

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје



Филозофски факултет – Скопје



Институт за безбедност, одбрана и мир

Магистерски труд на тема:

Менаџмент на човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија со акцент на оценувањето перформанси и системот на кариера

Кандидат:
Ивица Кузмановски

Ментор:
проф. д-р Оливер Бакрески

Скопје, 2023

Кус извадок:

Човечките ресурси се вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација со која располага една организација.

Затоа правилниот избор на кадри е од големо значење. Создавањето квалитетни кадри не е така лесна и едноставна работа. Кога се работи за кадри во МВР, за да се изгради една индивидуа во врвен професионалец со сите потребни компетенции, за што потребна е едукација, потребно е да се вложи многу време, многу средства, труд итн., бидејќи преку ноќ не може да се создаде таков кадар. Треба да се има предвид фактот дека преку процесот на планирање, како дел од управувањето со човечките ресурси, мора стратешки да се предвиди колку кадри по разни основи (старосна пензија, смрт, доброволно заминување или отпуштање од работа и сл.) ќе го напуштат Министерството за внатрешни работи и тоа за неколку години однапред, плански, со цел да не дојде до недостиг од кадри, бидејќи како што е претходно појаснето, кадар во Министерството за внатрешни работи не се создава за еден, два или за само неколку месеци, туку, напротив, потребно е планирање неколку години претходно, со цел овие кадри да се едуцираат и да ја совладаат теоретската и практичната настава - обука и да се стекнат со доволно искуство за извршување на задачите. Кога станува збор за теоретската и практичната обука, исклучително е важно истите да бидат реализирани од искусни практичари, а не теоретичари, или како што е сè позачестен примерот - такви обуки или воопшто обуки да вршат вработени на кои таа задача им е доделена под казна и немаат никаква пракса за конкретната обука.

Содржина:

| | |
|-------------|---|
| Вовед | 6 |
|-------------|---|

ГЛАВА I – Методолошка рамка - - - - - 11

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Формулација на проблемот и досегашни истражувања | 11 |
| 2. Предмет на истражувањето | 12 |
| 3. Цели и задачи на истражувањето | 14 |
| 3.1. Цели на истражувањето | 14 |
| 3.2. Задачи на истражувањето | 16 |
| 4. Хипотетичка рамка | 16 |
| - Општа хипотеза | 17 |
| - Посебни хипотези | 17 |
| 5. Методи на истражувањето | 17 |

ГЛАВА II – Менаџирање на човечки ресурси - - - - - 19

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Општо за менаџирање на човечки ресурси | 19 |
| 2. Концепт на менаџмент на човечки ресурси | 21 |
| 3. Поимно определување на менаџментот на човечки ресурси | 22 |
| 4. Функција и значење на менаџирањето на човечки ресурси | 24 |
| 5. Цели и задачи на менаџирањето на човечки ресурси | 25 |
| - Економски цели | 30 |
| - Социјални цели | 31 |
| - Цели поврзани со флексибилноста и промените | 31 |

ГЛАВА III - Предуслови за развој на човечки ресурси - - - - - 32

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Проценка на перформансите на човечките ресурси | 32 |
| 1.1. Општи предуслови за ефикасно менаџирање со човечки ресурси во полициска организација | 33 |
| 1.2. Демократизација на полицијата во светот | 36 |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.3. | Деполитизација на полицијата | 40 |
| 1.4. | Декриминализација на полицијата | 43 |
| | | |
| ГЛАВА IV – Селекција на човечки ресурси | | 45 |
| | | |
| 1. | Вовед во нов полициски менаџмент | 45 |
| 1.1. | Спецификите на селекцијата на човечки ресурси во полицијата во Република Северна Македонија | 57 |
| 1.2. | Главни принципи за селекција на човечки ресурси | 58 |
| 1.2.1. | Критериуми за селекција на човечки ресурси во полицијата во Република Северна Македонија | 59 |
| 1.2.2. | Методи за селекција на кадри | 60 |
| 1.3. | Процесни фази на селекција на кадри | 70 |
| | | |
| ГЛАВА V – Менаџмент на човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија | | 73 |
| | | |
| 1. | Организациска поставеност на Одделот за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија | 73 |
| 2. | Функционирањето на менаџментот на човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија | 74 |
| 2.1. | Анализа на работата | 76 |
| 2.2. | Утврдување на потребата за вработување во полицијата во Република Северна Македонија | 82 |
| 2.2.1. | Регрутација на човечки ресурси | 85 |
| 2.2.2. | Селекција на човечки ресурси | 89 |
| 2.2.3. | Обука и професионално усовршување | 90 |
| 2.2.4. | Работно воведување | 94 |
| 2.2.5. | Оценување | 96 |
| 2.2.6. | Мотивација | 99 |
| 3. | Унапредување и развој на кариерата во полицијата во Република Северна Македонија | 100 |
| 4. | Обуката главна основа за подобрување на перформансите на вработените во полицијата во Република Северна Македонија | 102 |
| 4.1. | Поим и цели на обуката | 103 |
| 4.2. | Проценување на потребите за обука и видови обуки | 104 |
| 4.2.1. | Обука за приправник | 106 |
| 4.2.2. | Основна обука за кандидат за полицаец | 107 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.3. Обука заради самостојно вршење на работите | 108 |
| 4.2.4. Континуирана обука | 108 |
| 4.3. Форми на развој и проценка на развојниот потенцијал | 109 |
| 4.3.1. Начин на спроведување на развојот | 109 |
| 4.3.2. Менторство | 111 |
| 4.3.3. Инструктажа | 112 |

ГЛАВА VI – Резултат од спроведено истражување - - - - - 114

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Резултати од спроведеното емпириско истражување | 114 |
| 2. Анализа на одговорите на понудените анкетни прашања и куса дискусија | 116 |
| 3. Објективен заклучок по спроведена анкета | 122 |
| | |
| Заклучок | 124 |
| | |
| Користена литература | 126 |
| | |
| Веб-страници | 131 |
| | |
| Правни прописи во Република Северна Македонија | 132 |

Вовед

Човечките ресурси имаат пресудно значење за остварување на поставените цели на организацијата, а резултатите се позитивни или негативни во зависност од политиката на управување со овие ресурси. Во денешно време, во услови на промена и забрзан научно-технолошки развој, зголемена конкуренција, зголемени барања на потрошувачите, односно во конкретниот труд - полицијата и граѓаните и општеството, промената на начинот на живеење, налагаат потреба од промени во самата организација и во управувањето со човечките ресурси. Во современото општествено живеење, во многу комплексни, променливи и непредвидливи услови, за да може успешно да се справи со сите предизвици, извршувајќи ја секоја задача, на Министерството за внатрешни работи му се потребни кадри кои ќе можат ефикасно и ефективно да ги задоволат барањата кои се очекуваат од нив и со својот труд и работа да одговорат на сложените задачи кои стојат пред нив. Да се управува со кадри (професионалци), како што е во Министерството за внатрешни работи, претставува вистинска умешност.¹

Менаџментот на човечки ресурси во полициската организација треба да биде базиран на повеќе процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени. Исто така, менаџментот на човечки ресурси претставува основа на секој ефикасен систем, како и збир на менаџерски функции и задачи кои имаат за цел полициското раководство да го обезбеди најдобриот избор меѓу кандидатите заинтересирани за вршење на полициската дејност. Согласно наведеното, може да се каже дека менаџментот на човечки ресурси е во функција на создавањето услови за стабилен социјален статус на своите вработени, како и овозможување соодветна и стандардизирана обука за кандидатите и вработените, со особено важен акцент за специјализација во дејноста.

Секако, за остварување на својата функција, менаџментот на човечки ресурси во полициската организација, потребно е да примени нови методи за мотивација, како и нови методи на системска и навремена детекција на

¹ Максимовиќ, Мирјана: *Управљање људским ресурсима у меѓинародном пословању, стратешки приступ*, Институт за економски науки, Белград 2004;

одговорност за несоодветното постапување, но во исто време и да развие механизам на аполитичко влијание, кое денес ги детерминира промените и усложнува процесите.

Може да ја имате најновата, најдобрата и најсофистицираната опрема за работа, но човечкиот потенцијал ќе остане незаменлив. Фокусирањето на квалитетно управување со човечките ресурси претставува клучен фактор за успех. Невозможно е кога зборуваме за управувањето со човечките ресурси да не се посвети внимание на сите нивни активности. Регрутирањето и селекцијата на кандидатите при вработувањето е една од најтешките и најодговорните задачи на менаџментот, на која треба да се обрне големо внимание, бидејќи од квалитетот на овој процес и изборот, зависи успехот и достигнувањата на организацијата и Министерството. Државните служби со своите важни улоги се незаменлив ресурс на секоја земја.

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

Правото на работа е едно од основните човекови права, кое со устав, бројни закони и договори, е гарантирано и на граѓаните им овозможува слободен избор при вработувањето. На вистински пат е земјата чија администрација нуди еднаков пристап за вработување и унапредување, односно земја во која државен службеник се станува исклучиво со поседување на стручност, компетентност, образование, искуство и вештини.

Управувањето со човечки ресурси овозможува прилагодување на знаењата и способностите на полициските службеници со бараните знаења и способности неопходни за извршување на работните задачи, соработка

помеѓу службите во хиерархиската поставеност на Министерството и промоција на професионалните вредности во вршењето на службата.

Менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои влијаат на однесувањето на вработените, на нивните ставови, работни перформанси и резултатот од работата.

Како најчести практики кои менаџментот на човечки ресурси ги применува, се:

- определување на потребата на човечки ресурси (планирање на човечки ресурси);
- привлекување на адекватни човечки ресурси (регрутација);
- нивен избор (селекција);
- обука на вработените за да можат успешно да ја извршуваат својата работа и нивна подготовка за иднината (тренинг, обука, пракса и развој);
- наградување на вработените (плата и награди);
- оценување на нивните резултати (мерење на перформансите);
- обезбедување на позитивна работна атмосфера (работно опкружување или безбедна средина).²

Значи, менаџментот на човечки ресурси се занимава со дизајнирање на формални системи во организацијата, кои ќе обезбедат ефективно и ефикасно искористување на човечкиот талент и способност за остварување на организациските цели. Поедноставно кажано, менаџментот на човечки ресурси во организацијата треба да обезбеди извршување на функциите регрутација, селекција, наградување, обука и развој на кадрите.³ Поради тоа, менаџментот на човечки ресурси претставува стратегиски и современ концепт за управување на највредните организациски ресурси, а тоа се сите вработени кои поединечно или тимски придонесуваат за остварување на организациските цели.⁴

² Noe A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., *Menadzment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentske prednosti, trece izdanje, Mate, Zagreb, 2006 стр.4.*

³ Dessler Gary, *Human Resource Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2008, стр.2.*

⁴ Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management, 9th edition, Kogan Page, London, U.K., 2003 стр.3*

Една од поважните функции на менаџментот на човечки ресурси, е селектирањето кадри. Селектирање и оценување на одреден кандидат не е воопшто едноставна и лесна работа, односно истото е дел од една комплексна и одговорна постапка. Самата постапка или процес претставува важен дел во менаџирањето на човечки ресурси на повеќе нивоа. Самиот процес на оценување и селекција треба да има предвид дека сепак крајниот резултат и цел е да се постигне поголема, односно максимална ефикасност во работењето.

При оценувањето и селекцијата, особено на полициските службеници и кандидатите за полицајци, менаџментот на човечки ресурси е фундаментален елемент кој е испреплетен низ целата постапка. За разлика од едни минати времиња каде сите одлуки, оценувања и селекција ги вршеше поединец (сопственик, директор или претпоставен, функционер и сл.), сега е исфрлен субјективниот фактор, односно човек - институција и со оваа постапка управува тело, чии членови, пред сè, се едуцирани и обучени за менаџирање на човечки ресурси, со крајна цел поголема ефикасност во работата со ограничени ресурси. Но, со самото оценување и селекција, за разлика од порано кога сопственикот или директорот беа непредвидливи и безкомпромисни во своите одлуки, временото или постојаното тело, односно комисијата, се води од принципи и правила. Самото тело, докажано, неретко е подложно на притисоци, ургенции, директиви-наредби и слично. Иако, оваа комплексна постапка е исклучително важна за МВР на РСМ, сепак, не секогаш е направен најдобриот, најсоодветниот, најекономски исплатливиот избор и сл.

Членовите на соодветното тело или комисија, потребно е да бидат во тек со сите детали за конкретното работно место, како и по можност директно да имале врска или искуство со делокругот на конкретното работно место. Членовите и оценувачите неретко ја злоупотребуваат доверената функција, што претставува втор горлив проблем за МВР на РСМ, а во конкретното Министерство проблемот се рефлектира и на целото општество и државата, и тоа на сите нивоа и сфери.

Во основа, оценувањето воопшто не е лесна работа и истото бара голема посветеност и одговорност. Процесот на оценување е дискреционо право и одговорност на раководителот на организационата единица кој и го

врши оценувањето. Оценувачот претходно треба да преземе низа дејствија со цел коректно и објективно оценување, како и континуирано објективно следење на состојбата и работата на полициските службеници.

Одделот за менаџирање на човечки ресурси во МВР на РСМ, практично се покажа дека го врши најкомплексниот и најобемниот процес во споредба со сите сродни оддели и сектори во државата. Имено, не само во овие два комплексни процеса и дејствија, менаџментот со човечките ресурси е неизоставен дел во секојдневното работење, при организирањето и реализацијата на оперативните акции, контроли и асистенции од страна на Министерството, со што се потенцира важноста на менаџментот.

Актуелните проблеми кои го пратат оценувањето и селекцијата на полициски службеници, не се исклучок, ниту за МВР на РСМ ниту за овие балкански простори, бидејќи непристрасноста е слаба страна на државите од Југоисточна Европа. Поточно, горливи актуелни проблеми се субјективноста, интересот, директивите-наредбите, непотизмот, нестручноста и сл.

Крајни последици од посочените процесни проблеми се зголемен број и комплексни безбедносни ризици, како и неодржливост и неуспех на државните интереси.

Краен успех и цел е максимално опаѓање на потребата од полициски интервенции, максимална мотивираност на полициските службеници, силно министерство, силна држава, лојални граѓани, безбедносна благосостојба и сл.⁵

⁵ Carrell, M : *Human Resource Management*

ГЛАВА I - МЕТОДОЛОШКА РАМКА

1. Формулација на проблемот и досегашни истражувања

Менаџментот на човечки ресурси е посебно интересна и најчесто третирана тема во научната и стручната литература во развиените организации. Од теоретско-практичен аспект, не постои едно широко прифатено унифицирано одредување за она што е сè искажано со терминот менаџмент во безбедносните организации. Со него се опфатени повеќе подрачја на активност. Така, менаџментот означува стручен и креативен орган во организацијата. Со него можат да се искажат нивоата на авторитет во рамките на организацијата. Менаџментот може да се искаже и како функција на управување и раководење со субјектите, за некои теоретичари и практичари тој е вештина, а за други - тој е професија.⁶ Но, од искусвена гледна точка, сепак, полициското работење е една исклучително обемна и мултикомплексна вештина.

Менаџментот може да се определи и како комплексен процес во кој се формулираат развојните цели на организацијата и се избираат насоки и активност за нивно ефикасно постигнување во рамките на динамичните промени во современото опкружување.

Врз основа на анализата на досегашните истражувања за менаџментот на човечки ресурси во безбедносните институции, произлегува дека менаџментот претставува мултидимензионална активност, која може да биде објаснета од повеќе аспекти, а во литературата постои соодветен фонд на литература која ја третира оваа проблематика. Кога станува збор за менаџментот на човечки ресурси во МВР, треба да се нагласи дека основна интенција е ефикасно да се искористат и насочат човечките и материјалните ресурси во насока на остварување на задачите и целите на Министерството.

⁶ P. Drucker, Економски преглед бр. 267, 1994, стр.16

2. Предмет на истражувањето

Менаџментот на човечки ресурси во полициската организација не може да функционира надвор од системите на другите организации, и тој, како и во другите организации, служи за задоволување на некои свои цели кои се независни, спротивни или различни од меѓусебно прифатените цели на работењето. Суштината на имплементирањето на модерната концепција на менаџментот на човечки ресурси во работењето во полицијата, се состои во обезбедување негова активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените цели. Тоа значи дека неговите специфични цели во целост мора да бидат компатибилни и усогласени со целите на полициската организација.

Предмет на истражување во рамките на трудот, ќе биде оценувањето и селекцијата на кадрите, кои се важни елементи на менаџментот на човечки ресурси за да се пристапи кон избор на најдобрите кандидати. Оценувањето има потреба од законска регулатива и издржаност. Во контекст на ова, потребен е образец за оценување. Самиот образец за оценување има потреба од опис и карактер на самите рубрики. Самите рубрики за да ја исполнат својата цел, треба да бидат реално и соодветно поставени, како и да бидат со куси и јасни одговори или со заокружување на понудени одговори. Истовремено, процесот на оценување, пак, од оценувачот бара континуирани дејствија, како - надгледување, доверливост, планирање, навременост, резултати, анкетирање, комуникација и објективност. Секое едно дејствие, е комплексно и обемно. Ваквата поставеност е со цел понатамошната селекција да ги избегне евентуалните ненамерни грешки и пропусти, односно зголемување на ефикасноста на поединецот, организационата единица, како и на самото Министерство, а со тоа и државата.⁷

Важен фактор на самото оценување и селекција на кандидатите, е и нивниот профил од професионален и стручен карактер, како и од психолошки и социјален карактер. Условите кои треба да бидат исполнети

⁷ Carrell, M : *Human Resource Management*

од секој кандидат, односно полициски службеник, се во интерес на работното место како дел од процесот на оценување, како и во интерес на самиот кандидат и на комисијата за менаџирање на човечки ресурси и селекција и избор на кандидатот.

Дефинирањето на предметот на истражување ќе се изведе постапно од причини што предметот во себе содржи и потпредмети, односно поими кои ќе помогнат за комплетно суштинско операционализирање на проблемот.

Од аспект на нашето истражување, ќе ги објасниме следниве поими: менаџментот како комплекс на функции, кој во еден организациски систем (фирма, компанија, претпријатие, установа или друга организациска единица) е задолжен за дефинирање на целите, за определување на патиштата за достигнување на тие цели и за водење кон остварување на тие цели, односно за управување.⁸

Организационите ресурси вклучуваат: луѓе и нивни вештини, *know-how* и искуство, машини, компјутери и информатичка технологија, финансиски капитал, лојални клиенти (граѓани), како и вработени.⁹

Менаџментот со човечки ресурси претставува низа меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата, насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.¹⁰

Менаџментот на човечки ресурси се дефинира и како серија на активности кои:

- им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос;

- да осигура дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет.¹¹

⁸ Кралев Т., Основи на менаџментот, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2007, стр. 5.

⁹ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008.

¹⁰ Siber, Bahtijarevic Fikreta, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 16.

¹¹ Torrington D., Hall L., Taylor S., *Human Resource Management*. 7th edition, Prentice Hall, England, 2008, p.25.

Селекцијата, набљудувана низ таква призма, претставува процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

Оценување на перформансите е континуиран процес на вреднување и насочување на однесувањето и на резултатите во работата во работната средина.¹² Исто така, оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во одреден дефиниран временски период.¹³

Организацијата е детерминиран систем, тоа значи дека нејзините составни елементи се смислено избрани и компонирани во една целина за да се постигне определена цел, а нејзината структура смислено и рационално заснована за да се постигне поголема ефикасност. Основни детерминанти се целта и ефикасноста потребна за нејзиното постигнување. Во многу организации, ефикасноста, особено економската, е краен критериум на нивната активност.

3. Цели и задачи на истражувањето

3.1. Цели на истражувањето

Целта на ова истражување е да се истакне важноста на селекцијата на кадри во Министерството за внатрешни работи, како и потенцирање на придобивките од правилното оценување, елиминирање на субјективноста и селекција на кадрите кои треба да бидат регрутирани во полицискиот сегмент на државата. Значи, од фундаментално значење во менаџирањето на човечки ресурси, е внимателен избор на полициски службеници кои се вработени во Секторот за управување со човечки ресурси или се членови на Комисијата за оценување или селекција на кадри, односно истите мора да

¹² *Fikreta Bahtijarevic – Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, стр. 505*

¹³ *Biljana Bogicevic. Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2003, стр. 191*

имаат добро познавање на карактерот на работното место, да се во тек со сите предизвици на работното место како и општествените новитети кои се поврзани или директно влијаат на работата на конкретното работно место. Исто така, исклучително важен фактор е и профилот на самите оценувачи и селектори, односно елементарно е потребно истите да мора да бидат стручни и професионални, објективни и законити при постапувањето, а како предност ќе имаат оние членови кои веќе имаат и работно искуство во конкретниот сектор за кој се врши селекцијата.

Овој труд има за цел да го потенцира самиот процес на оценување, почнувајќи од најмалите организациони единици, како и на селекцијата и изборот на кандидат за конкретно работно место. Во контекст на наведеното, ќе се фокусираме на придобивките при позитивно теоретско постапување во оценувањето и селекцијата, односно важноста на улогата на Секторот за менаџирање на човечките ресурси во МВР на РСМ.¹⁴

Конкретно, истражувањето ќе се заснова на следните цели:

- ✓ Да се согледа дали постои соодветна стратегија за менаџмент на човечки ресурси во МВР;
- ✓ Да се анализираат постоечките критериуми за оценување и за селекција на кадри;
- ✓ Да се утврди на кој начин се избираат членовите на соодветната комисија/и која е/е задолжена/и за оценување и селекција на кадри;
- ✓ Да се согледа каква е компаративната пракса во соседните држави на овој план;
- ✓ Да се согледа на кој начин може да се подобри нормативната рамка во сферата на менаџмент на човечки ресурси;
- ✓ Да се согледа дали постоечкиот кадар во одделно одделение може адекватно да одговори на реалните потреби;
- ✓ Да се испита какво е влијанието на партиската припадност при селекција и избор на кандидати.

¹⁴ Carrell, M : *Human Resource Management*

3.2. Задачи на истражувањето

Врз основа на вака поставените цели, ќе произлезат следниве задачи:

- да се утврди кои модели на селекција се применливи и нудат поголеми можности за подобар избор во постапката;
- да се истражи комплексноста на полициската организација и како селекцијата се одразува во работата на полицијата;
- да се согледа како степенот на организираност, односно неорганизираност на Одделението за човечки ресурси влијае на процесите на оценување, селекција и избор на кандидати;
- да се согледаат нивоата, односно функциите на менаџментот на човечки ресурси дали се применуваат доследно во самата организација и дали тие кореспондираат со реалната и практичната одговорност;
- утврдување дали и во колкава мера полицискиот систем претставува средство за постигнување на одредни политички цели;
- стручноста, професионалноста, степенот и видот на образованието на лицето повереник за спроведување на оценувањето, посебно во малите организациони единици, каде најчесто се манифестираат злоупотреби, односно таму најчесто е евидентен субјективниот фактор.¹⁵

4. Хипотетичка рамка

Врз основа на поставените цели на истражувањето, би ги поставиле следниве општи и посебни хипотези:

¹⁵ Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент, 2008;

Општа хипотеза

Ефикасното менаџирање на човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи е условено од правилната селекција на кадрите, која претставува формален, структуриран систем на избор, оценување и идентификација на поединецот и неговите постигнувања како резултат, што влијае на вистинскиот избор и на организациската ефикасност.

Посебни хипотези

1. Постоенето соодветни организациски предуслови во Министерството влијаат на реалната рамка за остварување на развојот во кариерата како замисла и како активност;
2. Оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во Министерството;
3. Соодветната селекција и правилниот избор се во функција да се остварат целите на полициската организација на сите нивоа на организацијата, со што се создава чувство на сигурност дека таквата поставеност и организациона структура ќе ја ефектуира нејзината ефикасност;
4. Од успешноста, односно неуспешноста во изборот, оценувањето и селекцијата на кадри, зависи развојот на полицискиот систем и безбедносниот систем на државата на сите безбедносни нивоа.

5. Методи на истражување

Ова истражување е насочено кон изучување на менаџментот на човечки ресурси во полицијата со осврт на селекцијата и развојот на

кариерата. Ќе биде даден преглед на состојбите со полицијата, моделот на селекција на кадри, начините на кои се прави изборот, како и на факторите кои влијаат врз селекцијата на кадри во Министерството за внатрешни работи.¹⁶

Имајќи ги предвид предметот и целите на ова истражување од методолошка гледна точка, ова истражување има дескриптивен карактер, односно целта е да се даде поширока теоретска експликација и елаборација на менаџирањето со човечките ресурси во полицијата, како и елаборација на можните модели на селекција кои треба да ја обезбедат потребната објективност со цел градење ефикасен и функционален полициски систем.

Имајќи ја предвид комплексноста и повеќедимензионалноста на ова истражување, изборот на методите за анализа на добиените податоци ќе се врши според карактерот и целите на овој труд. За таа цел, ќе биде применет методот на анализа на содржината, интегралниот (квантитативно-квалитативниот и аналитичко-синтетичкиот) пристап, компаративниот метод итн.

Методот на *анализа на содржина* ќе најде своја примена во анализата на соодветна стручна и научна литература која ја третира оваа проблематика, како и одредени документи, прирачници, публикации, изданија итн. Исто така, ќе биде согледана нормативно-правната регулатива.

Компаративниот метод ќе најде своја примена во компарација на позитивната пракса во делот на менаџирање на човечки ресурси за да се дојде до соодветно решение кое треба да е применливо и во македонски услови.¹⁷

За потребите на магистерскиот труд ќе биде по потреба изготвено интервју. Истото треба да овозможи практично согледување на процесите и состојбите во сферата на менаџирање со човечки ресурси.

¹⁶ Carrell, M: *Human Resource Management*

¹⁷ Gareth R.J, Jennifer M.G, *Современ менаџмент*, 2008;

ГЛАВА II – МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Општо за менаџирање на човечки ресурси

Сите современи демократски држави остваруваат одредени функции во процесот на гарантирање на оптималниот степен на безбедност. Тие тоа го постигнуваат преку разни активности кои се реализираат од разни и бројни државни институции, како и агенции. Воспоставениот систем на контрола и менаџирање со човечките ресурси во безбедносниот сектор, е еден од најтешките предизвици со кој се соочуваат современите држави на глобално ниво, а во рамки на национално ниво и Република Северна Македонија.

Таквиот систем на контрола, а со тоа и менаџирањето со предизвиците за насочување на човечките ресурси, ќе придонесе избегнување на злоупотребите на моќта, како и зајакнување на ефикасноста на сите делови на власта што учествуваат во овој процес. Одреден број теоретичари од повеќе научни области, како менаџмент-систем, управување со системите, системски менаџмент и слично, сметаат дека безбедносниот менаџмент е предмет на истражување на нивната теорија, па според тоа се наметнува и прашањето дали има потреба да се етаблира нова научна дисциплина која ќе биде фокусирана на оваа област.

Низ праксата ова наидува на директна негација во насока на тоа дека процесот на менаџирање со човечките ресурси во безбедносниот сектор е сублимат од теоријата за безбедност со теоријата за менаџмент. Еден од првите теоретичари кој ја изучува и експлицитно укажува на оваа теорија, е Хенри Фајол, кој за првпат во својата книга „Општо и индустриско управување“ од 1961 година, наведува шест работни функции: финансиска, комерцијална, безбедносна, сметководствена, административна и техничка. Од друга страна, пак, голем број теоретичари се убедени во тоа дека успешното менаџирање на безбедносниот систем е невозможно без притоа да се земат предвид теоретските сознанија дека безбедносниот менаџмент

претставува научна дисциплина која ги регулира методите и средствата соодветни и применливи во сферата на безбедноста.¹⁸

Човечките ресурси (луѓето) го сочинуваат оној жив фактор во организациите, кои со своето знаење, вештини, способности и креативност денес најмногу придонесуваат за успешно остварување на поставените цели. Луѓето и нивниот потенцијал се најдрагоцениот капитал со кои располагаат организациите. Денес, во модерниот свет, сè повеќе недостасуваат квалитетни кадри, дури и најдобрите училишта и универзитети не можат да оспособат кадри кои можат веднаш да се вклучат во процесите на работа во организациите, бидејќи современите работни места бараат специфична компетентност. Конкуренцијата на пазарот на трудот е огромна и веќе најдобрите кандидати сами си ја избираат работата и работодавците, а не обратно.

Наједноставен начин на дефинирање на безбедносниот сектор, е определбата дека безбедносниот сектор има политичка и безбедносна страна. Според досегашните теоретски извори и одредени официјални службени документи кои се користат, безбедносниот сектор ги опфаќа сите владини институции кои имаат овластувања да управуваат или да наредуваат употреба на сила, на присила или да лишат од слобода. Тука се вбројуваат и институциите кои имаат надлежност да ја заштитат државата и нејзините граѓани, како и оние цивилни структури кои се задолжени за надгледување, контрола и менаџмент со безбедносните сили. Покрај политичките институции, безбедносниот сектор ги опфаќа и воените структури, разузнавачките и контраразузнавачките служби, полицијата, пограничните служби, царината, судскиот и казнениот систем, парламентарниот систем, како и административниот менаџмент и надзор над овие структури.²

Менаџирањето со човечки ресурси се однесува на праксата и политиката кои се потребни да се извршуваат менаџерските задачи во врска со персоналните прашања, а особено со вработувањето, обуката, оценката и надградувањето на вработените во организацијата и обезбедување на безбедносно, етички професионално и правично опкружување за нив. Но,

¹⁸ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

исто така, менаџмент на човечки ресурси претставува и дел од науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработувањето во организацијата и во исто време претставува работна и управувачка функција во самата организација.¹⁹

2. Концепт на менаџмент на човечки ресурси

Основен принцип на менаџирањето со човечки ресурси, треба да биде - вистинскиот човек во вистинско време и на вистинско место. Имено, современите тенденции во менаџирањето со човечки ресурси, одат во правец на односите за соработка и креативно решавање на поставените цели со организацијата. Повратно, таквиот однос го унапредува и подигнува нивото на личноста, нејзиниот интегритет и иницијативноста на секој вработен. Првенствено, еден од основните принципи е компететноста на човекот за извршување на соодветната работа и работно место, односно секој треба да го работи она што му припаѓа и да му се овозможи развој во делокругот на работата согласно своите способности, квалитети и резултати.

Во оваа смисла, согласно работната филозофија која се занимава со прашања за начинот на третманот на вработените за остварување на организациските интереси, концептот менаџмент на човечки ресурси разликува два пристапа:

- „*Hard*“ концепт (тежок, тврд) за менаџирање на човечки ресурси. Овој принцип човечките ресурси ги прифаќа како економски фактори и ги третира како капитал од кој може да се добие особена корист доколку се вложува во нив, исто како што се вложува во нова технологија;

- „*Soft*“ концепт (лесен, мек) за менаџирање со човечки ресурси. Овој принцип се однесува на верувањата дека интересот на менаџерите и вработените е потребно да е заемен, па во таа смисла принципот ја нагласува комуникацијата и мотивацијата како основ за исполнување на вредностите на вработените. Вработените се третираат како значајно средство, кое при

¹⁹ Боландер.С., Управување со човечки ресурси, 2010;

вклучување во процесот на одлучување и обврски на организацијата, ќе даде голем придонес за конкурентската предност.²⁰

3. Поимно определување на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечките ресурси се јавува како посебна научна дисциплина со главна цел за потрага по знаење за подобри начини на стекнување, развој и искористување на трудот. Тоа, всушност, го бараше самата промена на организациската средина на пазарот, општеството и глобализацијата, кои доведоа до потребата за подобрување на ефикасноста во процесите на производство и услуги со зголемување на човечката способност, односно потребата од користење на најдобрите практики на управување со луѓе. Човечките ресурси ги претставуваат вкупните нивни знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. Тие ја претставуваат вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја ангажира за остварување на сопствените цели и развој. Кога станува збор за управувањето со човечките ресурси во услови на пазарна економија, треба да се обрне внимание на еден битен факт, кој се однесува на тоа дека за управувањето со човечките ресурси може да се зборува само тогаш кога управувањето е поврзано со организирањето на производство на стоки и услуги на пазарот, без разлика дали тие се профитни или непрофитни услуги, односно услуги коишто се од општ интерес и во директна смисла не носат доход. Тоа ја оцртува границата помеѓу организираниот човечки труд за создавање на некакви духовни или материјални добра, како и производи за пласман на пазарот.²¹

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

²⁰ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

²¹ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси- аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

управување со човечките ресурси ги напушта националните граници и добива меѓународен карактер и значење. Од таа гледна точка, проблемот за управување со човечките ресурси, се заснова на две гледишта, односно национално и меѓународно.

Кај националното гледиште може да се издвојат три карактеристики:

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

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

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

Со оглед на тоа што човечките ресурси станаа клучни за организацискиот успех, менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор за обезбедување на конкурентска предност на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои влијаат на однесувањето на вработените, на нивните ставови и работните перформанси. Како најчести практики кои менаџментот на човечки ресурси ги применува, се: определување на потребата за човечки ресурси (планирање на човечки ресурси), привлекување на адекватни човечки ресурси (регрутација), нивен избор (селекција), обука на вработените за да можат успешно да ја извршуваат својата работа и нивна примена за иднината

(тренинг и развој), наградување на вработените (плаќање, бонуси), оценување на нивните резултати (мерење на перформансите), како и обезбедување на позитивна работна атмосфера (работно опкружување, безбедна средина).²²

Менаџментот на човечки ресурси има цел воведување на систем во рамките на организацијата, кој ќе придонесе за ефективно и ефикасно искористување на човечкото знаење и талент за остварување на организациските цели, односно овој систем треба да ги инкорпорира процесите на регрутација, селекција, обука, менторирање, унапредување, мотивирање, плаќање и наградување, односно да обезбеди целосен развој на кадрите и нивно постојано унапредување. Оваа стратегиска концепција на менаџментот на човечки ресурси треба да изнајде начин за остварување на организациските цели, преку остварување на човечките кариерни цели. Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.

4. Функција и значење на менаџирањето со човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси се фокусира на што поефективно постапување со вработените, како би се оствариле индивидуалните и организациски цели. Човечките ресурси самите по себе во повеќе карактеристики се специфични, пред сè без човекот и неговиот работен ангажман, не постојат основни претпоставки за постоењето на една работна организација и нејзиниот развој воопшто. Покрај важноста на сите ресурси застапени во една организација, човечките ресурси се најважни, бидејќи тие со своите перформанси придонесуваат за зголемување на вредноста на организацијата. Однесувањето на човекот може да биде непредвидливо и

²² Боландер.С., Управување со човечки ресурси, 2010;

сложено, според што се карактеризира и нивната специфичност и сложеност.

Коефициентот на интелигенција и физички потенцијал, способноста за тимска работа, иновативноста, променливоста, надминувањето на проблемите и сопствениот развој, претставуваат дел од карактеристиките коишто управувањето со човечките ресурси го прават повеќе сложено и комплицирано од управувањето со техничките, финансиските и други ресурси во работните организации. Дефинирањето и објаснувањето на целокупноста на менаџментот на човечки ресурси, ни укажува на важноста на човечките ресурси во организацијата и значењето на нивното управување. Улогата и значењето на менаџментот со човечки ресурси се гледа преку правилно организирање на активности, така што работната организација ќе ангажира прави луѓе на право место, во право време, а на своите вработени ќе им овозможи усовршување и развој, но и правилно ќе ги мотивира и соодветно награди, а преку координирање на наведените активности ќе оствари добри резултати за организацијата.

Во рамките на секоја работна организација, менаџментот на човечки ресурси опфаќа: анализа на работата, утврдување на потребите од човечки ресурси, нивно планирање, регрутирање, селекција и вработување, воведување во работата, менторирање, проценка на успешноста во извршувањето на работните задачи, развој на кариерата, мотивирање на вработените, регулирање на односите и процедурите во работењето. Значењето на менаџментот со човечки ресурси како нов концепт и пракса, во почетокот на XX век, претставува и негова интердисциплинарност. Имено, денес, менаџментот за човечки ресурси претставува посебна научна дисциплина и дел на новата работна филозофија, така што кај средните и големите работни системи се издвојува како посебна организациона единица, односно управувачка функција.

5. Цели и задачи на менаџирањето на човечки ресурси

Менаџмент на човечки ресурси во организацијата ги опфаќа изборот на целта, утврдување на политика, како и планирање, организирање,

координација и контрола на дејноста во подрачјето на човечките ресурси и со тоа преземање на управувачки акции за постигнување на избраните цели и остварување на самата цел на управувачка функција како потсистем за организациското функционирање.²³

Целта на унапредување на прифатливите стандарди за управување со човечките ресурси и нивното прилагодување на практичните проблеми, како и нивно надминување, ја наметнува потребата за нивно дефинирање.

Оттука, главните цели кои менаџментот со човечки ресурси мора да ги постигне, според авторите Тарингтон, Хал и Тејлор, се определуваат како:

- цели кои се однесуваат на вработените, а подразбираат утврдување на организациската структура, утврдување на видовите на договори за вработување на различните групи на вработени, регрутација и селекција на кадри кои ги исполнуваат предвидените норми (вистинските кадри со потребните способности за исполнување и извршување на задачите во постигнување на целите на организацијата);
- цели кои се однесуваат на работниот процес, а подразбираат мотивирање на работниците и нивна посветеност на работата, како би се постигнал и зголемил работниот ефект (станува збор за обука и развој, нови системи за наградување и слично);
- цели кои се однесуваат на менаџерските промени, односно ангажирање и развој на работниците со неопходни способности, унапредување на компетентните на раководни позиции за унапредување на процесите, како и воспоставување на систем на наградување;
- административни цели кои се однесуваат на спроведување на административните активности согласно законските норми, утврдување на платен ранг и навремен платен надомест.

Доколку човечките ресурси треба да бидат еден важен дел од успешната конкуретност на пазарот, потребно е различно ниво на пристап за нивно управување. Целта треба да биде заслужената репутација на одличен работодавач, како и продуктивни, креативни луѓе кои работат во

²³ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

флексибилни услови за работа и ефикасни организации што обезбедуваат работа преку систем за наградување.²⁴

Менаџментот на човечките ресурси, како систем на активности, започнува со анализа на работата која претставува прибирање и систематизирање на информации за работниот процес, односно потребата на индивидуалните работни места преку специфицирање на соодветни вештини, знаења и способности кои работникот треба да ги поседува со цел остварување на неговите работни задачи. Кога се прибрани и систематизирани ваквите податоци, следи процесот на планирање на човечките ресурси, кој треба да овозможи предвидување на тековите на човечките ресурси, односно да направи план за приспособување во согласност со потребите на идните работни процеси на организацијата. Ваквиот процес треба да ги предвиди соодветните потреби од знаења и вештини кои ќе го осигураат правилното извршување на активности.²⁵

Поради ова се јавува потребата од процесот на регрутација на човечки ресурси кој има цел да обезбеди сигурност од аспект на достапност на човечки ресурси преку привлекување на кандидати соодветни за исполнување на планираните цели. Кога е утврдена базата на заинтересирани кандидати за достапните работни места, процесот на селекција на човечките ресурси има за задача да ги избере најдобрите кандидати кои се најсоодветни за предметните работни места. Поради перманентно усовршување и развој на човечките ресурси, неопходно е континуирано следење на едукативни обуки кои се друг предмет од интерес на менаџментот на човечките ресурси.

Во контекст на истото, ќе се овозможи квалитативен развој на човечките ресурси, кој во оваа смисла не претставува само надоградување на знаењето, туку и јакнење на специфични вештини (емоционална интелигенција), со цел обезбедување подготовка во процесот на унапредување на кариерата преку преземање на работни места со поголема работна одговорност или пак преземање на работни места кои дотогаш не

²⁴ Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент 2008;

²⁵ Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

постоеле во рамките на организацијата, а имаат сосема поинаков специфичен карактер.²⁶

Оценувањето на перформансите како друг предмет на менаџментот на човечки ресурси, е сложен процес на собирање и воспоставување систем за евалуација на нивните постигнувања и квантитативно вреднување на трудот. Врз основа на оваа воспоставена методологија, се пристапува кон директни и индиректни облици на вреднување на човечките ресурси, што би претставувало мотивација во рамките на истите, како и мотивација на поединецот во работниот процес. Вака дефинираниот предмет, всушност претставува плаќање (компензација) на човечките ресурси. Развојот и управувањето на менаџментот на човечките ресурси претставува битна компонента во степенот на развој во работниот процес, како и во организацијата воопшто. Со самото тоа се поставуваат основни прагови според кои ќе се овозможи практично квалитативно усовршување, но и вреднување на човечките ресурси, при што би се овозможил напредок на истите во општиот развој лично на поединецот, како и општиот развој на организацијата во целокупниот работен процес, кој, пак, треба да се стреми кон постигнување на квалитативни резултати во развојот и управувањето со кариерата. Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е битна карактеристика во развојот на менаџментот на човечки ресурси. Имено, во самиот работен процес и во рамките на организацијата воопшто, се зазема стратегија којашто ќе овозможи континуиран напредок на организацијата, не само во дадената ситуација и време, туку и можност за адаптирање на работните процеси и развојот кон времето кое што налага определени промени во насока на развој и квалитативни достигнувања - унапредувања на човечките ресурси, секако со крајна цел ефикасен и навремен одговор на работните задачи во интерес на граѓаните и општеството. Битен елемент во менаџментот на човечките ресурси претставува планирањето за заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на работниците, односно унапредување и намалување на стресот кај вработените.

Може да се заклучи дека основни функции - предмет на менаџментот на човечки ресурси, се:

²⁶ William H. Newman: *Administrative action. The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971

- Анализа на работата;
- Планирање на човечки ресурси;
- Регрутација на човечки ресурси;
- Селекција на човечки ресурси;
- Обука на човечки ресурси;
- Развој на човечки ресурси;
- Оценување на перформансите на човечките ресурси;
- Плаќање на човечките ресурси;
- Развој и управување со кариерата;
- Стратегиски менаџмент на човечки ресурси;
- Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените;
- Унапредување и намалување на стресот кај вработените;
- Колективно преговарање и работни односи.

За подобро да би се разбрал менаџментот на човечки ресурси во организацијата, потребно е да се знаат целите на управување со човечките ресурси и нивните функции во организацијата.²⁷

Врз основа на истото, можат да се истакнат три цели за управување со човечките ресурси, и тоа:

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

Улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели кои можат да бидат поврзани со вработените, со резултатите, со промените и административните цели. Првата цел која е поврзана со вработените вклучува дизајнирање на соодветна организациска структура, планирање на потребните човечки ресурси, идентификување на специфичните барања кои треба да ги исполнуваат потенцијалните вработени, а потоа и привлекување, односно регрутирање, селекција и нивен развој, со цел успешно

²⁷ Carrell, M: *Human Resource Management*

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

Целите поврзани со промените значат одржување на стабилни човечки ресурси во услови на глобализација, ширење на ризиците и заканите, промена на подрачјата под ризик, како и брза флукуирачка економска и енергетска состојба итн.²⁸

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

Друга поделба на целите, е следнава:

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.

На ваков начин ќе се постигнат и крајните економски цели, како пораст на продуктивноста и профитабилноста, што ќе доведе до редукција на трошоците во рамките на организацијата, а воедно ќе обезбеди конкурентска способност, односно предност на организацијата. Исто така, друг аспект на економските цели може да биде зголемување на вкупната организациска успешност преку обезбедување на ефикасност и ефективност, односно флексибилност (еластичност) на организацијата. Министерството мора да е во тек и да води сметка за тековните економски промени, како и за

²⁸ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;*

економските потреби на вработените, а секако и на организациските единици во самото Министерство.

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

Цели поврзани со флексибилноста и промените - во последно време, со оглед на фактот дека пазарите се соочуваат со брзо развивачка технологија и големи промени во поглед на однесувањето на потрошувачите, како цели на менаџментот на човечки ресурси се јавуваат и создавање и одржување на флексибилен и адаптибилен потенцијал на вработените, односно развој на вработените кој го следи развојот на пазарот, намалување на отпорот на вработените кон овие промени и нивно прифаќање како начин на делување, живеење и зголемување на чувствителноста на човечките потенцијали на организацијата на квантитативни, квалитативни и структурни промени.²⁹

²⁹ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;*

ГЛАВА III – ПРЕДУСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Проценка на перформансите на човечките ресурси

Со правилникот за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи, се пропишува начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи, односно проценка на перформансите на човечките ресурси.³⁰

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

- нивото на реализација на работните цели и задачи;
- нивото на нивно исполнување, квалитетот, ефективноста, ефикасноста и почитувањето на роковите;
- нивото на придонесот кон остварување на годишната програма за работа на организациската единица во која работникот е распореден;
- личниот удел, посветеноста и ангажираноста во планирањето и испораката на резултати, работната етика и личниот изглед и дисциплина;
- нивото на демонстрирање на компетенциите за работното место;
- капацитетот на работникот за применливост на општите и посебните работни компетенции за остварување на работните цели и задачи;
- нивото на посветеност на учење и развој;
- нивото на доверливост;
- реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување и ниво на мотивација за надградба на компетенциите.

³⁰ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

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

Проценката може да биде:

- „над планираното и потребното ниво“;
- „високо ниво“;
- „средно ниво“;
- „ниско ниво“; и
- „нема реализација“.

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

1.1. Општи предуслови за ефикасно менаџирање со човечките ресурси во полициската организација

Полициската организација како сложено организиран, витален елемент на безбедносниот сектор, постојано се стреми да создаде и примени систем на безбедносен менаџмент како процес кој ќе овозможи навремена и соодветна реакција на сите можни безбедносни проблеми, ризици и кризи со кои може да се соочи во рамките на својата дејност. Секојдневната примена на безбедносно менаџерски активности, во голема мера влијае на постигнувањето одредено ниво на безбедност во општеството, но секојдневните активности често влијаат и како причина за безбедносните проблеми и вонредни случувања, така што придонесуваат малите проблеми да прераснат во посложени.³¹

Полицијата претставува највидлив дел од структурата на власта, која ги извршува најочигледните, непосредните, најгрубите и најризичните задачи, со цел да обезбеди благосостојба за граѓаните и општеството.

³¹ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

Полицијата ја извршува најблагородната и најнеблагодарната функција и дејност во државата, а тоа го докажаа и сите случувања во изминативе години.

Полицијата го зајакнува државниот легитимитет преку секојдневно постапување на начин кој ги задоволува потребите и очекувањата на јавноста, користејќи го својот авторитет во корист на граѓаните. Доколку полицијата извршувањето на своите должности го врши на начин кој ги отсликува демократските вредности, тогаш демократијата и легитимитетот на државата се унапредуваат.

Полицијата во секое дејствување е потребно однапред да ја потврди правната оправданост на акцијата која планира да ја спроведе и е потребно да се воздржи од какво било дејствување за кое се знае (ако може да се знае) дека е незаконско постапување.

Полициските службеници, исто така, е потребно остро, навремено, сразмерно и законито да се спротивстават на секое прекршување на законските норми или меѓународни стандарди и при своето постапување, без разлика на својата позиција, како и без разлика на позицијата на сторителот, на која ги извршуваат работните задачи и лично се одговорни за своите постапки или пропусти, како и дадените незаконски наредби кон своите подредени.³²

Наведената елаборација за специфичноста на дејноста и одговорноста на полициските службеници кои го претставуваат основниот и најзначаен ресурс во извршување на полициската дејност, претставува значаен показател за важноста на менаџмент процесот со човечки ресурси, кој е потребно на највисоко ниво безусловно и со посебен стандард и квалитет да биде спроведен во рамките на полициската организација. Во спротивно, доколку некое процесно дејствие во одредена фаза затаи, може да се предизвика нарушување на целокупниот кредибилитет на Министерството и полицијата, како и безбедноста на граѓаните и општеството.

Со оглед на зачестените организациски и систематски краткорочни проекции, од досегашното полициско искуство, сè уште не постои утврдена евалуација и проценка за нивната оправданост и постигнување на нивната цел во однос на ефикасност и ефективност, но постои реална потреба од

³² Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

нови анализи и истражувања кои треба да ја утврдат сегашната состојба за функционалност во однос на организациската поставеност, систематизација на работните места и правната оправданост за процесните дејствија кои се суштински показател за постигнување ефикасност и ефективност на полициската организација. Општите предуслови за ефикасно менаџирање со човечки ресурси во полициската организација во Република Северна Македонија, едноставно може да се определат со оглед на нашата општествено-политичка состојба, која изминативе години, како кај нашата јавност, така и во Регионот, претставува, пред сè, особено значаен фактор за безбедносна нестабилност.

За многу кус временски период, институциите кои припаѓаат на безбедносниот сектор, преку нивната пасивна реакција и погрешна поставеност и именување на човечките ресурси на најклучните и најодговорни позиции, генерираа специфични безбедносни инциденти кои се случија на нашата територија, кои оставаат трајни последици за понатамошната безбедносна стабилност на државата.³³

Пред сè, почнувајќи од злоупотребите и протекувањето на прислушкуван материјал, потоа кумановските настани, нападот во законодавниот дом, бегството на лица веќе вклучени во судски процеси како обвинети при инволвираност во извршување потешки кривични дела согласно нашето законодавство, од што можеме само да заклучиме дека институции кои припаѓаат на безбедносниот сектор, како полицијата, разузнавачките и контраразузнавачките служби, при извршување на својата дејност, едноставно затајуваат во преземањето дејствија и активности за да се спречат и законски процесираат кривичните постапки. Кога зборуваме за полицијата, оттука произлегува и дилемата за нејзината организациска функционалност и правилна менаџерска компетентност и поставеност, и се поставува прашањето дали соодветните човечки ресурси се поставени на значајните, а пред сè - раководни и одговорни места.

Според настанатата состојба која се дефинира според безбедносните случувањата, може да заклучам дека што поскоро потребно е да се започне со т.н. организациски реинженеринг, и аналогно на тоа - нов стратешки концепт за менаџирање со човечки ресурси (пред сè се мисли на

³³ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

новоназначените раководни носители на полициски функции, како и нововработените во рамките на полициската организација и Министерството), а во контекст на ова, крајно време е да се спроведе долгонајавуваниот ветинг во МВР на РСМ.

Но, таквата сложена реформа, целосно ќе зависи од процесот на демократизација на полицијата, преку нејзините главни компоненти:

- Децентрализација;
- Деполитизација;
- Декриминализација;
- Вовед во нов полициски менаџмет, преку ветинг и сл.

Таквиот реформски процес на сеопфатност во организацискиот модел на полициската организација, може да придонесе кон остварување на визијата на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, преку наведените демократски и меѓународно општо прифатени цели за институционална функционалност, така што полицијата треба да оствари поголема ефикасност и ефективност, како и поголема репрезентативност на својата популација кај граѓаните, како и кај меѓународната заедница.

1.2. Демократизација на полицијата во светот

Процесот на демократизација во повеќето земји од Југоисточна Европа детектира проблеми при адаптацијата на институциите од безбедносниот сектор кон нормалното демократско функционирање и промена на вредностите кон професионализација. Демократизација на полицијата како процес, всушност ја претставува и севкупната демократизација на општеството, која на јавноста ѝ служи како одговор на засегнатите прашања кон политичките чинители на власта, како и конкретно за функционалноста на полицијата.³⁴

³⁴ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

Остварувањето на овој процес најдобро се извршува преку создавање нов модел на организација и делување на полициската организација.

Демократска полициска организација може да се дефинира преку следните карактеристики:

- одговорност;
- да биде отворена и препознатлива, а не бирократска и безлична;
- да применува минимум сила;
- да биде локално организирана, со минимално централизиран надзор;
- да ги почитува националните стандарди и приоритети;
- внатрешните односи да бидат дизајнирани на демократските начела;
- сите задачи да се извршуваат веднаш и ефикасно;
- полициските службеници како поединци да покажат интегритет и етика;
- да се реагира на прашања, приговори и претставки;
- персоналот мора да биде подготвен да се оправда при пропусти;
- службениците мора да бидат внимателни и сочувствителни;
- организацијата мора да биде ориентирана кон дејноста;
- дејноста мора да создаде впечаток на честност и недискриминација;
- да биде консултативна и тимска;
- да биде видливо присутна;
- да е усогласена и да практикува одговорност согласно правните норми.

За ефектуирање на наведеното, важна улога има и судската власт, која во својата практика покажува огромен процент на незаконито и несоодветно санкционирање на сторителите, со што се детерминира ефектот од соодветното полициско постапување.³⁵

При фокусот кон промените во полициската организација, може да констатираме дека тие се неопходни како организациски, така и структурно. Потребата од заемно дејствување на повеќе актери во донесувањето одлуки, промена на раководен кадар кој ќе даде придонес кон ефикасност, промени

³⁵ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

кон поврзан процес на одлучување, планирање и спроведување, соодветно дефинирање и користење на ресурсите, како и поттикнување на креативност и иницијативи, што повторно ја потенцира потребата од спроведување на вентинг и деполитизација.

Според карактеристиките на полициската организација во Република Северна Македонија, може да се каже дека без одлагање, неопходен е реформски процес со кој мора да се започне трансформацијата кон демократска полициска организација, задолжително со иницирање на нови развојни стратешки документи, конкретни проекти, мерки и активности. Тука, исто така, може да се нагласи и стратегијата за развој на полицијата преку стратешките приоритети за менаџирањето со човечки ресурси, проекти и иницијативи за јакнење на своите капацитети и партнерски односи со заедницата и сл.

Децентрализацијата на полицијата, основните рамки на организација и поставеност на полицијата во една правна држава, се зависни од принципите на организација и поставеност на полицијата во демократското општество.

Во сложени околности од безбедносен, политички и економски аспект, основниот предуслов за успешна општествена улога на полицијата, ќе биде нејзината организација според потребите, можностите и стандардите при безбедносните интеграции. Основниот услов за функционирање и развој на полициските организации во современото опкружување, секако, е и изградбата и постоењето на адекватниот модел кој ќе го поседува задоволителното ниво на флексибилност.³⁶

Причината за ваквата состојба лежи во фактот дека современото опкружување е нестабилно и дека неговата основна одлика е дисконтинуитетот. Секоја полициска организација, како значаен организациски фактор во општеството, е дел од составот на безбедносниот сектор. Опсегот, разноврсноста и сложеноста на полициските задачи, големиот обем на работи, обврски и бројот на човечки ресурси кои се потребни за извршување на потребните работи, специфичноста на начинот за извршување полициски задачи, ја претставуваат сложеноста на организациската структура на полициската организација.

³⁶ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

Полициската организација во Република Северна Македонија, според внатрешната организациска поставеност, пред сè се мисли на Бирото за јавна безбедност, која се заснова на линиски и територијален принцип, претставува централизирана организација или матичен модел на организирање, во кој е минимизирано пренесувањето на овластување при делегирање на одлуки. Основната потреба за нов организациски дизајн кој ќе овозможи поголема децентрализација на овластувањата во рамките на полицијата, но и истовремено ќе содржи елементи на територијален и матичен модел, всушност е предизвикана од актуелната состојба во рамките на полициската организација, кога евидентно е нарушена субординацијата при делегирање на наредби и одлуки, како и преголемата зависност на локалните полициски организациски единици од централните полициски служби.

Комбираниот модел на организациска структура ќе придонесе кон подобри резултати, како во делот на локалните полициски структури во постапувањето кон превенирање и решавање на локалните проблеми, така и во делот на меѓусебната соработка и координацијата помеѓу локалните и централните сили во истрагите за посложени кривично-правни настани на републичко ниво.

Поголемата децентрализација на овластувања може да овозможи поголема одговорност на полицијата и делотворен пристап кон решавање на проблемските и безбедносни прашања во рамките на заедницата, користејќи методи кои ќе одговараат на локалните потреби, и на тој начин би се зголемила ефикасноста, но и довербата кај граѓаните. Сепак, потребно е да се обрне големо внимание кон процесот на децентрализација во делот на управувањето, односно ланецот на комуникација, според потребите на локално и републичко ниво, во спроведувањето на практичните политики на Министерството.³⁷

Како понатамошен чекор за преземање активности во рамките на организациската структура, а се однесува, исто така, и на Бирото за јавна безбедност, потребно е да се изврши реорганизација, бидејќи сите негови служби припаѓаат на еден ист оперативен ланец на командување, што всушност значи дополнително централизација на процесот за одлучување.

³⁷ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

Затоа, полициските служби, пограничните полициски служби, службите за општи административни работи, менаџирањето со човечки ресурси, потребно е да се раздвојат и да им се одредат јасни и прецизни задачи и надлежности, согласно законските овластувања, а во процесот на децентрализација на полицијата, како една од потребните мерки во функција на деконцентрација на одлучувањето. Тоа би значело пренесување на овластувањата за одлучување на пониските организациски нивоа, така што министерот за внатрешни работи и службите во склоп на седиштето на Министерството, потребно е да одлучуваат за оние прашања и проблеми кои пониските или локалните нивоа на полициската структура не се во можност да ги одговорат, односно за проблематиката која го надминува локалното значење и влијае на полициската функционалност.

Со пренесувањето на овластувањата за одлучување на подрачните т.н. децентрализирани служби, би се постигнала поголема чувствителност на тие нивоа за остварување на ефикасноста во работењето при решавање на сопствените локални безбедносни системи и би се постигнала поголема иницијативност и одговорност во својот домен на опфатност. Компатибилен вид на процесот на децентрализација на полицијата, е концептот „полицијата во заедницата“, а како дел од концептот, изготвен е превентивен проект „Полицијата и граѓаните заедно“. Во контекст на изнесеното, се потенцира важноста од профилот на кадрите одговорни за менаџментот на човечки ресурси на сите нивоа.³⁸

1.3. Деполитизација на полицијата

Под деполитизација се подразбира состојбата или процесот за настанување на состојба според којашто управните службеници (во кои спаѓаат и полициските службеници, како и останатите службеници кои се дел од државната управа, односно вработени во државните институции), не само што не можат да ги застапуваат и изразуваат, односно да се раководат од своите политички убедувања за време на работењето во органот на

³⁸ Fikreta Bahtijarevic – Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999

управата, туку тие не можат политички да се ангажираат ниту надвор од органот во своето слободно време.

Деполитизација на полицијата овозможува почитување на принципот за политичка неутралност на полицијата. Тоа всушност претставува еден од темелните и универзални, но истовремено и најтешко остварливи принципи кои се поставуваат во врска со улогата на полицијата во демократското општество.

Најчесто, под политичка неутралност на полицијата, се подразбираат неколку меѓусебно поврзани конкретни принципи, и тоа се :

- принцип на неутралност на полицијата во рамки на законите (иако најчесто припаѓа на апаратот на извршната власт) - полицијата мора да има слобода во справување со сите незаконски влијанија на Владата и другите државни органи, политички партии, интересни групи или други субјекти;
- принцип на оперативна независност, односно автономност на полицијата во преземање одредени акции за кои е обврзана со законски овластувања (со право и должност во рамките на законот да делува слободно, без ограничување и незаконско надворешно влијание и притисоци);
- принцип на забрана за користење на полицијата во рамките на политички натпревар, односно како политичко средство или инструмент (т.е. оневозможување на нејзината отворена или прикриена употреба поради остварување на партиските интереси на партиите на власт или некои други политички групи);
- принцип на деполитизација на полицискиот персонал (кој редовно се однесува на забраната во исполнување на политичките верувања, но и на забраната за полициските припадници да бидат членови на политички партии и да се ангажираат во политичкиот живот). Овој принцип претставува и напуштање на т.н. „плен систем“, што значи промена на персоналот после промената на власта и политичката партија на власт, освен носителите на политичките функции кои се поставуваат од страна на Парламентот или Владата.³⁹

³⁹ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

Деполитизацијата претставува посебна област во поглавјето кое се однесува на организациската структура и одговорноста на полицијата. Приоритетна цел на оваа област е потребата да се создаде јасна организациска разлика помеѓу Министерството за внатрешни работи и оперативниот дел на полицијата, како и сите останати помошни полициски служби. Министерството е потребно да биде надлежно за донесување на практични политики за работата на полицијата, но тоа не значи дека на кој било начин може или треба да се занимава со оперативни прашања.

Во структурата на полициската служба потребно е да постои оперативната независност на полицијата и на останатите оперативни служби, кои во извршувањето на полициската дејност ќе останат одговорност на Министерството. Промените кон посакуваното, подразбираат дека и политичарите е потребно да го прифатат ставот дека полицијата не претставува инструмент за политика. Постојано треба да се истакнува и прифати како на државно, така и на локално ниво, дека полициската дејност дава отчетност и одговорност за сработеното пред граѓаните и дека не е под контрола на политичките претставници, иако практично е целосно под политичка контрола. Оперативноста, независноста, контролата и одговорноста мора да се независни и професионални, а во служба на полицијата и граѓаните. Според тоа, во рамките на Министерството, јасно треба да се разграничи која служба е одговорна за практичните политики и надзорот (министерот и неговите соработници), а која служба за контрола на полицијата.

Како предлог-мерка која може да придонесе кон деполитизација на полицијата, се предлага поинаква организациска структура на Министерството, каде полицијата треба да биде организирана во посебни управи и подредена на раководство со компетентен, професионален и искусен раководен кадар, а Министерството (се мисли на седиштето и останатите служби) да остане во функција на стратешко и планирано насочување на оперативната структура на полицијата, така што оперативната активност на полицијата организациски ќе биде извлечена од политичкото влијание на извршната власт.⁴⁰

⁴⁰ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

Деполитизацијата може и треба да придонесе кон зголемување на работната дисциплина и професионалната етика на службениците, поради сè поизострената диоптрија на јавноста, како и мотивот да не се наштети на рејтингот и угледот на носителите на извршната власт во државата.

1.4. Декриминализација на полицијата

Во процесот на трансформација на полициската организација како значајна цел кон остварување на т.н. демократската реформа, се истакнува и декриминализацијата на полицијата, што всушност значи сузбивање на сите форми на криминални активности на полициските службеници и останатите службеници вработени во Министерството. Последиците настанати од спрегата помеѓу полицијата и криминалот, се катастрофални и влијаат на општата криминализација во општеството и полицијата.⁴¹

Целно и структурно во рамките на Министерството за внатрешни работи, функционира Секторот за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди, што всушност претставува темелниот столб во остварување на декриминализација на полицијата, како и придонес кон декриминализацијата во општеството, преку спроведување истражни постапки по пријавени настани за вмешаност во криминални активности, корупција и злоупотреба на службената положба и овластувања на полициските службеници и останатите службеници вработени во Министерството, како и постојана надзорна дејност. Во основа, контролата на работата на полицијата е важна претпоставка за да се согледа какво е однесувањето на полицијата во државата и во основа таа подразбира одговорност, отчетност и надзор, односно контролата придонесува работата на полицијата да биде отворена, отчетна, транспарентна, демистифицирана.

Таа произлегува и од специфичностите на овластувањата што ги има полицијата и од можноста тие да бидат злоупотребени за потребите на власта. Внатрешната контрола е позната и како интерна контрола или дисциплинска контрола. Овој вид контрола во најголема мера е застапен во најразвиените држави во светот кои имаат висок степен на демократија,

⁴¹ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

долга парламентарна традиција и стабилни правни системи. Но, и покрај наведениот систем за надзор и контрола, постои потреба за ефективен механизам за да се контролираат и спроведуваат високите антикорупциски стандарди и да се гарантираат фер и сестрани истраги, како и да се изнесат пред лицето на правдата сите инволвирани во корупцијата, без страв, наклонетост и сожалување и без разлика на рангот во хиерархијата на поставеност.

Покрај тоа, полициските служби треба да преземат мерки и механизми за да го олеснат процесот на известување за корупција, пропусти кои може да содржат корупција, како и злоупотреба на службените овластувања и криминални активности, кај соодветниот орган кој ќе ја истражува и утврдува законитоста при постапувањето на полициските и останатите службеници при Министерството. Како значаен фактор во остварување на овој процес на декриминализација на полицијата, исто така, треба да се истакне и функцијата на менаџирањето со човечки ресурси во однос на приемот и поставувањето на полициски службеници, особено на раководни места каде задолжителен фактор пред сè треба да биде професионалноста и стручноста, а не послушноста, бидејќи одговорноста е пресудна во градењето професионален став и влијае при пренесување на надлежностите на понискиот ранг, односно кон потчинетите по хиерархиската поставеност.⁴²

Во спротивно, доколку неодговорна и нестручна и некомпетентна личност, во која било смисла, раководи со одреден орган, одговорноста запира кај потчинетите, бидејќи тие знаејќи го профилот на надредениот и неговиот однос кон работата, многу лесно ги прифаќаат криминалните искушенија, паралелно вршејќи ја и полициската дејност, а оние кои се исклучок од таквото криминално работење, ќе бидат „жигосани“ како неработници, некомпетентни, како некои кои го нарушуваат работниот ред и дисциплина и сл.

⁴² Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси- аполога хуманог капитала, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

ГЛАВА IV – СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Вовед во нов полициски менаџмент

Реструктурирањето на полициските организации, како и нивното полициско работење, секаде во развиените демократски држави е поттикнато и прифатено согласно повеќето извори и извештаи кои ги укажуваат причините и проблемите во полициското работење, особено за прашањата кои произлегуваат од полициското управување, примена на правдата, еднаквоста во заштитата и квалитетот на услугите, како и секундарната виктимизација.

Организацијата на полицијата е заснована на строги законски правила и прописи. За да се обезбеди ефикасна и координирана тимска работа меѓу организациските единици, поделбата на работата меѓу нив треба да биде прецизно дефинирана, како и меѓусебните односи на организациските единици. Според латинскиот збор „*struare*“, кој го има значењето на глаголот „се гради“ или именката „граѓа“, се користи за да се означи дека со организациската структура се идентификуваат актерите, структурните елементи или составот на организацијата. Постојат повеќе дефиниции за овој поим, а како една од нив може да се наведе дека: Организациската структура претставува формален систем на задачи и овластувања преку кои се контролира на кој начин луѓето ја координираат секоја акција и ги користат ресурсите за постигнување на организациските цели.

Раководењето со полицијата се темели врз основа на општоважечките принципи на современото научно раководење, со тоа што тие се приспособени според одредени специфичности на полициската организација. Значењето на полицијата како општествен систем, а со тоа и на значењето во раководењето и остварувањето на основните функции, се гледа преку остварување на организирано и ефикасно функционирање на полицијата како систем.⁴³

⁴³ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

Досегашната практика на раководењето со полицијата покажува дека доброто организирање се заснова на следниве работи:

- детална подготовка која обезбедува оптимална организациска структура и структура на раководење со претстојните задачи за да се избегне импровизација и ќе се обезбеди концентрација на сили и средства за извршување на задачите и ќе се направи нивна деконцентрација по извршување на задачата;
- навремено ќе се дистрибуираат потребните податоци на пониските нивоа на раководење (со помош на информационите системи) за да може побрзо да отпочнат подготовките на сите нивоа на раководење;
- командниот, функционалниот и соработничкиот однос треба да ја обезбеди органската поврзаност на сите елементи на организацијата, а сите акции ќе ги поврзе за материјалните и за човечките можности со усогласување на желбите и можностите;
- потребна е брзина во работењето, но сталожност и високо ниво на концентрација, како и обезбедување докази за сè што се работи за да може организацијата да се подготви за задачата која ѝ претстои.⁴⁴

Нервозата и брзањето го удвојуваат времето потребно за подготовка и извршување на задачите, тие стануваат синоним за неподготвеност и неспособност. Процесот на организирање на полицијата води кон креирање на организациска структура која дефинира како е поделена задачата, како се остварува соработка меѓу секторите, одделенијата, како се користат ресурсите итн.

Според ваквата концептуализација на дадениот пристап во делот на дефинирање на организациската структура во полицијата, самата структура посочува на: поединци кои извршуваат одредени задачи, односи на формално известување, одговорност за одлуките, хиерархиска подреденост на нивоата, планирање на активностите, што треба да обезбеди потребна координација и соработка.

Основните компоненти на организациската структура во полицијата се хоризонтални и вертикални димензии. Вертикалната димензија е

⁴⁴ Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент 2008;

изразена преку нивоата на авторитет, додека хоризонталните нивоа се дадени во облик на департиментизација.

Во вертикалната димензија нивоата на авторитет се подредени во форма на хиерархија од врвот надолу. Самите односи произлегуваат од делегиран авторитет од едно до друго ниво, а меѓу нивоата постои комуникација со која авторитетот е пренесен меѓу нивоата, преставувајќи го стандардниот пристап за да се разберат некои од односите на авторитетот во полициската организација. Но, за да се има целосно разбирање на проблемите кои се врзани за полициската организација, потребно е да се има соодветно знаење за природата на нивоата и за начинот како тие се креираат. Досегашните искуства упатуваат дека најдобра варијанта во организационата структура во полицијата е да има департиментизација (формирање дополнителен и потребен број по формат на директорати, сектори, одделенија и останати служби), со нив да раководат стручни и компетентни лица кои ќе донесуваат стручни и оперативни планови и во организационата единица треба секогаш да се има помошни служби за извршување дополнителни работи.

Денес, посебно во развојот на самата организација, присутни се две тенденции: примена на научно-технолошките достигнувања и човечкиот субјективитет.⁴⁵

За создавање на успешна организација не постои стандардно прифатлив модел, ниту стандарден рецепт. Таа, како помалку или повеќе успешна, се етаблира во текот на работењето, а учејќи од своите успеси и падови, треба да се прилагодува кон новата реалност или ако е потребно да се надоградува, но тоа не значи дека треба да се менува визијата, туку само другите фактори кои придонесуваат за нејзиното опстојување, како што се: планови, програми, стратегија, формација, стил на управување и ресурси.

Способноста на полицискиот менаџмент е многу важна работа, која може да се утврди преку одговор на повеќето прашања, како на пример дали полицискиот менаџмент ја исполнува и остварува својата суштина, дали вршејќи ги полициските работи го спроведува сузбивањето на криминалитетот, дали неговите одлуки постигнуваат да полицијата законски постапува при одржувањето на јавната безбедност на граѓаните,

⁴⁵ Fikreta Bahtijarevic – Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999

дали полицискиот менаџмент остварува хармонизиран однос со останатите органи од државната управа против криминалитетот и дали одржува партнерски однос со другите државни субјекти. Остварувањето на целта со вршењето на полициските работи, не предизвикува спонтано и неорганизирано постапување, туку иницира насочување од страна на полицискиот менаџмент, така што при вршење на полициските работи секој раководител треба добро да се носи со својата обврска и одговорност. Полициската ефикасност и ефективност во општеството зависи од правилното и професионално управување со полицијата, односно функционалноста на полицискиот менаџмент. Основно начело на полициската организација која држи до својот професионален имиџ, е заедницата да биде опслужувана со високо квалификувани и подготвени полициски сили, во која граѓаните (јавноста) ќе имаат доверба.

Постигнувањето на ефикасност и ефективност за полицијата значи дека во рамките на своите надлежности ги извршува своите задачи на законски предвидениот начин, односно под ефективност, според менаџмент теоријата, се смета на производи и услуги кои ги задоволуваат потребите на клиентите на краткорочен и долгорочен план.

Кога е во прашање безбедноста како потреба на државата, преку својот највитален апарат - полицијата, односно полицискиот менаџмент, ефикасноста ќе се мери преку учеството и конкретниот учинок на полицијата во зачувување на суверенитетот, независноста и територијалниот интегритет, па во таа функција и преку создавање соодветна организација и функционална способност на полициските сили за успешна реакција против современите безбедносни предизвици, ризици и закани. Конкретно, обемот и квалитетно извршените полициски задачи за сузбивање на сите видови безбедносни загрозувања и одржување на поволна безбедносна состојба во државата, покажува дали полицискиот менаџмент преку своите одлуки го обезбедува исполнувањето на полициската ефективност.⁴⁶

Додека пак ефикасноста во оваа дејност е квалитет да се биде способен за успешно извршување на задачата без губење време или енергија, а исто така, ефикасноста може да се дефинира и како барање во една организација да се реализираат поставените цели со најмало користење на

⁴⁶ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

расположливите ресурси, односно со највисоко ниво на рационалност во нивната употреба.

Денес, за да се зборува за полициски менаџмент, неопходно е да се промени опкружувањето во кое полицијата делува, да се оствари промена во самата полициска организација и радикално да се промени системот на раководење. Тоа подразбира дека раководењето со полициски системи бара еден нов модел, кој во сложени и отворени општествени односи, со добро осмислена безбедносна политика и стратегија, ќе овозможи севкупното дејствување да биде засновано на научно-стручни и искуствени премиси.⁴⁷

Меѓутоа, за да може ефикасно да се имплементираат сите активности, потребно е правилно и целосно ангажирање на човечкиот фактор, но и да се усвојат оние претпоставки кои се неопходни за успешно извршување на специфичните задачи. Посебно, раководните лица во безбедносните структури мора внимателно и ефикасно да ги следат сите општествени промени за да можат навремено на сите хиерархиски нивоа да создадат клима за прифаќање и организирање на новите состојби. Во таа смисла, треба да се развијат ставови и убедувања, а особено култура на безбедносно однесување и дејствување во сложени безбедносни ситуации, коишто ќе бидат гаранција за хуман пристап во остварувањето на задачите. Кога ќе се постигне тој корелативен однос меѓу сфаќањата и значењето на полицискиот систем во општеството, потоа прифаќањето на сите негови организациски, оперативни и други карактеристики, како и подготвеноста за операционализација на претходно усвоената безбедносна политика и стратегија, тогаш може да се каже дека ќе се задоволат потребите, залагањата и нужностите во општество. Меѓутоа, за да може полициската организација ефикасно да ја извршува својата општествена задача, еден од значајните фактори кој влијае на севкупните активности, се моралните вредности на раководните структури, како и на останатите припадници на безбедносниот сектор. Тоа значи дека почитта како релевантна вредност, а особено на раководниот профил, има доминантно влијание, посебно кога е во прашање навременото и ефикасно решавање на негативните појави и однесување. Значи, без почитта, како вредносна димензија важна за раководење во полициските структури, не може воопшто да зборуваме за

⁴⁷ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

нивно успешно обликување, развој и просперитет. Затоа е потребно и професионално совладување на широките подрачја на безбедносни сознанија. Раководењето со полицијата е многу сложена дејност во која се бара знаење и искуство за да се обезбеди функционирањето на полицијата и на полициските службеници во процесот на остварување на поставените цели на полицијата во согласност со утврдените управувачки претпоставки. Професионализмот, како поим, има свои стандарди.⁴⁸

Носителите на една професија, во случајот полициските службеници, за да бидат професионалци треба да располагаат со единствено и специјално писмено вообличено стручно знаење, да манифестираат лојалност кон службата, да имаат сопствени лични правила на однесување, да бидат непристрасни во постапувањето, да имаат разработено критериуми за донесување лични одлуки и да го почитуваат сопствениот кодекс на професионална етика.

Во полицијата, раководењето има пресудна улога во употреба на единиците при извршување сложени задачи. Досегашните искуства укажуваат на тоа дека добар раководител е оној кој создава атмосфера за работа, оној кој создава поттикнувачка и мотивирачка клима и го наградува секој придонес кој води кон успех, оној што знае како да реагира во сложена безбедносна ситуација, оној што знае да донесе правилна и навремена одлука за употреба на силите и средствата, оној кој брзо го етаблира организациониот систем за извршување на задачите и оној кој демонстрира колегијалност и пожртвуваност, а посебно при извршување на редовните работни задачи или сложени работни задачи. Успешното, правилното раководење со полицијата, е одлучувачко во остварувањето на одредени задачи и е ориентирано кон намалување на предизвиците и решавање конкретни безбедносни проблеми. Разликите во раководењето со полицијата од останатите системи од безбедносните сектори, се резултат на специфичните задачи кои ги остварува полицијата и постојаната динамичност на самиот систем. Покрај својата специфичност, полицискиот систем се карактеризира и со одредена динамичност, а нејзините начела произлегуваат од непредвидливите безбедносни појави и случувања, кои бараат соодветна реакција во услови на неочекуваното, потоа секојдневна

⁴⁸ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

подготовка за ефикасно остварување на својата функција, постојано прилагодување во зависност од задачите, територијална сеопфатност и секојдневен аналитички пристап кон случувањата, така стекнувајќи искуства и изградба на нови методи во работата и раководењето.

Полицијата на Република Северна Македонија самостојно ќе ги решава безбедносните проблеми со добра организациска и функционално поставеност на хиерархиските нивоа на раководење со полицијата, кои ќе се засноваат на законска регулатива. Впрочем, авторитет, професионалност, знаење, компетентност, стручност, доследност, темелност, навременост итн, потребно е да бидат препознатливи за сите нивоа на раководење со полицијата. Ова ќе ја обезбеди потребната флексибилност и прилагодливост на полициската организација, а прецизните овластувања и одговорности на полициските службеници ќе придонесат во остварување на конкретните безбедосни задачи. За правилно да се разбере полициската организација, потребно е да се знае нејзината структура, начинот на нејзиното функционирање и раководење преку нивното дијалектичко единство. Притоа, самата структура и начинот на раководење ја опфаќа вкупноста на елементите, односите и управувачките претпоставки, што овозможуваат брзо, енергично, ефективно и ефикасно реагирање во секоја сложена безбедосна ситуација. Најпрво тоа подразбира систематичност и системско препознавање и идентификација на проблемот, до кое треба да се дојде преку соодветно изразување на концептуално и концепциско пропишано функционирање на полицискиот систем, изразено преку одлучност, способност, храброст и одговорност, како и умешност, владеење со вештини и знаења во справување со конкретна безбедосна ситуација. Основна претпоставка за тоа, секако, е постоење на аналитично-синтезиран научен и стручен пристап, со критична опсервација на состојбата, односно целосен пристап кој овозможува согледување на состојбата, предвидувања и прогнози, планирање, подготовка за дејствување (превенирање или преземање на репресивни мерки) итн.⁴⁹

Нивоата на раководење се базираат на хиерархиска поставеност на самата полициска организација и на субординација.

⁴⁹ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

Највисокото ниво на раководење во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија е доверено на министерот за внатрешни работи, кој претставува политичка личност и воедно е член на Владата на Република Северна Македонија.

По него хиерархиски се поставени заменикот на министерот за внатрешни работи и државниот секретар, а како најважни органи во состав на Министерството за внатрешни работи се позиционирани Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање, со кои раководат директори со нивните заменици и помошници.

Поделбата на нивоата на раководење на полицијата во Република Северна Македонија е направена според основната теорија на системот, врз основа на што се формираат три нивоа на ракување, и тоа: стратешко, координативно-тактичко ниво и оперативно ниво.

Стратешкото ниво се однесува главно на раководење преку кое треба да се поставуваат и извршуваат стратешките задачи и да се поврзат со средината.

Координативно-тактичкото ниво се однесува на средното ниво на раководење кое е близу до нивото на раководење на оперативното ниво, а оперативното ниво на раководење е она ниво каде се спроведуваат и извршуваат поставените задачи. Тоа се однесува на блиската соработка помеѓу надредениот и извршителот, и тоа значи дека оперативното ниво непосредно е во комуникација со извршителите поради сериозноста и специфичноста на проблемите кои треба да се решат.

Во Министерството за внатрешни работи, на стратешко ниво раководат министерот, неговиот заменик, директорите со своите помошници, а на средно координативно-тактичко ниво раководат началниците на специјализираните единици при централните полициски служби со своите помошници и советници, како и началниците на секторите за внатрешни работи во државата.⁵⁰

На оперативно ниво раководат командирите на полициските станици и раководителите на криминалистичката полиција при секторите за внатрешни работи. Раководењето со полициска организација која спроведува и постапува кон строго утврдени законски правила, во себе

⁵⁰ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

вклучува користење на моќта која ја има самиот носител на функцијата, односно на неговите позиции во зависност од хиерархиското ниво, и е израз на самата потреба одредени специјализирани улоги да бидат координирани, насочувани и организирани.⁵¹

Хиерархијата е организација на компоненти уредени по нивоа, започнувајќи од највисокото кон најниското. Хиерархиските нивоа укажуваат на фактот дека полицискиот систем се врзува со постоење на условно одделен, административен штаб, што се грижи за извршување на одредени специјализирани задачи. Секој носител на раководна функција е насочен кон задачите и кон оние организациони единици што се задолжени да ги извршуваат задачите, строгата одредена меѓузависност која се јавува меѓу тие што ги даваат задачите и тие што се задолжени да ги остваруваат истите, дозволува претпоставениот во секое ниво на хиерархијата да биде во можност да му каже на потчинетиот како да ги реализира задачите и како да се однесува со одредени конкретни ситуации.⁵²

Пристапот кон професионализација можат да го наметнат раководните структури преку својот авторитет. Во голем број ситуации, авторитетот на раководителот е еквивалент на авторитетот кој се манифестира во рамките на самата полициска организација. Авторитетот и сите негови аспекти се израз и потреба на раководењето, кое, всушност, не е ништо друго туку состојба на наметнување на одредена волја врз друга волја.

При избор на конечниот став за моделот на полициска организација, пресудно влијание има политичката состојба во заедницата, но и историските традиции и специфичните околности. Полицијата, како традиционална витална институција за формална општествена контрола, без оглед на својот јасен делокруг на дејствување, има на располагање широк спектар на пристап, тактика и методи на работа, и, според тоа, за исполнување на својата темелна функција, носителите на одлуки во полицијата, имаат потреба од најделотворните начини со кои може да се одговори на барањата кои се поставени пред оваа организација. Според тоа, денес полициските организации применуваат различни пристапи и концепти на дејствување. Развојните модели на полициско дејствување и

⁵¹ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

⁵² Gareth R.J, Jennifer M.G, *Современ менаџмент* 2008;

промените кои настануваат во самата организацијата, методите и тактиките за делување, ги поставуваат новите барања пред кадрите во полицијата, особено пред полицискиот менаџмент. Имено, традиционалниот полициски менаџмент беше оспособен да функционира вкоренет во бирократска структура, додека новите околности од полициските менаџери бараат баланс помеѓу комплексните барања. Модерните полициски организации имаат потреба од модерна и флексибилна структура, која сама по себе не е доволна, бидејќи постои потреба од современи методи на управување, модерни и ефикасни работни процеси во кои менаџментот за сите нивоа на управување ќе има важна улога.

Во литературата која се занимава со проучување на полицискиот менаџмент, многу интензивна расправа се води за неопходните квалитети кои е потребно да ги имаат полициските менаџери на новата генерација, од кои како клучни знаења, вештини и ставови, може да се нагласат следните:

- Знаења за квалитетно раководење и теории и стилови на раководење;
- Вештини за организирање, делегирање, комуникација, раководење, поставување цели, решавање проблеми, управување со поширока динамика и планирање активности;
- Ставови за флексибилност, социјална и морална одговорност, колегијалност, ентузијазам и посветеност.

Може да заклучиме дека пред започнување на трансформацијата од традиционалниот во современиот модел на работа, раководителите е потребно во нивната квалификација да поседуваат менаџмент квалификации, бидејќи способноста за подобро комуницирање може да биде важната алка за остварување на таа трансформација, дека да се биде полицискиот менаџер е возможно само ако постои одреден чекор кон децентрализиран модел на полициска организација и исполнување на следните претпоставки:⁵³

- деполитизација на полицијата и инсистирање на професионализам во работата и развојот на полициската дејност;

⁵³ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

- брза реакција по барање на останатите организациони единици во организацијата;
- добар јавен настап;
- развој на професионалната етика;
- превентивно и насочено полициско обележје за полициското делување;
- осовременување на полициската едукација прилагодена согласно полициските потреби;
- дефинирање на квалитетна полициско-безбедносна услуга и стандарди за нејзино извршување како задача на менаџерот во полицијата.

Полицискиот менаџер како основна задача има да ја води организацијата и да служи како добар пример, а тоа во пракса значи да се покаже насоката и одреди целта, да се биде добротворител, да се ангажираат вистинските луѓе на вистинските места, во постапка на транспарентен начин, втемелена на компетентност, да се осигура релевантна обука за поддршка и развој на институционалната способност, да создаде организација која ќе биде способна да ја исполни својата цел, да ја делегира власта и моќта подалеку во организацијата, спојувајќи различни функции, одговорност и способност, да изврши соодветен мониторинг, да обезбеди соодветни работни средства и опрема, да врши постојана анализа и контрола на дејствувањето во организацијата и задолжително присуство на позитивна мотивација, а не како што во пракса владее негативна селекција.

Според научните извори од областа за полицискиот менаџмент, може да се наведат четири вештини за раководење кои им се потребни на полициските раководители, и тоа:

1. Вештина за комуницирање, бидејќи оваа вештина полицискиот раководител го прави вешт посредник и преговарач, дипломат, вешт да се охрабри за промени и размена на идеи, подготвен за заемно дејствување и разговор;⁵⁴
2. Вештина за мотивација, која се постигнува преку размена и заемно создавање на визија;

⁵⁴ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

3. Вештина за распределба на власт, која се постигнува со правилна распределба на власт;
4. Вештина за ризик, бидејќи тие кои ризикуваат успеваат.

Ефикасниот полициски менаџер поттикнат во извршување на работните задачи, ќе има блиска соработка со останатите службеници, ќе ги прифати промените, ќе изгради доверба, успешно ќе комуницира, ќе ги идентификува вработените и ќе ја прошири визијата, така ќе може да се смета како нужна претпоставка за успешна имплементација на новите работни модели.

Креаторите на политики и носителите на одлуки се соочени со постојани предизвици за пронаоѓање на оптимални и задоволувачки модели за полициската дејност, и во таа смисла важна и неизбежна е улогата на полициските менаџери од кои се очекува да излезат од постојната бирократска рамка и да ги усвојат новите модели создадени врз основа на работното управување во јавниот сектор. Од нив се очекува да имаат глобална перспектива, бидејќи прашањето за безбедност е во неразделива врска со глобалните трендови.

Креативноста во пронаоѓање нови решенија, но и во проектирање нови концепти, мора да претставува важно обележје на модерните полициски менаџери. Со оглед на тоа дека живееме во време на големи и интензивни промени, тие што управуваат со полицијата мора да бидат способни за управување, при што мора да се свесни за глобалните и технолошките трендови, како би ја довеле својата организација до потребното ниво на прилагодливост и ефикасност. Ефикасниот иден полициски менаџер потребно е да го пронајде своето место во полициската организација, во која вработените ќе бараат поголема автономија и можност за поголема креативност, а потребно е да се биде способен за создавање баланс помеѓу креативната автономија и формалната полициска структура.

Полициските менаџери на новото време мора да бидат архитекти на промени, способни за промоција на трендови, така креирајќи нови иновативни решенија. Учењето од другите институции од јавниот, а особено

од бизнис-секторот, станува важно за успешен развој и на полициската организација.⁵⁵

1.1. Спецификите на селекцијата на човечките ресурси во полицијата во Република Северна Македонија

Од аспект на полициската организација, селекцијата на кандидатите претставува збир на осмислени критериуми, методи и постапки, кои имаат за цел раководството на полицијата да го обезбеди најдобриот можен избор помеѓу кандидатите заинтересирани за работа во полицијата. Освен тоа, селекцијата на човечките ресурси непосредно влијае на квалитетот и сигурноста на полициските сили, како и на социјалната, етничката и половата структура на припадниците на полицијата, а со тоа и на квалитетот на односите на полицијата со општествената заедница. Селекцијата на човечки ресурси, покрај тоа што претставува еден комплексен збир од повеќе утврдени критериуми за избор на потребните кандидати, може да кажеме дека претставува и една мошне специфична процедура, бидејќи доколку настанат одредени пропусти при овој процес, последиците ќе бидат сериозни и долгорочни, поради тоа што поголемиот број вработени полициски службеници и останати службени лица, работниот век го поминуваат во истата организација. Оттука произлегува мислењето дека преку неквалитетната селекција на човечки ресурси кои ќе бидат примени за потребите на оваа служба, често би значело и дека во редовите на полициската организација ќе има послаби работници во наредните дваесет и повеќе години.⁵⁶

Селекцијата на човечките ресурси има големо значење во поглед на социополитичкиот контекст на државата. Нејзиното спроведување мора да биде строго по законски утврдените правила за да се одбегнат сите видови дискриминација при вработувањето. Одлуките кои се донесуваат во процесот на селекција на човечките ресурси се од особено значење заради нивното големо влијание врз идните трошоци и работните резултати на полициската

⁵⁵ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси- аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

⁵⁶ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

организација, па оттука произлегуваат причините за зголемување на трошоците, во смисла на потребата за подолг временски период на траење на селекцијата, како и ангажирање на соодветни и компетентни профили на извршители кои ќе придонесат за добро организиран процес на селекција.

1.2. Главни принципи за селекција

Процесот на селекција при извршувањето на тековните работни задачи, се разликува од организација до организација. Несоодветниот избор на работници, како и поставувањето на кадрите на погрешни, за нив и несоодветни места, односно продолжувањето со примена на негативна селекција, може да придонесе организациите да се најдат пред големи тешкотии. Неправилната селекција создава проблеми и кај самите личности. Сознанието дека треба да се стекнуваат со нови знаења, често ги прави незадоволни, поттикнува кај нив чувство на нерамноправност со другите вработени.

Во процесот на селекција особено е важно да се оствари согласност помеѓу карактеристиките и барањата на работата и индивидуалните карактеристики (знаење, способност, вештини и други лични особини) на кандидатот. Затоа низ целиот процес на селекција, кандидатот се набљудува од аспект на тоа колку тој ги исполнува барањата на работата што се извршува на соодветното работно место.

Таквиот пристап во изборот строго ги почитува следните најважни принципи на селекција:

- луѓето се разликуваат меѓу себе според своите релевантни особини поврзани со успешноста во работата;
- секој човек има мноштво различни особини со различен степен на развиеност кои условуваат различен степен на умешност во различни подрачја на активности;
- различните работи и занимања бараат различни подрачја на активности;

- индивидуалната неуспешност во извршувањето на некоја работа укажува на неусогласеноста на барањата на работата и индивидуалните карактеристики на поединецот, а не општа работна неспособност.⁵⁷

Одлуките донесени при селекцијата директно се одразуваат на работењето на полициската организација во иднина, како и на ефикасноста при вршење на дејноста, а особено на нејзините идни трошоци. Некои од трошоците се директни, бидејќи се поврзани со примената на различни методи и активности на стручни лица, додека други се индиректни, бидејќи се поврзани со проблеми кои настануваат во иднина заради вработувањето на некавалитетни лица. Првите се видливи и затоа се лесно мерливи, додека вторите се апстрактни и потешко проценливи, само последиците и човечките жртви се реални.⁵⁸

Причините за лоша селекција можат да бидат најразлични:

- нејасно дефинирани барања за работното место;
- несериозно сфаќање на процесот на селекција, на чинот и на критериумот за избор;
- непознавање на современите методи и техники за селекција;
- потценување на трошоците поради погрешен избор и флукуација на луѓето и друго.

1.2.1. Критериуми за селекција на човечки ресурси во полицијата

Во процесот на селекцијата потребно е да се идентификуваат кандидатите кои имаат најдобри компетенции за извршување на конкретната работа. Критериумите за селекција на кандидатите мора да бидат јасно дефинирани. За да може преку селекцијата на кандидатите да се дојде до работници кои ветуваат успех, треба да се постават основни и специфични фактори кои придонесуваат за успешно извршување на работата. Доколку кандидатите не ги исполнуваат основните услови, тоа е

⁵⁷ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

⁵⁸ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

контраиндикација за избор за конкретната работа, но дали навистина ќе бидат кандидатите успешни во работата, зависи и од низа други специфични фактори.

Во литературата најзастапена е теоријата според која се определени трите вида критериуми за селекција:

- 1) организациски критериуми – карактеристиките на кандидатот кои ги вреднува организацијата;
- 2) одделенски или функционални критериуми – дефинирање на соодветни интерперсонални способности на сите членови на Одделението за човечки ресурси;
- 3) критериуми на индивидуалното работно место – содржани во описот на самата работа и спецификациите, изведени врз база на анализата на работното место.⁵⁹

1.2.2. Методи за селекција на кадри

При селекција на кандидати за одредено работно место, можно е да се користат повеќе методи на селекција, а изборот зависи од повеќе фактори:

- критериумите за селекција за работното место кое треба да се пополни;
- прифатливост и адекватност на методите;
- способноста, компетентноста на вклучените во процесот на селекција;
- административните олеснувања;
- факторите на време;
- прецизноста;
- трошоците.

Притоа, методите за селекција можат да бидат конвенционални (стандардни) и неконвенционални (алтернативни). Конвенционални методи за селекција се:

- пријава за работно место;

⁵⁹ Боландер. С., Управување со човечки ресурси, 2010;

- потребни документи за потврда на идентитетот и државјанство;
- биографија;
- препораки;
- тестирање;
- интервју.

Пријавата за работно место содржи информации за кое работно место се пријавува кандидатот, името и презимето на кандидатот, од каде ја добил информацијата за конкурсот, како и знаењата и вештините кои ги поседува, а кои се важни за работното место. Таа треба да е јасна и концизна. Често пријавата за работа претставува стандардизиран прашалник кој го дава организацијата.

Документи за потврдување на идентитетот и државјанството претставуваат личната карта и пасошот издадени од МВР на РСМ и извод за државјанство издаден од истите.⁶⁰

Биографијата претставува кус и прецизно напишан текст, со кој, освен личните податоци, се опишуваат и личните достигнувања од претходното работно искуство, образовен план, специфичните знаења и вештини, важни за пријавата за работа. Важноста на биографијата се гледа во тоа што, најчесто, врз основа на неа, се изведува претселекција, односно првичен избор на кандидати кои ги исполнуваат формалните услови за наведеното работно место. Од таа причина, многу е важно квалитетно да се напише биографијата.

Притоа, пожелно е да се води сметка за следните правила:

- ♣ редоследот на информации во биографијата кои се однесуваат на образовното и работно искуство треба да бидат по хронолошки ред, при што најновите податоци ќе бидат на врвот на одредената целина;
- ♣ биографијата треба да биде прегледна, чиста и едноставна, прецизна и јасна;
- ♣ информациите кои се наоѓаат во биографијата треба да бидат внимателно одбрани и релевантни за работата за која се конкурира;

⁶⁰ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

- ♣ не треба да биде предолга;
- ♣ насловите на целините можат да се истакнат (пример со задебелени букви), при што е важно да се следи истиот стил (фонт и формат на текстот, односно службеното писмо на РСМ).

Писмо со препорака - е документ во облик на допис, кој му се издава на кандидатот од страна на поранешниот или сегашниот работодавец. Основна цел на препораката е да се потврдат знаењата, вештините, способностите и личните карактеристики на кандидатот, односно препорака на кандидатот преку оценка на неговите професионални и лични способности за одредено работно место. Добро напишана препорака, може значително да ги зголеми шансите за вработување. Препораката треба да ги истакне не само општите квалитети, туку и оние вештини, квалитети и знаења кои се барани на работното место за кое се конкурира.¹⁷⁸

Тестирањето има за цел на што е можно пообјективен начин да ги утврди способностите на кандидатот според барањата на одредено работно место. Тестот претставува подготвена задача која кандидатот треба да ја изврши, за одредено време и под точно определени услови.

За да одговори на својата намена, тестот треба да исполни неколку услови:

- да е реално утврден, претходно проверен во однос на поголем број лица;
- да е објективен, секој оценувач мора да добие иста вредност за еднакви резултати;
- да биде постојан, при повеќе сукцесивни тестирања да дава исти резултати, доколку субјектите не се променети;
- да биде економичен, што се цени според односот на трошоците на тестирање и ефектот кој се остварува со тестирањето.⁶¹

Тестовите според видот можат да бидат: тестови на способност, тестови на личноста, тестови на знаења и вештини и тестови на интерес.

⁶¹ *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999*

Со тестовите на способност се мерат особините кои претставуваат предуслов за изведување на одредена работа, а најчесто се применуваат тестови за:

- интелигенција;
- тестови за специфични способности;
- тестови за креативност;
- тестови за механички способности;
- тестови за психомоторни способности.

Тестовите за личноста ги мерат флуидните и сложените особини и тенденцијата на луѓето за одредени облици на реагирање и однесување, додека тестовите на знаења и вештини го утврдуваат степенот до кој кандидатот или групата кандидати усвоиле одредени знаења и вештини, а тестовите на интерес ги испитуваат професионалните интереси и вредности на кандидатите.

Интервјуто претставува структурирана конверзација со одредена цел. Во споредба со вообичаената конверзација, во интервјуто за покусо време се разменуваат многу повеќе посакувани информации.

Целта на интервјуто при селекцијата е:

- да се соберат информации со цел предвидување на мерата во која кандидатот ќе ги оствари резултатите за работата за која се пријавува;
- давање на кандидатот целокупни податоци за работата и организацијата како би му се помогнало во донесувањето одлука.

Во однос на обликот, интервјуто може да биде:

- неструктурирано – нема однапред одредена содржина и структура;
- структурирано - однапред одредена содржина и структура;
- полуструктурирано – однапред планирани и одредени области за кои ќе се говори, останатото препуштено на оној кој го спроведува интервјуто.

Во однос на бројот на учесници, интервјуто може да биде:

- индивидуално – непосреден разговор на двајца учесници;
- секвенцијално – две или повеќе индивидуални интервјуа едно по друго;

- панел-интервју – разговор на повеќе испитувачи со еден кандидат; и
- групно интервју – разговор на еден или повеќе испитувачи со група кандидати истовремено.⁶²

Во однос на улогата, интервјуто може да биде:

- прелиминарно – на почетокот на селекцијата;
- дијагностичко – детален разговор со кандидатот со цел утврдување на неговите главни стручни и други знаења, усогласеност со барањата за работното место, социјалните односи и културата на организацијата;
- приемно интервју – завршен чин на процес на селекција, при што се разговара со кандидатите кои ги минале сите фази и се покажале соодветни за работата.⁶³

Врз основа на доминантната стратегија, интервјуто може да биде:

- стандардно (традиционално) – се собираат што поголем број информации за кандидатот;
- ситуациско – преку различни случаи или ситуации се утврдува идното работно однесување;
- стресно интервју – со симулирање и потенцирање на стресната димензија на ситуацијата се настојува да се предвиди идното однесување во состојба на стрес;
- мултимодално – комбинација на ситуациска стратегија и стратегија на однесување.

Предуслови за подобрување на интервјуто се:

- структурирање на интервјуто – се зголемува неговата објективност;
- обучување на луѓето кои го водат интервјуто – унапредување на техниките за интервјуирање, запознавање со можните грешки во проценката кои можат битно да влијаат на практичната примена и исправност на интервјуто;

⁶² *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

⁶³ *Carrell, M : Human Resource Management*

- поголем број на интервјуа и лица кои го вршат интервјуто – со вклучување на повеќе лица во едно или повеќе поединечни интервјуа се зголемува објективноста при одлучувањето;
- стандардна евалуација на кандидатите – добро интервју содржи и скала за оценување на кандидатите со која се оценува секој кандидат по завршувањето на интервјуто;
- проценка на лицето кое го води интервјуто – потребно е да се следат и оценуваат и лицата кои го водат интервјуто, а најдобра метода за тоа е следење на успешноста во работата на оние кои интервјуистот ги оценил високо.⁶⁴

Лицата кои го водат интервјуто мора да бидат свесни за сопствените склоности, предрасуди и останати лични карактеристики кои би можеле да влијат на нивното мислење за кандидатите.

За да биде ефикасен начинот на оценување, лицето кое го врши интервјуто треба да ги исполнува следните услови:

- да ги познава работните задачи за работното место за кое се бараат извршители;
- соодветно на целта на оценувањето да постави план и да утврди постапка за разговор со кандидатот;
- да носи објективни оценки, без влијание на личните предубедувања;
- да располага со одредени податоци за кандидатот заради нивно користење при поставувањето прашања;
- да располага со потребни лични особини за оценување, како што се соодветен степен на интелигенција, брзина на реагирање, моќ на брзо воочување, да има коректен став во однесувањето итн.

Организациите често користат и специфичен облик на проверка на способностите на кандидатите за извршување на одредена работа – тестови за примерок од работата. Овие тестови се насочени кон специфичноста на

⁶⁴ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

работата, односно се направени поединечно за секоја различна работа во секоја организација. Овие тестови се посебно корисни кога се вработуваат лица за кои е тешко да се добијат податоци. Ваквиот вид тестови е насочен кон проверка на вештините и способностите на кандидатот за успешно извршување на одредени работни задачи. Содржат активности кои претставуваат делови од идната работа на кандидатите и тргнуваат од претпоставката дека ако кандидатот не може да изврши еден сегмент од својата идна работа, нема да може успешно да се занимава со таа работа.

Со тестовите за способност за стекнување вештини се проверува можноста за усвојување на одредени вештини и знаења, односно можноста за обучување. Преку нив се проценува дали кандидатите без работно искуство се погодни за обучување. Наједноставен и најчест начин за да се утврди подготвеноста на кандидатот за работа во конкретна работна ситуација, на конкретно работно место, е пробната работа, по која се носи одлука за вработување. На конкретното работно место и во конкретни ситуации, кандидатот покажува што може и што знае, врз основа на што може да се изведе заклучок за неговите способности.

Целта на пробната работа е да се следи интересот и да се оценуваат можностите на кандидатот, како и кандидатот да се воведо во работата.¹⁹² Неконвенционалните методи за селекција не ја исклучуваат можноста за примена на традиционалните и другите селекциски методи и инструменти. Многу организации се решаваат за нивна комбинирана примена, иако има и организации кои се потпираат исклучиво на неконвенционалните селективни методи, сè со цел да се дојде до најдобрите кандидати, односно до кандидати кои ќе овозможат опстанок и понатамошен успешен развој на организацијата.

За најзначајни неконвенционални методи за селекција на кандидати заинтересирани за засновање работен однос, се сметаат:

- ♣ полиграфското испитување, кое се спроведува на доброволна база;
- ♣ тестовите за чесност;
- ♣ тестирањето за употреба на дроги;
- ♣ графологијата.

Полиграфското испитување се врши со помош на полиграф, односно детектор за лаги. Во прашање е специјален инструмент, кој врз основа на физиолошките реакции, како што се: чукање на срцето, крвниот притисок, брзината и длабочината на дишење, реакцијата на кожата и слично, настојува да ја утврди вистинитоста, односно неvistинитоста на изјавата која ја дава одредено лице.⁶⁵ За употребата на полиграфот во селекциски цели, придонесува потребата да се елиминираат или барем ублажат факторите кои доведуваат до штетни последици предизвикани со кражби, проневера, злоупотреби, перење пари, издавање деловни и други тајни на конкурентски организации, индустриска шпионажа и слично, а кои се многу важни за полициската работа. Употребата на полиграф организациите ја оправдуваат со нивото на настојување да дојдат до чесни и верни кандидати, односно до кандидати на кои можат да им веруваат и на кои ќе можат да им доверат одговорни и чувствителни работни задачи. Американската пракса покажала дека кон полиграфски испитувања се прибегнува дури и кога тоа се коси со законските прописи. Имено, и покрај забраните во поедини американски држави, не прекинала употребата на полиграфот во селекциски намени. Расположливите податоци од деведесеттите години на XX век, укажуваат дека ваквиот начин на испитување на кандидатите за работа бил користен во повеќе од два милиона случаи, од кои 98% во приватни претпријатија.⁶⁶

Основна намена на тестовите за чесност е да придонесат кон идентификација на кандидатите кои се склони кон кражби, измами и други видови на нечесно, недозволиво и неодговорно однесување.⁶⁷

Во секојдневната пракса се користат различни видови тестови за чесност:

- ♣ насочени кон утврдување на ставови на кандидатите за облици на нечесно и недолично однесување;
- ♣ насочени кон проверување на пошироки особини, односно карактеристики на личноста на кандидатот;

⁶⁵ Боландер.С., Управување со човечки ресурси, 2010;

⁶⁶ Максимовиќ, Мирјана: *Управљање људским ресурсима у меѓинародном пословању, стратешки пристап*, Институт за економски науки, Белград, 2004;

⁶⁷ Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент, 2008;

- ♣ насочени на утврдување на ставови на кандидатот во односот кон работата, работното однесување, работниот морал, работната дисциплина и слично.

Постојат и тестови кои се посветени кон проверувањето на ставовите и односите на вработените кон употребата на дрога, пушење, издавање службени тајни, професионална етика, изостанување од работа, меѓучовечки односи, тимски концепт на работа и слично.

И покрај тоа што на тестовите за чесност и полиграфските испитувања, во некои организации им се дава големо внимание, најголем недостаток е нивната мала прогностичка валидност.

Се верува дека со употребата на тестовите за чесност се остваруваат повеќекратни ефекти:

- се намалува ризикот од прием на погрешни и нечесни кандидати;
- им се дава до знаење на кандидатите дека од нив се очекува со својата работа и идно однесување да ги потврдат моралните квалитети;
- на посреден начин на вработените им се упатува порака дека неискреноста и нечесноста нема да се толерираат и слично.

Противниците на користењето на тестовите за чесност во селекциски намени истакнуваат неколку причини против нивно користење:

- со нивна примена во процесот на избор на кандидат се преминува во области кои често ги надминуваат компетенциите на претпријатието;
- нивната прогностичка исправност не е доволна за елиминација на кандидати за кои се проценува дека се склони кон девијантно однесување;
- нивната употреба, од морална и психолошка точка на гледање, е недопустлива без согласност на лицето кое се тестира;
- без валидни докази и конкретни дела не може да се окарактеризира едно лице како нечесно, а со тоа и непожелно;⁶⁸
- употребата на тестовите за чесност е во спротивност со правото за работа, како едно универзално човечко право, бидејќи со негова примена, одредени кандидати, на дискутабилен начин, се елиминираат од постапката и се оневозможени да го остварат тоа право.

⁶⁸ Бојациски. Д., Ефтимов. Љ., Менаџмент на човечките ресурси, 2008;

Поради употребата на дрога и нејзините штетни последици како за индивидуалната, така и за организациската успешност, многу организации во процесот на селекција ги вклучуваат и тестовите за нејзина употреба. Одредени организации се дополнително заинтересирани за претходна проверка на кандидатите за употреба на дрога. Станува збор за организации чие работење се врзува со превоз на патници и стока, нудење здравствени услуги, производство, воспитување и образование и слично, од друга страна, за тестирање на кандидатите од дрога, помалку се заинтересирани организациите кои се занимаваат со деловни и финансиски услуги. Иако се смета дека со овој селекциски метод можат да се препознаат кандидатите чија идна работа и идно однесување ќе се карактеризира со: слаби резултати, недисциплинирано однесување, неодговорност, запуштеност, недоразбирања и конфликти, злоупотреби и слично, при примената на тестовите за дрога најчесто се инсистира на претходно одобрување на кандидатот кој се тестира.200

Графологија претставува специфична и единствена постапка на анализа и идентификација на ракописот. Се темели на фактот што човечкиот ракопис е релативно стабилен, личен и препознатлив. Употребата на графологијата во селекциски намени се темели на уверувањето дека ракописот открива одредени карактеристики на личноста и врз основа на тоа можат да се даваат проценки за однесувањето на човекот. Графолозите истакнуваат дека врз основа на специфични карактеристики на ракописот, можат да го утврдат психолошкиот профил на личноста, вредносните ставови, мотиви, интереси, амбиции, заинтересираноста за работа и други особини на личноста. Графологијата како средство во процесот на селекција, во средината на деведесеттите години од минатиот век, го користеле повеќе од 80% западноевропски компании. Според расположливите податоци, во Франција, 75-80 % од малите и средни претпријатија користеле графолог во процесот на селекција за пополнување на менаџерските позиции.

Процесот на селекција мора да се прилагоди на големиот број нови трендови кои стануваат се повлијателни. Интернетот придонесе за голем број промени и во процесот на селекција. Всушност, употребата на интернет во процесот на селекција, ја прави организацијата поефикасна. Ефикасноста

се огледува во испраќањето на заштитени текстови по пат на електронска пошта, што претставува голема заштеда, со оглед на тоа што работодавецот и апликантот не мораат да бидат присутни во исто време и на исто место. ⁶⁹

Видео конференции, телефонски повици, конференциски повици и останати комуникациски средства, штедат голема количина време и го скусуваат траењето на процесот на селекција, што значи многу како за организацијата, така и за апликантите. Во процесот на селекција, сè повеќе се зема предвид и емоционалната интелигенција на апликантот, односно неговата способност да ги контролира и употребува емоциите во конструктивни и продуктивни цели. ⁷⁰

1.3. Процесни фази на селекција

Селекцијата на кандидати за прием во полиција е процес кој се одвива во повеќе фази.

Основни фази се:

1. анализа на доспеаните апликации или административна селекција;
2. писмено тестирање;
3. психолошко тестирање;
4. интервју; и ⁷¹
5. здравствени прегледи.

Анализата на доспеаните апликации или административна селекција се спроведува за утврдување на навременоста и потполноста на поднесена документација, како и исполнетоста на пропишаните услови, а ја спроведуваат стручни лица кои се во комисијата за избор на кандидат за прием во полиција. Пријавите кои не ги исполнуваат општите услови, им се враќаат на кандидатите и воопшто не се земаат предвид за разгледување.

Процесот на тестирање подразбира решавање на тестови од општо знаење, психотестови, пишување есеј и полагање тестови за физичко-моторичка подготвеност на кандидатот.

⁶⁹ Боландер.С., Управување со човечки ресурси, 2010;

⁷⁰ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

⁷¹ Бојациески.Д., Ефтимов. Љ., Менаџмент на човечките ресурси, 2008;

Дијагностичко интервју е првото интервју кое се спроведува со кандидатот, а потребно е да го спроведува лице кое е посебно обучено за тоа или го спроведуваат експерти, линиски менаџери - раководители и членови на работната група или комисија. Ова интервју се спроведува заради откривање на степенот на знаење и можноста за прилагодување кон доминантниот начин на работа во полициската организација.

На здравствени прегледи се повикуваат кандидатите кои ги исполнуваат општите и посебните услови. Во оваа фаза комисијата за спроведување на селекција има законски основ да упати за 10% поголем број лица сметано од бројот на извршители утврдени во огласот. Здравствените и психофизичките способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во Министерството, се утврдени согласно посебен правилник во форма на подзаконски акт кој го донесува министерот, каде, исто така, е опфатен и начинот на нивното утврдување и контролирање, како и работата на здравствената комисија. Доколку кандидатот не го помине лекарскиот преглед, се исклучува од понатамошниот процес на селекција, бидејќи таквиот кандидат не може да биде примен во полиција, без оглед на тоа што ги поседува останатите потребни квалитети, по што комисијата дополнително вклучува следно лице од последната изготвена листа кандидати со највисоки потребни резултати.

По завршување на наведените фази на селекција се собираат освоените бодови за секој кандидат и се изготвува ранг-листа на успешни кандидати, но според наведената законска рамка, може со одлука на министерот, во вид на подзаконски акт, да бидат опфатени и други фази за селекција на пријавените кандидати.⁷²

Во текот на овој процес, согласно цитираниот правен акт за начинот на селекција и избор на кандидати, од страна на Министерството се врши безбедносна проверка на пријавените кандидати заради утврдување на безбедносниот ризик, врз основа на писмена изјава од пријавените лица.

Последната фаза е понудата за работа, односно засновање работен однос со кандидатите кои ги задоволиле сите барани услови, вклучувајќи ги физичките и здравствените, која почнува со договор за обука, под услов да ја прифатат понудената работа, како и да го завршат предвидениот модул за

⁷² Бојаџиески. Д., Ефтимов. Љ., Менаџмент на човечките ресурси, 2008;

основна обука кој важи особено за униформираната полиција, а додека пак лицата кандидати кои не се избрани, писмено се известуваат.⁷³

⁷³ *Carrell, M: Human Resource Management*

**ГЛАВА V – МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ НА РЕПУБЛИКА
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

1. Организациона поставеност на Одделот за управување со човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи

Работната функција на менаџментот на човечки ресурси во организацијата може да биде структурирана на различни начини, во зависност од големината и типот на организацијата, односно нејзината основна дејност и моменталните потреби.

Организационото решение зависи не само од големината на организацијата, туку и од степеност на способност, односно подготвеност на административниот и оперативниот дел на организацијата за извршување на предизвиците и задачите на менаџментот на човечки ресурси. Кај големи организации (со голем број вработени) менаџментот на човечки ресурси се издвојува како посебна организациона единица, доколку се работи за оддел кој има голема улога и задача во рамките на делувањето на организацијата. Овој оддел може да биде организиран со потсектори и одделенија кои имаат специјално делегирани задачи од менаџментот на човечки ресурси (пример: одделение за кариерен развој).

Вообичаена е праксата сите претпријатија кои имаат повеќе од 150 вработени, да формираат посебна организациона единица во која ќе се извршуваат овие работи.⁹ Работите од областа на менаџментот на човечки ресурси ги извршуваат професионални менаџери за таа област и стручни лица од разни хуманистички профили: психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници, економисти и други. Сите овие мора да располагаат со микс од различни способности, како од областа на финансиите, маркетингот, безбедноста, информационата технологија, така и

од областа на менаџментот на човечки ресурси, психологија, социјална психологија и управување со процесот на промени во организацијата.⁷⁴

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

Во состав на овој Сектор се следните Одделенија:

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

Значењето на човечките ресурси е важен фактор во работата и успехот на организацијата. Имено, организационата поставеност на човечките ресурси претставува двигател на севкупната работа, како и работната клима помеѓу вработените во самата организација. Тоа значи: внимателна, прецизна и правилна распределба на работните задачи и обврски на поединците. Притоа, особено внимание треба да се обрне на работните места, односно да се води сметка стручноста и професионалноста на кадрите да биде соодветна на барањата за извршување на работните обврски и задачи.

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

2. Функционирањето на менаџментот на човечки ресурси во полицијата во Република Северна Македонија

Менаџментот на човечки ресурси и неговиот развој, како научна дисциплина, претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон создавање капацитети, стратегии, политики, принципи, модели, методи, инструменти и постапки за успешно

⁷⁴ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

менаџирање и развивање на човечките ресурси како потенцијал на секоја организација. Менаџментот на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап на една многу важна функција во менаџментот на организацијата - работењето на луѓето кои во неа индивидуално или колективно придонесуваат за постигнување на целите.⁷⁵

Во рамките на секоја работна организација, менаџментот на човечки ресурси опфаќа: анализа на работата, утврдување на потребите од човечки ресурси и нивно планирање, регрутирање, селекција и вработување, воведување во работата, проценка на успешноста во извршувањето на работните задачи, развој на кариерата, мотивирање на вработените, регулирање на односите и процедурите во работењето. Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се согледува во правилното организирање на активности кои ќе овозможат организацијата да ангажира прави луѓе на право место, како и на веќе вработените да им се овозможи развој и работно напредување, правилно мотивирање и наградување, но со правилното координирање на сите активности кои ги опфаќа менаџментот на човечки ресурси потребно е да се остварат добри резултати за самата организација.

Во функција на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, согласно Законот за внатрешни работи, воведен е јасен пристап на управување со работниците, базиран на работни компетенции, класификација, вработување, унапредување, обука, мерење на ефектот и други прашања во врска со работниот однос на работниците во Министерството, како и со подзаконските прописи кои произлегуваат од самиот закон, како што се Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на Комисијата за избор на кандидат за полицаец, Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи и Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи, прецизно ги определуваат селекционите критериуми и

⁷⁵

Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент 2008;

процедури при вработувањето во Министерството, како и при унапредувањето и начинот на остварување на системот на кариера.

Процедурално, сите наведени процесни дејствија се спроведуваат од страна на службите за човечки ресурси, кои воедно се и носители и иницијатори на сите неведени процеси кои теоретски и практично го претставуваат менаџментот за човечки ресурси во рамките на Министерството за внатрешни работи, преку Одделот за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси за потребите на Министерството, Секторот за управување со човечки ресурси и обука, за потребите на органот Биро за јавна безбедност и службата за човечки ресурси на ниво на Управата за безбедност и контраразузнавање.

2.1. Анализа на работата

Анализа на работата претставува темел на целиот систем на човечки ресурси и ако сакаме успешно да ги решаваме проблемите и задачите поврзани со луѓето, да ги усогласиме барањата на работата со знаењата, способностите и вештините на поединците и да ги приближиме организациските и поединечните цели, нужно мораме да знаеме што се случува на работното место, да ја познаваме содржината на работата и задачите, должностите и одговорностите поврзани со конкретната работа. Постапката која ни го овозможува сето тоа се вика анализа на работата и најчесто се дефинира како: процес кој овозможува преку опсервација и проучување, да се дојде до точна информација за природата на едно работно место, а тоа е опишување на задачите што се извршуваат на работното место и на вештините, знаењата, способностите и одговорностите кои се бараат од работникот за да може тој добро да ја извршува својата работа, како и на она што го разликува едно работно место од сите други.⁷⁶

Како главна претпоставка за успешен менаџмент со човечки ресурси во полициска организација, претставува и добрата анализа на работата. Доколку целта е успешно да ги решиме проблемите и задачите поврзани со луѓето, организациските и индивидуалните потреби, потребно е да ја

⁷⁶ *William H. Newman: Administrative action. The Techniques of Organization and Management, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971*

познаваме природата на работата, должностите, одговорностите, условите во кои се врши полициската дејност, како и потребите и барањата кои ги генерираат настанатите проблеми и задачи. Потребните информации за остварување на овој процес се насочуваат во правец на самото работно место (именување на работното место и опис на работните задачи) и во правец на извршителот на работни задачи - работникот (неговата стручна подготовка, претходно работно искуство, познавање странски јазици, потребни компетенции и сл.).⁷⁷

Целите на анализата на работата може да бидат различни, како: редизајнирање на работата заради зголемување на продуктивноста, формирање работни задачи кои ќе придонесат кон создавање на задоволни поединци, создавање нов систем на плаќање на работната сила, формирање реални критериуми и барања за регрутација и селекција на човечките ресурси, одредување на потребите за обука и развој на вработените и слично.

Остварувањето на процесот на анализа на работата е содржан во неколку фази:

- дефинирање на обемот за анализа на работата;
- изборот на методи за анализа на работата;
- собирање и анализа на податоците;
- евалуација на анализата на работата.

Во рамките на првата фаза при дефинирање на обемот за анализа на работата, најчесто се опфатени оние работни места кои се клучни за успехот на организацијата. Понатаму, со анализа се опфаќаат работните места за кои е потребна постојана обука, работните места каде организацијата постојано треба да вработува. Потоа, во рамките на анализата се вклучуваат и сите останати работни места, додека во следната фаза на избор на методи за анализа на работата потребно е однапред да се знае кои и какви податоци се потребни, заради нивната употребливост. Тоа може да се податоци кои укажуваат на работното однесување, потребните способности, работните карактеристики, состојбата со работната опрема и слично, како и анализа на репрезентативен избор на работни места, преку која резултатите ќе се

⁷⁷ Carrell, M: *Human Resource Management*

користат за одредување на димензиите на останатите работни места во организацијата.

Следната фаза за анализа на работата се карактеризира со користење на неколку методи за остварување на процесот, како методот на опсервација преку директно опсервирање на поединецот на работното место и се користи најчесто кај работни места кои во најголема мера се состојат со физичка активност и се поволни за опсервирање.⁷⁸

Понатаму, како најзастапен е и методот на водење на интервју со вработените, кој овозможува детално собирање податоци и информации за работното место, како и податоци кои се појавуваат во текот на праксата, а не се составен дел на ниту еден постоечки документ поврзан со работното место или општо со дејноста на организацијата. Овој метод содржи индивидуално или групно интервју, преку кое вработените ги опишуваат сите работни задачи кои ги извршуваат на своето работно место и ја делегираат одговорноста и должноста која им е доверена. Позитивна страна на овој метод е сеопфатноста на сите активности кои се вклучени на работното место, како и целосното вклучување на сите вработени во анализа на нивната работа, додека пак негативната страна претставува субјективноста на вработените при давање на информациите за работата.

Во рамките на оваа фаза, исто така, се користи и методот на пополнување анкетен прашалник од страна на вработените, а притоа се користат анкетни прашалници од затворен и отворен тип. Анкетниот прашалникот од затворен тип е креиран со прашања кои од вработените бараат да се идентификуваат задачи, должности и одговорности кои се карактеристични за нивното работно место, додека пак во отворениот тип на прашалници постојат прашања со кои од вработените се бараат да се опише нивното работно место и како тие го доживуваат во пракса, но се користат и препорачуваат анкетни прашалници кои може да бидат и комбинација на овие две врсти. Кога сите релевантни податоци ќе бидат собрани, се пристапува кон нивна анализа која се состои од проверка на веродостојноста на собраните податоци, а се извршува со вкрстување, односно со соединување на податоци добиени од други различни извори. Ваквиот начин на проверка на добиените податоци се смета за наједноставен начин,

⁷⁸ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

при што доколку се утврдат значајни разлики во содржината на одредени податоци, понатаму внимателно се пристапува кон идентификација на изворот.

Анализа на работата има потреба од постојана евалуација, во текот на нејзиното спроведување, па сè до крајот на целиот процес. Евалуација и контрола при овој процес постојано се потребни поради преземање на корективни акции, а на крајот потребна е евалуација на целиот процес, па затоа евалуацијата е и последна фаза на процесот при анализа на работата и е карактеристична преку примената на бројни критериуми.

Преку остварената анализа на работата, основните резултати го отсликуваат описот на работата (содржината и карактеристиките на одредена работа и начини на нејзино извршување) и спецификација на работата (спецификација на извршителите, односно способноста, знаењето и вештините кои се потребни за успешно извршување на одредена работа). Описот на работата претставува напишан документ за тоа што треба вработениот на конкретното работно место да работи, како да ја извршува работата и под кои услови.

При изготвување на овој документ не постои стандарден формат, но неговите форми треба да ги содржат следните групи информации:

- Информации за работата - во овој дел на работа вообичаено се содржани неколку типови на информации, како: назив на работата, статус на работата (менаџерски или извршен), датум (се однесува на датумот на составување на конкретниот опис на работа), организациона позиција на работното место (назив на секторот, одделот итн.), назив на непосредно надредената позиција, степен на одговорност (подредени работни места), интерперсонални односи (со кои по природа на работата најчесто се соработува) и ранг на конкретната работа;⁷⁹
- Куса содржина на работата - содржи опис и природа на работата, како и најважните активности на конкретното работно место;
- Одговорности и задолженија - во овој дел описот содржи листа активности, задолженија на одговорноста на конкретното работно место;

⁷⁹ William H. Newman: *Administrative action. The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971

- Авторитет - овој дел на описот содржи податоци на границите на овластувања на конкретна позиција, авторитет за одлучување и финансиски лимит;⁸⁰
- Стандардни остварувања (перформанси) - овој дел на опис содржи информации за очекуваните резултати и/или однесувања на конкретното работно место;
- Работни услови - овој дел на описот може да содржи и информации за карактеристиките на работните услови, посебно ако се специфични и вклучуваат надворешни климатски фактори, висок ризик и слично.

Согласно наведената елаборација за значењето и функцијата на анализата на работата, во рамките на Министерството за внатрешни работи, во законска рамка утврден е критериумот за класификација на работните места кои се однесуваат за работниците во Министерството, согласно:

- Одговорноста, целите, видот и сложеноста на работите и работното место;
- Потребните стручни квалификации и компетенции, работното искуство, општите и посебните работни компетенции и други критериуми од значење на работното место;
- Општите работни компетенции утврдени се во рамката за општи компетенции за работниците во Министерството, што ја пропишува министерот;
- Посебните работни компетенции и другите критериуми во актите за систематизација на работните места, се утврдуваат како посебни услови за работното место.

Класификацијата на работните места на работниците во Министерството, според наведените критериуми, се врши во седум категории, и во рамките на секоја категорија се утврдуваат нивоата на работните места.

Според категоризацијата, утврдени се следните работни места:

1. Категорија Б – раководни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Северна Македонија;

⁸⁰ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

2. Категорија В – раководни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Северна Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/ Регионален оперативен сектор на управата);
3. Категорија Г – стручни работници – советодавни - надзорни;
4. Категорија Д – стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Северна Македонија;
5. Категорија Ѓ – стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Северна Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата);
6. Категорија Е – помошно-стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Северна Македонија;
7. Категорија Ж – помошно-стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Северна Македонија.

Рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи е пропишана во подзаконски акт, по форма изготвен со овластување од страна на министерот за внатрешни работи, и таа претставува еден вид групирање на општите компетенции на единствен и интегриран начин, со цел да се овозможи подобрување на постапките за селекција и вработување, унапредување, оценување на ефектот од работењето, како и стручно усовршување на работниците во Министерството.⁸¹

Во правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, содржани се девет општи работни компетенции, и тоа:

1. Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
2. Учење и развој;
3. Комуникација;
4. Остварување резултати;

⁸¹ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

5. Работење со други/тимска работа;
6. Стратешка свест;
7. Ориентираност кон странки/засегнати страни;
8. Раководење;
9. Финансиско управување.

Видот и нивото на општата работна компетенција која е пропишана за работното место зависи од категоријата на кој ѝ припаѓа работното место, така што за работните места од категориите Б и В се применуваат сите општи работни компетенции и тоа на напредно ниво, а за работните места од категориите Г, Д и Ѓ се применуваат осум општи работни компетенции на средно ниво, и тоа: решавање на проблеми и одлучување за работи од својот делокруг, учење и развој, комуникација, остварување резултати, работење со други/тимска работа, стратешка свест, ориентираност кон клиенти/засегнати страни и финансиско управување, додека пак за работните места од категориите Е и Ж се применуваат шест општи работни компетенции на основно ниво, и тоа: учење и развој, комуникација, остварување резултати, работење со други/тимска работа, ориентираност кон странки/засегнати страни и финансиско управување.⁸²

2.2. Утврдување на потребата за вработување во полицијата во Република Северна Македонија

Во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, структурно главната компонента во остварување на својата функција е претставена преку човечкиот фактор, односно човечките ресурси, по законска форма претставени како полициски службеници, овластени службени лица и сл., кои преку својот работен ангажман, придонесуваат во остварувањето и реализацијата на поставените работни задачи и истите се најодговорни за постигнатите резултати на институцијата. Основната функција на обезбедување на човечки ресурси е усогласување на квантитативните и квалитативните потреби на работата во Министерството

⁸² William H. Newman: *Administrative action. The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971

за внатрешни работи со компетенции и потенцијали на кандидатите и потребите на идните работници за определени работни позиции. Полициските службеници во Министерството го претставуваат потенцијалот, ја дефинираат институционалната структура, развиваат стратегии и поднесуваат одговорност за имплементација на истите.

Од повеќето менаџмент содржини во контекст на оваа тема, посебно значење има утврдувањето на политиката за управување со човечките ресурси, која може да се дефинира како модел на програмски одлуки за повеќекратна (перманентна) употреба. Политиката за управување со човечки ресурси како организациска политика, претставува стратешки значаен елемент за севкупното управување со човечките ресурси и во полициската организација. Теоретски, таа претставува значаен фактор и стратешка рамка, основ и услов за успешно остварување на останатите содржини за управување со човечки ресурси.⁸³

Основно верување е дека човекот со својот потенцијал е најзначајниот и стратешки ресурс на секоја организација, а додека пак екипирањето означува процес на пополнување на работните места со поединци кои ги поседуваат потребните знаења, вештини, компетенции, ставови и навики, за успешно извршување на поставените работни задачи, а со цел да се постигнат планираните организациски цели. Овој процес во праксата се реализира во определен број чекори, којшто зависи од големината и карактерот на организацијата, но како прв и основен чекор во екипирањето се применува планирањето кадри. Целта на овој чекор е да се обезбеди систематизирано, организирано и континуирано задоволување на потребите од соодветен кадар, а за таа цел се вршат анализи на внатрешни фактори (потребни постојни или идни вештини, слободни работни места, намалување или проширување на сектори) и надворешни фактори (пазарот на трудот, економската состојба во државата и политичкиот фактор).

Во процесот на утврдување на потребата за обновување на кадри⁵⁵, потребни се одредени кадровски информации, а покрај тоа и одредени анализи и кадровски насоки, како главен дел на процесот за планирање на човечки ресурси во Министерството. Основа на анализата претставуваат

⁸³ Боландер. С., Управување со човечки ресурси, 2010;

внатрешните и надворешните извори кои ги содржат потребните кадровски информации.

За изработка на анализа за потребата од полициските службеници може да се користат два начина на прибирање информации:

1. непосредниот носител на активноста ги прибавува информациите;
2. носителот на активноста составува посебен образец, а информациите во тие обрасци ги внесуваат евидентичари.⁸⁴

Како подлога за подготовка на потребната анализа, се користат следните информации:

- Организацискиот органограм на Министерството;
- Бројот на истородните работи и задачи;
- Полициски службеници според степенот на стручна подготовка, занимање и стручна оспособеност;
- Полициски службеници според работниот стаж;
- Полициски службеници според старост и пол;
- План за унапредување;
- Флуктација;
- Апсентизам;
- Потребен број полициски службеници врз основа на работниот ангажман;
- Ангажирање на полициските службеници врз основа на нивната успешност и извршување на работните задачи.

Недостатокот на податоци за човечките ресурси претставува основна пречка за успешно планирање. Според тоа, една од основните задачи на Министерството е да во рамките на планирање на човечки ресурси, организира и примени прибирање, обработка и анализа на податоци за човечките ресурси. Поради сложеност при извршување на задачите, општественото значење и потенцијалните опасности, кандидатите кои се примаат во Министерството, потребно е внимателно да се одбираат. Разумно и внимателно планирање на човечки ресурси не претставува задоволство

⁸⁴ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

само за органот одговорен за избор на кандидати, туку и за службениците кои се примени.

Планирањето на човечки ресурси е континуиран процес за предвидување на потребата од вработени и избор на програмата за нивен развој, со цел хармонизација помеѓу обемот и структурата на работата и карактеристиките на извршителите. Полициските службеници, несомнено, го претставуваат најважниот дел на Министерството, бидејќи сите останати елементи кои го сочинуваат Министерството (целите, материјално-техничките средства, внатрешната структура итн.), може да бидат неупотребливи доколку вработените со своите плански активности и поврзаност не им дадат значење или ги направат неефективни. Плановите за вработување се значајно средство за стабилна работна организација. Општиот впечаток за планирање на човечките ресурси е одредувањето на долгорочната потреба на организацијата.

Планирањето на човечки ресурси, меѓу другото, предвидува и човечки ресурси кои во планскиот период ќе бидат потребни на организацијата, според своите знаења, способност, вештини и други потенцијали, кои во временски интервали потребно е да се обезбедат или отпуштат. Процесот на планирање на човечки ресурси, по правило ги опфаќа и прашањата кои се однесуваат на новите вработувања и професионалниот развој на веќе вработените. Според ова, може се заклучи дека овој процес има големо значење за стратешкото управување со човечките ресурси.⁸⁵

2.2.1. Регрутација на човечки ресурси

Пополнувањето на работни места започнува со процес кој најчесто е познат како регрутација (привлекување, прибавување) на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Основна цел на ваквиот начин е да

⁸⁵ *William H. Newman: Administrative action. The Techniques of Organization and Management, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971*

обезбеди поголем број квалитетни кандидати од бројот кој треба да се вработи, за да можат менаџерите да извршат адекватна селекција.⁸⁶

Не постои единствен став во врска со чекорите кои го сочинуваат процесот на регрутација, но сепак како главни чекори во реализација на процесот на регрутација се:

- Идентификување на потребата од човечки ресурси за работното место;
- Започнување постапка за пополнување на работното место;
- Собирање биографски податоци;
- Преелиминарна селекција на кандидатите;
- Регрутациско интервју за работа;
- Понуда за конкурирање за работа.

Менаџментот со човечки ресурси, како стратешка функција на полициската организација, има значајна улога и во привлекувањето, ангажирањето и задржувањето на потребните талентирани, способни и квалитетни луѓе во организација. Регрутирањето и вработувањето претставуваат важен предизвик за работата на организацијата, бидејќи тоа значи значаен чекор кон остварување на ефективна и ефикасна дејност. Улогата на полицијата во демократското општество и природата на полициските должности и обврски, создава потреба за обезбедување на транспарентна и професионална практика на регрутирање, вработување и унапредување во полицијата, која треба да е ослободена од политичко влијание и од други надворешни фактори, но, исто така, како резултат на преземените обврски за пристап на Република Северна Македонија во ЕУ и на процесот на хармонизација со нејзиното законодавство, постои притисок за итно надминување на практиките на непрофесионално и неодговорно функционирање на полицијата. Регрутирањето во менливото опкружување, пред сè, има за цел да пронајде што повеќе потенцијални квалификувани и способни кандидати кои би можеле да ја извршуваат работата според однапред утврдени критериуми и според планот за потребата од човечки ресурси.

⁸⁶ . *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

Ако се земе предвид професионализмот, стручноста, иновативноста и креативноста на вработените, за кои постои потреба во современите организации врз основа на знаење, се наметнува како заклучок констатацијата дека процесот на регрутирање потребно е да биде конципиран на флексибилен начин, за разлика од случајот со традиционално набљудуваниот процес на регрутирање. При процесот на регрутирање, потребно е кандидатите јасно да ја согледаат суштината на работата за која се пријавуваат и во таа насока пожелно е Министерството медиумски и кампањски да изготви материјал за потребните информации, преку кои јавноста, односно заинтересираните кандидати, ќе бидат информирани за условите за работа, платниот ранг, одговорностите, можноста за унапредување во службата, понатамошното стручно усовршување итн. Во оваа постапка за регрутација, како основна цел на менаџментот за човечки ресурси, е да се детектираат потенцијалните кандидати кај кои постои усогласување помеѓу вештините кои ги поседуваат за работното место и вештината која ѝ е потребна на организацијата, согласно нејзината визија, мисија и стратегија, како и врз основа на менаџмент проценката за кандидатите кои поседуваат способност врз основа на која со текот на времето ќе се обучат, според потребите. Стратегиите за регрутирање, вработување, назначување и унапредување во полициските служби, мора да бидат ослободени од сите форми на незаконска дискриминација.⁸⁷

Регрутирањето, како функција на менаџментот за човечки ресурси, е тесно поврзано и воспоставува меѓусебни односи со другите функции на менаџментот на човечки ресурси, пред сè планирањето на човечки ресурси и селекцијата. Таа, всушност, нив ги поврзува и е претпоставка за нивно успешно извршување. Регрутацијата не треба да претставува еднократен процес кој се презема само кога ќе се појави потреба за слободни работни места или вработувања, туку напротив, овој процес треба да биде постојан, со чија помош ќе се создаде база на потенцијални кандидати за идните работни места. Професионално управувана програма за регрутација, мора да функционира во текот на целата година, и во периоди кога не се потребни нови кадри и во периоди кога се очекува вработување, најчесто се постапува

⁸⁷ William H. Newman: *Administrative action. The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971

рутински и сè уште не е прифатен сериозен и сеопфатен пристап при регрутирањето кадри, а тоа води кон ангажирање на некомпетентни кадри, со што се наштетува на успешноста на организацијата.

Според правната рамка која произлегува од Законот за внатрешни работи, регрутација на кандидати за засновање работен однос во Министерството, се остварува по објавување јавен оглас на интернет-страницата на Министерството, како и во најмалку три дневни весници кои се издаваат на територијата на целата држава, каде се назначува работното место и општите и посебни услови за засновање на работниот однос, како и предвидување на временскиот рок за пријавување.

Во однос на општите и посебни услови за лице кое може да заснова работен однос во Министерството за внатрешни работи на работно место со посебни овластувања и должности, се утврдени следните услови:⁸⁸

- да е државјанин на Република Северна Македонија;
- да е полнолетен;
- активно да го користи македонскиот јазик;
- да е здравствено и психофизички способно;
- да има завршено најмалку четиригодишно средно образование;
- со безбедносна проверка да е утврдено дека не постои безбедносен ризик од вработување на лицето;
- со правосилна пресуда да не му е изречена казна забрана на вршење професија, дејност или должност.

Покрај наведените општи услови за засновање на работен однос, со акт за систематизација на работните места во Министерството, може да се утврдат и други посебни услови. Заинтересираните кандидати кои аплицираат на јавниот оглас, задолжително пополнуваат пријава за засновање на работен однос во Министерството, која може да биде во електронска или хартиена форма, која ги содржи личните податоци, степенот на образование, стекнати дополнителни сертификати и признанија, претходно работно искуство, познавање странски јазик доколку е потребно за одредено работно место, исто така потребно е и познавање на

⁸⁸ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

работа со компјутери, како и општо образложение или појаснување на причините за аплицирање. Во прилог на оваа пријава, потребно е кандидатот задолжително да приложи доказ за државјанство на Република Северна Македонија и уверение или диплома за завршен степен на образование, додека останатата документација се приложува според потребите на огласот. При пополнувањето на пријавата, кандидатот е должен да приложи изјава под материјална и кривична одговорност, како потврда на точност на податоците.

2.2.2. Селекција на човечки ресурси

Селекција претставува процес во кој со примена на однапред утврдени и стандардизирани методи, правила и техники, врши избор помеѓу повеќе квалификувани кандидати, за да со оние кои најмногу одговараат на барањата на одредената работа, се заснова работен однос. Во процесот на селекција, најпрво се одредуваат потребните карактеристики за ефикасно извршување на работата на работното место (врз основа на анализа на работата), а потоа секој потенцијален кандидат се оценува колку ги исполнува бараните карактеристики. Процесот на селекција во секоја дејност е од примарна важност, додека неговите ефекти, доколку не е усогласен со другите активности на менаџирањето на човечките ресурси, можат да бидат делумни.⁸⁹

Овој процес претставува основа за работната ориентација, обуката и развојот на човечките ресурси, и најчесто се одвива во четири чекори:

- проценка за побарување на кандидати заради дефинирање на критериуми за селекција;
- дефинирање на профил на личност;
- избор на методи за селекција;
- синтеза на собраните информации и донесување одлука за избор на кандидат.

⁸⁹ Боландер. С., Управување со човечки ресурси, 2010;

Селекцијата завршува со одлука на избраниот кандидат за тоа дали ќе ја прифати понудата за работа. Во случај на позитивен одговор, следен чекор на организацијата е да го запознае нововработениот со организацијата и да го обучи за работата која ќе ја извршува, односно на истиот се врши вовед во работата и менторирање. Спроведувањето на процесот на селекција при засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, се остварува преку Комисијата за селекција, која ја формира министерот и истата е составена од претседател, најмалку четири члена, секретар и нивни заменици.

2.2.3. Обука и професионално усовршување

Современите услови на работење налагаат потреба од прилагодување на компетенциите на вработените. Организацијата мора да се прилагодува на потребите кои ги наметнува опкружувањето. Исто така, различните потреби кои ги налага работното место инсистираат на промена на компетенциите на вработените. Обуката претставува процес на стекнување нови знаења и вештини потребни за извршување на работните задачи на работното место.

Обуката може да биде креирана за да задоволи бројни цели и да се групира на различни начини.

Постојат вообичаени групирања, што го вклучуваат следново:

- Потребна и континуирана обука: Усогласување со различни задолжителни законски барања (на пр.: еднакви можности за вработените или управување со здравје и безбедност на работното место и им се дава на сите вработени);⁹⁰
- Техничка обука на работното место: Овозможува на вработените добро извршување на нивните работни задачи, (на пр.: познавање на СОП (стандардна оперативна процедура), тактичко-техничките процеси, постапки и односи со соодветна категорија на граѓани);

⁹⁰ *William H. Newman: Administrative action. The Techniques of Organization and Management, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971*

- Обука за интерперсонални односи и решавање проблеми: Се однесува на работните и интерперсоналните проблеми, на подобрувањето на работните односи во организацијата (на пр.: меѓусебна комуникација, менаџерски и супервизорски вештини и разрешување на конфликти);
- Обука за професионален и кариерен развој: Обезбедува долгорочна ориентација кон зголемување на способностите на поединци и организации за во иднина (на пр.: службените оперативни практики, извршниот капацитет, организациските промени, лидерството итн.).⁹¹

Системот за обуки на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија произлегува согласно Законот за внатрешни работи и се темели на спроведена сериозна анализа, со цел определување на потребата за обука, а обуките се спроведуваат во Центарот за обука Идризово, како и во дел од работните организации и СВР (Сектори за внатрешни работи).

Непосредниот старешина спроведува две активности врз основа на описите на работно место, континуираното следење на работната изведба на подредените во текот на годината и формалната годишна проценка на изведбата, и тоа се:

- Проценка на потребните компетенции за работното место;
- Проценка на компетентноста на работникот.

Врз основа на тоа, секој раководен старешина подготвува предлог на потреби за професионална обука за да може повисокиот старешина да ги сумира резултатите од анализата и да ги достави до организациската единица за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи. Врз база на сите добиени предлози, се изработува планирањето на обуките.

Кога станува збор за обуките на полициските службеници, се мисли на два паралелни процеса.

⁹¹ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

- ❖ Првиот е основното полициското образование кое го добива секој полициски службеник за да може професионално и компетентно да ги извршува сите идни задачи од своја надлежност, односно основна обука која во целост се реализира во Центарот за обука Идризово, под надлежност и управување од помошник-министерот за обука, и која ја спроведуваат вработени во Министерството, поточно советници за обука;
- ❖ Вториот е усовршувањето во текот на работниот век заради усогласување на компетенциите со потребите кои ги налага професионалниот развој на поединецот или промените во опкружувањето.

Образованието и обучувањето на полициските службеници, но и на сите останати вработени во Министерството за внатрешни работи, освен што обезбедува ефективно и ефикасно спроведување на редовните работни обврски, добива дополнителна улога и важност во периодот на транзиција, како главен столб кој обезбедува спроведување на реформите во полицијата. Како резултат на интерните напори и екстерната поддршка од Европската Унија преку Европската агенција за реконструкција, која активно се вклучи со свој придонес во реформите на полицијата, развиени се практики за најголемот дел на компоненти од циклусот на современа обука. Поврзувањето на овие практики и компоненти во единствен систем за обука ја наметна потребата од создавање стратегија за обука на вработените во Министерството за внатрешни работи.⁹²

Целта на стратегијата за обука е да послужи како алатка за обединување на сите чинители на современ и ефикасен систем на обука на сите вработени во Министерството.

Системот за обука е комплементарен и ги опфаќа следните обуки:

- Основна обука на кандидат за полицаец;
- Приправничка обука;
- Континуирана обука;

⁹² William H. Newman: *Administrative action. The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971

- Обука заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите (специјализирана обука, менторирање);
- Менаџмент обука;
- Меѓународна обука;
- Е-обуки и учење.

Освен на овие обуки, вработените може да бидат дел и од следнава поделба на обуки:

- Регионална обука;
- Меѓународна обука;
- Екстерна обука во земјата и странство.

За секоја посетена обука, вработениот добива соодветен сертификат. Обука на човечките ресурси претставува само еден од факторите кои влијаат на ефикасноста на извршувањето на работата. Поради тоа, секоја активност во рамките на обуката, треба да се заснова на внимателна анализа на цела низа фактори, кои, заедно со обуката, влијаат на извршувањето на работата. Нивното влијание, на еден или друг начин, се манифестира низ фазите на процесот на обука.⁹⁰ Како значаен сегмент на оваа активност, треба да се потенцира и евалуацијата на ефектите од обуката, врз основа на која се собираат сите податоци за да се утврди ползата која организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука. За таа цел, во Центарот за обука постои Одделение за евалуација, со кое раководи началник.⁹³

Во менаџментот на човечки ресурси најчесто се применува пристапот за евалуација врз основ на четири критериуми, и тоа:

- оцена на реакциите на учесниците на обуката кон содржината на обуката;
- оцена на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука, со споредување на тестови за знаења на учесниците пред и после завршувањето на обуката;

⁹³ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

- оцена на промените во однесувањето на учесниците во обуката, ако се има предвид дека обуката, во крајна линија, треба да доведе до соодветни промени во однесувањето на поединците во работата;
- оцена на резултатите на обуката врз зголемувањето на продуктивноста на трудот, подобрување на квалитетот, намалување на отсуствата и слично.⁹⁴

2.2.4. Работно воведување

Откако ќе се изврши селекција на кадрите, следниот чекор е нивно работно воведување и ориентација. Работното воведување на нововработените е процес на запознавање со полициската организација, условите за работа, правилата за однесување, хиерархиската поставеност, луѓето со кои ќе се работи, објектите на организационата единица, како и просториите во нив, границите на надлежност на организационата единица, содржината на организациската култура и правата и одговорностите согласно работните односи. Овој процес не е секогаш едноставен.

Некогаш нововработените имаат поголеми очекувања од условите за работа или од очекувањата од работата, па затоа потребата од помош некому за да го поучиш, за што е потребно да се посвети време, енергија и трпение, не е мала работа, односно и оној што треба да го трасира патот на својот живот, треба да биде доволно мудар и доблесен да научи како да го преточи понуденото во сопствено знаење, умеење и однесување, со што ќе го подобри работниот статус и својот живот. Во врска со наведеното, вредно е да се напомене дека покрај бројните обуки кои ги спроведува Центарот за обука, ги издвојуваме обуките за обучувачи и обуката за ментори.

Овој процес на давање и примање сознанија, знаења и искуства, според индивидуалниот потенцијал на кандидатот, може да трае кратко, но и долго. Лицата кои даваат ваков вид помош во работната организација, се нарекуваат ментори, што всушност значи понуда на практична помош од една личност на друга личност, со цел видливи и позитивни промени во работата. Значи, менторот е влијателна и важна личност, која има задача да

⁹⁴ Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент 2008;

оспособува, едуцира и упатува на професионален и кариерен развој, заради изградување и усовршување на стручен кадар во соодветна област.

Работното воведување во полицијата се состои од три меѓусебно поврзани фази: подготовка, соочување и интеграција.

Фазата на подготовка започнува уште во процесот на селекција, бидејќи тогаш кандидатите се запознаваат со спецификите на полициската работа. Во оваа фаза важно е кандидатите да не се доведуваат во заблуда, туку да им се укаже на вистинските состојби.

Фазата на соочување се случува во моментот на вработување и трае околу две седмици. Добро е во оваа фаза некој да го пречека нововработениот и да му посака добредојде. Тогаш нововработениот се запознава со организациските ред и култура и ги добива најпотребните информации за работното место и организацијата, односно се оспособува за самостојна работа во полицијата.

Последната фаза во работното воведување е интеграцијата. Во неа нововработениот ги совладува правилата и начинот на работа, се прифаќаат доминантните начини на организациско однесување и се прилагодуваат сопствените вредности на организациските итн. Токму во оваа фаза, претпоставените и менторите ја имаат клучната улога за давање на релевантни информации, но и охрабрување на нововработениот полицаец.⁹⁵

Работното воведување може да биде групно и индивидуално. Групното се изведува кога истовремено се прима поголем дел вработени на исти работни места, додека индивидуалното се однесува на само едно нововработено лице. Кога се применува индивидуалното работно воведување, потребно е да се назначи лице кое има доволно работно искуство за да помогне во работното воведување.⁹⁴ Во овој процес, менаџментот за човечки ресурси потребно е навремено да развие соодветна програма за работно воведување, која ќе овозможи нововработените да се прилагодат во организацијата.

⁹⁵ 1Марушиќ.С, Управљање људским потенцијалима, Загреб 2001;

2.2.5. Оценување

Често системот за оценување на перформансите се состои од годишна евалуација која се користи за административни цели, односно добивање објективна слика за индивидуалната работа, придонесот, ефикасноста, квалитетот и стручноста на работникот за утврдување на остварените работи и задачи, како и можноста за негов кариерен развој.

Практичарите забележуваат еден феномен - т.н. исчезнување на оценувањето. Имено, извештаите за перформансите се неопходни и раководните работници старешини често велат дека истите ги спроведуваат, додека, од друга страна, многу вработени велат дека тие никогаш не добиле прегледи за оценување. Исто така, евидентно е дека оценувањето не се реализира прописно, т.е. наместо да има и второ мислење – оценување од страна на вработен во организационата единица, оценувањето се реализира крајно субјективно од страна на раководителот на организационата единица, а со тоа ниту еден работник не е оценет реално или, наједноставно кажано, еден дел ќе имаат повисоки оценки, а за сметка на тоа - другиот дел ќе има нереално пониски оценки. Со самото ова, на работниците им е оневозможено да се изјаснат во рубриката „Забелешка“. Системот на оценување на перформансите не треба да биде ист од година во година. Форматот е ист, но некои од целите, некогаш на организацијата, а некогаш на индивидуалните одговорности, ќе се сменат. Овие промени се важни за развој на организацијата, но и на индивидуите. Како што организацијата планира што треба да се постигне наредната година, исто така и вработените сакаат да бидат запознати со нивните одговорности и очекувањата за нивните перформанси.

Оценувањето на работната изведба на вработените е, исто така, еден од најзначајните предуслови за организациската успешност. Основна цел на следењето и оценувањето на работната ефикасност, е подигањето на организациската способност и постигнувањето на стратегиските цели.⁹⁶

Резултатите добиени од спроведеното оценување се користат за професионално насочување и прераспределување на вработените на работни места кои повеќе им одговараат на можностите, способностите и

⁹⁶ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

компетенциите на вработените. Параметрите според кои се оценуваат вработените се: квалитетот на извршената работа, познавање на работата, доверливост, физичка подготвеност, односот кон работата, претпоставените, колегите и граѓаните, сигурност, одговорност и способност и заинтересираност за успешно извршување на работните задачи. Од тоа може да се заклучи дека предмет на оценување не се само објективните факти, туку и субјективните особини.

За успешно оценување, кое воедно претставува и еден перманентен процес, потребно е да се определат: работата и критериумите за неговата успешност, оценувањето на успешноста и повратна информација. Работната ефикасност ја оценуваат лица кои го познаваат и го следат работното однесување. Тоа најчесто се претпоставените, бидејќи токму тие се во непосреден контакт со сите вработени. Во современи услови се користи и самооценување на вработените. Истражувањата покажуваат дека самооценувањето ја зголемува мотивираноста за работа на вработените.

Во рамките на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, согласно одредбите од Законот за внатрешни работи во делот каде се утврдените принципите и постапките, следење на ефектот на работникот врз што се одредува и оценката на работникот, јасно се нагласува потребата од континуирано следење на ефектот на работниците од страна на нивните раководители во текот на целата календарска година, како и спроведувањето на полугодишното интервју кое се верифицира од страна на работникот, што претставува главен предуслов за утврдување на степенот на подготвеност за извршување на работните задачи, како и понатамошно усовршување за подигнување на ефектот за извршување на работните задачи.⁹⁷

Главни критериуми кои се однесуваат на резултатите од работата на работникот, како и личните квалитети и карактеристики во текот на работењето, се:

- Стручност;
- Обем на работа (колку работа завршил);
- Правовременост (кога ги завршил работите);

⁹⁷ Боландер. С., Управување со човечки ресурси, 2010;

- Самостојност;
- Креативност;
- Прецизност;
- Доверливост;
- Соработка;
- Организирање на работата;
- Интердисциплинарност;
- Однос кон странките,
- Комуникација;
- Други способности поврзани со работата.

Во однос на спроведеното оценување на работникот, оценувачот е должен копија од образецот за оценување и примерок од образецот за годишното кариерно интервју да достави до работникот, како и да подготви извештај со ранг-листа на годишни оценки на сите вработени, со прилог примероци од обрасците за оценување и интервју, кои најдоцна до крајот на месец декември во тековната година потребно е до ги достави до надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси.⁹⁸

Според остварената оценка, работникот доколку има слаб ефект може да биде казнет со парична казна поради слаби резултати, но доколку слабите резултат се повторуваат во континуитет од две години последователно или три години во текот на пет години на оценување, работниот однос на работникот му престанува во постапка утврдена со Закон и Колективен договор, додека пак работниците кои ќе остварат добри резултат со кои се истакнуваат, ќе бидат наградени со бонус во износ на една основна плата.

Во организациската единица каде работниците стануваат подобри и се развиваат, истовремено и таа се подобрува и развива и станува успешна, поради што, преку работниците и самата организација постигнува подобри резултати во својот делокруг на надлежности.

⁹⁸ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

2.2.6. Мотивација

Наградите и признанијата се најдобар начин за да се поддржи и да се укаже на добро и ефикасно однесување на вработените полициски службеници, да им се помогне и на останатите вработените да бидат задоволни со себеси и со постигнатите резултати, како и да се мотивираат и понатаму да се однесуваат така. Современите организации осознале дека крајниот ефект на мотивацијата и позитивната атмосфера на работното место, е квалитетно и ефикасно завршена работа. Стратегијата и структурата на програмите за компензација имаат значајно влијание на работењето на организацијата и нејзината способност за креирање и одржување на конкурентската предност.

Финансиската, односно материјалната компензација, претставува сложена конструкција на различни облици на мотивација, кои обезбедуваат зголемена материјална положба на вработените во Министерството.

Постојат два вида материјална компензација: директна материјална компензација и индиректна материјална компензација.

Директната материјална компензација подразбира добивка во облик на плата, додека индиректната компензација се однесува на придобивките кои го подобруваат индивидуалниот материјален стандард, како што се здравственото и пензиското осигурување, бенефициран работен стаж, стипендии, школарини, различни видови животно осигурување, слободни денови и годишни одмори, платено отсуство, користење службено возило итн.

Нематеријалната компензација ги задоволува одредените потреби на вработените, како што се: соодветно дизајнирање на работниот процес, демонстрирање на посакуваниот стил на менаџирање, партиципација на вработените во одлучувањето и решавањето на проблеми итн.

Под соодветно дизајнирање на работниот процес се подразбира процес за утврдување на содржината на работата и функциите и социјалните

односи во работата, а со цел да се остварат организациските цели заедно со остварувањето на индивидуалните потреби на вработените.⁹⁹

Демонстрирањето на посакуваниот стил на менаџирање е исклучително актуелна тема во современите полициските организации. Општо познато е дека начинот на комуникација е еден од најмотивиращите фактори. Па, тргнувајќи од тоа стојалиште, очекувано е, доколку оперативните менаџери имаат за цел да ги остварат организациските цели преку работата на нивните подредени, да водат сметка за стилот на комуникација кој ќе го употребуваат во процесот на посредно и непосредно комуницирање со вработените. Партиципацијата на вработените во одлучувањето и решавањето на проблеми, се смета за најважна мотивациска иновација во современиот полициски менаџмент.

Под партиципација се подразбира вклучување на вработените во процесот на одлучување за важни аспекти на работата и функционирањето на организацијата. На тој начин се користат компетенциите и креативниот потенцијал на вработените за компетентен приод во решавањето на организациските проблеми, а во исто време, се постигнува најекономичен начин на мотивирање на истите тие поединци.¹⁰⁰

3. Унапредување и развој на кариера во полицијата на Република Северна Македонија

Развојот на човечките ресурси во полицијата подразбира задоволување на организациските и индивидуалните цели. Овој двонасочен процес ги обединува развојот на поединците со ефикасноста на организацијата, па така колку повеќе се развива полицискиот службеник и напредува во кариерата, толку е поефикасна организацијата во остварувањето на нејзините организациски цели. Развојот на човечките ресурси во полицијата се карактеризира со голем број методи кои можат да бидат индивидуални и групни.

⁹⁹ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

¹⁰⁰ Saffert, Zvonko: *Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

Индивидуалните методи се однесуваат на различни облици на развој, прилагодување и унапредување на знаењето, вештините и другите потенцијали на вработените во полицијата, во согласност со изменетите потреби на работата.

Групните методи се однесуваат на јакнење и развивање на тимските потенцијали и можности. Секако, за развој на човечките ресурси се користи комбинација од повеќе методи, перманентно во текот на целиот работен век на поединецот.

Современите полициски организации сè повеќе се занимаваат со кариерата и кариерниот развој на вработените. Кариерата се дефинира како одредница на индивидуалниот професионален развој, односно индивидуалниот раст и падови во текот на работниот век. Таа се смета како низа поврзани и неповрзани работни ангажмани, начин на однесување, вредносни ставови и аспирации.

Развојот на кариерата претставува процес на многубројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности во кои поединецот и организацијата се јавуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера. Притоа се преземаат голем број активности, меѓу кои: планирање на кариерата, определување на правец на развојна кариера, образование и обучување, усовршување и прилагодување.

Полициската организација има исклучително важна улога во развојот на професионалната кариера. Оваа улога се остварува преку Секторот за менаџмент на човечки ресурси. Секторот има обврска да собере релевантни информации за можностите за развој на кариерата и истите да ги направи достапни за вработените.

Интерното огласување на слободните работни места многу помага во олеснувањето на развојот на кариерата на вработените. Постапките за унапредување на работниците во Министерството за внатрешни работи имаат за цел да им се овозможи на работниците кариерно напредување, односно преминување од пониски на повисоки работни места, во повисок платен ранг или на друго работно место кое во однос на претходното е повисоко според класификацијата на работни места.¹⁰¹

¹⁰¹ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

Спроведувањето на оваа постапка се врши на транспарентен начин, преку објавување оглас, врз основа на професионалните квалитети и квалификации, завршени обуки и работни способности, но, со исклучок, транспарентноста на постапката нема да се однесува за определени работни места во рамките на Бирото за јавна безбедност и Управата за разузнавање.

Оваа определена законска форма предизвикува мислење за остварување на дискриминаторски и недемократски начин на кадровски одлуки во однос на останатите работници кои претендираат и ги исполнуваат во целост сите потребни квалификации и компетенции за истите определени работни места, така што веднаш овие одлуки предизвикуваат револт и одбивност кај работниците при остварување на работниот ефект. Постапката за селекција при унапредување на работниците се реализира во повеќе фази, од страна на комисија која е формирана од министерот и постапува согласно подзаконскиот акт за селекција при распоредување и унапредување на работниците во Министерството.

4. Обуката - главна основа за подобрување на перформансите на вработените

Традиционално, психолозите заинтересирани за обука и учење, се фокусирани на тоа како карактеристиките на конкретна наставна програма да доведат до учење и пренос на знаењето во и за работата. Сепак, неодамна интересот се прошири и подалеку од учењето, односно на подобро разбирање на самото знаење. Причините за овој тренд го вклучуваат фактот дека човечките ресурси се препознаени како можност да бидат одржлива конкурентна предност за организацијата, односно знаењето на вработените е критична целина за развој и обезбедување на висококвалитетно делување во однос на потребите на граѓаните и општеството.

Обуката им помага на вработените и компанијата да се добие не само стандардно знаење, туку и некоја идеја каде да одат со нови знаења, како да

побараат помош за проблемите и како да се креираат можности за кросфункционални бизниси.¹⁰²

Обуката е дел од процесот на развивање на интелектуалниот капитал во организациите. Развојот, управувањето и трансферот на знаење е од суштинско значење за создавање интелектуален капитал.

Во Министерството за внатрешни работи, проценувањето на потребите за обука и видовите обуки се дефинирани со Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, кој е донесен врз основа на член 206 став (1) алинеја 2 од Законот за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14 и 116/14), а го изготвува министерот за внатрешни работи.

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

- 1) кога определено лице за првпат заснова работен однос (обука на приправник - менторирање);
- 2) кога определено лице врз основа на спроведена постапка за селекција е избрано за кандидат за полицаец (основна обука за полицаец);
- 3) заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на определено работно место;
- 4) заради континуирана обука на работник со што се определени периодите кога и за кои потреби се врши обука на вработените во МВР.

4.1. Поим и цели на обуката

Целта на обуката е пред сè да се конкретизираат потребите и да се одреди какви треба да бидат знаењата, како и однесувањата на поединците по завршувањето на обуката. Системскиот пристап во обуките овозможува обуки кои се ефективни и ефикасни. Впрочем, системскиот пристап претставува логичен пристап за разрешување на проблеми, односно пристап

¹⁰² Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

кој има однапред утврдена цел. Со таквата утврдена цел, резултатите од обуката стануваат мерливи.¹⁰³

Вака поставената задача, всушност претставува процес во кој, пред сè, треба да биде дефиниран проблем кој треба да биде надминат со обуката. Во следната фаза треба да бидат разгледани и селектирани методите на обука со кој проблемот може да биде решен, селектираните методи треба да бидат основа за имплементација на проектното решение за обука. Во процесот на развој на науката треба да се преземе набљудување на ефективност на прифатениот метод и со цел да се воведат најдобрите модификации кои би дозволиле најголема ефикасност и ефективност на обуката.¹⁰⁴

Во дизајнирањето на обуката треба да бидат вклучени следните процеси:

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

Вака дизајнираната обука има целосен план за нејзина успешна реализација.

4.2. Проценување на потребите за обука и видови обуки

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

¹⁰³ Печијарски, Љупчо: Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, 2007

¹⁰⁴ Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент 2008;

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

- ги опишуваат карактеристиките на целната популација;
- ги опишуваат карактеристиките на работната околина;
- ги идентификуваат работните задачи кои покажуваат несогласување во извршувањето и ги идентификуваат знаењето и вештините кои се придружни на тие задачи за кои е потребна обука.¹⁰⁵

Успехот од спроведувањето на анализата за потребите на обуката зависи од извршувањето на добро испланираниот пристап за прибирање на бараните информации и анализа на тие информации. Креаторите на обуката ја имаат задачата за селектирање на најдобрата комбинација на активности за учење за да бидат сигурни дека сите ученици ќе имаат можност да ги постигнат целите на обуката. Впрочем, тоа значи одредена селекција на методи за обука за реализирање на бараната содржина на обуката. Има многу методи на обука коишто се применувани при обука на вработените.

Истите тие методи вклучуваат обуки водени од инструктори, обуки за самоучење, компјутерски обуки, обуки на работа и подучување.

Селекцијата на методите, пред сè, зависи од природата на содржината на обуката, околината за обука, карактеристиките на целната популација, кои се обучувачите кои ја спроведуваат, како и можностите за располагање со ресурси за дизајн и имплементација.¹⁰⁶

Некои примери на методи кои се најчесто употребувани се следниве:

- предавање;
- демонстрација;
- прашање и одговор;
- дискусија;
- размислување;
- тимски/групни вежби;
- практични вежби;
- решавање проблем;

¹⁰⁵ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

¹⁰⁶ Saffert, Zvonko: *Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

- играње улога;
- проучување случај/симулација.

Овие методи, ефективно поддржани со примери, аналогии и визуелна поддршка (т.е. табели, дијаграми, изложби), обезбедуваат средства за инструкции кои ги водат учениците до постигнување на посебни цели на обука. Секој од методите бара учениците да бидат на некој начин интерактивни со содржината на предавањето. Колку е поголема инволвираноста на ученикот, до толку методот е поефективен при поддржувањето на процесот на учење.

4.2.1. Обука за приправник

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

Приправникот може да биде:

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

Обуката на приправник треба да го оспособи лицето за самостојно и стручно вршење на работите и задачите на работното место за кое е избрано, односно е распоредено или склучило договор за вработување (приправнички стаж). Приправничкиот стаж, односно обуката на приправниците, трае девет месеци, а приправничкиот стаж на полицискиот службеник трае шест месеци. Министерството за внатрешни работи има формирано Центар за обука, кој е задолжен за извршување на обуката, но во определени случаи

(специфично работно место), обуката може да биде извршена од страна на ментор и во самата организациона единица.¹⁰⁷

4.2.2. Основна обука на кандидат за полицаец

Обука на кандидат за полицаец се врши во Центарот за обука на МВР од страна на обучувачи и ментори со звање советници за обука (менторите имаат задача на теренски обучувачи, а практичната теренска обука – логорување, ја спроведуваат дисциплински старешини од редовите на посебните и специјалните единици), и истата е во времетраење од една година. За ментор во целите на овој тип на обука може да биде избрано лице кое е полициски службеник на МВР, кој треба да има завршено високо стручно образование и да има поминато обука за ментор и обучувач, односно да поседува потврда за ментор издадена од Центарот за обука.

За упатување на обука од страна на МВР се склучува договор за основна обука за полицаец со кандидатот за полицаец. Вака поставениот договор, содржи предмет на регулирање, права и обврски на МВР и кандидатот за полицаец, времетраење на договорот, како и начин на негово раскинување. За време на спроведување на обуката, кандидатот престојува во Центарот за обука (интернатско сместување), при што задолжително треба да го почитува куќниот ред во кој се прецизно наведени обврските и активностите кои треба да се почитуваат, како и санкциите за непочитување на истиот.

По истекот на времето за спроведување на обуката, од страна на Центарот се изготвува ранг-листа на кандидатите за полицаец според покажаните резултати во текот на обуката, при што се истакнуваат најдобрите во секој тим и најдобриот во генерацијата. Кандидатите за полицаец кои склучиле договор за вработување во МВР, се стекнуваат со статус на полицаец – приправник.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

¹⁰⁸ *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;

4.2.3. Обука заради самостојно вршење на работите

Лицето со кое се склучува договор за вработување на работно место соодветно на видот на неговото стручно образование, кое има претходно работно искуство, но не во областа за која е предвидено работното место за кое се склучува договорот за вработување, се оспособува за самостојно вршење на работите во Центарот за обука на МВР или со ментор (по пат на менторство) во самата организациона единица во која е распореден. Ментор може да биде лице кое завршило обука за ментор и добило решение од министерот за менторирање, како и да е на повисок ранг од менторираниот работник.

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

4.2.4. Континуирана обука и меѓународна соработка

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

Континуираната обука се врши од страна на:

- Советник за континуирана обука од Центарот за обука и во Центарот за обука;
- Советниците за континуирано стручно и физичко оспособување;
- Други лица и субјекти овластени за дадената обука.

Обуката, според начинот на нејзиното планирање, може да биде: централизирана и децентрализирана.

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

Децентрализираната обука се планира и се организира во рамки на организациските единици на МВР заради обука за специфични работи и задачи кои се извршуваат во рамки на овие организациски единици, а се спроведува преку семинари, работилници, курсеви и слично.¹⁰⁹

4.3. Форми на развој и проценка на развојниот потенцијал

Начинот на кој организациите, односно нивните лидери/менаџери пристапуваат кон развојот на човечките ресурси и моделот на развој на човечки ресурси којшто тие свесно или несвесно го применуваат, зависи од најмалку три фактори:

- типот на организацијата и нивниот план за тоа што менаџерите прават;
- нивото на зрелост на нејзините процеси за човечки ресурси;
- нивната базична претпоставка за тоа како се случува учењето.

4.3.1. Начин на спроведување на развојот

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

- за организациските единици за потребите на Министерството – една комисија;
- за Управата - една комисија;
- за Бирото - четири комисии, и тоа:

¹⁰⁹ Carrell, M: *Human Resource Management*

- две комисији за полициски службеници, и тоа една за работни места од категориите Б, В, Г, Д и Ѓ и една за работни места од категориите Е и Ж;
- две комисији за овластени службени лица за вршење стручни работи, и тоа една за работни места од категориите Б, В, Г, Д и Ѓ и една за работни места од категориите Е и Ж.

При спроведување на селекцијата и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, комисијата може да врши увид и да има пристап во сите документи и податоци од персоналните досиеја на кандидатите за распоредување, односно унапредување, со цел утврдување дали кандидатите ги исполнуваат условите за распоредување, односно унапредување, утврдени во Законот за внатрешни работи и условите утврдени со актот за систематизација за конкретното работно место.¹¹⁰

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

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

Доколку оцени за потребно, комисијата може да соработува со стручни лица од соодветна област, во зависност од работите и задачите што се извршуваат на работното место за кое се спроведува селекцијата и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, а самата таа можност потврдува дека членовите на комисијата не се доволно стручни за да бидат дел од истата.¹¹¹

¹¹⁰. Хелдић-Смаилагић, Е., *Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији*, Бања Лука, 2013;

¹¹¹ Печијарски, Љупчо: *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Економски факултет, Прилеп, 2007

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

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

Со ваквата поставеност (која најчесто не се зема предвид), се обезбедува селекција врз основа на дадени критериуми, како и следење на можностите за развој на кариерата на вработените.

4.3.2. Менторство

Менторството подразбира процес во којшто поiskusните и постарите вработени ги подучуваат и ги водат помладите и пониските по ранг колеги, иако е логично и ефикасно менторството да го вршат и колеги од ист ранг со менторираното лице, земајќи го како приоритет искуството на менторот. Истражувањата покажуваат дека поединци со одредени лични карактеристики, како што се: изразени потреби за достигнувања и моќ, емоционална стабилност, способност кон прилагодување на однесувањето во дадена ситуација итн., се склони да имаат ментор, но и полесно да го пронајдат. Менторството во организацијата обично се воспоставува неформално, како резултат на заедничките интересирања или вредности. Меѓутоа, Министерството може плански да ги развива менторските односи помеѓу избраните вработени, како дел од стратегијата за развој на вработените. Менторството може да има повеќекратни позитивни ефекти како на менторот, така и на неговиот штитеник: менторот на својот штитеник му дава психолошка и професионална поддршка, како и поддршка за напредување во кариерата, додека кај менторот се зголемува степенот на самодоверба и емотивната поврзаност кон организацијата во

којашто работи. Менторството се користи и за потребите за социјализација на новите вработени.¹¹²

Бидејќи се покажало дека неформално воспоставеното менторство е далеку поефикасно од формалното, многу компании и организации започнуваат и со програмите на групното менторство, кога на еден поискусен вработен му се доделува група од четворица до шестмина **помалку искусни** (потенцирам помалку искусни, а не од понизок ранг) штитеници. На тој начин се создаваат услови, не само менторираните да учат од менторот, туку и едни од други. Улогата на менторството е да им помогне на менторираните подобро да ја разберат организацијата во којашто работат, да ги артикулираат аспирациите во поглед на развојот на сопствените критериуми и да учат низ практичното работење.

4.3.3. Инструктажа

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

Во практиката се наидува на три основни улоги на инструктажа:

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

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

¹¹² Боландер. С., Управување со човечки ресурси, 2010;

насоките на активностите и понатамошното напредување.¹¹³ Меѓутоа, во практиката, често се случува менаџерите да покажат голем степен на отпор кон прифаќањето на улогата на инструктор, затоа што не сакаат да се конфронтираат со вработените соопштувајќи им ги евентуалните критики за нивната работа, затоа што веруваат дека немаат доволно слободно време или затоа што не сакаат вработените да ги прифатат како критичари, иако сето тоа е и негативна самокритика на инструкторот.

¹¹³ 1. Максимовиќ, Мирјана: *Управљање људским ресурсима у меѓинародном пословању, стратешки пристап*, Институт за економски науки, Белград, 2004;

ГЛАВА VI – РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено во повеќе организациони единици во рамките на Министерството за внатрешни работи. Во тој примерок се опфатени 32 раководители и 80 останати вработени во повеќе организациони единици во Министерството за внатрешни работи. Истражувачкиот примерок е спроведен во организационите единици на МВР кои ни беа достапни. Добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички, а потоа ги употребивме χ^2 - тестот и коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на управувањето со човечките ресурси во МВР. Потоа, следува компаративната анализа и заклучоци од податоците кои ги добивме.

По спроведеното емпириско истражување, сумираните резултати од анкетниот прашалник се претставени во Табела 1 и следи анализа на одговорите за секое поединечно прашање од анкетните прашалници.

Табела 1. Сумирани одговори на раководителите и вработените од анкетните прашалници.

| Поставени прашања | Понудени одговори | Менаџери | Вработени |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-----------|
| 1. Дали сметате дека во Вашата организациска единица правилно се управува со човечките ресурси? | Да | 26 | 30 |
| | Не | 2 | 36 |
| | Без одговор | 4 | 14 |
| | Вкупно | 32 | 80 |
| 2. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно планирање на потребите на човечките ресурси? | Да | 16 | 10 |
| | Не | 12 | 48 |
| | Без одговор | 4 | 22 |
| | Вкупно | 32 | 80 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------|
| 3. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно регрутирање на човечките ресурси? | Да Не Без одговор Вкупно | 14 4 14 32 | 14 46 20 80 |
| 4. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно селектирање на човечките ресурси? | Да Не Без одговор Вкупно | 10 4 18 32 | 12 56 12 80 |
| 5. Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки? | Да Не Без одговор Вкупно | 6 20 6 32 | 2 66 12 80 |
| 6. Дали сметате дека во Вашата институција се врши развој на кадрите по предлог со правилна проценка на нивните способности и потенцијали? | Да Не Без одговор Вкупно | 20 2 10 32 | 12 30 38 80 |
| 7. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилна проценка на перформансите на човечките ресурси? | Да Не Без одговор Вкупно | 22 0 10 32 | 12 30 38 80 |
| 8. Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси? | Да Не Без одговор Вкупно | 6 18 8 32 | 2 74 4 80 |
| 9. Дали сметате дека во Вашата институција човечките ресурси се мотивирани (преку економските фактори т.е. платата и неекономските фактори) | Да Не Без одговор Вкупно | 10 14 8 32 | 8 42 30 80 |
| 10. Дали сметате дека во Вашата институција правилно се постапува со вработените, се одржува позитивна клима и има правилен | Да Не Без одговор Вкупно | 25 2 5 32 | 18 32 30 80 |

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| однос при комуникацијата? | | | |
|---------------------------|--|--|--|

2. Анализа на одговорите на понудените анкетни прашања и куса дискусија

Прашање бр.1

Во однос на прашањето за управување со човечките ресурси на ниво на организационата единица, интересно е да се потенцира дека најголем дел од испитаниците имаат јасно дефиниран став по основ на ова прашање, што значи одговориле потврдно за значењето и карактерот на ова прашање. Од ова произлегува дека вработените и менаџментот (раководителите) се свесни за концептот за управување со човечки ресурси и со потврдните одговори ги квантифицираат состојбите во оваа сфера.

Ова е прашањето на кое имаме 50 % потврден одговор, што го прави со најголем број позитивни одговори. Иако процентот е фантастичен, испитаниците потенцираат дека - какви човечки ресурси се на располагање, добро се менаџираат, иако нивните компетенции се далеку од потребните, што пак е резултат на претходно бројните пропусти при селекција, регрутација, обуки и сл.

Прашање бр.2

Нема дилема дека правилно планирање на потребите за човечки ресурси придонесува кон оптимализација на човечки ресурси, а ефикасната употреба на човечките ресурси е условено од планирањето и планирачкиот процес, кои мора да се базираат на строгите принципи на планирање.

Интересно е да се напомене дека испитаниците во однос на прашањето: „Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно планирање на потребите на човечките ресурси?“, лоцираат дека не се врши

правилно планирање, односно од вкупно 112 (80 + 32) испитаници само 26 (10 + 16) од нив имаат потврден став, односно одговор. Од ова произлегува дека во наредниот период фокусот треба да биде ставен на тоа како да се подобри планирањето на човечките ресурси за да се анулираат овие негативни ставови.

Прашање бр.3

Со цел да се види каква е перцепцијата на испитаникот во однос на регрутирањето на човечки ресурси, на испит им беше поставено следното прашање: „Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно регрутирање на човечките ресурси?“. Во однос на одговорот, мора да се констатира дека процентуално најголем дел од испитаниците сметаат дека не се врши правилно регрутирање на човечки ресурси, односно само 28 (14 + 14) од 112 сметаат дека се врши правилно регрутирање. Од ова произлегува дека вработените немаат доверба во начинот на кој се регрутираат човечки ресурси, а со тоа сугерираат дека на ова треба да се поработи во следниот период. Во исто време, недовербата во правилното регрутирање, значи и ниска оцена за Комисијата за избор и регрутирање на човечки ресурси, која има круцијална улога во изборот и селекцијата на човечки ресурси.

Прашање бр.4

Во контекст на претходните прашања, исклучително беше потребно да се постави следното прашање: „Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно селектирање на човечки ресурси?“, при што добивме речиси идентични одговори, односно само 22 (12 +10) од 112 испитаници одговориле потврдно, поточно сметаат дека се врши правилна селекција на кадрите.

Ова се поразителни резултати, земајќи предвид дека од селекцијата на кадри зависат сите понатамошни процеси, избори и селекции во МВР и распоредувањето по организациони единици, а со самото тоа и изборот на човечки ресурси за извршување на работните задачи ќе биде значително ограничен.

Затоа, пред сè, е важен изборот на членовите на Комисијата за селекција на кадрите, како и воспоставување механизам или независно тело за контрола и ревизија на работата на Комисијата.

Прашање бр.5

Следствено на претходно констатираните недостатоци, произлезе следното прашање: „Дали сметате дека во Вашата институција се вршат континуирани обуки?“, на кое без малку имаме поразителни резултати, и тоа позитивни одговори имаме само 8 (6 + 2) од 112 испитаници, од чии одговори може да се дојде до заклучок дека за континуираните обуки запознаени се само оние кои биле слушатели. Ова е институционално себеуништување и исклучително лошо менаџирање и интерес за општото добро, како и за подигање на компетенциите на расположливите човечки ресурси.

Исто така, анкетираниите посочија дека поради таквиот начин на постапување, истите го губат интересот за себенадградување и посета на континуирани обуки, а потенцираат и дека само едни исти колеги ги посетуваат континуираните обуки.

Прашање бр.6

Иако се вршат, помалку или повеќе, континуирани обуки, земајќи ги предвид очекуваните забелешки, сметајќи го за важно, поставено е шестото прашање: „Дали сметате дека во Вашата институција се врши развој на кадрите по предлог со правилна проценка на нивните способности и потенцијали?“. Одговорите се повеќе од очекувани, но сега и потврдени, односно 32 (12 + 20) испитаници од 112 одговориле потврдно, од кои, исто така, очекувано, повеќето потврдни одговори се од менаџерскиот дел, кој е директно или индиректно поврзан со давањето предлог или проценка за развој на кадрите. Оттука доаѓаме до заклучок дека имаме висок степен на субјективност и лични интереси, а со тоа и секако низок степен на самокритичност во двете категории на испитаници. Сето ова се должи на

степенот на нарушени или нерелаксирани меѓусебни односи, како и погрешната пракса на неказнивост на менаџментот и раководниот кадар.

Ваквата толеранција и неказнивост на раководниот кадар е резултат на погрешна селекција и избор на повисокиот раководен кадар, на извршителите и раководството во Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, влијанието на политиката, непотизмот, некомпетентноста и слично.

Прашање бр.7

Иако навидум ова е слично прашање со претходното, разликата во одговорите ја потврдува оправданоста на неговото постоење. На ова прашање: „Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилна проценка на перформансите, односно компетенциите на човечките ресурси?“, добивме 34 (12 + 22) потврдни одговори, при што вредно е да се спомне дека бројот на позитивни одговори кај вработените – извршителите, останал непроменет. Ова ни укажува на негативна критика за менаџментот од страна на засегнатите, што пак е потврда на лошо менаџирање, а со тоа и намалена ефикасност со расположливите човечки ресурси при извршување на работните задачи.

Од овде ќе заклучиме дека субјективниот фактор, лошото менаџирање, негативно се одразуваат на меѓусебните односи помеѓу работниците, како и на довербата и лојалноста кон раководниот кадар и самото Министерство.

Прашање бр.8

На работниците, како и на раководството на организационата единица, за својата работа им следува и добиваат соодветна награда, односно плата, па се постави прашањето: „Дали сметате дека во Вашата институција се врши правилно наградување (плата) на човечките ресурси?“. Одговорите

се запрепастувачки кога ќе имаме предвид дека станува збор за една исклучително важна дејност, од безбедносен аспект и најважна професионална дејност. Добивме само вкупно 8 (2 +6) позитивни одговори, од вкупно 112 испитаници. Ова е бројка која не смее никогаш повеќе да се повтори при слободни одговори на ова прашање. Ова е реален безбедносен ризик кој е директен интерес на државата.

Од критиките кои ги следеа одговорите на ова прашање, можеме да изведеме заклучок дека анкетираниите единствено се задоволни од навременоста на добивање на платата, а незадоволни се речиси од сè, како на пример од тоа што е многу ниска, што неколку месеци одредена категорија работници не земале ни загарантиран минимален износ (на истите очекувано е да им бидат ретроактивно исплатени паричните средства), дека самата основица е неразумно и несоодветно ниска, дека во истата таа основица е пресметан додатокот за овластувања и сложеност на работните задачи, а децениска борба е истите тие овластувања да бидат додаток на платата, и тоа без да се намали основицата, дека им се запира висок процент за бенифициран стаж што следствено истиот го губи епитетот „бенифициран“, како и дека не се согласуваат да им се запираат воопшто средства за „бенифициран“ стаж, понатаму дека изостанаа планирани и ветени зголемувања, не се реализирани порамнувања на платите по неколку основи и др.

Прашање на бр.9

Покрај платата како економски и финансиски фактор, работниците како физички реално расположливи човечки ресурси, се мотивираат и преку некономски фактори, па испитаниците беа запрашани следново: „Дали сметате дека во Вашата институција, човечките ресурси се мотивирани (преку економските фактори т.е. платата и некономските фактори)?“. Тука веќе добиваме за нијанса повеќе потврдни одговори, односно 18 (8 + 10) испитаници одговориле потврдно. Ова, пред сè, се должи на комплексната политичка, национална и социјална состојба во државата, односно

работниците, па и самите раководители, имаат дополнителни ангажмани кои придонесуваат за остварување на прекувремени работни часови, не ретко максимално дозволениот број на прекувремени работни часови на месечно ниво, кои, пак, директно се дополнителна финансиска мотивација.

Иако од економски аспект имаме минимално зголемено задоволство, истовремено имаме незадоволство, да не звучи агресивно, се предизвикува раздор помеѓу работниците поради неправилно, дискриминаторско користење на човечките ресурси, преку субјективно фаворизирање на поединци на кои им е дозволено да остварат повеќе од максималниот број прекувремени работни часови, а кои се порамнуваат со слободни денови, односно слободни смени, сето тоа на сметка на останатите кои се сметаат за дискриминирани и не остваруваат ни близу максималниот број прекувремени работни часови.

Од неекономските мотивации, не најдовме на позитивни реакции. Неекономската мотивација е практично бесплатна и истата би можела да се оствари (иако не се остварува) преку либерализирање во поглед на изборот на користење слободни смени по кој било основ, законско користење на платено отсуство, како на пример законско користење на денови од дарување крв, како и под другите основи согласно Општиот колективен договор, со Колективниот договор на МВР на РСМ и Законот за работни односи, потоа поголема слобода за законско користење на денови од годишен одмор, начинот на комуникација помеѓу различни хиерархиски нивоа, посветување на поголемо внимание при обучување и менторирање на нови работници по кој било основ и сл., и др.

Прашање бр.10

Поради постојни „шпекулации“ за слаба комуникација помеѓу извршителите и раководителите, како и за незадоволство и аверзија кон некомпетентни претпоставени, го поставивме и последното, десетто прашање: „Дали сметате дека во Вашата институција правилно се постапува со вработените, се одржува позитивна клима и има правилен однос при

комуникацијата?“. Овој пат добивме позитивно изненадување во врска со големиот број позитивни одговори, кои беа вкупно 43 од 112, иако мора да се потенцира дека процентот на позитивни одговори кај менаџментот е речиси четирипати поголем во однос на процентот на позитивни одговори кај работниците, што, од друга страна, повторно ја оправдува употребата на ова прашање, а во исто време одговорите ги оправдуваат постојните шпекулации.

Околу ова прашање се реплицираат забелешките околу субјективното и лошо менаџирање со човечките ресурси и целокупното раководење со изразена дискриминација речиси во секој поглед и негативна селекција.

3. Објективен заклучок по спроведена анкета

Планирањето претставува важна процесна функција која овозможува јасно да се практикуваат потребните барања и потребите на полициското организирање за да навремено се планираат задачи со сите функции на човечки потреби.

Со оглед на тоа дека и самата анкета е спроведена над две категории испитаници, кои припаѓаат на различни СВР, а како резултат на постојната негативна селекција на раководните кадри, се сретнавме со парадоксална ситуација, во која командир на полициска станица од општа надлежност за своето незнаење и пропусти, се вади на тоа дека и после две години работа на споменатото работно место, не знаел како поинаку да постапи, бидејќи никој не го менторирал, односно никој не му кажал што треба да работи, иако тој лично директно и на писмено е должен сите работници во полициската станица да ги запознае со описот и пописот на нивните работни места.

Прашањата од анкетниот прашалник наменети за раководителите и за останатите вработени, беа со цел да се види вистинската слика за тоа како се управува со човечките ресурси во поодделни испитани единици на Министерството.

Најголем дел од одговорите на раководителите е дека правилно се управува, додека останатите вработени сметаат дека не се управува правилно со човечките ресурси. Според резултатите од спроведеното емпириско

истражување, можеме да заклучиме дека според исказите на испитаните вработени, не се обрнува поголемо внимание на компетенциите на човечките ресурси. Затоа, мора да се анализираат состојбите за да се увидат слабите страни и недостатоците од сите аспекти на управувањето со овие кадри, од причина што денес живееме во комплексни, непредвидливи и променливи услови, во време полно со предизвици, посебно на безбедносен план (на национален и меѓународен), затоа мора правилно да се управува со овие кадри од причина што иако во ова модерно време во кое живееме можеме да ја имаме најновата, најсофистицираната опрема за работа, сепак човечкиот потенцијал е незаменлив.¹¹⁴

Овде може да ја искористиме изреката, која, за жал, во поглед на управувањето со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, зема сè поголем замав и употреба, а таа гласи: „Кој многу работи – ќе згреши, кој ќе згреши - ќе биде казнет, од друга страна, пак, кој не работи – не може да згреши, кој не греши - ќе биде унапреден, кој ќе биде унапреден – ќе раководи со оној што греши.“ Значи оние кои не си ја знаат работата не работат и не можат да се стекнат со компетентност, но, сепак, за жал, ќе раководат со компетентни и вредни работници.

¹¹⁴ Бојациески.Д., Ефтимов.Љ., Менаџмент на човечките ресурси, 2008;

Заклучок:

Менаџирањето на човечки ресурси во безбедносниот сектор, а особено во полициската организација, не претставува само прашање од организациска природа, ниту пак од економски карактер. Оваа област всушност ја дефинира функционалноста на самата држава. Преку правилното и функционално извршување на менаџментот на поставените задачи кои ја третираат оваа област, но и со дополнувањето со одредени активности во смисла на нови постапки, иновации, мерки итн., може да претставува фактор за понатамошниот економски и политички живот во државата, како и кон целокупната состојба во општеството. Како и во секоја организација, така и во полициската, најважна улога за ефикасност во работата ја има квалитетот на човечките ресурси.

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

При изработката на трудот, тргнав од основната претпоставка дека човечките ресурси се најважниот дел од секоја организација, па вклучително и МВР, како една организација.¹¹⁵ Луѓето, благодарение на своите потенцијали, вештини и способности, претставуваат најважниот ресурс на секоја организација, вклучувајќи го и Министерството за внатрешни работи, а на тој начин претставуваат и основен фактор за успешност и нормално функционирање.

Управувањето со човечките ресурси овозможува прилагодување на знаењата и способностите на полициските службеници со бараните знаења и способности неопходни за извршување на работните задачи, соработка и помеѓу службите во хиерархиската поставеност на Министерството за внатрешни работи и промоција на професионалните вредности во вршењето на службата. За да може Министерството за внатрешни работи да биде успешно, тоа мора правилно да управува со вработените. Иако се работи за министерство кое е хиерархиски подредено, сепак управувањето со човечките ресурси мора да се прави на еден хуман, мудар и рационален

¹¹⁵ Икач.Н, Менаџмент људских ресурса, Нови Сад 2005;

начин, како би се постигнале посакуваните резултати и цели. Ова управување значи збир од огромен број активности, чија успешност зависи од нејзиното квалитетно спроведување. Министерството за внатрешни работи претставува столб на безбедноста во државата, без кој истата не може нормално да функционира.¹¹⁶ Затоа, управувањето со човечките ресурси во ова Министерство е од витално значење за квалитетно, навремено и професионално постапување, односно функционирање, што, во спротивно, директно би се одразило на безбедносниот систем на државата.

Знаеме дека живееме во време полно со предизвици, нестабилност и на национален и на глобален план, со турбулентни промени, затоа тука ја гледаме и клучната улога на човечкиот потенцијал (вработените) во МВР, кој со својата стручност, професионалност, образование, искуство, треба да бидат подготвени да се соочат со брзите општествени промени и ризици, со цел успешно справување со истите. Сепак, Министерството за внатрешни работи мора да поседува кадар кој треба да задоволува одредени критериуми. Не може да се очекува дека овој кадар ќе се создаде преку ноќ. За да се изгради една индивидуа во врвен професионалец со сите потребни компетенции, потребен е долг период на едукација, обуки, многу време, труд, средства и сл., но важно е да се отпочне со инвестирање во работниот потенцијал денес, веднаш, а не утре, не после години, бидејќи реално веќе многу доцнине во тој поглед.

Во однос на организациската поставеност на службите за менаџирање со човечки ресурси, кои според сегашната организациска поставеност во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, може да се каже дека сегашната структура претставува т.н. трипликација на иста работа, односно непотребно повторување или администрирање за остварување на иста функција, како и административна превработеност, за разлика од УПС и оперативните службеници.

Во идните реформски чекори, неопходно е да се определи единствена служба која ќе се грижи за определување на потребите за човечки ресурси, нивна селекција и регрутација, како и за натамошен развој на веќе вработените полициски службеници и останатите службеници во Министерството, сè со цел да се постигне остварување на стратешката

¹¹⁶ Боландер. С., Управување со човечки ресурси, 2010;

определба за долгорочна ефикасност и ефективност на полициската дејност преку управувањето со човечките ресурси.

Систематизирањето на активностите за севкупните човечки потенцијали на полициската организација, е зависно од потребата за усвојување на нова соодветна стратегија за менаџирање со човечките ресурси во полицијата, која ќе ги хармонизира организациските цели со развојот и делувањето на човечките ресурси. Планирањето на човечките ресурси во полицијата, потребно е да се изведува врз база на претходна анализа на работата, а потоа да се организираат и спроведат регрутацијата и селекцијата.

Од аспект на развојот и кариерата на вработените во полициската организација, според изнесените научни и релевантни извори, може да заклучиме дека човекот претставува значаен елемент за развој не само на оваа организација, туку и за целокупниот безбедносен сектор, и затоа менаџирањето со човечки ресурси во оваа област потребно е да посвети поголемо внимание за придонес кон интересите на безбедносниот сектор, како и кон индивидуалните интереси на неговите припадници, но и нивната компетентност и работно искуство.

Денес, главен проблем на организациите, особено на оние што се дел од безбедносниот сектор, претставува пронаоѓањето, привлекувањето и задржувањето на квалитетни човечки ресурси, па оттука произлегува и потребата за поттикнување на знаења, способности и мотивација на своите вработени, од страна на службите за менаџирање со човечки ресурси, сè со цел одржување на ефикасноста и ефективноста при вршење на дејноста, иако, во пракса, многупати се покажало дека поголем проблем од пронаоѓање на квалитетни човечки ресурси, е правењето лош избор на кандидати.¹¹⁷

Во теоријата и практиката за управување на организацијата, а во последно време и со управување во безбедносниот сектор, сè повеќе се користи терминот „менаџмент“, како целосна замена за изразот „управување“, односно „водење - раководење“. Кога станува збор за теоретски концепти кои се однесуваат на менаџирање на човечки ресурси и истите се применуваат и во организации од безбедносниот сектор, особено се

¹¹⁷ Боландер. С., Управување со човечки ресурси, 2010;

истакнуваат следните три теории: менаџирање на човечки ресурси како менаџерска функција и задача, менаџирање на човечки ресурси како научна дисциплина и менаџирање на човечки ресурси како специфична филозофија на менаџментот.

Организациските промени и развој претставуваат дел за подобрување на секоја организација, преку лидерството на вистинските личности и следење на целиот работен процес, се доаѓа до унапредување на организацијата во однос на опкружувањето.¹¹⁸

Лидерската визија, влијание на вработените, креативност, иновативност, мотивација, информираност - се особини кои ги карактеризираат различностите помеѓу вработените во организацијата.

Планираниот развој на организацијата мора да биде исполнет со напори да се обезбеди адекватна структура на човечки ресурси и да се создадат услови за нивно ефикасно користење. Да се говори за полицијата, нејзината структура, поставеноста во заедницата, законските овластувања, методите на постапување и други нејзини карактеристики, денес претставува еден нов подвиг кон она што може да се разгледува како алтернатива преку процесот на менаџирање за поефикасно натамошно функционирање.

¹¹⁸ Максимовиќ, Мирјана: *Управљање људским ресурсима у меѓинародном пословању, стратешки пристап*, Институт за економски науки, Белград 2004;

Користена литература:

1. Боландер. С., *Управување со човечки ресурси*, 2010;
2. Бојаџиески. Д., Ефтимов. Љ., *Менаџмент на човечките ресурси*, 2008;
3. *Carrell, M: Human Resource Management*;
4. *Gareth R.J, Jennifer M.G, Современ менаџмент* 2008;
5. Ѓорѓиевски. Б., *Теорија на одлучување*, Книга 1, Скопје 2000;
6. Икач. Н., *Менаџмент људских ресурса*, Нови Сад 2005;
7. Марушиќ. С., *Управљање људским потенцијалима*, Загреб 2001;
8. Максимовиќ, Мирјана: *Управљање људским ресурсима у меѓинародном пословању, стратешки пристап*, Институт за економски науки, Белград, 2004;
9. Печијарски, Љупчо: *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Економски факултет, Прилеп, 2007;
10. *Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија бр.120/09)*;
11. *Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија бр. 122/09)*;
12. *Правилник за начинот и постапката на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија бр.128/09)*;
13. *Правилник за здравствените и психофизичките способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во Министерството за внатрешни работи, начинот на нивно утврдување, начинот на контрола на здравствените и психофизичките способности на овластените службени лица за вршење стручни или граѓански работи и на овластените службени лица за безбедност и контраразузнавање, како и начинот на работа на здравствената комисија („Службен весник на Република Македонија бр.31/10)*;
14. *Правилник за формата и содржината на персоналните досиеја на работниците во Министерството за внатрешни работи и начинот на*

- нивно менаџирање и чување („Службен весник на Република Македонија бр.62/10);
15. *Sajfert, Zvonko: Менаџмент људских ресурси - аполога хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин, 2004;
 16. *Стратегија за управување со човечките ресурси во Министерството за одбрана*, Скопје, 2005;
 17. Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија бр. 92/09, 35/10 и 36/11);
 18. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., Стратегиски менаџмент, 2 издание, Економски факултет, Скопје, 2001;
 19. *Дамјановиќ М.; Организација и управљање*, Институт ФПН, Београд, 1985;
 20. *William H. Newman: Administrative action. The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1971;
 21. *William J. McLarney: Management Training. Cases and practices*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1959;
 22. *Даничиќ М., Безбједносни менаџмент*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2010;
 23. *Димитровски Р., Организација и менаџмент*, Факултет за општествени науки, Скопје, 2004;
 24. *Dragišić Z., Bezbednosni menadžment, Službeni glasnik i Univerzitet u Beogradu-Fakultet bezbednosti*, Beograd, 2007;
 25. *Drucker P., Management*, Pan Books ltd., London 1997;
 26. *Drucker P., Management*, Harper and Row, New York, 1974;
 27. *Noe A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., Menadzment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentske prednosti, trece izdanje*, Mate, Zagreb, 2006;
 28. *Dessler Gary, Human Resource Management, 11th edition*, Prentice Hall, New Jersey, 2008;
 29. *Armstrong M., A Handbook of Human Resource Management, 9th edition*, Kogan Page, London, U.K., 2003;
 30. *Кралев Т., Основи на менаџментот*, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2007;

31. *Gareth R. Jones and Jennifer M. George, Contemporary management, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008;*
32. *Siber, Bahtijarevic Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999;*
33. *Torrington D., Hall L., Taylor S., Human Resource Management. 7th edition, Prentice Hall, England, 2008;*
34. *Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999;*
35. *Biljana Bogicevic. Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2003;*
36. Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи;
37. Правилник за начинот и постапката за селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи;
38. Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец;
39. Правилник за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во Министерството за внатрешни работи;
40. *Хелдић-Смаилагић, Е., Димензије радног понашања и компетенцијски пристап у управљању људских ресурсима у полицији, Бања Лука, 2013;*
41. *Џонс. Г. Р. и Џорџ. Џ., Современ менаџмент (превод), Скопје, 2008;*
42. *Шуклев. Б., Менаџмент, Економски факултет, Скопје, 2004.*

Веб-страници:

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

Правни прописи во Република Северна Македонија

1. Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр.42/2014, бр.116/2014, бр.33/15, бр.33/15, бр.5/16, бр.120/16, бр. 127/16, бр. 142/16 и бр. 190/16);
2. Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, „Службен весник на РМ“, бр. 38/2015;
3. Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 44/2015) ;
4. Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството за внатрешни работи, („Службен весник на РМ“, бр. 13/2015);
5. Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 42/2015);
6. Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи („Службен весник на РМ“, бр. 183/2014);
7. Колективен договор на Министерството за внатрешни работи („Сл.весник на РМ“, бр.65 од 2015);
8. Упатство за начинот на однесување и меѓусебните односи на полициските службеници, „Службен весник на РМ“ бр.65/2007 и бр.133/2016;
9. Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, „Службен весник на РМ“ бр.69/2015, бр.227/2015, бр.177/2016 и бр.197/2016;
10. Прирачник за оценување на работниците во Министерството за внатрешни работи, Скопје 2016 година;

11. Стратегија за управување со човечки ресурси на Министерството за внатрешни работи 2014 - 2018, Скопје, 2014;
12. Стратегија за развој на Центарот за обука на МВР 2014 - 2019;
13. Министерство за внатрешни работи на Република Северна Македонија, Скопје, 2014.

БЛАГОДАРНОСТ

Голема, искрена и неизмерна благодарност упатувам до мојот ментор проф. д-р Оливер Бакрески, како и до моето семејство, моите ближни, другари и колеги, за безрезервната поддршка која ми ја дадоа при изготвувањето на овој труд.