијата на работните задачи.<sup>68</sup>

Овие принципи придонесуваат за поцелосно разгледување на процесот на селекција и избор на кандидати. Работните места се различни, но луѓето се различни. Некој е обучен и квалификуван за една работа, некој - за други работи и задачи. Секој кој е способен за работа може да направи нешто. Во процесот селекција, се утврдува кој од најквалификуваните кандидати е најкомпетентен за вршење одредена работа. Најважните показатели за разликите помеѓу луѓето и потенцијалните кандидати за работа се способности и особини на личноста. Сепак, во последно време се открива дека се компетенцијата е значаен извор на индивидуални разлики. Затоа, може да се заклучи дека индивидуалните разлики се гледаат преку: 1) специфичностите на луѓето или потенцијалните кандидати за работа, 2) особини на личноста и 3) компетенции.<sup>69</sup>

Избор на селекција на кандидати е збир на процедури кои ги вклучува претходно испланирани методи и техники во насока на создавање на можности за избор на кандидати кои најдобро ќе одговараат на барањата на работното место. Методи на избор се обично конвенционалните (апликација за работа, биографија, диплома за завршено образование, сертификати, итн) и неконвенционални (земени мојот полиграф тестови основните принципи на кои се заснова селекцијата се: 1. Луѓето се различни посвоителот има 2 различни

---

<sup>67</sup> Bahtijarevic, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 16-18.

<sup>68</sup> Наумовска, Л. (2008): Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје, стр.190.

<sup>69</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 39-41.

работни места бараат посебни карактеристики или комбинации на различни карактеристики, 3. разликата меѓу луѓето е очигледна како што забележува барањата на различни работни места, и 4. постои врска помеѓу луѓето и критериуми за вршење на работите. Изборот е процес во кој треба да се избере од достапните кандидати за посебна работа и одлука за неговото вработување или одбивање. Во современи услови, квалификации, вештини и способности се од суштинско значење за извршување на одредени задачи, така што не постојат стандарди за целиот процес на избор, и тоа: критериуми за селекција на кандидатите и референци критериуми селекција се оние стандарди кои се толку важни за поединецот, ако сака да се вработи, тој едноставно мора да ги поседува. Критериумите можат да се идентификуваат преку внимателна анализа на работата, опис на работата и треба да се предвиди веројатноста за успешно однесување на работа за секој кандидат. Референците за кандидатите даваат информации за веројатноста кандидатот да може да изврши одредена работа. Претходното искуство, ако кандидатот го држи, е многу важно бидејќи може да предвиди изведба ако е поврзано со неопходните перформанси на тековната работа. Референци може да се добијат од неколку извори, но најважните се: ♣ образовните референци, ♣ претходната референци работа, ♣ финансиска референци ♣ морална референци - потврда дека кандидатот не е осуден, и ♣ лични референци и препораки. Некои од овие референци може да биде поважно од другите, што зависи од видот на работата за која кандидатот аплицира. Посебно внимание треба да се посвети на референците поврзани со работата, односно на податоците добиени од претходниот работодавач. Од суштинско значење е да се проверат клучните препораки. Исто така, процесот на селекција вклучува, прво на сите, анализа на пристигнатите апликации и придружната документација и врши во четири основни фази: 1. Проценка на побарувачката за кандидатите со цел да се дефинираат критериумите за избор, 2. да дефинирате профил на личноста, 3. избор на метод на селекција и 4. синтеза на собрани информации и донесување одлуки за избор на кандидати.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 39-43.

Начелно, организацијата во процесот на селекција користи две главни средства: 1) утврдување критериуми за селекција, според кои кандидатите се: оценуваат, споредуваат меѓусебно и со помош на кои се предвидува кој од нив ќе може најдобро да ја извршува работата; и 2) анализирање на документацијата на секој кандидат собрана во процесот на регрутација. Овие две средства служат за остварување на три најважни цели на селекцијата:

- прогнозирање на идната успешност на кандидатот во извршување на работата, врз основа на утврдениот степен на согласност на карактеристиките на кандидатот со карактеристиките и барањата на работното место, и минимизирање на грешките при изборот на кандидатот кој ќе се вработи;
- обезбедување на квалитетни човечки ресурси за организацијата на начин кој ја обезбедува организациската ефикасност и кој на секој кандидат му дава еднакви шанси да го пополни слободното работно место;
- поставување на секој вработен на работно место кое овозможува тој најдобро да ги употребува своите знаења, способности и вештини.<sup>71</sup>

Остварувањето на овие цели на селекцијата, во значајна мера го детерминира успехот на организацијата. Тоа од причина што нововработените кандидати без тешкотии ја совладуваат и извршуваат работата, брзо се приспособуваат на новата работна средина и придонесуваат за организациската ефикасност. Спротивно на тоа, неправилната селекција предизвикува мноштво, пред сè економски и социјални проблеми. Меѓу нив, посебно сериозни сè: зголемените трошоци за обука и образование, остварувањето на помали работни ефекти, нарушени меѓучовечки односи и сл..<sup>72</sup>

Инаку, како што претходно веќе беше истакнато, процесот на селекција го реализираат менаџерите кои непосредно раководаат со организациските делови каде се наоѓаат слободните работни места. Тие користат помош од специјалистите за селекција од организацискиот дел за управување со човечките ресурси, кои предлагаат различни методи за оценка на квалитетите

---

<sup>71</sup> Самиловиќ, С., Вујиќ, В. (2006): *Osnove menadmenta ljudskih resursa*, Beograd, стр.41.

<sup>72</sup> Исто, стр.42.



на кандидатите. Во селекцијата може да бидат вклучени и одделни консултантски организации, кои собираат информации за кандидатите, предлагаат критериуми техники и методи за оценка на нивната професионална погодност за извршување на работата.<sup>73</sup>

### **3.Инструменти за собирање биографски податоци**

Во процесот на селекција на регистрирани кандидати, организациите располагаат со голем број различни инструменти за собирање информации за апликантите. Инструментите се разликуваат едни од други за тоа кои мерки ги чинат, колку често се користат во организациите и нивната корисност во предвидувањето на однесувањето. Најважните инструменти за собирање биографски податоци за кандидатите се: 1. образец за апликација и биографија, 2. обрасци за собирање на биографски податоци и 3. биографски податоци тестови. Првиот инструмент што се користи во процесот на селекција обично е апликација за натпревар и / или кратка биографија. Нивната употреба во процесот на селекција се заснова на претпоставката дека претходното однесување е добар предуслов за идното однесување. Затоа, апликациите за биографии и кратки биографии главно се користат за собирање на податоци за претходно искуство на кандидати. Формуларот за апликација за учество на конкурсот за кандидатот бараат информации за своето потекло, образование (се смета дека нивото на потребните образование директно во корелација со должина на работа во одредена организација) и моменталниот статус: име и презиме, датум и место на раѓање, брачна состојба и информации во врска со членовите на семејството, националност, адреса и телефонски број, информации за образование, вработување, историја, доколку ги има, со целосна адреса на организацијата, специфични интереси на кандидати, имињата на луѓе кои можат да се дадат препораки за работа и обично сите овие се исто така лесно проверени податоци. Во прилог на формуларот за апликација или наместо вообичаените кандидатите кои аплицираат бараат и да ги достават своите CV-то, кој содржат биографски информации за нив, туку и сите оние задржан информации кои се бараат во формуларот за апликација. Се разбира, CV се разликуваат во нивните професии, видот на организацијата

---

<sup>73</sup> Исто, стр.43.

и работата. Преку биографии, се собираат податоци за образованието, семејството и обврските на кандидатите според членовите на семејството, проверка на препораки, добивање информации за работно искуство и вештини на кандидатите. Пријавите за учество на конкурсот и CV на организацијата најчесто се користи за евидентирање и вреднување на кандидатите и врз основа на нив да се види кој од кандидатите ги исполнува минималните бараното образование и / или искуство. Понекогаш, врз основа на апликации, специјалисти во секторот за управување со човечки ресурси се дефинирани како најдобри меѓу апликантите. Недостаток на селекција врз основа на апликација или биографија - кои се критериумите врз основа на кои се врши избор не се директно поврзани со позициите кои кандидатот ги добива и се предмет на субјективниот суд на специјалисти за избор, па се поставуваат прашања во однос на веродостојноста или договорот на различните специјалисти во овој избор.<sup>74</sup>

Пријавата за конкурсот и кратката биографија, организациите најчесто ги применуваат за креирање на прва перцепција и оцена на пријавените кандидати и врз основа на нив се гради претстава кој од пријавените кандидати го задоволува минимумот од бараното образование и/или искуство. Сепак, недостаток на селекцијата врз основа на пријава или кратка биографија, претставува тоа што критериумите врз основа на кои се врши избор, не се директно поврзани за работата за која се прима кандидатот и истата подлежи на субјективната процена на специјалистите/комисијата кои ја вршат селекцијата. Како и да е, кандидатите кои задоволуваат минимум потребни услови за работното место, согласно ваквата селекција, се повикуваат на тестирање или интервју. Доколку по тестирањето бидат позитивно оценети, се нив вообичаено се реализира и дополнително интервју кое го спроведуваат експерти, линиски менаџери и членови на тимот, со цел утврдување на можноста за прилагодување кон работата во организацијата.<sup>75</sup>

Процесот на селекција вклучува анализа на пристигнатите апликации кои се однесуваат на работно место кое е избран од страна на еден од кандидатот,

---

<sup>74</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 39-44.

<sup>75</sup> Стоилковска, А. (2012): Планирање и регрутирање на човечките ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр.14.

неговата врска со работата смена, или нема промена, прераспоредување на други работни места, работата на викендот, прекувремена работа, или самостојна работа. Кандидатите кои ги исполнуваат минималните барања се повикуваат на тест или интервју. Доколку се позитивно оценети по тестовите, се спроведува дополнително интервју со кандидатите, експертите, раководителите и членовите на тимот, со цел да се утврди можноста за приспособување на начинот на работа на организацијата. Работниот однос се заснова на кандидати кои ги задоволуваат сите потребни услови, вклучувајќи ги и физичките и здравствените барања, под услов кандидатот да ја прифати понудената работа. Постои групна селекција. Целта на методи на селекција група, која често се користи, е да обезбеди докази во однос на способноста на кандидатот: 1. да се во согласност со другите, 2. да влијаат на другите и начинот на кој таа работи, 3. вербалниот исказ, 4. да размислуваат јасно и логично, 5. да ги искористиме претходните искуства и да обрнеме внимание на новиот проблем, и 6. да ги утврдиме соодветните улоги.<sup>76</sup>

Значаен сегмент од процесот на професионална селекција е изборот на соодветни методи за испитување на индивидуалните особини и утврдување на усогласеноста помеѓу барањата за работа и индивидуални можности. Организации имаат голем број на методи достапни за утврдување на конзистентност помеѓу потенцијалите и кандидатите и барањата за работа различни извори за собирање на потребните информации и одредување на релевантни информации. Методите на селекција и постапките за прибирање на релевантни информации можат да бидат условно поделени во две големи групи: стандардни (конвенционални) и алтернативни (неконвенционални) методи. Конвенционалните методи и извори на податоци се: реклама за апликација (апликација за работа), кандидат биографија, дипломи и други докази за образование, препораки, психолошки тестови, интервју, тестови за работа на примероци, тест работа, тестови за ситуацијата, центри за оценување индивидуални потенцијали и медицински прегледи.

---

<sup>76</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 40-44.

Неконвенционални методи и извори Податоците се: полиграфски тестови, графички тестови, тестирање на дрога, астрологија и други.<sup>77</sup>

#### 4.Интервјуирање на кандидатите

Интервјуто е најчесто користен инструмент при изборот на кандидати и обично е најважниот дел од тој процес. Современите организации го прифатија интервјуто до оној степен до кој е веројатно дека ниту еден работодавач не ангажира кандидат без претходно да го интервјуира. Самата интервју е дизајниран за разговор помеѓу две или повеќе лица организирана за подоро разбирање на кандидатите и нивните вештини, способности и други карактеристики, за да се утврди дали тој ги исполнува барањата на работното место за кое тој е заинтересиран. Интервјуто се користи за време на селекцијата за да се оценат знаењата, вештините и компетенциите кои се релевантни за работата, но исто така ги потврдуваат и информациите за кандидатите од други извори. Интервјуа се смета за најдобар тест за откривање на социјални вештини, кои се тешко да се на место и други тестови, како што се: комуникација, пријатност, наредба, генералниот став и изглед, и тие не се добра алатка за мерење на когнитивните способности или карактеристики кои може да се манифестира во еден подолг временски период , како што се трпеливоста, упорноста, упорноста, чесноста, независноста и така натаму. Интервју на идните вработени, особено менаџерите и вработените - специјалисти, личен контакт - интервју со кандидатите, е важен процес во нејзините напори да се создаде јасна рамка. Ова е еден од најчесто користени и најпопуларните методи за селекција на кандидатите, како и организации обично се примени еден или повеќе од интервјуто, иако постојат резерви на употребливоста на интервју, со оглед на субјективноста присутни во интервјуирање. Интервјуто може да биде: 1. програмирано, се карактеризира со подготвени прашања во контекст на целта. За реализација на програмираното интервју, потребно е подготовка на лицето кое ќе го спроведе

---

<sup>77</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр.44.

интервјуто. Јадрото на подготовката е во дефинирањето на прашањата што треба да се постават, како и нивниот редослед.<sup>78</sup>

Во суштина, интервјуто претставува осмислен разговор помеѓу две или повеќе личности, организиран заради подобро запознавање на кандидатите и нивните вештини, способности и други карактеристики, заради утврдување дали тие одговараат на природата и предизвиците на конкретното работно место. Според Петре Г., интервјуто претставува: „ . . . методолошка постапка која се применува заради обезбедување искусвени податоци по пат на вербално комуницирање меѓу интервјуистот и интервјуираното лице. . . ”<sup>79</sup>

Во таа насока, при селекцијата, интервјуто се употребува заради оценување на знаењето, вештините и способностите кои се значајни за конкретната работа, но и за потврдување на информациите кои за кандидатите се добиени од други извори.<sup>80</sup>

Интервјуата се сметаат за најдобар тест за воочување на социјалните вештини (кои инаку тешко се проценуваат со други тестови), како што се: комуникативноста, пријатноста, убедливоста, општиот став и изглед и сл.. Од друга страна, тие не се добар инструмент за мерење на когнитивните способности или особини кои можат да дојдат до израз во подолг временски период, како што се: стрпливоста, истрајноста, упорноста, почитувањето, самостојноста и сл..<sup>81</sup>

Сепак, преку интервјуирањето менаџерите најчесто креираат финална претстава за пријавените кандидати за конкретно работно место. Токму затоа, интервјуто претставува најчесто употребуван и најпопуларен метод за селекција на кандидати. Самото интервју може да биде:

- *Програмирано*, го карактеризира збир на однапред подготвени прашања во контекст на целта на работното место. За реализација на вакво интервју, потребна е подготовка на лицата кои ќе го спроведат

---

<sup>78</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 41.

<sup>79</sup> Георгиевски, П. (2001): Методологија на научно-стражувачката работа во одбраната-скрипта, Филозофски факултет, Скопје, стр.39.

<sup>80</sup> Исто, стр.40.

<sup>81</sup> Петровска, В.Б. (1999): Анкетирање, што, зошто, кој, како, Филозофски факултет, Скопје, стр.30.

разговорот. Притоа, сржта на подготовката е во дефинирањето на прашањата кои треба да бидат поставени, како и во нивниот редослед.

- *Импровизирано*, не вклучува висок степен на претходна подготовка. Истото е прилично флексибилно што резултира со собирање на неконзистентни податоци за кандидатите.
- *Комбинирано*, покрај однапред подготвените прашања, предвидува и поставување на дополнителни прашања, што овозможува собирање исти информации за сите кандидати, но и точно одредени информации за поедини области значајни за оценување на одредени кандидати.<sup>82</sup>

Исто така, може да стане збор и за: индивидуално, панел и тимско интервју, во зависност од бројот на личностите кои учествуваат во интервјуто.

Користење на интервју во процесот на селекција ги исполнува трите цели: 1) се собираат информации за кандидатот, 2) кандидатот е информиран за бизнисот и организацијата и 3) ја утврдува способноста на кандидатот за успешно извршување на одредена работа. Со помош на интервјуто, се утврдуваат следните карактеристики на кандидатот: способност за дејствување, индивидуален потенцијал, интерес за работа и организација, образование и експертиза, релевантните интереси, способност и вештина на поврзување со другите, вештините на практиката авторитетните личности, вештините на независно и независно одлучување, можноста професионално и професионално монтирање и слично. Интервјуата често се припишуваат на поголеми можности во проценката на кандидатот отколку што навистина имаат. Сепак, се прават се повеќе и повеќе подобрувања нејзината прогностичка валидност и мерење на нејзината реална рамка и можности. Треба да се напомене дека интервјуто е процес на социјална интеракција, бидејќи тоа е обезбедено и прифатено во него информации, повеќе проценки и постигнување на одреден меѓу ентитет.<sup>83</sup>

## 5. Тестирање на кандидатите

---

<sup>82</sup> Георгиевски, П. (2001): Методологија на научно-стражувачката работа во одбраната-скрипта, Филозофски факултет, Скопје, стр.40.

<sup>83</sup> Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 47.

Тестирањето, како метод на оценување е наменета за во цел прецизно да се утврди способноста на кандидатот во согласност со барањата на соодветното работно место, на тој начин обезбедувајќи соодветна селекција на вработени .. Врз основа на бројот на грешки се извлекува заклучок за активирање на способноста и предиспозицијата за одредени работни места. Со цел тестот да одговори на неговата намена, мора да исполнува одредени услови: Тестот мора да се утврди во реални услови. Ова се постигнува во однос на голем број на луѓе, така што врз основа на голем број на индивидуални резултати, се наведува вид на задача во рамките на тест. Тестот мора да биде објективен и обезбеден од резултатите автоматски да се корегираат, според претходно утврдените критериуми. Секој оценувач мора да ја добие истата вредност за еднакви резултати, без оглед на лицата кои се предмет на испитувањето. Тестот мора да биде конзистентен, така што во случај на повеќе последователни тестови, се добиваат исти резултати, ако субјектите не се промениле. Во таа смисла, треба да постои можност за проверка на тестот, соодветни мерни инструменти или животни вештини. Тестот мора да биде економичен, што е ценет од односот на трошоците за тестирање и ефектот од тестирањето. Проблемите што се појавуваат за време на тестирањето се однесуваат на поделбата на тестовите за знаење од тестовите за вештини. Тестовите за знаење треба да се применат на постарите и поiskusните кандидати со цел да се одреди какво знаење сторителот го има на одредено работно место. Треба да се користат вештините за тестирање кога станува збор за помладите извршители, кои штотуку почнуваат со практична работа или ако специјализираните работни места бараат посебни способности. Кога станува збор за психолошки тестови, постојат различни видови валидност. Менаџерите главно се заинтересирани за прогностичка валидност, степенот до кој тестот може да го предвиди ефектот врз соодветната работа. Сигурноста на тестот е степенот до кој тестот доследно го мери она што го мери. Ако тестот е високо сигурен, тогаш посилен акцент може да се стави на резултатите постигнати од страна на поединецот на тестот. Сепак, многу сигурен тест нема вредност при вработување, ако не е валиден. Барањата на работното место вклучуваат многу широк спектар на својства на работникот на ментална и психомоторни вештини, сензорна чувствителност, знаења и вештини, од една страна, а од друга страна, човек како личност може

или не може да биде склон, заинтересирани и мотивирани да ги активираат своите потенцијални вештини и способност. Тестовите се класифицираат како:

а. опште способност тестови, кои се поделени во две категории: тестови со кои се мери општи ментални способност, или општа интелигенција и оние кои се мери специфични вештини и потенција б. општите разузнавачки тестови, тестови за интелигенција, понекогаш познати како тестови за ментална способност, се направени за да се добие впечаток целосниот ментален капацитет на кандидатот. Во таквите тестови има мноштво прашања, вклучувајќи општа култура, начин на комуникација, аналогичност, сличност, разлика, математика и така натаму. в. тестови на посебни способности, мерки на посебни способности или потенцијали, како што се просторни способности, комуникациски вештини, перцепција, вербални, нумерички, моторни вештини итн. г). Тестовите за вештини за обука се користат за мерење на потенцијалната способност на еден вработен за обука, главно за занаетчиство. е. тестови на достигнувања, вештини за вештини, вештини кои поединецот веќе ги усвои. Тестовите на достигнувања често се замислени од страна на работодавачите. Тестовите за личноста главно се користат за менаџерски, професионални задачи и работни места за кои е потребен универзитетски степен, иако се докажува дека тие исто така се користат за развивање на тимови за постигнување на високи резултати.<sup>84</sup>

Значи, за да соодветствува на својата намена, потребно е тестот да исполнува одредени услови, и тоа:

- тестот мора да биде реално утврден, што се постигнува со претходна проверка во однос на поголем број лица, така да врз основа на голем број поединечни резултати, по пат на средна вредност биде прецизирана задачата во рамките на конкретен вид тест;
- тестот мора да биде објективен, што се обезбедува преку автоматско мерење на резултатите, според однапред утврдени мерила. Тоа значи дека секој оценувач мора да добие иста вредност за еднакви резултати, без оглед на лицата кои се предмет на тестирање;

---

<sup>84</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 43-44.



- тестот мора да биде постојан, што значи дека при повеќе сукцесивни тестирања тој дава исти резултати, доколку субјектите не се променети. Во тој контекст, треба да постои можност за проверка на тестот, со соодветни мерни средства.
- тестот мора да биде економичен, што се базира врз односот помеѓу трошоците за тестирање и ефектите кои се постигнуваат со тестирањето.<sup>85</sup>

Вообичанео, проблемите кои се појавуваат при тестирањето, поврзани се пристапот за одвојување на тестовите за знаења со тестовите за способности. Во тој контекст, првите, т.е. тестовите за знаења треба да се применуваат на повозрасни и искусни кандидати, заради проценување со какви знаења располага конкретен кандидат за определно работно место. Вторите, т.е. тестовите за способности, пожелно е да се применуваат кога се во прашање помлади работници, кои штотуку почнуваат со практична работа, или ако станува збор за специјализирани работи кои бараат и посебни способности.

Теориски, тестовите вообичаено се делат на:

- општи тестови за способност, кои понатаму се делат на две категории: тестови со кои се мери општата ментална способност или општата интелигенција и тестови кои мерат посебни способности и потенцијали;
- општи тестови за интелигенција, кои се познати и како тестови за ментална способност и истите се спроведуваат заради оценување на комплентниот ментален капацитет на кандидатот/тите. Ваквите тестови инкорпорираат мноштво прашања, вклучувајќи прашања од општа култура, начин на комуникација, аналогичност, сличности, разлики, математички проблеми и сл..
- тестови за посебни способности, кои ја мерат посебната способност или потенцијал, како што се просторните способности, способностите за комуникација, перцепциите, вербалните, нумеричките, моторичките способности и сл..

---

<sup>85</sup> Петровска, В.Б. (1999): Анкетирање, што, зошто, кој, како, Филозофски факултет, Скопје, стр.40.

- тестови за способност за обука, се употребуваат за да се измери потенцијланата способност на вработените лица или на кандидатите за обука.
- тестови за достигнување, со кои се мери способноста и вештината кои поединецот веќе ги има усвоено.
- тестови за личност, кои генерално се користат за менаџерски и професионални работи и работи за кои е неопходна универзитетска диплома.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Георгиевски, П. (2001): Методологија на научно-стражувачката работа во одбраната-скрипта, Филозофски факултет, Скопје, стр.52.

# III ГЛАВА

## МЕНАЦИРАЊЕ НА КАДРИ ВО ПОЛИЦИЈА

### 1. Нормативна рамка за надлежностите и овластувањата на полицијата

Полицијата со својата структурална позиција во државно-општествените врски со тоа што го прави, со начинот на кој го прави и со симболичното претставување на својата дејност и влијанието што го има во политичките и во општествените дискурси, игра клучна политичка улога во секое општество.<sup>87</sup> Оттука, утврдувањето на улогата на полицијата во општеството е сложено и комплексно прашање. Суштината на ова прашање првенствено е политичка, затоа што тоа укажува на основната причина заради која се организира полициската сила во државата. Аналогно на тоа, како израз пред сè на објективната нужност, во секое општество големо внимание и се посветува на полицијата.<sup>88</sup> Надлежностите и овластувањата на полицијата како составен орган на МВР, конретно се регулирани и уредени со Законот за внатрешни работи, Законот за полиција, како и со Законот за кривична постапка, кој инкорпорира кривично-процесни овластувања и надлежности за припадниците на полицијата и на Министерството за внатрешни работи. Сепак, првите два, т.е. Законот за внатрешни работи и Законот за полиција, во најголем дел ја креираат нормативната рамка со која се регулираат најголемиот дел од надлежностите, овластувањата и структурата на полицијата.

---

<sup>87</sup> Shearing C., Reinventing policing: Policing as Governance. In Marenin, O. (ed.) *Policing Change: Changing Police: International Perspectives*, New York: Garland, 1996, стр. 309-330, преземено од Бакрески О., Координација на безбедносниот систем, Скопје, 2013.

<sup>88</sup> Бакрески О., Координација на безбедносниот систем, Скопје, 2013, стр.50-120.

Со Законот за внатрешни работи се уредуваат внатрешните работи, општите начела за работниците во Министерството за внатрешни работи (во натамошниот текст: Министерството), организацијата и надлежноста на Министерството, статусот и посебните должности и овластувања на работниците во Министерството, класификацијата на работните места во Министерството, соработката, контролата на вршењето на работите во Министерството, правата и обврските од работен однос на работниците во Министерството, материјалната одговорност, односно надоместокот на штета и дисциплинската одговорност на работниците во Министерството, како и обработката на лични податоци и други податоци и евиденции што се водат во Министерството.<sup>89</sup>

Со Законот за полиција согласно член 1 се уредуваат полициските работи, организацијата на Полицијата, полициските овластувања и правата и обврските што произлегуваат од работниот однос на полициските службеници во Министерството за внатрешни работи што не се уредени со Законот за внатрешни работи.

Надлежностите и овластувањата на полицијата конретно се уредени со Законот за полиција. Според овој Закон, полицијата претставува дел/орган од Министерството за внатрешни работи, задолжен за вршење полициски работи преку полициски службеници. Притоа, согласно чл.2 од Законот, полициски службеник претставува: „ . . . овластено службено лице согласно со одредбите од Законот за внатрешни работи, униформиран и неуниформиран припадник на полицијата со полициски овластувања, кој ги врши полициските работи во согласност со закон...”.<sup>90</sup> Притоа, под полициски работи, согласно член 5 од Законот, се подразбираат следните работи:

---

<sup>89</sup> Законот за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр.42/2014), член 1.

<sup>90</sup> Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.114/06), Законот за дополнување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.6/09), Законот за изменување и дополнување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.145/12), Законот за изменување и дополнување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.41/14), Законот за изменување и дополнување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.33/15), Законот за изменување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.31/16), Законот за изменување и дополнување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.106/16), Законот за изменување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.120/16), Законот за изменување и дополнување на Законот за

- заштита на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните;
- заштита на слободите и правата на човекот и граѓанинот гарантирани со Уставот на Р.Македонија, законите и ратифкуваните меѓународни договори;
- спречување на вршење кривични дела и прекршоци, откривање и фаќање на нивните сторители и преземање на други со закон определени мерки за гонење на сторителите на тие дела;
- одржување на јавниот ред и мир;
- регулирање и контрола на сообраќајот на патиштата;
- контрола на движење и престој на странци;
- обезбедување на државната граница и контрола на преминување на државната граница;
- укажување помош и заштита на граѓаните во случај на неопходна потреба;
- обезбедување на определни личности и објекти; и
- други работи утврдени со закон.<sup>91</sup>

Во членот 28 од Законот, утврдени се полициските овластувања и како такви наведени се следните:

- проверка и утврдување на идентитетот на лица и предмети;
- собирање на информации;
- повикување;
- приведување;
- задржување;
- потрага по лица и предмети;
- пренасочување, насочување или ограничување на движењето на лица и превозни средства на определен простор за нужно потребно време;
- предупредување и наредување;
- привремено одземање на предмети;

---

полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр. 21/18), Законот за изменување и дополнување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.21/18), Законот за изменување и дополнување на Законот за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.64/18) и Одлуката на Уставниот суд на Република Македонија („Службен весник на Република Македонија“ број 148/08), член 2.

<sup>91</sup> Закон за полиција, член 5.

- преглед или претрес на определени објекти и простории на државни органи, институции што вршат јавни овластувања и други правни лица и увид во определена нивна документација;
- сопирање, преглед или претрес на лица, багаж и превозни средства;
- обезбедување и преглед на местото на настанот;
- примање на пријави;
- јавно распишување награда;
- снимање на јавни места;
- собирање, обработка, анализирање, користење, оценување, пренесување, чување и бришење на податоци, како и обработка на лични податоци под услови и на начин утврдени со овој и со посебен закон;
- примена на посебни истражни мерки и прикриени извори на податоци; и
- заштита на лица опфатени согласно со прописите за заштита на сведоци.<sup>92</sup>

Во суштина, Законот за полиција е дизајниран да ги исполнува европските стандарди за почитување на човековите слободи и права, а во поглед на организацијата и полициските овластувања, тој ги инкорпорира и апсолвира најдобрите европски полициски практики и заеднички стандарди. Како таков, тој се базира на природата на полициската функција, Уставот и законите на Р.Македонија и стандардите за човековите слободи и права, како и врз универзалните принципи на овој план. Во однос на ова прашање, треба да се истакне дека полицијата може да ги ограничи основните слободи и права на човекот и граѓанинот само под услови и постапка предвидена Уставот на Р.Македонија и со закон.<sup>93</sup> Во извршувањето на полициските овластувања, полицискиот службеник е должен да постапува хумано и да ги почитува достоинството, угледот и честа на лицата, како и основните слободи и права на човекот и на граѓанинот.

Покрај со Законот за внатрешни работи и со Законот за полиција, нормативната рамка на полицискиот систем во Македонската држава, ја надополнуваат и:

---

<sup>92</sup> Исто.чл.28.

<sup>93</sup> Исто.чл.32.

- *Законот за гранична контрола*<sup>94</sup> – со кој се уредуваат граничната контрола, надлежностите на полицијата во внатрешноста, соработката меѓу државните органи кои имаат надлежност во граничното управување и меѓународната полициска соработка.
- *Законот за движење и престој на странци*<sup>95</sup> – со кој се регулираат работите во врска со контролата на движење и престојот на лицата кои не се државјани на Р.Македонија.
- *Законот за азил и привремена заштита*<sup>96</sup> – со кој се уредени условите и постапката за добивање и престанок на правото на азил на странец или лице без државјанство кое бара признавање на право на азил во Р.Македонија, како и правата и должностите на барателите и лицата на кои им е признаено право на азил во Р.Македонија.
- *Закон за безбедност на сообраќајот на патиштата*<sup>97</sup> – со кој се уредува безбедноста и заштитата на патиштата, правилата на сообраќајот на патиштата, системот на сообраќајни знаци и опрема, должностите во случај на сообраќајна незгода, условите за стекнување право за управување со возила и други работи регулирани со овој закон.
- *Закон за прекршоци против јавен ред и мир*<sup>98</sup> – со кој се уредуваат прекршоците против јавниот ред и мир, прекршочните санкции, надлежниот прекршочен орган за изрекување на прекршочни санкции и посебните прекршочни мерки за повреда на јавниот ред и мир.

## 2.Организациско-структурна поставеност

<sup>94</sup> Закон за гранична контрола на Р.Македонија, Сл.Весник на РМ, бр.171 од 30.12.2010. Текстот на Законот, достапен е на: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2013/11/Zakon-za-granichna-kontrola-29-12-2010.pdf>. Посетено на:25.11.2018

<sup>95</sup> Закон за движење и престој на странци, Сл.Весник на РМ, бр.36/1992. Текстот на Законот, достапен е на: <http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=504>. Посетено на:25.11.2018

<sup>96</sup> Закон за азил и привремена заштита, Сл.Весник на РМ, бр.27/2013. Текстот на Законот, достапен е на: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2013/11/Zakon-za-azil-i-privremena-zashhita-12-04-2013.pdf>. Посетено на: 26.11.2018

<sup>97</sup> Закон за безбедност на сообраќајот на патиштата, Сл.Весник на РМ, бр. 169 и 226/15.

Текстот на Законот, достапен е на:

<http://mvr.gov.mk/Upload/Documents/%D0%97%D0%B1%D1%81%D0%BF%20-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82.pdf>. Посетено на: 26.11.2018

<sup>98</sup> Закон за прекршоци против јавниот ред и мир, Сл.Весник на РМ, бр. 66/2007. Текстот на Законот, достапен е на: [https://mvr.gov.mk/Upload/Documents/br%2066-07\(1\).pdf](https://mvr.gov.mk/Upload/Documents/br%2066-07(1).pdf). Посетено на:26.11.2018.

За правилно разбирање на полициската организација, неопходно е да се познава нејзината структура и начинот на нејзино функционирање и раководење. Во оваа насока, самата структура и начинот на раководење ја опфаќа вкупноста на елементите, односите и управувачките претпоставки што овозможуваат брзо, енергично, ефективно и ефикасно реагирање во секоја сложена безбедносна ситуација.<sup>99</sup>

За ефикасно извршување на поставените задачи потребна е добра организираност на полицијата. Начинот на организирање и вршење одделни задачи во полицијата не зависи само од условите на извршување, туку и од законското уредување на прашањата кои се врзуваат за самата организација на полицијата. Организацијата во полицијата во Република Македонија е заснована на строги законски правила и прописи, односно врз дефинирана организациска шема. Организациската шема на полицијата претставува еден вид органограм, кој ги прикажува односите меѓу организациските единици. Во основа, тој ја покажува организацијата на сите организациски единици според делокругот на работата. За да се обезбеди добра и ефикасна тимска работа меѓу организационите единици, треба да има соодветна поделба на работата меѓу нив, треба да има избалансирана ангажираност на поединците со прецизно утврдени задачи, треба да постојат добри услови за работа и добри внатрешни односи меѓу организациските единици, а треба функционалните односи да бидат строго дефинирани. Организациската единица треба да биде одговорна за својот делокруг на работа, а дава и придонес за остварување на поставените цели и задачи на министерството во целина. Во органограмот јасно се дефинирани нивоата и позициите на надредените и нивните подредени и односите меѓу нив.<sup>100</sup>

Во нашата држава организациската поставеност на полицијата оди по определен редослед. Првото ниво е олицетворено преку Бирото за јавна безбедност. Со Бирото за јавна безбедност, раководи директор кој го именува и разрешува Владата, на предлог на Министерот за внатрешни работи. Мандатот на директорот, изнесува 4 години. Конретно, за директор на Бирото,

---

<sup>99</sup> Бакрески, О. (2011): Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет, Скопје, стр.167

<sup>100</sup> Исто., стр.120-197.



може да биде назначено лице кое покрај соодветното високо образование, има и работно искуство од најмалку 10 години, со потврдени резултати во областа на правосудството, Јавното обвинителство или полицијата. Во насока на јакнење на капацитетите на Бирото, формирани се шест сектори со кои раководат помошници на директорот и кои партиципираат во донесувањето на одлуки во МВР. Конкретно, станува збор за следните сектори:

- сектор за полициски работи од општа и посебна надлежност;
- сектор за сообраќајни работи;
- сектор за криминалистичка полиција;
- сектор за криминалистичко разузнавање и анализа;
- сектор за гранични работи и миграции;
- сектор за заеднички работи и управување со човечки ресурси.<sup>101</sup>

Согласно законските одредби, Бирото е надлежно за:

- концептуално планирање, следење и анализирање на безбедносната состојба и причините за појава на криминалитет и загрозување на јавната безбедност;
- усогласување, насочување, генерален и стручен надзор и контрола на работата на организациските единици на полицијата;
- собирање, обработка, анализа, користење, оценување, пренос, чување и бришење на податоци од делокругот на работата на полицијата, како и обработка на лични податоци под услови и на начин утврдени со Законот за полиција и со посебен закон;
- учество во вршењето на одредени сложени работи од делокругот на спроведување на ратификуваните меѓународни договори за полициска соработка и други меѓународни акти за кои е надлежна полицијата;
- предлагање стандарди за опрема и материјално-технички средства за организациските единици на полицијата;
- грижа за подготвеноста на полицијата за дејствување и работа во услови на сложена безбедосна состојба и други работи утврдени со закон.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Министерство за внатрешни работи на Р.М. Извор: <https://mvr.gov.mk/kategorija2/sektori-za-vnatreshni-raboti-i-ps>. Посетено на 27.11.2018.

<sup>102</sup> Закон за полиција на Р.Македонија, Сл.Весник на РМ, бр.114/06, 148/08, 6/09, чл.15.

Во согласност со потребите, во рамки на Бирото можат да се формираат и одредени посебни и специјализирани организациски единици кои треба ефективно и економично да извршуваат конкретни, специфични и сложени задачи и задолженија од надлежност или за потреба за Бирото. Во таа насока, во рамки на Бирото, постојат Централни полициски служби, кои дејствуваат по принципот на централизирано работење, извршувајќи ги оние полициски работи за кои е потребен висок степен на специјализација, како и за ефикасно и ефективно извршување на одредени специфични и сложени задачи на целата територија на Р.Македонија. Конретно, во надлежностите на овие служби, влегуваат прашања и задачи поврзани со организираниот криминал, криминалистичката техника, пружањето поддршка во извршувањето на одредени специфични и сложени работи на подрачјето на секторите за внатрешни работи и регионалните центри за гранични работи.<sup>103</sup>

Со Централните полициски служби, раководи началник, кој го именува и разрешува Министерот за внатрешни работи. На оваа функција може да биде назначено лице кое покрај соодветното високо образование, треба да има и најмалку 8 години работно искуство, од кои 4 години да е на раководно работно место. За сопствената работа, началникот е непосредно одговорен пред директорот на Бирото.<sup>104</sup>

Инаку, во рамки на Централните полициски служби, функционира и посебен Оддел за сузбивање на организиран и сериозен криминал, надлежен за спречување и откривање на кривични дела извршени од страна на организирана група од најмалку три лица, која дејствува заради остварување непосредна или посредна финансиска корист или на друг вид материјална корист и која извршува/или ќе изврши едно или повеќе кривични дела, како и за други кривични дела за кои со закон е пропишана казна затвор во траење од најмалку 4 години. Конретно, активностите на овој Оддел се насочени кон откривање и спречување на кривични дела кои по својата природа се транснационални, како и за откривање на организирани групи кои користат насилство и друг вид на сила и притисок. Покрај овој Оддел, во рамките на

---

<sup>103</sup> Спасески, Ј., Николовски, М., Герасимовски, С., (2001): Безбедносни системи, Факултет за безбедност, Скопје, стр.53

<sup>104</sup> Закон за полиција на Р.Македонија, Сл.Весник на РМ, бр.114/06, 148/08, 6/09, чл.15.

Централните полициски служби, функционираат и следните оддели, сектори и единици:

- оддел за обезбедување;
- оддел за воздухопловни единици;
- оддел за посебни единици;
- оддел за криминалистичко-технички испитувања и вештачења;
- сектор за меѓународна полициска соработка;
- сектор за известување и координација на состојби;
- сектор за компјутерски криминал и дигитална форензика;
- мобилна единица за безбедност на патниот сообраќај на автопат;
- единица за службени кучиња; и
- аеродромска полициска база.<sup>105</sup>

За реализација на полициските работи на територијата на Р.Македонија, се формираат и т.н. Сектори за внатрешни работи. Конкретно, постојат 8 сектори за внатрешни работи кои се формираат во зависност од големината на подрачјето, бројот на населението, бројот на кривичните дела и прекршоците, како и значењето на патните правци и географската положба на општините кои ги зафаќа секторот за внатрешни работи. Осумте сектори кои делуваат на територијата на Р.Македонија се:

- Сектор за внатрешни работи – Скопје;
- Сектор за внатрешни работи – Битола;
- Сектор за внатрешни работи – Велес;
- Сектор за внатрешни работи – Куманово;
- Сектор за внатрешни работи – Охрид;
- Сектор за внатрешни работи – Струмица;
- Сектор за внатрешни работи – Тетово; и
- Сектор за внатрешни работи – Штип.<sup>106</sup>

### **3. Менаџмент на човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи**

---

<sup>105</sup> Министерство за внатрешни работи на Р.М. Извор: <https://mvr.gov.mk/page/biro-za-javna-bezbednost>. Посетено на 28.11.2018.

<sup>106</sup> Исто.

Министерството за внатрешни работи спаѓа во редот на најсложените државни органи, како поради обемот и сложеноста на дејноста што ја извршува така и според бројот, специфичностите, сложениот состав и потребата од високи перформанси на човечките ресурси кои се вработени во него. Со оглед на сложеноста на дејноста и сложената организациона структура на Министерството, тоа има потреба од човечки ресурси со обични професии, занимања и компетенции но и од човечки ресурси со посебни професии, специјалности и компетенции за извршување на определени специфични задачи. Затоа почнувајќи од врвниот менаџмент на министерството па се до последниот ешалон на вработени, има вработени од сите категории како што се: а. избрани функционери од Собранието на Р. Македонија, б. именувани функционери од Владата на Р. Македонија, в. државни службеници, г. службеници со посебни овластувања, д. униформирани полициски службеници, е. воздухопловни кадри, е. административни слежбеници и сл.<sup>107</sup>

Министерот, заменик на министерот, државниот секретар, директорите и раководните работници во Министерството имаат статус на овластени лица. Конкретно, во однос на статусот, во Министерството има вработени лица со следниот статус: овластени службени лица; државни службеници; административни службеници; овластени службени лица за вршење стручни работи; овластени службени лица за безбедност и контраразузнавање; работници согласно Законот за работни односи и полициски службеници. Постојат три категории на овластени службени лица и тоа:

- овластени службени лица за вршење стручни или граѓански работи;
- овластени службени лица за безбедност и контраразузнавање; и
- полициски службеници.<sup>108</sup>

Во суштина, привлекувањето, регрутацијата, селекцијата, изборот и вработувањето на кадрите во Министерството за внатрешни работи се врши во согласност со нивниот статус и позицијата на секој вработен. Притоа, за лицата

---

<sup>107</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.29-69.

<sup>108</sup> Закон за внатрешни работи на Р.Македонија, чл.33. Сл.Весник на РМ, бр.42/14. Извор: <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/ZVR%20nov%20precisten%2005.03.15.pdf>, Посетено на 18.11.2018.

кои имаат статус на државни службеници, постапката се реализира во согласност со одредбите од Законот за државни службеници и Правилникот за начинот за селекција и избор на државни службеници. За лицата кои се со статус на вработени лица, изборот и селекцијата се врши во согласност со Законот за работни односи, додека за лицата со посебни овластувања според посебните закони кои ја регулираат нивната дејност.

#### **4. Организација и систематизација на работните места**

Организацијата на Министерството за внатрешни работи е во надлежност на Министерот. Во согласност со поставената организација, Министерот донесува и акт за систематизацијата за работните места во Министерството, Бирото за јавна безбедност итн. Во овој значаен документ за човечките ресурси во Министерството, Министерот ги утврдува следните работи: а. називот на секое работно место, б. бројот на извршители за секоја позиција, в. статусот на вработениот во смисла на: овластено службено лице за вршење на стручни или граѓански работи; овластено службено лице за безбедност и контраразузнавање; полициски службеник; работно место согласно според Законот за работни односи, г. посебни услови за засновање на работен однос, односно за распоредување или унапредување, д. опис и попис на работните задачи на вработените од секоја позиција или работно место.<sup>109</sup>

Раководејќи се на специфичностите на работните задачи на вработените во Министерството за внатрешни работи, пропишана е посебна постапка и посебни услови за вработување, се разбира само за позициите кои со закон се определени како посебни. За вработување во оваа Министерство, пропишани се општите услови кои треба да ги исполнува секој кандидат. Тие се: кандидатот да е државјанин на Р.Македонија, да има стекнато полнолетност, да има завршено најмалку четиригодишно средно образование, да се здравствено и психофизички способни, со правосилна пресуда да не им е изречена казна забрана на вршење на професија, дејност или должност, со безбедносна проверка да се утврди дали не постои безбедносен ризик од

---

<sup>109</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.25-175.

вработување на кандидатот, активно да го користи македонскиот јазик.<sup>110</sup> Покрај општите услови за вработување, со посебни акти се определени и посебни услови кои треба да ги исполнуваат кандидатите за вработување во Министерството, Бирото за јавна безбедност. Обемот, видот и специфичностите кои се предвидени како посебни услови за вработување зависат од видот, специфичноста и сложеноста на работните места кои се пополнуваат.<sup>111</sup>

Во контекст на можноста за вработување во Министерството по пат на јавен оглас, треба да се истакне следната процедура:

- јавниот оглас за вработување во МВР се објавува на веб страната на Министерството;

- јавниот оглас се објавува и во најмалку три дневни весници кои излегуваат на целата територија на Р.Македонија, од кои еден од весниците е на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик;

- во огласот се означуваат работното место и општите и посебните услови за засновање на работен однос;

- рокот за пријавување на огласот не може да биде пократок од 15 дена односно подолг од 20 дена од денот на објавувањето во печатените медиуми.<sup>112</sup>

#### **4.1.Услови за засновање работен однос во МВР**

---

<sup>110</sup> Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи на Р.Македонија, Министерство за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр.13 од 28.01.2015 година. Извор: <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/Pravilnik%20za%20selekcija%2013-15.pdf>. Посетено на: 22.11.2019.

<sup>111</sup> Гоцевски, Т. (2015): Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, стр.25-175.

<sup>112</sup> Закон за внатрешни работи на Р.Македонија, чл.72. Сл.Весник на РМ, бр.42/14. Извор: <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/ZVR%20nov%20precisten%2005.03.15.pdf>, Посетено на 18.11.2018.

За да може успешно да се спроведе постапката за регрутирање, избор, селекција и вработување во Министерството, со Законот за полиција, утврдени се:

- раководните позиции и условите кои треба да ги исполнат кандидатите со цел да можат да дојдат на тие позиции; и
- звањата на полициските службеници како и условите под кои тие можат да се добијат.<sup>113</sup>

Во делот на раководните структури во БЈБ, утврдени се следните позиции и услови за нивно пополнување:

- **Директор на БЈБ** (го именува Владата), услови: покрај општите услови за оваа позиција, потребно е да бидат исполнети и посебни услови, како што се: 1) со правосилна пресуда да нема изречена казна или прекршочна санкција за забрана на вршење професија, дејност или должност; 2) стекнато образование со 240 кредити според ЕКТС, или завршен 7/1 степен на образование; 3) минимум 5 години работно искуство; 4) поседување на меѓународно признат сертификат за активно познавање на англиски јазик; 5) положен психолошки тест и тест за интегритет.
- **Началник на Централните полициски сили** (го именува Министерот), покрај општите услови за вработување во полиција, потребно е да бидат исполнети и следните услови: 1) поседување на соодветно образование; 2) работно искуство во полицијата најмалку 8 години, од кои 4 години на раководно место; 3) началникот се назначува од редот на вработените во полицијата.
- **Началник на сектор за внатрешни работи** (го именува Министерот), покрај општите услови предвидени за засновање на работен однос во полицијата, потребно е задоволување и на следните услови: 1) завршено соодветно образование; 2) работно искуство во полицијата најмалку 6 години, од кои 4 години на раководно работно место; 3) началникот се назначува од редот на вработените во полицијата.

---

<sup>113</sup> Закон за полиција на Р.Македонија, Службен весник на РМ, бр. 114/06.Извор: [www.mvr.gov.mk/Upload/.../Zakon%20za%20policija,%20precisten%20tekst.doc](http://www.mvr.gov.mk/Upload/.../Zakon%20za%20policija,%20precisten%20tekst.doc). Посетено на: 23.11.2019.

- **Командир на полициска станица** (на предлог на Министерот го избира Советот на општината), покрај општите услови за вработување во полиција, потребно е задоволување и на следните услови: 1) завршено соодветно образование; 2) работно искуство во полиција најмалку 6 години; 3) да биде од редот на вработените во полицијата; 4) работните задачи ги врши во полициска униформа.
- **Началник на регионален центар за гранични работи** (го назначува Министерот), покрај општите услови за вработување во полиција, како посебни услови за ова место предвидени се следните: завршено високо образование; 2) поседување работно искуство во траење од 10 години од кои 4 на раководно место во полицијата; 3) се бира од редот на вработените во полицијата; 4) работните задачи ги врши во полициска униформа.
- **Командир на полициска станица за гранични проверки и граничен надзор** (го назначува Министерот), покрај општите услови кои важат за вработување во полиција, потребни се и следните услови: 1) завршено соодветно високо образование; 2) работно искуство во полиција во траење од најмалку 6 години; 3) командирот се избира од редот на вработените во полицијата.<sup>114</sup>

Покрај посочените позиции, во делот на останатите звања, утврдени се и следните работни места:

- Ниво 3 (советници): 1) генерален полициски советник; 2) главен полициски советник; 3) виш полициски советник; 4) полициски советник.
- Ниво 2 (инспектори): 1) главен инспектор; 2) самостоен инспектор; 3) виш инспектор; 4) инспектор.
- Ниво 1 (полицајци): 1) главен полицаец; 2) виш полицаец; 3) полицаец.<sup>115</sup>

## 4.2.Класификација на работните места

Тргувајќи од сложената организациска структура и сложените односи во кадровската пирамида на Министерството за внатрешни работи, со промените

<sup>114</sup> Закон за внатрешни работи на Р.Македонија, чл.72. Сл.Весник на РМ, бр.42/14. Извор: <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/ZVR%20nov%20precisten%2005.03.15.pdf>, Посетено на 18.11.2018.

<sup>115</sup> Исто.



на Законот за внатрешни работи во 2014 година, утврдена е Класификација на работните места во самото Министерство.<sup>116</sup> Целта на Класификацијата е јасно прецизирање на критериумите за класификација на работните места и со истата се регулирани и постапките на: регрутација, селекција, избор, вработување, унапредување, распоредување, преместување, водење на кариерата и сл., потоа утврдени се и нивоата на работните места, посебните услови кои треба да се исполнуваат за секоја позиција, рангот, функционерот кој ги поставува, критериумите и процедурата врз основа на кои тоа се прави.

Во суштина, Класификацијата на работните места е направена според неколку критериуми, и тоа: одговорноста, целите, видот и сложеноста на работите и работните задачи, на секое работно место; и потребните стручни квалификации, работното искуство, општите и посебните работни компетенции како и други компетенции од значење за работното место.

Во согласност со пропишаните критериуми, работните места во МВР се класифицирани во 8 категории и тоа:

категорија	ниво	вид на работно место
А	А1	државен секретар

категорија	ниво	вид на работно место
Б	Б1	Помошник министер; Заменик министер; Помошник директор;
	Б2	Заменик; Помошник, Началник на оддел.
	Б3	Заменик/помошник началник на оддел; Началник/командант на сектор
	Б4	Началник/командант на единица;
	Б5	Заменик Началник/Командант; Помошник началник/командант на Единица; Началник на Одделение

<sup>116</sup> Закон за внатрешни работи на Р.Македонија, чл.72. Сл.Весник на РМ, бр.42/14. Извор: <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/ZVR%20nov%20precisten%2005.03.15.pdf>, Посетено на 18.11.2018.

	Б6	Началник на отсек; Командир на чета / отсек / полициска станица
	Б7	Помошник командир на чета/отсек/полициска станица
	Б8	Командир на полициско одделение

категорија	ниво	вид на работно место
В	В1	Началник на Сектор за внатрешни работи, Регионален центар за гранични работи и Регионален оперативен сектор на Управата
	В2	-Помошник началник на Сектор за внатрешни работи, Регионален центар за гранични работи и Регионален оперативен сектор на Управата -Началник на Единица
	В3	- Началник на Одделение - Помошник Началник на Единица
	В4	-Помошник началник на Одделение -Командир на полициска станица -Началник на Отсек/Надворешна канцеларија
	В5	- Заменик Командир на полициска станица -Помошник командир на Полициска станица
	В6	-Командир на Полициско одделение

категорија	ниво	вид на работно место
Г	Г1	-Државен советник
	Г2	-Генерален советник
	Г3	-Виш полициски советник
	Г4	-Полициски советник

категорија	ниво	вид на работно место
------------	------	----------------------

Д	Д1	-Главен
	Д2	-Самостоен
	Д3	-Виш
	Д4	-Основно работно место
	Д5	-Помлад
<b>категиорија</b>	<b>ниво</b>	<b>вид на работно место</b>
Ѓ	Ѓ1	-Главен
	Ѓ2	-Самостоен
	Ѓ3	-Виш
	Ѓ4	-Основно работно место
	Ѓ5	-Помлад

категиорија	ниво	вид на работно место
Е	Е1	-Главен
	Е2	-Самостоен
	Е3	-Виш
	Е4	-Основно работно место
	Е5	-Помлад

категиорија	ниво	вид на работно место
Ж	Ж1	-Главен
	Ж2	-Самостоен
	Ж3	-Виш
	Ж4	-Основно работно место
	Ж5	-Помлад

Извор: Закон за внатрешни работи на Република Македонија, Сл.Весник на РМ, бр.42/2014, 33/15, 5/16 и 120/16.

## **IV ГЛАВА**

# **Менаџмент на човечки ресурси во полицијата со осврт на селекција на кадри**

## **1.Активности за управување со човечки ресурси**

Управување со човечките ресурси, како една од најважните деловни функции во организацијата, ги комбинира бројните активности: планирање на понудата и побарувачката за човечки ресурси, регрутирање потенцијални кандидати за пополнување на работни места, воспоставување на работен однос со избрани кандидати, развој на човечки ресурси, наградувајќи ги вработените и слично. Овие активности, особено развојот на човечките ресурси и наградниот систем, треба да обезбедат задоволително ниво на мотивација на вработените, бидејќи ова е еден од клучните предуслови за постигнување на организациските цели. Начинот на кој нивната имплементација се повеќе зависи од стратегијата и целите на компанијата. Управувањето со човечките ресурси не е само важна деловна функција во организацијата, туку, во однос на сопствениците и една од основните функции за управување во организацијата. Имплементацијата се организира од сите нивоа на управување - врвни, средни и оперативни (прва линија менаџери). Ако започнеме од дефиницијата дека планирањето на управувањето, организирањето и контролата со субјективна поддршка е функција на комуникација, мотивација, лидерство и донесување одлуки и дека со цел да се постигнат задачи на сите нивоа на управување, стручното знаење е способност и вештина во доменот на меѓучовечките односи "грижа за вработените" - тогаш функцијата за управување со човечки ресурси станува важна. Управување со човечките ресурси, исто така, претставува дел од системот за управување во организацијата, така што може да се дефинира како систем кој ги вклучува сите менаџерски одлуки, стратегии, политики и активности кои директно влијаат врз вработените во организацијата, нивното однесување, резултати, ставови, вредности и мотивација. Главните активности вклучуваат: 1. Анализа на работното место - треба да содржи: позиција во организационата шема со назначување на непосреден менаџер, работни

активности, средина на работното место, материјали и резултати од работа, перформанси на работа, контекст на работа, знаење и лични потреби за работното место и врските помеѓу задачите на индивидуалните работни места, обезбедува основа за голем број стратешки одлуки во врска со човечките ресурси, особено во областа на планирањето и организацијата во рамките и помеѓу секторите, одделенијата и одделенијата во рамките на секоја организација. Ако секое работно место е добро анализирано и формирано во согласност со барањата на работното место и неговата работна содржина, шансите се дека ќе биде вработен кандидат кој ќе постигне добри работни резултати. 2. Планирање на понудата и побарувачката на човечки ресурси - процес во кој, врз основа на очекуваните промени во меѓународната и надворешната средина, се предвидува користење на човечки ресурси; 3. Регрутирање на човечки ресурси - процес на привлекување квалификувани кандидати во таков број кој ќе му овозможи на организацијата да избере најдобро да ги пополни празни места.<sup>117</sup>

Менаџментот со човечки ресурси претставува комплексен процес кој ја чини суштината за успешно полициско уредување и оттука, тој може да се перцепира и прв предуслов за успешно функционирање на полицијата. Со самиот процес на реформите кои Министерството за внатрешни работи ги започна во последната декада, започна и процесот за воспоставување на систем кој во секое време треба да обезбеди препознавање и користење на најдобрите перформанси на секој вработен, со крајна цел – успешно функционирање и работење на полицијата. Императивот во оваа насока е креирање професионален кадар кој ќе напредува во својот развој врз основа на неговите знаења, капацитети и резултати.<sup>118</sup>

Несомнено е дека обезбедувањето на јасен и предвидлив развој во кариерата на секој вработен, директно е детерминирано од дефинирање и примена на соодветни правила и транспарентна постапка за напредување во службата и за градење на полициска кариера која ќе се базира врз принципите

---

<sup>117</sup> Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014, стр. 4-44.

<sup>118</sup> Кодекс на полициска етика, Сл.Весник на РМ, бр.114/2006. Извор: <https://mvr.gov.mk/Upload/Documents/Kodeks%20na%20policiska%20etika%2072-07.pdf>. Посетено на 02.12.2018.

на стручност, компетентност и професионална посветеност во извршувањето на полициските работи.

Во Р.Македонија, коретни и јасни чекори на овој план, преземени се со донесувањето на Законот за внатрешни работи во 2009 година, кога за прв пат е воведен системот на кариера во Министерството за внатрешни работи. Притоа, од големо значење по однос на ова прашање е и донесувањето на Правилникот за начинот и постапката за остварување на системот на кариера, со кој конкретно се пропишува начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица.<sup>119</sup>

Во таа насока, развојот на кариерата на вработените лица се остварува со започнување на постапката за засновање работен однос во Министерството, а која опфаќа:

- селекција за избор на лица кои засноваат работен однос во МВР;
- обука за вработените;
- распоредување;
- унапредување;
- оценување; и
- откажување на договор за вработување.<sup>120</sup>

Принципот на селекција на кадри кои засноваат работен однос во полицијата, системот на обука и оценувањето како и откажувањето од работа или прекинувањето на договорот за вработување, се одвива преку исполнување на критериуми кои се запазени во неколку законски прописи: Закон за внатрешни работи, Закон за полиција и Колективен договор на Министерството за внатрешни работи.<sup>121</sup>

Во ситуации кога станува збор за интересен оглас, постапката е следна: 1) раководителите на организационите единици поднесуваат барање до одделите за човечки ресурси за пополнување на слободните работни места

---

<sup>119</sup> Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи, Сл.Весник на РМ, бр.122/09. Извор: <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/Pravilnik%20za%20selekcija-MVR%2044-15.pdf>. Посетено на 02.12.2018.

<sup>120</sup> Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи, Сл.Весник на РМ, бр.122/09

<sup>121</sup> Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, Сл.Весник на РМ, бр.69 од 30.04.2015, чл.5. Извор: <https://mvr.gov.mk/zakon/35>. Посетено на 03.12.2018.

кои се утврдени со анализата или кои се ослободиле во меѓувреме.; 2) одделот за човечки ресурси ги обработува податоците и прави анализа која ја доставува до министерот; 3) министерот ја прифаќа/одобрува или одбива анализата; 4) ако анализата е одобрена се подготвува телеграма за слободните работни места која се дистрибуира до раководителите на организационите единици кои се должни да ги запознаат сите вработени и телеграмата да ја стават на огласна табла. Потоа, заинтересираните вработени поднесуваат пријави до одделите за човечки ресурси, каде се подготвува листа на кандидати кои ги исполнуваат условите. Оваа листа се доставува до Комисијата која е надлежна за одлучување. Притоа, Комисијата покрај доставените документи за разгледување има можност да врши увид и да има пристап до сите документи и податоци од персоналното досие на кандидатот/тите. Исто така, Комисијата може да спроведе: интервју со кандидатите; психолошко тестирање на кандидатите; проверка на моторичките способности на кандидатите; друг вид тестирање; проверка на стручноста и сл.<sup>122</sup>

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

- оценките на кандидатот добиени по последното напредување;
- 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..<sup>123</sup>

## **2.Нормативна уреденост на системот за селекција, вработување и на системот за кариера на полициските службеници**

---

<sup>122</sup> 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, Сл.Весник на Р.Македонија, бр.44 од 19.03.2015, чл.20

<sup>123</sup> Исто.чл.21



Основата на селекцијата е да се предвиди идната изведба на кандидатот и да се минимизира нејзините грешки при одлучувањето за избор на кандидати за работа. Избор на кандидати вклучуваат примена на построги правила и процедури во врска со правилата и постапките за избор на кандидати за други работни места. Во процесот на селекција се користат различни методи и инструменти, во зависност од случајот по случај. Начинот на избор на човечки ресурси во одбранбениот систем зависи од категоријата персонал, причините за селекција, барања за работа, видови занимања и други специфичности.<sup>124</sup>

Во изминатите три децении, системот за селекција, вработување и системот на кариера на полициските службеници во Министерството за внатрешни работи на Р.Македонија, континуирано се реформира и унапредува со различна динамика. Во однос на ова прашање, уште на самиот почеток треба да се истакне дека карактеристично за овие реформски процеси и промени е тоа што во значаен степен се иницирани, потпомогнати и финансирани и од меѓународната заедница, пред сè од: Организацијата за безбедност и соработка во Европа (ОБСЕ), Советот на Европа (СЕ), и посебно од страна на Европската Унија (ЕУ).<sup>125</sup> Од нормативен аспект, во насока на формално-правно прецизирање на квалификациите, селекцијата и вработувањето во полицијата, направен е со донесувањето на Законот за полиција<sup>126</sup>, како и со усвојувањето на Кодексот на полициска етика<sup>127</sup> во 2006 година. Усвојувањето на новите измени и дополнувања и измени на Закон за внатрешни работи, кој стапи на сила во март, 2015 година, базиран врз максимални напори за соодветно уредување на статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, обуката, мерењето на ефектот и други прашања во врска со работниот однос на работниците во министерството, овозможи воведување на јасен и современ пристап на управување со работниците, базиран на работни компетенции.<sup>128</sup> Покрај со посочените

---

<sup>124</sup> Р. Лојик, Ж. Кулик, *Управување со човечки ресурси*, ВИЗ, Белград, 2009, стр. 58-134.

<sup>125</sup> Спасески, Ј. (2005): Научни основи на профилирање на кадрите во Полициската академија-Скопје, Годишник на Полициската академија, Скопје, стр.78.

<sup>126</sup> Закон за полиција, Службен весник на РМ, бр. 114/2006, бр.6/09, бр.145/12, бр.41/14, бр.33/15, бр.106/16.

<sup>127</sup> Кодекс на полициска етика, Службен весник на РМ, бр. 114/2006.

<sup>128</sup> Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр. 33/15.

закони, дополнително регулирање на селекционите критериуми и процедури при вработувањето во Министерството за внатрешни работи, како и при унапредувањето и начинот на остварување на системот на кариера, направено е и со повеќето подзаконски прописи кои произлегуваат од Законот за внатрешни работи, како што се: Правилникот за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец,<sup>129</sup> 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,<sup>130</sup> и Правилникот за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи<sup>131</sup>.

Следен документ кој го надополнува нормативното регулирање на ова прашање, претставува Колективниот договор на Министерството за внатрешни работи<sup>132</sup>, со кој се уредуваат одредени сегменти од т.н. мерит систем на заслуги и на квалификации при вработувањето и развојот на кариерата. Конкретно, прашањето за примената на мерит системот, т.е. почитувањето на принципите на заслуги и соодветни квалификации, во рамките на министерството е предвидено и со повеќе стратешки документи, како: Стратегијата за развој на полицијата 2016-2020,<sup>133</sup> Стратегијата за управување со човечки ресурси на МВР 2014-2018,<sup>134</sup> и во Стратешкиот план на МВР 2018-2020.<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.8/2015

<sup>130</sup> 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.

<sup>131</sup> Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи на Р.Македонија, Службен весник на Р.Македонија, бр.13/2015.

<sup>132</sup> Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр. 69/2015 и бр.110/2015.

<sup>133</sup> Стратегија за развој на полицијата 2016-2020. Текстот на Стратегијата, достапен е на: [https://mvr.gov.mk/Upload/Editor\\_Upload/Strategija%20za%20razvoj%20na%20policijata%202016-2020.pdf](https://mvr.gov.mk/Upload/Editor_Upload/Strategija%20za%20razvoj%20na%20policijata%202016-2020.pdf). Посетено на 05.12.2018.

<sup>134</sup> Стратегија за управување со човечки ресурси на МВР 2014-2018, Текстот на Стратегијата, достапен е на: <http://arhiva.vlada.mk/registar/?q=node/408>. Посетено на 05.12.2018.

<sup>135</sup> Стратешки план на МВР2018-2020, Текстот на планот, достапен е на: [http://www.mvr.gov.mk/Upload/Editor\\_Upload/%D0%A1%D0%9F-2018-2020-%D0%B7%D0%B0-%D1%81%D0%B0%D1%98%D1%82\(1\).pdf](http://www.mvr.gov.mk/Upload/Editor_Upload/%D0%A1%D0%9F-2018-2020-%D0%B7%D0%B0-%D1%81%D0%B0%D1%98%D1%82(1).pdf). Посетено на 06.12.2018.

### 3. Пополнување на работното место полициски службеник

Како базична и прва позиција во полициската хиерархија, преку која се "отвора вратата" за влез во МВР, за местото полицаец, предвидена е посебна процедура на привлекување, регрутација, селекција, избор, обука и вработување. Во таа насока, заради обезбедување услови за транспарентна и правична постапка за вработување на полицаец, донесен е посебен Правилник<sup>136</sup> со кој е пропишана постапката за вршење на селекција и избор на кандидати за работното место полицаец. Согласно овој Правилник, надлежен орган за вршење на работите од постапката за вработување на полицајци во МВР е секторот за менаџирање со човечки ресурси.

Самата постапка започнува со објавувањето на јавен оглас, а врз основа на проценетите потреби за вработување на полицајци, што произлегува од систематизацијата на работните места и на предлог на функционерот кој раководи со министерството, секторот за менаџирање човечки ресурси распишува јавен оглас. Во тој контекст, по правило јавниот оглас ги содржи следните податоци:

- правниот основ за објавување на огласот;
- називот на органот за чии потреби за вработување е распишан огласот;
- називот на работното место за кои е распишан огласот;
- бројот на слободни работни места кои се огласуваат за пополнување;
- општите и посебните услови кои треба да ги исполнуваат кандидатите кои аплицираат за вработувањето;
- докази за исполнување на потребните услови во оригинална форма или копие заверено на нотар;
- адреса и место на пријавување;
- рок во кој може да се доставуваат документите, со напомена дека после тој рок и непотполна документација нема да биде примена;
- напомена дека во пропишаниот рок документи ќе се поднесуваат во текот на сите работни денови;

---

<sup>136</sup> Правилник за начин на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.42/14 и 116/14.

- напомена дека секој кандидат потпишува изјава дека доброволно пристапува во процесот на селекција и избор на кандидати за полицаец и дека доколку дојде до повреда за време на тој процес, кандидатот нема да бара оштета;
- напомена дека селекцијата ја врши Комисија формирана од страна на Министерот.<sup>137</sup>

По прибирањето и компетирањето на барањата за вработување по објавениот јавен оглас, Министерот формира Комисија за селекција на пријавените кандидати, која е составена од претседател, најмалку 4 члена, секретар и нивни заменици. Значајно е да се истакне дека во процесот на селекција на кандидатите, на Комисијата и помагаат и:

- Секторот за менаџирање човечки ресурси;
- Бирото за јавна безбедност;
- Секторите за внатрешни работи;
- стручни лица од Министерството за внатрешни работи;
- стручни лица од други институции.<sup>138</sup>

Согласно Правилникот, Комисијата за селекција ги има следните задачи:

- да ја спроведе постапката за селекција на транспарентен и професионален начин;
- да ја координира работата на стручните лица вклучени во процесот на селекција и да им дава конкретни насоки за нивното постапување во процесот;
- го определува времето и местото каде ќе се одвива секоја фаза од процесот на селекција;
- ја утврдува ранг листата на кандидати за полицаец;
- изготвува записник за целата постапка на спроведената селекција на кандидатите;

---

<sup>137</sup> Правилник за начин на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.42/14 и 116/14.

<sup>138</sup> Исто.чл.5.

- дава одговори на поднесоци од пријавените кандидати во врска со процесот на селекција;
- извршува и други работи поврзани со процесот на селекција кои ќе се појават во текот на селекцијата, а не биле претходно предвидени, или пак работи кои се побарани од страна на одговорниот функционер.<sup>139</sup>

#### 4. Селекција на кадри

Процесот на селекција вклучува анализа на пристигнатите апликации од кандидатите. Кандидатите кои ги исполнуваат минималните барања и по поминување на потребниот процес на селекција од административни проверки до здравствени прегледи се пристапува кон приспособување на начинот на работа на организацијата.

Во согласност со Правилникот за начин на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, самиот процес на селекција на кандидати за прием на работното место – полицаец, опфаќа неколку фази, и тоа:

- административна проверка на поднесената документација;
- проверка на моторичките способности на кандидатите;
- психолошки тест;
- писмено тестирање;
- интервју;
- здравствени прегледи.<sup>140</sup>

Првата фаза, административната проверка на поднесената документација е задолжителна, во истата не се врши бодирање, но сепак има елиминаторен карактер. Проверката на моторичките способности на кандидатите се врши врз основа на критериуми кои се објавени со огласот и кои им се познати на сите кандидати. Проверките се вршат на однапред определено место од страна на Комисијата за селекција, а процесот на проверка се доверува на стручни лица кои се ангажирани за таа задача. Психолошкиот тест има за цел утврдување на интелектуалните и емоционалните способности на пријавените кандидати.

<sup>139</sup> Исто.чл.6.

<sup>140</sup> Правилник за начин на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.42/14 и 116/14.

Притоа, видот, формата и содржините на психолошкиот тест го определува Комисијата за селекција, во консултација со стручни лица – психолози, кои го спроведуваат и оценуваат тестот. Писменото тестирање се состои од две дела: општообразовен тест и изработка на есеј. Местото, времето и редоследот на решавањето на неговото одржување ги определува Комисијата за селекција. Интервјутото се состои од поединечен разговор со пријавените лица, од страна на членовите на Комисијата или од страна на стручните лица. Последна фаза од селекцијата се здравствените прегледи, кои имаат за цел проверка на здравствените и психофизичките способности на пријавените лица.<sup>141</sup>

При спроведувањето на секоја фаза од селекцијата, освен за фазите: административна селекција, безбедносна проверка и здравствени прегледи, се врши бодирање на постигнатите резултати, за секој пријавен кандидат. Конкретно, бодирањето се врши на следниот начин:

- резултати од фазата - проверка на моторички способности – 40 бодови;
- резултати од фазата – психолошки тест – 40 бодови;
- резултати од фазата – писмено тестирање – 40 бодови; и
- резултати од фазата – интервју – 20 бодови.<sup>142</sup>

При селекцијата на кадри за вработување во полицијата, согласно Законот за внатрешни работи, предвидена е и безбедносна проверка заради утврдување на безбедносен ризик на пријавените кандидати. Во оваа насока, согласно чл.68 од Законот, безбедносна проверка се врши врз основа на претходна писмена согласност на лицето.<sup>143</sup> Притоа, за лицето кое ја одбива безбедносната проверка, се смета дека не ги исполнува условите за засновање на работен однос на Министерството, т.е. полицијата.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> Правилник за начин на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.42/14 и 116/14.

<sup>142</sup> Правилник за начин на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.42/14 и 116/14.

<sup>143</sup> Закон за внатрешни работи на Р.Македонија, Службен весник на РМ., бр.42 од 03.03.2014. Извор: <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/ZVR%20nov%20precisten%2005.03.15.pdf>, Посетено на 18.11.2018

<sup>144</sup> Правилник за начин на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.42/14 и 116/14.

## 5. Менаџирањето на човечки ресурси од аспект на Стратегијата за развој на полицијата 2016-2020

Прашањето за менаџирањето на човечките ресурси во МВР и во полицијата, инкорпорирано е и во Стратегијата за развој на полицијата 2016-2020.<sup>145</sup>

Во согласност со Стратегијата предвидено е во рамките на МВР да опстојува само една служба за управување со човечки ресурси, која ќе има адекватна софтверска поддршка за водење на електронски досиеја за вработените во МВР. Понатаму, стратегијата предвидува Одделението за обука и развој да се одвои од Одделот за човечки ресурси и целосно да се премести во рамки на Центарот за обука. Притоа, ќе биде потребно Одделот за човечки ресурси да има пристап до електронските информации за вработените, како и до информации за спроведените обуки.<sup>146</sup> Целта на примената на еден сеопфатен пристап во човечките ресурси е обезбедување и зголемување на професионалниот развој и развојот на кариерата на персоналот во министерството.

Во насока на реализацијата на оваа цел, Стратегијата ги предвидува следните мерки:

- децентрализација на одговорностите за донесување одлуки во врска со човечките ресурси;
- доставување извештаи до Одделот за човечки ресурси за пополнување на оние работни позиции кои постојат согласно ситематизацијата, а не се кадровски пополнети, така што тие ќе имаат предност во распределбата на човечките ресурси;
- одржување состаноци заедно со Секторот за стратешко планирање и секторите кои се справуваат со криминал, со цел оценување на минималниот број на полициски службеници кои работат во секој регион;
- преглед на процедурите за унапредување и развој во кариерата;

---

<sup>145</sup> Стратегија за развој на полицијата 2016-2020, Министерство за внатрешни работи. Текстот на документот, достапен е на: [https://mvr.gov.mk/Upload/Editor\\_Upload/Strategija%20za%20razvoj%20na%20policijata%202016-2020.pdf](https://mvr.gov.mk/Upload/Editor_Upload/Strategija%20za%20razvoj%20na%20policijata%202016-2020.pdf). Посетено на: 04.12.2018.

<sup>146</sup> Исто.

- вработување по еден психолог во секој СВР (кој ќе ги опслужува и полициските службеници од граничната полиција во регионот) и еден психолог на централно ниво како поддршка за перосналот кој секојдневно се соочува со стресни ситуации;
- применување на рамноправна родова застапеност.<sup>147</sup>

## ЗАКЛУЧОК

Експоненцијално истражувањето во трудот покажува дека постоењето на добро селектиран, обучен, креативен, мотивиран и развојно ориентиран човечки потенцијал има суштинско значење во успешното и ефикасно реализирање на целите и интересите на конкретна организација или институција, како и во обезбедувањето на нејзината одржливост и легитимитет. Токму поради тоа, денес, менаџментот на човечки ресурси веќе претставува и научна дисциплина во чиј фокус на интерес се модерните пристапи во управувањето со човечкиот потенцијал во организацијата, како и правилното пристапување кон него, започнувајќи од фазата на анализа на работните потреби, привлекувањето на потребните човечки ресурси, регрутацијата, селекцијата, изборот, вработувањето, мотивацијата, водењето на нивната кариера, па се до обуките, унапредувањето, преквалификациите и сл.. Всушност, спроведената анализа во првите две глави од трудот, упатува на заклучокот дека човечкиот капитал претставува главен ресурс на секоја институција и следствено на тоа, нивните перформанси и ефикасност се директно од зависни од истиот. Оттука, менаџирањето со човечките ресурси, вклучително и во јавниот сектор, треба да резултира во јакнење на капацитетите и подобрување на ефикасноста на институциите, преку обезбедување, развој, активирање и одржување на самите човечки ресурси.

Анализата на трудот супстанционално потврди дека ефикасното извршување на полициските задачи, е невозможно без да има ефикасно управување со човековите ресурси. Покрај тоа, анализата ја нагласи важноста

---

<sup>147</sup> Стратегија за развој на полицијата 2016-2020, Министерство за внатрешни работи. Текстот на документот, достапен е на: [https://mvr.gov.mk/Upload/Editor\\_Upload/Strategija%20za%20razvoj%20na%20policijata%202016-2020.pdf](https://mvr.gov.mk/Upload/Editor_Upload/Strategija%20za%20razvoj%20na%20policijata%202016-2020.pdf). Посетено на: 04.12.2018.



од професионализмот, од компетитивноста на кадарот, од законското и професионално однесување, интегритет, почитување на човековите права, итн.

Истражувањето потврди дека македонската полиција претставува единствен и автохтон хиреархиски систем со повеќе функционални подсистеми кои го обезбедуваат потребното единство и функционална поврзаност во насока на реализирање на конкретни безбедносни задачи.

Со донесувањето и имплементацијата на Законот за полиција, беше поставена и новата физиономија на полицијата и новиот начин на менаџирање со неа, а во таа насока и на менаџирање со човечките ресурси. Притоа, еден од сериозните предизвици на овој план е оној поврзан со процесот на децентрализација на полицијата, која иницираше и децентрализација на одредени раководни функции, како и пренесување на овластувањата и надлежностите од едно на друго ниво, но и воведување на концептот „Полициско работење во заедницата“, со што се прошири функцијата на полицијата во општеството и локалната заедница во делот на заедничка работа и воспоставување меѓусебна доверба со граѓаните.<sup>148</sup>

Суштининските реформи базирани на принципите на стручност, компетентност и заслуги врз основа на постигнатите резултати од работата, се во насока на јакнење на професионализмот.

Реформите во полицијата треба да резултираат со развивање на ефикасен систем за образование и обука на полициските службеници преку следење на нивните потреби за дообука и стручно усовршување.

Анализата во трудот покажува дека сериозен предизвик со кој се соочува менаџментот со човечки ресурси во полицијата во Р.Македонија, вклучително и самиот процес на селекција, претставува сè уште присутното силно политичко влијание од страна на политичките елити при вработувањето и унапредувањето во мистерството и во полицијата. Овој проблем, исто така имплицира нецелосна имплементација на принципите на мерит-системот на заслуги, но и на самото полициско оперативно функционирање.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Ванчоски, А. (2018): Полиција водена од систем на заслуги и на квалификации или партиски интереси?, Институт за Европска политика, Скопје, стр.6.

<sup>149</sup> Исто.

Истражувањето во трудот, покажува дека постои сериозен напредок во справување со предизвикот за менаџирање на човечки ресурси во полицијата. Постои сериозна квалитативна промена во делот на селекција на кадри, но напорите треба да се насочат кон привлекување на квалитетни кандидати за полициски службеници.

Истражувањето потврди дека е потребно да се води сметка за обезбедување на поголема транспарентност во процесот селекција на кадри. Идејата е да се отстрани секоја недоверба од страна на кандидатите во сите фази во процесот на селекција за да нема дилеми и недоразбирања или евентуални обвинувања за насочување на процесот.

Врз основа на изнесеното произлегува дека:

- да се води сметка за оценување на степенот и на квалитетот на образованието,
- системот на општествена вредност е неформален, а државата формално, со закони и прописи ги дефинира нормите на однесување во областа на работните односи.
- Суштината на евалуацијата на работата е да се одреди хиерархијата на работните места, во која може да биде лесно проверете ја релативната позиција на секое работно место.
- Грижата за заштита на здравјето и безбедноста при работа на вработените се смета за значајна сегмент на управување со човечки ресурси. Затоа, организацијата бара здрави работници и работниците кои се задоволни од начинот на кој се спроведуваат и мерките за заштита на нивните легитимни права и интереси за вработување.
- Утврдувањето на индивидуалните приходи е важна активност во материјалниот систем.
- награди на вработените и важен сегмент на поттикнување на добра и успешна работа.
- унапредување на транспарентноста при процесот на селекција.
- Задачата на менаџментот на организацијата не е само да го обезбеди потребниот број лица со соодветни квалификации, но исто така и со

соодветни мерки да открива, активира, развива, збогатува и го подобрува нивниот потенцијал.

- воспоставување и примена на транспарентна постапка за приговори и за жалби по однос на селекцијата, вработувањето и унапредувањето во службата;
- Почнувајќи од достапните ресурси и потенцијали, раководството на организацијата треба да се стреми дека негативните карактеристики на поединците се неутрализираани или барем минимизирани и позитивни.

## **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

Ангеловска, Т.: „Полицијата и полициската организација во Македонија од АСНОМ до 2002”, магистерски труд, Факултет за безбедност, Скопје, 2012.

Бакрески, О.: „Координација на безбедносната заедница во Република Македонија”, Филозофски факултет, Скопје, 2005.

Бакрески, О.: „Контрола на безбедносниот сектор”, Филозофски факултет, Скопје, 2008.

Бакрески, О.: „Основи на безбедносниот менаџмент”, Филозофски факултет, Скопје, 2011.

Бакрески, О.: Триван, Д., Митевски С.: „Корпорациски безбедносни системи”, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување на лица и имот, Скопје, 2012.

Бакрески, О.: Милашиновиќ, С., Кешетовиќ, Ж.: „Теории на менаџментот и конфликтите”, Филозофски факултет, Скопје, 2012.

Бејкер, Б.: „Да се биде полицаец”, Нампрес, Скопје, 2009.

Браун, Џ., Вотерс, И.: „Професионално-истражувачка работа во полицијата”, Безбедност-ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.1., Скопје, 1994.

Brown, A.: „Organizational culture”, Pitman, London, 1995.

Буцакоски, С.: „Полициски менаџмент”, Летра, Охрид, 2003.

Ванковска, Б.: „Политички систем”, Бомат графикс, Скопје, 2007.

Gareth, J., Jenifer, G.: „Contemporary management”, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008.

Гоцевски, Т., Бакрески, О.: „Политичкиот и економскиот систем и одбраната на Македонија”, Филозофски факултет, Скопје, 2005.

Гоцевски, Т.: „Социјален менаџмент”, Филозофски факултет, Скопје, 2006.

Гергинова, Т.: „Реформите во полицијата-значаен сегмент на процесот на интеграција на Република Македонија во Европската Унија”, Годишник на Полициска академија-Скопје, Скопје, 2007.

- Гоцевски, Т.: „Образовен менаџмент”, Филозофски факултет, Скопје, 2014.
- Гоцевски, Т.: „Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор”, Филозофски факултет, Скопје, 2015.
- Damjanović, M., Đorđević, S.: Izazovi modernej upravi I upravljanju, Pravni fakultet, Institut za političke studije, Beograd, 1995.
- Десинг, А.: „Регрутирање и обука на полицајци”, Безбедност-ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, Скопје, 1994.
- Димитровски, Р.: „Организација и менаџмент”, Факултет за општествени науки, Скопје, 2004.
- Дракуловски, Љ.: „Лидерство”, Економски факултет, Скопје, 1999.
- Ѓорѓиовски, Б., Бојациоски, Д.: „Теорија на организација”, Економски факултет, Скопје, 2003.
- Drucker, P.: „*Management Challenges for the 21st Century*”, Harper Business, New York, 1990.
- Dugas, U., Geck, W., Otto, P.: „*The Reform of the Macedonian police*”, ECPolice Reform Project to Former Yugoslavia Republic of Macedonia, 2003.
- Ентони, Т.К.: „Функциите на полицијата во демократско општество”, Безбедност-ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, Скопје, 1994.
- Конеска, Ц.: „Извештај за анализа на состојбата на реформите во безбедносниот сектор 1991-2008”, Аналитика Тинк Тенк, Скопје, 2011.
- Кралев Т.: „Основи на менаџмент”, ЦИМ, Скопје, 1995.
- Крајовски, К.: „Реформи во полицијата”, Годишник на трудови, Година 3 бр.3, Европски универзитет, Скопје, 2011.
- Maslesa, R.: „*Policija: organizacija I funkcioniranje u demokratskom drustvu*”, Fakultet kriminalistickih nauka, Sarajevo, 1999
- Матијевиќ, М.: „Криминалистичка оператива”, Бања Лука, 2012.

Mahapatro, B.B.: „*Human Resource Management*“, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010.

Miner, J.B.: „*Management theory*“, The Macmillan company, New York, 1971.

Mintzberg, H.: „*The Nature of Managerial Work*“, Harper&Row, New York, 1973.

Мојаноски, Ц.: „*Методологија на научно-истражувачка работа*“, Скопје, 1998.

Мојаноски, Ц.: „*Методологија на безбедносните науки-аналитички постапки*“, книга I, Факултет за безбедност, Скопје, 2012.

Мугроски, Б.: „*Реформите во полицискиот и образовно едукативниот систем за полицијата-процес со предизвици*“, Годишник на Полициската академија-Скопје, Скопје, 2005/2006.

Martinović M. i Tanasković Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, 2014.

Milić Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011.

Наумовска, Л.: „*Менаџмент на човечки ресурси*“, Европски универзитет, Скопје, 2008.

ОБСЕ, Македонски центар за меѓународна соработка, „*Менаџмент со човечки ресурси-прирачник*“, Скопје, 2008.

Петровска, Б.В.: „*Анкетирање, што, зошто, кој, како*“, Филозофски факултет, Скопје, 1999.

Саздовска, М., Дујовски, Н.: „*Безбедносен менаџмент*“, Факултет за безбедност-Скопје, Ван Гог, Скопје, 2009.

Саздовска, М.: „*Прирачник за безбедносен менаџмент*“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, Ван Гог, Скопје, 2014.

Симонческа, Л.: „*Основи на менаџмент*“, Факултет за туризам и угостителство-Охрид, Петра Дизајн, Охрид, 2007.

Спасовски, М.: „*Менаџмент*“, Факултет за безбедност, Скопје, Алманах-Со наука и вештини против криминалот, Скопје, 2008.

Спасески, Ј.: *„Научни основи на профилирање на кадрите во Полициската академија-Скопје“*, Годишник на Полициската академија, Скопје, 2005.

Стаменковски, А.: *„Менаџмент со одбраната“*, ТНИД Ѓурѓа, Скопје, 2004.

Стојановски, Т.: *„Реформите во полицијата во Македонија-пет години по нивното запиочнување“*, Годишник на Полициската академија-Скопје, Скопје, 2007.

Стојановски, Т.: *„Македонскиот полициски кодекс-значаен сегмент од реформата на полицијата во Р.Македонија“*, Годишник на Полициската академија, Скопје, 2005/2006.

Трајков, М.: *„Современата основна полициска обука во Република Македонија после 2003“*, Меѓународен годишник на Факултетот за безбедност-Скопје, Скопје, 2012.

Трајков, М.: *„Примена на новата методологија на работење на полицијата во Скопје и формирање на Центар за иноформирање и команда (ЦИК)“*, Меѓународен годишник на Факултетот за безбедност-Скопје, Скопје, 2013.

Шуклев, Б.: *„Менаџмент“*, Економски факултет, Скопје, 2004.

## **НОРМАТИВНИ ИЗВОРИ**

Устав на Република Македонија, Службен весник на РМ, бр.91/01

Закон за внатрешни работи на Република Македонија, Службен весник на РМ, бр.92/09, 35/10, 36/11,158/11 и 42/14

Закон за полиција, Службен весник на РМ, бр.114/06, 148/08, 6/09, 41/14, 33/15 и 106/16

Закон за полициска академија, Службен весник на РМ, бр.40/2003

Закон за организација и работа на органите на државната управа, Службен весник на РМ, бр.58/2000, 44/02, 82/08 и 167/10

Закон за гранична контрола на Р.Македонија, Службен весник на РМ, бр.171/10

Закон за движење и престој на странци, Службен весник на РМ, бр.36/1992.

Закон за безбедност на психообработката на атиштата, Службен весник на РМ, бр. 169/15 и 226/15.

Закон за прекршоци против јавениот ред и мир, Службен весник на РМ, бр. 66/2007

Закон за азил и привремена заштита, Службен весник на РМ, бр.27/2013

Закон за народен правобранител, Службен весник на РМ, бр.60/2003

Кодекс на полициска етика, Службен весник на РМ, бр.114/2006

Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр.69 од 30.04.2015

Правилник за систематизација на работните места во МВР, Министерство за внатрешни работи, Скопје.12.09.2008

Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр.122/09

Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ, бр.8/2015

Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи на Р.Македонија, Министерство за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр.13 од 28.01.2015 година

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 Р.Македонија, бр.44 од 19.03.2015

## **СТРАТЕГИСКИ ДОКУМЕНТИ**

Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Стратегија за развој на полицијата 2016-2020



Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Стратешки план на МВР2018-2020

Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Стратегија за управување со човечки ресурси 2014-2018

Министерство за внатрешни работи, Антикорупциска програма на МВР, 2010