



Универзитет „Свети Кирил и Методиј“ -
Скопје

Филозофски факултет - Скопје

Последипломски студии



Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

Насока: Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација и
социјалните дејности

ПЛАНИРАЊЕ НА КАДРИТЕ ВО ОРГАНИТЕ НА УПРАВАТА

Магистерски труд

Кандидат:
Марија Белевска
бр. на индекс 4548/13

Ментор:
Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2017

Филозофски факултет-Скопје



Ментор: проф. д-р Јован Пејковски

Комисија за одбрана и оценка на магистерскиот труд:

- 1. проф. д-р Јован Пејковски-ментор**
- 2. проф. д-р Виолета Арнаудова**
- 3. проф. д-р Елисавета Сарџоска**

Би сакала да изразам голема благодарност до мојот ментор Проф. д-р Јован Пејковски за неговото водство при изработката на овој магистерски труд. Ми претставува чест и задоволство што имав можност да работам под негово менторство.

Благодарност и на моето семејство, за нивното неисцрпно охрабрување и поддршка што тие ми ја даваа во минативе години.

Марија Белевска

Содржина:

АПСТРАКТ	6
ABSTRACT	7
ВОВЕД	8
ДЕЛ 1.....	10
1. Основни напомени за менаџментот на човечки ресурси	10
1.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси	11
1.1.1. Цели.....	15
1.1.2. Функции	17
1.2. Концептот на менаџментот на човечките ресурси	19
1.3. Менаџментот на човечки ресурси денес и во минатото.....	20
1.4. Менаџмент на човечки ресурси како фактор за ефективно и ефикасно водење во организациите.....	22
1.5. Менаџментот на човечки ресурси во приватните и јавните организации .23	
1.5.1. Функции на менаџментот на човечки ресурси во јавниот сектор.....	25
ДЕЛ 2	27
2. Администрацијата во Република Македонија	27
2.1. Дефинирање	28
2.2. Концепт	29
ДЕЛ 3	31
3. Планирање на кадрите во органите на управата.....	31
3.1. Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација	32
3.2. Цели на планирањето на човечките ресурси	35
3.3. Предизвици на планирањето на кадрите во јавната администрација.....	36
3.3.1. Визија и мисија на планирањето на кадрите.....	38
3.3.2. Основни принципи на планирање на кадрите	38
3.4. Предвидување на потребата за човечки ресурси	40
3.4.1. Предвидување на понудата и побарувачката за човечки ресурси	43
3.5. Процес на планирање на кадрите.....	45

3.6.	Носители на процесот на планирање.....	48
3.7.	Модели на планирањето на кадрите	51
3.8.	Планирање на вработување и предвидување.....	53
3.9.	Донесување на планови	55
3.9.1.	План за развој на вработените	57
3.9.2.	Следење, евалуација и менување на планот	58
3.9.3.	Планирање на кадрите во органите на управата во Република Македонија според постоечките закони.....	59
ДЕЛ 4		64
4.	Методолошка рамка	64
4.1.	Поим и дефинирање на проблемот	64
4.2.	Предмет на истражувањето	66
4.3.	Цели и карактер на истражувањето	67
4.4.	Хипотези	68
4.5.	Методи, техники и инструменти на истражувањето	69
ДЕЛ 5		71
5.	Истражување.....	71
5.1.	Емпириско истражување.....	71
5.2.	Дискусија	94
5.3.	Тестирање на хипотезите	99
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА		101
ЛИТЕРАТУРА		103
ПРИЛОЗИ		109

АПСТРАКТ

Менаџментот без разлика дали станува збор за приватна или јавна организација настојува да обезбеди потребен кадар за своите работни активности. Успешноста на организацијата зависи од правилно избраните кадри. Така тука се истакнува важноста на менаџментот на човечки ресурси односно менаџирањето со кадрите.

Организациите за да привлечат и да изберат добри кадри секогаш треба да планираат, да предвидуваат со цел да ги изберат најкомпетентните луѓе. Процесот на планирањето на кадрите не е едноставен. Најпрво тоа треба да го врши искусен менаџер, да се согледаат голем број на аспекти, да се изберат најдобрите методи, за да се донесат најдобрите планови кои ќе се одразат на позитивен начин во работењето на организацијата.

Сите работни места во организациите се специфични на свој начин, бараат посебни вештини и познавања за негово извршување, што значи дека планирањето на кадрите е поврзано и со потребите на работните позиции во организацијата.

За организацијата е важно да обезбеди квалификувани кадри кои ќе одговорат на нејзините потреби и предизвици и кои секако ќе придонесат за успешно извршување на работните задачи и обврски. Така значи ако се планираат кадрите на начин кој ќе доведе до правилен избор на кандидатите, организациите ќе генерираат успеси во своите деловни активности, а притоа ќе располагаат со компетентни луѓе кои ќе ги извршуваат работните задачи на организацијата.

Во овој магистерски труд се согледува планирањето на кадрите во управата, при што најпрво теоретски ќе биде истражено, а потоа ќе биде спроведено и едно истражување во однос на проблематиката.

Клучни зборови: кадри, планирање, администрација, избор, предвидување

ABSTRACT

Each management team, regardless whether it's a private or public organization, aim to provide appropriate employees for dedicated working activities. The success of the organization depends on properly selected personnel, thus emphasizing the importance of the management of the human resources.

In order to attract and select good employees, every organization, should always plan and forecast when selecting the most competent candidates. Therefore, the planning process of human resources is not simple. First of all, the process should be conducted by an experienced manager, covering number of aspects and choosing best methods in order to define proper plans that will reflect positively in the work of the organization.

Any working position within the organization is specific in its own way, requires particular skills and knowledge for its execution, meaning that the management of human resources is linked closely to the demands of the working positions in the organization.

For every organization it is important to provide qualified personnel to meet their requirements and challenges, thus contributing to the successful execution of their tasks and responsibilities. Moreover, if the human resources are planned properly, i.e. towards selecting the most appropriate candidates, each organization will generate success in their business, and will have competent people to fulfill the tasks of the organization.

Additionally, the focus of this thesis will be the planning of the human resources in the administration, starting with theoretical research and conducted survey on this matter.

Keywords: personnel, planning, administration, selection, forecast

ВОВЕД

Мотивите за ова истражување произлегоа од потребата за планирање на кадрите во органите на управата што е значајно за успешно менаџирање на кадрите и успешно работење на секој орган на управата. Денес оваа потреба е доста значајна, па затоа и органите на управата односно на јавната управа се тие кои треба да ги следат практиките на некои приватни организации и нивните успеси во тоа поле. Па затоа и планирањето на кадрите во органите е неопходност во остварување на целите на органот.

Во магистерскиот труд теоретски се елаборира проблематиката, а потоа со соодветен методолошки приод се дава приказ на извршено истражување во соодветни органи на управата. На тој начин може да се согледа реалната состојба и да се донесат некои заклучоци, кои секако може да бидат корисни и да поттикнат останати истражувања во оваа област.

Трудот е составен од пет дела. Најпрво се дадени воведните напомени во истражуваната проблематика. Потоа во **првиот дел** се основните напомени за менаџментот на човечки ресурси, каде се дефинира истиот со неговите цели, функции, концептот, претставен е менаџментот на човечки ресурси денес и во минатото, а потоа следува претставување на менаџментот како фактор за ефикасно и ефективно водење во организациите. Прикажан е и менаџментот на човечки ресурси во приватните и јавните организации каде се претставени и функциите на човечките ресурси во јавниот сектор. Во **вториот дел** се претставува администрацијата во Република Македонија, дефинирањето согласно со прописите и нејзиниот концепт. Во **третиот дел** се опфаќа планирањето на кадрите во органите на управата, каде се претставуваат целите, предизвиците на планирањето, визија, мисија, основни принципи, предвидувањето на потребите,

процесот на планирање на кадри, носители, моделите и донесувањето на планови. Во **четвртиот дел** се опфаќа методолошката рамка на истражувањето. Во **петиот дел** се опфаќа за истражувањето, односно анкетното истражување, каде ќе бидат претставени добиените резултати, и ќе се изврши нивна анализа. На крај врз основа на истражувањето се претставени релевантни заклучоци.

ДЕЛ 1

1. Основни напомени за менаџментот на човечки ресурси

Во современиот менаџмент, кон крајот на осумдесеттите години на 20-от век, поимот персонален менаџмент односно персонална или кадровска функција во теоријата и практиката, почнува да се заменува со поимот „менаџмент на човечки ресурси (Human Resource Management-HRM)“ (Черович С., 2012). Оваа преобразба настанува под големо влијание на англосаксонската литература и практика, а означувала и нов пристап на управувачката функција и нова научна дисциплина во менаџментот. Теоретичарите и практичарите за управувањето на човечките ресурси настојувале организациите да се поместат од „бирокуратско управување на кадрите кон флексибилен менаџмент на човечките ресурси“. Според Черович С., (2012) тоа подразбирало нов квалитет во пристапот на согледување на вработените и нивните потенцијали односно промена на вкупната деловна филозофија во организацијата.

Настанувањето на менаџментот на човечки ресурси, значи се поврзува со почетокот на 20-от век.¹ Особено значаен е фактот што првенствено тоа била професија која настанала во текот на Првата светска војна. Во тоа време многу познати универзитети во САД почнуваат да организираат специјализирани курсеви за образование на луѓето вработените на позиции за персонален менаџмент.

Подрачјето на менаџментот на човечки ресурси веќе низа години е во експанзија (Dessler G., 2007). Процесот на управување со човечки ресурси

¹ Черович С., (2012), Управлјање људским ресурсима у хотелиерству, Београд: Универзитет Сингидунум, стр. 8.

подразбира соодветни мерки и активности во кои учествуваат двете страни: оние кои управуваат и оние со кои се управува. Никогаш не било лесно да се управува со луѓе, со нивното однесување и можности, а тоа е особено тешко во услови на современа информациона технологија (Черович С., 2013). Управувањето со човечките потенцијали нераскинливо ги соединува одлуките кои имаат пресудни и долгорочни ефекти за деловното однесување и успешност во организацијата.²

Така денес развојот на човечките ресурси претставува предуслов за успешно приспособување кон глобалниот свет и информатичките технологии, како основни обележја на новото време (Петковски К., Стоилковска А., 2010). Човечките ресурси денес имаат зголемена значајна важност во организациите³.

Основниот принцип на менаџментот на човечки ресурси треба да биде: вистинскиот човек, во вистинско време, на вистинско место. Современиот менаџмент на човечки ресурси кон тоа тежнее. Имено современите тенденции во менаџментот на човечките ресурси одат во правец на односот на соработка и креативно решавање на поставените цели во организацијата⁴. Истражувањето на одредени активности на менаџментот на човечки ресурси како што се: планирање, регрутирање, селекција, наградување и др., се од витално значење за успехот на организацијата (Мичич Р., Арсич Љ., 2010).

1.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

Човечкиот потенцијал, станува камен темелник на долгорочниот успех и траен извор на конкурентска предност. Оттука денес се поголемо значење му се придава на изучувањето на карактеристиките на природата и однесувањето на луѓето, односно човечкиот фактор⁵.

² Черович С., (2012), Управлјанје лјудским ресурсима у хотелиерство, Београд :Универзитет Сингидунум, стр. 2

³ Walker W.J., (1980), Human Resource planning, NY: McGraw –hill Book Company, p. 3

⁴ Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент лјудских ресурса, Ужице: Висока пословно-техничка школа, стр. 4

⁵ Мичич Р., Арсич Љ., (2010), Управљање лјудским ресурсима у организацијама, Економски погледи 2, Прегледни рад, стр.28

Управувањето со луѓето како најзначаен ресурс на организациите, е многу сложен и повеќедимензионален процес. Не е лесно да се управува со луѓето, нивното однесување, и нивните потенцијали. Освен стандардните и вообичаени правила, мора да се создаваат и правила прилагодени на конкретните луѓе, организации и конкретното окружување⁶. За да се успее во тоа, освен доброто познавање на факторите на окружувањето и адекватното дизајнирање на организационата структура, неопходно е и добро познавање на човековата природа, за да се претстават потребите, навиките, интересите, очекувањата, вредносните ставови и верувањето на поединците и групата.

За дефинирањето на менаџментот на човечки ресурси може да се каже дека постојат различни дефинирања од страна на различни автори. Во продолжение се споменуваат некои дефиниции на менаџментот на човечките ресурси:

- Менаџментот на човечки ресурси е многу одговорен и динамичен процес, кој и помага на организацијата да дојде до саканите способности на луѓето, квалитетите и можностите, а со нивно менаџирање да влијае на однесувањето на поединците и групите и да обезбеди остварување на саканите резултати и проектирани цели⁷.
- Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел создавање на безбедно и праведно окружување за вработените од една страна а од друга страна постигнување на целите на организацијата. Тоа укажува дека менаџментот на човечки ресурси денес е многу повеќе од „персонален менаџмент“, и всушност претставува филозофија која ефикасно оди во пресрет на потребите на модерната организација⁸. Уште

⁶ Кулич Ж., Васич М., (2007), Менаџмент људских ресурса, Бања Лука: Завод дистрофичара, стр. 3

⁷ Кулич Ж., Васич М., (2007), Менаџмент људских ресурса, Бања Лука: Завод дистрофичара, стр. 4

⁸ Бојановиќ Џ., Е., и Павич Ж., С., (2011), Основе менаџмента људских ресурса, Београд:

Универзитет Сингидунум, стр.5

пократко кажано улогата на менаџментот на човечки ресурси е да овозможи на организацијата да оствари успех со помош на луѓето.⁹

- Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како стратегиски пристап на управување на највредните ресурси на една организација, а тоа се вработените кои работат во неа и поединечно или колективно допринесуваат за остварување на нејзините цели¹⁰.
- Менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина, претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон создавање на капацитети, стратегии, политики, принципи, модели, методи, инструменти и постапки за успешно менаџирање и развивање на човечките ресурси, како потенцијал на секоја организација¹¹.
- Менаџментот на човечки ресурси може да биде дефиниран како стратегиски и кохерентен пристап на управувањето на највредните средства на една организација: луѓето кои работат во неа, кои поединечно и колективно допринесуваат за остварувањето на нејзините цели.¹²
- Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработените во организацијата. Тоа во исто време е и важна деловна и управувачка функција во организацијата¹³.
- Менаџментот на човечките ресурси е низа на активности каде работните луѓе и организацијата, која ги користи нивните способности, даваат можности за постигнување на договор за целите и природата на работниот однос, а потоа тој договор да се спроведе на дело¹⁴.

⁹ Armstrong M., (2006), A handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, London: Kogan page, pp.8

¹⁰ Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент људских ресурса, Ужице: Висока пословно-техничка школа, стр. 4

¹¹ Петковски К., Стоилковска А., (2010), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: УТМС, стр.8

¹² Божинов М., Кулич Ж., Цветковски Т., (2004), Менаџмент људских ресурса, Белград: Мегатренд Универзитет, стр.11

¹³ Богичевич Б., (2004), Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачка делатност, Београд: Економског факултета, стр.6

¹⁴ Torrington D.Hall., Taylor S., (2004), Менаџмент људских ресурса, Београд : Дата статус, стр. 13

- менаџментот на човечки ресурси во организацијата опфаќа избор на цели, утврдување на политиките, како и планирање, организирање, координација, и контрола на дејноста во подрачјето на човечките ресурси, и тоа со преземање на управувачки акции поради постигнување на избрани цели и остварување на самата цел на управувачката функција како подсистем на функционирањето на организацијата¹⁵.
- Менаџментот на човечки ресурси извршува функција во организацијата чија цел е што поефективно да постапува со вработените, за да се остварат организационите и индивидуалните цели¹⁶.
- Менаџментот на човечки ресурси е област на науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработените во организацијата¹⁷.
- Според Business dictionary¹⁸ менаџментот на човечки ресурси е вработување и развивање на вработените, така што тие стануваат повредни за организацијата. Менаџментот на човечки ресурси вклучува анализа, планирање, потреби, регрутирање на вистинските луѓе за работа, ориентација и тренинг, менаџирање и плати, обезбедување на бенефиции, евалуација на перформансите, комуникација итн.

Така од претходните дефиниции може да се каже дека постои единствен став дека менаџментот на човечки ресурси (МЧР) е научна дисциплина и една од најзначајните деловни и управувачки функции во организацијата. Во нејзиниот фокус е управувањето со највредните и во исто време најпроблематичните ресурси, а тоа се луѓето, и тоа на таков начин кој допринесува остварување на поединечни интереси на вработените со остварување на деловна ефикасност и целите на организацијата.

¹⁵ Чамилович С., и Вујич В., (2006), Основе менаџмента људских ресурса, Београд: Текон-Техноконсалтинг, стр. 13

¹⁶ Иванчевич М.Ј., (2007), Human Resources Management, Mc Graw-Hill, International edition, pp.4

¹⁷ <http://www.vladix.net/the/mk/OM230-2.pdf> (пристапено на 30.09.2016)

¹⁸ <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html> (пристапено на 30.09.2016)

1.1.1. Цели

Суштината на имплементирањето на модерната концепција на менаџментот на човечки ресурси во работењето се состои во обезбедување на неговата активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорени цели¹⁹. Ова укажува на тоа дека целите на менаџментот на човечки ресурси мора да бидат согласни со целите на организацијата. Така Бојациоски Д., и Ефтимов Љ., (2009) наведуваат некои основни цели преку кои може да се објасни менаџментот на човечки ресурси и тоа:

- Цели поврзани со вработените: основната задача на менаџерите на човечки ресурси е да обезбедат колку е тоа можно, организацијата да биде составена од соодветен човечки потенцијал кој ќе се искористи кога ќе биде потребен. Овде спаѓа планирањето на човечките ресурси, идентификување на потребните барања кои ќе треба да ги исполнат потенцијалните вработени, а потоа следи и селекција, развој со цел успешно да се задоволат барањата на организацијата.
- Цели поврзани со резултатите: по ангажирањето на потребните човечки ресурси во организацијата, менаџерите треба да бидат сигурни дека тие ќе бидат заинтересирани, мотивирани со цел да го дадат својот максимум во своето работење и во остварувањето на резултатите во својот работен тим, одделение или сектор во целост. Иако нема општо прифатени и унифицирани методи за вакви резултати, сепак како најчести програми се користат програмите за унапредување на лојалноста на вработените, на нивниот ангажман, потоа директни и индиректни системи за плаќање и наградување и сл.
- Цели поврзани со промените: денес организациите се соочуваат со поголема турбулентност во окружувањето, каде делуваат. За повеќето организации промените повеќе не настануваат како последица на некој надворешен фактор. Напротив, тие се ендемски, всушност покренуваат

¹⁹ Бојациоски Д., Ефтимов Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр.22

постојана потреба за иновација исто колку и притисоците на окружувањето. Промените се јавуваат во различни облици. Некогаш се структурни и бараат реорганизациски активности, воведување на нови луѓе во одредени улоги или пак потреба е културолошка промена: општи цели, т.е. потреба да се променат ставовите, филозофијата или настанатите организациони норми. Во било кои од овие можности организационата целина за човечките ресурси може да има централна улога. Клучните активности се однесуваат на ангажирање и развој на луѓе со неопходна способност да бидат водачи, и двигатели на процесот на промени, вработување на агенти за промени кои влијаат на прифаќањето на промени и воспоставување на систем на наградување, истакнувајќи го притоа процесот на промени²⁰.

- Административни цели: директно се одговорни за остварувањето на конкурентските предности на нивните организации, но овозможуваат директно непречено остварување на другите типови на цели. Голем дел од овие цели вклучуваат ажурно, напредно, водење на досиеја на вработените, вклучувајќи податоци за степенот на образование, нивните резултати во извршувањето на секојдневните задачи, почитување на работното време, придружување до плановите и стандардите на работењето, нивното однесување, извештаи за нивните боледувања, повреди, искористување на годишни одмори, остварени обуки и семинари, висина на примањата и др²¹.

Но освен претходно наведените цели авторите Бојациоски Д., и Ефтимов Љ., (2009) наведуваат и друго гледиште на поделбата на целите кое вклучува:

- Економски цели – менаџментот на човечки ресурси е одговорен да обезбеди адекватен број на вработени, со соодветен квалитет, во вистинско време и на вистинско место, со цел да се искористат нивните потенцијали за остварување на организациските цели и унапредување на конкурентските предности.

²⁰Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент људских ресурса, Ужице:Висока-пословно-техничка школа, стр. 6

²¹ Бојациоски Д., Ефтимов Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр.23

- Социјални цели – професионалното извршување на обврските на менаџментот на човечки ресурси претпоставува исполнување и на некои социјални цели како:
 - задоволување на потребите, очекувањата и интересите на вработените;
 - подобрување на социјално-економската положба на вработените;
 - осигурување на работната способност;
 - подигнување на квалитетот на животот на работниците.
- Цели поврзани со флексибилноста и промените - тука може да се споменат целите како:
 - создавање и одржување на флексибилен и адаптибилен потенцијал на вработените;
 - намалување на отпорот на вработените и нивно прифаќање како начин на делување и живеење;
 - зголемување на чувствителноста на вкупните човечки потенцијали на организацијата на квантитативни, квалитативни, и структурни промени.

1.1.2. Функции

Основните функции на менаџментот на човечки ресурси може да се претстават како²²:

- Анализа на работата – во оваа функција спаѓа систематското собирање на информации за работата со помош на одредени методи со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата.
- Планирање на човечките ресурси – во оваа функција спаѓа предвидувањето на идните потреби на човечките ресурси, кој осигурува организацијата во

²² Бојациоски Д., Ефтимов Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр.21

вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои според бројот и квалитетот ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и целите на организацијата.

- Регрутација на човечките ресурси – оваа функција опфаќа процес на утврдување, барање и привлекување на кандидати, чии вештини и способности ќе ги задоволат одредените слободни работни места.
- Селекција на човечките ресурси – овде спаѓа процесот во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, ќе го избере оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место.
- Обука на човечките ресурси – вклучува системски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата.
- Развој на човечките ресурси – е процес на оспособување на вработените за извршување на работните задачи на работното место.
- Оценување на перформансите на човечките ресурси – претставува сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики.
- Плаќање на човечките ресурси – вклучува креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените.
- Развој и управување со кариерата – е процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, оценува, ги распоредува, насочува вработените и нивните потенцијали, со цел искористување на нивните знаења, способности и вештини.
- Стратегиски менаџмент на човечките ресурси – е интегриран процес на системско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност, која ќе ги оствари стратегиските цели на организацијата.
- Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените – вклучува активна грижа од страна на работодавачите за здравјето и

безбедноста на кадрите, како и воспоставување на процеси за унапредување на условите за работа, безбедноста и сл.

- Колективно преговарање и работни односи – е процес на преговарање помеѓу работодавачите и вработените преку својот синдикат или унија на вработени со цел постигнување на колективен договор со кој ќе се регулира одредена област.

1.2. Концептот на менаџментот на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси во суштина претставува потполно нова концепција на односи кон вработените и начинот на управување на нивната работа и развој. Самиот концепт настанал како одговор на промените кои настанале во сферата на економијата, организацијата и менаџментот. Голем придонес на настанувањето на овој концепт дале науките како што се теоријата на организацијата, социологијата, психологијата, комуникологијата, информатиката итн²³.

Концептот на менаџирање на човечките ресурси (МЧР) се појавува во 80-тите години на 20 век заменувајќи ја функцијата на т.н. кадровски менаџмент, односно кадров сектор²⁴. Ѓуровска М., (2013), наведува дека кадровските одделенија главно биле насочени кон работните и меѓучовечките односи, работниот морал, одржувањето на кохезијата во работните групи, кадровска евиденција и други правни работи поврзани со работната сила.

МЧР е концепт на зголемување на економската ефикасност во организациите, за зголемување на продуктивноста на трудот и остварување на конкурентска предност во исклучително променлива и конкурентна работна средина (Ѓуровска М., 2013).

²³ Пантич С., (2010), Савремене тенденции у менаџменту људских ресурса, Мастер рад, Београд: Универзитет Сингидуним, стр.10

²⁴ Ѓуровска М., (2013), Менаџмент, Авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет, стр.1

Концепциската промена на пристапот на работната сила е резултат на промените од економското окружување, од глобалната конкуренција, брзите промени на пазарите, појавата на силна конкуренција со ниски трошоци на работната сила, зголемена стапка на невработеност на глобално ниво. Всушност до 80-тите години на 20 век бил златниот век на капитализмот, каде вработените работеле во мошне поволни услови, високи плати, стабилни вработувања. По овој период настапил период на нестабилност на организациите и нестабилност на работните места.

Така наместо техничко (механичко) планирање и предвидување на новите вработувања се става акцент на дефинирање на стратегијата на организацијата и вработување на определено време, наместо преговарање со работниците се практикува партиципирање на вработените во донесување на одлуки во организацијата, се зголемува интересот за организациската култура, се применува тимско работење, се управува со човечките ресурси, како и се надградуваат вештините на работниците. МЧР станува дел од менаџерските структури чија главна задача е обезбедување на квалитетни човечки ресурси.

1.3. Менаџментот на човечки ресурси денес и во минатото

Многу историски записи и артефакти можат да се поврзат со основните функции на менаџментот на човечки ресурси. Така откриени се материјални докази кои упатуваат на користење на определени методи и избор на пленските старешини уште во камено време, потоа тестови за оценување на наемните работници, кои се применувале во Кина во 1115 година п.н.е., или програми за обука на помошните мајстори во времето на античка Грција. Сите овие историски факти упатуваат на првите зачетоци на денешните веќе развиени функции на менаџментот на човечки ресурси (Бојациоски Д., и Ефтимов Љ., 2009).

Но и покрај сите овие пронајдоци за официјален почеток кој се поврзува со денешниот менаџмент на човечки ресурси се смета крајот на 19 век и почетокот на 20 век, кога имало одредени научни достигнувања во менаџментот и трајно се унапредува фокусот на „кадровската функција“ во индустриските односи и

односите помеѓу вработените, при што се креира основата на денешниот современ менаџмент на човечки ресурси.

Денес, многуте промени во окружувањето, како и промените во организацијата на современите организации даваат печат на современите модели на управување. Новите парадигми содржат суштинска промена, пред се во ставовите и вреднувањето на човековиот фактор во организацијата, каде може да се споменат само најизразените²⁵:

- вработените се повеќе стануваат стратегии, визионери, лидери и специјални инженери;
- вработените не се само извршители, туку и креатори на задачите;
- човечките ресурси се најзначајни чинители на работењето;
- се афирмира проектната, тимска работа и кооперативност.

Оттука може да се оцени дека човечките ресурси имаат креативно значење за организациите, што имплицира еволуција на содржината на МЧР. Во таа смисла МЧР станува од една страна основна претпоставка за успешно управување, а од друга страна еден од фокусите на кои оваа функција го концентрира своето внимание. Најважниот став на владејачката филозофија на менаџментот на човечки ресурси денес е дека човечките ресурси се највредни и најдинамични ресурси на организацијата (Танасијевич З., 2006).

Современиот менаџмент на човечки ресурси станува клучна област на стратешкиот менаџмент во современата организација. Тој вклучува (Танасијевич З., 2006):

- практики на човечките ресурси како што се: регрутирање, селекција, проценка и наградување;
- политика на човечките ресурси која директно и посебно го утврдува развојот на специфичната практика на управување на човечките ресурси;

²⁵ Танасијевич З., (2006), Нови путеви менаџмент људских ресурса, Фестивал квалитета, Крагујевац: Национална конференција о квалитету, стр.41

- филозофија на човечките ресурси со специфични вредности кои ја одржуваат политиката на целите на организацијата.

1.4. Менаџмент на човечки ресурси како фактор за ефективно и ефикасно водење во организациите

За разбирањето на суштината на менаџментот на човечките ресурси, потребно е да се направи преглед на тоа што го работат менаџерите, односно да се претстават петте основни менаџерски функции каде спаѓаат: планирањето, организирањето, екипирањето, водењето и контролирањето. Овие функции го определуваат процесот на менаџментот, а една од нив е основа на која се развива менаџментот на човечки ресурси а тоа е екипирањето²⁶. Авторите Петковски К., и Стоилковска А., (2010) наведуваат дека менаџментот на човечките ресурси се однесува на праксата и политиките што менаџерите треба да ги постават и извршат преку луѓето (вработените), односно на персоналните аспекти на работата на менаџерите. Исто така, секој менаџер треба да знае и води сметка за еднаквите можности, здравјето и сигурноста на вработените, нивните права, односите на работа и сл.

Развојот на човечките ресурси денес е предуслов за успешно приспособување кон глобалниот свет и информатичките технологии, како основни обележја на новото време, каде доминираат квалитетот во работата, конкурентноста, динамичниот развој, високата продуктивност, профитабилноста, големите вложувања во информатичката технологија, едуцираната работна сила, глобалниот пазар, мотивацијата на вработените и нивната посветеност кон организацијата (Петковски К., и Стоилковска А., 2010).

Според Петковски К., и Стоилковска А., (2010) основната цел на менаџментот на човечките ресурси е ефикасно и ефективно работење и развој на организацијата преку развој и оптимално искористување на човечките капацитети. Истите автори, наведуваат дека единствено преку човечките ресурси односно кадровските ресурси може да се создаваат и развиваат останатите

²⁶ Петковски К., Стоилковска А., (2010), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: УТМС, стр. 7

ресурси. Во таа насока ја истакнуваат важноста и значењето на кадрите во организацијата. Човечкиот потенцијал е оној кој ги облагородува материјалите, техниките, технологиите, информациите и финансиите и ги обликува во бараната услуга или производ. Всушност од луѓето и нивните способности, вештини, залагања, однесувања, креативност и професионалност зависи успешноста, опстанокот и развојот на организацијата.

Менаџментот на човечките ресурси е начин човечките ресурси да се обединат заедно со другите ресурси за да се постигнат организациските цели, односно да се реализира мисијата и да се достигне организациската визија (Петковски К., и Стоилковска А., 2010).

1.5. Менаџментот на човечки ресурси во приватните и јавните организации

Истражувањата на приватните и јавните организации даваат контрадикторни погледи на сличноста наспроти различноста²⁷. Од една страна, традиционалната идеологија изрекува потреба за сличност помеѓу двата сектори. Хипотезата за сличност врз основа на институционалната теорија тврди дека организациите од јавниот сектор присвојуваат слични практики со оние од приватниот сектор, со цел да се здобијат со легитимитет во однос на барањата за зголемување на ефективност на трошоците. Од друга страна организациите во јавниот сектор, сеуште гледаат да претстават „помек“ модел на управување со човечките ресурси, со акцент на оперативните активности и реактивната улога во однос на стратегијата.²⁸ Организациите од јавниот сектор се разликуваат во три главни аспекти од приватните компании и тоа: сопственост (членови на политички заедници наспроти претприемачи или акционери); изворот на финансирање (оданочување наспроти клиенти) и контрола (политичка наспроти пазарни сили). Менаџментот на човечки ресурси во јавниот сектор се смета дека е поврзан со

²⁷Yahiaoui N., Anser A., Lahourel S., (2015), Human resource management and public organizations, Global Journal of Human Resource Management, Vol. 3, No.2. pp.1-12

²⁸ Järvalt, J. and Randma-Liiv, T. (2010), Public sector HRM: the case of no central human resource strategy, Baltic Journal of Management, Vol. 5 No. 2, pp. 242-256.

помеки норми и идеали на „модел на работодавачи“ кој ги поставува стандардите, како што се обуката и еднакви можности на работното место, што го разликува од „тешките“ (поформалните и калкулативни) начини на менаџирање на човечките ресурси во приватниот сектор (Yahiaoui N., et all., 2015). Поголемиот дел од постојаните студии за менаџмент на човечките ресурси се фокусираат на приватни компании или „големи организации“ без прецизирање на секторот кој тие го претставуваат. Студијата на организациите од јавниот сектор има маргинална улога, а резултатите се неконзистентни²⁹. На пример, се откриле значителни разлики помеѓу јавниот и приватниот сектор, на организацијата на политиките и практиките на МЧР, додека пак пријавените резултати укажувале на сличности помеѓу двата сектори. Но, сепак за МЧР главно пошироко се дискутира пред се во литературата за приватниот сектор.³⁰

Во Велика Британија на пример, пред Конзервативните реформи кои започнаа во 1980 година јавната администрација била тесно поврзана со хиерархиски модел на јавни услуги, каде административните правила биле утврдени од страна на централната власт и имплементирани од страна на јавните организации со малку простор за стратегии на локално ниво.³¹ Поимите безбедност на работното место, колективизам и други биле вредности за поддршка на менаџирањето со луѓето. Така управите ширум развиениот свет, се насочувале кон „најдобрите практики“ на концептите на менаџирањето на вработените добиени од приватниот сектор, кои биле како некој идеал кон кој се стремел јавниот сектор (Poor Y. A., Abbas P. A., 2013). Некои од главните компоненти на увезените модели биле претстава базирана на награди за вработените, намалување на трошоците за вработување, зајакнување на организациите да ги преземат стратешките одлуки во областа на менаџирањето со човечките ресурси, зголемување на флексибилноста со цел да одговорот на барањата на клиентите, зголемување на индивидуализацијата на

²⁹ Yahiaoui N., Anser A., Lahourel S., (2015), Human resource management and public organizations, Global Journal of Human Resource Management, Vol. 3, No.2. pp.1-12

³⁰ Prowse, P. and Prowse, J. (2010), Whatever happened to human resource management performance?, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59 No. 2, pp.45-162.

³¹ Poor Y. A., Abbas P. A., (2013), Managing the HR function in Public administration, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, Vol 5, No 1., pp.253-260

работниот однос и децентрализацијата. Од клучно значење за ова била идејата дека функциите на човечките ресурси би може да се движат подалеку од нивните традиционални административни улоги и да станат повеќе стратешки вклучени во нивната организација. На стратешките улоги генерално се гледало како фокусирани на активности кои имаат долгорочни последици како што е развојот на интегрирани стратегии за човечки ресурси, вклучувањето во организациските стратешки одлуки и управувањето со организациските промени. Административните улоги, од друга страна се сметале како рутина и тактички задачи поврзани со операционализација на политиките за човечки ресурси.

1.5.1. Функции на менаџментот на човечки ресурси во јавниот сектор

Менаџментот на човечки ресурси не претставува само важна деловна функција на јавната институција, туку и управувачка функција со тоа што носителите на оваа многу значајна функција се од сите нивоа на менаџментот и тоа: стратешко, средно и оперативно.

Така во содржината на функциите на менаџментот на човечки ресурси се опфаќаат меѓусебно поврзани активности на управување на човечките ресурси во една организација, насочени на осигурување на адекватен број и структура на вработени, нивни знаења, вештини, интереси, мотивации и облици на однесување потребни за остварување на актуелните, развојните и стратешките цели.

Темелните збирни активности и задачи, односно специфичните (под) функции кои ги опфаќа менаџментот на човечки ресурси се³²:

- стратешки менаџмент на човечките ресурси,
- планирање на вработените,
- анализа и обликување на работите,
- регрутирање и селекција на кандидати,

³² Бајрактаревич Ф., (1999), Менаџмент људских ресурса, Загреб: Голден маркетинг, стр.17

- следење и оценување на успешноста,
- мотивирање и наградување,
- образование и развој на вработените,
- создавање адекватна организациска клима и култура,
- социјална и здравствена заштита,
- работни односи,
- различни услуги на вработените.

Секоја од овие (под) функции опфаќа цела низа на различни и специфични стручни работи и задачи. Значи различните автори различно ги наведуваат функциите, кои ги има во голем број и придонесуваат за развој на менаџментот на човечките ресурси во јавниот сектор.

ДЕЛ 2

2. Администрацијата во Република Македонија

Во Република Македонија работата во јавната администрација е регулирана со постоечкиот Закон за административни службеници³³, Закон за вработените во јавниот сектор³⁴ и Законот за работни односи³⁵ како и со посебни закони за институциите од државниот и јавниот сектор³⁶. Така според Законот за административни службеници административен службеник е лице кое засновало работен однос заради вршење на административни работи во некоја од следниве институции:

- Органите на државната и локалната власт и другите државни органи основани согласно Уставот и закон и
- Институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Македонија или од општините, од градот Скопје, како и од општините во градот Скопје.

Со Законот за административни службеници всушност се уредува статусот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници. За некои прашања кои не се уредени со истиот закон а се однесуваат на работниот однос на административните службеници, се уредуваат со Законот за вработени во јавниот сектор или со посебните закони и со колективни договори и се применуваат општите прописи за работните односи.

³³ Закон за административни службеници, Сл. весник на Р.М 27/2014

³⁴ Закон за вработените во јавниот сектор, Сл. весник на Р.М 27/2014

³⁵ Закон за работни односи, Сл. весник на Р.М 62/2005

³⁶ Пејковски Ј., (2014), Јавниот сектор во Р.М, состојби и промени, Скопје: Физлозофски факултет, стр.12

Со законот за вработените во јавниот сектор се уредуваат општите начела, класификацијата на работните места, евиденцијата, видовите на вработувања, општите права, должности и одговорности, мобилноста како и други општи прашања за вработените во јавниот сектор.

Бидејќи Република Македонија има аспирации за членство во Европската унија (ЕУ), еден од условите за идно пристапување на државата кон ЕУ е исполнување на критериумите на Унијата за модерен и професионален систем на јавната администрација. Во исто време, економската интеграција на Република Македонија во рамките на Европа бара ефикасна администрација, која е способна да помогне во создавање на услови за развој на конкурентно стопанство. Така државата превзема чекори кои се однесуваат на Реформата на јавната администрација и нејзино приспособување за процесот на приближување кон ЕУ.³⁷

2.1. Дефинирање

Поимот администрација (јавна администрација, државна администрација, општинска администрација, приватна администрација) е секојдневно присутен во реалниот живот на граѓаните и во комуникациите со органите на државната власт (управа) и другите органи³⁸. Беловски В., (2010) го дефинира поимот администрација од два аспекта и тоа од функционален и организационен. Така наведува дека функционалниот аспект е всушност одговор на прашањето што работи јавната администрација?, а одговорот е дека таа управува со јавните работи каде спаѓа вршењето на власт, вршење на јавни служби. Кога станува збор пак за организационен се мисли на административниот орган, административната организација. Така администрацијата во своето второ организационо значење претставува збир на органи, односно институции на кои им е доверено управувањето со јавните работи.

³⁷[http://www.sep.gov.mk/data/file/Obuka/Opsto/Strategija_za_obuka_na_drzavnata_administracija_v_o_procesot_na_priblizuvanje_kon_Evropskata_Unija\(1\).pdf](http://www.sep.gov.mk/data/file/Obuka/Opsto/Strategija_za_obuka_na_drzavnata_administracija_v_o_procesot_na_priblizuvanje_kon_Evropskata_Unija(1).pdf) (пристапено на 15.10.2016)

³⁸Беловски В., (2010), Административно право, УГД, Кочани: Правен факултет, стр. 2

Според Пејковски Ј., (2010) под администрација се подразбираат организации што се директно подредени на политичката моќ и што се сервис на извршителите во процесот на градење на политиката. Авторот исто така наведува дека при определувањето на администрацијата, неразделно е сврзана претставата за државниот сектор, како целина која е составена од два меѓузависни и тесно поврзани сегменти, кои се крајно различни по својата природа и изворите на својот легитимитет: политиката и администрацијата. Така авторот наведува дека сегментот на политиката е заснован на довербата од јавноста која се изразува на слободните избори и се потврдува со завршувањето на секој мандат, а администрацијата од друга страна се заснова на способностите и професионалните капацитети на службениците во неа, што се верификуваат со отворени натпревари за стапување во службата, во согласност со условите предвидени со закон.

2.2. Концепт

Според Пејковски Ј., (2014) кога се анализираат концепти и типови на опфатност на администрацијата се вршат три поделби на три одделни концепти и тоа:

1. Концепт на администрација базиран на сеопфатност – Сеопфатноста како принципи на однесува на сите лица вработени во јавната администрација или кои извршуваат функции од јавен интерес. Така се тргнува од потребата за единственост и сеопфатност на администрацијата. Овој пристап најчесто е соодветен за мали држави со мал обем, каде што влијанието на интересите, политичките различности и права не се рефлектираат во поголем обем на општествените процеси.
2. Концепт на администрација базиран на буџетирање – Овој концепт тргнува од принципот дека се што се финансира во буџетот на државата односно од парите на даночните обврзници е администрацијата. Администрацијата врши функции кои се во интерес на граѓаните односно државата и таа ги плаќа, при што овој принцип во голема мерка ги олеснува пречките и

дилемите за припадноста на одделните дејности, служби или органи во поглед на нивната позиција дали се државна или јавна администрација односно служба.

3. Концепт на администрацијата во кој се врши изземање на одделни делови на администрацијата – овој концепт на администрацијата обично се прави со цел да се задржи подобра позиција на некои делови од администрацијата со што им се овозможува поголеми бенефиции и повисоко ниво на вреднување на вработените во однос на „обичната администрација“. Ова е особено ако се работи за различни ингеренции и надлежности, посебни одговорности и должности, бенефиции во поглед на стажот, наградувањето, носењето оружје, специфични овластувања и слично.

ДЕЛ 3

3. Планирање на кадрите во органите на управата

Планирањето на кадрите е процес во кој се тргнува од антиципираните промени во интерното и екстерното окружување, се предвидува потребниот човеков потенцијал за остварување на планот на институцијата и се дефинираат чекорите за задоволување на тие потреби, а на основа и во согласност со деловната и развојната стратегија. Планирањето на потребата за човекови ресурси има свој исход во анализата на работата, организационата структура, стратегијата на институцијата³⁹.

Актуелноста на планирањето на кадрите станува се поголема и поради големата зависност на продуктивноста на трудот од нивото на стручна подготовка на вработените. Голем број на искуства покажуваат дека во организациите и установите каде што не се води долгорочна политика и стратегија за обезбедување на потребните кадри, доаѓа до следните недостатоци⁴⁰:

- се јавува отсутност на долгорочната развојна стратегија;
- се јавува нерамномерност во условите за работа;
- се јавува несоодветен однос до кој доаѓа како резултат на нееднаквите услови за работа поради различната кадровска структура;
- отсуствува базата на податоци, статистичка и друга документација, како и современа техника која е неопходна за посложени процеси на планирање и предвидување;
- не е разработен системот на планирање на кадрите што понатаму ја усложнува состојбата;

³⁹ Миич Р., Арсич Љ., (2010), Управљање људским ресурсима у организацијама, Прегледни рад, Економски погледи, 2, стр. 27-40

⁴⁰ Гоцевски Т., Гоцевски С., (2013), Социјален менаџмент и активни социјални политики, Скопје: Филозофски факултет, стр.134

- непостоењето на методолошки ставови, анализи и основи за солидна кадровска база, надополнето со недостигот на материјални средства, ја усложнува состојбата на субјектите без адекватна кадровска политика.

Така, од тука произлегува и важноста на инвестирањето на кадрите кои ќе бидат основните носители на промените на развојот и на технолошкото унапредување на субјектите поединечно и во целина.

Планирањето на кадрите спаѓа во најважниот и најчувствителниот дел на секој стратешки план на било која организација, а посебно на органите на управата. Квалитетното планирање на човечките потенцијали мора да опфати⁴¹: анализа на постоечките потреби за кадри, прогноза на побарувањата за кадрите, која треба да се усогласи со понудата и побарувачката. Согласно тоа треба да се одреди и бројот на лица кои треба да се вработат, прераспределат или отпуштат, изборот на техника за прогноза и разработка на плановите за акции се зависни од резултатите на анализата на понудата и побарувачката. Планирањето на вработувањето односно отпуштањето е дел од глобалниот стратешки план на органот на управата кој е во врска со сите вработени и нивниот распоред во самиот орган. Составот на планирање на човечките потенцијали би требало да даде конкретни насоки при оптимизација на вкупниот број на потребните вработени.

3.1. Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација

Во услови на се повеќе непредвидливости и комплексности на средината, централното прашање на менаџментот е како да се одржи организацијата способна да одговори на предизвиците и промените на своето окружување. Во современи пазарни услови човековите ресурси претставуваат камен темелник на долгорочниот успех и клучен извор на организациска предност.⁴²

⁴¹ Баца М., (2006), Управање људским потенцијалима у тјелима државне управе помочу експертних сустава, Зборник радова, Сплит: Правног факултета у Сплиту, стр. 137-148

⁴² Миич Р., Арсич Љ., (2010), Управљање људским ресурсима у организацијама, Прегледни рад, Економски погледи, 2, стр. 27-40

Новите трендови од окружувањето го поместиле фокусот на истражувањето со контрола на трошоците за работа и давање на стратешкото значење и улога на човековиот ресурс во организацијата. Меѓутоа истражувањето на поединечните активности на менаџментот на човечките ресурси е од големо значење за деловниот успех на организацијата. Активностите на менаџментот на човекови ресурси се основни алатки во рацете на менаџерите со кои може да се влијае на деловниот успех на организацијата.

Така и ефикасноста на администрацијата е директно зависна од човечките ресурси, па затоа треба да се развиваат јавните институции преку модернизирање и подобрување на човечките ресурси и управување, градење на ефикасноста на поединците како и подобрување на нивните перформанси.

Во ерата на знаењата која се карактеризира со брзо застарување на знаењата и вештините, реформските процеси кои подразбираат рedefинирање на структурните односи, реинженеринг на деловните процеси и промена на културолошките обрасци, бараат соодветен и ефикасен пристап на управување со кадрите во органите на управата. Поголем дел од промените во органите на управата во иднина ќе се однесуваат на дигитализација на содржините и примена на нови технологии, што за вработените во органите на управата ќе значи потреба за усвојување на нови знаења и вештини низ различни видови на обука за да би се овозможило користење на нови технологии и забрзани деловни процеси. Трендот на примена на нови и современи технологии полека, но и нужно се трансформира од приватниот сектор. Значи менаџирањето на кадрите во органите на управата и нивниот развој стануваат еден од клучните фактори за унапредување на продуктивноста и перформансите во органите на управата а со самото тоа се и важен фактор за раст на општеството.⁴³

⁴³ Славкович М., (2010), Управљање људским ресурсима у јавној управи-стање и примери добре праксе, Зборник 15, стр.179-191

Менаџирањето на човечките ресурси во рамките на јавната администрација може да се дефинира низ неколку фактори а тоа се⁴⁴: оптимална употреба на потенцијалите за услуги, делегирање на задачи со кои оптимално ќе се искористат потенцијалите, процес во кој раководителот ги насочува работите на останатите вработени спрема заедничките цели, вклучување на координација на човечките и материјалните потенцијали во однос на објективно утврдени цели, координација на сите потенцијали по пат на планирање, организација, раководење и контрола и опфаќање на дејностите што подразбираат едно или повеќе лица во целата на координација на работата на лицата кои не се во состојба да ги постигнат поставените цели на телото на државната институција.

Денешниот развој на општествата во целина, а со тоа и телата на јавните институции а priori очекуваат политиката за развој на човековите потенцијали да биде неодвоив дел од стратешкиот развој на тие тела. Самиот процес на управување на човековите потенцијали се состои од цела низа на активности и методи чија задача е давање на најприменливо решение односно стратегија за извршување на активностите.

Проблемот на менаџирање на човечките потенцијали поради својата сложеност и поради големиот број на различни техники за решавање на проблемите по правило е решлив само со помош на група на експерти од различни профили⁴⁵. Во однос на тоа составот за управување на човечките потенцијали би требало да вклучи бројни активности и методи кои треба да дадат најквалитетни и најприменети решенија. Ако се разгледаат традиционалните методи на активностите кои може да ги развие експертниот состав, може да се заклучи дека во целина составот на управување на човечките потенцијали може составно да се опише со помош на експертскиот состав. Традиционалните методи се: дијаграм, прашалник, интервју, анализа на ситуацијата, привлекување на апсолвенти од факултет, средношколци, огласување, рекламирање, пријави,

⁴⁴ Баца М., (2006), Управљање људским потенцијалима у тјелима државне управе помочу експертних сустава, Зборник радова, Сплит: Правног факултета у Сплиту, стр. 137-148

⁴⁵ Баца М., (2006), Управљање људским потенцијалима у тјелима државне управе помочу експертних сустава, Зборник радова, Сплит: Правног факултета у Сплиту, стр. 137-148

препораки, работно искуство, бодовен состав на извршените работи, усовршување со работење, усовршување надвор од работата, планирање на кариера, селекција итн.

3.2. Цели на планирањето на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси е постојан процес на развој на стратегија која ќе овозможи усогласување на бројот на вработени и со потребите на органот на управата. Тој процес му помага на органот да ангажира кадри кои ќе ги достигнат неговите цели по пат на извршување а неговите прецизно дефинирани задачи, користејќи го потребното знаење и вештини.

Целите на планирањето на човечките ресурси може да се дефинира како:⁴⁶

- привлекување и задржување на луѓето со соодветни вештини и способности кои се неопходни за конкретната организација на работењето;
- предвидување на проблемот во врска со вишокот или помалку вработени;
- развој на добро обучена и флексибилна работна сила што ја зголемува способноста на организацијата да се прилагоди на промените во окружувањето;
- намалување на зависноста на организацијата од екстерното окружување со развој и задржување на вработените;
- воведување на флексибилност на системот на работа и максимално искористување на човечките ресурси.

Целите мора да бидат во склад со политиката на организацијата, да се води сметка за степенот на задоволување на корисниците и организацијата и да бидат конкретни и мерливи.

Бидејќи планирањето на човечките ресурси е дел од вкупното стратешко планирање за развој на организацијата, во процесот на планирање е вклучен е

⁴⁶ Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент лјудских ресурса, Ужице: Високо пословна-техничка школа струковних студија, стр. 24

врвниот менаџмент. Остварувањето на стратешките цели на организацијата претпоставува поседување на оптимален број на вработени со соодветни вештини и способности. На тој начин организацијата остварува конкурентска предност. А во таа смисла има и можност да развива сопствени вработени или да ги ангажира вработените од екстерните извори.

3.3. Предизвици на планирањето на кадрите во јавната администрација

Постојат голем број на предизвици со кои се влијае на јавните институции за да се спроведе планирањето на човечките ресурси. Тие меѓу другото произлегуваат од одделенскиот капацитет, организационата структура, реструктурирање, лидерството, дефинирањето на улогата на функцијата на човечките ресурси, процесот на дизајнот на планот за човечките ресурси, управувањето со информациите, обуката и развојот.

Капацитетот на јавната установа има влијание врз реализацијата на целите и менаџирањето со човечките ресурси, нивно планирање, соработка, обуки, вредности, ставови, знаења, разбирања⁴⁷. Така планирањето на капацитетот во јавниот сектор е од големо значење за развивање на вештините, знаењата, реализацијата на плановите за човечките ресурси.

Несоодветноста на организационите структури често може да биде пречка за извршувањето на одредени функции. Многу одделенија не се добро дизајнирани и немаат добар модел на испорака на услуги. Ова е предизвик за планирање на човечките ресурси, бидејќи вработените се неправилно поставени и соодветно се користат нивните вештини и компетенции. Дополнително со ова организациските структури не се добро одржувани или строго управувани. Заедничкиот проблем е што слободните работни места се формираат без укинување на старите мислења така што голем број на одделенија имаат т.н. неконсолидирани места. Така ова допринесува за невозможност за правилно управување на работните места како и

⁴⁷ DPSA (2008), Human resource planin strategy, Strategic framework, For the public Service, p.21

во спроведувањето на прогнозата за побарувачката и планирање на човечките ресурси.

Одделни оддели може да се соочуваат и со предизвици на постојани промени во лидерството и менаџерските позиции што е значен фактор во планирањето на кадрите. Овие промени се резултат на тоа што одделенијата се во постојана состојба на реконструирање и реорганизирање. Овој недостаток влијае на стабилноста и испораката на услуги како и на внатрешните одделенски процеси, па така стратешките намери на одделот мора секогаш да бидат усогласени со постојаните промени. Поради недостатокот на децентрализирањето на некои функции, може да се направи планирањето на човечките ресурси невозможно.

Постои тенденцијата одделенијата да не бидат вклучени или пак да бидат ограничени во однос на процесите на стратешкото планирање. Ова резултира со недостатокот на разбирањето на улогата на човечките ресурси со клучните оддели со другите менаџерски нивоа.

Валидацијата на податоците од страна на одделенијата се наведува како еден од предизвиците кои произлегуваат од различните одделенски системи. Одделенскиот пристап до системите обезбедува податоци за соодветни човечки ресурси кои помагаат во планирањето и добивањето на информации. Ова има влијание врз автентичноста на планирањето на човечките ресурси и информациите кои потекнуваат од овие системи. Освен основните системи за податоци, одделенијата и секторите во јавната администрација треба да имаат и други информационални системи кои ќе им бидат на располагање во планирањето на човечките ресурси.

Мониторингот и евалуацијата се од големо значење за формирањето на плановите на човечките ресурси. Односно преку мониторингот и евалуацијата се добиваат сознанија за претходно спроведените планови, за целиот стратешки процес, за квантитативните и квалитативните анализи кои се основа во следењето и оценувањето.

3.3.1. Визија и мисија на планирањето на кадрите

Визијата на планирање на кадрите на човечките ресурси треба да биде насочена кон обезбедување на посветени, продуктивни јавни услуги на кои имаат право граѓаните, во вистинско место, во вистинско време и во секое време. За реализација на визијата менаџментот треба да биде широко посветен а од суштинско значење е да се осигура дека процесот на планирање на човечките ресурси ги постигнува своите зацртани цели. Без градењето на одделенскиот капацитет за развој и имплементацијата на планот за човечки ресурси оваа визија нема да биде реализирана.

Мисијата на планирање на кадрите треба да биде насочена кон градењето на соодветна големина, доволно компетентен, и доволно квалификуван кадар со високи перформанси и подобрена испорака на услуги.

3.3.2. Основни принципи на планирање на кадрите

Седумте основни принципи на планирање на кадрите наведени на слика 1, се принципи кои информираат за заеднички став за засегнатите страни за тоа како колективно се работи. Овие принципи се збир на вредности кои се водич за примена и спроведувањето на стратешките планирани програми за кадрите. Заедничкиот сет на принципи е основа за остварување на етаблирана визија и мисија, како и основа за предвидувањето која ќе ги опфати насоките и тековите. Овие принципи во никој случај не се сеопфатни, всушност тие може да бидат основа за дополнителни принципи. Во фокусот на сите нивоа на вработените ќе се обезбеди дека со стратешката рамка за планирање на кадрите се обезбедува инклузија на сите вработени во јавната институција и фокусот се става на сите нивоа на вработените во рамките на одделот. Секој вработен треба да има улога во постигнувањето на успешното давање на услугите во одделот. Активностите и практиките за планирањето на кадрите може да бараат вклученост на различни

нивоа на одделот и различни интервенции, и покрај важноста на улогата на секое ниво на ангажираност⁴⁸.



Сл. 1 Основни принципи на планирањето на човечките ресурси

Извор: DPSA (2008), Human resource planin strategy, Strategic framework, For the public Service,

p.31

⁴⁸ DPSA (2008), Human resource planin strategy, Strategic framework, For the public Service, p.28

Луѓето од определените групи мора да ги знаат своите одговорности и обврски во развојот на државата и улогата во поттикнувањето на нивната застапеност. Флексибилноста и адаптибилноста мора да биде вградена во рамките на културата на јавната администрација заради функционирање во динамична средина, каде што секторот за бизнис планови и ефикасност на вработените често е подложен на промени на стратегиите и политиките. Исто така постојат и чести промени во организациските и оперативните активности кои бараат флексибилност и адаптибилност. Нивните принципи се однесуваат на потребата да се управува со организациските операции. Оваа форма на управување бара постојана свест за околината и тековните интервенции за одржување на релевантноста.

3.4. Предвидување на потребата за човечки ресурси

Каква ќе биде проценката на идните човечки ресурси во една организација зависи од нејзината мисија, визија, стратегија, па и планирањето на човечките ресурси што е составен дел од стратегиското планирање на секоја организација. За планирањето на човечките ресурси да ги даде очекуваните резултати, потребно е да му се пристапи на систематичен начин. Поинаку кажано најпрво неопходно е да се процени постоечката состојба на човечките ресурси, а притоа да се пристапи на проценката на идните човечки ресурси. Кога се зборува за проценката на постоечките состојби на човековите ресурси, неопходно е оваа проценка да почне од една многу сложена активност анализа на работните места (Болјановиќ Џ. Р., Павич С. Ж., 2011).

- Анализа на работните места

Првиот чекор во проценката на постоечката состојба на човечките ресурси во една организација е анализа на работните места. Под анализа на работните места се подразбира дефинирање на сите работни активности кои ќе се извршуваат во една организација, како должности, одговорности, задачи и барања за секоја работа односно работното место. Анализа на работното место е од големо значење за менаџментот на човечки ресурси, а исто така и секоја програма или активност на менаџментот на човечки ресурси бара одреден вид на информација која може

да се добие од анализа на работното место и тоа (Болјанович Ц. Р., Павич С. Ж., 2011):

- Редизајн на работното место-редизајнирање на деловните процеси за да станат поквалитетни и поефикасни. Редизајнот бара детални информации од постоечкото работно место.
- Планирање на човечките ресурси - кога менаџерите на човечки ресурси ги анализираат потребите за човековите ресурси и се обидуваат да најдат начин да ги задоволат тие потреби, при што е неопходно да поседуваат точни информации за нивото на вештините кои се потребни за разните работни места.
- Селекција- за да се идентификуваат најквалитетните кандидати за различните позиции во компанијата, подносителот на одлуки за ова прашање треба да знае кои задачи потенцијалниот кандидат ќе ги извршува, како и неопходното знаење, вештини и способности кои му се потребни за извршување на работата.
- Обука-скоро секој вработен треба да биде пратен на некој вид на обука и тренинг. Секоја програма за обука бара попрецизирање на знаењата потребни за извршување на одредена работа.
- Оценка на ефективноста-секоја оценка на ефективноста бара информации за тоа какви се резултатите на вработениот, а поради наградување на вработените кои даваат добри резултати или поради унапредување на перформансите на вработените доколку се тие под стандардот.
- Планирање на кариерата-поврзување на вештините на вработениот и неговите аспирации со можностите за развој на професионалната кариера бара познавање на вештините потребни за извршување на одредена работа.
- Евалуација на работата-процесот на евалуација на работата е основа за воспоставување на праведен систем на плаќање. Доколку вработените не веруваат дека системот на плаќање во компанијата е

праведен и фер, може да се разочараат, па дури и да ја напуштат организацијата.

За да се сфати во потполност анализата на работното место, неопходно е да се наведат некои трендови кои постојат во овие активности на менаџментот на човечки ресурси. Имено, организациите ја препознале потребата за постојани промени и прилагодување на деловното окружување, како нужност. Така, иако за работата се мисли како за нешто што е стабилно, таа сепак се менува и евалуира со текот на времето. Тоа бара потреба за постојано ажурирање и осовременување на анализата на работата и описот на работата.

- Методи на анализа на работните места

Анализа на работното место дава многу важни податоци за подоцнежните процеси во менаџментот на човечките ресурси, како на пр. податоците од анализата на работното место претставуваат основа за изработка на програмата за усовршување, тренинг на вработените, како основа за прием во работниот однос на луѓето кои ги поседуваат оние способности и карактеристики неопходни за извршување на одредена работа. Во практиката се разликуваат неколку начини и методи потребни за анализа на работното место и тоа (Болјанович Џ. Р., Павич С. Ж., 2011):

- Метод на опсервација-директно набљудување на поединците на работните места, се користи кај работните места кои бараат исклучиво физичка активност. Негативната страна на овој метод е во однос на тоа што на набљудуваниот работник е значително поефикасен кога некој го набљудува.
- Метод на интервју-е најзастапен метод кој овозможува детално собирање на податоци за работното место, дури и за оние податоци кои се јавуваат како резултат на практиката иако не се составен дел на еден постоечки документ во организацијата.

- Метод на структурен прашалник-постојат прашалници од затворен тип, каде од вработените се бара од понудените задачи, должности и одговорности да ги заокружат оние кои се карактеристични за нивното работно место. Постојат и прашалници од отворен тип каде од вработените се бара да го опишат своето работно место како што тие го доживуваат во практиката.
- Метод на дневник- подразбира во дневникот да се евидентираат сите свои обврски и работни задачи кои се извршуваат во текот на еден ден. Овој метод резултира многу подетални и попрецизни податоци.
- Квантитативни методи-постојат ситуации кои не може да се извршат со анализа на работните места, па затоа се користат прашалници за анализа на позицијата кои се состојат од прашања со повеќе ставки или изјави кои претставуваат основни елементи кои имаат или немаат улога во извршувањето на работата.

3.4.1. Предвидување на понудата и побарувачката за човечки ресурси

Планирањето на побарувачката за човечки ресурси претставува организацијата јасно да ги одреди оние показатели и мерки кои со вработеноста се непосредно поврзани и кои најмногу влијаат на неа⁴⁹.

Наједноставен метод на предвидување на побарувачката е методот на предвидување од долу па нагоре. Според овој метод менаџерот на секој сектор, служба, оддел и слично, врз основа на сознанијата и планираните задачи ги оценува идните потреби за човечки ресурси во својата организациона единица. Друг метод се однесува на предвидувањето од горе надолу. Во овој случај врвните менаџери, и директори, ја разгледуваат стратегијата и другите фактори кои влијаат на потребата за човечки ресурси на различните организациони единици. Делфи методот пак е специфична постапка на собирање на стручни мислења за предвидување на побарувачката за човечки ресурси. Овој метод започнува со

⁴⁹ Бојациоски Д., Ефтимов Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр. 80

подготовка на прашалник, негово доставување до одреден број на експерти кои учествуваат во планирањето и потоа собраните одговори се обработуваат и им се доставуваат на експертите кои треба да постигнат консензус во однос на предвидувањето на побарувачката. Друг метод кој може да се спомене е методот на номинална група кој е квалитативен метод кој се заснова на предвидување на побарувачката за човечки ресурси од страна на група експерти. Овде предвидувањето се врши со меѓусебни договарања и усогласувања на мислењата на членовите на групата на заеднички состаноци. Други методи кои може да се споменат се: квантитативните методи, рацио на продуктивноста, крива на учење, нормативен метод итн.

Додека пак планирањето и предвидувањето на понудата на човечки ресурси е исто така важна задача која ја има организацијата за да одговори на побарувачката. Вкупната понуда на човечки ресурси се состои од интерната и екстерната понуда на човечки ресурси. Како неопходен услов за квалитетно предвидување на интерната понуда на човечки ресурси претставува оформувањето на соодветна база на податоци, од каде може да се виде бројот на извршители на секое работно место. Од голема помош се и: информациониот систем на човечките ресурси (кој претставува база на податоци која ги комбинира во еден систем податоците што организацијата, ги има за вработените и за работните места), методот на планирање на преместување, планирањето на сукцесијата на менаџментот итн.

По планирањето на понудата и побарувачката треба да се согледа дали помеѓу нив постои нерамнотежа. Нерамнотежата на понудата и побарувачката може да има два резултати: вишок-кога понудата е поголема од предвидената побарувачка и недостаток-кога предвидената побарувачка е поголема од предвидената понуда. Во таа цел се користат два вида на програмски активности⁵⁰:

⁵⁰ Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент људских ресурса, Ужице: Високо пословна-техничка школа струковних студија, стр. 31

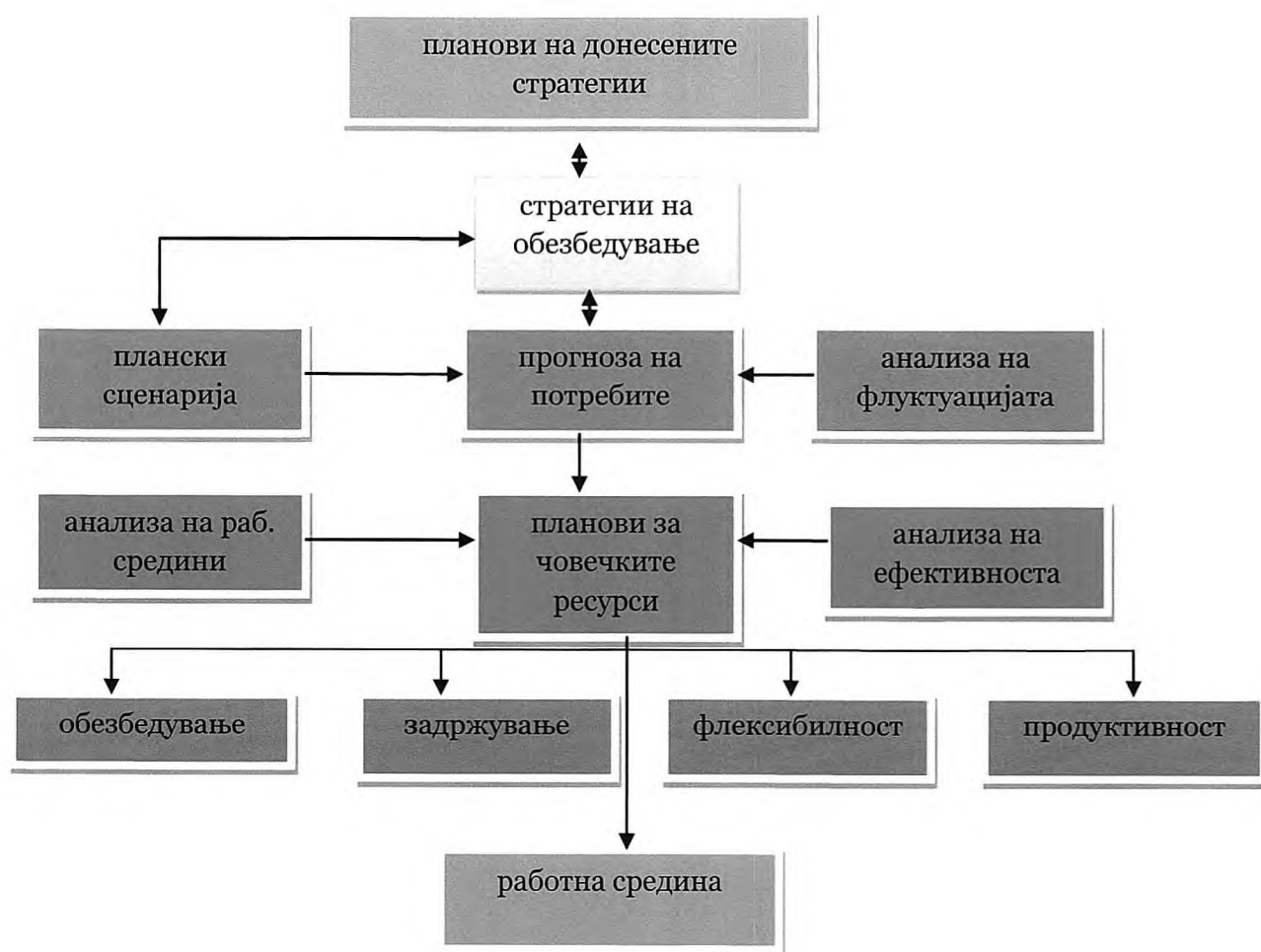
- програми за решавање на вишокот на човечки ресурси, кои ги опфаќаат следните активности:
 - обезбедување на стимулации за работно заминување во пензија;
 - непополнување на работните места на оние кои заминуваат од организацијата;
 - трансфер или редизајнирање на работните места со вишокот на вработени;
 - користење на вишок време за обука ;
 - намалување на заработката и другите примања;
 - намалување на бројот на работните часови и
 - давање на отказ.
- програми за решавање на недостатокот на човечки ресурси ги опфаќаат следните активности:
 - обезбедување на нови луѓе за работа со полно работно време и на неодредено време;
 - давање на стимулација и други погодности за незаминување во пензија;
 - вработување на пензионери со пола работно време;
 - намалување на стапката на напуштање во организација;
 - прекувремена работа;
 - преквалификација на вработени и
 - унапредување на вработените за дефицитните позиции.

За кои мерки ќе се одреди организацијата зависи од вистинските политики и оценките на менаџментот, а се треба да биде во склад со стратегијата на организацијата.

3.5. Процес на планирање на кадрите

Планирањето на кадрите е симултан процес со вкупното организациско планирање. Дури и кога од низа причини веќе е донесен деловниот план на организацијата без да биде направен истовремено и планот за човечки ресурси

истиот не може да биде само додаток на донесениот деловен план туку самата изработка на планот за човечки ресурси ќе има повратно влијание врз постојаниот деловен план. Од тие причини, мошне значајно е да се обезбеди симултаност во деловното планирање на организацијата како што уште на почетното ниво е прикажано на моделот на процесот за планирање на човечки ресурси на слика 2:⁵¹



сл. 2 Модел на процесот на планирање на ЧР, според Армстронг

Извор: Смилевски Ц., Груевски Д., Смилевски З., (2010), Стратегиски менаџмент на човечките ресурси, Скопје: БАС, стр.78

⁵¹ Смилевски Ц., Груевски Д., Смилевски З., (2010), Стратегиски менаџмент на човечките ресурси, Скопје: БАС, стр.77-78

Од претходниот модел може да се заклучи дека, не само што планирањето на човечките ресурси не следи линеарно по планирањето на деловните стратегии, туку на самото деловно планирање можат да му претходат определени плански активности од планирањето на човечките ресурси. Така на пример, самите резултати од анализата на флукуацијата на кадрите доколку таа е голема, може да биде повод за преиспитување на определени стратешки приоритети или стратешки политики итн.⁵²

Глобалниот опфат на планските активности содржани во моделот на слика 2 е следниов:⁵³

1. Во плановите на деловната стратегија клучно место заземаат клучните компетенции за секоја идна активност односно стратегиски приоритет.
2. Со стратегијата за обезбедување на човечките ресурси се планираат активности за развој на вкупниот интелектуален капитал на организацијата како стратегиска предност пред другите организации, со што при потребата од нови вработувања организацијата ќе биде „посакувана организација за вработување“.
3. Планските сценарија се составен дел од секоја добра организациска стратегија. Во времињата со бурни промени во окружувањето организацијата не смее да си дозволи да има само едно можно сценарио на остварување на својата визија. Во секое од нив ќе бидат вклучени барањата за човечките ресурси.
4. Анализата на флукуацијата на човечките ресурси, без оглед колкава е таа е еден од изворите на сознанијата за прогноза на потребите од човечките ресурси за остварување на стратегиските приоритети на организацијата.
5. Прогнозата на потребите на човечките ресурси не е само прогнозирање на квантитативните и квалитативните промени во структурата на човечките ресурси, тука се вклучува и проценката на изворите на

⁵² исто

⁵³ исто

кандидати за определени позиции во стратешките активности како оние во, така и оние вон организацијата.

6. Анализа на работната средина во која вработените ги користат и ги развиваат своите компетенции заедно со анализата на ефективното користење на тие компетенции, претставува финална емпириска подлога за операционализација на плановите на човечките ресурси. Овие планови или делови на планот како што споменавме ги опфаќаат квалитативните и квантитативните димензии на активностите поврзани со:

- а. обезбедување на нови вработени со определени карактеристики и динамика на обезбедување;
- б. мерки за здржување на клучните кадри;
- в. мерки за флексибилност на човечките ресурси за да се одговори на променливите барања на окружувањето;
- г. мерки за подигање на продуктивноста каде што таа не е на потребното ниво за остварување на стратешките приоритети и
- д. мерки за промени во работната средина заради подобрување на квалитетот на работниот живот.

3.6. Носители на процесот на планирање

Работните активности за планирање на човечките ресурси традиционално спаѓаат во областа на работите на Секторот на човечки ресурси во органите на управата. Меѓутоа бидејќи за планирањето се потребни информации од сите делови на организацијата, менаџерите на првите линии нужно се вклучени во целиот процес. Ако станува збор за стратешкото планирање на човечките ресурси, кое треба да се потпре стратешкиот план на организацијата, тогаш е потребно топ менаџментот да се вклучи во процесот на планирање. Содржината на носителите на процесот на планирање се претставени на слика 3⁵⁴.

⁵⁴ Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент људских ресурса, Ужице: Високо пословна-техничка школа струковних студија, стр. 26

ВРВЕН МЕНАЏМЕНТ

Дефинирање на организациони цели
Одобрување на планот за човечки ресурси
Корегирање на планот за човечки ресурси

Сектор за човечки ресурси

Вистински план за човечки ресурси. Основни барања:

- дефинирање на временскиот период
- опфат и детали на планот
- јасни и ажурни информации

Предвидување на побарувачката

Се основа на:

- проценките на менаџментот
- статистиките
- анализа на работата

Предвидување на понудата

Проценка на постоечките интерни и екстерни ресурси и веројатности

Екстерни ресурси и екстерни фактори

План за човечки ресурси

Усогласување на предвидената понуда и побарувачка

Идентификување на клучните области

Креирање на контингентни планови

Оценка на степенот на искористеност на вработените

Сл. 3 Приказа на планирање на човечките ресурси во организацијата

Извор: Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент људских ресурса, Ужице: Високо пословна-техничка школа струковних студија, стр. 26

Планирањето може да биде агрегатно, каде акцентот е ставен на бројот на извршители кои ќе бидат потребни за одредено работно место и индивидуално планирање, каде е потребно да се идентификуваат поединците за потенцијално важните позиции како што се работните места на менаџерот од средно ниво и врвните менаџери (Мартинович М., Танаскович З., 2014).

Организациите имаат на располагање човечки ресурси од интерните и екстерните извори. Интерната понуда ја прават сите вработени во организацијата, при што треба да се води сметка за тоа дека е многу променлива во согласност со вработувањето на новите луѓе, пензионирање на вработените, откази итн, а треба да има во предвид дека вработените во текот на своето вработување ги усовршуваат своите знаења и вештини.⁵⁵

За да може организацијата да ја предвиди интерната понуда на вработените, мора да поседува соодветна база на податоци за бројот на вработени по работни места, како и покомплексните бази на податоци како што се: податоци за вештините и информациониот систем како основа на работата на менаџментот на човечки ресурси во организацијата (Мартинович М., Танаскович З., 2014).

Информациониот систем за потребите на менаџментот на човечки ресурси претставува современа комплексна база на податоци за вработените. Инвентар за вештините е база на податоци за вработените по работни места и вештини кои ги поседуваат како што се: работното искуство, образование, посебни вештини и сл. Од оваа база на податоци може да се добијат информации за вработените кои се потенцијални кандидати за унапредување и преместување. За да биде од значење оваа база на податоци мора континуирано да се ажурира. Од таа причина, современите организации воведуваат информациони системи за човекови ресурси (Мартинович М., Танаскович З., 2014).

⁵⁵ Богичевич Б., (2004), Менаџмент људских ресурса, Београд:Економски факултет, стр. 98

3.7. Модели на планирањето на кадрите

Со правилно планирање, дефинирање и анализа на работното место организацијата избегнува проблеми во поглед на одговорноста на поединците за задоволување или незадоволување на остварување на зацртаните цели. Оценката на успешноста на поединците не се однесува само на нивната позиција, туку и за квалитетот на работата на нејзините подредени или надредени, со оглед дека сите активности и задачи се поврзани по пат на положба во организационата структура. Моделот на планирање на човечките ресурси е прикажан на слика 4, каде е исполнета основната традиционална цел на секоја организација да се ангажира вистинската личност на вистинското работно место. Предвидената понуда и побарувачка затоа се усогласува со низа на опции и осмислување на плановите за постигнување на можниот баланс.



Слика 4. Модел на традиционално планирање на човечките ресурси

Извор: Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент људских ресурса, Ужице: Високо пословна-техничка школа струковних студија, стр. 28

Исто така постојат и значајни разлики во поглед на процесот и експедитивноста. Во планирањето на човечките ресурси менаџерот е задолжен за мотивирање на вработените. Во планирање на вработените менаџерите заземаат елементи на предвидување на развојот на организацијата, усогласување на понудата и побарувачката на кандидатите, компетентност, квалитет и сл.

Моделот на слика 5 настојува да ги обеди сите аспекти на планирање, вклучувајќи традиционален модел на „планирање на човечките ресурси“. Моделот прикажува „каде сакаме да бидеме“, што произлегува од одговорот на стратешката визија, „каде сме сега“ и „што треба да направиме за да ја оствариме транзицијата“-делувајќи во рамките на организационото окружување.



сл. 5 Интегриран модел на планирање на човечките ресурси

Извор: Мартинович М., Танаскович З., (2014), Менаџмент људских ресурса, Ужице: Високо пословна-техничка школа струковних студија, стр. 29

3.8. Планирање на вработување и предвидување

Успешните организации ги имаат поставено вистинските луѓе на вистинските места. Клучна улога во тоа има добро поставениот менаџмент на човечки ресурси во тие организации. На овој начин се афирмира потреба од диференцирање на екипирањето како значајна менаџерска функција. Овде треба да се напомене дека некои автори оваа функција ја ставаат како составен дел на организирањето или водењето, но големото значење што во последните години му се придава на менаџментот на човечки ресурси излага потреба од нејзино издвојување како посебна функција⁵⁶.

Така во ова смисла екипирањето означува процес на пополнување на работните места со лица кои имаат одредени вештини, знаења, навики, ставови за успешно извршување на работните обврски со цел постигнување на планираните цели на организацијата. Овој процес во практиката се реализирал со определен број на чекори коишто зависат од големината и карактерот на организацијата.

Според Петковски К., и Стоилковска А., (2010), како основен чекор во екипирањето на кадрите е планирањето на кадрите. Овде посебно се нагласува систематизираното задоволување на потребите на соодветниот кадар. При тоа се вршат анализи на внатрешните фактори и надворешните фактори.

Кадрите мора постојано да ги следат промените во окружувањето да се менуваат според општествениот и економскиот систем на државата. Организациите во овој случај треба да екипираат соодветно обучени способни кадри кои ќе одговорат на таквите промени, во спротивно организациите лесно може да се најдат во ситуација да стагнира развојот па да доведе до пропаст. Така успешноста на организацијата треба да биде проследена со секојдневно подготвување за иднината, и планирање на активностите каде треба да се нагласи

⁵⁶ Петковски К., Стоилковска А., (2010), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: УТМС, стр. 113

дека планирањето на кадрите е важна активност и неопходен дел од факторите за работа на секоја организација⁵⁷.

Оние организации или институции кои не ги планираат потребите за човечките ресурси може да се соочат со тешкотии во извршувањето на нивните работни активности. Затоа за време на планирањето менаџерите треба да ги користат податоците од организациската структура, планираните цели за развој на организацијата и можностите за промени на менаџерскиот кадар при што според тоа го одредува бројот на потребни вработени.

Планирањето на вработувањето на кадрите според Петковски К., и Стоилковска А., (2010) е процес кој опфаќа четири етапи (слика 6).



сл. 6 Процес на планирање на вработување на кадрите

Извор: Петковски К., Стоилковска А., (2010), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: УТМС

Во првата етапа, организацијата мора да ја согледа постојаната состојба, односно да ги земе во предвид поставените цели, влијанието на окружувањето и постојаниот кадар. Врз основа на овие фактори треба да се направи избор на натамошните постапки кои ќе ги применува во планирањето на кадрите. Во втората етапа следи одлучувањето за идната состојба на организацијата. Во оваа фаза мора да се постави визијата на организацијата за тоа каде сака да биде. Во третата етапа организацијата пронаоѓа одговор како да се стигна до посакуваната состојба и кои техники ќе се применат. Четвртата етапа значи проценка на целиот

⁵⁷ исто

процес. Овој чекор е важен поради можноста за корекција на плановите за кадрите.

Планирањето на вработувањето е процес на формулирање на планови за да се пополнат моменталните потреби и идните празни работни позиции кои се очекува да бидат испразнети и дали ќе бидат пополнети со интерни или екстерни кандидати. Во планирањето се опфаќаат сите работни места од службеникот до главниот директор. Овој процес на планирање треба да биде постојан заради континуирано пополнување на важните работни позиции (Петковски К., Стоилковска А., 2010).

Сите добри планирања па така и планирањата за вработување се засновани на тврдења и претпоставки за иднината. Целта на предвидувањето е да се развијат овие основни тврдења. Во интерес на планирањето на потребите за вработување треба да се предвидуваат следните три компоненти (Петковски К., Стоилковска А., 2010):

- предвидување на потребите за персонал;
- предвидување на понудата на внатрешните кандидати;
- предвидување на понудата на надворешните кандидати.

3.9. Донесување на планови

Планот за човечките ресурси треба да ја поврзе стратегијата на јавната институција со постоечките кадри и расположливите вештини. Со изработката на планот за човечките ресурси, институциите може постепено да развиваат вештини кои ќе бидат потребни и да воведат некои благи аранжмани кои ќе подразбираат преместување на вработените таму каде што ќе бидат корисни. Плановите за човечките ресурси исто така помагаат во изработка на планови за обука и утврдување на буџетот за обука⁵⁸.

⁵⁸ Allen R., Biro M., (2011), Анализа функција и капацитета управљања људским ресурсима у црногорским општинским управа, Завршни извештај, Програм Ујединетих нација за развој, стр. 33

Донесувањето на плановите на човечки ресурси е многу сложен процес кој бара многу трпение и способност на менаџерите. Во литературата е изразено мислењето дека доколку се сака да се донесе адекватен план за човечките ресурси потребно е најпрво да се анализира односот помеѓу предвидените потреби и предвидените можности на обезбедување на човечките ресурси. Сите наведени прашања потребно е да се разгледаат во целта на одговор на прашањето дали е потребно да се планира ист, помал или поголем број на луѓе за наредниот период и од кој профил е потребно тие кадри да бидат. Доколку на организацијата и се потребни поголем број на луѓе можно е да се преземат некои од следните активности⁵⁹: прибирање на кадри надвор од организацијата, флексибилни облици на работното време, посебни договори, прекувремена работа, образование и тренинзи. Ако анализата покажува дека на организацијата во наредниот период и се потребни помал број на луѓе, пред организацијата се наоѓаат неколку можности: скратување на работното време, делење на работните места, редукција на платата, пензионирање, преместување, преквалификација, и намалување на бројот на вработени. Третата можност е организацијата во наредниот период да се потребен ист број на луѓе но со поинаква квалификации и структури. Во тој случај на располагањето се следните програми: усовршување и преквалификација, промоција и преместување, вработување на нови работници. Понатаму се нагласува дека секој од наведените алтернативи е потребно да се проценат и од аспект на експедитивноста и од аспект на спроводливоста на решенијата. По евалуацијата на понудените алтернативи следи фаза на креирање на плановите на човечки ресурси (Болјанович Џ. Р., Павич С. Ж., 2011).

При донесувањето на плановите важно е да се нагласи потребата за нивно донесување во најважните области на активностите на менаџментот на човечки ресурси. Никогаш во практиката не се донесува еден туку повеќе планови за човечките ресурси. Така се разликуваат следните планови: планови за понудата на човечките ресурси, организациони и структурни планови, планови за користење

⁵⁹ Болјанович Џ. Р., Павич С. Ж., (2011), Основе менаџмента људских ресурса, Београд: Универзитет Сингидунум, стр. 83

на вработените, планови за обука и развој на менаџментот, планови за ефективност, планови за евалуација, планови за наградување, планови во однос спрема вработените и комуникациони планови (Болјанович Џ. Р., Павич С. Ж., 2011).

3.9.1. План за развој на вработените

За секој вработен пожелно е да има план за развој на кариерата. Планот се подготвува во соработка со директниот претпоставен. Со него се идентификуваат областите кои се силни страни на вработениот, но и областите кои треба да се развиваат и усовршуваат во идниот период. Менаџерот и професионалците за управување и развој на човечките ресурси може да му помогнат на вработениот со информирање за можните позиции и напредување, промени во областа, обуки и програми за професионален развој, како и повратна информација и овозможување на активности.⁶⁰

Често се забележува пасивен пристап кон кариерата на вработените, па затоа активноста при процесот на креирање на планот за развој на кариерата е таа која е одлучувачка, односно важно е да се разбере дека некој треба да почне со првиот чекор по кој следува вториот итн. Планирањето на кариерата не е едноставен процес кој ќе тече самиот по себе.

Кога вработениот ќе ја разбере суштината на планот за кариера како начин за акумулирање на знаењата и вештините кои ја одржуваат неговата енергија, фокусот и му се помага да се движи, при што полесно се постигнуваат саканите цели. Всушност со самото тргнување и започнување на процесот на планирање на кариерата се покажува отвореност и подготвеност за сето она што не чека на тој пат а воедно и подготвеност за нови искуства и стекнување на нови знаења.

⁶⁰ Пановска К.А. (2009), HR Global, Списание за човечки ресурси, текст: План за развој на вработените, Скопје

Така значи планот за развој на кариерата не гарантира дека ќе се избегнат несигурностите и промените во работната средина, едноставно треба да се разбере како преземање на контрола врз кариерата, при што активно може да се бараат можности кои имаат се поголемо значење.

3.9.2. Следење, евалуација и менување на планот

Следењето, евалуацијата и менувањето на планот се составен дел од процесот на планирање на човечките ресурси. Независно од настојувањата на организацијата планирањето да го изврши што поквалитетно, при конкретното, исполнување на планските задачи, секогаш доаѓа до одредени отстапувања од планот. Ако тие отстапувања надминат одредени граници треба да се пристапи кон менување на планот. Всушност квалитетното планирање на човечките ресурси подразбира континуирано следење и оценување на направените проекции со цел да се утврдат евентуалните отстапувања и причините за нив и да се преземат корективни акции⁶¹.

Според Бојациоски Д., и Ефтимов Љ., (2009) следењето и оценувањето на планот на човечките ресурси има квалитативна и квантитативна димензија. Овие автори наведуваат дека квалитативната димензија треба да даде одговор на прашањето дали планот навистина е квалитетен од аспект колку менаџерите него го употребуваат при управувањето со човечките ресурси и при решавањето на проблемите поврзани со луѓето, дали и какво е чувството на вработени и на менаџери во подготвувањето на планот и во негова реализација. Квантитативната димензија се однесува на следењето и оценувањето на планот на човечките ресурси кој ги утврдува квантитативните отстапувања помеѓу планираните и остварените вредности на одредени елементи на планот како што се (Бојациоски Д., и Ефтимов Љ., 2009):

- остварениот број и квалитет на вработени со планираниот број и квалитет на вработени

⁶¹ Бојациоски Д., Ефтимов Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр.92

- оствареното интерно движење на вработените со планираното интерно движење
- остварените програми за усогласување на побарувачката и понудата на човечките ресурси со планираните програми
- остварени трошоци за реализација на програмите со планираните трошоци
- остварени резултати од реализацијата на програмите со планираните резултати.

3.9.3. Планирање на кадрите во органите на управата во Република Македонија според постоечките закони

Главната улога во планирањето на кадрите во органите на управата во Република Македонија имаат двата постоечки закони и тоа Законот за вработените во јавниот сектор и Законот за административни службеници.

Така според измените од Законот за вработување во јавниот сектор вработувањата во институциите на јавниот сектор се вршат врз основа на Годишни планови за вработување кои функционерите кои раководат со институциите ги подготвуваат врз основа на Методологијата на истиот закон. Планот за вработување се изготвува на ниво на институција и содржи:⁶²

- точни податоци за состојбата на пополнетост на работните места во институцијата;
- податоци за планирани пензионирања и податоци за други планирани движења на вработените (мобилност во рамките на институцијата и/или јавниот сектор, унапредувања и друго), и
- план за распределба на бројот на нови вработувања во следната година по националност, односно по припадност на заедница.

Заради обезбедување на податоци за планирани пензионирања во следната година, раководното лице на институцијата е должно најдоцна до 10 март во тековната година, да побара од вработените кои согласно закон имаат право да им

⁶² Закон за вработените во јавниот сектор, Сл. весник на Р.М 27/2014, член 20-а

се продолжи работниот однос во следната година, во рок од седум дена преку индикативна писмена изјава да се изјаснат дали ќе бараат да им се продолжи работниот однос во следната година, во спротивно ќе ги планира за пензионирање.⁶³

Додека пак во однос на воспитно-образовните, вискообразовните и научно-истражувачките јавни установи, во јавните установи за згрижување и виспитание на деца од предучилишна возраст како и во националните театри во кои дејноста согласно закон се врши на македонски јазик, односно на јазикот на припадниците на заедниците кои не се мнозинство во Република Македонија, претходно наведениот план за вработување не содржи податоци за распределба на бројот на планираните нови вработувања на давателите на јавни услуги по националност, односно по припадност на заедницата.

Во институциите на јавниот сектор кои се основани од страна на централната власт а кои дејноста, односно надлежноста ја вршат на централно ниво и/или преку подрачните единици или други организациски единици на локално ниво, како основ за распределба на бројот на планираните нови вработувања по националност, односно по припадност на заедница, се земаат податоците за националност, односно припадност на заедница од последно спроведениот попис на населението на Република Македонија за територијата на цела Република Македонија⁶⁴.

Распределбата на бројот на планираните нови вработувања по националност, односно по припадност на заедница се врши на начин утврден во Методологијата на Законот за вработените во јавниот сектор, и истата треба да придонесе за постепено намалување на позитивната или негативната разлика меѓу моменталната состојба на застапеност во институцијата и основот за распределба, односно за одржување на соодветната и правичната застапеност.

Врз основа на претходно изнесеното во однос на годишните планови, функционерите кои раководат со институциите се должи најдоцна до 31 март во

⁶³ Закон за вработените во јавниот сектор, Сл. весник на Р.М 27/2014, член 20-а, став 3

⁶⁴ Закон за вработените во јавниот сектор, Сл. весник на Р.М 27/2014, член 20-а, став 5

годината да изготват и достават план, за вработувања кој ќе биде во согласност со буџетот на надлежната институција поточно до:

- Министерството за финансии, за институциите буџетски корисници од прва линија кои се финансираат од Буџетот на Република Македонија и за јавните претпријатија основани од Република Македонија;
- Надлежното министерство, за институциите кои вршат дејности од областа на образованието и науката, здравството, културата, социјалната заштита и заштитата на детето, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон;
- Советот на општината за единиците на локалната самоуправа и јавните претпријатија и установи основани од единиците на локалната самоуправа; и
- Друг орган доколку е утврден со закон⁶⁵.

Потоа органите надлежни за буџетот на институцијата се должни да дадат согласност односно да дадат забелешки во однос на планот најдоцна во рок од еден месец од приемот на барањето, а функционерот кој раководи со институцијата е должен да постапи по забелешките дадени од органот надлежен за буџетот, односно да го усогласи планот, а потоа најдоцна до 10 мај се донесува планот и се доставува на мислење до Министерството за информатичко општество и администрација. Така Министерството за информатичко општество и администрација е должно во рок од 30 дена да постапи по барањата и да даде мислење на органот надлежен за буџет.

Бројот на нови вработувања во планот за кој е добиено позитивно мислење од Министерството за информатичко општество и администрација може да се

⁶⁵ Закон за вработените во јавниот сектор, Сл. весник на Р.М 27/2014, член 20-б, став 1

менува во текот на годината за која се однесува само по претходно добиена согласност од надлежните органи за давање на согласност⁶⁶.

Институциите се должни два пати годишно да известуваат за реализација на плановите, за што функционерот кој раководи со институцијата, најдоцна до 15 јули за периодот јануари - јуни во тековната година, односно најдоцна до 15 јануари за периодот јули – декември во претходната година, испраќа извештај со точни податоци за реализација на планот до Министерството за информатичко општество и администрација .

Министерството за информатичко општество и администрација е должно, најдоцна до 1 октомври за периодот јануари - јуни во тековната година, односно најдоцна до 1 март за периодот јули – декември во претходната година, да изготви и да достави до Владата на Република Македонија полугодишен извештај за реализација на годишните планови кој содржи податоци за бројот на планирани и бројот на реализирани вработувања во институциите на јавниот сектор по институција⁶⁷.

Може да се спомене и улогата на Агенцијата за администрација во однос на давањето на писмена согласност на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места на органите на државната служба, водење на Регистарот на државните службеници, собирање на годишните планови за соодветна и правична застапеност на заедниците во органите на државната служба, како и пропишување на содржината на годишниот план за соодветна и правична застапеност на заедниците во органите на државната служба.

И во Законот за административни службеници е наведено дека институциите имаат обврска да ги планираат вработувањата на административните службеници врз основа на Методологијата за планирање утврдена во Законот за вработени во јавниот сектор. Исто така во Законот за административни службеници е наведено и дека институциите два пати годишно

⁶⁶ Закон за вработените во јавниот сектор, Сл. весник на Р.М 27/2014, член 20-б, став 1

⁶⁷ Закон за вработените во јавниот сектор, Сл. весник на Р.М 27/2014, член 20-в

известуваат за реализација на плановите за што раководното лице на институцијата, најдоцна до 15-јули за периодот јануари-јуни, односно до 15 јануари за периодот јули-декември испраќа извештај до Министерството за информатичко општество и администрација и Секретеријатот за спроведување на Рамковниот договор. Така овие два закони вршат сеопфатно регулирање на материјата планирање на кадрите во органите на управата на ниво на Република Македонија, каде се опфатени сите значајни аспекти на кадрите и нивното вработување.

Во Законот за работни односи на Република Македонија се уредуваат и односите на работниците и вработените и во органите на државната власт, органите на единиците на локална самоуправа, установите, јавните претпријатија, заводите, фондовите.⁶⁸

⁶⁸ Закон за работни односи на Р.М, Службен весник на Р.М 74/2015, со измени, член 3

ДЕЛ 4

4. Методолошка рамка

4.1. Поим и дефинирање на проблемот

Планирањето на кадри е основа на подрачјето на деловното планирање во организациите. Динамичноста и виталноста на организацијата е одраз на кадровската структура и нејзината способност да ги извршува сите задачи, да реагира на промените од надворешното окружување и да овозможи реализација на своите проекти. Така може да се каже дека планирањето на кадрите е процес кој се одвива континуирано, со цел да е предвиде потребата за нив, да се воспостави и избере програма која ќе биде соодветна на структурата и потребите на организацијата. Планирањето на кадрите овозможува подобрување на интензитетот на компанијата во правец на остварување на целите на организацијата. Всушност планирањето на кадрите не може да се изврши изолирано надвор од методите на работењето на организациите. Секое планирање резултира со одреден процес кој на крајот завршува со конкретен план во организацијата по кој таа треба да се раководи и во иднина и да ги превзема мерките на активност и делување.

Денес со сите промени во окружувањето, со новите глобализациски аспекти кои ги наметна променливото време, со силната конкуренција и барањата на турбулентната средина, станува јасно дека менаџирањето со кадрите е од исклучителна важност за успешност на организациите. Тука посебно се истакнува планирањето на кадрите што е основен и почетен процес во понатамошното менаџирање. Така планирањето станува есенцијална важност во организациите и во органите на државната управа. Голем број на приватни организации постигнале успеси со правилно планирање на кадрите. Па така и органите на управата односно на јавната администрација треба да се насочуваат кон овие практики со цел да изберат соодветни кадри кои ќе можат да одговорат на окружувањето на неговите промени кои брзо се случуваат како и на секојдневните

работни задачи. Добро избраните кадри кои ќе генерираат успеси се од исклучителна важност за сите органи на управата.

Но за да има правилен избор од голема значајност е процесот на планирање на кадри. Прво и основно е да се испланираат кадрите, да се предвиде нивната потреба за соодветниот орган на управата па потоа да следуваат сите останати постапки и процеси. Така планирањето на кадрите се наметнува како од првична важност и основна појдовна точна во понатамошното успешно менаџирање.

Органите на управата треба да ги планираат своите кадри на начин кој ќе овозможи задоволување на нивните потреби во тековното работење. Планирањето се врши за одреден временски период, а подразбира збир на активности кои треба да се превземаат за да се утврди потребниот број на кадри, со одредени квалификации, со цел да се реализираат целите на управата. Така планирањето во себе опфаќа разни постапки кои ги опфаќаат определувањата и предвидувањата на потребите за кадрите, создавање на услови и решавање на проблемите во однос на обезбедување на соодветниот кадар. Во Република Македонија планирањето на кадри се темели на прописи каде може да се споменат: Законот за административни службеници⁶⁹ со кој се регулирани работните места на државните службеници, координацијата во работата, услови за пополнување на работни места, вработување како и планирањето на административните службеници (член 32), потоа Законот за вработени во јавниот сектор⁷⁰, каде се опфатени начелата за вработените во јавниот сектор, класификациите на работните места во јавниот сектор, видовите вработувања, права, одговорности, должности, може да се споменат и различните подзаконски акти за државни службеници како што се различните уредби, правилници за начинот на селектирање и вработување, правилници за работни места, етички кодекси итн. Може да се оцени дека планирањето на кадри опфаќа потреба за бројот и структурата на кадрите, стратегии, ангажирање на кадри, развој на методологии за планирањето, како и утврдување на излезните резултати од самото планирање.

⁶⁹ Закон за административни службеници, Сл. весник на Р.М бр.27 од 05.02.2014 г.

⁷⁰ Закон за вработени во јавниот сектор, Службен весник на Р.М, бр.27 од 05.02.2014 г

Целиот процес се карактеризира со одреден степен на стручност, динамика и поврзаност со целите на органот на управата. Од тука произлегува и важната задача на менаџерот на органот на управата односно на вистински начин да допринесе за максимално искористување на ресурсите во целите на остварување на интересите и целите на организацијата. Најважен ресурс е човекот, па сите организации па и органите на управата ги задоволуваат своите потреби за човечки потенцијали преку кадрите односно преку пополнувањето на работни места, каде првостепено е планирањето на кадрите.

Првичното во планирањето на кадрите е процесот на проучување на потребите за кадрите, прогнозирањето и проектирање на тие потреби за одреден временски период. Така во овој труд акцентот се стави на планирањето на кадрите во органите на управата (односно се опфати планирањето од теоретско ниво, а во истражувачкиот дел се направи истражување во неколку министерства и во Владата на Република Македонија). Планирањето на кадрите е важен процес за успешноста на сите органи на управата па затоа и истражувањето се насочи кон тие цели.

4.2. Предмет на истражувањето

Предметот на истражувањето е планирањето на кадрите, каде акцентот се стави на планирање на кадрите во органите на управата односно во министерствата за: економија, образование, труд и социјална политика, информатичко општество и администрација и во Владата на Република Македонија.

Детално предметот на истражувањето опфати:

- Планирање на кадрите на државно ниво (избраните министерства и Владата на Република Македонија)
- Опфаќање на активности кои се поврзани со планирањето на кадрите
- Процесни дејствија со планирањето на кадрите
- Значајни аспекти на планирањето на кадрите

- Предности на ефикасно планирање на кадрите во органите на управата.

Исто така предметот на истражувањето е поврзан со утврдувањето на идните потреби за бројот и профитот на кадри и вештините кои мора да ги поседуваат, како и планирањето за оптималниот распоред во министерствата и Владата на Република Македонија. Акцентот е ставен и на развој и изградбата на вработените во министерствата, како и правец кој ќе биде поврзан со целите на министерството.

Поконкретно предметот на истражувањето е поврзан и со истражувањето на државно ниво (избраните министерства и Владата на Република Македонија) во однос на проблематиката и согледувањето на некои аспекти со цел извлекување на конкретни заклучоци.

4.3. Цели и карактер на истражувањето

- Научна цел на истражувањето

Истражувањето има цел да одговори на истражувачкото прашање на овој труд. Односно да го прикаже планирањето на кадрите во органите на управата, од аспект на јавни институции односно јавни органи во државата. Следат релевантни заклучоци во однос на проблематиката, потребата од промени, како и влијанијата на европските практики за човечките ресурси во јавните сектори како и потребата за примена на нов современ концепт на менаџментот на човечки ресурси по практиките на успешните компании од приватниот сектор, кои се поткрепени со научни докази во делот Дискусија во овој труд.

- Практична цел на истражувањето

Резултатите од ова истражување треба да овозможат проширувања на хоризонтите во ова област како и развивање на насоки за понатамошни истражувања. Практичната цел на истражувањето исто така се насочува кон поттик за реализација на вакви слични истражувања, кои ќе допринесат за појасно согледување на важните прашања и на самата проблематика.

- Посебни цели на истражувањето

Како посебни цели во истражувањето може да се наведат:

- Планирање на кадрите во органите на управата
- Сознанија за пристапот на човечките ресурси во органите на управата односно во избраните министерства и Владата на Република Македонија
- Сознанија за пристапот на планирањето на човечките ресурси во органите на управата односно во избраните министерства и Владата на Република Македонија
- Значењето на менаџментот на човечки ресурси во органите на управата
- Значење на планирањето на кадрите за ефикасно извршување на деловните активности
- Сознанија за ефективното планирање на кадрите во избраните министерства и Владата на Република Македонија
- Цели на планирањето на кадрите во органите на управата
- Пристап на планирањето на кадрите во органите на управата во избраните министерства и Владата на Република Македонија
- Согледување на реалната посветеност кон планирањето на кадрите во избраните министерства и Владата на Република Македонија.

4.4. Хипотези**- Генерална хипотеза**

Планирањето на кадрите во министерствата и Владата на Република Македонија овозможува ефикасно управување со кадрите и ефективно и ефикасно извршување на деловните задачи и постигнување на успешност во работењето на истите.

- Посебни хипотези

Посебна хипотеза 1-Планирањето на кадрите во органите на управата се врши на потребното ниво кое треба да ги задоволи потребите на органот на управата

Посебна хипотеза 2-Планирањето на кадрите во органите на управата придонесува за успешно предвидување на потребата за човечки ресурси

- Поединечни хипотези

Поединечна хипотеза 1 - Добро испланираните кадри во органот на управата придонесуваат за вработување на најкомпетентните луѓе

Поединечна хипотеза 2 - Добриот начин на планирање на кадрите допринесува за успешен процес на планирање

Поединечна хипотеза 3 - Планирањето на кадрите допринесува за поинаков пристап кон човечките ресурси во органите на управата

4.5. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во ова истражување доминираат Теоретско-емпириските методи со доминација на дедуктивен и индуктивен метод.

Во ова истражување се употребени следните методи:

1. Методи на научно сознание-се базира на разни теоретски мислења кои се објаснети во истражувањето;
2. Метод на анализа-кој се користи во анализирање на теоријата во истражувањето претставена од домашни и странски автори, а притоа се користеше и компаративна анализа за одредени споредбени прикази;
3. Метод на генерализација кој е користен за воопштување и за мисловен премин од создавањето на поединечните определби кон општите определби;

4. Метод на индукција-со помош на овој метод се извлекуваат општи заклучоци од посебните ставови во истражувањето;
5. Дедуктивен метод- се користи при донесувањето на заклучоците од истражувањето;
6. Статистички метод- при обработка на добиените податоци од емпириското истражување.

ДЕЛ 5

5. Истражување

По направеното теоретското анализирање и истражување се премина на емпириско истражување.

Теоретското истражување се изврши врз база на различна стручна литература од домашни и странски автори, од публикации, прирачници, стратегии на јавни организации, закони како и научни трудови.

Во емпириското истражување се пристапи кон целна група односно кон 50 лица вработени во избраните министерства и Владата во Република Македонија, со цел да се испита планирањето на кадрите во овие органи, нивниот пристап, односно дали се планира и колку е тоа значајно, дали се врши предвидување на понудата и побарувачката на кадри и сл. Така се применува стандарден анкетен прашалник,⁷¹ од затворен тип, се употребуваат прашања со алтернација, селекција, а потоа се врши анализа на добиените резултати, класифицирање на податоците и графичко и табеларно претставување.

Анкетното истражување се спроведе во месец септември/октомври 2016 година во избраните министерства и Владата на Република Македонија. По спроведеното истражување се пристапени кон обработка на податоците, нивно објективно претставување и потоа нивно анализирање, и давање на заклучни согледувања и препораки за понатамошни истражувања.

5.1. Емпириско истражување

Емпириското истражување се спроведе како што се напомена со анкетен прашалник, а во продолжение се претставени и анализирани добиените резултати од анкетниот прашалник.

⁷¹ Прилог 1

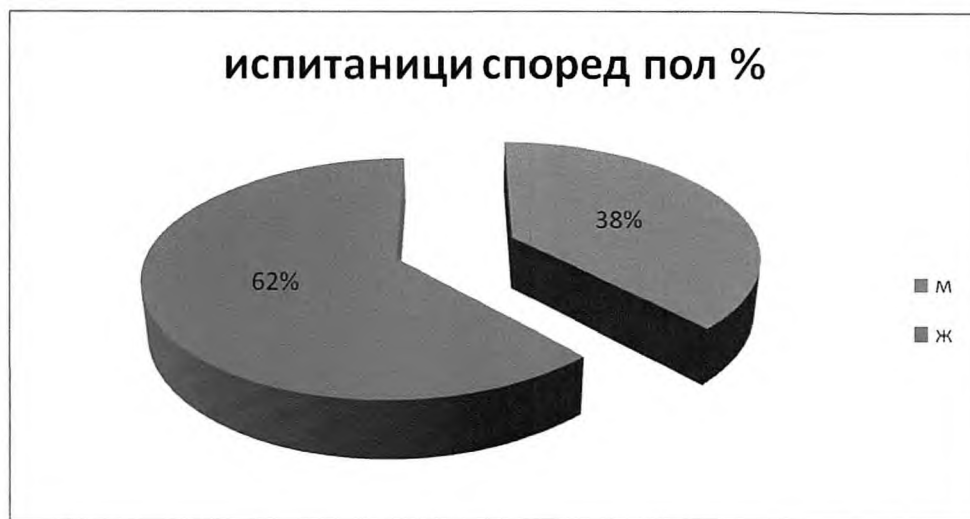
- Социодемографски податоци на испитаниците

Во самиот прашалник најпрво требаше да се потполнат одредени социодемографски податоци за 50 –те испитаници. Така според пол во табела 1, има 19 испитаници од машки пол и 31 испитаник од женски пол, а на графикон 1 може да се забележи и процентуалното учество.

Табела 1: Испитаници според пол

Пол	
Машки	Женски
19	31

Графикон 1: Процентуално претставување на испитаниците според пол



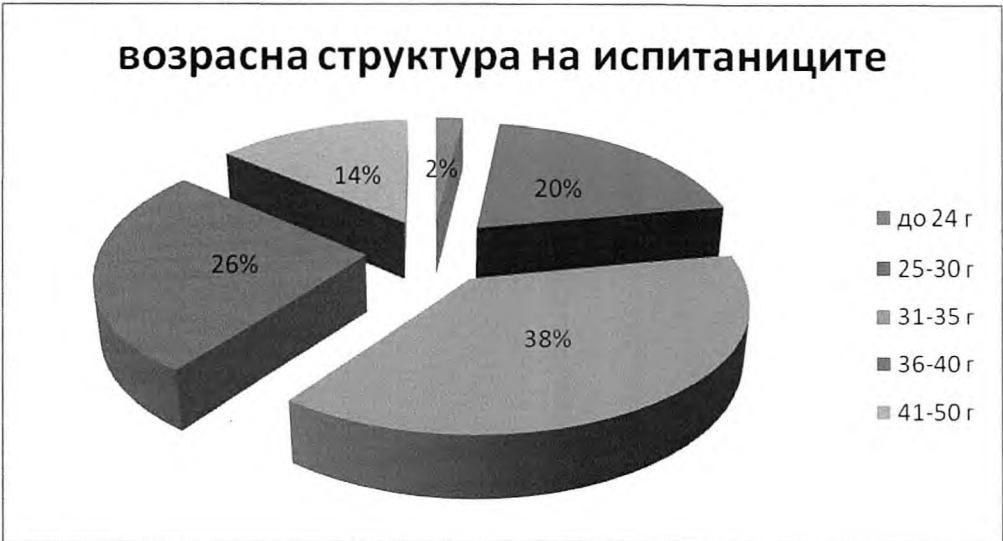
Од графиконот 1 може да се забележи дека преовладуваат женските испитаници со 62%, за разлика од машките кои изнесуваат 38%.

Во табелата 2 се претставени испитаниците според возрасни групи каде има возрасна група до 24 години, од 25-30 г, од 31-35г, од 36-40 г и 41-50 години. Од самата табела може да се забележи дека преовладуваат испитаниците од возрасната група од 31 до 35 години. Ова може и процентуално да се види на графикон 2.

Табела 2. Испитаници според возрасни групи

Возраст				
До 24 г	25-30	31-35	36-40	41-50
1	10	19	13	7

Графикон 2: Процентуално учество на испитаниците според возрасни групи.



Од графикон 2 може да се забележи дека со 38% најзастапена е старосната група од 31 до 35 години, потоа со 26% следува старосната група од 36 до 40 години, потоа со 20% старосната група од 25 до 30 години, со 14% старосната група од 41 до 50 години и со најмалку 2% старосната група до 24 години.

Според работната позиција беа испитани испитаниците со следните работни позиции, табела 3:

Табела 3: Испитаници според работна позиција

Работна позиција	Вкупно испитаници
Државен советник	6
Советник	6

Советник за нормативно правни работи	1
Државен советник за правни прашања	1
Советник за економски прашања	1
Самостоеен референт	2
Соработник за постапување по претставки и предлози	1
Раководител на одделение	5
Помлад референт	2
Помлад соработник	12
Соработник	2
Помошник раководител на сектор	2
Раководител на сектор	2
Специјалист за набавки (проект светска банка)	1
Виш соработник	1
Советник за стратешко планирање	1
Финансиски менаџер (проект светска банка)	1
Директор на проект светска банка во МОН	1
ИТ администратор	1
Советник за експлоатација и анализа на минерални сировини	1

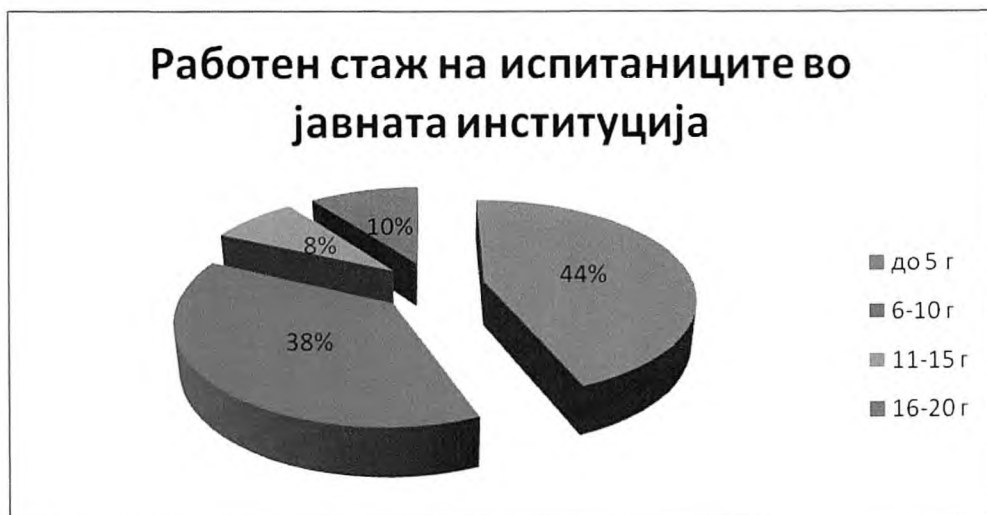
Од табелата 3 може да се забележи дека најмногу испитаници и тоа 12 има од работната позиција помлад соработник.

Во следната табела 4 прикажани се испитаниците според работен стаж во јавната институција. Може да се забележи дека преовладуваат оние со работен стаж до 5 години. Графички се претставени во графикон 3.

Табела 4: Испитаници според работниот стаж во институцијата

Работен стаж во јавната институција			
До 5 години	6-10 г	11-15 год	16-20 г
22	19	4	5

Графикон 3 Испитаници според работниот стаж во институцијата (во %)



Од графиконот 3 може да се забележи дека најмногу со 44% отпаѓа на вработените до 5 години, со 38% на вработените од 6 до 10 години. 10% кај вработените од 16 до 20 години работен стаж и 8% кај вработените со 11 до 15 години работен стаж.

- Анализа и интерпретација на добиените резултати од истражувањето

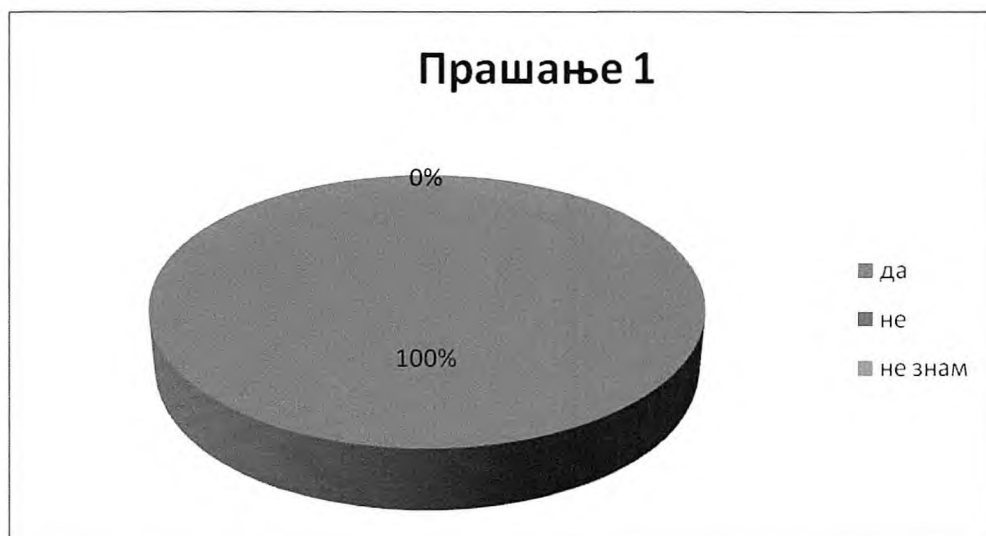
Анкетниот прашалник кој е даден во прилог 1 е составен од 16 основни прашања кои им беа поставени на испитаниците.

На првото прашање: Дали во Вашата институција има оддел за човечки ресурси сите 50 испитаници одговориле со Да (табела 5). Ова може и графички да се прикаже на графикон 4.

Табела 5: Одговори на прашање 1

Прашање 1: Дали во Вашата институција има оддел за човечки ресурси?		
Да	не	Не знам
50	0	0

Графикон 4: Процентуални одговори на прашање 1



Од графиконот 4 значи може да се забележи дека се добиени 100% позитивни одговори на првото прашање што укажува на тоа дека сите 50 испитаници се изјасниле дека имаат оддел за човечки ресурси во својата

институција. Ова укажува дека испитаните министерства и Владата на Република Македонија имаат свои оддели за човечки ресурси.

На прашање број 2: Дали сметате дека Вашата институција посветува доволно внимание на менаџирањето на човечките ресурси?, имаме три понудени алтернативи за одговор: Да, Не и Не знам. Од табелата 6 може да се забележи дека одговорите со Да и со Не се еднакви, а кај Не знам имаме 4 одговори. Процентуално одговорите изгледаат како на графикон 5.

Табела 6: Одговори на прашање 2

Прашање 2: Дали сметате дека Вашата институција посветува доволно внимание на менаџирањето на човечките ресурси?		
Да	Не	Не знам
23	23	4

Графикон 5: Процентуални одговори на прашање 2



Од графиконот 5 може да се забележи дека 46% припаѓаат на Да и на Не, а само 8% на Не знам. Ова укажува на тоа дека има поделени размислувања во однос на тоа дали институцијата посветува доволно внимание на менаџирањето на човечките ресурси. Овие факти укажуваат дека дел од вработените имаат

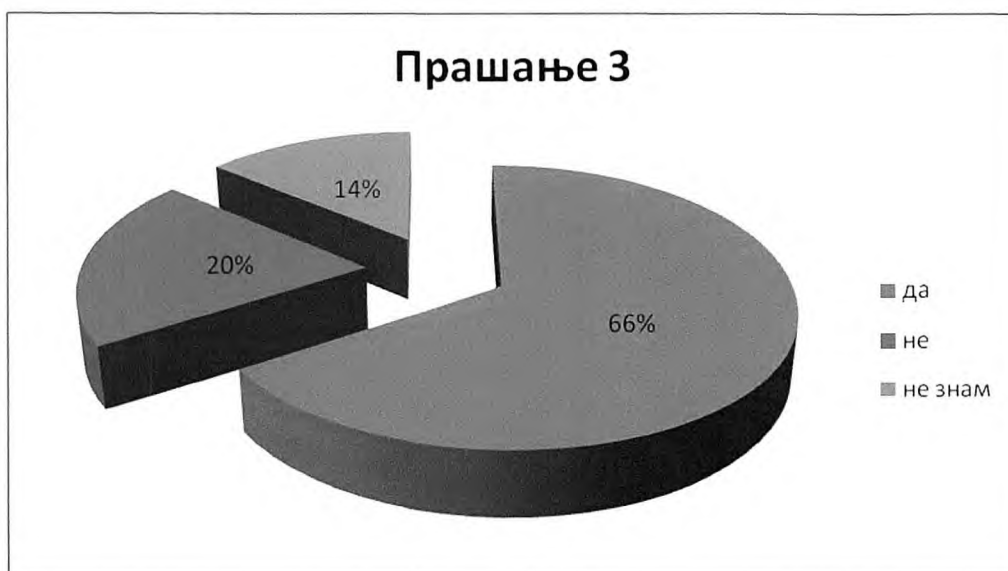
позитивни но и негативни размислувања во однос на менаџирањето на човечките ресурси што имплицира дека вработените сепак сметаат дека треба уште да се поработи на менаџирањето на човечки ресурси бидејќи одговорите со 46% Не, сепак наведуваат дека се потребни уште поголеми заложби на ова поле.

На прашањето 3: Дали Вашата институција врши планирање на човечките ресурси?, понудени се три можни опции за избор и тоа: Да, Не и Не знам. Од табелата 7 може да се забележи дека преовладуваат позитивните одговори со 33, досега пак на негативните односно со Не се изјасниле 10 испитаници и со Не знам 7 испитаници. Процентуално одговорите можеме да се погледнат на графикон 6.

Табела 7: Одговори на прашање 2

Прашање 3: Дали Вашата институција врши планирање на човечките ресурси?		
Да	Не	Не знам
33	10	7

Графикон 6: Процентуални одговори на прашање 3



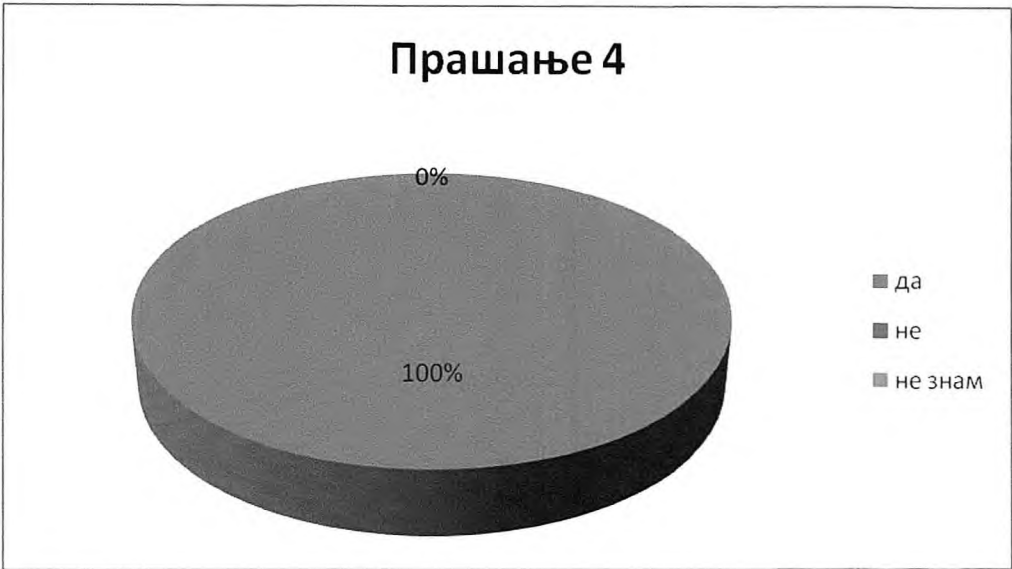
Од графиконот 6 може да се забележи дека добри 66% припаѓаат на Да, 20% на Не и 14% на Не знам. Овие процентуални резултати укажуваат дека сепак во испитаните јавни институции се врши планирање на човечките ресурси, а за тоа ни говорат и мнозинските одговори со Да. Процентот од 20% на Не, укажува дека сепак во некои институции тоа не се прави или пак вработените не знаат за тоа 14%. Иако има 66% позитивни одговори, може да се констатира дека сепак и на ова поле треба уште повеќе да се поработи односно да се посвети уште поголемо внимание.

На прашањето 4: Дали сметате дека планирањето на човечките ресурси е важно за правилно избраните кадри во Вашата институција?, исто така се понудени 3 опции Да, Не и Не знам. Табелата 8 покажува дека дефинитивно сите 50 испитаници одговориле позитивно. Ова може да се прикаже и графички на графикон 7.

Табела 8: Одговори на прашање 4

Прашање 4: Дали сметате дека планирањето на човечките ресурси е важно за правилно избраните кадри во Вашата институција?		
Да	Не	Не знам
50	0	0

Графикон 7: Процентуални одговори на прашање 4



Од графиконот 7 несомнено може да се забележи дека сите 100% од испитаниците сепак сметаат дека планирањето на човечките ресурси е важно за правилно избраните кадри во јавната институција што укажува на фактот дека сепак планирањето има голема значајност при изборот на кадар кој се вработува.

На прашањето 5: Обезбедувањето на квалификуван кадар во Вашата институција е од голема важност за успешно извршување на работните задачи и обврски?, има исто така 3 понудени опции: Да, Не и Не знам. Од табелата 9 исто така може да се забележи дека има 50 одговори Да, за Не и Не знам има 0. Добиените резултати може да се прикажат графички на графикон 8.

Табела 9: Одговори на прашање 5

Прашање 5: Обезбедувањето на квалификуван кадар во Вашата институција е од голема важност за успешно извршување на работните задачи и обврски?		
Да	Не	Не знам
50	0	0

Графикон 8: Процентуални одговори на прашање 5



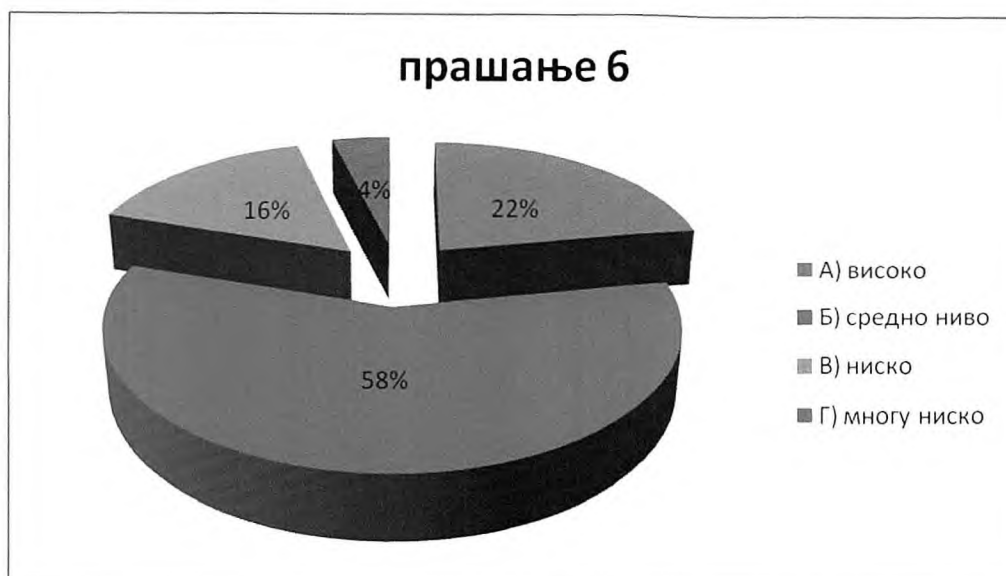
Од графиконот 8 може да се забележи дека сите 100% од испитаниците се согласуваат дека обезбедувањето на квалификуван кадар во институцијата е од голема важност за успешно извршување на работните задачи и обврски. Ова укажува дека преку планирањето на кадрите би се извршил и успешен избор на потребниот кадар на самата институција.

На прашањето 6: Менаџирањето на кадрите во Вашата институција сметате дека е на: А) Високо, Б) Средно ниво, В) Ниско, Г) многу ниско ниво, најмногу одговори имаме под Б) и тоа 29. Добиените одговори може да се прикажат и графички на графикон 9.

Табела 10: Одговори на прашање 6

Прашање 6: Менаџирањето на кадрите во Вашата институција сметате дека е на:			
А) високо	Б) средно ниво	В) ниско	Г) многу ниско
11	29	8	2

Графикон 9: Процентуални одговори на прашање 6



Од графиконот 9 може да се забележи дека 58% припаѓаат на одговорот под Б), потоа 22% на одговорот под А), 16% на одговорот под В и 4% на одговорот под Г). Ова укажува дека мнозинските одговори на испитаниците укажуваат на средно ниво на менаџирање на кадрите во институцијата, но и размислувањата на 16-те% за ниско ниво и 4-те % за многу ниско ниво, укажуваат дека исто така се потребни поголеми заложби и поголемо вложување во менаџментот на човечките ресурси со цел да биде на високо ниво.

На прашањето 7: Дали сметате дека вашата институција треба да настојува да избира најкомпетентен кадар за остварување на своите цели? понудени се 3 одговори со Да, Не и Делумно. 47 испитаници се изјасниле со Да и 3 со Делумно. Добиените резултати може да се прикажат графички на графикон 10.

Табела 11: Одговори на прашање 7

Прашање 7: Дали сметате дека вашата институција треба да настојува да избира најкомпетентен кадар за остварување на своите цели?		
Да	Не	Делумно
47	0	3

Графикон 10: Процентуални одговори на прашање 7



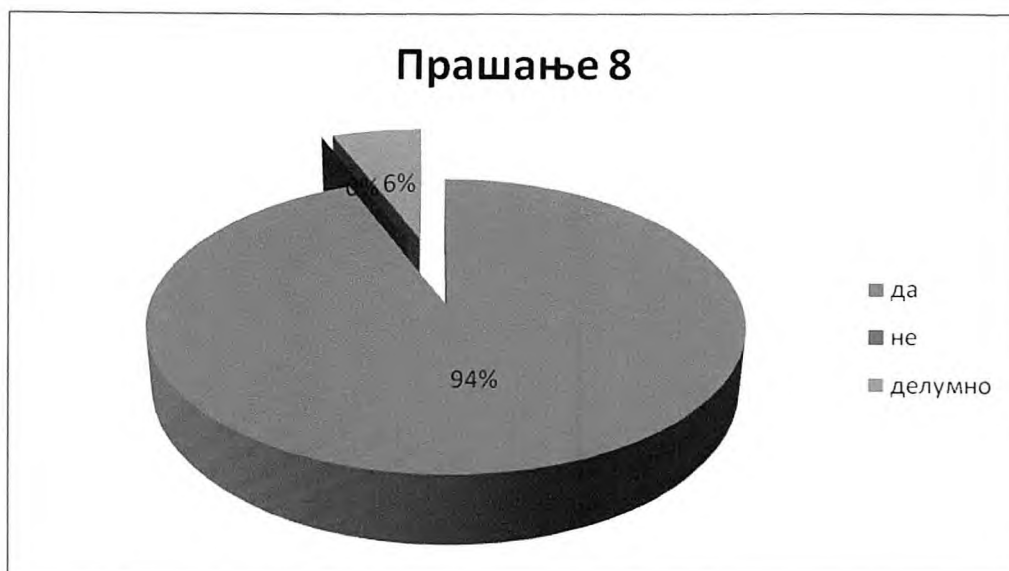
Од графиконот 10 може да се забележи дека 94% од испитаниците одговориле со Да, а само 6% отпаѓа на одговорите со Делумно. 94-те% со Да укажува на позитивните размислувања за настојувањето за вработување на најкомпетентен кадар во институциите, односно мнозинството испитаниците смета дека најкомпетентниот кадар треба да се вработува во институциите.

На прашањето 8: Дали планирањето на кадрите треба да биде усогласено со потребите на организацијата? има 3 понудени одговори: Да, Не и Делумно(табела 8). И кај ова прашање исто како и кај претходното има 47 одговори со Да и 3 со Делумно. Добиените резултати може да се прикажат на графикон 11.

Табела 12: Одговори на прашање 8

Прашање 8: Дали планирањето на кадрите треба да биде усогласено со потребите на организацијата?		
Да	Не	Делумно
47	0	3

Графикон 11: Процентуални одговори на прашање 8



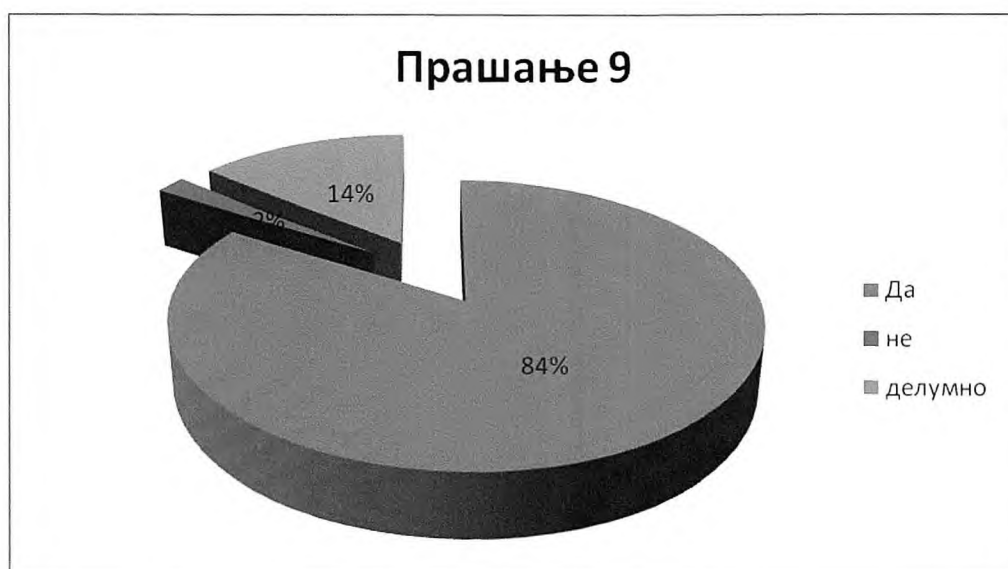
Од графиконот 11 како и кај графиконот 10, има 94% одговори со Да и 6% со делумно. Овие одговори укажуваат дека мнозинството смета дека планирањето на кадрите треба да биде усогласено со потребите на организацијата.

На прашањето 9: Дали е потребно поголемо внимание на планирањето на кадри за успешност во работењето на Вашата институција?, понудени се 3 одговори со Да, Не и Делумно. Мнозинските одговори се до Да и тоа 42 од испитаниците, со Не има 1 одговор а со Делумно 7 одговори. Добиените одговори може да се прикажат графички на графикон 12.

Табела 13: Одговори на прашање 9

Прашање 9: Дали е потребно поголемо внимание на планирањето на кадри за успешност во работењето на Вашата институција?		
Да	Не	Делумно
42	1	7

Графикон 12: Процентуални одговори на прашање 9



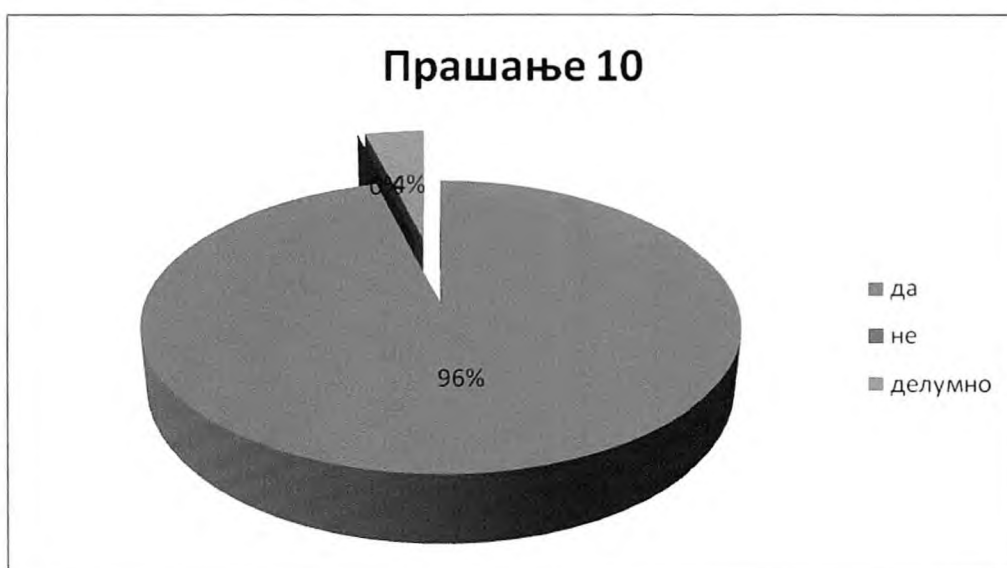
Од графиконот 12 може да се забележи дека 84% припаѓаат на одговорите под Да, 2% на одговорите под Не и 14% на одговорите под Делумно. Добиените одговори, односно мнозинските одговори од 84% укажуваат дека повеќето од испитаниците сметаат дека е потребно поголемо внимание на планирањето на кадрите во институцијата. Така се доаѓа до констатација дека потребни се поголеми планирања, односно планови, спроведување на стратегии и политики во однос на кадрите кои ќе доведат до изработка на соодветни планови за кадрите во институцијата.

На прашањето 10: Дали сметате дека носителите на процесот на планирање на кадрите во Вашата институција треба да бидат искусни менаџери од областа? има три понудени одговори со Да, Не и Делумно (табела 14). Мнозинските одговори се со Да и тоа 48 а со Делумно само 2. Добиените резултати графички се прикажани на графикон 13.

Табела 14: Одговори на прашање 10

Прашање 10: Дали сметате дека носителите на процесот на планирање на кадрите во Вашата институција треба да бидат искусни менаџери од областа?		
Да	Не	Делумно
48	0	2

Графикон 13: Процентуални одговори на прашање 10



Од графиконот 13 може да се забележи дека 96% од испитаниците одговориле со Да, а само 4% со Не. Од тука може да се заклучи дека мнозинството на испитаници смета дека носителите на процесот на планирање на кадрите во институцијата треба да бидат искусни менаџери од областа, што укажува на тоа дека институциите треба сепак да посветат внимание на носителите на процесот на планирање, при што треба да се изберат лица кои имаат искуство и се менаџери од областа на човечките ресурси со цел да донесуваат најдобри планови во иднина.

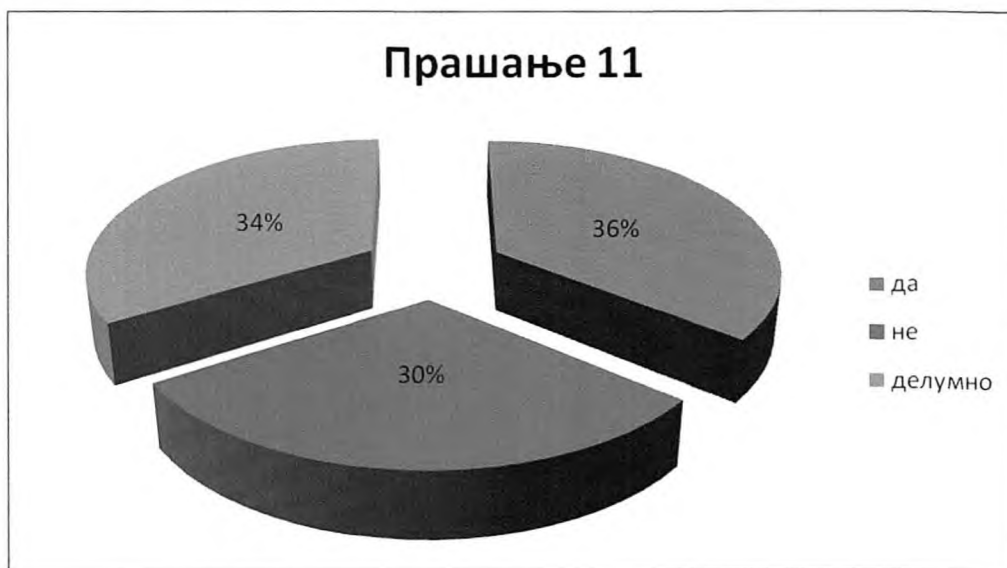
На прашањето 11: Дали донесените планови во вашата институција за човечките ресурси се одраз на добро спроведените истражувања, предвидувања и

потреби на истата?, имаме три понудени одговори и тоа Да, Не и Делумно. Добиените одговори се приближни односно нема некои позначајни отстапувања така што има 18 одговори со Да, 15 со Не, и 17 со Делумно. Добиените одговори се прикажани и на графиконот 14.

Табела 15: Одговори на прашање 11

Прашање 11: Дали донесените планови во вашата институција за човечките ресурси се одраз на добро спроведените истражувања, предвидувања и потреби на истата?		
Да	Не	Делумно
18	15	17

Графикон 14: Процентуални одговори на прашање 11



Од графиконот 14 може да се забележи дека добиените одговори на прашање 11 се приближни, односно со 30% се Не, 34% Делумно и 36% Да. Иако одговорите под Да доминираат сепак и останатите две опции се процентуално приближни кон одговорот под Да. Иако мнозинството смета дека донесените планови во институцијата за човечките ресурси се одраз на добро спроведените истражувања, предвидувања и потреби на истата, сепак и 30-те% под Не

укажуваат на мислење дека тоа и не е баш така, или пак делумно е така со 34-те%. Така може да се дојде до заклучок дека сепак се потребни поголеми истражувања, предвидувања и потреби за човечките ресурси и нивно планирање во институциите.

На прашањето 12: Дали сметате дека Планот за развој на вработените е од исклучителна значајност за проширувања на знаењата и вештините на вработените? има 3 понудени одговори со Да, Не и Делумно. Од овие одговори преовладуваат одговорите под Да со 43 одговори, со Не имаме 2, и Делумно 5 одговори. Добиените одговори се прикажани и графички на графикон 15.

Табела 16: Одговори на прашање 12

Прашање 12: Дали сметате дека Планот за развој на вработените е од исклучителна значајност за проширувања на знаењата и вештините на вработените?		
Да	Не	Делумно
43	2	5

Графикон 15: Процентуални одговори на прашање 12



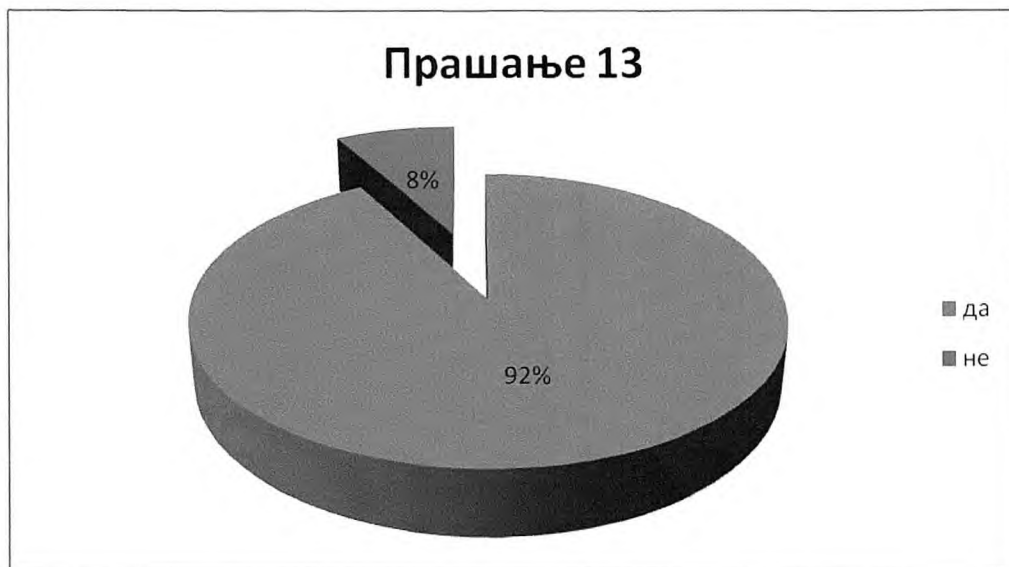
Од графиконот 15 може да се забележи дека 86% од одговорите припаѓаат под Да, 10% под Делумно и 4% под Не. Ова укажува дека преовладува позитивно размислување дека Планот за развој на вработените е од исклучителна значајност за проширувања на знаењата и вештините на вработените, што укажува дека институциите треба да посветат внимание на планот за развој на вработените и на нивно надградување, со што би е зголемила нивната компетентност и вештини а со тоа би придонеле за поголема успешност во работењето.

На прашањето 13: Дали сте посетувале обука, семинар и слично? има два понудени одговори Да и Не (табела 17). Под да има 46 одговори а под Не 4. Добиените одговори може да се прикажат и на графикон 16.

Табела 17: Одговори на прашање 13

Прашање 13: Дали сте посетувале обука, семинар и слично?	
Да	Не
46	4

Графикон 16: Процентуални одговори на прашање 13



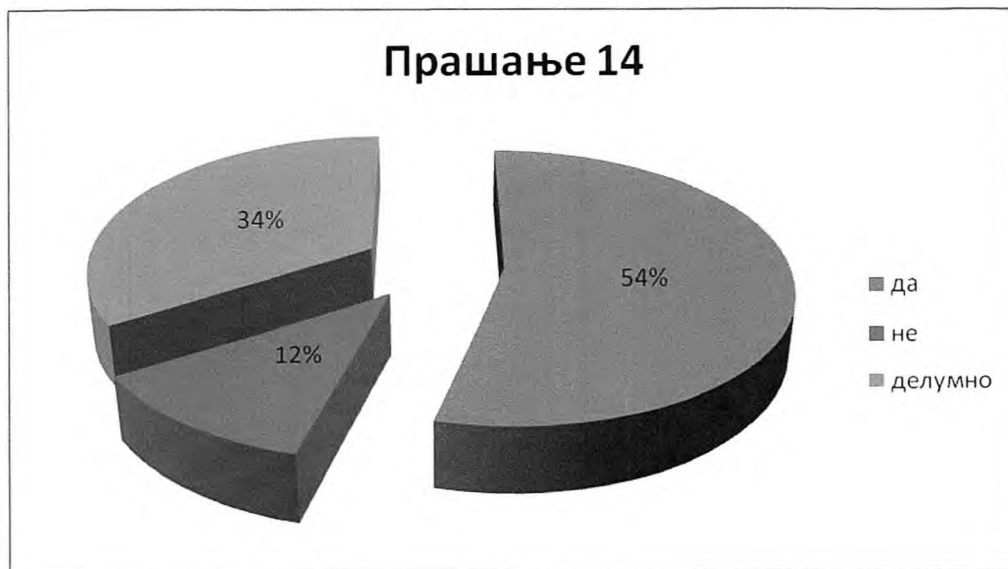
Од графиконот 16 може да се забележи дека 92% отпаѓаат на одговорите под Да и 8% под Не. Ова укажува дека најголем број од испитаниците односно 92% посетувале обука, семинар и слично. Овие практики треба да продолжат во институциите бидејќи се еден од начините на надградување на вработените.

На прашањето 14: Дали сте се стекнале со поголеми вештини на обуката, семинарите и сл.? имаме три понудени одговори под Да, Не и Делумно (табела 18). Под Да има 27 одговори, Не 6 одговори и Делумно 17 одговори. Добиените резултати може да се прикажат и графички на графикон 17.

Табела 18: Одговори на прашање 14

Прашање 14: Дали сте се стекнале со поголеми вештини на обуката, семинарите и сл.?		
Да	Не	Делумно
27	6	17

Графикон 17: Процентуални одговори на прашање 14



Од графиконот 17 може да се забележи дека 54% припаѓаат на одговорите под Да, 34% на одговорите под Делумно и 12% на одговорите под Не.

Мнозинството на испитаници смета дека се стекнале со поголеми вештини од семинарите обуката и слично, кај 12% тоа не е случај, а исто така само Делумно е кај 34% од испитаниците. Сепак повеќе од половината односно 54-те % укажуваат на позитивност односно стекнување на поголеми вештини од обуката и семинарите, што сепак значи дека треба да продолжат да се одржуваат, да бидат по практични со цел учесниците да можат да ги надградат своите знаења, па така работилниците преку практични искуства би биле корисен пример за во иднина.

На прашањето 15: Дали сметате дека јавните институции треба да ги следат практиките на успешно планирање на приватните организации? има три понудени одговори со Да, Не и Понекогаш. Мнозинските одговори се со Да и тоа 35, со Не има 1 одговор и 14 со Понекогаш (табела 19). Добиените одговори може и графички да се прикажат графикон 18.

Табела 19: Одговори на прашање 15

Прашање 15: Дали сметате дека јавните институции треба да ги следат практиките на успешно планирање на приватните организации?		
Да	Не	Понекогаш
35	1	14

Графикон 18: Процентуални одговори на прашање 15



Од графиконот 18 може да се забележи дека 70% отпаѓаат на одговорите со Да, 28% со Понекогаш и 2% на одговорите со Не. 70-те проценти со Да укажуваат дека повеќето испитаниците се согласуваат дека јавните институции треба да ги следат практиките на успешно планирање на приватните организации. Па така одредени успешни практики на приватни организации може да бидат добар пример за планирање на кадрите во јавните институции.

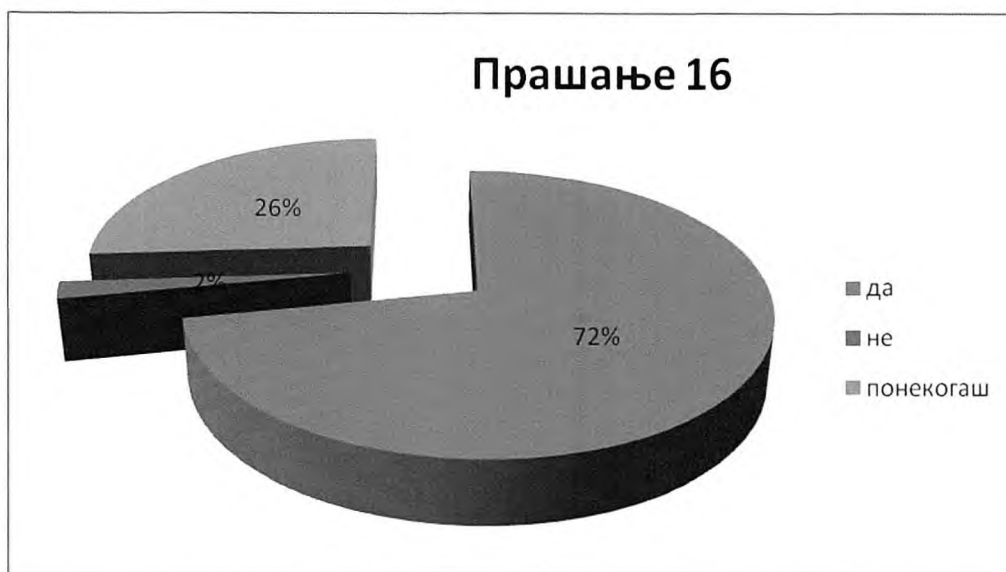
На прашањето 16: Дали сметате дека јавните институции во Република Македонија треба да применат практики на успешно планирање на кадрите, по примерот на развиените и напредни земји, кои се покажале успешни кај нив?, има три понудени одговори Да, Не и Понекогаш (табела 20). Под да има 36 одговори, Не 1 и Понекогаш 13. Добиените одговори се прикажани и графички на графикон 19.

Табела 20: Одговори на прашање 16

Прашање 16: Дали сметате дека јавните институции во Република Македонија треба да применат практики на успешно планирање на кадрите, по примерот на развиените и напредни земји, кои се покажале успешни кај нив?

Да	Не	Понекогаш
36	1	13

Графикон 19: Процентуални одговори на прашање 16



Од графикон 19 може да се забележи дека 72% припаѓаат на одговорите под Да, 26% на одговорите Понекогаш и само 2% на Не. Од тука може да се заклучи дека практиките на успешно планирање во однос на развиените и напредни земји би можело да се применат во македонската практика со што би се следел еден пример на успешност, и поголема посветеност на планирањето на кадрите во јавните институции во Македонија. Овие практики би им помогнале на институции на најдобар начин да го спроведат планирањето кое може да им донесе успешна реализација на работните активности и поголем заложби на сите

вработени односно поголема вклученост на сите вработени кон целите на институцијата.

5.2. Дискусија

Како резултат на стремежот на Република Македонија, и усогласувањето на законодавството со Европска унија се прават напори за реформи во државата, каде спаѓаат и реформите во јавната администрација и реформите кои се однесуваат на кадрите и нивното планирање. Во литературата за оваа проблематика во Македонија (освен законските прописи кои беа претходно споменати) постојат одредени Прирачници⁷² за Стратешко планирање, каде одредени делови се за планирање на кадрите на министерствата, односно нивно планирање во годишните акциони планови на секое министерство. Исто така постојат одредени Стандарди за управување со човечки ресурси⁷³ како што се стандардите од Министерството за информатичко општество и администрација каде се опфатени улогата и одговорностите на организационата единица за управување со човечките ресурси, стратешкото планирање, селекцијата и вработувањето, политики и обуки. Покрај нив, се и Стандардите за управување со човечки ресурси⁷⁴ од Секретаријатот за европски прашања, Агенцијата за државни службеници и Генералниот секретаријат на Владата на Република Македонија каде се споменати одговорностите на организационите единици за човечки ресурси, стратешкото планирање, разни упатства за вработување и селекција итн. Во Стратегијата за управување со човечки ресурси на Министерството за внатрешни работи (2014-2018)⁷⁵ се опфатени стратегискиот контекст, стратегискиот фокус, реформите, општите начела за работниците во министерството, класификацијата на работните места, обуките итн. Во

⁷² Прирачник за стратешко планирање, Влада на Република Македонија, Скопје, 2014

⁷³ Министерство за информатичко општество и администрација (2014), Стандарди за управување со човечки ресурси, Скопје: МИОА

⁷⁴ Секретеријат за европски прашања, Агенција за државни службеници, Генерален секретаријат на Влада на Р.Македонија, (2009), Стандарди за управување со човечки ресурси, Скопје: Влада на Р.М, Генерален секретаријат

⁷⁵ Министерство за внатрешни работи (2014), Стратегија за управување со човечки ресурси на министерството за внатрешни работи (2014-2018), Скопје: МВР

Стратешкиот план на Министерството за образование и наука⁷⁶ е претставено одделението за управување со човечки ресурси, неговиот делокруг како и обврските и одговорностите на државните службеници согласно Законот за административни службеници, како и Законот за работни односи. Се истакнува и планирањето на човечките ресурси во целта на остварувањето на стратешките цели на министерството. Може да се споменат и правилниците за обука во одделни министерствата, и Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика,⁷⁷ и сл.⁷⁸

Од литературата во соседните држави може да се споменат прирачниците за управување со човечките ресурси за јакнење на локалната управа на Србија, потоа стратегиите за развој на човечките ресурси на градските управи во Србија. Релевантно истражување во областа е направено од страна на авторот Славкович Марко⁷⁹ за Управување на човечките ресурси во јавната управа, каде биле интервјуирани лица од 7 организации од јавната управа и локална самоуправа (Градската управа на град Крагуевац, ЈКП Зеленило, ЈКП Водовод, ЈКП Енергетика, ЈПК Градски пазари, ЈКП Чистота, и ЈКП радио-телевизија Крагуевац), а се работи за квантитативно истражување. Значајно е уште едно истражување од авторите Илич Милена и Живкович Зоран за Менаџментот на човечките ресурси во државната управа во Србија⁸⁰. Исто така може да се спомене и истражувањето за управувањето на човечките потенцијали во структурите на јавната управа на Босна и Херцеговина од шведската амбасада во Сараево⁸¹ (каде

⁷⁶ Стратешки план на Министерството за образование и наука, 2015-2017 година, Скопје: МОН, 2014

⁷⁷ Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика, Сл. весник на Р.М бр. 106/2007 и 146/2009

⁷⁸ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Сл. весник на Р.М бр 42 од 17.03.2015 г

⁷⁹ Славкович М., - Управљање људским ресурсима у јавној управи-станје и примери добре праксе, стр. 179-190, достапно на: <http://ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Zbornik/15%20-%20M.%20Slavkovic.pdf>

⁸⁰ Илич М., Живкович З., (2011), Менаџмент људским ресурсима у државној управи и јавном сектору Републике Србије, Београд: Научни скуп са меѓународном учесчем Србије

⁸¹ Амбасада на Шведска во Сарајево (2014), Управљање људским потенцијалима у структурама јавне управе у БиХ-изазови у процесу праценја реформи, Transparency International Bosna I Hercegovina

се даваат одговори на одредени истражни прашања), како и управување со човечките потенцијали во државната служба на Босна и Херцеговина⁸² од Вирант Грегор и останати автори од 2015 година. Исто така може да се спомене и едно истражување од авторот Бача Мирослав⁸³ за управување на човечките потенцијали во телата на државната управа со помош на експертни состави од Хрватска од 2006 година каде се разгледуваат одредени модели и се дава експертско мислење во решавањето на проблематиката. Потоа истражувањето од Тадич Јуре⁸⁴ од 2015 година за развој на човековите потенцијали во државната управа на Република Хрватска, каде се разгледуваат одредени правни рамки и стратегии и се даваат одредени решенија.

Може да се спомене и анализата на функциите и капацитетите за управување на ресурсите во црногорските општински управи, од авторите Ален Ричард и Биро Милена од 2011 година, каде се даваат одредени препораки и е извршена анализа во повеќе општини.

Според Славкович Марко јавниот сектор треба да функционира како фирма односно да го применуваа новиот пристап-New Public Management чија суштина е дека треба да се поддржува пазарниот модел на однесување⁸⁵, да се следат плановите за развој на органот на управата. Исто така овој автор напоменува дека управувањето со човечките ресурси денес станува важен фактор за унапредување на продуктивноста и перформансите во јавниот сектор, каде самиот пристап треба да биде стратегиски односно потребно е прецизно планирање на човечките ресурси и вработувањето на новите поединци во органите на управата. На ова укажуваат и добиените податоци од направеното емпириско истражување односно во делот на прашањето 15 каде 70% од испитаниците се согласуваат дека јавните институции треба да ги следат практиките на успешно планирање на приватните

⁸² Вирант Г., и останати автори (2015), Управљање људским потенцијалима у државној служби Босни и Херцеговини, T&T concept: Сарајево

⁸³ Бача М. (2006), Управљање људским потенцијалима у тјелима државне управе помоцу експертних сустава, Прегледни чланак, Зборник радова Правног факултета у Сплиту, стр 137-148

⁸⁴ Тадич Ј., (2015), Развој лјудских потенцијала у државној управи Републике Хрватске, Стручни чланак

⁸⁵ <http://ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Zbornik/15%20-%20M.%20Slavkovic.pdf> (пристапено на 31.01.2017)

организации. И истражувањето на Yahiaou et all (2015)⁸⁶, укажува на поврзаност на менаџментот на човечки ресурси во јавниот и приватниот сектор, односно следење на успешните практики од приватниот сектор.

Важна улога во примената на современите пристапи на управувањето со човечките ресурси во органите на управата имаат и менаџерите за човечки ресурси, што укажуваат и резултатите добиени од одговорите на прашање 10 каде 96% од испитаници смета дека носителите на процесот на планирање на кадрите во институцијата треба да бидат искусни менаџери од областа. И според Klinger D., and Naulbandijan J (2003)⁸⁷ менаџерите за човечки ресурси во јавната управа треба да бидат технички специјалисти, професионалци, медијатори помеѓу различните интересни групи и специјалисти за човечки ресурси.

Во однос на прашањето 16 и 72% позитивни одговори во однос на примена на практиките на успешно планирање во однос на развиените и напредни земји кои би можело да се применат во македонската практика, би се надоврзале на практиките на пример од Италија, која во потполност ја приватизирала државната служба и на национално ниво и на локална власт па службениците се вработени врз основа на договор од областа на приватното право. Меѓутоа вработувањето и понатаму се врши по пат на јавен конкурс⁸⁸. Карактеристиките на државните управи во различните земји се специфични во секоја држава и реформите како и нивната применливост зависат од највисоките државни органи.

Во однос на прашање 5 каде 100% од испитаниците се согласуваат дека обезбедувањето на квалификуван кадар во институцијата е од голема важност за успешно извршување на работните задачи и обврски, може да се каже дека и Директоратот на човечки ресурси на Црна Гора исто така во своето планирање на кадровските потреби се обидува да обезбеди потполно систематизирани работни места и да вработи лица кои ќе бидат работно способни и квалификувани за

⁸⁶ <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Management-and-Public-Organizations.pdf> (пристапено на 31.01.2017)

⁸⁷ Klinger D., and Nailbandjan J., (2003), Public Personell Management: Context and Strategies, 5 th ed. Englewood Cliffs, NJ: Hall/Simon& Shuster

⁸⁸ Вукоњаљски И., (2012), Приручник за управљање људским ресурсима, Београд: Савет европа, стр. 40

истите.⁸⁹ Исто така и Wahshi A., et all (2013)⁹⁰ потврдуваат дека знаењата на квалификуваниот кадар се важен извор на успех во јавната управа. Овде може да се поврзе прашањето 9 каде 84% од испитаниците укажуваат дека е потребно поголемо внимание на планирањето на кадрите во институцијата. Исто така и Wahshi A., et all (2013) укажуваат на поголемо внимание на планирањето на кадрите односно поголема стратегиска ориентација кон планирањето на кадрите во институциите и согледување на сите потреби на краток, среден и долг рок, со што ќе се обезбеди успешно извршување на работните активности.

Во однос на прашање 2 се искажани поделени размислувања за тоа дали институцијата посветува доволно внимание на менаџирањето на човечките ресурси и каде се 46% одговори со Да и 46% со Не и прашање 3 со 66% со Да кои укажуваат дека сепак во испитаните јавни институции се врши планирање на човечките ресурси. Ова може да се надоврзе и со практиката од Босна и Херцеговина⁹¹ и нејзините управни структури каде се укажува дека има планирање на човечките ресурси но тоа не е соодветно ниво бидејќи на институциите им е битно само да го задржат бројот на вработени.

Поврзано со одговорите на прашање 4 каде сите 100% од испитаниците сметаат дека планирањето на човечките ресурси е важно за правилно избраните кадри во јавната институција, што се компарира со „Истражувањето за јавните управи на државите членки на ЕУ“ дека планирањето е од суштинско значење за правилно избраните кадри и за проектираните аспекти на организациите. Тоа е идеален инструмент кој гарантира дека организацијата ја има „вистинската личност со вистинските компетенции во вистинско време и на вистинско место“.⁹²

86 –те проценти за прашањето број 12, во однос на тоа дека Планот за развој на вработените е од исклучителна значајност за проширувања на знаењата и

⁸⁹ Стратегија развоја функције менаџмента људских ресурса у министерство одбране Црне Горе, Подгорица: Директорат за људске ресурсе, 2014, стр. 9

⁹⁰ <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1257&context=ecuworks2013> (пристапено на 31.01.2017)

⁹¹ <https://ti-bih.org/wp-content/uploads/2014/12/Upravljanje-ljudskim-potencijalima-u-strukturama-javne-uprave-u-BiH-izazovi-u-procesu-pracenja-reformi1.pdf> (пристапено на 31.01.2017)

⁹² <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/10684.pdf> (пристапено на 31.01.2017) стр.43

вештините на вработените, може да се поврзе со „Истражувањето за јавните управи на државите членки на ЕУ“⁹³ каде 38% од испитаниците го споменале постоењето на тригодишниот план за човечки ресурси, а 21% изјавиле дека сакаат да развијат таков план.

5.3. Тестирање на хипотезите

Во однос на генералната хипотеза која беше поставена во овој труд може да се каже дека се потврдува односно планирањето на кадрите во министерствата и Владата на Република Македонија овозможува ефикасно управување со кадрите и ефективно и ефикасно извршување на деловните задачи и постигнување на успешност во работењето на истите. На тоа укажаат и одговорите на прашањата 3 (каде 66% одговориле дека институциите вршат планирање на кадрите во органите на управата), 4 (100% одговориле дека планирањето на човечките ресурси е важно за правилно избраните кадри во институциите), 5 (100% одговориле дека обезбедувањето на квалификуван кадар во институцијата е од голема важност за успешно извршување на работните задачи и обврски). Самото менаџирање на кадрите во испитаните институции сепак треба уште да се надградува, да биде на високо ниво, бидејќи како што се согледува од истражувањето на испитаниците тоа беше оценето со средно ниво, што значи дека има простор за работа и поголеми заложби.

Во однос на посебната хипотеза 1, се потврдува односно планирањето на кадрите во органите на управата се врши на потребното ниво кое треба да ги задоволи потребите на органот на управата, на што укажуваат одговорите а прашање 6 каде 58% од испитаниците се изјасниле дека менаџирањето на кадрите е на средно ниво и прашање 4 каде 100% од испитаниците се изјасниле дека планирањето е важно за правилно избраните кадри. Но овде исто така може да се напомене дека потребни се поголеми истражувања, предвидувања и потреби на институциите и со донесување на соодветни планови кои ќе ги задоволат потребите и ќе бидат резултат на процесот на планирање на институциите.

⁹³ исто

Посебната хипотеза 2 се потврдува односно планирањето на кадрите во органите на управата придонесува за успешно предвидување на потребата за човечките ресурси, што е поткрепено со теоретското истражување и добиените резултати од емпириското истражување.

Поединечните хипотези, 1,2 и 3 исто така се потврдуваат односно добро испланираните кадри во органот на управата придонесуваат за вработување на најкомпетентните луѓе, поточно со добро воспоставен стратешки план на институцијата и предвидување на нејзините потреби и вештини на човечкиот потенцијал се придонесува за вработување на најкомпетентниот кадар. Во однос на поединечна хипотеза 1 ја потврдуваат одговорите на прашање 4 каде 100% од испитаниците се изјасниле дека планирањето придонесува за правилно избран кадар во институциите, како и прашањето 7 каде 94% од испитаниците се изјасниле дека настојуваат да вработуваат најкомпетентен кадар за остварување на своите цели. Во однос на поединечна хипотеза 2 ја потврдуваат мнозинските позитивни одговори на прашање 4, 5 и 9 а кај поединечната хипотеза 3 мнозинските позитивни одговори на прашање 16 и 15. Потоа добриот начин на планирање на кадрите допринесува за успешен процес на планирање, ова значи ако се пристапи кон проблемите на соодветен начин ако се бара нивно разрешување и поголеми заложби нормално дека процесот на планирање ќе генерира успешност. И секако планирањето на кадрите допринесува за поинаков пристап кон човечките ресурси во органите на управата односно се јавува еден поинаков, модерен пристап по примерот на многу успешни земји и институции од Европа и пошироко. Се работи за искуства каде што се успеало на најдобар начин да ги менаџираат кадрите и да го извршуваат планирањето на кадрите на високо ниво, на ниво кое овозможува поголема флексибилност, поголема обученост на кадарот и најбитно поголема подготвеност да реагира на брзите промени кои се соочуваат во окружувањето со цел да се испорачуваат брзо, навремено и соодветно услугите на граѓаните.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Човечките ресурси се основен камен темелник на јавните институции, односно се темел на долгорочниот успех на институцијата. Знаењата, вештините, способностите, креативноста на кадрите се од големо значење за деловниот успех на институцијата.

Можеме да заклучиме дека планирањето на кадрите е процес кој го опфаќа предвидувањето на кадрите во одредена институција во согласност со стратегијата на самата институција.

Денес планирањето на кадрите станува се позначајно, бидејќи овозможува значајни предности на самата институција. Така инвестирањето во кадрите е основен носител во развојот на унапредувањето на органот на управата.

Преку планирањето на кадрите институциите се способни да одговорат на промените на окружувањето и да постигнат долгорочен успех за самата организација.

Планирањето на кадрите треба да овозможи привлекување и задржување на вработените со соодветни вештини, развој на добро обучени и флексибилни вработени и воведување на флексибилност во институцијата и максимално искористување на човечките ресурси.

Во Република Македонија во однос на планирањето на кадрите во органите на управата, може да се заклучи дека најголемо влијание имаат Законот за административни службеници и Законот за вработените во јавниот сектор кои ги регулираат годишните планови за вработување врз основа на Методологија, при што се изготвуваат планови за вработувања кои ги содржат податоците за пополнетост на работните места, за пензионирања, распределба на нови вработувања. Тука голема улога има и Министерството за информатичко општество и администрација кое треба да даде мислење за планот и тоа на органот кој е надлежен за негово буџетирање, како и на Агенцијата за администрација во давањето на писмена согласност за систематизација на работните места.

Процесот на планирање на кадрите во органите на управата е важен дел од менаџирањето на кадрите, а воедно е и важен составен дел на самото управување на човечкиот потенцијал во соодветните институции. Планирањето на кадрите бара време, заложби, компетентни лица, експерти кои си ја знаат својата работа и кои треба да го водат самиот процес на планирање кон успешност. Компетентните менаџери треба да донесуваат планови за самите органи на управата, да ги имплементираат во стратегиите на самиот орган и акционите планови со цел да се стави поголем акцент на кадрите односно на човечкиот потенцијал. А, воедно треба да преовладува и сфаќањето за важноста на самите кадри за успешното функционирање на органот, односно нивното учество во генерирањето на деловните успеси. Во планирањето на кадрите треба да се вклучи и нивното надградување на знаењата и вештините бидејќи на тој начин тие стануваат пофлексибилни и можат да одговорат на сите барања од окружувањето и оние кои ги бара самиот орган од нив.

Емпириското истражување потврди дека има простор и потреба за поголеми заложби на ова поле во органите на управата во Република Македонија. Со посветување на доволно внимание на планирањето ќе дојде до израз огромното значење кое го има кадарот за институциите и за нивното функционирање. Затоа потребен е еден поактивен пристап, поголема вклученост, со цел донесување на ефективни планови кои ќе допринесат за успешно менаџирање на кадрите, а тоа би резултирало и со успешност на самите органи на управата.

Како препорака од овој труд е истакнување на потребата за дополнителни истражувања на практиките на напредните Европски земји кои може да бидат пример на искуства и градење на добра практика во македонските органи на управата.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Allen R., Biro M., (2011), Анализа функција и капацитета управљање људским ресурсима у црногорским општинским управа, Завршни извештај, Програм Ујединетих нација за развој
- [2] Amstrong M., (2003), A Handbook of human resource management practice, USA: Kogan Page Limited
- [3] Bach S., Rocca Della G. (2000), The management strategies of Public Service Employers in Europe, Industrial Relations Journal
- [4] DPSA (2008), Human resource planin strategy, Strategic framework, For the public Service
- [5] Genzo A.D. Rubbns P.S (2005), Fundamentals of Human Resource Management, USA: John Wiley & Sons
- [6] International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59 No. 2, pp.45-162.
- [7] Jarvalt J., (2012), Strategic Human Resource Management in the public service: Evidence from Estonia and other central and eastern European countries, Tallinn: University of technology doctoral theses series I: Social sciences, No. 18
- [8] Järvalt, J. and Randma-Liiv, T. (2010), Public sector HRM: the case of no central human resource strategy, Baltic Journal of Management, Vol. 5 No. 2, pp. 242-256.
- [9] Klinger D., and Nailbandjan J., (2003), Public Personell Management: Context and Strategies, 5 th ed. Englewood Cliffs, NJ: Hall/Simon& Shuster
- [10] Lupton B., Shaw S., (2001), Are Public Sector Personnel Managers the Profession's Poor Relations? Human Resource management Journal
- [11] Mahapatro B.B (2010), Human resource management, New Delhi: New Age International, Ltd. Publishers
- [12] Poor Y. A., Abbas P. A., (2013), Managing the HR function in Public administration, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, Vol 5, No 1., pp.253-260

- [13] Rosemary T., Mabey C., (2000), Developing Human resources, Heinemann: Butterworth
- [14] Rothwell J. W., Kazanas S.H., (2003), Planning and managing Human resource, Massachusetts: HRD Press Amherst
- [15] Torrington D.Hall., Taylor S., (2004), Менаџмент људских ресурса, Београд: Дата статус
- [16] Walker W.J., (1980), Human Resource planning, NY: McGraw –hill Book Company
- [17] Yahiaoui N., Anser A., Lahourel S., (2015), Human resource management and public organizations, Global Journal of Human Resource Management, Vol. 3, No.2. pp.1-12
- [18] Бајрактаревић Ф., (1999), Менаџмент људских ресурса, Загреб: Голден маркетинг
- [19] Бардарова С., Јаковлев З., Котески Ц., (2014), Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Штип: УГД
- [20] Баца М., (2006), Управљање људским потенцијалима у тјелима државне управе помочу експертних сустава, Зборник радова, Сплит: Правног факултета у Сплиту
- [21] Беловски В., (2010), Административно право, УГД, Кочани: Правен факултет
- [22] Богичевич Б., (2003), Менаџмент људских ресурса, Београд: Економски факултет
- [23] Богичевич Б., (2004), Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачка делатност, Београд: Економског факултета
- [24] Божинов М., Кулич Ж., Цветковски Т., (2004), Менаџмент људских ресурса, Белград: Мегатренд Универзитет
- [25] Бојановиќ Џорђевиќ Ј., Павич Ж., (2011), Основе менаџмента људских ресурса, Београд: Универзитет Сингидунум
- [26] Бојациоски Д., Ефтимов Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет

- [27] Боландер Џ., Шнел С., (2011), Управување со човечки ресурси, Скопје: Б.И, Б.М
- [28] Вирант Г., и останати автори (2015), Управрање људским потенцијалима у држљвној служби Босни и Херцеговини, T&T concept: Сарајево
- [29] Вукоњаљски И., (2012), Приручник за управљање људским ресурсима, Београд: Совет Европа
- [30] Гарет Џ., Георг Џ., (2008), Современ менаџмент, Скопје: Глобал комуникации
- [31] Гелевска А. Н., (2011), Планирање на научно истражување, Скопје: Филозофски факултет
- [32] Грифин Р., (2010), Основи на менаџментот, Кочани: Генекс
- [33] Ѓуровска М., (2013), Менаџмент, Авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет
- [34] Живкович С., (2011), Мерење степенa исцрпјености у функција развоја организација рада у јавном сектору, Београд: Факултет за управи у Љубјани
- [35] Иванчевич М.Ј., (2007), Human Resources Management, Mc Graw-Hill, International edition
- [36] Илич М., Живокович З., (2011), Менаџмент љуцким ресурсима у државној управи и јавном сектору Републике Србије, Београд: Научни скуп са меѓународном учесчем Србије
- [37] Кулич Ж., Васич М., (2007), Менаџмент људских ресурса, Бања Лука: Завод дистрофичара
- [38] Мариновиќ М., Танасковиќ З., (2014), Менаџмент љуцких ресурса, Ужице: Виско пословна школа
- [39] Матрис Р., Џексон Џ., (2010), Управување со човечки ресурси, Скопје: Магор
- [40] Министерство за внатрешни работи (2014), Стратегија за управување со човечки ресурси на министерството за внатрешни работи (2014-2018), Скопје: МВР

- [41] Министерство за информатичко општество и администрација (2014), Стандарди за управување со човечки ресурси, Скопје: МИОА
- [42] Министерство за информатичко општество и администрација на Р.М (2014), Стандарди за управување со човечки ресурси, Скопје:МИОА
- [43] Мицич Р., Арсич Љ., (2010), Управљање људским ресурсима у организацијама, Прегледни рад, Економски погледи, 2
- [44] Пановска К.А. (2009), HR Global, Списание за човечки ресурси, текст: План за развој на вработените, Скопје
- [45] Пантич С., (2010), Савремене тенденције у менаџменту људских ресурса, Мастер рад, Београд: Универзитет Сингидуним
- [46] Пејковски Ј., (2014), Јавниот сектор во Република Македонија, состојби и промени, Скопје: Филозофски факултет
- [47] Перич С., (2015), Развој менаџмента људских ресурса у земјама у транзицији, Београд: Стручни рад, Београдска пословна школа
- [48] Петковски К., Стоилковска А., (2010), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје:УТМС
- [49] Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Сл. весник на Р.М бр 42 од 17.03.2015 г
- [50] Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика, Сл. весник на Р.М бр. 106/2007 и 146/2009
- [51] Прирачник за стратешко планирање, Влада на Република Македонија, Скопје, 2014
- [52] Секретеријат за европски прашања, Агенција за државни службеници, Генерален секретеријат на Влада на Р.Македонија, (2009), Стандарди за управување со човечки ресурси, Скопје: Влада на Р.М, Генерален секретеријат
- [53] Славкович М., (2010), Управљање људским ресурсима у јавној управи-стање и примери добре праксе, Зборник 15, стр.179-191
- [54] Смилевски Ц., Смилевски З., Груевски Д., (2010), Стратегиски менаџмент на човечки ресурси: Скопје: БАС

- [55] Стефанова С., (2011), Влијанието на регрутирањето и селектирањето на вработените врз успешноста на работењето на организациите, Магистерски труд, Штип: УГД
- [56] Стратегија за управување на човечките ресурси на царинската управа на Р.М., 2013, Скопје: Царинска управа
- [57] Стратешки план на Министерството за образование и наука, 2015-2017 година, Скопје: МОН, 2014
- [58] Тадич Ј., (2015), Развој људских потенцијала у државној управи Републике Хрватске, Стручни чланак
- [59] Танасијевич З., (2006), Нови путеви менаџмент људских ресурса, Фестивал квалитета, Крагујевац: Национална конференција о квалитету
- [60] Филмер Р., (1994), Новиот менаџмент, Скопје: Агенција Скај
- [61] Чамилович С., и Вујич В., (2006), Основе менаџмента људских ресурса, Београд: Текон-Техноконсалтинг
- [62] Черович С., (2012), Управљање лјудским ресурсима у хотелиерство, Београд :Универзитет Сингидунум

Интернет страни и Закони:

- [1] <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html> (пристапено на 30.09.2016)
- [2] [http://www.sep.gov.mk/data/file/Obuka/Opsto/Strategija_za_obuka_na_drzavna_administracija_vo_procesot_na_priblizuvanje_kon_Evropskata_Unija\(1\).pdf](http://www.sep.gov.mk/data/file/Obuka/Opsto/Strategija_za_obuka_na_drzavna_administracija_vo_procesot_na_priblizuvanje_kon_Evropskata_Unija(1).pdf) (пристапено на 15.10.2016)
- [3] <http://www.vladix.net/the/mk/OM230-2.pdf> (пристапено на 30.09.2016)
- [4] <http://ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Zbornik/15%20-%20M.%20Slavkovic.pdf> (пристапено на 31.01.2017)
- [5] <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Management-and-Public-Organizations.pdf> (пристапено на 31.01.2017)
- [6] <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/10684.pdf> (пристапено на 31.01.2017)

- [7] <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1257&context=ecuworks2013>
(пристапено на 31.01.2017)
- [8] <https://ti-bih.org/wp-content/uploads/2014/12/Upravljanje-ljudskim-potencijalima-u-strukturama-javne-uprave-u-BiH-izazovi-u-procesu-pracenja-reformi1.pdf> (пристапено на 31.01.2017)
- [9] Закон за административни службеници, Сл. весник на Р.М бр.27 од 05.02.2014 г.
- [10] Закон за вработени во јавниот сектор, Службен весник на Р.М, бр.27 од 05.02.2014 г
- [11] Закон за работни односи, Сл. весник на Р.М 62/2005
- [12] Стратегија развоја функције менаџмента људских ресурса у министерство одбране Црне Горе, Подгорица: Директорат за људске ресурсе, 2014

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 - Анкетен прашалник

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани,

Целта на овој прашалник е да се согледа планирањето на кадрите во Вашата институција, односно степенот на планирање и посветеноста на самиот орган кон човечкиот потенцијал и нивната важност за успешност на истиот.

Анкетниот прашалник е анонимен и затоа Ве молиме за што поголема искреност и конкретност во одговорите.

Упатство за работа

Заокружете еден од понудените одговори (А, Б, В), Забележете (X) кај еден од понудените одговори кој го изразува Вашето мислење, како и Дополнете го соодветниот одговор.

Пол :

а) машки б) женски

Работна позиција:

Работен стаж во јавната институција:

Години:

Ред. бр	Прашање:	Да	Не	Не знам
1	Дали во Вашата институција има оддел за човечки ресурси?			
2	Дали сметате дека Вашата институција посветува доволно внимание на менаџирањето на човечките ресурси?			
3	Дали Вашата институција врши планирање на човечките ресурси?			
4	Дали сметате дека планирањето на човечките ресурси е важно за правилно избраните кадри во Вашата институција?			
5	Обезбедувањето на квалификуван кадар во Вашата институција е од голема важност за успешно			

	извршување на работните задачи и обврски?			
--	---	--	--	--

6. Менаџирањето на кадрите во Вашата институција сметате дека е на:

А) Високо Б) Ниско В) Средно ниво Г) Многу ниско ниво

Ред. бр	Прашање	Да	Не	Делумно
7	Дали сметате дека вашата институција треба да настојува да избира најкомпетентен кадар за остварување на своите цели?			
8	Дали планирањето на кадрите треба да биде усогласено со потребите на организацијата?			
9	Дали е потребно поголемо внимание на планирањето на			

	кадри за успешност во работењето на Вашата институција?			
10	Дали сметате дека носителите на процесот на планирање на кадрите во Вашата институција треба да бидат искусни менаџери од областа?			
11	Дали донесените планови во вашата институција за човечките ресурси се одраз на добро спроведените истражувања, предвидувања и потреби на истата?			
12	Дали сметате дека Планот за развој на вработените е од исклучителна значајност за проширувања на знаењата и			

	вештините на вработените?			
--	------------------------------	--	--	--

13. Дали сте посетувале обука, семинар и слично?

А) Да Б) Не

14. Дали сте се стекнале со поголеми вештини на обуката, семинарите и сл.?

а) Да Б) Не В)Делумно

15. Дали сметате дека јавните институции треба да ги следат практиките на успешно планирање на приватните организации?

А) Да Б) Не В) Понекогаш

16. Дали сметате дека јавните институции во Република Македонија треба да применат практики на успешно планирање на кадрите, по примерот на развиените и напредни земји, кои се покажале успешни кај нив?

А) Да Б) Не В) Понекогаш

Благодарам