



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“**

**Филозофски факултет – Скопје**



Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените  
дејности

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**ПРЕДИЗВИКОТ ОД УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ  
ВО УПРАВАТА ЗА БОРЦИ И ВОЕНИ ИНВАЛИДИ**

**Ментор:**

**проф. д-р Сунчица Димитријоска**

**Изработил:**

**Брунослав Коваленски**

Скопје, 2023

# Содржина

ВОВЕД.....	1
<b>I ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Дефинирање на Управата за прашања на борците и воените инвалиди</b>	<b>4</b>
1.1. Структура на Управата за прашања на борците и воените инвалиди .....	8
<b>2. Правна регулатива на Управата за борци, воени инвалиди и членови на нивните семејства.....</b>	<b>10</b>
2.1. Закони .....	11
2.2. Правилници.....	17
2.3. Стратегии .....	28
<b>3. Активности/Креирање и имплементација на социјалната сигурност на борците.....</b>	<b>37</b>
<b>4. Менаџирање со човечки ресурси.....</b>	<b>42</b>
4.1. Развојот како неопходен аспект во менаџментот на човечките ресурси .....	45
4.2. Стручно усовршување во човечките ресурси .....	46
4.3. Континуирно надградување.....	48
4.4. Мотивирањето во менаџментот на човечки ресурси .....	51
4.5. Функцијата на менаџментот на човечки ресурси .....	57
4.6. Работните односи и менаџментот на човечки ресурси .....	62
<b>5. Управата за прашања за борци и воени инвалиди како дел од јавната администрација .....</b>	<b>65</b>
5.1. Важноста на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.....	66
5.2. Менаџирање на човечките ресурси во јавната администрација.....	70
5.3. Администрацијата и стручното усовршување.....	77
5.4. Етиката како дел од менаџментот за човечки ресурси во јавната администрација	82
5.5. Развој на менаџментот на човечки ресурси во јавната администрација .....	85
5.6. Потребата од отворање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди .....	89
<b>6. Јавната администрација и сектори за човечки ресурси во други земји</b>	<b>92</b>
<b>II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ.....</b>	<b>95</b>
Вовед на научната и стручната оправданост на магистерскиот труд .....	95
1. Истражувачки проблем.....	95

2.	Истражувачки варијабли .....	96
3.	Истражувачки хипотези .....	99
4.	Испитаници .....	100
5.	Постапка.....	101
6.	Мерен инструмент.....	102
<b>7.</b>	<b>РЕЗУЛТАТИ И ИСТРАЖУВАЊА.....</b>	<b>103</b>
	<b>ДИСКУСИЈА.....</b>	<b>123</b>
	Заклучни препораки.....	129
	<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>132</b>
	<b>ПРИЛОГ .....</b>	<b>140</b>
	Прашалник за испитаници .....	140

## ВОВЕД

Војниците/борците од македонската армија се бореле во многубројни војни. По природата на својата служба биле подложни на доста повреди и здравствени тегоби, кои им создавале ограничувања и во исполнувањето на работната должност, и во приватниот живот.

Во Република Северна Македонија, Управата за прашања за борците и воените инвалиди функционира како самостоен орган при Министерството за труд и социјална политика. Управата, во согласност со своите надлежности, креира политики и обезбедува социјална сигурност и заштита на борците и воените инвалиди и на членовите на нивните семејства.

Специфичните правила во законите, според кои функционира Управата за прашања на борците и воените инвалиди, се стремат да обезбедат почитување на животите, достоинството, физичкиот и менталниот интегритет на борците и воените инвалиди, како и да обезбедат нивни пристап до основните услуги на еднаква основа со другите, како признание за нивните различни искуства кои произлегуваат од нивното оштетување/инвалидитет благодарение на војните во кои се бореле. Обврската на државата, која ја исполнува преку Управата за прашања на борците и воените инвалиди, е да ги поштеди и заштити борците и воените инвалиди од можни ризици, како и од предизвиците за нивниот опстанок, преку обезбедување хуман третман и поддршка каква што заслужуваат – давајќи им ги правата и услугите кои законски им следуваат.

Управата за прашања на борците и воените инвалиди се залага за општествени вредности, како и за ефикасно овозможување на услугите. Токму овие принципи се вредни постулати во управувањето со човечките ресурси, но кога станува збор за Управата како орган – во Управата не постои сектор за човечки ресурси (Министерство за труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2014).

Истражувањата носат податоци дека позитивните перцепции на вработените во јавната администрација за практиките за управување со човечки ресурси влијаат на позитивните ставови и однесување во организациите.

Луѓето се во срцето на реформските процеси во јавниот сектор бидејќи луѓето обезбедуваат услуги, промовираат иновации и произведуваат перформанси. Менаџментот со луѓето добива сè поголемо значење, а функцијата на човечки ресурси игра стратешка улога во олеснувањето на регрутирањето и задржувањето на ценетиот кадар, подобрувајќи ги организациската ефективност и промовирајќи ја културата водена од перформансите. На овој начин, менаџментот со човечки ресурси игра важна улога во придонесот кон демократијата, транспарентноста и перформансите во јавната администрација (Reina & Scarozza, 2021).

Ленита и сор. (Lenitah et al., 2019) истакнуваат дека човечкиот капитал, збирот на вештини, знаења, способности и атрибути отелотворени кај луѓето се од клучно значење за капацитетот на организациите да апсорбираат и организираат знаење и да иновираат. Авторите откриле дека испитаниците кои работат во јавни сектори, а притоа на работното место имаат сектор на човечки ресурси – имаат поголема веројатност да бидат помотивирани и позадоволни од работата, како и да имаат поголема посветеност на работата.

Резултатите од друго истражување сугерираат дека добрите практики за управување со човечки ресурси се позитивно поврзани со позитивни ефекти врз однесувањето на службениците и давањето квалитетни услуги на граѓаните (Cesario & Magalhaes, 2016).

Човечките ресурси се важна предност за организациите во извршувањето на активностите, со други зборови, целта на организацијата ќе биде постигната доколку е поддржана од квалитетни човечки ресурси (Yabancı, 2020). Важноста на човечките ресурси во организацијата мора да биде поддржана со имплементација на планиран и одржлив развој на секторите за човечки ресурси. Намената е човечките ресурси да можат оптимално да работат во постигнување цели кои се во согласност со визијата и мисијата на организацијата. Имплементацијата на

развојот на човечките ресурси може да биде насочена кон можностите за учење поврзани со квалитетот и вештините на кадарот (Yabancı, 2020).

Според горенаведените емпириски сознанија, овој труд има за цел да ја прикаже Управата за прашања на борци и воени инвалиди (правна регулатива, закони, правилници, стратегии, активности), да ја прикаже потребата од менаџирањето на човечки ресурси во јавната администрација и да ја истакне потребата од формирање сектор за човечки ресурси во Управата.

# I ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА

## 1. Дефинирање на Управата за прашања на борците и воените инвалиди

Управата за прашања за борците и воените инвалиди функционира како самостоен орган при Министерството за труд и социјална политика. Управата, во согласност со своите надлежности, креира политики и обезбедува социјална сигурност и заштита на борците и воените инвалиди и на членовите на нивните семејства (Министерство за труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2014).

Мисијата на Управата за прашања за борците и воените инвалиди е *Обезбедување на стабилен јавен систем за остварување на права од боречка и инвалидска заштита*; Визијата е *Создавање на современ орган на Државната управа за остварување на права од боречка и инвалидска заштита* (Министерство за труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2020).

Управата за прашања на борците и воените инвалиди својата мисија ја остварува преку спроведување на следните надлежности:

- Спроведување политики, мерки и активности за развој на социјална сигурност, во согласност со начелото на социјална праведност преку системите на заштита на борците и воените инвалиди, на членовите на нивните семејства, на припадниците на безбедносните сили на Република Северна Македонија и на членовите на нивните семејства, на учесниците во мировни мисии, на учесниците во Народноослободителната војна, на прогонуваните и затворани лица за идеите на самобитноста на македонскиот народ и неговата државност, во согласност со постојните прописи на Република Северна Македонија.

- Развој и имплементација на ефикасни, ефективни, хоризонтално-вертикални политики, во согласност со проектираниот буџет на Министерството за труд и социјална политика.

Со управата раководи директор, а работата на Управата за прашања на борците и воените инвалиди се врши преку Централата на Управата и подрачните единици (Министерство за труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2014).

Управата за прашања на борците и воените инвалиди е специфичен орган во составот на Министерството за труд и социјална политика бидејќи единствено преку него се остваруваат права од боречка и инвалидска заштита, односно се реализираат активности за остварување на:

- Правата на воените инвалиди, на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци;
- Правата на мирновременски воени инвалиди;
- Посебните права на учесниците во мировните операции и операциите за колективна одбрана надвор од територијата на Република Северна Македонија и на членовите на нивните семејства;
- Посебните права на припадниците на безбедносните сили на Република Северна Македонија и на членовите на нивните семејства;
- Правата на учесниците во војната во републиките на поранешната Социјалистичка Федеративна Република Југославија, на припадниците на вооружените сили на поранешната Југословенска Народна Армија и на членовите на нивните семејства;
- Правата на борците од Антифашистичката војна, учесниците во Народно ослободителното движење во Грција и Народно ослободителното движење во Егејска Македонија во егејскиот дел на Македонија;



- Правото на материјалното обезбедување на учесниците во Народно ослободителната војна;
- Правата на прогонуваните и затвораните за идеите на самобитноста на македонскиот народ и неговата државност, како и заштитата на членовите на нивните семејства;
- Остварување на правата на носителите на партизанска споменица 1941, на лицата одликувани со орден на народен херој и на борците од Шпанската националноослободителна и револуционерна војна од 1936 до 1939 година.

Специфичноста на Управата за прашања на борците и воените инвалиди во однос на Министерството за труд и социјална политика се однесува и на:

- Грижата, обележувањето, уредувањето и одржувањето на гробиштата и гробовите на борците погребани на територијата на Република Северна Македонија и во странство, како и на припадниците на странските армии од поранешните војни на територијата на Република Северна Македонија;
- Следење и спроведување на прописите од надлежност на Управата за прашања на борците и воените инвалиди и нивната усогласеност со меѓународните прописи;
- Подготвување предлог-закони и други прописи од боречка и инвалидската заштита и нивно следење;
- Стручна обработка и давање мислење од значење и примена на односите во овој домен, кои се уредени со закон или друг акт и
- Планирање на потребните средства и исплатата на средства за боречка и инвалидска заштита.

За остварување на правата на борците, воените инвалиди, на припадниците на безбедносните сили на Република Северна Македонија, на членовите на нивните семејства и на семејствата на паднатите борци во прв степен решава Управата, а во втор степен Министерството за труд и социјална политика, врз основа на наод и мислење од страна на лекарски комисији. Управата за прашања

на борците и воените инвалиди ги обезбедува следниве права во согласност со прописите од боречко инвалидска заштита и тоа:

- Права во согласност со Законот за правата на воените инвалиди, на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци („Службен весник на РМ“ бр. 13/96 и 31/16)

- Лична инвалиднина
- Семејна инвалиднина и зголемена семејна инвалиднина
- Инвалидски додаток
- Додаток за нега и помош од страна на друго лице
- Ортопедски додаток
- Бањско и климатско лекување
- Патничко моторно возило
- Додаток за деца
- Професионална рехабилитација
- Здравствена заштита
- Помош во случај на смрт
- Бесплатен и повластен превоз
- Еднократна парична помош;

- Права во согласност со Законот за материјално обезбедување на учесниците во Народноослободителната војна („Службен весник на РМ“ бр. 38/91 и 13/96)

- Материјално обезбедување
- Материјално обезбедување за брачен другар на учесник во НОВ
- Надоместок за нега и помош од друго лице
- Здравствена заштита за корисниците на материјално обезбедување
- Еднократна парична помош (за починат корисник)
- Еднократна парична помош (за влошена здравствена состојба и елементарни и други непогоди)
- Сместување во социјална организација на корисници на материјално обезбедување поради неспособност за самостоен живот;

- Права во согласност со Законот за правата на носителите на „Партизанска Споменица 1941“, на лицата одликувани со орден на народен херој и на борците од

шпанската националноослободителна и револуционерна војна од 1936 до 1939 година

- Здравствена заштита, годишно парично примање за закрепнување, на бесплатен и повластен превоз и посмртна помош за носителите на Партизанска споменица, народни херои и шпански борци.

Обврска во согласност со Законот за обележување, уредување и одржување на гробиштата и гробовите на борците погребани на територијата на Република Македонија и во странство, како и на припадниците на странските армии од поранешните војни на територијата на Република Македонија („Сл. весник на Р Македонија“ бр. 13/96 од 15.3.1996 година)

- Уредување, обележување, одржување и евиденција на гробишта и гробови на борци паднати во Антифашистичката војна и други националноослободителни војни на Македонија.

#### 1.1. Структура на Управата за прашања на борците и воените инвалиди

Според Правилникот за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика и Правилникот за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика, Управата за прашања на борците и воените инвалиди организациски е составена од Сектор за боречка и инвалидска заштита, организиран во две одделенија, и тоа (Правилник за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика, 2015; Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика, 2015):

- Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита и
- Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита.

Работниот процес во Секторот за боречка и инвалидска заштита е организиран преку вработените во централната канцеларија на Управата и во 34

подрачни единици, и тоа: 5 во Скопје и по 1 во Битола, Берово, Македонски Брод, Валандово, Винаца, Велес, Гевгелија, Гостивар, Дебар, Делчево, Демир Хисар, Кавадарци, Кичево, Кочани, Кратово, Крива Паланка, Крушево, Куманово, Неготино, Охрид, Прилеп, Пробиштип, Радовиш, Ресен, Свети Николе, Струга, Струмица, Тетово и Штип.

Според Законот за организација на органите на државната управа („Службен весник на Република Македонија“ број 58/2000), Управата за прашања на борците и воените инвалиди е дефинирана како орган во состав на Министерство за труд и социјална политика, составен од еден сектор и две одделенија со кои раководи директор.

Во Секторот за боречка и инвалидска заштита се реализираат активности кои се однесуваат на заштитата на борците од Антифашистичката војна и од сите националноослободителни војни на Македонија, на воените инвалиди, на учесниците во безбедносните сили на Република Северна Македонија и на членовите на нивните семејства, на припадниците на вооружените сили на поранешната Југословенска народна армија и на членовите на нивните семејства кои не по своја вина учествуваа во војните во републиките на поранешната Социјалистичка Федеративна Република Југославија, на прогонуваните и затворените за идеите на самобитноста на македонскиот народ и неговата државност, како и заштитата на членовите на нивните семејства, остварувањето на правата на воените инвалиди, на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци, на посебните права на припадниците на безбедносните сили на Република Северна Македонија и на членовите на нивните семејства, на правата на носителите на Партизанска споменица 1941, на лицата одликувани со орден на народен херој и на борците од Шпанската народноослободителна војна на материјалното обезбедување на учесниците во Народноослободителната војна, како и обезбедување грижа за обележување, уредување и одджување на гробиштата и гробовите на паднатите борци, и тоа:

Во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита се вршат работи поврзани со:

- подготвување на предлог закони и други прописи од борчката и инвалидската заштита и нивното следење;
- стручна обработка и давање мислење од значење и примена на односите уредени со закон или друг акт;
- следење и спроведување на прописите од надлежност на Управата и нивна усогласност со меѓународните прописи;
- решавање во управна постапка;
- следење на состојбите на гробиштата и гробовите на паднатите борци и
- подготовка на анализи, информации, извештаи и други материјали по барање на Владата на Република Северна Македонија, Собранието на Република Северна Македонија и други институции.

## **2. Правна регулатива на Управата за борци, воени инвалиди и членови на нивните семејства**

Според последната организациска поставеност, Законот за организација и работа на органите на државната управа („Службен весник на Република Македонија“ бр. 58/2000, 44/2002, 82/2008, 167/2010, 51/2011), во Република Северна Македонија предвидени се 16 министерства. Меѓу нив е Министерството за труд и социјална политика, во чиј состав се: Управата за прашања на борците и воените инвалиди и Државниот инспекторат за труд.

Нивна основна карактеристика е тоа дека тие непосредно ги остваруваат административните задачи во една потесна област на администрација, пред сè вршејќи административни дејства и донесувајќи конкретни управни акти – решенија. На една организациска единица карактер на управа ѝ дава начинот на вршење на дејностите и работите од нејзина надлежност, како и самостојноста во вршењето на тие работи. За ефикасно функционирање на државната администрација во една земја, од големо значење е на управите со закон да им биде цврсто определена физиономијата. Законот треба да пружа основа таа физиономија да се изгради, па на секој познавач на државната организација и на

оној кој се занимава со работи од државната администрација да му биде јасно, од самото постоење на управата како орган, какви работи таа врши.

## 2.1. Закони

Управата за прашања на борците и воените инвалиди заедно со вработените во подрачните единици задолжени за работите и задачите од областа на боречко-инвалидската заштита донесува решенија за остварени права во согласност со закон.

Најнапред, во Уставот на Република Северна Македонија како највисок правен акт во државата во темелните вредности на уставниот поредок на Републиката се основните слободи и права на човекот и граѓанинот признати со меѓународното право и утврдени со Уставот; како и хуманизмот, социјалната правда и солидарноста (Устав на Република Северна Македонија, 1993).

Во член 36 од Уставот е уредено дека Републиката им гарантира посебни социјални права на борците од Антифашистичката војна и од сите националноослободителни војни на Македонија, на воените инвалиди, на прогонуваните и затвораните за идеите на самобитноста на македонскиот народ и неговата државност, како и на членовите на нивните семејства кои немаат можности за материјална и социјална егзистенција. Притоа се определува дека посебните права се уредуваат со посебен закон.

Согласно *Законот за организација и работа на органите на државната управа* („Службен весник на Република Македонија“, број 58/2000) е определено во член 24 дека Министерството за труд и социјална политика ги врши работите кои се однесуваат на заштитата на борците од Антифашистичката војна и од сите националноослободителни војни на Македонија, на воените инвалиди, на прогонуваните и затвораните за идеите на самобитноста на македонскиот народ и неговата државност, како и на членовите на нивните семејства кои немаат можности за материјална и социјална егзистенција, а за остварување на нивните права како орган во состав на Министерството за труд и социјална политика се формира Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

По Законот за правата на воените инвалиди на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци („Службен весник на Република Македонија“ бр. 13/1996) се носат решенија за право на воен инвалидитет, за право на семејна инвалиднина, за инвалидски додаток, за додаток за нега и помош од друго лице, за додаток на деца, за еднократна парична помош, за заостанати примања и решение за својство на воен инвалид;

Според член 2 од овој Закон, воен инвалид е лице кое вршејќи воена должност во војна (воен инвалид од војните) или во мир (мирновременски воен инвалид) здобило рана, повреда или болест, при што настапило оштетување на неговиот организам. Според член 3 од Законот, семејство на паднат борец е семејство на лице кое вршејќи воена должност во војна загинало, умрело или е прогласено за исчезнато.

Според Глава VI, во делот Права, член 18, воените инвалиди од војните, мирновременските воени инвалиди, членовите на нивните семејства, како и членовите на семејствата на паднатите борци ги имаат следниве права:

- 1) лична инвалиднина;
- 2) семејна и зголемена семејна инвалиднина;
- 3) инвалидски додаток;
- 4) додаток за нега и помош од страна на друго лице;
- 5) ортопедски додаток;
- 6) бањско и климатско лекување;
- 7) право на патничко моторно возило;
- 8) додаток на деца и
- 9) професионална рехабилитација, здравствена заштита, помош во случај на смрт и бесплатен и повластен превоз.

Заради остварување на правата според овој Закон воените инвалиди се распоредуваат во десет групи на воен инвалидитет според степенот на

оштетувањето на организмот изразен во процент. Процентот на воениот инвалидитет се определува во зависност од оштетувањето на организмот што настанало како последица од рана, повреда или болест здобиена под околностите утврдени со овој Закон. При определување на процентот на воениот инвалидитет се земаат предвид и оштетувањата на организмот настанати поради употреба на стандардни лекови, поради операции и други терапевтски потфати заради лекување од рани, повреди и болести, поради носење на ортопедски помагала; полот; околностите под кои кај малолетниците и воените заробеници настапило оштетување на организмот поради психосоматски оштетувања и растројства; губење или тешко оштетување на парен орган ако другиот парен орган е изгубен или тешко оштетен поради последица од рана, повреда или болест здобиена под околностите утврдени со овој Закон.

Според процентот на воениот инвалидитет (член 20), воените инвалиди се распоредуваат во десет групи на инвалидитет, и тоа: I група - воени инвалиди со 100% воен инвалидитет на кои за редовен живот им е потребна нега и помош од страна на друго лице, II група со 100% воен инвалидитет, III група со 90% воен инвалидитет, IV група со 80% воен инвалидитет, V група со 70% воен инвалидитет, VI група со 60% воен инвалидитет, VII група со 50% воен инвалидитет, VIII група со 40% воен инвалидитет, IX група со 30% воен инвалидитет, X група со 20% воен инвалидитет. Министерот за труд и социјална политика донесува пропис за утврдување на процентот на воениот инвалидитет според степенот на оштетувањето на организмот и други услови и критериуми за утврдување на воениот инвалидитет.

По *Законот за материјално обезбедување на учесниците во Народноослободителната војна* („Службен весник на Република Македонија“ број 21/1996), се носи решение за престанок на право на материјално обезбедување, решение за остварување на право на материјално обезбедување, решение за остварување на право на здравствена заштита, решение за заостанати примања и решение за еднократна парична помош на корисникот.



Според Член 1 од Законот, учесниците во Народноослободителната војна и учесниците во Народноослободителното движење од егејскиот дел на Македонија на кои времето од стапувањето во Народноослободителната војна до 15 мај 1945 година, односно времето од стапувањето во Народноослободителното движење во Егејска Македонија до 8 јули 1949 година им е признато во посебен стаж во двојно траење според прописите од пензиското и инвалидското осигурување, имаат право на материјално обезбедување под услови и во обем предвиден со овој Закон. Брачниот другар и децата неспособни за работа на починат учесник во Народноослободителната војна или Народноослободителното движење во Егејска Македонија имаат право на материјално обезбедување ако биле издржувани од починатото лице и ако тоа лице додека било живо не остварило право на пензија по прописите за пензиското и инвалидското осигурување. Според член 2 од Законот, учесниците во Народноослободителната војна можат да се стекнат со право на материјално обезбедување ако не оствариле право на старосна, инвалидска или семејна пензија според прописите од пензиското и инвалидското осигурување и ако немаат месечни приходи во семејството повисоки од најниската пензија во Републиката. Учесниците во Народноослободителната војна и членовите на нивните семејства кои се корисници на инвалидски додаток според другите прописи од боречко-инвалидската заштита не можат да остварат право на материјално обезбедување.

По Законот за правата на носителите на Партизанска споменица 1941 година, на лицата одликувани со орден на народен херој и на борците од Шпанската националноослободителна и револуционерна војна од 1936 до 1939 година („Службен весник на Република Македонија“ број 75/1993), а според член 1, носителите имаат право на здравствена заштита, право на годишно парично примање за закрепнување и право на бесплатен и повластен превоз. Според член 2, носителите и членовите на нивните семејства имаат права на здравствена заштита во обемот, под условите и на начинот утврдени со прописите за воените инвалиди. Член 3 пропишува право на годишно парично примање за закрепнување во висина на просечна плата во Република Македонија од последното тримесечје на претходната година, зголемена за 13%, а за народните

херои зголемена за 25%. Понатаму, член 4 им пропишува на носителите на споменица и шпанските борци право на: едно бесплатно патување годишно со железница или автобус и четири повластени патувања годишно со железница или автобус со повластица од 75% од редовната возна цена. Народните херои имаат право на две бесплатни патувања годишно со железница или автобус и неограничен број повластени патувања со железница и автобус, со повластица од 75% од редовната возна цена. Според член 5 од Законот, во случај на смрт на носител на споменица или шпански борец, членовите на нивните семејства, односно лицето кое го погребало, имаат право на надоместок на трошоците за погреб во висина на три просечни плати во Републиката од претходното тримесечје пред настапување на смртта. Во случај на смрт на народен херој, членовите на неговото семејство, односно лицето кое го погребало, имаат право на надоместок на трошоците за погреб во висина на пет просечни плати во Републиката од претходното тримесечје пред настапувањето на смртта. Умрениот народен херој, носител на споменица и шпански борец се погребува со воени почести. Начинот на оддавањето на воените почести го утврдува министерот за одбрана.

Според *Законот за цивилните инвалиди од војната*, („Службен лист на СФРЈ“ бр. 33/1976, 25/1979, 11/1981, 4/1985, 12/1989, 17/1991, 38/1991) и („Службен весник на Република Македонија“ бр. 81/1999, 165/2008; 12/2009 и 161/2009), цивилен инвалид од војната се смета:

1. лице кај кое настапило оштетување на организмот како последица на ранување или повреди, настанати од тероризирање и лишување од слобода од страна на окупаторот или неговите помагачи (жртва на фашистичкиот терор);

2. лице кај кое настапило оштетување на организмот како последица на ранување или повреди, настанати во врска со воените операции: бомбардирање, улични борби, заталкан куршум и др. (жртва на воените дејства);

3. лице кај кое настапило оштетување на организмот како последица на ранување или повреди здобиени од заостанат воен материјал (жртва на заостанат воен материјал) и

4. лице кај кое настапило оштетување на организмот како последица на ранување или повреди настанати во врска со терористички акции (жртва на терористички акции).

Права на заштита според овој Закон имаат државјани на Социјалистичка Федеративна Република Југославија (член 3), жртви на фашистичкиот терор, жртви на воените дејства, жртви на заостанат воен материјал и жртви на терористички акции со трајно оштетување на организмот од најмалку 60% (во натамошниот текст, цивилни инвалиди од војната).

Според член 5 од Законот, цивилните инвалиди од војната можат да ги остварат следните права:

1. цивилна инвалиднина;
2. додаток за нега и помош од друго лице;
3. здравствена заштита;
4. професионална рехабилитација и
5. ортопедски помагала.

Цивилните инвалиди од војната според степенот на оштетувањето на организмот се распоредуваат во следните групи: I група со 100% инвалидитет, II група со 90%, III група со 80%, IV група со 70% и V група со 60%.

Според *Законот за обележување, уредување и одржување на гробиштата и гробовите на борците погребани на територијата на Република Северна Македонија и во странство, како и на припадниците на странските армии од поранешните војни на територијата на Република Северна Македонија* („Службен весник на Република Македонија“ бр. 13/1996), се уредува обележувањето, уредувањето, одржувањето и евиденцијата на гробиштата и гробовите, собирањето и пренесувањето на посмртните останки на борците паднати во Антифашистичката војна и другите националноослободителни војни на Македонија на територијата на Република Северна Македонија и во странство. Со овој Закон се уредува и обележувањето, уредувањето, одржувањето и

евиденцијата на гробиштата и гробовите, собирањето и пренесувањето на посмртните останки на припадниците на странските армии од поранешните војни кои се наоѓаат на територијата на Република Северна Македонија (член 1). Според член 2, како гробишта и гробови во смисла на овој Закон се сметаат:

1. гробиштата и гробовите, спомен-костурниците, надгробните споменици и други надгробни спомен-обележја на борците паднати во Антифашистичката војна и во другите националноослободителни војни на Македонија, на воените заробеници, на интернираните лица и на други жртви на непријателскиот терор од поранешните војни кои се наоѓаат на територијата на Република Северна Македонија и во странство и

2. гробиштата и гробовите, спомен-костурниците, надгробните споменици и другите надгробни спомен-обележја на припадниците на сојузничките армии и на другите странски армии од поранешните војни на територијата на Републиката.

Гробиштата и гробовите на припадниците на странските армии кои се наоѓаат на територијата на Републиката се обележуваат и се одржуваат во согласност со меѓународните обврски на Републиката (основно обележување и зачувување, ако со меѓународен договор не е поинаку уредено).

## 2.2. Правилници

Организациската култура во Управата за прашања на борците и воените инвалиди е дефинирана во:

- **Правилник за внатрешна организација на Министерство за труд и социјална политика;**

Според основните одредби на Правилникот од член 1 (Правилник за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика, 2015), се утврдува внатрешната организација, видови организациски единици, нивниот делокруг на работење, одговорност и меѓусебни односи; начини и форми на

раководењето со организациските единици и нивна надлежност и одговорност во Министерството за труд и социјална политика и во орган во состав на Министерството за труд и социјална политика без својство на правно лице: Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Според член 2, внатрешната организација на Министерството и органите во состав е утврдена во согласност со надлежностите утврдени со Законот за организација и работа на органите на државната управа („Службен весник на Република Македонија“ број 58/2000) и други прописи. Работите и задачите се групираат според видот, обемот, сложеноста, нивната меѓусебна поврзаност и другите карактеристики на работите и задачите, видот и степенот на стручната подготовка и другите услови потребни за нивното извршување. Според член 3, со внатрешната организација на Министерството и органите во состав се обезбедува законито, стручно, ефикасно и економично вршење на работите и задачите утврдено со закон, други прописи и акти; насоченост кон корисниците на услугите; независност и одговорност при вршењето на службените задачи; еднообразност и хиерархиска поставеност на организациските единици; делегирање на овластувања и меѓуресорска и меѓусекторска координација.

- **Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика;**

Според основните одредби на Правилникот (Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика, 2015), според член 1, со Правилникот се утврдува вкупниот број на вработените (административни службеници, помошно-технички лица) во Министерството за труд и социјална политика, распоредот, шифрата, називот и описот на работните места по организациски единици и посебните услови потребни за извршување на работите и на задачите на одделните работни места. Според член 2 од Правилникот за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика, работите и задачите што се вршат во Министерството за труд и социјална политика се определуваат во согласност со нивната сродност,

меѓусебна поврзаност, видот, обемот и степенот на сложеноста, одговорноста и другите услови за нивното извршување. Според член 3 од Правилникот за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика, работите и задачите утврдени со овој Правилник претставуваат основа за вработување и распоредување на вработените во Министерството за труд и социјална политика.

Според Правилникот за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика (2015), во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, во **Секторот за боречка и инвалидска заштита**, пропишано е работно место со звање *Раководител на сектор*, односно назив на работното место *Раководител на сектор за боречка и инвалидска заштита (1 извршител) – НИВО Б2*. Раководителот на Сектор за боречка и инвалидска заштита одговара пред државен секретар<sup>1</sup>. Работните цели за ова работно место се управување со функционирањето на Секторот и спроведување на налезностите во функција на законско оставрување на правата за боречка и инвалидска заштита, исплата на правата и евиденција на корисниците.

Во **Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита**, пропишано е работно место со звање *Раководител на одделение*, односно назив на работното место *Раководител на Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита (1 извршител) – НИВО Б4*. Раководителот на Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита одговара пред раководителот на Сектор за боречка и инвалидска заштита. Работните цели за ова работно место се управување со функционирањето на Одделението и спроведување на налезностите на Одделението во функција на законско оставрување на правата за боречка и инвалидска заштита.

---

<sup>1</sup> Државниот секретар управува со функционирањето на Министерството и органите во состав и спроведување на налезностите во функција на унапредување и инкорпорирање на меѓународните стандарди во областите од надлежност: трудовото право, пензиско и инвалидско осигурување, еднакви можности и антидискриминација, социјална заштита, заштита на децата, безбедност и здравје при работа, преку јакнење на капацитетите и системска меѓуресурска и меѓусекторска координација, а одговара пред министерот за труд и социјална политика.

Понатаму, во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Советник*, односно назив на работно место *Советник за управна постапка за остварување на правата за боречка и инвалидска заштита во прв степен (2 извршители)* – *НИВО В1*, кој одговара пред раководителот на Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита. Работните цели за ова работно место се спроведување на стручно-оперативни работи од надлежност на Одделението во функција на обезбедување законско остварување на правата од боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Советник*, односно назив на работно место *Советник за нормативно-правна и управна постапка за остварување на правата за боречка и инвалидска заштита во втор степен (2 извршители)* – *НИВО В1*, кој одговара пред раководителот на Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита. Целите за ова работно место се спроведување на нормативно-правни и стручно-оперативни работи од надлежност на Одделението во функција на развивање, усогласување и имплементација на законските прописи за остварување на правата за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Соработник*, односно назив на работно место *Соработник за комплетирање на документација за остварување на права за боречка и инвалидска заштита на Регион I (12 извршители - Скопје (5), Битола (1), Македонски Брод (1), Кратово (1), Охрид (1), Радовиш (1), Св. Николе (1), Валандово (1))* – *НИВО В3*, кои одговараат пред раководителот на Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита. Работните цели на ова работно место се спроведување на стручно-оперативни и административно-технички работи од надлежност на Одделението во функција на обезбедување законско остварување на правото за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Соработник*, односно назив на работно

место *Соработник за комплетирање на документација за остварување на права за боречка и инвалидска заштита на Регион II (7 извршители - Гостивар (1), Тетово (2), Дебар (1), Струга (1), Струмица (1), Гевгелија (1)) – НИВО В3*, кои одговараат пред раководителот на Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита. Работните цели на ова работно место се спроведување на стручно-оперативни и административно-технички работи од надлежност на одделението во функција на обезбедување законско остварување на правото за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Помлад соработник*, односно назив на работно место *Помлад соработник за регионална поддршка за остварување на права за боречка и инвалидска заштита (4 извршители - Гостивар (1), Тетово (1), Куманово (1), Кочани (1)) – НИВО В4*, кој одговара пред раководителот на Одделение за остварување на права од боречка и инвалидска заштита. Работни цели за ова работно место се спроведување на административно-технички и оперативни работи во насока на права за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Виш референт*, односно назив на работно место *Виш референт за обработка на документација за остварување на права за боречка и инвалидска заштита (5 извршители - Делчево (1), Кичево (1), Кочани (1), Куманово (1), Прилеп (1)) – НИВО Г2*, кој одговара пред раководител на Одделение. Работни цели за ова работно место се спроведување на административно-оперативни работи од надлежност на Одделението во функција на обезбедување комплетна документација, увид и контрола на податоците за корисниците кои ги оставруваат правата за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за остварување на права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Виш референт*, односно назив на работно место *Виш референт за административно-техничка подготовка на документација за остварување на права за боречка и инвалидска заштита (7 извршители - Берово (1), Гостивар (1), Кавадарци (1), Кр. Паланка (1), Ресен (1),*



*Струмица (1), Прилеп (1)) – НИВО Г2, кој одговара пред раководител на Одделение. Работни цели за ова работно место се спроведување на административно-технички работи од надлежност на Одделението во функција на обезбедување комплетна документација, увид и контрола на податоците за корисниците кои ги остваруваат правата за боречка и инвалидска заштита.*

**Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита**, пропишано е работно место со звање *раководител на Одделение*, односно назив на работно место *раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита (1 извршител)*, НИВО Б4, кој одговара пред раководител на Сектор за боречка и инвалидска заштита. Работни цели на ова работно место се управување со функционирање на Одделението и спроведување на налезностите на Одделението во функција на контрола врз законското оставрување на правата за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Советник*, односно назив на работно место *Советник за контрола на донесени решенија за исплата на остварени права од боречка и инвалидска заштита (1 извршител)*, НИВО В1, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работни цели на ова работно место се спроведување на стручно-оперативни работи од надлежност на Одделението во функција на обезбедување законско спроведување на постапка за донесување решенија.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Соработник*, односно назив на работно место *Соработник за комплетирање на документација за исплата на остварени права од боречка и инвалидска заштита (1 извршител)*, НИВО В3, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работни цели на ова работно место се учествување при спроведување на стручно-оперативни и

административно-логистички работи за навремено и ефикасно спроведување на исплатата на остварените права од боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Помлад соработник*, односно назив на работно место *Помлад соработник за координација за аналитичка евиденција на корисници кои остваруваат права за боречка и инвалидска заштита (1 извршител)*–НИВО В4, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работни цели за ова работно место се спроведување на административно- оперативни работи од надлежност на Одделението во насока на координирана аналитичка евиденција на корисници на права за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Помлад соработник*, односно назив на работно место *Помлад соработник за административно- оперативна поддршка и обработка на податоци за евиденција на корисници кои остваруваат права за боречка и инвалидска заштита (3 извршители – Куманово (1), Струга (1), Валандово (1))* – НИВО В4, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работни цели за ова работно место се спроведување на административно-технички и оперативни работи од надлежност на Одделението во функција на обезбедување административни техничка и оперативна поддршка со цел обезбедување аналитичка евиденција на корисници на права за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Самостоен референт*, односно назив на работно место *Самостоен референт за евиденција на корисници кои остваруваат права за боречка и инвалидска заштита (4 извршители)* – НИВО Г1, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита.

Работните цели за ова работно место се спроведување на административно-технички работи во функција на обезбедување увид и контрола во работата со статистичката евиденција на корисниците кои остваруваат права за боречка и инвалидска заштита и спроведување на надлежностите на Управата.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Самостоен референт*, односно назив на работно место *Самостоен референт за архивско и канцелариско работење во Управата (3 извршители)*, НИВО Г1, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работните цели за ова работно место се спроведување на административно-технички работи во функција на обезбедување техничка и административно-логистичка поддршка за навремено, ефикасно и законско спроведување на надлежностите на Одделението и Управата.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Самостоен референт*, односно назив на работно место *Самостоен референт за административно-техничка и логистичка поддршка на директорот на Управата (1 извршител)*, НИВО Г1, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работните цели за ова работно место се спроведување на стручно-административни работи од надлежност на Одделението за архивското и канцелариско работење на Управата.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Виш референт*, односно назив на работно место *Виш референт за административно-техничка поддршка за исплата на остварени права од боречка и инвалидска заштита (3 извршители – Крушево (1), Велес (1), Охрид (1))*, НИВО Г2, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работните цели за ова работно место се спроведување на административно-технички работи од надлежност на Одделението во насока на обезбедување комплетна документација, увид и

контрола на податоците за корисниците кои ги оставруваат правата за боречка и инвалидска заштита.

Во Одделението за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита, пропишано е работно место со звање *Помлад референт*, односно назив на работно место *Помлад референт – доставувач (4 извршители – Скопје (2), Виница (1), Охрид (1)), НИВО Г4*, кој одговара пред раководител на Одделение за евиденција и контрола на остварени права од боречка и инвалидска заштита. Работните цели за ова работно место се спроведување на логистичко-координативни работи во функција на навремено и ефикасно спроведување на надлежностите на Одделението и Управата.

Според Правилникот за систематизација на работни места во Министерството за труд и социјална политика (Министерство за труд и социјална политика – Правилник за систематизација на работни места во Министерството за труд и социјална политика, 2015), во Министерството постои проектна единица за спроведување на Оперативната програма **„Развој на човечките ресурси“** во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

Проектната единица е сочинета од следните работни места:

1. *Раководител на Проектна единица за спроведување на Оперативна програма „Развој на човечките ресурси“*, кој одговара пред ИПА<sup>2</sup> координатор чии работни цели се: управување со работењето на Единицата, координација на процесот на програмирање и спроведување на ИПА Оперативната програма „Развој на човечките ресурси“, во согласност со националните и прописите на Европска Унија, со цел нивно ефективно и ефикасно остварување;
2. *Советник за подготовка на програми и проекти*, кој одговара пред ИПА координатор, чии работни цели се: спроведување на стручно-оперативни работи во насока на подготовка на проекти финансирани во рамки на Оперативната програма „Развој на човечките ресурси“;

---

<sup>2</sup> ИПА е инструмент за претпристапна помош на Европската комисија.

3. *Советник за подготовка на тендерска документација*, кој одговара пред ИПА координатор, чии работни цели се: спроведување на стручно-оперативни работи во насока на поддршка во процесот на подготовка на тендерска документација за проектите финансирани во рамките на Оперативната програма „Развој на човечките ресурси“ во согласност со националните и прописите на Европска Унија;
4. *Советник за следење и контрола на проекти*, кој одговара пред раководител на Сектор за европска интеграција, чии работни цели се: спроведување на стручно-оперативни и административни работи за следење и контрола на проекти во рамки на Оперативната програма „Развој на човечките ресурси“;
5. *Советник за следење и евалуација на Оперативна програма*, кој одговара пред ИПА координатор, чии работни цели се: спроведување на студиско-аналитички и стручно-оперативни работи во насока на анализа и оценка на напредокот на Оперативната програма „Развој на човечки ресурси“.

- **Кодекс за административни службеници;**

Со Кодексот за административните службеници се пропишуваат етичките стандарди и правилата на однесување на административните службеници (Министерство за информатичко општество и администрација – Кодекс за административни службеници, 2014). Целта на Кодексот е поттикнување на доброто постапување и однесување на административните службеници и зајакнување на довербата на граѓаните во работата на институциите на јавниот сектор. Етичкиот кодекс содржи начела за законитост, професионалност, непристрасност, демократски вредности и социјални права, недискриминација, политичка неутралност, личен интегритет, застапување на личниот интерес, злоупотреба на статусот на административен службеник, постапување со информациите, однесување на работното место, приватниот живот и јавноста, постапување со предмети и документи, однесување со странки, однесување со колеги и претпоставени, пристojно облекување и користење ресурси.

- **Правилник за начинот и водењето на електронската евиденција на работно време и на прекувремената работа;**

Со Член 1 од Правилникот за начинот и водењето на електронската евиденција на работно време и на прекувремена работа („Службен весник на Република Македонија“ број 78/15) се пропишуваат начинот и водењето на електронската евиденција на работно време и на прекувремената работа кај работодавач кој има над 25 вработени и кај кој процесот на работата се врши на една или повеќе локации. Според член 2 од Правилникот, во електронската евиденција за работно време и на прекувремената работа се евидентираат најмалку следните елементи, и тоа: име и презиме на работникот; персонален број на работникот кај работодавачот; распоред на работното време на работникот; влез/излез; пауза за време на работното време; приватно отсуство (влез/излез) и службено отсуство (влез/излез). Според член 3 од Правилникот, системот за електронската евиденција на работно време и на прекувремената работа треба да овозможи заштита на податоците кои се наоѓаат во читачите на податоци и во базата на податоци.

- **Правилник за формата и содржината на поканата за едукација, начинот на спроведување на едукацијата и начинот на водење на евиденцијата за спроведената едукација;**

Со овој Правилник („Службен весник на Република Македонија“ број 17/11) се пропишуваат формата и содржината на поканата за едукација, начинот на спроведување на едукација, како и начинот на водење на евиденција за спроведената едукација. Според член 2, кога во вршењето на инспекцискиот надзор, инспекторот за труд, ќе констатира сторена неправилност за прекршок, на работодавачот му врачува покана за едукација. Според член 3, едукацијата се спроведува во просториите на Државниот инспекторат за труд и/или во деловните простории на субјектот на надзорот каде е констатирана неправилност во работењето. Според член 4, едукацијата се врши во времето одредено од страна на

државниот инспектор за труд, два пати месечно, а по потреба и повеќе пати. Според член 5, за спроведената едукација се води евиденција, рачно и/или во електронска форма.

- **Правилник за формата, содржината и начинот на водење на регистарот на лица ангажирани со договор за волонтирање.**

Со овој Правилник („Службен весник на Република Македонија“ број 56/15) се пропишуваат формата, содржината и начинот на водење на регистарот на лица ангажирани со договор за волонтирање (во натамошниот текст: регистарот). Според член 2, регистарот се води во писмена и електронска форма. Според член 4, запишувањето во регистарот се врши со темносино мастило. Во случај на погрешно запишување се врши исправка на тој начин што со црвено мастило преку погрешно запишаниот текст се повлекува тенка линија и над неа се внесува точен текст. Секое запишување во регистарот се потпишува од страна на службеното лице што го води регистарот.

### 2.3. Стратегии

Стратешкиот план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди е документ со кој се утврдува Програмата за остварување на правата на борците, воените инвалиди и членовите на нивните семејства со што се обезбедува социјална сигурност (Министерство за труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2020).

Имплементацијата на Стратешкиот план за периодот 2021-2023 година на Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе придонесе за обезбедување поголема сигурност на борците и воените инвалиди и нивните семејства.

Стратешкиот план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди за периодот 2021-2023 година е пишан документ во кој се наведени главните карактеристики на Управата, како што се: мисија, визија, задачи и обврски на органот, специфичности, организациската структура на Управата за прашања на

борците и воените инвалиди, подрачните единици во нејзин состав, координирани со приоритетните цели на Министерството за труд и социјална политика кои се во корелација со Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија во 2021 година.

Стратешкото планирање, како сет од избор на активности, претставува организиран процес на колективни промени, кои опфаќаат цели, ресурси, критериуми за избор, структури, организациски, институционални и персонални односи, кои ја сочинуваат сржта на овој процес.

Стратешкиот план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди се состои од две потпрограми, и тоа:

- Заштита на борците, воените инвалиди, членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци и
- Заштита на носители на партизанска споменица и на корисниците на материјално обезбедување.

Во однос на постигнати резултати, во 2019 година донесени се вкупно 477 решенија за остварени права во согласност со закон, и тоа:

- По Законот за правата на воените инвалиди на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци („Службен весник на Република Македонија“ бр. 13/1996), донесени се вкупно 304 решенија, и тоа: за престанок на право на воен инвалидитет 71 решение, за право на семејна инвалиднина 90 решенија, за инвалидски додаток 14 решенија, за додаток за нега и помош од друго лице 1 решение, за додаток на деца 36 решенија, за еднократна парична помош 65 решенија, за заостанати примања 20 решенија, 1 решение за својство на воен инвалид;
- По Законот за материјално обезбедување на учесниците во Народноослободителната војна („Службен весник на Република Македонија“ број 21/1996), донесени се вкупно 48 решенија, од кои 30 решенија за престанок на право на материјално обезбедување, 1 решение за остварување на право на материјално обезбедување, 1 решение за



остварување на право на здравствена заштита, 6 решенија за заостанати примања и 10 решенија за еднократна парична помош;

- По Законот за правата на носителите на Партизанска споменица 1941 година, на лицата одликувани со орден на народен херој и на борците од Шпанската националноослободителна и револуционерна војна од 1936 до 1939 година („Службен весник на Република Македонија“ број 75/1993), донесено е 1 решение;
- Лекарската комисија за бањско и климатско лекување донела вкупно 85 наоди и мислења за бањско и климатско лекување;
- Против првостепените решенија поднесени се 13 жалби и донесени се 17 решенија;
- Донесени се 8 решенија за исплата на надомест за работата на лекарските комисии;
- Лекарските комисии донеле вкупно 39 наоди и мислења по кои се донесени решенија за стекнување на својство на воен инвалид/зголемување на процент на воен инвалидитет и
- Потпишани се 6 договори за бањско и климатско лекување на воените инвалиди со бањско-климатските лекувалишта во Републиката.

Во однос на постигнатите резултати од работењето на Управата за прашања на борци и воени инвалиди, во 2020 година се донесени вкупно 289 решенија за остварени права во согласност со закон, и тоа:

- По Законот за правата на воените инвалиди на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци („Службен весник на Република Македонија“ бр. 13/1996), донесени се вкупно 152 решенија, и тоа: за престанок на право на воен инвалидитет 45 решенија, за право на семејна инвалиднина 39 решенија, за инвалидски додаток 4 решенија, за додаток за нега и помош од друго лице 5 решенија, за додаток на деца 7 решенија, за еднократна парична помош 40 решенија, за заостанати примања 14 решенија, 1 решение за својство на воен инвалид;

- По Законот за материјално обезбедување на учесниците во Народноослободителната војна („Службен весник на Република Македонија“ број 21/1996), донесени се вкупно 69 решенија, од кои 21 решение за престанок на право на материјално обезбедување, 21 решение за остварување на право на материјално обезбедување, 7 решенија за остварување на право на здравствена заштита, 14 решенија за заостанати примања и 6 решенија за еднократна парична помош;
- Лекарската комисија за бањско и климатско лекување донела вкупно 42 наоди и мислења за бањско и климатско лекување;
- Против првостепените решенија поднесени се 10 жалби и донесени се 9 решенија;
- Донесени се 6 решенија за исплата на надомест за работата на лекарските комисии;
- Лекарските комисии донеле вкупно 68 наоди и мислења по кои се донесени решенија за стекнување на својство на воен инвалид/зголемување на процент на воен инвалидитет и
- Потпишани се 6 договори за бањско и климатско лекување на воените инвалиди со бањско-климатските лекувалишта во Републиката.

Во продолжение ќе биде прикажан Стратешкиот план за спроведување на потпрограмите (Министерство за труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2020).

Табела 1. Потпрограма 1

<p>Назив на Потпрограмата:  <b>Заштита на борците, воените инвалиди, членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци</b></p>	<p><b>Цел на Потпрограмата:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Унапредување и остварување на права и услуги од областа на боречка и инвалидската заштита;</li> </ul>
--	--

### Показатели за успех на Потпрограмата:

- ❖ Правата од боречко – инвалидска заштита остварени во рок, обем и начин, утврден согласно со Законот за правата на воените инвалиди, на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци, вклучувајќи ги и правата пропишани со, Законот за посебните права на припадниците на безбедносните сили на Република Северна Македонија и на членовите на нивните семејства и Законот за посебните права на учесниците во мировните операции и операциите за колективна одбрана надвор од територијата на Република Северна Македонија и на членовите на нивните семејства

### Очекувани резултати од Потпрограмата

<b>Резултат 1:</b>	<b>Показател за успешност:</b>
Остварување и исплата на правата од боречко – инвалидска заштита за: инвалидитет, семејна инвалиднина, инвалидски додаток, додаток за нега и помош, ортопедски додаток, додаток на деца.	- Број на донесени решенија: - % на првостепени решенија за утврдување на степен на мирновременски или воен инвалид од вкупен број на првостепени решенија, - % на првостепени решенија за утврдување на семејна инвалиднина по основ на умрен воен инвалид или по основ на паднат борец од вкупен број на првостепени решенија, - % на првостепени решенија за утврдување на инвалидски додаток за воени инвалиди и корисници на право на семејна инавалиднина од вкупен број на првостепени решенија, - % на првостепени решенија за утврдување на право на помош и нега од друго лице од вкупен број на првостепени решенија, - % на првостепени решенија за утврдување на право на ортопедски додаток од вкупен број на првостепени решенија, - % на првостепени решенија за утврдување на право на додаток на деца од вкупен број на првостепени решенија, - Број на корисници, - Датум на исплата и - % на реализирани средства во однос на

	планирани средства.
<p><b>Резултат 2:</b></p> <p>Остварување и исплата на правото на здравствено осигурување и здравствена заштита (придонес за здравствено осигурување) и партиципација за лекување со плаќање на пропишаната партиципација за лекување од средствата на Буџетот на Република Северна Македонија.</p>	<p><b>Показател за успешност:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Број на донесени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија со кои се утврдува правото на здравственото осигурување и здравствена заштита (придонес за здравствено осигурување) од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за исплата на трошоци за партиципација за здравствено лекување од вкупен број на првостепени решенија</li> <li>- % на првостепени решенија за рефундирање на платена партиципација од воениот инвалид од вкупен број на првостепени решенија</li> <li>- Датум на исплата и</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства.</li> </ul>
<p><b>Резултат 3:</b></p> <p>Остварување и исплата на правото на бањско и климатско лекување.</p>	<p><b>Показател за успешност:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Број на донесени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за остварување правото на бањско и климатско лекување по даден наод и мислење од лекарска комисија од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- Број на корисници,</li> <li>- Датум на исплата,</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства и</li> <li>- Број на склучени договори со бањско климатски лекувалишта.</li> </ul>
<p><b>Резултат 4:</b></p> <p>Остварување и исплата на правото на патничко моторно возило и бесплатен и повластен превоз.</p>	<p><b>Показател за успешност:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Број на донесени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за остварување на право на патничко моторно возило од вкупен</li> </ul>

	<p>број на првостепени решенија,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % на првостепени решенија за надоместок на патни трошоци од вкупен број на првостепени решенија.</li> <li>- Број на корисници,</li> <li>- Датум на исплата и</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства.</li> </ul>
<p><b>Резултат 5:</b></p> <p>Остварување и исплата на еднократна парична помош, заостанати примања и сместување во установа-дом.</p>	<p><b>Показател на успешност</b></p> <p>Број на донесени решенија,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % на првостепени решенија за остварување на еднократна парична помош во случај на смрт на воениот инвалид од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за остварување на заостанати примања од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за остварување на право за сместување во установа - дом од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- Број на корисници,</li> <li>- Датум на исплата и</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства.</li> </ul>
<p><b>Резултат 6:</b></p> <p>Исплата на надомест на лекарските комисии за донесени наоди и мислења за утврдување на инвалидитет, потребата од додаток за нега и помош, степен на ортопедски додаток, способност за работа и бањско и климатско лекување.</p>	<p><b>Показател на успешност</b></p> <p>Број на донесени наоди и мислења,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % на решенија за исплата на надомест на лекарски комсии по донесени наоди и мислења во првостепена постапка и комсија за бањско климатско лекување од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- Број на решенија за работа на лекарски комисии,</li> <li>- Датум на исплата и</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства.</li> </ul>

Табела 2. Потпрограма 2

<p>Назив на Потпрограмата: <b>Заштита на носители на партизанска споменица и на корисниците на материјално обезбедување</b></p>	<p><b>Цел на Потпрограмата:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Обезбедување годишно закрепнување на носителите на партизанска споменица;</li> <li>❖ Подигање на материјалниот стандард на учесниците од Народноослободителната борба во Социјалистичка Федеративна Република Југославија и</li> <li>❖ Здравствена заштита на неосигурените лица по друга основа на учесниците од Народноослободителната борба во Социјалистичка Федеративна Република Југославија.</li> </ul>
<p><b>Показатели за успех на Потпрограмата:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Правата на носителите на „Партизанска споменица 1941“ остварени во рок, обем и начин, утврден согласно со Закон;</li> <li>• Подигнат материјален стандард на учесниците од Народноослободителната борба во Социјалистичка Федеративна Република Југославија преку обезбедување годишно закрепнување на носителите на партизанска споменица и</li> <li>• Обезбедена здравствена заштита на учесниците од Народноослободителната борба во Социјалистичка Федеративна Република Југославија.</li> </ul>	

Очекувани резултати од Потпрограмата

<p><b>Резултат 1:</b></p> <p>Исплата на средства за годишно закрепнување, како и надоместок на трошоци за погреб на носителите на партизанска споменица.</p>	<p><b>Показател на успешност</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Број на донесени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за надоместок на трошоци за погреб на носителите на Партизанска споменица од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- Број на корисници,</li> <li>- Датум на исплата и</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства.</li> </ul>
--	---

<p><b>Резултат 2:</b></p> <p>Обезбедување услови за одбележување, уредување и одржување на гробови и гробници на паднати борци погребани на територија на Република Северна Македонија.</p>	<p><b>Показател за успешност:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Датум на донесување на Програма за обезбедување на потребни средства за уредување и одржување на гробови и гробници на паднати борци на територија на Република Северна Македонија,</li> <li>- % на реализирани активности/општини кои ја реализирале програмата во однос на планирани активности/општини и</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства.</li> </ul>
<p><b>Резултат 3:</b></p> <p>Остварување и исплата на право на материјално обезбедување по основ на учество во Народноослободителната војна, еднократна парична помош во случај на елементарна непогода, влошена здравствена состојба, во случај на смрт, додаток за нега и помош, здравствено осигурување и заштита и сместување во установа-дом.</p>	<p><b>Показател на успешност</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Број на донесени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за остварување на право на материјално обезбедување на учесниците од Народноослободителната војна од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за еднократна парична помош за корисници на материјално обезбедување во случај на смрт, елементарни непогоди и поради влошена здравствена состојба од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за додаток на нега и помош и сместување во установа – дома за корисници на право на материјално обезбедување од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- % на првостепени решенија за остварување на право на здравствено осигурување на корисници на право на материјално обезбедување од вкупен број на првостепени решенија,</li> <li>- Број на корисници,</li> <li>- Датум на исплата и</li> <li>- % на реализирани средства во однос на планирани средства.</li> </ul>

### **3. Активности/Креирање и имплементација на социјалната сигурност на борците**

За Потпрограмата *Заштита на борците, воените инвалиди, членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци*, во Стратешкиот план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди се прикажани конкретни активности за нејзино реализирање, кои ќе бидат прикажани во продолжение (Министерство за труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2020).

#### **Резултат 1: План за спроведување**

##### **АКТИВНОСТИ:**

1. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на решенија за утврдување својство на мирновременски или воен инвалид.
2. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на решенија за корисник на семејна инвалиднина по основа на умрен воен инвалид или по основа на паднат борец.
3. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на решенија за инвалидски додаток за воени инвалиди и корисници на семејна инвалиднина.
4. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на решенија за додаток за туѓа нега и помош од страна на друго лице за воени инвалиди и корисници на семејна инвалиднина.
5. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на решенија за право на ортопедски додаток.
6. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на решенија за додаток на деца за корисници на семејна инвалиднина и за воени инвалиди.



За спроведување на овие активности, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 1.128.900.000,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

## **Резултат 2: План за спроведување**

### **АКТИВНОСТИ:**

1. Водење на постапка за остварување и исплата на право на здравствено осигурување и здравствена заштита (придонес за здравствено осигурување).
2. Исплата на трошоците за партиципација за здравствено лекување.
3. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на решенија за рефундирање на платената партиципација од воениот инвалид.

За спроведување на овие активности, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 45.000.000,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

## **Резултат 3: План за спроведување**

### **АКТИВНОСТИ:**

1. Водење на постапка за остварување и исплата на правото за бањско и климатско лекување по даден наод и мислење од лекарска комисија.

За спроведување на оваа активност, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 6.000.000,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

## **Резултат 4: План за спроведување**

### **АКТИВНОСТИ:**

2. Водење на постапка за остварување и исплата на правото на патничко моторно возило.
3. Обезбедување на книшки за бесплатно и повластено возење за воените инвалиди и надоместок за патни трошоци.

За спроведување на овие активности, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 1.890.000,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

### **Резултат 5: План за спроведување**

#### **АКТИВНОСТИ:**

1. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за еднократна парична помош во случај на починат воен инвалид.
2. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за исплата на заостанати - неисплатени парични примања.
3. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за сместување во установа-дом.

За спроведување на овие активности, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 12.600.045,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

### **Резултат 6: План за спроведување**

#### **АКТИВНОСТИ:**

1. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за надомест на лекарската комисија по донесени наоди и мислења во првостепена постапка, бањско и климатско лекување, персонален данок и придонеси по основ на склучен договор за дело.

За спроведување на оваа активност, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 300.000,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

За Потпрограмата *Заштита на носители на партизанска споменица и на корисниците на материјално обезбедување*, во Стратешкиот план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди се прикажани конкретни активности за нејзино реализирање, кои ќе бидат прикажани во продолжение (Министерство за

труд и социјална политика - Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, 2020).

### **Резултат 1: План за спроведување**

#### **АКТИВНОСТИ:**

1. Водење на постапка за остварување и исплата на правото на надоместок за годишно закрепнување на носителите на партизанска споменица.
2. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за надомест на трошоците за погреб на починат носител на партизанска споменица.

За спроведување на оваа активност, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 675.000,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

### **Резултат 2: План за спроведување**

#### **АКТИВНОСТИ:**

1. Имплементација на Програмата за одбележување, уредување и одржување на гробови и гробници на паднати борци погребани на територија на Република Северна Македонија.

За спроведување на оваа активност, во периодот 2021-2023 не се предвидени потребни финансиски ресурси. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

### **Резултат 3: План за спроведување**

#### **АКТИВНОСТИ:**

1. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за право на материјално обезбедување на учесниците во Народноослободителната војна.
2. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за еднократна парична помош за корисниците на материјално

обезбедување во случај на смрт, елементарни непогоди и поради влошена здравствена состојба.

3. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија за додаток на нега и помош и сместување во установа-дом, за корисници на материјално обезбедување.
4. Водење на постапка за остварување и исплата по основ на донесени решенија на правото на здравствено осигурување на корисниците на материјално обезбедување (придонес за здравствено осигурување).

За спроведување на оваа активност, во периодот 2021-2023 се предвидени потребни ресурси од 65.400.000,00 денари. Активностите се спроведуваат од страна на вработените на Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

## 4. Менаџирање со човечки ресурси

Во современата литература постојат многу обиди за дефинирање на поимот менаџмент на човечки ресурси. Многу еминентни автори го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број процеси и функции.

Управувањето со човечките ресурси е дефинирано како стратешки и кохерентен пристап кон управувањето со најценетите средства на организацијата – луѓето кои работат таму, кои индивидуално и колективно придонесуваат за постигнување на нејзините цели (Armstrong, 2006).

Според Волтон (Walton, 1985) менаџментот на човечки ресурси е составен од политики кои промовираат заемност, односно заемно влијание, заемно почитување, заемни награди, заемна одговорност. Според Волтон, политиките на заемност предизвикуваат посветеност, што пак ќе донесе подобри економски перформанси и поголем човечки развој во организациите.

Стори (Storey, 1989) истакнува дека менаџментот на човечки ресурси може да се смета како збир на меѓусебно поврзани политики со идеолошка и филозофска основа. Според него, постојат четири аспекти кои го обликуваат менаџментот на човечки ресурси: одредена констелација на верувања и претпоставки; стратешка сила која информира за одлуките за управувањето со луѓето; централно вклучување на линиските менаџери; и потпирање на збир на „лостови“ за обликување на работниот однос. Понатаму, според Бојациоски и Ефтимов (2009), човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. Тие нагласуваат дека менаџментот на човечки претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот на 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 стратешките цели на организацијата.

Бојациоски и Ефтимов (2009), како основни функции на менаџментот на човечки ресурси ги наведуваат следните:

**Анализа на работата** – процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата.

**Планирање на човечките ресурси** – процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој овозможува организацијата или институцијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини), ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и, на тој начин, да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

**Регрутација на човечките ресурси** – процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

**Селекција на човечките ресурси** – процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, меѓу повеќе кандидати, го избира оној кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

**Обука на човечките ресурси** – систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси, со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

**Развој на човечките ресурси** – процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

**Оценување на перформансите на ресурси** – сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определен временски период.

**Плаќање на човечките ресурси** – процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно наградување.

**Развој и управување со кариерата** – претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.

Организацијата не може да изгради добар тим на професионалци без добар менаџмент на човечките ресурси (Dessler, 1999; Dessler, 2007). Човечките ресурси се вредни средства на институциите. Тие се нивната сила. За да се соочат со новите предизвици на фронтот на знаење, технологијата и менувањето на трендовите во глобалната економија, има потреба од ефективно управување со човечките ресурси. Значењето на управувањето со човечките ресурси може да се види во три контексти: организациско, социјално и професионално значење (Noe et al., 2007).

**Организациско значење** – управувањето со човечките ресурси е од витално значење за индивидуалната организација како средство за постигнување на нивните цели.

**Социјално значење** – социјалното значење на управувањето со човечките ресурси лежи во потребата за задоволување на персоналот во организацијата. Бидејќи овие лица се извлечени од општеството, нивната ефективност придонесува за благосостојбата на општеството. Општеството како целина е главен корисник на добри човечки ресурси.

**Професионалното значење** – на управувањето со човечки ресурси е во развојот на луѓето и обезбедување здрава животна средина за ефективно искористување на нивните способности.

#### 4.1. Развојот како неопходен аспект во менаџментот на човечките ресурси

Традиционално, активностите кои треба да се применат за вработените да бидат успешни досега се сметани како трошоци, додека денес на истите се гледа како на инвестиција.

Развојот на човечките ресурси ги подразбира сите видови активности кои опфаќаат тренинг и обуки на вработените, кои се насочени кон максимизирање на постојните и потенцијалните придонесувања од страна на вработените, постигнување на крајните цели на деловното работење на организацијата, набљудувано на пократки и на подолги рокови.

Работодавците денес се соочуваат со задолжителни вложувања во своите вработени бидејќи, унапредувајќи ги нивните знаења и вештини, ја подобруваат и положбата на организацијата во конкурентското окружување.

Почетниот чекор во дефинирањето на секоја активност од овој вид е идентификувањето на потребите кои за одредени знаења и вештини се јавуваат во организацијата (Maharato, 2010).

Ное и колегите (Noe et al., 2004) нагласуваат дека развојот ги подготвува вработените за различни позиции во организацијата и го гради нивниот капацитет за унапредување на повисоки работни позиции во иднина. Затоа, развојот во менаџментот на човечките ресурси главно се однесува на планирање и подготовка за промените во иднина во однос на работните места, како и барањата и одговорностите кои произлегуваат од работните места.

Според Коиј и сор. (Kooij et al., 2008), развојот на кариерата секогаш одговара на потребите на работниците бидејќи така постојано се подобруваат нивните вештини.



Ламберт и сор. (Lambert et al., 2012) истакнуваат дека развојот може да го зголеми чувството на самоисполнетост кај вработените, и комбинацијата на обука и развој е бесконечен процес бидејќи преку нив вработените постојано се подобруваат. Кога организацијата вложува во човечките ресурси и нивниот развој, тоа обично води до поголема посветеност од страна на вработениот што може да се смета како „психолошки договор“. Тоа се реципрочни ставови и однесувања од вработените врз основа на нивната перцепција за напорот на организацијата за подобрување на нивните вештини, компетенции и обезбедување идни можности за развој (Dockel et al., 2006).

#### 4.2. Стручно усовршување во човечките ресурси

Стручното усовршување опфаќа различни активности коишто имаат заедничка цел, а тоа е стекнување нови квалификации, вештини и знаења. Усовршувањето е планиран напор од една организација да го олесни обносувањето поврзано со извршувањето на работните обврски на вработените. Обучувањето со цел усовршување на вработените е систематско стекнување вештини и правила, поими или ставови коишто имаат за исход подобрена перформанса (Goldstein, 1993). Обуката или тренингот на вработените може да се дефинира како плански напор на организациите да ги подобрат перформансите на вработените на нивното работно место или на некое поврзано работно место.

Под обука се подразбираат промените во специфичностите кои произлегуваат од работното место (Bogićević, 2006). Во дефинициите се истакнува дека обучувањето на кадарот претставува систематска низа на постапки и искуства коишто се планирани и применети од една организација, со цел да настанат промени кај вработените кои ќе водат кон подобар перформанс.

Несомнено, усовршувањето има влијание врз работниот перформанс. Перформансот може да се подобри на различни начини, така што ќе се обезбеди ново знаење и нови информации релевантни за работата, ќе се стекнат нови вештини, ќе се промени ставот на работниците кон работата, ќе се изгради мотивација за работа, па дури и ќе се променат некои карактеристики на личноста.

Иако е скапо да се спроведе процена на перформансите, организациите ја користат оваа практика бидејќи процената е фундаментална потреба во одредени ситуации кога се одредуваат унапредувања, бонуси и потреби за обука што потенцијално создава работна мотивација и посветеност на организацијата. Затоа, практиката за евалуација на перформансите е вроден и нераскинлив дел од организацијата (Poursafar et al, 2014).

Според Гетнет (Getnet et al., 2014), практиката за евалуација на перформансите може да се користи за откривање на перцепцијата, преференциите, верувањата на вработените и развојните области во однос на организациските цели. Како резултат, тие се вреднуваат и се гледаат како дел од организациски тим. Така, вработените можат да развијат поголема посветеност на нивната организација (Roberts, 2003).

За да се реализира добра обука, треба да се направи анализа на три важни сегменти: анализа на потребите на организацијата или кои се целите на организацијата коишто треба да се реализираат со оваа обука, анализа на задачите или што вработените мора да совладаат за да ја извршуваат работата со успех и трето анализа на личностите или нивни знаења, кои вештини и перформанси поседуваат за да се утврди каков тип на приспособување и тренинг им е поконкретно потребен. Организациските анализи ги опфаќаат оние цели на организацијата кои ги идентификуваат потребите претставени од различни одделенија во внатрешноста на самата организација. Потребата за обука, многу често, се создава во следниве случаи: кога се добива нов вработен, во промените во режимот и условите за работа, и во случај на преместување или промоција.

Постојат различни начини за идентификување на потребите: разговор со вработените; прашалници за вработените; анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.; утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, практиката на вработените и она што е моментално актуелно; разговор со непосредниот менаџер и сл.

Менаџерите ги следат резултатите од обуката подредени во четири основни категории, а тие може да се определат со (Torrington et al., 2008): Реакции на учесниците – задоволството.

Се утврдува дали им се допаднала програмата и дали мислат дека вредело да се посети таа обука; учење – може да се тестираат учесниците за да се утврди дали ги научиле принципите, вештините и фактите коишто било предвидено да се научат; промена во однесувањето или примена на наученото – потребно е да се провери дали однесувањето на учесниците на работното место се променило после спроведената обука, и резултати – се проценува какви се крајните резултати, ако се земат предвид целите коишто се поставени пред обуката.

#### 4.3. Континуирно надградување

Се смета дека континуираното надградување е единствена форма којашто може да им гарантира предност на организациите.

Според Питер Дракер (Drucker, 2005) организацијата е успешна и добра толку колку што се добри и успешни поединците во неа. Како креативен и иновативен дел на секоја организација, луѓето имаат водечка улога во создавањето и во одржувањето на нејзината конкурентска предност.

Тој смета дека само високо едуцирани, правилно мотивирани вработени, преку постојано и континуирано учење на нови деловни вештини, можат да одговорат на предизвиците кои ги наметнува новото деловно окружување и економијата на знаење.

Најширокиот пристап на овој концепт е размислувањето за менаџментот на знаење како процес којшто ги претставува единствено трите компоненти: луѓето, процесите и технологијата, и кои поминуваат преку фазите: создавање на знаење, освојување на знаење, чување на знаење, поделба на знаењето со останатите и примена на знаењето, на тој начин формирајќи го својот животен циклус.

Менаџментот на знаење е процес на усвојување и користење на целокупното теоретско и практично искуство на сите во организацијата каде било во деловниот процес – на хартија, во документите, базите на податоци или во умовите на вработените. Голем дел од информациите постојат како таканаречено премолчено знаење. Тоа е всушност движечка сила за иновациите – една конкурентска предност која ја поддржува организацијата во непредвидливото деловно окружување (Yao Lartey et al., 2021).

За да би можел менаџментот на човечки ресурси да ги задоволи потребите од променливото и непредвидливото окружување во економијата на знаење, потребно е да се осврне кон максималното искористување и грижа за знаењето кое го поседуваат вработените во организацијата и на тој начин да се обезбеди постигнување стратегиска вредност за самата организација.

Во продолжение ќе бидат споменати методи коишто се во блиска врска со функцијата на менаџментот на човечките ресурси, односно кои може да овозможат пренос на знаењето и да овозможат постојано континуирано надоградување: заедничка практика; размена на знаењето помеѓу колегите; дискусија по активностите и менторство.

Менаџментот на човечки ресурси, како функција која дава поддршка, треба да прерасне во стратегиска деловна група која ја овозможува и ја подобрува комуникацијата помеѓу вработените, посредува во размената и делењето на знаењето и напредувањето и константното усовршување на вработените. Различни теоретичари овој правец го нарекуваат со различни термини, како што се: менаџмент на таленти, менаџмент на работниот учинок на вработените, менаџмент на животниот циклус на работната сила, менаџмент на човечкиот капитал. Мислењето за името менаџмент на таленти се смета дека е најсоодветниот назив. Кратко кажано, обидот вистински луѓе со вистински вештини да се најдат на вистинските работни места, што е и општа дефиниција за менаџментот на таленти, е основно тежнење и предизвик на секоја современа организација.

Нужноста за менаџмент на таленти, како нов концепт во менаџментот на човечки ресурси, е фокусирање на стратегиски најважните вработени: иновативни и креативни работници на знаење (Lewis & Neckman, 2006). Одовде, менаџментот на таленти најчесто се доведува во врска со политиките на менаџментот на човечки ресурси насочени кон максимизирање на сите вработени, односно со политиките кои се поврзани со регрутирањето, селекцијата, задржувањето и развојот на оние вработени кои се идентификувани како клучни за успех во деловното работење на организацијата.

Како би изгледала организацијата која поединечни автори ја нарекуваат организација која ја придвижуваат талентите – организација која инвестира и вложува во своите единствени и специфични способности за управување со талентите, со што би произвела извонредни резултати за организацијата.

Овие организации се вешти во дефинирањето на потребите од таленти, откриваат разновидни извори на таленти, со развој на индивидуалните и тимските таленти внатре во организацијата. Она што е важно да се нагласи е неопходноста наведените способности на организацијата да се интегрираат со организациската деловна стратегија и заедно да се вградат во деловните процеси. Единствено на таков начин е можно да се создаде еден постојан извор на конкурентска предност на организацијата (Al Dalameh, 2020).

Може да се заклучи дека неопходноста за одговор на променливото окружување на економијата на знаење, глобализацијата, знаењето и работниците со знаење како основа за постигнување и одржување на конкурентската предност ја наметнува и потребата од измена на функциите на менаџментот на човечки ресурси во насока кон формулирање деловни стратегии кои во центарот на своето интересирање ќе ги стават талентираниите, иновативните и креативните вработени. Во таа насока, за современата организација, претставува нужност она што е всушност суштината на менаџментот на таленти – вистински луѓе и вистинско знаење да бидат во вистинско време и на вистинско место, што е многу сериозна задача која се наоѓа пред современиот менаџмент на човечки ресурси.

#### 4.4. Мотивирањето во менаџментот на човечки ресурси

Мотивацијата и наградувањето се меѓусебно условени процеси. Модерните организации посветуваат големо внимание на овој аспект кога станува збор за менаџирањето на човечките ресурси. Свесни дека постои директна врска помеѓу задоволството и мотивацијата на вработените, организациите формираат посебни правила за наградување на вработените и одлуки дека не ја оставаат таквата важна работа на поединечното определување на менаџерот (Mansaray, 2019).

Најдобар начин за поддршка и укажување на доброто и ефикасното однесување на вработените се наградите и признанијата, односно уважувањето на личноста преку нив. Мотивирањето и наградувањето им помагаат на вработените да бидат задоволни со себе и да се гордеат со резултатите што ги постигнуваат и да ги мотивираат да продолжат така да се однесуваат. Зад мотивацијата на вработените и добрата атмосфера на работа, постои квалитетна и продуктивна работа – профит.

Наградата е функција на менаџментот на човековите ресурси, што се постигнува со создавање систем на стимулации на вработените, кој вклучува плати, надоместоци, бонуси и други вредности што работодавецот им ги дава на вработените во замена за вложената работа.

Наградите се еден од главните начини да се привлечат вработените и да ги мотивираат да постигнат подобри резултати (Ivancevich, 2007).

Главната улога на системот за наградување во организацијата е да ги усогласат индивидуалните интереси на вработените и стратешките цели на организацијата преку привлекување и задржување способни луѓе, поттикнување и охрабрување на вработените да ги развиваат своите способности и знаења, мотивирање на вработените и создавање култура во која вработените се грижат за организацијата во која работат.

Овој систем претставува материјална и нематеријална компензација и стимулации. Креирањето и спроведувањето на наградниот систем претставува една од најкомплексните активности во рамките на активностите на менаџментот на човечки ресурси, за кои постојат многубројни аргументи:

Една од главните цели на наградниот систем е мотивацијата на вработените, со значителни варијации во перципираните вредности кои поединците ги приложуваат кон одредени награди. Платите на вработените се една од главните компоненти на вкупните трошоци, така што тие можат значително да влијаат на конкурентноста на производите и услугите на пазарот (Bishop, 1987; Jiang et al., 2009).

Трошоците за живот се менуваат со текот на времето, особено во економиите со изразена макроекономска нестабилност и високи годишни стапки на инфлација.

Наградниот систем се состои од два вида награди: *материјални и нематеријални*.

Материјалните награди и стимулации се однесуваат на платите, придобивките и другите форми кои може материјално да се изразат како колега за остварените работни активности. Материјалните награди се опфатени со системот на плати.

Нематеријални награди се: почит, предизвик работа, статус, шанси за развој, итн., кои претставуваат психолошки награди за кои вработените веруваат дека ги добиваат на работа.

Современото управување со човечките ресурси е апсолутно запознато со фактот дека успехот на една организација во голема мера зависи од вештините и мотивацијата на своите вработени (Stepanyan, 2016). Меѓутоа, едно од најважните прашања и веројатно најголемата дилема за модерно управување со човечките ресурси е како вработените да се охрабруваат да ја направат работата на начин на кој од нив се бара?

Проблемот на мотивација е многу сложен и затоа теориите кои се занимаваат со оваа тема се толку различни, што не се или се делумно компатибилни. Не постојат единствени теории за мотивација.

Мотивацијата е комплексен феномен кој не може да се дефинира единствено. Во врска со работата и организацијата на светот на работа, може да се дефинира како комплексни сили кои иницираат и задржуваат лице на работа во организацијата, односно дека мотивацијата започнува и одржува активност во зацртаната насока. Всушност, мотивацијата е процес на самостимулирање и туѓо стимулирање во активности кои се насочени кон постигнување индивидуални и заеднички цели на организацијата. Општо земено, во една организација улогата на мотивација е да го стимулира човекот ефикасно и навремено да ги спроведува своите работни обврски (Wright, 2004).

Исто така, повеќето од нив велат дека мотивацијата е внатрешен стимул за кој луѓето се однесуваат токму онака како што се однесуваат. За многумина, луѓето ќе се однесуваат на непредвидлив и ирационален начин. Меѓутоа, ако ги гледаат своето минато и нивната емоционална структура, ќе сфатат дека однесувањето на луѓето е логично и предвидливо. Знаејќи ги овие факти, со голема сигурност, може да се предвиди дека некои луѓе ќе одговорат на критиките, или на барање да останат прекувремено. Причините за толку различно однесување на луѓето на истите иницијативи се во единственоста на секој поединец.

Оваа особеност настанува како резултат на домашното воспитување, образованието, општествениот живот, работно искуство итн. Мотивацијата може да се гледа како верижна реакција на потребите што ги чувствуваме, што понатаму доведуваат до желбите или целите кон кои се стремиме, што заедно предизвикуваат напнатост што води до остварување на целите, што на крајот резултира со задоволство.

Меѓутоа, синцирот на задоволство од потреба и желба не функционира без влијание на следните фактори:



1. индивидуални карактеристики,
2. карактеристики на работата,
3. карактеристики на организацијата.

Во мотивирањето на вработените, менаџментот на човечки ресурси дефинитивно има тешка задача. Со ангажирање нов вработен, бизнисот за управување со човечки ресурси е само почеток, а тоа е токму тешкиот дел од неа, а тоа е да го мотивира вработениот да ја зголеми продуктивноста на организацијата преку неговиот работен ангажман. Во оваа смисла, менаџерите најчесто грешат кога мислат дека вработените ќе ја завршат својата работа само затоа што се платени за тоа.

На таков начин, вработените се демотивирани, што природно резултира со субоптимална работа, а со тоа и недостаток на продуктивност.

Многубројни студии покажаа дека во 85% од претпријатијата, ако менаџерите сè повеќе се занимаваат со резултатот од вработените, мотивацијата на новите вработени се намалува по 6 месеци и дека секоја следна година во таква работна средина резултира со уште помала мотивација.

Мотивацијата за работа во модерните организации повеќе зависи од социјалните потреби отколку од економските. За да се вклучи сето тоа, неопходно е да се споменат некои од најважните мотивациски теории, како што се (Mansaray, 2019):

- Теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите;
- ERG (existence, relatedness and growth)теорија – Алдерфер;
- Мотивационата теорија на Херцберг;
- Теорија на засилување;
- Теоријата на очекувањата – Виктор Врумс.

Многу мотивациони теории се откриени во минатото, а сигурно ќе бидат актуелни и во иднина.

Досегашните искуства во организациите покажале дека никој не може да ги мотивира вработените да направат нешто без тоа сами да го посакаат. Затоа, она што организацијата може да го направи за своите вработени е да ги пронајде начините кои ќе ја разбудат нивната лична мотивација и внатрешен потенцијал.

Организациите кои паметно вложуваат во развојот на своите ресурси свесни се за големото значење на мотивираните вработени за успехот на организацијата. Тие користат микс од финансиски бенефиции кои ги нудат на своите вработени, но модерните теоретичари сметаат дека материјалните бенефиции немаат толку големо влијание на мотивацијата колку што има структурата на самото работно место.

- Препорачани техники за подобрување на мотивацијата на вработените,
- Почитување на креативноста на вработените и feedback на нивните идеи.

Секој вработен сака да даде сугестија или мислење за работата. Неговото активно вклучување ќе му даде до знаење дека трудот се валоризира, а со тоа ќе се поттикне неговото учество во иднина за конструктивни решенија и предлози.

- Учења нови вештини

Учењата на нови вештини преку ангажирање на вработените со посета на курсеви, обуки и семинари имаат повеќекратен ефект на вработените, а со тоа се поттикнува мотивираноста со стекнување нови искуства, социјализација со останатите вработени и колеги и стекнување нови вештини кои во иднина ќе можат да ги применат.

- Наградување на соработката

Креативноста е интерактивен процес во кој учествува целиот тим. Затоа, поттикнувајте, пофалете и наградете ја тимската работа бидејќи само најдобрите и најмотивираните тимови го даваат најдоброто од себе.

Квалитативната подготовка за избор на кандидати подразбира воведување потенцијален член на работната група со други членови, а особено со надлежните претпоставени.

Покрај соработката на секторот за човечки ресурси, се одржува и првиот состанок на кандидати со врховен менаџер, со цел да се запознаат и да имаат голем социјален контакт.

Значаен дел од оваа дискусија претставува потребата за вклучување и воведување кандидати со работно ангажирање, услови за работа, како и со плата и други приходи, права и обврски, како и одговорности на работното место. Средбата има карактер на неформално интервју.

Менаџерот е должен да достави забелешка од тој состанок со своја процена на кандидатот, неговата соодветност за позицијата. Запишување на разговорот е пожелно за комплетирање на документацијата.

Дополнителна мерка се однесува на информирање и неформален разговор со членовите на работната група, чиј кандидат треба да стане кандидат. За впечатоците од тој состанок психологот ќе одржи разговор со учесниците во присуство на менаџери и ќе направи забелешка со содржината за која треба да ги информира учесниците.

Иако оваа мерка го наметнува процесот на селекција, се проценува дека значително придонесува за успешна интеграција на потенцијално новиот член на работната група. Ова особено се истакнува како потреба во случаи на интензивна интеракција со членовите на работната група поради карактерот на работниот ангажман.

#### 4.5. Функцијата на менаџментот на човечки ресурси

Функцијата на менаџментот на човечките ресурси се базира на умењето за одржување рамнотежа помеѓу економските цели на организацијата и целите и интересите на вработените. Тука не треба да се изостават и целите кои се однесуваат на надворешната заедница, надворешното окружување во коешто организацијата работи, како и нивното меѓусебно поврзување. Односот помеѓу човечките ресурси и организациската одржливост, кој се заснова на економски, социјални и еколошки перформанси, вклучува некои важни аспекти во врска со управувањето, како што се иновациите, културната разновидност и животната средина (Jabbour & Santos, 2008).

Конкретно, тоа би значело дека функцијата на менаџментот на човечки ресурси, или управување со човечките потенцијали, односно нивната задача во организацијата да ги одржува човечките ресурси, од вработувањето квалитетен и нов кадар, преку ефикасно формирање тимови, до постојано стручно усовршување на поединците, односно овозможување на постојано придонесување за остварување на мисијата и визијата која организацијата ја има пред себе поставено како стратегија на деловното работење.

Торрако и Свансон (Torraco & Swanson, 1995) наведуваат дека улогата на менаџментот на човечки ресурси во една организација е да се насочи кон стратешките атрибути на организацијата, односно работното ангажирање – перформанси, да покажува стратешка способност и да реагира на појавната природа на стратегијата.

Меѓу првите автори кои ја препознаваат потребата на организациите да планираат таленти за клучните позиции, времено или на перманентна основа, со цел одржување на човечките ресурси во организацијата е францускиот менаџер, автор на теоријата за управување и организирање на работната сила во почетокот на 20-тиот век Henri Fayol (Lazarovski, 2014).

Во неговите четиринаесет менаџмент правила, кои се потврдуваат во практика и денес, тој ја истакнува одговорноста на менаџерите да обезбедат стабилност и сигурност во работењето на вработените и да обрнат исклучително внимание на прогресот на нивните кариери. Вонредно важно е организацијата да ги зачува своите доверливи, искусни и обучени вработени.

Стабилноста на работата овозможува чувство на припадност на вработените во средината каде што ги извршуваат своите обврски, а со тоа вработените се охрабрени да ја извршуваат работата поефикасно и со поголем квалитет. Доколку организацијата не ја обезбеди оваа потребна стабилност, одливот на вработените негативно ќе влијае врз деловните активности на организацијата.

Поради правилно одржување на човечките ресурси, планирањето и управувањето со наследниците во организацијата претставува процес кој помага во обезбедување долгорочна стабилност во организацијата. Имено, соодветното планирање на кадарот може да се дефинира како напор за обезбедување континуирани деловни резултати на целата организација, една организациска единица, секторот и/или работен тим со создавање услови за развој, замена и позиционирање на клучните луѓе на клучни позиции.

Тој е динамичен процес, при што организациите веќе не гарантираат континуирано вработување, без разлика дали поединецот лошо или добро ја извршувал својата задача. Процесот се препознава како системски напор на организацијата да обезбеди одржување, или континуитет во лидерството на клучните позиции, да го зачува и дополнително развие интелектуалниот капитал и капиталот на знаење во организацијата, воедно да ги охрабри поединците во нивното понатамошно напредување.

Карактеристиките на ефикасното планирање на замени може да се поделат во четири категории: (Lazarovski, 2014).

1. Прво, концептот на планирање на наследниците е футуристички и не е одраз на замените кои се итна потреба во организацијата, туку концептот повеќе се однесува на квалитетот и бројот на луѓето за обезбедување на потребите на организацијата во иднина.

2. Второ, процесот е динамичен. Бидејќи не е можно да се предвиди иднината на организацијата во сите детали, планот треба да е способен да претрпи измени, модификации и дополненија во согласност со промените на деловните планови и околината во која работи организацијата.
3. Трето, за процесот е потребна заложба на целата организација и не може да се делегира на ниту една посебна функција во организацијата како што е на пример областа на односи со вработени.

Конечно, процесот е континуиран и треба да е воден за време на целото постоење на организацијата. Тој не претставува програма која може да се комплетира во одреден временски период, туку се развива, менува и дополнува со развојот на организацијата и неговиот менаџмент. Планот за наследници, развојот на вработените и потребата на вработените создаваат одржлива целина со која менаџерите планираат и управуваат во организацијата. Тие процеси, придружени од стратешкиот план на организацијата, го даваат долгорочниот план за вработените во организацијата.

Правилно избрани и управувани, човечките ресурси имаат важна улога за организацијата, бидејќи луѓето влијаат на економската ефикасност на организацијата. Од нивниот ангажман, знаење, посветеност и вештини е зависен и резултатот на организацијата во која работат, што се поистоветува со напредокот на истата, односно колективната успешност. Со правилното управување на човечките ресурси се постигнува највисок коефициент на задоволување на целите на организацијата.

Една од теориите за управување и менаџмент со човечки ресурси е тоа менаџментот на човечки ресурси во една организација да треба да поседува голема стручност и познавање од менаџментот на човечки ресурси, да бидат доста креативни, стручни и да имаат голема умешност за да ги креираат моделите за менаџментот на човечки ресурси.

Постојат две основни улоги поврзани со управување со човечките ресурси во организациите, и тоа стратешки и оперативни улоги.

Постојано треба да се има план за можност на нови човечки ресурси, но и замена на оние кои од најразлична причина би ја напуштиле организацијата, како и постојано следење на модерните трендови, односно давање нови работни задачи и отварање нови работни позиции, на краткорочен и на долгорочен план.

Човечки ресурси може да биде извор на позитивната, но и на негативната слика во една организација. Затоа тие треба да бидат следени и да се спроведува соодветна комуникација и финансиски и технолошки да се следат потребите на вработените во зависност од ангажманот и заслугите. При тоа управувањето на човечките ресурси во организацијата претставува правилен процес со кој се обезбедува квалитетниот дел од кадарот да бидат на права позиција во прав момент, со што успешно ќе се реализираат работните обврски.

Целта на планирањето на наследници не е кој од вработените ќе биде вклучен во процесот, туку колку секој индивидуалец сериозно ќе ја прифати својата улога за креирање успешна иднина на организацијата. Значи, не е битно кој влегува во процесот на планирање, туку колку далеку поединецот оди кога ќе му се пружи шанса да биде дел од планот.

Со вклучување на комплетниот менаџерски потенцијал на организацијата во планирањето на замените на менаџерите, се добиваат две важни предности. Едната е дека менаџерскиот потенцијал кој не бил идентификуван во прелиминарната евалуација на неговите резултати и компетенции добива шанса да биде дел од планот и втората е дека е направена заложба да се реализираат потенцијалите на сите менаџери, со што се подобрува ефикасноста на целиот менаџмент на организацијата и се создава нова корпоративна култура.

За процесот на планирање и управување со наследниците за да биде ефикасен, во организацијата мора да постојат и да се негуваат одредени услови. Ефикасно планирање на замените во организацијата е можно доколку севкупниот менаџмент на организацијата (секоја организациска целина, секоја функција и секое менаџерско ниво) покаже посветеност кон овој процес.

Доколку ваквата посветеност и партиципација во процесот не постои, организацијата станува ранлива на два начина (Voxal et al., 2003):

1. Прво, немањето комплетна посветеност и партиципација во процесот во иднина неминовно води кон кусок на менаџери во оние области кои не се придружиле кон корпоративните заложби овој процес да успее. Менаџерите од овие области немаат соодветна обука и развоен план и заостануваат зад останатите во организацијата и соодветно покажуваат послаби резултати.
2. Второ, разликата помеѓу областите кои регуларно учествуваат во планирањето на замени и оние кои немаат план за замена доведува до тензии во организацијата кои можат да доведат до разни форми на протекција и неадекватни резултати при еволуирањето на менаџерите.

Услов за ефикасно планирање на менаџерите е и интеграцијата на менаџерските ресурси и деловниот план на организацијата. Човечкиот ресурс не може само да се гледа како трошок, туку и како неопходен ресурс за спроведување на деловните процеси. Интеграцијата на деловните процеси со менаџерските ресурси не повикува само на идентификација на типот и бројот на идните менаџери, туку и согледување нови деловни можности од страна на постојните менаџери со целиот нивни талент и потенцијал што го поседуваат.

Тоа значи дека менаџерите играат активна улога во дефинирањето на деловниот план. Сепак, како и сите други ресурси така и менаџерите треба да се извор на нови можности на организацијата, но претставуваат и негов ограничувачки фактор.

Процесот на оценување на менаџерот не само што дава насока за натамошен развој на менаџерот туку служи и како процес за негова селекција. Периодичната оценка на менаџерите е средство за приспособување на планот на замени, бидејќи самите менаџери во време се менуваат и напредуваат. Целиот процес има природна динамика, што е одлика на природата на човекот.

Селектирањето на менаџерите кои најмногу ветуваат има економска логика, но поширокото вклучување на сите менаџери може да изгради здрава организација, која соодветно ги одржува човечките ресурси.



Ефикасното планирање и управување со замените треба да се однесува на сите други работни категории и нивоа во организацијата кои не се менаџерски, без разлика на областа каде припаѓаат: техника, продукција, продажба, финансии и/или логистика.

Потребата да се прошири дефиницијата за планирање и управување со замените надвор од рамките на менаџерските места станува сè поважна во услови кога организацијата врши децентрализација на одлучувањето, кога лидерството сè повеќе навлегува во пониските хиерархиски делови на организацијата и кога акумулираното техничко знаење, како дел од корпоративната култура на организацијата, претставува клучен фактор во водење на деловните активности.

Со други зборови, планирањето и управувањето со замените претставуваат начин да се обезбеди континуиран развој на лидерството и интелектуалниот капитал, воедно успешно да се управува со капиталот на знаење на организацијата.

#### 4.6. Работните односи и менаџментот на човечки ресурси

Правото на работа претставува едно од фундаменталните човекови права загарантирани со Уставот и со бројни меѓународни документи кои по својата ратификација претставуваат дел од домашното законодавство.

Правата на работниците, што произлегуваат од работниот однос, генерално се регулирани со Законот за работни односи, иако за одделни категории лица, покрај овој закон, се применуваат и посебни прописи.

Правата на работниците, исто така, се регулираат и се менаџираат и со колективни договори за секоја одделна област, кои се склучуваат помеѓу работодавачите, синдикатот и Владата.

Основна цел на Законот за работните односи („Службен весник на Република Македонија“ број 62/2005, 106/2008, 161/2008, 114/2009, 130/2009, 50/10, 52/10, 124/10, 47/11, 11/12, 39/12, 13/13, 25/13, 170/13, 187/13, 113/14, 20/15, 33/15, 72/15, 129/15, 27/16, 120/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ број 110/19) е почитувањето на правото на работниците на слобода при трудот, на достоинството и на заштита на интересите на работниците во текот на работниот однос. Според член 6 од истиот Закон, се забранува дискриминацијата на кандидатите при вработување или ставањето во нееднаква положба заради расно или етничко потекло, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидноста, религиозното, политичкото или друго убедување, националното или социјалното потекло, статусот на семејството, имотната состојба и сл.

Законот предвидува на жените и мажите да им бидат обезбедени еднакви можности и еднаков третман при вработувањето, вклучувајќи унапредување, еднаква исплата за еднаква работа и други права. Според член 7 од Законот за работните односи („Службен весник на Република Македонија“ број 62/2005, 106/2008, 161/2008, 114/2009, 130/2009, 50/10, 52/10, 124/10, 47/11, 11/12, 39/12, 13/13, 25/13, 170/13, 187/13, 113/14, 20/15, 33/15, 72/15, 129/15, 27/16, 120/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ број 110/19), принципот на еднаков третман подразбира забрана и/или директна и индиректна дискриминација на кандидатите за вработување и на работниците. При тоа, под директна дискриминација се подразбира секое постапување со кое лицето било ставено, се става, или би можело да биде ставено во понеповолна положба од другите лица во споредбени случаи, додека индиректна дискриминација постои кога определена, навидум неутрална одредба, критериум или практика, го ставила или би го ставила во понеповолна положба во однос на другите лица кандидатот за вработување или работникот поради определено својство, статус, определување или уверување.

Дискриминацијата е забранета по однос на условите за вработување, вклучувајќи ги и критериумите и условите за избор на кандидати за вршење на определена работа во која било гранка. Во случаите на дискриминација (член 10), кандидатот за вработување или работникот има право да бара надоместок на штета согласно со Законот за облигационите односи („Службен весник на Република Македонија“ број 11/19).

## **5. Управата за прашања за борци и воени инвалиди како дел од јавната администрација**

Јавната администрација е закон на дело, или поинаку кажано јавната администрација е инхерентно извршување на јавното право. Секоја примена на општ закон е нужен акт на администрацијата. Администрацијата не може да постои без оваа правна основа. Исто така јавната администрација ја претставува регулативата на државата. Владата им кажува на граѓаните и на бизнисите што смеат, а што не смеат да прават (Shafritz et al., 2016).

Поимот јавна администрација се состои од два поима, јавност и администрација, кои меѓусебно се поврзани и обусловени, но секој со голема степен на самостојност и специфичност.

Според Бенев (2002), структурата на поимот јавност условно речено се состои од следниве елементи:

- јавност на работата на раководството при донесување на одлуките;
- дебати и дискусии на засновани на широка граѓанска основа се со цел да се побара реалноста (вистината) и да се најде најдобро решение;
- слободно презентирање на сопствените размислувања и позиција;
- преземените дејства не смеат до доведат до сомнеж кај останатите членови на заедницата;
- усвоените решенија и преземените дејства треба да бидат точно осигурени.

Позицијата и улогата на јавната администрација се определуваат од нејзините односи со општеството, државата, организациите, граѓаните и секако нејзината рефлексија врз човековиот живот. Јавната администрација ги задоволува задачите на државната и локалната политика во врска со потребите и очекувањата на населението.

Самата администрација е составена од луѓе кои ги определуваат и ги разбираат целите на административните организации и активно се залагаат за да ги разрешат нивните проблеми. Во таа насока, јавната администрација е концентрирана во напорите да ги обезбеди пред сè улогата и карактерот кој се манифестира преку:

- Јавната администрација е основен инструмент кој го движи општеството;
- Задоволувањето на општествениот интерес е главниот предзнак на јавната администрација;
- Следната улога и обележје (карактеристика) на јавната администрација е намерата за развој на политиката, и тоа како на државно така и на локално ниво;
- Јавната администрација е значаен чинител во процесот на оживотворувањето на државната политика како на државно така и на локално ниво;
- Изградбата на демократско општество е задача на демократски ориентираната јавна администрација;
- Јавната администрација е посредник помеѓу општеството и државата;
- Човекот како учесник и значаен чинител во администрација е многу важен за да се разберат позицијата и значењето на јавната администрација;
- За јавната администрација се многу важни изучувањето и анализирањето на административните знаења и искуство. Како и другите науки, јавната администрација е дејност која се заснова на научни искуства. Во таа смисла, туѓите и сопствените искуства се добредојдени и за јавната администрација.

### 5.1. Важноста на секторите за човечки ресурси во јавната администрација

Се смета дека секторот за човечки ресурси во јавната администрација е внатрешна структура која осигурува непристрастен третман, етички стандарди и

промовира систем заснован на вредности. Со самата модернизација на јавните сектори, и во Република Северна Македонија и во Европа,

постојани се стремежите јавната администрација да стане поефикасна, поекономична, да биде ефективна и стратешки да управува со луѓето, па оттука секторите за човечки ресурси добија сè поголемо значење и функцијата за човечки ресурси веќе (во денешно време) игра постратешка улога во однос на квалитетот на човечките потенцијали кој е критичен фактор во капацитетот на секоја влада да го исполни својот мандат.

Менаџментот на човечки ресурси е особено важен со тоа што гарантира дека човечкиот капитал е добро управуван и дека сите прашања поврзани со овој ресурс се ефикасно решени. Овие прашања вклучуваат компензација, регрутирање и селекција, управување со перформансите, организациски развој, безбедност, благосостојба, мотивација на вработените, комуникација, административна поддршка и обука.

Ленита и сор. (Lenitah et al., 2019) истакнуваат дека човечкиот капитал, збирот на вештини, знаења, способности и атрибути отелотворени кај луѓето е од клучно значење за капацитетот на организациите да апсорбираат и организираат знаење и да иновираат. Авторите откриле дека испитаниците кои работат во јавни сектори, а притоа на работното место имаат системи на човечки ресурси, имаат поголема веројатност да пријават повисока мотивација, повисоко задоволство од работата, како и поголема посветеност на работата.

Во Стратегијата за реформа на Јавната администрација 2018-2022, посветено е цело поглавје за јавната служба и управувањето со човечки ресурси (Министерство за информатичко општество и администрација - Стратегија за реформа на Јавната администрација, 2018).

Како што е прикажано во стратегијата, градењето на административните капацитети како интегрален дел од реформата на јавната администрација подразбира создавање стручна и департизирана администрација.

Инвестирањето во знаењата, вештините и компетенциите на вработените, и воспоставување стандарди за управување со човечки ресурси придонесува кон зголемување на продуктивноста и ефикасноста при давање на услугите кон граѓаните и бизнис-заедницата.

Во насока на остварување континуирана и систематска координација на управувањето со човечките ресурси во административната служба, Стратегијата за реформа на Јавната администрација (Министерство за информатичко општество и администрација - Стратегија за реформа на Јавната администрација, 2018) е насочена кон:

- Алатки за поддршка во управувањето на човечки ресурси
- Стручно усовршување на административните работници
- Департизирана администрација
- Одговорност, отчетност и транспарентност
- Заштита на правата на граѓаните
- Интегритет, спречување на корупција и судир на интереси
- Транспарентност на институциите и пристап до информации од јавен карактер
- Обуки на вработените
- Обезбедување задоволство од плати
- Обезбедување етичка и безбедна работна средина
- Постигнување генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата.

Оттука, стратегијата е насочена кон реформа во следните приоритетни области како:

1. Креирање на политики и координација;
2. Јавна служба и управување со човечки ресурси;
3. Одговорност, отчетност и транспарентност; и
4. Јавни услуги и информациско-комуникациска поддршка на администрацијата.

Следствено, Стратегијата за реформа на јавната администрација има четири општи цели:

Општа цел 1: Ефективно, ефикасно и инклузивно креирани политики;

Општа цел 2: Стручна, професионална и департизирана администрација;

Општа цел 3: Одговорно, отчетно и транспарентно работење на институциите; и

Општа цел 4: Обезбедување на услуги на брз, едноставен и лесно достапен начин.

Во согласност со поставените цели, Стратегијата за реформа на јавната администрација ги предвидува следните очекувани резултати (Министерство за информатичко општество и администрација - Стратегија за реформа на Јавната администрација, 2018):

- Деполитизирана јавна администрација и вратена довербата на граѓаните во институциите;
- Функционална правна држава и владеење на правото;
- Подобрени политики кои ќе обезбедат развој во сите сфери на општеството;
- Изградени структури и административни капацитети подготвени за процесот на преговори со Европска Унија;
- Институционално реорганизирана и оптимизирана јавна администрација;
- Создадени нови и задржување на стручни и компетентни административни службеници;
- Поедноставена и поефикасна примена на современите информатички технологии;
- Одговорни, отчетни и транспарентни институции, раководни лица и вработени; и
- Испорачани квалитетни услуги на граѓаните и бизнисите.



Градењето на административните капацитети, како интегрален дел од реформата на јавната администрација, подразбира создавање стручна и департизирана администрација. Инвестирањето во знаењата, вештини и компетенции на вработените и воспоставување стандарди за управување со човечки ресурси придонесува кон зголемување на продуктивноста и ефикасноста при давање на услугите кон граѓаните и бизнис-заедницата.

## 5.2. Менаџирање на човечките ресурси во јавната администрација

Правилата за класификацијата, статусот, правата и обврските, како и сегментите на управување со човечки ресурси (вработување, унапредување, мобилност, плати и наградување, одговорност, стручно усовршување, оценување и престанок на вработувањето) се уредени со Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ број 27/14) и Законот за административни службеници („Службен весник на Република Северна Македонија“ број 14/20). Во истиот Закон на системски и унифициран начин се регулираат начелата, класификацијата, евиденцијата, како и правата и должностите и мобилноста на вработените во јавниот сектор.

Со истиот Закон се уредуваат статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, стручното усовршување и оспособување, управувањето со ефектот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници. Исто така, предмет на овој Закон е и статусот и надлежноста на Агенцијата за администрација. По неговото донесување, направено е (иако не во иста мера) усогласување на посебните закони (Министерство за информатичко општество и администрација - Стратегија за реформа на Јавната администрација, 2018, 26).

Клучна институција за спроведување на Законот за административни службеници („Службен весник на Република Северна Македонија“ број 14/20) е Министерството за информатичко општество и администрација кое има широк опсег на надлежности вклучувајќи креирање политики и стратегии од областа на

управување со човечките ресурси во јавниот сектор, изготвување закони и прописи преку кои се регулираат сите елементи и инструменти за управувањето, усовршувањето и обуката на човечките ресурси во јавниот сектор. Координацијата со работата со административните службеници се спроведува во соработка со Министерството за финансии, Секретаријатот за спроведување на Рамковниот договор и Агенцијата за администрација. Агенцијата за администрација, како самостоен државен орган, организира, координира и спроведува постапки за селекција и вработување на кандидати за административни службеници, а по исклучок, на барање на институциите и за вработени во јавниот сектор кои немаат статус на административни службеници.

Имајќи ги предвид решенијата кои се однесуваат на постапката за селекција на кандидати за вработување, направена е надградба на постојното апликативно решение кое е приспособено на барања за објавување на јавен оглас за вработување на административни службеници, а обезбедени се и кадровски, просторни и технички услови. Уште еден од предизвиците во сферата на вработување е констатираната состојба на непостапување според регулативата за вработување на административни службеници. Ова се правеше со вработувања преку агенции за привремени вработувања и со спроведување на Законот за трансформација во редовен работен однос („Службен весник на Република Македонија“ број 20/15).

Имено во 2015 и 2016 година надвор од пропишаните одредби за селекција и вработување, без утврдени критериуми и во неконкурентна постапка во органите на државната власт, установите од областа на културата, образованието, здравството, детската и социјалната заштита основани од Република Северна Македонија и единиците на локална самоуправа, како и јавните претпријатија, заводите, фондовите и други правни лица чиј основач е Република Северна Македонија се вработија на неопределено време лица кои дотогаш биле ангажирани со договор за волонтирање, договор на дело и/или авторски договор или друг договор.

Во легислативата во Република Северна Македонија не постои јасно разграничување меѓу политичкото и професионалното ниво, односно не е јасно дефиниран и утврден опфатот за висока државна служба (senior civil service). Со Законот за административни службеници („Службен весник на Република Северна Македонија“ број 14/20) е направен првиот исчекор кон професионализација на извршните раководители во административната служба. Имено, во највисоката категорија „А“ на административни службеници се вклучени секретарите (државни, генерални секретари и секретари на единиците на локалната самоуправа и Градот Скопје). Општите и посебните услови кои треба да ги исполнуваат секретарите се уредени со истиот Закон, додека општите и посебните услови за директорите на органите на државната управа кои имаат статус на функционери се уредени во посебни закони.

Евидентно е дека не постојат јасни правила и критериуми за изменување и разрешување на секретарите и на директорите, ниту пак отворен натпревар за најголемиот број на овие позиции со што се нарушува принципот на заслуги.

Оттука, една од клучните мерки во оваа приоритетна област е токму деполитизација на администрацијата, преку зајакната примена на начелата на заслуги, еднакви можности и соодветна и правична застапеност и професионализација на високите раководни позиции, што би придонело кон ограничување на политичкото влијание при именување и разрешување. Унапредувањето на административните службеници се врши преку објавување интерен оглас на веб-страницата на институцијата и на истиот може да се јават исклучиво кандидати од истата институција.

Селекцијата се состои од две фази: административна селекција и интервју и се спроведува од страна на Комисија за селекција за унапредување, составена од тројца вработени од институцијата. На секретарот, односно раководното лице во институцијата во која не се назначува секретар, Комисијата му го предлага прворангираниот кандидат, за што секретарот носи одлука за избор и решение за унапредување на административен службеник.

Сегашното решение во согласност со кое административен службеник може на интерен оглас да се унапреди само во едно повисоко ниво го оневозможува кариерниот развој на административни службеници особено на оние кои подолго време се на најниски нивоа во рамки на категоријата.

Притоа поседуваат компетенции и потребно работно искуство и за неколку нивоа повеќе. Како краен ефект се добива демотивираност на дел на вработените и заминување на квалитетен кадар од јавниот сектор. Исто како и кај постапката за вработување, понекогаш проблем претставуваат и составот, компетентноста и недоволната обученост на членовите на Комисијата за унапредување.

Воспоставен е механизам за имплементација на уставното начело за соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците на ниво на секоја од институциите во јавниот сектор. Имено, во 2016 година беше донесена Методологија за планирање на вработувањата во јавниот сектор во согласност со начелото за соодветна и правична застапеност, како и формата, содржината и образецот на годишниот план за вработување и извештајот за реализација на годишниот план за вработување, која ги обврзува институциите, почнувајќи од 2017 година да ги планираат вработувањата врз основа на реална процена на потребите. Дополнително е изработена и веб-алатка BalanceER, преку која електронски се врши распределбата на планираните нови вработувања, во согласност со потребата за постигнување соодветна и правична застапеност на ниво на институција од јавниот сектор.

Основа за планирање на застапеноста на припадниците на заедниците на централно или на локално ниво се податоците од последно спроведениот попис на население во Република Северна Македонија. Моделот за оценување на административните службеници претставува модификација на моделот 360° и се вовеле како замена за еднонасочното оценување во кое како оценувач се јавуваше само непосредно претпоставениот раководител. Постапката за оценување се состои од: утврдување работни цели и задачи; утврдување индивидуален план за стручно усовршување и постапка за оценување на ефектот на административните службеници.

Еднаш годишно се оценуваат сите административни службеници, освен категоријата „А“ – секретарите и кабинетските службеници. Во постапката за оценување се вклучени: оценувач (непосредно претпоставениот раководител), кој дава оценка за сработеното, и други оценувачи (двајца административни службеници од институцијата и двајца надворешни соработници) кои ги оценуваат општите работни компетенции на оценуваниот. Процесот на годишно оценување завршува со мерки за одличен или слаб ефект.

Искуствата од примената на системот за управување со ефектот покажаа дека процесот е премногу сложен и комплициран за примена, како од аспект на ангажираност на човечки ресурси така и од аспект на обрасци што го придружуваат и времето за спроведување на процесот.

Воедно, моделот на оценување 360° не е имплементиран изворно – недостасува самооценувањето, а од друга страна сосема непотребно е утврден процентуален сооднос на уделот на оценката од непосредно претпоставениот раководител и оценката од другите оценувачи. Во процесот на континуирано следење недостасува интервју/разговор меѓу оценуваниот и оценувачот за заедничко утврдување работни цели и задачи, како и на утврдување индивидуален план за развој за наредната година. Постапката за оценување формално правно завршува со потпишан образец, а не со правен акт (решение за годишна оценка), со што е оневозможено остварување право на заштита на административниот службеник во однос на оценката (не само против постапката, како што е сега случај) и не е обезбедено начелото на двостепеност.

Мерките не го постигнаа посакуваното одредиште, туку напротив доведуваат до притисок, чувство на несигурност и нарушени меѓучовечки односи кај вработените. Со тоа се намали посветеноста за подобри резултати и реализација на планираното, како и квалитетот на услугите кон граѓаните и бизнис-заедницата што е основната мисија на јавната администрација.

### 5.3. Администрацијата и стручното усовршување

Република Северна Македонија цело време се соочува со брзи, сеопфатни и растечки промени, на кои не може ефективно да одговори. Поради тоа, капацитетот на државната служба да ги следи и спроведува реформите, вклучително и таа на самата администрација стана сериозен лимитирачки фактор. Беше сосема јасно дека државните службеници ќе мора да ги идентификуваат и да се стекнат со неопходните вештини и знаења, како во смисла на зајакнување на советодавната способност (креирање политики) така и во смисла на извршување на работите (извршување на политиките).

Поради тоа, се реализираа многубројни обуки кои, сепак, не беа доволни за реализација на реформата во јавната администрација, особено од аспект на евроинтеграцискиот процес. Така, имајќи ја предвид неопходноста од обука на македонските државни службеници и на целото општество воопшто, а со цел успешно реализирање на европската интеграција, Владата на Република Северна Македонија, преку Генералниот секретаријат – Секторот за европска интеграција, во Одделението за европска интеграција го изработи документот „Насоки за изготвување на Стратегија за обука за подготовка за пристапување кон Европската Унија“.

Овој документ беше усвоен во декември 1999 година на 51-та седница на Владата на Република Северна Македонија и на дванаесеттиот состанок на Работниот комитет на европска интеграција, и при тоа беа донесени следните заклучоци:

- Одделението за европската интеграција да ја развие стратегијата за ЕУ обука на државните службеници на Република Северна Македонија во соработка на другите министерства.
- Одделението за европска интеграција да обезбеди комплементарност на различни проекти кои се во тек, или кои се планираат да се развијат, за поддршка на оваа стратегија.

По дефинирање на приоритетите, целите, целните групи, методите и активностите кои треба да се реализираат за организирање на ЕУ обука, во мај 2000 година, беше усвоена Стратегијата за обука на службеници на државната администрација на Република Северна Македонија во процесот на приближување кон Европската Унија.<sup>3</sup> Нејзините главни цели беа поделени на три вида:

1. Краткорочна цел на ЕУ обуката беше да се обезбеди државните службеници, кои се директно вклучени во процесот на интеграција да поседуваат комплетно знаење неопходно во сите активности во приближувањето кон ЕУ.
2. Среднорочна цел на ЕУ обуката на државните службеници се однесуваше на унапредувањето на вештините и знаењата на македонските државни службеници, вклучени во процесот на подготовка, преговори и пристапување, и на оние кои директно се вклучени во имплементација на *Acquis Communautaire*.
3. Долгорочна цел на ЕУ обуката беше да ја поддржи и развие државната администрација со цел Република Северна Македонија да може да учествува целосно во работата на Европската Унија.

Врз основа на приоритетите во преговорите со Европската Унија, се определени и целните групи кои треба да се обучат, а тоа се:

- државни службеници вклучени во подготовката на законодавството, особено за прашањата врзани со хармонизација на македонското законодавство со законодавството на ЕУ,
- државните службеници кои ги координираат европските интегративни процеси на национално ниво,
- државни службеници и експерти кои учествуваат во преговорите за пристапување и во различни ЕУ работни групи,

---

<sup>3</sup> Стратегијата за обука на службеници на државната администрација на Република Северна Македонија во процесот на приближување кон Европската Унија, мај, 2018 година.

- повисоки државни службеници кои не припаѓаат во преговарачкото тело, државни службеници кои работат во локалните власти, службеници кои работат со односи со јавноста и информации, судии, преведувачи и толкувачи,
- обучувачи вклучени во ЕУ обуката,
- други државни службеници вклучени во европската интеграција.

Следејќи ги потребите на обуката и улогата на секоја целна група во процесот на европската интеграција, ЕУ обуката на македонските државни службеници од 2000 година беше поделена на општа, меѓуресурска и специфична обука на целните групи. Владата и Одделението за европска интеграција имаа главна улога во процесот на координација и управување со општата ЕУ обука, додека пак министерствата беа одговорни за специфичната професионална обука во своите органи. Финансиските средства за реализација на ЕУ обуката се обезбедија од страна на буџетот на Република Северна Македонија, буџетот на министерствата, како и од странски донатори. За жал, овој план за обука на државните службеници, поради буџетски ограничувања, не беше спроведен во целост. Во годините што следуваа, немаше забележителен напредок во обуката и стручното усовршување на вработените во државната служба.

Така, во 2005 година и официјално беше констатирано дека од осамостојувањето на Република Северна Македонија па сè до тогаш, обуката на државните службеници генерално може да се опише како стихијна, ad hoc и неорганизирана активност.

Како главни причини за тоа се посочени:

- Отсуство на национално дефинирана политика за обука;
- Некоординирани процеси на управување со човечките ресурси меѓу поедините органи, т. е. работодавци на државните службеници;
- Буџетските ограничувања.



Како последица од ова, многу често отсутствуваше видлива или ефективна врска меѓу обуката на државните службеници, потребите на органот во којшто работат, како и придонесот од обуката за поефективно извршување на функциите на соодветниот орган. Се стигна до заклучок дека за справување со реформските потреби во администрацијата, непоходен е единствен систем за обука и стручно усовршување на државните службеници, кој ќе се имплементира врз основа на кохерентна национална политика за обука. Измените на Законот за државни службеници од 2005 година („Службен весник на Република Македонија“ број 81/2005) ја дадоа генералната рамка за обука и стручно усовршување на државните службеници, која пак послужи како основа за подготовка и усвојување на Националниот систем за координација на обуката и стручното усовршување на државните службеници во Република Северна Македонија („Службен весник на Република Македонија“ број 91/2005) во октомври 2005 година.

Во согласност со овие два законски акта, државните органи во Република Северна Македонија се задолжија стручното оспособување и усовршување да го спроведуваат врз основа на годишна програма донесена во тековната година за наредната година. Органите ги носеа годишните програми по претходно добиено мислење од Агенцијата за државни службеници. Годишната програма за работа на органот требаше да претставува преглед на целите, активностите и работните задачи кои треба да се реализираат во претстојната година. Оттаму, овој документ треба да служи како основа при процената дали дефинираните годишни работни цели се остварливи со постојните капацитети на човечките ресурси или пак ќе биде потребна надградба на знаењата и вештините заради нивно остварување.

Годишната програма за обука има големо значење, како во работењето на секој орган поединечно така и во остварувањето на координацијата на обуките на национално ниво. Имено, оваа програма претставува еден од основните документи со кои органите ги планираат своите идни активности, покрај стратешкиот план и годишната програма за работа. Со програмата се утврдуваат насоките за развој на човечките ресурси потребни за успешна реализација на целите предвидени во стратешкиот план и годишната програма за работа.

Изработката на Годишната програма за обуки требаше да биде заснована на повеќе документи, односно извори на информации меѓу кои анализата на потребите од обука има централно значење. Покрај обврската органите на државната управа да ги доставуваат своите годишни програми до Агенцијата за државни службеници, уште од самиот почеток на примена на оваа законска одредба, поголемиот број органи, како од централната така и од општинската администрација, се соочија со тешкотии при изготвувањето на програмите за обука за 2006 година, пред сè поради недоволното искуство во вршењето работи поврзани со обуката и стручното усовршување и не ги доставија до Агенцијата за државни службеници.

Законската рамка за стручното усовршување на административните службеници ги регулира најголемиот дел од активностите за управување со развојот на капацитетите на вработените (Министерство за информатичко општество и администрација - Стратегија за реформа на Јавната администрација, 2018). Министерство за информатичко општество и администрација е надлежно за координација на генеричките обуки на административните службеници. Во рамки на внатрешната организациска структура формиран е Сектор за обука (Академија за стручно усовршување на административни службеници).

Годишната програма за генеричка обука на административните службеници не се заснова на анализата на потребите за обука на службениците на национално ниво, туку Министерството за информатичко општество и администрација подготвува Каталог на генерички обуки кој се базира на деветте компетенции од Рамката на општи работни компетенции, со што е предодредено какви генерички обуки им се расположливи на административните службеници.

Исто така, воведена е обука и полагање на испит за административно управување како дел од системот за унапредување во категоријата на раководни службеници. Покрај традиционалниот начин на обука, функционира и учење на далечина. Електронското учење е овозможено преку два електронски системи: Микроучење и Систем за управување со учењето (СУУ/LMS).

Воведено е системско решение за менторство на службениците, а воспоставен е и Регистар на ментори („Службен весник на Република Македонија“ бр. 142/2014).

Меѓутоа, постојат неколку проблеми кои го отежнуваат спроведувањето на системот на стручно усовршување. Еден од клучните проблеми е практичната реализација на стручното усовршување на административните службеници, во обем како што е уредно.

Имено, неосновано и практично невозможно за реализација е барањето за спроведување на 5 генерички обуки за секој административен службеник годишно. Понатаму, забележано е дека подготовката на годишните програми за обука на институциите, кои е потребно да се базираат на индивидуалните планови за развој на службениците, наидува на сериозни тешкотии поради кусите рокови кои се утврдени во Законот за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 14/20). Не постои регулација за практичната реализација на дополнителните обуки, како корективна мерка за подобрување на ефектот на административниот службеник.

Иако постојат функционални платформи за електронско учење, нотирано е дека тие се застарени и не ги задоволуваат потребите за продуцирање на релевантни статистички податоци. Во однос на институционалните капацитети за спроведување на обуките, проблемите се однесуваат на неадекватно дефинираниот статус и структура на Академијата, а евидентни се и недоволна екипираност, недостаток на просторни, технички и ИТ капацитети, како и непостоење на посебно наменети средства за стручно усовршување. Исто така, не се регулирани статусот, правата и обврските на обучувачите.

#### 5.4. Етиката како дел од менаџментот за човечки ресурси во јавната администрација

Администрацијата има принципиелно сервисна дејност и е насочена кон обезбедување услуги за граѓаните.

Државната и јавната служба имаат висока утилитарна функција, а истото се однесува и на улогата и местото на личностите во нејзините рамки. Сместата на постоењето на администрацијата е извршување должност кон граѓаните. Администрацијата се води од принципот на „добро владеење“ и претставува сложен систем од вредности кои вклучуваат: успешна организација на дејствувањето; исполнување на основната должност; брзина на акцијата; точност, прецизност и квалитет на услугата; прифатливо чинење на услугата; јасно разграничување на дејноста; коректно однесување во комуникацијата и нагласено почитување на личноста на граѓанинот. Во процесот на менување и модернизирање на администрацијата, повеќето од развиените земји ја прифатија стратегијата на модернизирање преку процес кој нема да ги напушти традиционалните етички вредности (Calogero, 2010). Всушност, новите пристапи во администрацијата ја подразбираат нејзината силна сервисна ориентираност, каде што задоволувањето на потребите на граѓаните има суштинско значење.

Централна карактеристика на модернизацијата на администрацијата е „воведување пазарни механизми“ во нејзиното функционирање, каде што продуктивноста, ефикасноста и квалитетот се водечки елементи. Новата администрација не е повеќе власт, т. е. управувачка структура, туку таа ја презема улогата на партнер на граѓаните и на приватниот сектор, кој треба координирано да работи во полза на подобрување и развој на општеството во целина.

Етиката, пак, во јавната администрација не е минлива, туку претставува релативно стабилна концепција со утврдени и јасно определени вредности и норми кои во многу мала мера се флексибилни и подложни на промени.

Таа се темели на неколку фундаментални принципи (Radhika, 2012): професионален интегритет и непристрасност, владеење на правото и принципот на законитост, промовирање на јавното добро, чесност и транспарентност и одговорност кон граѓанското општество.

Овие императиви го сочинуваат јадрото на етичкото резонирање во администрацијата. Најголемиот дел од земјите членки на Европската Унија етичката рамка ја дефинираат преку Европскиот етички кодекс (Bossaert, 2005), кој се однесува на базичните вредности и стандарди, значајни за обезбедување непречено и квалитетно функционирање на администрацијата. Во нив се содржани клучните вредности, специфичните стандарди, активностите за зачувување на интегритетот и мерките за справување со ситуации каде што е можна злоупотреба на етичките принципи на дејствувањето. Во согласност со општата етичка рамка, за клучни вредности за вработените во јавната сфера се сметаат: владеење на правото, непристрасност/објективност, транспарентност, одговорност, професионализам/експертиза, долга грижа, доверба и љубезност.

Според Витон (Whitton, 2001), како клучни етички вредности на административните службеници се истакнати: служење на јавниот интерес, транспарентност, интегритет, легитимност, одговорност, ефикасност и ефективност и праведност. Модерните системи на управување го истакнуваат значењето на различните улоги и одговорности кои ги имаат политиката, од една страна, и администрацијата, од друга страна. Ваквата дистинкција придонесува за повисока ефикасност на двете функции, која пак претставува значаен дел на моралниот и на персоналниот интегритет на нејзините претставници. Администрацијата му служи на граѓанинот и нејзината основна задача е да ги задоволи неговите потреби и барања.

Нејзината компетентност произлегува од искуството, знаењето и објективноста. Преку овие категории, администрацијата претставува темел на една држава, која е способна да ги имплементира јавните политики на најефикасен начин кој ќе биде во служба и интерес на граѓанинот. Овој професионализам на администрацијата е заокружен со придржувањето кон високите морални стандарди кои ја рефлектираат сликата за државата во јавноста.

На тој начин, јавните институции се одговорни пред општеството и се грижат за потребите и барањата на граѓаните, обезбедувајќи им пристап до

услугите и создавајќи погодна клима за одржлив човечки и социјален развој. Етичката рамка, односно етичкиот кодекс претставува доброволно, незаконско задолжение, кое е општоприфатено во рамките на професијата. Овој збир норми и вредности претставува водилка која ги истакнува клучните вредности и стандарди на вршење на професијата, кои се важни за соодветно функционирање на јавната служба. Овие норми укажуваат на прифатливо и на неприфатливо однесување и даваат насоки достоинствено да се претставува професијата. Тие претставуваат моќна алатка за градење силна, професионална, чесна и посветена администрација (Cohen & Eimicke, 1995).

Еден од најефикасните начини за креирање и поттикнување добра административна служба е интегрирањето на етиката во раководните системи, а особено во политиките за управување со човечки ресурси. Ваквиот пристап е особено значаен поради фактот што раководителот или менаџерот на институцијата со својот личен пример ги поставува стандардите на однесување за целата организација.

## 5.5. Развој на менаџментот на човечки ресурси во јавната администрација

Правилата за класификација, статусот, правата и обврските, како и сегментите на управување со човечките ресурси (вработување, унапредување, мобилност, плати и наградување, одговорност, стручно усовршување, оценување и престанок на вработувањето) се уредени со Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ број 27/14), Законот за административни службеници („Службен весник на Република Северна Македонија“ број 14/20), посебните закони од различни области и општите работни прописи, Законот за работните односи („Службен весник на Република Македонија“ број 62/2005).

Клучна институција за спроведување на Законот за административни службеници е Министерството за информатичко општество и администрација, кое има широк опсег функции, вклучувајќи креирање политики и стратегии од областа на управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор, изготвување закони и прописи преку кои се регулираат сите елементи и инструменти за управувањето, усовршувањето и обуката на човечките ресурси во јавниот сектор. Координацијата со работата со административните службеници се спроведува во соработка со Министерството за финансии, Секретаријатот за спроведување на Рамковниот договор и Агенцијата за администрација. Постапката за вработување на кандидати за административен службеник започнува со објавување јавен оглас, а селекцијата се спроведува од страна на Комисија за селекција на кандидати за административни службеници. Од 1 август 2016 година, од кога се во примена новите постапки за вработување, се оценува дека деталната регулатива и поставувањето превисоки стандарди за селекција и вработување на административните службеници само ја усложнуваат постапката, а притоа значително не придонесуваат за вработувања врз основа на заслуги. Освен тоа, има и барања за исполнување на посебните услови.

Тоа доведе до недостаток од компетентни кандидати кои ги исполнуваат општите и посебните услови за испразнетите работни места и до мал број спроведени постапки. Тоа, пак, се искористи за заобиколување на регулативата за вработување административни службеници, со вработувања преку агенции за привремени вработувања и со спроведување на Законот за трансформација во редовен работен однос („Службен весник на Република Македонија“ број 20/15).

Па така, во 2015 и 2016 година, надвор од пропишаните одредби за селекција и вработување, без утврдени критериуми и во неконкурентна постапка во органите на државната власт, установите од областа на културата, образованието, здравството, детската и социјалната заштита основани од Република Северна Македонија и единиците на локална самоуправа, како и јавните претпријатија,

заводите, фондовите и други правни лица чиј основач е Република Северна Македонија, се вработија на неопределено време лица кои дотогаш биле ангажирани со договор за волонтирање, договор на дело и/или авторски договор.

Во регулативата во Република Северна Македонија не постои јасно разграничување меѓу политичкото и професионалното ниво, односно не е јасно дефиниран и утврден опфатот за висока државна служба (senior civil service). Со Законот за административни службеници е направен првиот исчекор кон професионализација на извршните раководители во административната служба. Па, во највисоката категорија „А“ на административни службеници, се вклучени секретарите (државни, генерални секретари и секретари на единиците на локална самоуправа и Градот Скопје), додека општите и посебните услови за директорите на органите на државната управа кои имаат статус на функционери се уредени во посебни закони.

Затоа, една од клучните мерки во оваа област е токму деполитизација на администрацијата, преку зајакната примена на начелата на заслуги, еднакви можности и соодветна и правична застапеност и професионализација на високите раководни позиции, што би придонело кон ограничување на политичкото влијание при именување и разрешување.

Унапредувањето на административните службеници се врши со објавување интерен оглас на веб-страницата на институцијата и на него може да се јават исклучиво кандидати од таа институција.

Постоеше убедувањето дека ова е ригидно решение и дека тоа го оневозможува кариерниот развој на административните службеници, особено на оние кои подолго време се на најниски нивоа во рамки на категоријата, а притоа поседуваат компетенции и потребно работно искуство и за неколку нивоа повеќе.

Како краен ефект се добива демотивираност на дел на вработените и одлив на квалитетен кадар од јавниот сектор.



Во 2016 година беше донесен механизам за спроведување на уставното начело за соодветна и правична застапеност – Методологија за планирање на вработувањата во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 63/2016), како и формата, содржината и образецот на годишниот план за вработување и извештајот за реализација на годишниот план за вработување, која ги обврзува институциите, почнувајќи од 2017 година, да ги планираат вработувањата врз основа на реална процена на потребите.

Дополнително е изработена и веб-алатка Balance ER, преку која електронски се врши распределбата на планираните нови вработувања, во согласност со потребата за постигнување соодветна и правична застапеност на ниво на институција од јавниот сектор. Моделот за оценување на административните службеници претставува модификација на моделот 360° и се вовеле како замена за еднонасочното оценување во кое како оценувач се јавуваше само непосредно претпоставениот раководител. Процесот на годишно оценување завршува со мерки за одличен или слаб ефект и како таков се покажа дека е премногу сложен и комплициран за примена, без ефекти по квалитетот на работниот процес, а нарушени меѓучовечки односи, чувство на притисок и несигурност. Платите на вработените во јавниот сектор се регулирани фрагментарно – со посебни закони и колективни договори. Законот за административни службеници содржи регулација на платите, додатоците и надоместоците на плати исклучиво за групата на административни службеници. За останатите групи на вработени во јавниот сектор, односно поголемиот број вработени во јавниот сектор, правото на плата е утврдено во посебните закони (на пр., Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Северна Македонија“ број 89/22), Закон за служба во армијата („Службен весник на Република Северна Македонија“ број 171/22), додека компонентите на плата, додатоците и надоместоците, како и начинот на пресметка и нивната висина се регулирани во колективни договори, правилници, одлуки и слично.

Од аспект на целокупниот јавен сектор, евидентно е постоење на неконзистентен систем на плати. Има диспропорција на висината на платите на вработените, дури и кога вршат ист вид работи и работни задачи. Вака поставениот платен систем создава и тешкотии при управувањето, особено во случаи на зголемување или намалување на висината на висината на платите, што доведува до уште поголема неурамнотеженост. Како последица на ваквиот систем се добива незадоволство и демотивираност на голем дел од вработените, како и заминување на квалитетниот кадар од јавниот во приватниот сектор.

Во насока на остварување континуирана и систематска координација на управувањето со човечките ресурси во административната служба, во Законот за административни службеници експлицитно е уредено дека: „организационите единици за управување со човечки ресурси се организираат во Мрежа на организационите единици за управување со човечки ресурси, со која претседава државниот секретар за информатичко општество и администрација.“ Огромен предизвик остануваат операционализацијата и координацијата на Мрежата за управување со човечки ресурси, имајќи ги предвид ограничените административни капацитети на Министерството за информатичко општество и администрација. Иако постои облик за управување со Мрежата за управување со човечки ресурси, во него нема вработени.

#### 5.6. Потребата од отворање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди

Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди не постои сектор за човечки ресурси. Отворањето оддел за човечки ресурси во оваа Управа би значело поддршка во севкупните деловни цели и благосостојбата на вработените.

Пред сè, секторот за човечки ресурси е потребен заради стратешко усогласување. Одделот за човечки ресурси треба да ги усогласи своите цели и иницијативи со севкупните стратешки цели на Управата. Ова вклучува разбирање на мисијата, визијата и вредностите, и развивање стратегии за човечки ресурси кои придонесуваат за нивно постигнување.

Регрутирањето нов кадар е исто така неизоставен дел од менаџментот на човечки ресурси. Критична функција на секторот за човечки ресурси е да привлекува, селектира и вработува нови лица. Ова вклучува креирање описи на работни места, спроведување интервјуа, оценување на кандидатите и обезбедување непречен процес на вклучување за да им помогне на новите вработени да се интегрираат во културата на организацијата. Човечките ресурси играат витална улога во поттикнувањето позитивни односи меѓу вработените и организацијата. Ова вклучува решавање на проблемите на вработените, справување со конфликти и обезбедување платформа за отворена комуникација. Секторот за човечки ресурси е одговорен да обезбеди организацијата да се придржува до законите за работни односи, прописите за вработување и стандардите специфични за индустријата. Ова вклучува креирање и одржување политики и процедури кои промовираат законска усогласеност и ги ублажуваат ризиците. Исто така помага да се подобрат вештините и способностите на вработените преку програми за обука, работилници и можности за професионален развој. Ова придонесува за раст и задржување на вработените.

Развивањето систем за управување со перформансите што вклучува редовни повратни информации, поставување цели и процени на перформансите помага да се мотивираат вработените, да се усогласат нивните напори со организациските цели и да се идентификуваат областите за подобрување. Секторот за човечки ресурси управува со системите за компензација, придобивки и награди на вработените, осигурувајќи дека тие се конкурентни, правични и усогласени со индустриските стандарди и финансиските можности на организацијата. Создавањето безбедна и здрава работна средина е клучна одговорност на човечките ресурси. Ова вклучува спроведување безбедносни протоколи, справување со опасностите на работното место и промовирање на благосостојбата на вработените. Човечките ресурси се клучни за промовирање позитивна работна култура и високи нивоа на ангажираност на вработените. Ова може да вклучи организирање активности за градење тим, програми за признавање на вработените и иницијативи кои го зголемуваат задоволството од работата. Воспоставувањето разновидно и инклузивно работно место е сè поважно. Секторот

за човечки ресурси може да ги води напорите за да се обезбеди разновидност во практиките за вработување, да се создаде инклузивна средина и да се поттикне свеста за различните перспективи.

Имплементацијата на софтвер за човечки ресурси и технолошки решенија може да ги насочи процесите како што се платите и управувањето со податоците на вработените, правејќи ги операциите со човечки ресурси поефикасни.

Секторот за човечки ресурси треба да ги поддржува иницијативите за организациски промени помагајќи им на вработените да се приспособат на новите процеси, технологии или структурни промени. Кога ќе се појават конфликти помеѓу вработените или меѓу вработените и раководството, секторот за човечки ресурси може да дејствува како посредник за да се најдат решенија и да се одржи хармонична работна средина. Исто така, секторот игра улога во идентификувањето и развојот на идните лидери во организацијата за да се обезбеди непречена транзиција во клучните улоги.

## **6. Јавната администрација и сектори за човечки ресурси во други земји**

Ако се земе примерот на Управата за прашања на борци и воени инвалиди во Република Северна Македонија, односно непостоењето на сектор за човечки ресурси во Управата, јасно е дека во Републиката, реформата за јавната администрација допрва треба да се унапредува, односно да се овозможува формирање сектори за човечки ресурси, онаму каде што тие недостасуваат.

Според Вукојански (Vukoјanski, 2019), управувањето со човечки ресурси во јавната администрација на Република Србија е комбиниран модел на добри практики од европската административна област и преостанатите стереотипи од периодот пред транзицијата. Процесот на воведување на функцијата за управување со човечки ресурси во српската јавна администрација е оптоварен со примена на два различни правни модели кои го дефинираат статусот на јавните службеници: законодавството поврзано со јавниот службеник се применува на вработените во извршната власт на централната власт (министерства, влада одделенија и канцеларии), а статусот на вработените во градските и општинските администрации е пропишан со застарени закони, донесени пред повеќе од 20 години. Треба да се напомене дека вработените во јавниот сектор сè уште се склони кон старите навики во нивната работа, што во целост ги намалува успешните реформи во оваа област. Вукојански истакнува дека, во Србија, преку примена на специфични методи, треба да се зајакне свеста на вработените во јавниот сектор за нивната вистинска позиција и одговорност за воспоставување нова јавна администрација, приспособена на потребите, барањата и очекувањата на граѓаните.

Што се однесува на Република Хрватска, воведувањето рамка за компетенции за вработените во јавната администрација е важен чекор кон повисок степен на професионализација на јавната администрација (Ministry of Justice and Public Administration of Croatia, Development of a Public Administration Competency Framework, 2018). Така, со дизајнирање на рамката за компетенции, ќе се воспостават услови за развој на стандарди за занимање за поединечни работни места во јавната администрација, како и предуслови за нови стандарди за

квалификација. Воведувањето на рамката за компетентност на јавната администрација претставува предуслов за воспоставување програми за обука во согласност со потребите на службата, стратешките цели, мерките и политиките кои бараат нови знаења и вештини од вработените во јавната администрација за да се спроведат. Имплементацијата на Проектот има за цел да го подобри системот за развој и управување со човечките ресурси со цел да се создаде соодветна структура на вработени врз која ќе се заснова модернизацијата на јавната администрација, како и подобрувањето на професионалната, ефикасна и професионална услуга на клиентите. Општата цел на Проектот е да се развие рамка за компетентност за поефикасно управување со човечките ресурси за сите три дела на јавната администрација во Република Хрватска: државни органи, правни лица доверени со јавни овластувања и управни органи на локалната и регионалната самоуправа единици. Проектот предвидува развој на рамката за надлежности за јавната администрација и нејзина имплементација во рамките на 9 пилот-тела, како и дизајнирање прирачник за примена на рамката за надлежност во органите на јавната администрација, оперативен план за имплементација на рамката на надлежности во јавната администрација и насоки за законски измени со кои се поддржува имплементацијата на рамката на надлежностите во целата јавна администрација. Ќе се организираат програми за обука да се олесни воведувањето и примената на рамката на надлежностите во органите на јавната администрација.

Во Европа, усогласувањето на националните политики и практики на јавната администрација со насоките на Европската Унија се смета за клучен фактор во процесот на интеграција. Административната конвергенција во рамките на европските системи за јавна администрација поставува нови барања за менаџерите за човечки ресурси во секоја земја членка.

Сотиракоу и Зепоу (Sotirakou & Zeppou, 2005) ги истражувале организациските компетенции потребни за успешно усогласување на грчката државна служба со насоките на Европската Унија. Наодите од истражувањето укажале дека улогата на менаџментот на човечки ресурси во современото опкружување на јавниот сектор е да развие стратешка рамка за управување со

перформансите за промена на перформансите на организациско ниво и да ги направи човечките ресурси активни двигатели на овој процес. Резултатите откриваат дека конвергенцијата со политиките на Европската Унија во голема мера се базира на тоа како извршните директори на човечки ресурси може да управуваат со следните три меки организациски способности: компетентност, посветеност и континуитет во работата. Од ова истражување се огледува неопходноста од сектор на човечки ресурси во јавните државни органи.

Според друго истражување кое ја анализира состојбата во Чешка (Dvořakova, 2005), се истакнува дека јавните службеници се склони да не им служат ниту на граѓаните ниту на политичарите. Некои општински власти се трудат да ја подобрат етиката на јавната администрација преку дизајнирање и имплементирање нови практики за човечки ресурси, етички кодекси и антикорупциски програми. Реформата на јавната администрација во Чешка започна во територијалната јавна администрација на крајот на 90-тите. Реформата воспостави заеднички модел на јавна администрација на териториите, децентрализација на моќта и деконцентрација на оперативните функции од министерствата до регионите и општините. Резултатите од реформите во голема мера зависат од квалитетот на човечките ресурси во јавната администрација, нивните етички вредности и статусот во општеството. Јавниот сектор секогаш треба да ја реши традиционалната етичка дилема дали јавните функционери служат за цели на граѓаните или на политичарите. Главниот заклучок од трудот е дека етичките вредности во чешката јавна администрација, етичките дилеми во јавниот сектор треба да бидат поддржани од добро управување со човечките ресурси.

Примерот од прикажаните земји прикажува дека секаде се стремат кон зајакнување на секторите за човечки ресурси, како неодвоив дел од функционирањето на јавната администрација и нејзините органи.

## II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

### Вовед на научната и стручната оправданост на магистерскиот труд

Стручната оправданост на темата се темели на фактот што концептот на овој магистерски труд преку својата содржина дава особен придонес во перцепцијата за структурата на Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Во исто време овој труд преставува вистински обид за анализирање на потребата од сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Магистерскиот труд овозможува подобро запознавање со законските одредби со кои се уредени и Управата за прашања на борците и воените инвалиди и секторите за човечки ресурси во јавната администрација. Овој труд ѝ овозможува на потесната и поширока јавност, преку разработка на елементите на Управата, подобро да се запознае со потребата со сектор за човечки ресурси во истата, како и да се запознае со начините на успешно менаџирање на човечките ресурси во јавна организација.

Научната оправданост на темата произлегува од емпириските наоди кои се добиени од трудот, од сублимирањето на сите правни прописи со кои се уредува Управата за прашања на борците и воените инвалиди и човечките ресурси, нивната обработка и анализа, и, конечно, давање препораки во однос на главниот предмет на интерес на оваа магистерска теза. Се поаѓа со стремеж дека овој труд ќе побуди интерес кај научната јавност, односно ќе создаде основа и за други научни истражувања поврзани со оваа тема од сличен аспект. Со тоа во значителна мера би се нагласиле значењето и важноста на Управата за прашања на борците и воените инвалиди и човечките ресурси како неодделив аспект од функционирањето на истата. Со обработка на содржините на темата ќе се придонесе кон зголемување на интересот за истата.

#### 1. Истражувачки проблем

Основен проблем во ова истражување ќе биде да се утврди:



*Дали постои поврзаност помеѓу: вработувањето во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите, стручното усовршување на вработените, заштитата на правата на граѓани (корисниците), пристап на информации од јавен карактер, квалитет и достапност на услуги и формирање сектор за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции – во Управата за прашања на борците и воените инвалиди?*

## 2. Истражувачки варијабли

### **Независни варијабли:**

- **Вработување во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите**

Агенцијата за администрација, е надлежна да врши објавување огласи за вработување на административни службеници, - организација на постапки за селекција на административни службеници, - постапување по жалби и приговори на административните службеници во втор степен, - спроведување на испитот за административен службеник и испитот за административно управување, - водење на евиденција на кандидати кои доставиле лажни докази во пријавата за вработување и - други работи утврдени со закон. Заради поефикасно извршување на своите надлежности, Агенцијата формира Сектор за селекција на кандидати за вработување како организациска единица која се грижи за спроведување на постапките за селекција на кандидати за вработување на работни места на административни службеници (Закон за административни службеници, „Службен весник на Република Македонија“ бр. 7/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 275/19 и 14/20). Пополнувањето на работно место на административни службеници се врши преку спроведување постапка за: вработување, унапредување и мобилност преку распоредување или преземање.

Постапката за вработување започнува со објавување јавен оглас, по што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција се избира најдобриот кандидат за работното место и истиот заснова работен однос со работодавецот. Постапките за унапредување започнуваат со објавување интересен оглас, по што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција се избира најдобриот кандидат од редот на вработените во институцијата и истиот преминува на работно место на повисоко ниво.

Оваа варијабла вклучува мерење на ставовите на вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, во однос на постапката на вработување, унапредување и мобилност преку распоредување и преземање.

- **Стручно усовршување на вработените**

Според Законската рамка за стручното усовршување на административните службени лица (Закон за административни службеници, „Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 275/19 и 14/20), Министерството за информатичко општество и администрација изготвува и донесува годишна програма за генерички обуки на административните службеници.

Во рамки на внатрешната организациска структура на Министерството, формиран е Сектор за обука (Академија за стручно усовршување на административни службеници).

Министерството за информатичко општество и администрација секоја година носи Годишен програма за генерички обуки на административните службеници од страна на органите и институциите. Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку во Управата за прашања на борците и воените инвалиди се одржуваат обуки за стручно усовршување на вработените.

- **Заштита на права на граѓани (корисници)**

Правната заштита на граѓаните како уставно загарантирано право е обезбедена преку правото на жалба и/или судска заштита. Во дел од постапките со законите е загарантирано правото на жалба, додека пак во дел директно е загарантирана судската заштита. Воспоставени се Државна комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен и Државна комисија за одлучување во втор степен во областа на инспекцискиот надзор и прекршочната постапка, а обезбедена е и двостепена судска заштита пред Управниот суд и Вишиот управен суд. Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку Управата за прашања на борците и воените инвалиди се залага за заштитата на правата на граѓаните.

- **Пристап на информации од јавен карактер**

Со Законот за слободен пристап до информации од јавен карактер („Службен весник на Република Македонија“ бр. 13/2006) се обезбедуваат јавност и отвореност во работењето на имателите на информации и им се овозможува на физичките и правните лица да го остваруваат правото на слободен пристап до информации од јавен карактер. Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку секторот за човечки ресурси се залага за транспарентност на јавните институции и пристап до информации од јавен карактер.

- **Квалитет и достапност на услуги**

Квалитетот на услугите во јавната администрација е клучен аспект за ефективно работење и задоволството на граѓаните/корисниците. Оваа варијабла се однесува на нивото на ефикасност, ефективност и одговорност со кое Управата за прашања на борците и воените инвалиди, односно службениците испорачуваат услуги на јавноста. Услугите, исто така, треба да бидат достапни за сите корисници, без разлика на нивната локација, ниво на приход или потекло. Услугите треба да се обезбедуваат праведно за сите корисници, особено бидејќи се работи за ранлива категорија на корисници. Висококвалитетните јавни услуги

можат да ја подобрат јавната доверба, да промовираат транспарентност и да ја подобрат севкупната благосостојба кај крајните корисници.

**Зависна варијабла: Формирање сектор за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции – во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.**

Генералното подобрување и правењето промени во функциите на Управата за прашања на борците и воените инвалиди треба да бидат насочени кон стандардизирање и подобрување на процесите, функциите, организациските облици и капацитетите во однос на планирањето и поврзувањето на функциите.

Оваа варијабла ќе биде насочена кон ставовите на вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, односно колку сметаат дека извршувањето на горенаведените функции ќе придонесе кон формирање сектор за човечки ресурси.

### 3. Истражувачки хипотези

*Х1: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи вработување во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите.“*

*Х2: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи подобро стручно усовершување на вработените.“*

*Х3: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи подобра заштита на правата на граѓаните (корисниците).“*

*Х4: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи подобар пристап до информации од јавен карактер.“*

X5: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи поголем квалитет и поголема достапност на услугите за корисниците.“

#### 4. Испитаници

Во истражувањето учествуваа вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Целта беше да се опфатат сите вработени, кои се во редовен работен однос на неопределено време. Истражувачкиот примерок е намерен, односно овој тип на примерок се користи во истражувањето со цел избор на учесници со специфични карактеристики или атрибути кои се релевантни за целите на истото – во конкретниот случај – вработеност во иста организација. За разлика од случајниот примерок, во овој тип на примерок испитаниците се намерно избрани заради можноста да дадат вредни сознанија и информации поврзани со темата на истражувањето. Главната цел на намерниот примерок е сигурноста дека примерокот ефективно ја претставува популацијата од интерес.

Истражувачкиот примерок ги опфаќа сите вработени чии одговорности, квалификации и критериуми за избор се дефинирани според Правилникот за систематизација и организација на работни места во Министерството за труд и социјална политика. Во рамка на истражувањето беа вклучени испитаници од машки и женски пол.

Во истражувањето учествуваа 30 испитаници на возраст од 20 до 60 години. Описот на примерокот е детално прикажан во поглавјето *Резултати*.

## 5. Постапка

Истражувањето беше спроведено по електронски пат, во август 2023 година. Прашалникот беше дистрибуиран преку google forms анкета (конструирана за потребите на ова истражување), и истата беше испратена до испитаниците на службени електронски адреси. Ваквиот начин на прибирање на податоците беше избран заради економичност на истражувањето. На испитаниците во инструкциите на анкетата им беше нагласено дека истражувањето има за цел да ги испита вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди од обата пола во однос на промените кои треба да се случат со цел формирање сектор на човечки ресурси. Услов за учество во истражувањето беше испитаниците да се вработени во Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Исто така, беше нагласено дека нема точни и погрешни одговори, дека испитувањето е анонимно (со цел да се намали стремежот за давање социјално пожелни одговори на прашањата). Пред спроведување на истражувањето, беше побарана информативна согласност од директорот на Управата за прашања на борците и воените инвалиди, со известување дека податоците се прибираат и ќе бидат искористени исклучиво за едукативни цели, односно за изработка на магистерски труд.

Прибраните податоци беа обработени со користење на софтверскиот пакет SPSS 26. При обработка на податоците беше применета дескриптивна статистика, а притоа на дескриптивно ниво се прикажани, аритметички средини, стандардни отстапувања, мерки за нормалноста на дистрибуциите како скјунес и куртозис. Резултатите се прикажани во наредното поглавје.

## 6. Мерен инструмент

Првично, испитаниците одговараа на краток демографски прашалник, кој се однесуваше на податоци во однос на пол, возраст и работно место.

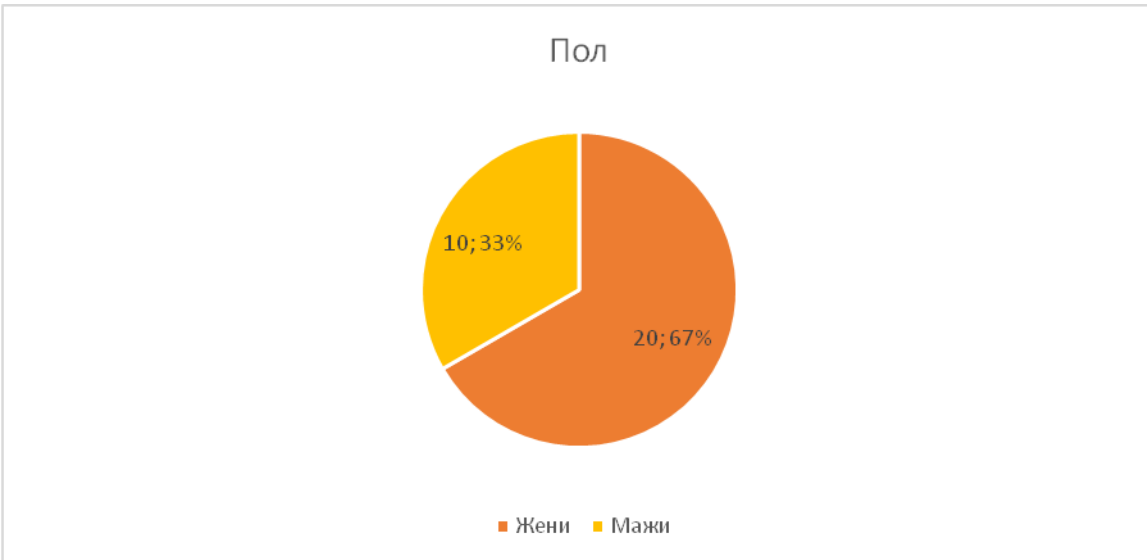
Понатаму, за потребите на ова истражување беше конструиран прашалник, прикажан во поглавјето *Прилози*. Прашалникот содржи 25 тврдења кои се однесуваат на мерење на истражувачките варијабли:

- Вработување
- Стручно усовршување
- Заштита на правата на граѓаните
- Пристап до информации од јавен карактер
- Квалитет и достапност на услуги
- Формирање сектор за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции.

Испитаниците ги одговараа тврдењата на Ликертова скала од 1 до 5, каде што 1 значи воопшто не се согласувам, а 5 значи целосно се согласувам.

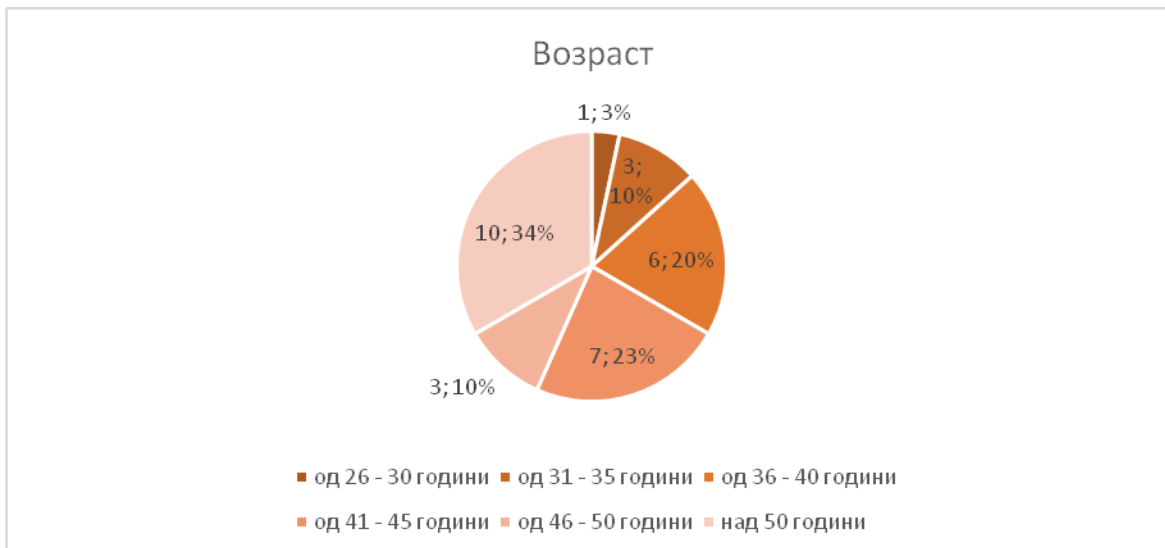
## 7. РЕЗУЛТАТИ И ИСТРАЖУВАЊА

Првично, ќе биде прикажан описот на примерокот кој учествуваше во истражувањето.



Графикон 1. Пол на вработените во Управата за прашања на борци и воени инвалиди

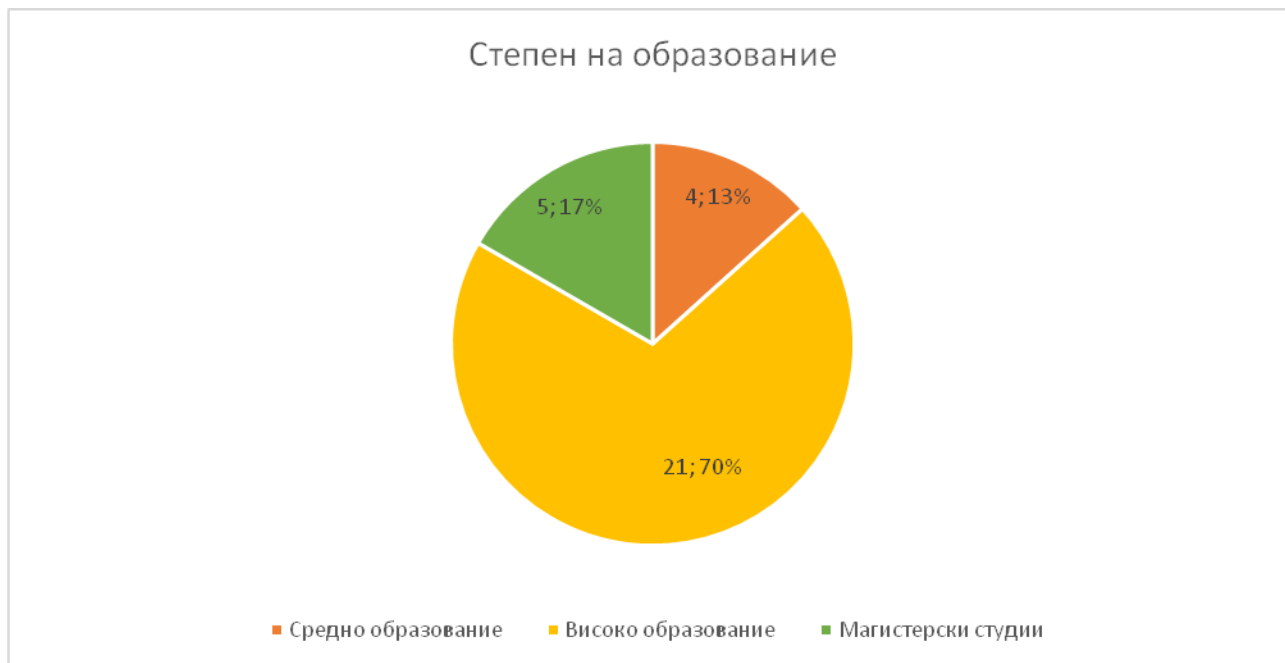
Во ова истражување учествуваа 20 жени (67%) и 10 мажи (33%).



Графикон 2. Возраст на вработените во Управата за прашања на борци и воени инвалиди

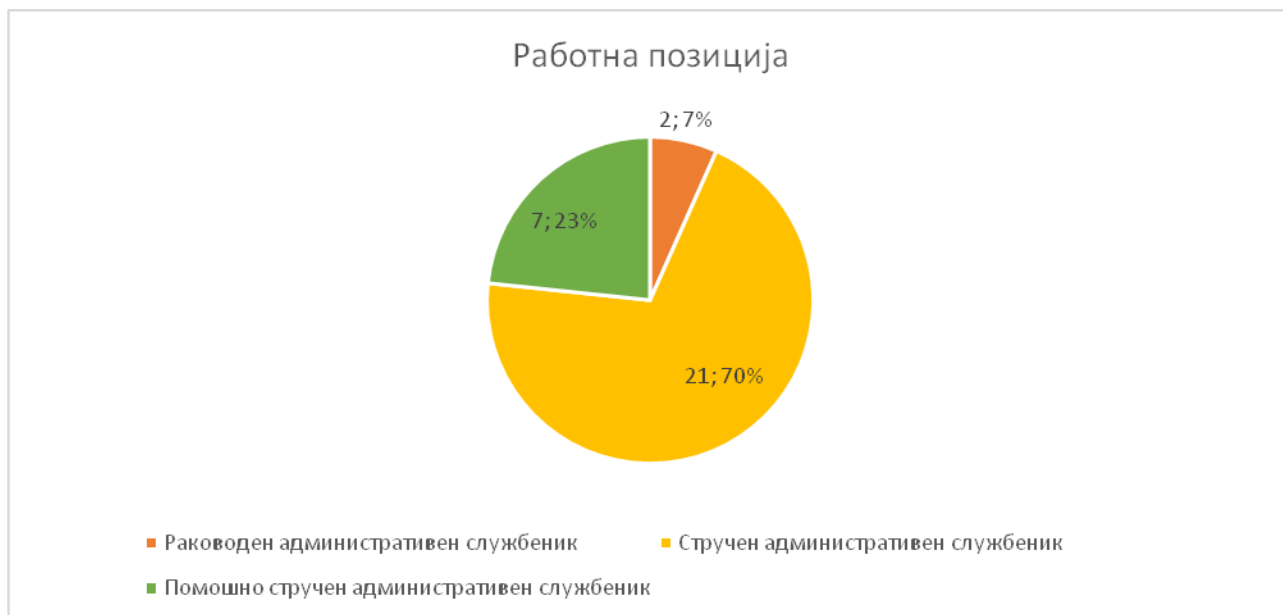


Како што може да се забележи, во истражувањето учествуваа: 1 испитаник (1,3%) на возраст од 26 до 30 години, 3 испитаници (10%) на возраст од 31 до 35 години, 6 испитаници (20%) на возраст од 36 до 40 години, 7 испитаници (23%) на возраст од 41 до 45 години, 3 испитаници (10%) на возраст од 46 до 50 години и 10 испитаници (34%) на возраст над 50 години.



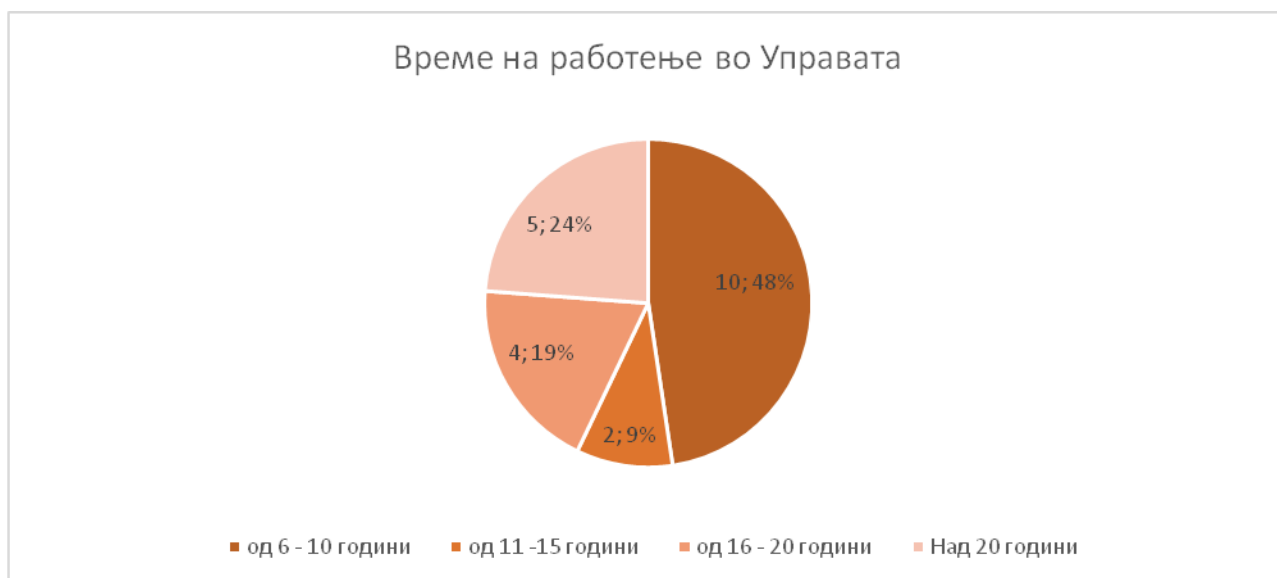
Графикон 3. Степен на образование кај вработените во Управата за прашања на борци и воени инвалиди

Според добиените податоци, во Управата за прашања на борци и воени инвалиди 4 вработени лица (13%) имаат завршено средно образование, 21 лица (70%) имаат завршено високо образование и 5 вработени лица (17%) имаат завршено магистерски студии.



Графикон 4. Работна позиција на вработените во Управата за прашања на борци и воени инвалиди

Според добиените одговори, во Управата за прашања на борци и воени инвалиди, има 2 раководни административни службеници (7%), 21 стручни административни службеници (70%) и 7 помошно-административни службеници (23%).



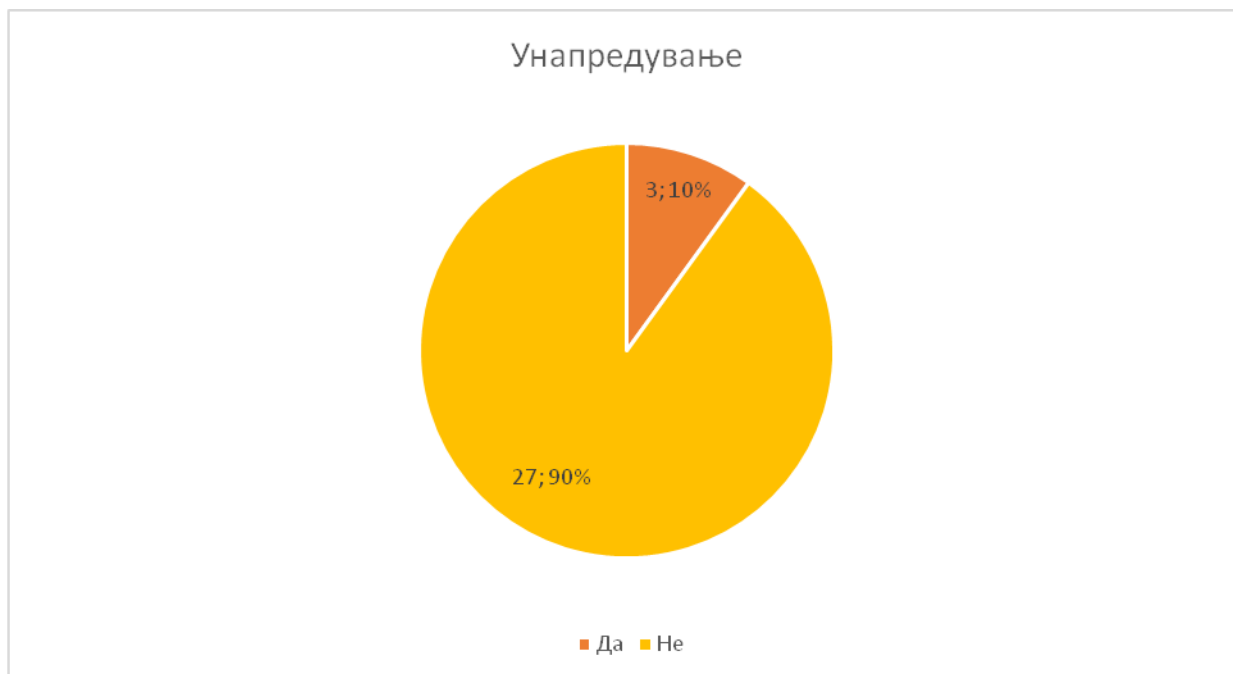
Графикон 5. Време на работење во Управата за прашања на борци и воени инвалиди

Од 6 до 10 години во Управата за прашања на борци и воени инвалиди работат 10 лица (48%), 2 лица работат од 11 до 15 години (9%), 4 лица работат од 16 до 20 години (19%) и 5 лица работат над 20 години (24%).



Графикон 6. Работење на иста позиција во Управата за прашања на борци и воени инвалиди

Според добиените податоци, во Управата за прашања на борци и воени инвалиди на иста позиција до 5 години работат 13 лица (44%), од 6 до 10 години работат 7 лица (23%), од 11 до 15 години работат 2 лица (7%), од 16 до 20 години работат 4 лица (13%) и над 20 години работат 4 лица (20%).



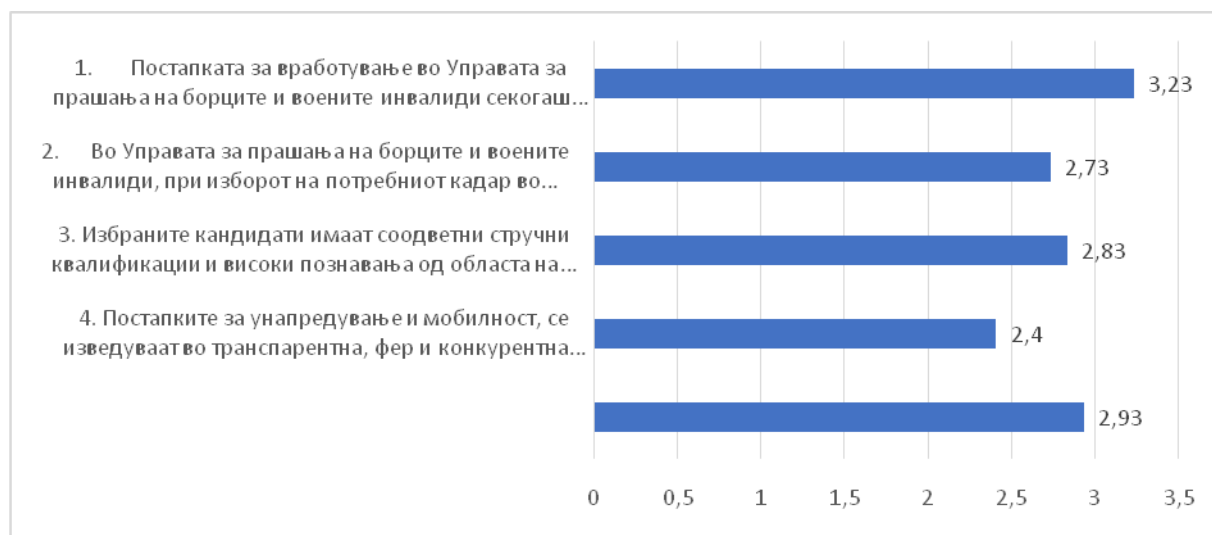
Графикон 7. Унапредување во Управата за прашања на борци и воени инвалиди

Според податоците, само 3 лица (10%) биле унапредени на повисока работна позиција во Управата за прашања на борци и воени инвалиди, во текот на своето работење, додека другите 27 (90%) работат на истата позиција од своето вработување па натака.

Во продолжение ќе биде прикажана анализата на податоци со цел тестирање на истражувачките хипотези.

Табела 3. Дескриптивни статистики за прашањата кои се однесуваат на варијаблата *Вработување во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите*

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
1. Постапката за вработување во Управата за прашања на борците и воените инвалиди секогаш започнува со објавување на јавен оглас.	30	1	5	3.23	1.478	-0.500	-1.196
2. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, при изборот на потребниот кадар во процесите на селекција и регрутација, се применува принципот на квалитетен и праведен избор на кандидати.	30	1	5	2.73	1.230	-0.046	-1.323
3. Избраните кандидати имаат соодветни стручни квалификации и високи познавања од областа на работата.	30	1	5	2.83	1.206	-0.290	-1.115
4. Постапките за унапредување и мобилност се изведуваат во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција.	30	1	5	2.40	1.276	0.239	-1.281
5. Раководителот, директорот и менаџментот во Управата за прашања на борци и воени инвалиди во однос за потребата од носење одлуки за нови вработувања се секогаш флексибилни и праведни.	30	1	5	2.93	1.258	-0.201	-0.795



Графикон 8. Аритметички средини за вработување

Во согласност со теоретските минимални и максимални скорови на тврдењата, кои се движат во опсег од 1 до 5 – според добиените податоци, може да се увиди дека на испитуваните прашања во однос на вработувањето во Управата за прашања на борците и воените инвалиди добиени се средни вредности кои се движат во опсег од 2,4 до 3,23. Стандардната девијација е со ниски вредности, што укажува дека најголем дел од одговорите на испитаниците се напластени околу аритметичката среднина, додека пак вредностите скјунес и куртозис, кои се во нормалните граници од +/-2, укажуваат дека нема случаи кои значајно отстапуваат од нормалната дистрибуција. На првите три тврдења, скјунесот е со негативен предзнак, што укажува на тоа дека аритметичките средини тежнеат кон максималниот скор, сепак истите се околу скорот 3.

Имено, минималните скорови 1 – се однесуваат на целосно несогласување со поставеното тврдење, додека максималните скорови 5 – се однесуваат на целосно согласување со тврдењето.

Добиените средни вредности може да се однесуваат на тоа дека во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, вработените не се согласуваат целосно дека вработувањето секогаш започнува со јавен оглас, дека се применува принципот на квалитетен и праведен избор на кандидати и дека тие имаат високи познавања од работата, дека постапките за унапредување и мобилност се изведуваат во фер и конкурентна постапка и селекција, и дека раководниот тим е секогаш флексибилен и праведен.

Од Табела 4 може да се увиди високо вреднување на улогата на раководните лица, етичките деловни практики на работодавецот и наградите кои работодавецот би ги обезбедил на работното место. За разлика од Табела 3, овде може да се забележат повисоки средни вредности кои се движат во опсег од 3,50 до 4,60. Стандардната девијација е исто така со ниски вредности - најголем дел од одговорите на испитаниците се напластени околу аритметичката среднина, вредностите скјунес и куртозис, се во нормалните граници од +/-2 укажуваат дека нема случаи кои значајно отстапуваат од нормалната дистрибуција. Кај сите

тврдења, скјунесот е со негативен предзнак, што укажува на тоа дека аритметичките средини тежнеат кон максималниот скор.

Табела 4. Дескриптивни статистики за прашањата кои се однесуваат на варијаблата *Вработување во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите*

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
<b>6.</b> Каква улога на раководните лица (менаџмент) на работното место ви е најпривлечна и најмногу ве мотивира?							
Личност што во извршувањето на работните задачи постојано дава сè од себе, а истовремено го ослободува потенцијалот на вработените за да можат повеќе да придонесат за организацијата.	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4.13</b>	<b>1.008</b>	<b>-1.366</b>	<b>2.047</b>
Обезбедува повратна информација за квалитетот на извршената работа	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4.10</b>	<b>0.960</b>	<b>-1.214</b>	<b>2.118</b>
Ми овозможува автономија и слобода во носењето одлуки при извршувањето на своите работни задачи.	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4.13</b>	<b>1.042</b>	<b>-1.852</b>	<b>3.971</b>
Ја контролира работата на вработениот секој ден	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.50</b>	<b>1.167</b>	<b>-0.558</b>	<b>-0.368</b>
При соочување со работни предизвици, раководните лица се секогаш спремни за нудење помош и споделување знаење	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.33</b>	<b>0.758</b>	<b>-1.168</b>	<b>1.657</b>
Тимски ориентиран и вистински лидер.	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.40</b>	<b>0.724</b>	<b>-0.794</b>	<b>-0.605</b>
<b>7.</b> На работното место важно ми е да се почитуваат следните етички деловни практики на работодавецот:							
Признавање и пофалба за квалитетна работа	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.50</b>	<b>0.630</b>	<b>-0.888</b>	<b>-0.134</b>
Разработен план за кариера	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.30</b>	<b>0.837</b>	<b>-1.014</b>	<b>0.393</b>
Интересна работа	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.43</b>	<b>0.774</b>	<b>-1.436</b>	<b>2.057</b>
Безбедност на работата (на пример, на неопределено време, силен синдикат и слично)	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.33</b>	<b>0.758</b>	<b>-0.660</b>	<b>-0.911</b>
Квалитетно лидерство (директни супервизори, менаџери)	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.27</b>	<b>0.740</b>	<b>-0.480</b>	<b>-0.972</b>
Обезбедување на потребната автономија за извршување на работните задачи (независност во обавување на работните задачи)	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.33</b>	<b>0.661</b>	<b>-0.484</b>	<b>-0.620</b>
Тимска работна средина	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.50</b>	<b>0.630</b>	<b>-0.888</b>	<b>-0.134</b>
Престижно работно место или титула	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3.97</b>	<b>0.890</b>	<b>-0.247</b>	<b>-1.023</b>

Учество во донесувањето одлуки (можност за учество во одлуки во врска со организацијата)	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.23</b>	<b>0.858</b>	<b>-0.838</b>	<b>-0.109</b>
Добивање повратни информации за вашата работа	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.47</b>	<b>0.629</b>	<b>-0.758</b>	<b>-0.321</b>
<b>8.</b> Кога размислувате за вашето работење, во колкава мерка ви се важни следните награди на работодавецот? Оцена на важност (1 воопшто не ми е важно – 5 исклучително ми е важно)							
Висока основна плата (фиксна плата во ист износ секој месец, без оглед на резултатите од работата)	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.50</b>	<b>1.106</b>	<b>-0.471</b>	<b>-0.623</b>
Платено дополнително образование надвор од работата (високо образование, курсеви, семинари, лиценци...)	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.47</b>	<b>0.629</b>	<b>-0.758</b>	<b>-0.321</b>
Добар пакет на бенефиции што вклучува здравствена заштита (на пр. систематски прегледи во приватни клиники, осигурување на живот)	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.60</b>	<b>0.563</b>	<b>-1.042</b>	<b>0.176</b>
Варијабилна индивидуална исплата/бонус (целата или дел од вашата плата зависи исклучиво од вашата работа и резултатите од работата)	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.27</b>	<b>0.740</b>	<b>-0.480</b>	<b>-0.972</b>
Варијабилна групна исплата/бонус (целата или дел од платата зависи исклучиво од работата на целата група или тимот на кој му припаѓам)	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.87</b>	<b>1.167</b>	<b>-1.120</b>	<b>0.742</b>

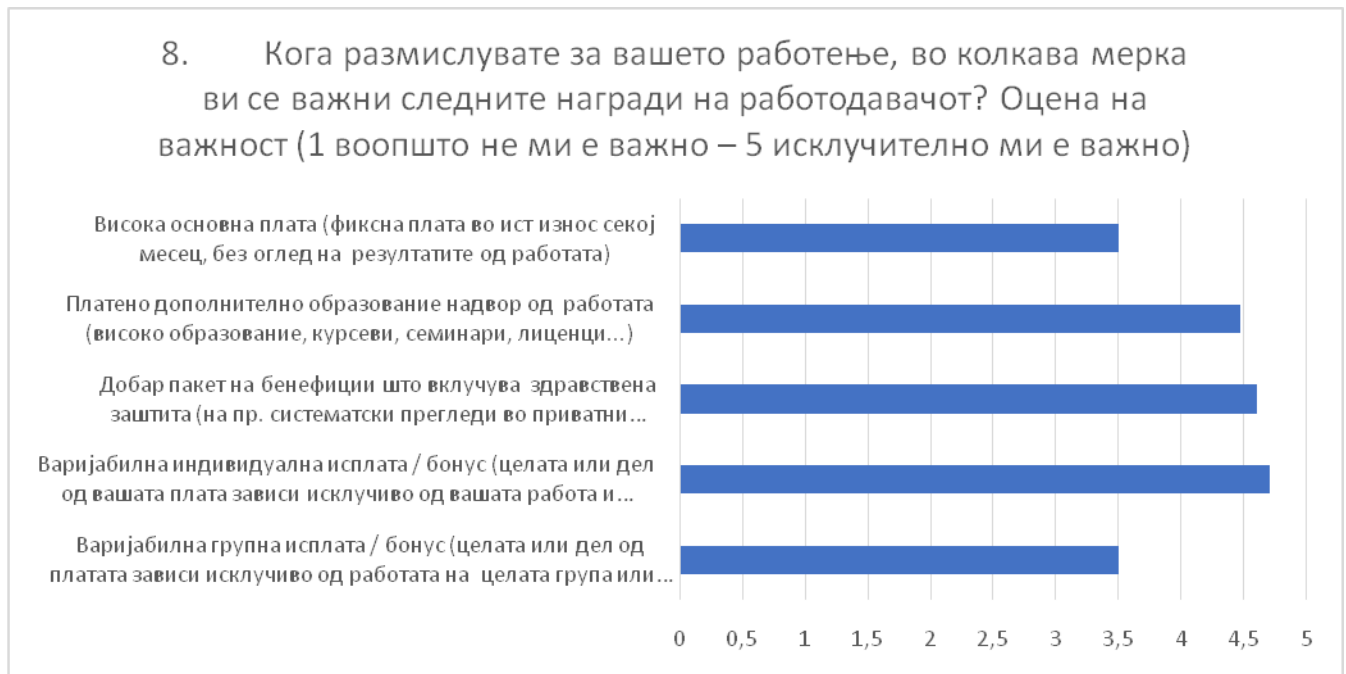




Графикон 9. Аритметички средини за улога на раководни лица



Графикон 10. Аритметички средини за етички деловни практики



Графикон 11. Аритметички средини за награди на работно место

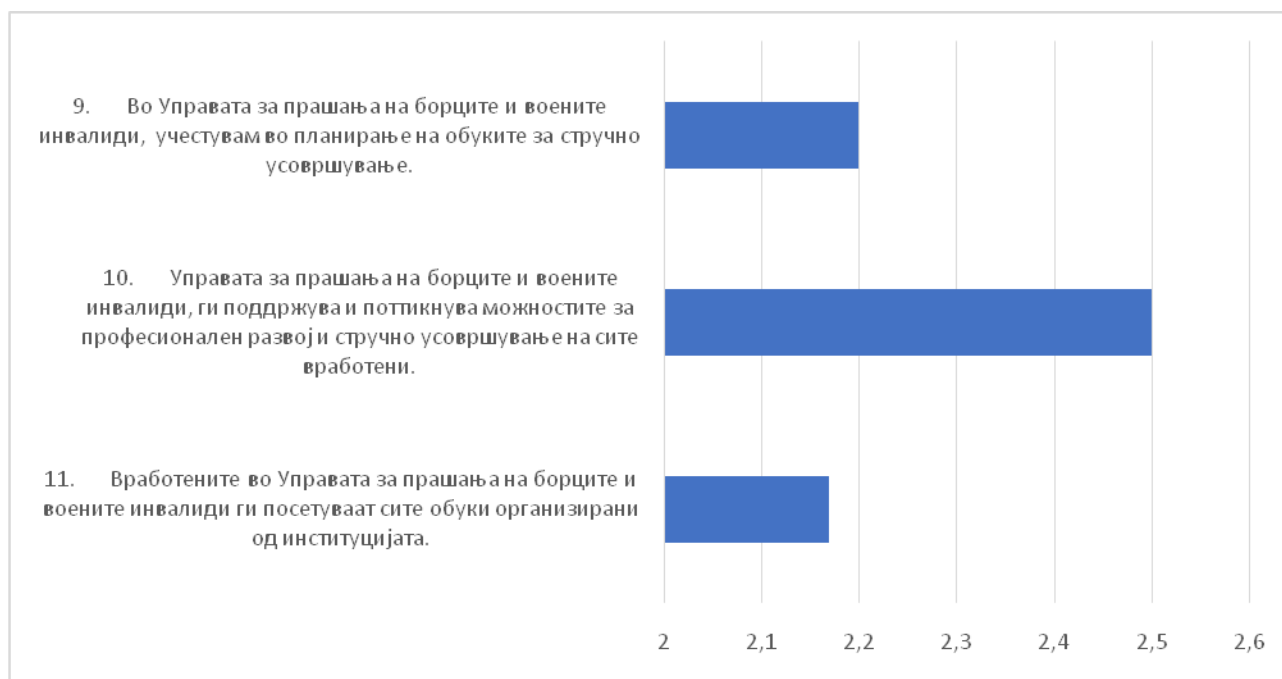
Од графичкиот приказ на одговорите, во согласност со Графикон 9, може да се увиди дека, од улогите на раководните лица, на вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди им е најважно, при соочување со работни предизвици, раководните лица да се секогаш спремни за нудење помош и споделување знаење и да бидат тимски ориентирани лидери. Од Графиконот 10 може да се увиди дека, од етичките деловни практики, на вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди им се најважни признавањето и пофалбата за квалитетна работа и тимска работна средина. Од Графиконот 11, во однос на наградите, најважни им се варијабилната индивидуална исплата и добар пакет на бенефиции што вклучува здравствена заштита.

Табела 5. Дескриптивни статистики за прашањата кои се однесуваат на варијаблата *Стручно усовршување*

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
<b>9. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, учествувам во планирање на обуките за стручно усовршување.</b>	30	1	5	2.20	1.297	.719	-.577
<b>10. Управата за прашања на борците и воените инвалиди ги поддржува и поттикнува можностите за професионален развој и стручно усовршување на сите вработени.</b>	30	1	5	2.50	1.432	.302	-1.525
<b>11. Вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ги посетуваат сите обуки организирани од институцијата.</b>	30	1	5	2.17	1.234	.723	-.684

Според Табела 5, која се однесува на стручното усовршување во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, од одговорите на вработените се увидува умерена до ниска застапеност на учествување во планирање обуки, на поддршката за професионален развој и посета на обуки организирани од

Управата. Средните вредности се движат во опсег од 2,17 до 2,50. Стандардната девијација е со ниски вредности, што укажува дека најголем дел од одговорите на испитаниците се напластени околу аритметичката средина, додека пак вредностите скјунес и куртозис, кои се во нормалните граници од +/-2, укажуваат дека нема случаи кои значајно отстапуваат од нормалната дистрибуција. На сите тврдења, скјунесот е со позитивен предзнак, што укажува на тоа дека аритметичките средини тежнеат кон минималниот скор.



Графикон 12. Аритметички средини за стручно усовршување

Од графичкиот приказ, според Графикон 12, се гледа умерено истакната поддршка и поттик на можностите за професионален развој и стручно усовршување на вработените, но ниско се застапени учеството во планирањето на обуката и нивната посета од страна на вработени во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.



Графикон 13. Организација на обуки



Графикон 14. План за обуки на вработени



Графикон 15. Развојни можности

Графичките прикази (графикони 13 и 14) покажуваат високо застапено неорганизирање на обуки (93,3%), како и план за обуки на персоналот во Управата за прашања на борците и воените инвалиди (83,3%). Според Графикон 15, вработените во Управата како најпривлечни обуки кои им се потребни ги истакнале оние кои се однесуваат на работа на проекти во квалитетен тим (66,6%), а потоа обуки кои ќе бидат овозможени преку електронското учење (16,7%)

Табела 6. Дескриптивни статистики за прашањата кои се однесуваат на варијаблата *Заштита на права на граѓани*

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
<b>15. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, сите граѓани кои остваруваат права и користат услуги ги користат во согласност со законите.</b>	30	1	5	4.43	.898	-1.238	1.435

<b>16. Сите корисници кои остваруваат права и користат услуги од Управата за прашања на борците и воените инвалиди имаат право на заштита на нивните лични податоци.</b>	30	3	5	4.60	.675	-1.473	.957
<b>17. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди се забележува непристрасно, етичко, одговорно и транспарентно вршење на активностите со цел заштита на корисниците и обезбедување услуги.</b>	30	1	5	4.20	.925	-1.547	1.536



Графикон 16. Аритметички средини за заштита на права на граѓани

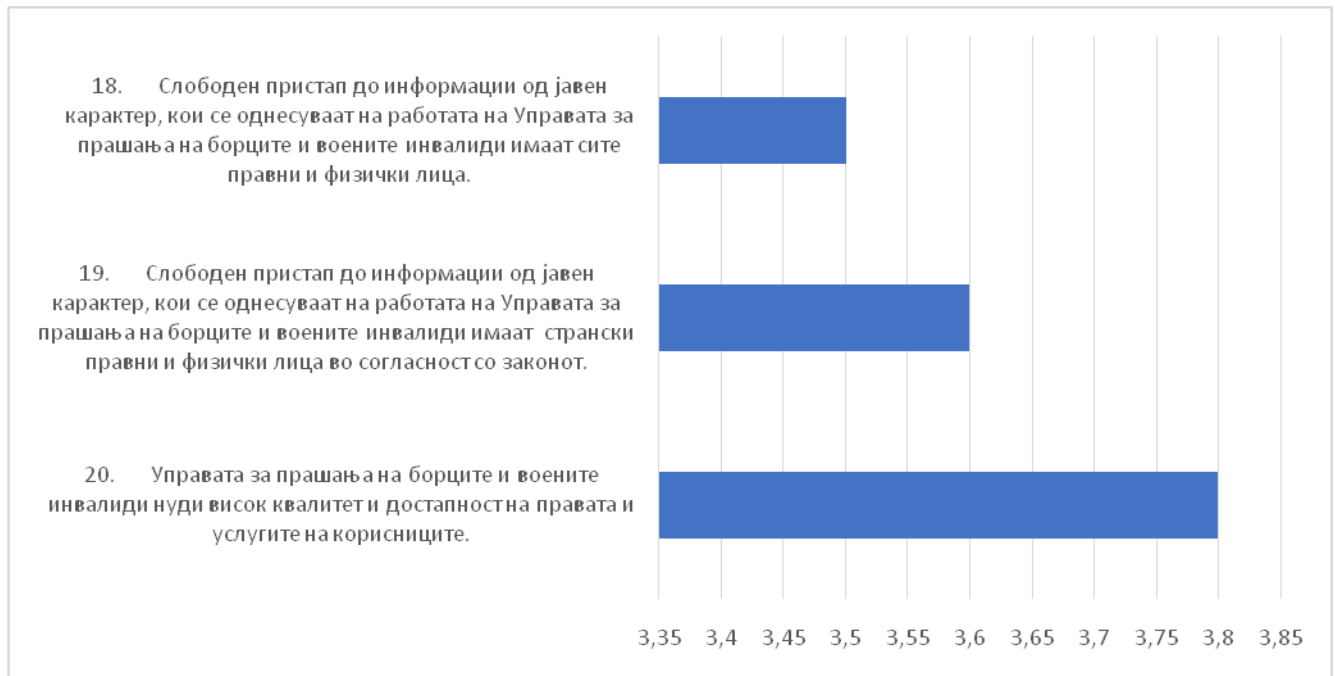
Од табеларниот приказ, Табела 6, интересно е да се забележи дека, и покрај ниските скорови кои се застапени кај *вработувањето* и *стручното усовршување* во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, се забележува дека вработените изразуваат висок степен на исполнување на правата на граѓаните и нивните корисници. Имено, скоровите од средните вредности се движат во опсег од 4,20 до 4,60.

Стандардната девијација е со ниски вредности, што укажува дека најголем дел од одговорите на испитаниците се напластени околу аритметичката средина, додека пак вредностите скјунес и куртозис, кои се во нормалните граници од +/-2, укажуваат дека нема случаи кои значајно отстапуваат од нормалната дистрибуција. На сите тврдења, скјунесот е со негативен предзнак, што укажува на тоа дека аритметичките средини тежнеат кон максималниот скор.

Од графичкиот приказ (Графикон 16) се гледа дека највисок скор е постигнат кај заштитата на правата на корисниците кои остваруваат права и користат услуги од Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

Табела 7. Дескриптивни статистики за прашањата кои се однесуваат на варијаблите *Пристап до информации од јавен карактер* и *Квалитет и достапност на услугите*

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
<b>18. Слободен пристап до информации од јавен карактер кои се однесуваат на работата на Управата за прашања на борците и воените инвалиди имаат сите правни и физички лица.</b>	30	1	5	3.77	1.251	-.772	-.322
<b>19. Слободен пристап до информации од јавен карактер кои се однесуваат на работата на Управата за прашања на борците и воените инвалиди имаат странски правни и физички лица во согласност со законот.</b>	30	1	5	3.60	1.276	-.773	-.320
<b>20. Управата за прашања на борците и воените инвалиди нуди висок квалитет и достапност на правата и услугите на корисниците.</b>	30	1	5	3.80	1.157	-.871	.394



Графикон 17. Аритметички средини пристап до информации и квалитет на услуги

Од табеларниот приказ, Табела 7, се забележува дека вработените изразуваат умерен до висок степен на исполнување на правата за пристап до информации од јавен карактер и квалитет и достапност на услугите. Скоровите од средните вредности се движат во опсег од 3,60 до 3,80.

Стандардната девијација е со ниски вредности, што укажува дека најголем дел од одговорите на испитаниците се напластени околу аритметичката средина, додека пак вредностите скјунес и куртозис, кои се во нормалните граници од +/-2, укажуваат дека нема случаи кои значајно отстапуваат од нормалната дистрибуција. На сите тврдења, скјунесот е со негативен предзнак, што укажува на тоа дека аритметичките средини тежнеат кон максималниот скор.

Од графичкиот приказ (Графикон 17) се гледа дека највисок скор е постигнат кај давањето квалитет и достапност на правата и услугите на корисниците на Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Во однос на слободниот пристап до јавни информации, интересно е да се забележи дека, според одговорите, странските правни и физички лица имаат поголем пристап до информации за разлика од македонските правни и физички лица.



Табела 8. Дескриптивни статистики за прашањата кои се однесуваат на варијаблата *Формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди*

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
<b>21. Квалитетното стручно усовршување и организирање на обуки на вработените се можност за одобрување на формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.</b>	30	1	5	4.17	1.147	-1.669	1.396
<b>22. Вработувањето со почитување на законските норми е можност за одобрување на формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.</b>	30	1	5	4.27	.944	-1.634	1.517
<b>23. Обезбедување заштита на правата на граѓаните помага за формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.</b>	30	1	5	4.20	.961	-1.427	2.072
<b>24. Ангажирање вработени лица со висок интегритет ќе помогне за формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.</b>	30	1	5	4.27	.907	-1.765	1.535
<b>25. Со цел формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, потребно е да постои пристап до информации од јавен карактер, висок квалитет и достапност на услугите за граѓаните/корисниците.</b>	30	1	5	4.33	.922	-1.873	1.650



Графикон 18. Аритметички средини за формирање сектор за човечки ресурси

Според Табела 8, се забележува дека вработените изразуваат високо согласување со тоа дека квалитетното стручно усовршување и организирање обуки, вработување со почитување на законските норми, обезбедување заштита на правата на граѓани, ангажирање вработени лица со висок интегритет, квалитетен пристап до информации од јавен карактер и висок квалитет и достапност на услугите се потребни во Управата за прашања на борците и воените инвалиди и дека за нивно подобро остварување потребна е можност за формирање сектор за човечки ресурси преку остварување на овие функции. Скоровите од средните вредности се движат во опсег од 4,17 до 4,33.

Стандардната девијација е со ниски вредности, што укажува дека најголем дел од одговорите на испитаниците се напластени околу аритметичката средина, додека пак вредностите скјунес и куртозис, кои се во нормалните граници од +/-2, укажуваат дека нема случаи кои значајно отстапуваат од нормалната дистрибуција. На сите тврдења, скјунесот е со негативен предзнак, што укажува на тоа дека аритметичките средини тежнеат кон максималниот скор.

Од графичкиот приказ (Графикон 18) се гледа дека највисок скор е постигнат кај пристап на информации од јавен карактер и давањето квалитет и достапност на правата и услугите на корисниците на Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Несомнено е дека формирањето сектор за човечки ресурси ќе ги зајакне капацитетите на институцијата и ќе овозможи подобро функционирање на организацијата во целост.

## ДИСКУСИЈА

Секторот за човечки ресурси мора да биде дел од реформата на јавната администрација, што се потврди и во резултатите од ова истражување. Како што можеше да се увиди од приложените релевантни податоци, во земјите од Европската Унија секторите за човечки ресурси се круцијален дел од реформите и унапредувањето во јавната администрација. Како што веќе беше споменато, во Управата за прашањата на борци и воени инвалиди не постои сектор за човечки ресурси.

Сосема е јасно дека секторите за човечки ресурси играат клучна улога во јавната администрација, исто како што тоа го прават во приватните организации. Во контекст на јавната администрација, која вклучува управување и доставување јавни услуги до граѓаните, важноста на одделенијата за човечки ресурси не може да се потцени. Важноста на постоењето на сектор за човечки ресурси е од витално значење заради: регрутирањето таленти (секторите за човечки ресурси се одговорни за привлекување и избор на квалификувани поединци за работа во јавните агенции; ова е од суштинско значење за одржување способна и квалификувана работна сила која може ефективно да им служи на потребите на јавноста); планирање работна сила (јавната администрација вклучува широк опсег на услуги, од образование и здравствена заштита до спроведување на законот и развој на инфраструктурата; секторите за човечки ресурси се одговорни за анализа на идните потреби за работна сила на овие различни области и планирање за регрутирање, обука и развој соодветно; обука и развој на вработените (јавната администрација често бара специјализирани вештини и знаења); секторите за човечки ресурси дизајнираат програми за обука за да се осигураат дека вработените ги имаат потребните вештини за ефективно да ги извршуваат своите работни места; промовираат тековен професионален развој за да ги одржуваат вработените во тек со трендовите и напредокот во организацијата; управување со перформанси (секторите воспоставуваат системи за евалуација на перформансите за да се проценат перформансите на вработените, да се идентификуваат областите за подобрување и да се препознаат извонредните

придонеси); оцените на перформансите се од суштинско значење за одржување на отчетноста и за обезбедување дека јавните услуги се испорачуваат ефикасно и ефективно; ангажирање на вработените и промовирање морал и етика (ангажираните и мотивираните вработени имаат поголема веројатност да обезбедат висококвалитетни јавни услуги), секторите за човечки ресурси работат на создавање позитивна работна средина, поттикнуваат повратни информации од вработените, адресираат проблеми и промовираат култура на тимска работа и соработка; решавање конфликти (јавната администрација може да вклучи предизвикувачки ситуации и конфликти); секторите играат улога во посредување во конфликти, решавање спорови и обезбедување фер третман на вработените, што придонесува за хармонична работна средина и спречува пречки во испораката на услугите; усогласеност и прописи (јавната администрација е предмет на различни закони, регулативи и етички стандарди); секторите за човечки ресурси обезбедуваат организацијата и нејзините вработени да се придржуваат до овие правни и етички упатства, намалувајќи го ризикот од правни обврски; различност и вклученост (јавната администрација им служи на различни заедници, а одделенијата за човечки ресурси се одговорни за промовирање на различноста и вклученоста во работната сила, што помага да се осигура дека јавните служби се чувствителни на потребите на сите граѓани и дека вработените претставуваат широк спектар на позадини и перспективи); планирање на сукцесија (со цел да се одржи континуитетот во јавните услуги, одделенијата за човечки ресурси развиваат планови за наследување за да ги идентификуваат потенцијалните лидери во организацијата и да ги подготват за идните лидерски улоги); здравје и безбедност (јавната администрација често вклучува работа во потенцијално опасни средини, како што е одговорот за итни случаи или спроведување на законот, па така секторите за човечки ресурси гарантираат дека вработените се обучени за безбедносни протоколи и имаат пристап до потребната заштитна опрема).

Накратко, секторите за човечки ресурси во јавната администрација се од суштинско значење за регрутирање, развој и задржување квалификувана и мотивирана работна сила која може ефективно да дава јавни услуги. Нивните

одговорности опфаќаат различни аспекти на управувањето со човечките ресурси, придонесувајќи за севкупната ефикасност, ефективност и квалитет на услугите што ѝ се даваат на јавноста.

Република Северна Македонија се стреми кон реформи во јавната администрација, а како најважни аспекти на кои треба да се обрне внимание, според Стратегијата за реформа на Јавната администрација (Министерство за информатичко општество и администрација - Стратегија за реформа на Јавната администрација, 2018), наведени се вработување во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите, стручно усовршување, заштита на права, информации од јавен карактер и квалитет и достапност на услугите.

Во рамките на ова истражување, беше испитана моменталната состојба во Управата за прашањата на борците и воените инвалиди во однос на вработувањето во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите, стручното усовршување, заштитата на правата на граѓаните, пристапот до информации од јавен карактер и квалитетот и достапноста на услугите.

Во истражувањето учествуваа 30 испитаници, вработени во Управата за прашањата на борци и воени инвалиди од машки и женски пол, од кои двајца раководни административни службеници (7%), 21 стручни административни службеници (70%) и 7 помошно-административни службеници (23%).

Според добиените податоци од истражувањето, може да се заклучи дека вработените не се согласуваат целосно дека вработувањето секогаш започнува со јавен оглас, дека се применува принципот на квалитетен и праведен избор на кандидати и дека тие имаат високи познавања од работата, дека постапките за унапредување и мобилност се изведуваат во фер и конкурентна постапка и селекција и дека раководниот тим е секогаш флексибилен и праведен.

Оттука, може да се каже дека вработувањето е еден аспект од Управата на кој треба да се посвети време, да се организира инаку со цел унапредување на Управата.

Понатаму, вработените посочиле на потребата, односно тежнењето кон квалитетните лидерски способности како личност со интегритет, кој работи на ослободување на потенцијалот на кадарот, нуди повратна информација, овозможува автономија, ја следи работата на вработените, спремен е за нудење помош и најважно е тимски ориентиран лидер. Понатаму, на вработените во Управата им е важно да се почитуваат етичките деловни практики на работодавецот како признавање и пофалба за квалитетна работа, разработен план за кариера, интересна работа, безбедност на работата, квалитетно лидерство, како и обезбедување на потребната автономија за извршување на работните задачи.

Токму сето ова ќе може полесно да се овозможи доколку во Управата за прашања на борци и воени инвалиди се формира сектор за човечки ресурси.

Кога станува збор за стручното усовршување во Управата, воочена е умерена до ниска застапеност на учествување во планирање на обуки, на поддршката за професионален развој и посета на обуки организирани од Управата, како и високозастапено неорганизирање обуки и план за обуки на персоналот во Управата за прашања на борците и воените инвалиди. Вработените во Управата како најпривлечни обуки кои им се потребни ги истакнале оние кои се однесуваат на работа на проекти во квалитетен тим, а потоа обуки кои ќе бидат овозможени преку електронското учење.

Според добиените резултати, заштитата на правата на граѓани, пристапот до информации од јавен карактер, како и квалитетот и достапноста на услугите се изразени со умерен до висок степен на исполнување на правата, сепак не максимално, од што се увидува можност за развој и на овие аспекти.

Кога станува збор за формирањето сектор за човечки ресурси, вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди изразуваат високо согласување со тоа дека квалитетно стручно усовршување и организирање обуки, вработување со почитување на законските норми, обезбедување заштита на правата на граѓани, ангажирање вработени лица со висок интегритет, квалитетен пристап до информации од јавен карактер и висок квалитет и достапност на услугите се потребни во Управата за прашања на борците и воените инвалиди и

дека за нивно подобро остварување потребна е можност за формирање сектор за човечки ресурси преку остварување на овие функции.

Несомнено е дека формирањето сектор за човечки ресурси ќе ги зајакне капацитетите на институцијата и ќе овозможи подобро функционирање на организацијата во целост.

Оттука, истражувачките хипотези:

X1: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, ќе се овозможи вработување во согласност со законскиот основ и квалитетот на кандидатите“ **се потврдува.**

X2: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи подобро стручно усовршување на вработените“ **се потврдува.**

X3: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи подобра заштита на правата на граѓаните (корисниците)“ **се потврдува.**

X4: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи подобар пристап до информации од јавен карактер“ **се потврдува.**

X5: „Со формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ќе се овозможи поголем квалитет и поголема достапност на услугите за корисниците“ **се потврдува.**



## **Недостатоци на истражувањето и сугестии за идни истражувања**

Во овој дел би требало да се нагласи дека ова истражување содржи некои методолошки недостатоци. Како главен недостаток кој ќе се истакне на почетокот е начинот на којшто е избран примерокот. За целите на ова истражување не е искористен случајно избран примерок, туку намерен. Исклучена е можноста за генерализација на наодите на цела популација на вработени лица во социјалните служби или, со други зборови, наодите кои се добиени во ова истражување ќе важат само за примерокот на кој се добиени. Од тој аспект, во некои идни истражувања, препорачливо е да се спроведе истражување со случајно избран примерок, опфаќајќи ја целата популација на јавна администрација, а со самото тоа – таквото истражување ќе понуди и компаративен аспект на разните органи од јавната администрација. Дополнително, бројот на испитаници беше прилично мал, сочинет од само 30 испитаници. И покрај податоците кои се добија – претпоставката е дека податоците ќе беа уште побогати доколку примерокот беше сочинет од поголема група лица кои се вработени во Управата за прашања на борци и воени инвалиди.

Друг методолошки недостаток е и начинот на којшто се собрани податоците, односно пополнување на анкетите онлајн, а тој начин беше избран заради економичност на истражувањето. На тој начин, беше невозможно да се обезбедат подеднакво исти услови за сите испитаници. Така, не може да се исклучи можноста за невалидни одговори на прашалниците кај оние испитаници кои биле во близина на други луѓе во просторијата во која ги пополнувале прашалниците, и имале влијание од други луѓе, или пак ги одговарале на работното место и не биле доволно концентрирани на Прашалникот.

Постои и веројатност за социјално пожелни одговори, за да се добие впечаток дека испитаниците се многу поупатени одошто се, или пак дека не сакаат да прикажат незадоволство од работното место и да ги прикажат неговите целосни недостатоци.

За некои наредни истражувања, добар предлог би бил да се спроведе добро контролирано истражување, со репрезентативна група од популацијата која ќе се

истражува, со примена на рандомизација при изборот на испитаниците на примерокот, со соодветна големина и вид на примерокот со цел добивање наоди кои би можело да се генерализираат на сите социјални служби во Република Северна Македонија. Дополнително, истражувања кои би ја обработиле оваа тема се потребни на овие простори, бидејќи речиси ги нема.

## Заклучни препораки

Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека во секој измерен аспект има простор за подобрување на управата, кој би се надополнил со сектор за човечки ресурси.

Секако, одржувањето на добро функционална Управа за прашања на борци и воени инвалиди е од клучно значење за ефективно управување и испорака на услугите на корисниците. Во контекст на управувањето, со цел обезбедување добро функционирање на Управата, главната препорака е формирање сектор за човечки ресурси, како и:

Транспарентност и отчетност: Негување култура на транспарентност со тоа што информациите, процесите и одлуките ќе бидат достапни за јавноста. Одржување одговорност за постапките и перформансите на вработените за да се одржат довербата и интегритетот.

Регрутирање засновано на заслуги: Спроведување процеси на регрутирање засновани на заслуги за да се осигури дека поединците се ангажирани, унапредени и доделени улоги врз основа на нивните квалификации, вештини и искуство, наместо непотизам или фаворизирање.

Обука и професионален развој: Обезбедување постојана обука и можности за професионален развој на вработените со цел подобрување на нивните вештини и подобрување на квалитетот на услугите.

Ефикасни процеси и системи: Насока кон административните процеси и усвојување современи технолошки решенија за зголемување на ефикасноста, намалување на документацијата и подобрување на испораката на услуги.

Евалуација на перформансите: Воспоставување системи за евалуација на перформансите кои ги мерат резултатите и влијанијата наместо само фокусирање на резултатите. Препознавање и наградување на вработените кои се истакнуваат во нивните улоги.

Клиенто-центричен пристап: Корисниците на права и услуги во Управата да се стават на прво место. Собирање повратни информации, анализирање на потребите и приспособување на услугите со цел задоволување на барањата на јавноста.

Децентрализација и делегирање: Делегирање на овластувањата за донесување одлуки на соодветните нивоа на организацијата за да се обезбедат побрзи одговори на локалните потреби и промовирање на иновациите.

Механизми за решавање конфликти: Развивање ефективни механизми за решавање конфликти и спорови во организацијата за да се одржи хармонична работна средина.

Етички стандарди: Поставување јасни етички стандарди за вработените и службениците за да ги поддржуваат интегритетот, чесноста и правичноста во сите интеракции.

Мерење на перформансите и анализа на податоци: Спроведување процеси на донесување одлуки водени од податоци за следење на перформансите, идентификување области за подобрување и правење информирани избори за политиките.

Соработка и меѓуагенциска соработка: Поттикнување на соработката и координацијата меѓу различните оддели и агенции за да се постигнат интегрирани и холистички решенија за сложените предизвици.

Приспособливост и иновации: Прифаќање на иновациите и приспособување на променливите околности, технологии и општествени потреби за поголема ефективност на организацијата.

Редовни евалуации и реформи: Периодично надгледување на административните структури, процеси и политики со цел идентификување на неефикасноста и областите за подобрување. Спроведување на потребните реформи за оптимизирање на перформансите.

Развој на лидерство: Инвестирање во развивање силно и етичко лидерство на сите нивоа на организацијата со цел водење и инспирирање на вработените кон постигнување на организациските цели.

Управување со ризик: Развивање стратегии за управување со ризик за предвидување и ублажување на потенцијалните предизвици што би можело да ја нарушат испораката на услуги.

Со имплементација на овие препораки, јавната администрација може да ги подобри својата ефикасност, ефективност и одговорност, на крајот подобрување на животот на граѓаните и придонесување за севкупниот развој на општеството.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Бенев, Б. С. (2002). Публична администрација, проблеми, позиции и видувања. Софија: Јурипрес.

Бојациоски, Д., & Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет.

Лазаровски, С. (2014). Ефектите на глобализацијата врз менаџментот на човечки ресурси. Магистерски труд. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.

Министерство за труд и социјална политика. (2014). Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди – Орган во состав на МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ТРУД И СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА, Република Македонија.

Министерство за труд и социјална политика – Правилник за формата и содржина на поканата за едукација и начинот на водење на евиденција за спроведената едукација, (2015). Службен весник на Република Македонија, број 127/19

Министерство за труд и социјална политика – Правилник за формата, содржината и начинот на водење на регистарот на лица ангажирани со договор за волонтирање, (2015); Службен весник на Република Македонија, број 56/15

Министерство за труд и социјална политика. (2020). Стратешки план на Управата за прашања на борците и воените инвалиди – Орган во состав на МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ТРУД И СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА, Република Македонија.

Министерство за труд и социјална политика - Правилник за начинот и водењето на електронската евиденција на работно време и на прекувремена работа. (2015).

<https://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/Pravilnik%20orabotno%20vreme.pdf>

Министерство за труд и социјална политика. Официјална веб страница.  
<https://www.mtsp.gov.mk/uprava-borci.nspх>

Министерство за информатичко општество и администрација – Кодекс за административни службеници. (2014).  
[https://www.pravda.gov.mk/upload/Documents/kodeks\\_AS.pdf](https://www.pravda.gov.mk/upload/Documents/kodeks_AS.pdf)

Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика. (2015). [https://www.mtsp.gov.mk/dokumenti-ns\\_article-sistemizacija-na-rabotnite-mesta-vo-ministerstvo-za-trud-i-socijalna-politika-nova-tabela.nspх](https://www.mtsp.gov.mk/dokumenti-ns_article-sistemizacija-na-rabotnite-mesta-vo-ministerstvo-za-trud-i-socijalna-politika-nova-tabela.nspх)

Правилник за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика. (2015). [https://www.mtsp.gov.mk/dokumenti-ns\\_article-sistemizacija-na-rabotnite-mesta-vo-ministerstvo-za-trud-i-socijalna-politika-nova-tabela.nspх](https://www.mtsp.gov.mk/dokumenti-ns_article-sistemizacija-na-rabotnite-mesta-vo-ministerstvo-za-trud-i-socijalna-politika-nova-tabela.nspх)

Стратегија за реформа на Јавната администрација. (2018).  
[https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl\\_files/documents/strategies/srja\\_2018-2022\\_20022018\\_mk.pdf](https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf)

Устав на Република Северна Македонија. (1993).  
<https://www.mfa.gov.mk/mk/page/487/ustav-na-republika-severna-makedonija>

Al Dalahmeh, M. (2020). Talent management: A systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5, 115-123. doi: 10.47535/19910jbe102.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan page.

Bishop, J. (1987). The Recognition and Reward of Employee Performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4), S36–S56.

Bogicevic, B. (2003). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Bogicevic, B. (2006). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Calogero, M. (2010). The Introduction of New Public Management Principles in the Italian Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 30E, 30-54.
- Cesário, F., & Magalhães, S. (2017). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979-988. DOI: [10.1080/01900692.2016.1242609](https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609)
- Cohen, S., & Eimicke, W. (1995). Ethics and the Public Administrator. *Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 537, 96-108. doi: 10.1177/000271629553700108.
- Dessler, G. (1999). *Human resources management*. New York.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadjenja ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Dockel, A., Basson, J. & Coetzee, M. (2006). The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Drucker, G. (2005). *Upravljanje u novom društvu*. Novi Sad: Adižes.
- Dvoráková, Z. (2005). Encouraging ethical behaviour in public administration by human resource management. *Journal of Business Economics and Management*, 6(3), 171-178, DOI: [10.1080/16111699.2005.9636105](https://doi.org/10.1080/16111699.2005.9636105)
- Dzordevic, J. (2009). *Menadžment znanja*, Beograd: Data status.
- Getnet, B., Jebena, T., & Tsegaye, A. (2014). The Effect of Employee's Fairness Perception on Their Satisfaction towards the Performance Appraisal Practices (A Case Study of University of Gondar). *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 174-210.

- Goldstein, I. (1993) *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, Evaluation*. Brooks-Cole, Monterey.
- Ivancevich, M.J. (2007). *Human Resources Management*. Mc Graw-Hill.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 12, 2133-2154, DOI: [10.1080/09585190802479389](https://doi.org/10.1080/09585190802479389)
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L. (2009). Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177-183.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Lambert, M., Vero, J., & Zimmermann, B. (2012). Vocational training and professional development: A capability perspective. *International Journal of Training and Development*, 16, 164-182. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00402.x>
- Lenitah, H., McGuirk, H., Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research Policy*, 48(9), 103791. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.015>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.001>
- Mahaparto, B.B. (2010). *Human resources management*. New Age International Publisher.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance – An Overview. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 2(3), 183-194.



- Ministry of Justice and Public Administration of Croatia, Development of a Public Administration Competency Framework. (2018).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill, USA.
- Poursafar, A., Rajaeepour, S., Seyadat, S. A., & Oreizi, H. R. (2014). The Relationship between Developmental Performance Appraisal, Organizational Support, Organizational Commitment and Task Performance: Testing a Mediation Model. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 50-65. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5765>
- Radhika, D. (2012). Ethics in Public Administration. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 4(2), 23-31. DOI: 10.5897/JPAPR11.049
- Reina, R., & Scarozza, D. (2021). Human Resource Management in the Public Administration. In: Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., Gagliarducci, F. (eds) *Organizational Development in Public Administration*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43799-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43799-2_3)
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89-98.
- Shafritz, J. M., Russel, E. W., & Borick, C. P. (2016). *Introducing Public Administration*. London: Routledge.
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 54-82. <https://doi.org/10.1108/09513550510576152>
- Stepanyan, A. (2016). Personnel motivation in multinational companies: standardization and adaptation. Master's Thesis. Jonkoping University. Moskow.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.

- Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18 (4), 10-21.
- Torrington, D., Hall, I., & Taylor, S. (2004). *Management ljudskih resursa*. Beograd:
- Vukojanski, I. (2019). Characteristics of human resources management model in public administration of Republic of Serbia: Contemporary trends and challenges. *Law and politics*, 17(1), 33-45. DOI: <https://doi.org/10.22190/FULP1901033V>
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory after Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work*. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.
- Whitton, H. (2001). Implementing effective ethics standards in government and the civil service. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). <https://www.oecd.org/mena/governance/35521740.pdf>
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Res Theory*, 14(1), 59-78.
- Yabanci, O. (2020). From Human Resource Management to Intelligent Human Resource Management: a Conceptual perspective. *Human-Intelligent Systems Integration*, 1, 101–109. <https://doi.org/10.1007/s42454-020-00007-x>
- Yao Lartey, P., Shi, J., Jaladi Santosh, R., Afriyie, S. O., Gumah, I, A., Husein, M., & Bah, F. B. (2021). Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharing. *IntechOpen*. doi: 10.5772/intechopen.101997

## **ЗАКОНИ:**

Закон за административни службеници, Службен весник на Република Македонија бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и Службен весник на Република Северна Македонија бр. 275/19 и 14/2020

Закон за внатрешни работи (Службен весник на Република Северна Македонија, број 89/2022)

Закон за вработените во јавниот сектор (Службен весник на Република Македонија, број 27/2014)

Закон за државни службеници од 2005 година (Службен весник на Република Македонија, број 81/2005)

Закон за материјално обезбедување на учесниците во Народноослободителната војна (Службен весник на Република Македонија број 21/1996)

Закон за облигациони односи (Службен весник на Република Македонија, 11/2019)

Закон за одбележување, уредување и одржување на гробиштата и гробовите на борците погребани на територијата на Република Северна Македонија и во странство, како и на припадниците на странските армии од поранешните војни на територијата на Република Северна Македонија (Службен весник на Република Македонија, бр.13/1996)

Закон за организација на органите на државната управа (Службен весник на Република Македонија, број 58/2000)

Закон за правата на воените инвалиди на членовите на нивните семејства и на членовите на семејствата на паднатите борци (Службен весник на Република Македонија бр. 13/1996)

Закон за правата на носителите на Партизанска споменица 1941 година, на лицата одликувани со орден на народен херој и на борците од Шпанската националноослободителна и револуционерна војна од 1936 до 1939 година (Службен весник на Република Македонија, број 75/1993)

Закон за работните односи (Службен весник на Република Македонија, број 62/2005, 106/2008, 161/2008, 114/2009, 130/2009, 50/10, 52/10, 124/10, 47/11, 11/12, 39/12, 13/13, 25/13, 170/13, 187/13, 113/14, 20/15, 33/15, 72/15, 129/15, 27/16, 120/18 и Службен весник на Република Северна Македонија, број 110/19)

Закон за слободен пристап до информации од јавен карактер (Службен весник на Република Македонија бр. 13/2006)

Закон за служба во армијата (Службен весник на Република Северна Македонија, број 171/2022)

Закон за трансформација во редовен работен однос (Службен весник на Република Македонија, број 20/2015)

Закон за цивилните инвалиди од војната, (Службен лист на СФРЈ, бр.33/1976, 25/1979, 11/1981, 4/1985, 12/1989, 17/1991, 38/1991) и (Службен весник на Република Македонија, бр.81/1999, 165/2008; 12/2009 и 161/2009)

## ПРИЛОГ

### Прашалник за испитаници

Прашалникот е наменет за вработени лица во Управата за прашања на борци и воени инвалиди и има за цел да се согледаат можностите за зајакнување преку идентификување стратегии, програми и обуки што ќе придонесат за зајакнување, а со тоа и за подобрување на работата на персоналот за работа со лица корисници на боречки – инвалидски права и заштита. Анкетата е анонимна. Заради целосна анонимност, ве молиме да не го наведувате вашето име. Обработката на податоците се врши со користење научни методи, а резултатите се со намена и не може да се користат за кои било други цели.

**ВЕ МОЛИМЕ ЗА ИСКРЕН ОДГОВОР.**

Упатство за пополнување на Прашалникот:

1. Прашањата се одговараат со заокружување соодветен одговор. Кога ниту една дадена можност не го дава соодветниот одговор, ве молиме заокружете го приближниот.
2. Ве молиме одговорете на сите прашања.
3. Од вашата искреност при одговарање на Прашалникот зависи успехот на истражувањето. Ве потсетуваме дека истражувањето е анонимно и нема можност да бидете идентификувани.
4. Со помош на скалата од 1 до 5 дадена подолу, го наведувате вашето согласување со секое тврдење, со означување на соодветната бројка во полето под тврдењето.

1 - воопшто не се согласувам

2 - не се согласувам

3 - ниту се согласувам ниту не се согласувам

4 - се согласувам

5 - целосно се согласувам

Ви благодариме за учеството!

**Пол:**

Машки

Женски

**Возраст:**

до 20 години

од 21 до 25 години

од 26 до 30 години

од 31 до 35 години

од 36 до 40 години

од 41 до 45 години

од 46 до 50 години

над 50 години

**Степен на образование:**

Средно образование

Вишо образование

Високо образование

Магистерски студии

Докторат

**Работна позиција:**

секретар

раководен административен службеник

стручен административен службеник

помошно-стручен административен службеник

**Колку време работите во Управата за прашања на борците и воените инвалиди?**

- до 5 години
- од 6 до 10 години
- од 11 до 15 години
- од 15 до 20 години
- над 20 години

**Колку години работите на истата работна позиција во Управата за прашања на борците и воените инвалиди?**

- до 5 години
- од 6 до 10 години
- од 11 до 15 години
- од 15 до 20 години
- над 20 години

**Дали сте биле унапреден/а во Управата за прашања на борците и воените инвалиди?**

- Да
- Не

**Вработување, унапредување и мобилност:**

1. Постапката за вработување во Управата за прашања на борците и воените инвалиди секогаш започнува со објавување јавен оглас.

1                      2                      3                      4                      5

---

2. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, при изборот на потребниот кадар во процесите на селекција и регрутација, се применува принципот на квалитетен и праведен избор на кандидати.

1                      2                      3                      4                      5

---

3. Избраните кандидати имаат соодветни стручни квалификации и високи познавања од областа на работата.

1                      2                      3                      4                      5

---

4. Постапките за унапредување и мобилност се изведуваат во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција.

1                      2                      3                      4                      5

---

5. Раководителот, директорот и менаџментот во Управата за прашања на борци и воени инвалиди, во однос за потребата од носење одлуки за нови вработувања, се секогаш флексибилни и праведни.

1                      2                      3                      4                      5

---

6. Каква улога на раководните лица (менаџмент) на работното место ви е најпривлечна и најмногу ве мотивира?

- Личност што во извршување на работните задачи постојано дава сè од себе, а истовремено го ослободува потенцијалот на вработените за да можат повеќе да придонесат за организацијата 1 2 3 4 5
- Обезбедува повратна информација за квалитетот на извршената работа 1 2 3 4 5
- Ми овозможува автономија и слобода во носењето одлуки при извршувањето на своите работни задачи 1 2 3 4 5
- Ја контролира работата на вработениот секој ден 1 2 3 4 5



- При соочување со работни предизвици, раководните лица се секогаш спремни за нудење помош и споделување знаење 1 2 3 4 5
  - Тимски ориентиран и вистински лидер 1 2 3 4 5
7. На работното место важно ми е да се почитуваат следните етички деловни практики на работодавецот:
- Признавање и пофалба за квалитетна работа 1 2 3 4 5
  - Разработен план за кариера 1 2 3 4 5
  - Интересна работа 1 2 3 4 5
  - Безбедност на работата (на пример, на неопределено време, силен синдикат и слично) 1 2 3 4 5
  - Квалитетно лидерство (директни супервизори, менаџери) 1 2 3 4 5
  - Обезбедување на потребната автономија за извршување на работните задачи (Независност во обавување на работните задачи) 1 2 3 4 5
  - Тимска работна средина 1 2 3 4 5
  - Престижно работно место или титула 1 2 3 4 5
  - Учество во донесувањето одлуки (можност за учество во одлуки во врска со организацијата) 1 2 3 4 5
  - Добивање повратни информации за вашата работа 1 2 3 4 5
8. Кога размислувате за вашето работење, во колкава мерка ви се важни следните награди на работодавецот? Оцена на важност (1 воопшто не ми е важно – 5 исклучително ми е важно)
- Висока основна плата (фиксна плата во ист износ секој месец, без оглед на резултатите од работата) 1 2 3 4 5
  - Платено дополнително образование надвор од работата (високо образование, курсеви, семинари, лиценци...) 1 2 3 4 5

- Добар пакет на бенефиции што вклучува здравствена заштита (на пр., систематски прегледи во приватни клиника, осигурување на живот) 1 2 3 4 5
- Варијабилна индивидуална исплата/бонус (целата или дел од вашата плата зависи исклучиво од вашата работа и резултатите од работата) 1 2 3 4 5
- Варијабилна групна исплата/бонус (целата или дел од платата зависи исклучиво од работата на целата група или тимот на кој му припаѓам) 1 2 3 4 5

### Стручно усовршување

9. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, учествувам во планирање на обуките за стручно усовршување.

1                      2                      3                      4                      5

---

10. Управата за прашања на борците и воените инвалиди ги поддржува и поттикнува можностите за професионален развој и стручно усовршување на сите вработени.

1                      2                      3                      4                      5

---

11. Вработените во Управата за прашања на борците и воените инвалиди ги посетуваат сите обуки организирани од институцијата.

1                      2                      3                      4                      5

---

12. Во текот на годината, во Управата за прашања на борците и воените инвалиди се организираат најмалку две обуки за вработените.

Да             Не

---

13. Секоја година носиме План за обуки на персоналот во Управата за прашања на борците и воените инвалиди во согласност со потребите?

Да       Не

---

14. Кој вид обука или кои развојни можности ги сметате за најпривлечни (може да изберете повеќе одговори)?

- а) Работа со квалитетен ментор
- б) Ротација на работното место (промена на работно место во одредени временски интервали)
- в) Поддршка во факултетско образование и други форми на учење надвор од работата
- г) Работа на проекти во квалитетен тим
- д) Самостојно/Индивидуално учење
- г) Електронско учење (учење со помош на модерна технологија)

### **Заштита на права на граѓани**

15. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, сите граѓани кои остваруваат права и користат услуги, ги користат во согласност со законите?

1                      2                      3                      4                      5

---

16. Сите корисници кои остваруваат права и користат услуги од Управата за прашања на борците и воените инвалиди имаат право на заштита на нивните лични податоци.

1                      2                      3                      4                      5

---

17. Во Управата за прашања на борците и воените инвалиди се забележува непристрасно, етичко, одговорно и транспарентно вршење на активностите со цел заштита на корисниците и обезбедување услуги.

1                      2                      3                      4                      5

---

### **Пристап до информации од јавен карактер**

18. Слободен пристап до информации од јавен карактер кои се однесуваат на работата на Управата за прашања на борците и воените инвалиди имаат сите правни и физички лица.

1                      2                      3                      4                      5

---

19. Слободен пристап до информации од јавен карактер кои се однесуваат на работата на Управата за прашања на борците и воените инвалиди имаат странски правни и физички лица во согласност со законот.

1                      2                      3                      4                      5

---

### **Квалитет и достапност на услугите**

20. Управата за прашања на борците и воените инвалиди нуди висок квалитет и достапност на правата и услугите на корисниците.

1                      2                      3                      4                      5

---

### **Формирање сектор за човечки ресурси**

21. Квалитетното стручно усовршување и организирање обуки на вработените се можност за одобрување на формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

1                      2                      3                      4                      5

---

22. Вработувањето со почитување на законските норми е можност за одобрување на формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

1 2 3 4 5

---

23. Обезбедување заштита на правата на граѓаните помага за формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

1 2 3 4 5

---

24. Ангажирање вработени лица со висок интегритет ќе помогне за формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди.

1 2 3 4 5

---

25. Со цел формирање сектор за човечки ресурси во Управата за прашања на борците и воените инвалиди, потребно е да постои пристап до информации од јавен карактер, висок квалитет и достапност на услугите за граѓаните/корисниците.

1 2 3 4 5

---