МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОМОНИЈА ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ПРОМЕНИ КОН ПРИСТАПОТ НА МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО АКЦЕНТ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

СТУДЕНТ: **ЖАКЛИНА ТИМОВА**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **М211024**
МЕНТОР: **ПРОФ.Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА**

Свети Николе, 2023

АПСТРАКТ

Овој труд претставува приказ на секторите за човечки ресурси во јавната администрација во Република Северна Македонија. Во трудот се вклучени теоретски анализи на човечките ресурси, како неопходен аспект од функционирањето на јавната администрација.

Истражувачкиот проблем е насочен кон утврдување на поврзаноста помеѓу новите промени предложени во последната Стратегија за реформа на јавната администрација и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.

Целта и задачите на трудот се утврдување на предиктивната моќ на алатките за поддршка во управувањето на човечки ресурси врз постигнувањето на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на функциите, односно алатките за поддршка на администрацијата.

Клучни зборови: човечки ресурси, јавна администрација, стратегија за реформа, подобрување, ефективност на работата

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД 1

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И НЕГОВИТЕ ФУНКЦИИ 3

2.1. ИСТОРИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 6

2.2. РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 9

2.3. ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 10

2.4. МОТИВАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 19

2.5. ФУНКЦИЈАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 25

2.6. УПРАВУВАЊЕ И МЕНАЏМЕНТ НА РАЗНОВИДНОСТА НА РАБОТНА СИЛА 30

2.7. УПРАВУВАЊЕ СО РАБОТНИТЕ ОДНОСИ 34

2.8. ПРАКСА И НАГРАДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 36

2.9. МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ И КОНТИНУИРАНО НАДОГРАДУВАЊЕ 38

3. ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА 45

3.1. УЛОГАТА И КАРАКТЕРОТ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА 47

3.2. ВАЖНОСТА НА СЕКТОРИТЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА 48

3.3. ПРИОРИТЕТНИ ОБЛАСТИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА РЈА 50

3.4. ЈАВНА СЛУЖБА И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ. 51

3.5. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА 51

3.6. СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ 57

3.7. ЕТИКА ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА 60

3.8. УНАПРЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА 63

3.9. ОБУКА И СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА СЛУЖБЕНИЦИ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА 67

4. МЕТОД 72

4.1. ПРОБЛЕМ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 72

4.2. ИСТРАЖУВАЧКИ ВАРИЈАБЛИ 73

4.3. ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ 77

4.4. ПОСТАПКА 79

4.5. ИСПИТАНИЦИ 80

4.6. МЕРЕН ИНСТРУМЕНТ 80

5. РЕЗУЛТАТИ 81

6. ЗАКЛУЧОК 104

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 108

ПРИЛОЗИ 113

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ И ГРАФИКОНИ

Графикон 1: *Пол на испитаниците*

Графикон 2: *Возраст на испитаниците*

Графикон 3: *Националност на испитаниците*

Табела 1: *Работна позиција на испитаниците*

Табела 2: *Дескриптивни статистици за истражуваните варијабли: стручно усовршување, департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење, транспарентност, заштита на права на граѓани, интегритет, спречување на корупција, судир на интереси, пристап до информации од јавен карактер, квалитет на услуги, достапност на услуги и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси, кај вработени во јавната администрација*

Табела 3: *Матрица на корелации помеѓу стручно усовршување, департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење, транспарентност, заштита на права на граѓани, интегритет, спречување на корупција, судир на интереси, пристап до информации од јавен карактер, квалитет на услуги, достапност на услуги и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси, кај вработени во јавната администрација*

Табела 4: *Статистици од мултипла регресивна анализа за стручно усовршување и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 5: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за стручно усовршување и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 6: *Мултипла регресивна анализа за стручно усовршување и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 7: *Статистици од мултипла регресивна анализа за департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење и транспарентност и*

постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација

Табела 8: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за департизирана администрација, одговорност на вработените, отчетно работење и транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 9: *Мултипла регресивна анализа за департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење и транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 10: *Статистици од мултипла регресивна анализа за судир на интереси, заштита на права на граѓани, интегритет и спречување на корупција и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 11: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за судир на интереси, заштита на права на граѓани, интегритет и спречување на корупција и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 12: *Мултипла регресивна анализа за судир на интереси, заштита на права на граѓани, интегритет и спречување на корупција и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 13: *Статистици од мултипла регресивна анализа за пристап до информации од јавен карактер, транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 14: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за пристап до информации од јавен карактер, транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 15: *Мултипла регресивна анализа за пристап до информации од јавен карактер, транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 16: *Статистици од мултипла регресивна анализа за транспарентност и пристап до информации од јавен карактер*

Табела 17: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за транспарентност и пристап до информации од јавен карактер*

Табела 18: *Мултипла регресивна анализа за транспарентност и пристап до информации од јавен карактер*

Табела 19: *Статистици од мултипла регресивна анализа за достапност на услуги, квалитет на услуги и постигнување на генерално подобрување во секторите на човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 20: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за достапност на услуги, квалитет на услуги и постигнување на генерално подобрување во секторите на човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 21: *Мултипла регресивна анализа за достапност на услуги, квалитет на услуги и постигнување на генерално подобрување во секторите на човечки ресурси во јавната администрација*

Табела 22: *Значајни предиктори од истражувањето*

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прашалник користен за потребите на истражувањето спроведено за потребите на магистерскиот труд

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

АА – Агенција за администрација

ГПО – Годишен план за обуки на административните службеници

ГПГО – Годишна програма за генеричка обука на административните службеници

ДА – Департизирана администрација

ДУ – Достапност на услуги

ЕУ – Европска Унија

ЗАС – Законот за административни службеници

ЗВЈС – Законот за вработените во јавниот сектор

ЗП – Заштита на правата на граѓаните

И – Интегритет

ИКТ – Информатика и компјутерска техника

ИТ – Информациски технологии

ИСУЧР – Информационен систем за управување со човечки ресурси

КУ – Квалитет на услуги

МИОА – Министерство за информатичко општество и администрација

МФ – Министерство за финансии

МЧР – Менаџмент на човечки ресурси

ОВ – Одговорност на вработени

ОР – Отчетно работење

РЈА – Реформа на јавната администрација

РМ – Република Македонија

РСМ – Република Северна Македонија

ОЦ – Општи цели

ПИ – Пристап до информации од јавен карактер

ПГП – Постигнување на генерално подобрување

САД – Соединети Американски Држави

СИ – Судир на интереси

СК – Спречување на корупција

ССРД – Секретаријат за спроведување на Рамковниот договор

СУУ – Систем за управување со учење

СУ – Стручно усовршување

Т – Транспарентност

УЧР – Управување со човечки ресурси

ERG – Теорија за мотивација (ERG - existence, relatedness and growth) од Алдерфер

CV – Curriculum vitae (проефесионална биографија)

1. ВОВЕД

Во ера на транзиција од еден политички систем во друг, и потребите од европски реформи, менаџирањето на човечки ресурси од спротивност, прераснува во тесна и витална потпора на институциите. Од овој аспект, јавната администрација треба да биде во тесна врска со секторите за менаџмент на човечки ресурси, бидејќи имаат заеднички интерес – работниците, и стратегиите на менаџментот на човечки ресурси кои кореспондираат со мисијата на јавната администрација.

Во современото општество во кое живееме, работниците имаат сè помала улога во одлучувањето и функционирањето на организациите и претпријатијата во кои работат. Синдикалните здруженија, гласот на вработените, кои како членови и вработени во организацијата кои биле врска на комуникација и дијалог помеѓу работната сила и раководството, ја губат својата моќ, и како достоен заменик на синдикализмот во однос на вработените на едно претпријатие доаѓа менаџментот на човечките ресурси. Како своевиден микс на синдикализмот и индустриските односи, менаџментот на човечки ресурси во современите организации и претпријатија е клучна врска помеѓу вработените и раководството.

Со ова истражување ќе се направи обид да се опфати мислењето на вработените во државните институции – јавната администрација преку одделите за менаџмент на човечки ресурси. Со тоа ќе се анализира довербата во самиот менаџмент како субјект на заштитување на правата на работникот, а од особено значање ќе биде да се увиди мислењето на вработените – за тоа какви промени им се потребни со цел унапредување на одделите на човечки ресури во институциите каде што работат. Ќе бидат спроведени анонимни прашалници (за кои ќе стане збор во продолжение), сè со цел да се опфатат што е можно повеќе мислења на дадената тема, која е релативно непроучена.

Последните години, во Република Северна Македонија се прават исклучителни напори за зајакнување на одделите за човечки ресурси на институционално ниво.

Со донесувањето на Законот за администрација и Законот за вработени во јавниот сектор во 2014 година, најголем сегмент на којшто се посветува внимание во реформата на администрацијата е јакнењето на човековите ресурси. Преку ови закони се интервенира во јакнењето на човековите ресурси за директорските позиции, за познавање на странски јазици, познавање на компјутерски вештини, полагање психолошки тестови и слично. Министерот Иво Ивановски, во 2014 година истакнал дека овие залагања ќе се однесуваат за сите надзорни и управни одбори, сите совети, комисии, бироа и сите установи кои се под државната власт, а кои ќе мора да ги почитуваат токму овие човекови ресурси.[1]

[1] Јавната администрација доби стандарди за управување со човечки ресурси. (2014). Порака постирана на https://vlada.mk/node/8352

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И НЕГОВИТЕ ФУНКЦИИ

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број на автори кои ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број процеси и функции.

Според Бојаџиоски и Ефтимов (2009), човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. Истите автори истакнуваат дека менаџментот на човечки претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот на организацијата, кои се насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.

Бојаџиоски 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 најмногу 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 и 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, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006).

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.

2.1. ИСТОРИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Почетоците на научниот менаџмент се поврзуваат со имињата на францускиот инженер Хенри Фајол (1841-1925), кој ги поставил темелите на процесниот менаџмент и американскиот инжинер Фридрих Тејлор (1856-1915), кој управувањето како функција го поставил на научна основа.

Според поголем број на автори, развитокот на менаџментот како посебна дисциплина може да се подели на 4 периоди и тоа:

- Прв период: преднаучен менаџмент, период до 1880 година;
- Втор период: научен менаџмент, кој го опфаќа периодот од 1880 до 1930 година;
- Трет период: период на менаџмент на човечки односи, кој го опфаќа периодот од 1930 до 1950 година;
- Четврти период: период на рафинирање, ширење и синтеза, кој се одвива од 1950 година па сè до денес.

1890-1910 - Менаџментот на човечки ресурси во современа форма се појавува подоцна, после 90-тите години на 20 век и тој има долг развоен пат. До 1910 година менаџментот на човечки ресурси е познат и се поврзува со воведувањето на кадровската фукнција, и тогаш се зборува за научниот период при управувањето, селекцијата на вработените според квалификациите и воведување на системот на мотивирање. Фридрих Тејлор ги развива своите идеи за научен менаџмент. Тејлор се залага за избор на работници врз основа на квалификации, а исто така се залага за системи за надомест засновани на поттик за мотивирање на вработените.

1910-1930 - Следниот период се протега до триесеттите години на минатиот век и е познат по поимот индустриски односи кои опфаќале вработување на социјални работници, грижа за здравјето на работниците, грижа за нивната благосостојба и воведувањето на индустриската психологија.

Многу компании формираат одделенија посветени на одржување на благосостојбата на работниците. Започнува да се развива дисциплината на индустриската психологија. Индустриската психологија, заедно со доаѓањето на Првата светска војна, доведува до напредок во тестирањето и изборот на вработување.

1930-1965 - Во овој период поголем акцент е ставен на социјалните и неформалните аспекти на работното место кои влијаат врз продуктивноста на работниците. Зголемувањето на задоволството од работата на работниците се наведува како средство за зголемување на нивната продуктивност. Во САД, огромниот пораст на членството во синдикатите помеѓу 1935 и 1950 година доведе до истакнување на колективното договарање и работните односи во рамките на управувањето со персоналот. Администрацијата на надоместоци и бенефиции, исто така, ја зголемува важноста бидејќи синдикатите преговараат за платени одмори и осигурување.

1965-1985 - Движењата за граѓански права во САД го достигнуваат својот врв со усвојувањето на Законот за граѓански права од 1964 година, каде се забранува дискриминација врз основа на раса, боја на кожа, пол, религија и национално потекло.

1985 до денес - Три трендови драматично влијаат на менаџментот на човечките ресурси. Првиот е зголемена разновидност на работна сила, во однос на возраста, полот, расата и етничката припадност.

Вториот тренд е глобализацијата на бизнисот и придружната технолошка револуција. Третиот тренд, кој е поврзан со првите два, е фокусот на МЧР како стратегија, интегрирана во целокупното стратешко планирање на компанијата со цел да се справи со брзите промени, интензивната конкуренција и притисокот за зголемена ефикасност (Nestor, W. O. 1986). Последната фаза се карактеризира со општо прифаќање на тој термин „Human resource management“ развивање на програми за приспособување на човечкиот потенцијал кон новонастанатите услови на пазарот на работна сила, преквалификување и дообуки на вработените, справување со мобилноста на работната сила.

Оваа последна фаза се карактеризира со енормно зголемување на интересот на компаниите за воведување на посебни сектори за човечки ресурси и подигање на нивниот ранг на ниво на стратегиска компонента за развој на одржливоста на компаниите (Гоцевски, 2016). Современата улога на менаџментот на човечки ресурси не е да се вработат луѓе кои ќе работат за компанијата, туку да се вработат луѓе што ќе работат со компанијата, да остваруваат заеднички цели и желби.

Новата филозофија на менаџерството денес е вработување на луѓе кои во процесите на компанијата ќе додаваат нова вредност. Оттука се заклучува дека менаџментот на човечките ресурси е стратегиски дел на менаџментот на компаниите и институциите. Според тоа, суштината на имплементирање на модерната концепција на менаџментот на човечки ресурси во работењето, се состои во обезбедување на негова активна улога во овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените цели. Тоа значи дека улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси, може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели и тоа цели поврзани со вработените, цели поврзани со резултатите, административни цели и цели поврзани со промените (Бојаџиоски и Ефтимов, 2009).

Целите на менаџментот на човечки ресурси може да се поделат на три основни групи, и тоа: економски, социјални и цели поврзано со флексибилноста и промените. Ако вака се поставени целите на менаџментот на човечки ресурси, тогаш е неопходно постоење на одредено лице или група од лица коишто ќе се занимаваат со овие специфични цели (Бојаџиоски и Ефтимов, 2009: 23).

2.2. РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Под развој на вработените, или под развој на човечките ресурси, се подразбираат сите видови на активности кои опфаќаат тренинг и обуки на вработените, кои се насочени кон максимизирање на постоечките и потенцијалните придонесувања од страна на вработените, постигнување на крајните цели на деловното работење на организацијата, набљудувано на пократки и на подолги рокови. Традиционално, сите активности од овој вид биле сметани како трошоци, додека денес на истите се гледа како на инвестиција.

Работодавачите, 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. Генерално набљудувано, постојат три вида на придвижувачи на наведените активности, а тие се (Martin, 2010): јаз, празнина, којашто постои помеѓу она што организацијата, секторот или тимот кој во неа работи и она што е всушност неопходно и побарано да се направи. Исто така, може да настане и проблем кој е можно да се реши со одредени активности обуки и тренинзи.

На крај, може да се појави и потреба, која најчесто набљудувано на подолг рок, е настаната како резултат од потребната синергија помеѓу соодветните човечки ресурси и деловните активности кои е неопходно да се преземат во некој иден временски период. Во теоријата и праксата вообичаен е базичниот модел за развој кој се состои од четири фази. Тие се: идентификување на потребите за развој, дизајнирање на соодветни активности за развој кои ќе одговараат на таа потреба, спроведување на развојот и, на крај, евалуација на резултатите и на евентуалниот напредок настанат како последица од активностите за развој. За потребите од константен развој на вработените, како ултиматум на менаџментот воопшто, а посебно менаџментот на човечки ресурси, ќе стане збор и во продолжението на овој магистерски труд.

2.3. ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Под поимот обучување се подразбираат различни активности коишто имаат заедничка цел, а тоа е стекнување на вештини и знаења. Обучувањето е планиран напор од една организација да го олесни однесувањето поврзано со извршувањето на работните обврски на вработените (Wexley, Gary & Latham, 1991). Обучувањето е систематско стекнување на 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).

Обуката на вработените станува сè повеќе значајна активност во рамките на функцијата на човечките ресурси покрај глобализацијата на светската економија, јакнењето на потребите од водство, растечкото значење на знаењето, потребата од привлекување на талентирани поединци, ставањето акцент на квалитетот и на драстичните промени. Организациите ширум светот инвестираат многу средства за организирање и за спроведување на различни програми за обука на вработените, со што би се остварила конкурентска предност на пазарот (Hamner, 1974).

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.

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 подобри мотивацијата за работа, па дури и ќе се променат некои карактеристики на личноста.

Обучувањето е важна активност, посебно за големите организации. Исто така, таа е и неопходна активност како за постојаните, така и за новопримените работници.

Постојаните работници треба да ги научат промените, а новите треба да научат како да ја извршуваат работата. Тренингот е тековен процес којшто е составен од повеќе делови без коишто не може да се реализира целокупната обука на човечките ресурси. Тука станува збор за теоретското изучување, стекнувањето на вештини и нивното тренирање, како и ретренирање низ годините. Затоа пред да се започне со обуката, треба да се направи конкретна анализа на учесниците коишто ќе ја имаат таа обука и анализа на крајната цел што треба да се постигне откако обуката ќе се реализира (Wilson, 2005).

За да се реализира добра обука, треба да се направи анализа на три важни сегменти: анализа на потребите на компанијата или кои се целите на компанијата 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 прилагодување и тренинг им е поконкретно потребен. Организациските анализи ги опфаќаат оние цели на компанијата кои ги идентификуваат потребите претставени од различни одделенија во внатрешноста на самата компанија.

Сите овие департменти треба да се во корелација со една поставена заедничка цел, а имајќи предвид различни перспективи опфатени во процесот на тренинг, позитивните резултати би биле полесни за постигнување.

Анализите на задачите определуваат што вработениот мора да направи за да ја заврши работата соодветно. Овие анализи во најголем дел се задржуваат на анализа на знаење, вештини и способности за да се заврши предвидената работа. Можно е да се определат детални барања и анализи за когнитивните знаења или доколку на компанијата ѝ требаат повеќе работници коишто ќе донесат новитети во нејзината структура и изборот, тогаш обуката на идните вработени ќе биде насочена кон развивањето на креативниот дел од нивниот перформанс на работното место.

Анализите на личностите прават детален преглед кои вработени треба да имаат тренинг и каков тип на тренинг за да се насочат кон остварување на целите на организацијата. Овој дел е доста важен во изборот на вработените при самото интервју, нивните социодемографски предиспозиции за поконкретно обликување на новите членови во текот на самиот тренинг (McConnell, 2001). Потребите за обука зависат од потребите на одделението, како и индивидуалните потреби на вработениот за самото работно место.

Потребите може да се идентификуваат на неколку начини (Пржуљ, 2002):

- Утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, праксата на вработените и она што е моментално актуелно;
- Анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.;

- Разговор со непосредниот менаџер;
- Разговор со вработените;
- Самооценување;
- Прашалници за поголем број од вработените;
- Следење на работата и директно набљудување.

Менаџерите ги следат резултатите од обуката подредени во четири основни категории, тие можат да се определат со (Torrington, Hall & Taylor, 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 по спроведената обука.
- Резултати - се проценува какви се крајните резултати, ако се земат предвид целите коишто се поставени пред обуката.

Како што беше споменато, учењето, како дел од обуката, може да биде когнитивно кога се употребува меморијата како алатка при изучувањето и кога се употребува разумот или разбирањето на материјалот. Учењето може да има и социјални каракеристики, кога на теоретското изучување се додава и техниката на гледање на практичен пример од страна на некоја личност и колега.

А бидејќи има различни начини на учење, кога станува збор за учење преку повторување, тогаш зборуваме за вежбање. Кога станува збор за вежбање на тоа што се изучува, се наметнува прашањето колку вежбање е доволно за да се совлада една материја или еден процес. Затоа тренингот е неминовен дел кој започнува, како што рековме, преку анализа на самите учесници и нивните карактеристики. Идентификувајќи ги когнитивните способности кај поединците може да се изврши адаптација на совладувањето на теоретскиот материјал и брзината на совладување на истиот. Но, најчесто групите не може да бидат целосно хомогени и членовите се разликуваат во различни елементи на различни начини.

Доколку групата има различен степен на брзина за совладување на материјалот, тогаш не може да се очекува целата група да има успех во ист период и затоа ќе биде различен степенот на ефикасност. Тренингот, или повторувањето е доволно да се вежба сè додека еднаш не се совлада процесот според правилата, без грешка. Но ако еднаш се совлада процесот, тоа не значи дека треба да се прекине со вежбањето, на пример, свирењето пијано. Затоа повторувањето и останувањето во континуитет е многу важна работа која тренерите во текот на тренингот ја нагласуваат и практикуваат сè додека задачата не се заврши без тешкотија и со ограничено ниво на концентрација, што ќе покаже дека тоа вежбање веќе навлегло во нивната моторика.

Сепак, на некои работни позиции, повторувањето не е возможно, како на пример, повторувањето на некоја евакуација или незгода, може да се повторува само преку симулации или преку теоретско повторување, но во реалност, можностите се ограничени.

Прифаќањето на нов член на организацијата е една од деликатните одлуки на менаџерот со долгорочни последици. Комплексноста на одлуката расте со хиерархиската позиција на работното место.

Како и со која било друга одлука, постојат ограничувања. Опишаните подготовки за спроведување на изборите се манифестација на обид да се отстранат колку што е можно повеќе ограничувања, особено оние субјективни по природа. Сепак, времето и начините на стекнување се одредуваат од страна на група на можни кандидати, кои може да бидат случајно оптимизирани од аспект на потребите на компанијата.

Секторот за човечки ресурси, во соработка со непосредниот менаџер, треба да ги систематизира и проучи сите достапни информации и да го оцени степенот на доволност. Во случај на потреба, се спроведува.

Врз основа на конечниот збир на информации, непосредниот раководен менаџер се дефинира себеси како најдобар кандидат преку управување со претходно поставени критериуми.

Одлуката за прием на вработување ја врши лице овластено со Законот за работни односи за да донесат такви одлуки. Особено, според постојниот Закон за работни односи, ова е директорот на организацијата.

Во случај да не се избере ниту еден кандидат, целата постапка се обновува. Постапката за избор, од моментот на повик за огласување на работното место или заклучувањето на приемот на пријавите до решението, мора да се заврши во пропишаниот рок и да ги извести сите регистрирани кандидати во писмена форма, што е обврска на секторот за менаџирање со човекови ресурси.

Обука или тренинг на вработените подразбира промени во специфични знаења, способности, вештини, однесувања и ставови на вработените, со цел да се подготват за подобри перформанси на тековната работа.

Програмата за обука во рамките на организацијата може да се организира на ниво на поединец, одреден оддел или на ниво на организацијата како целина. Искусните претприемачи знаат дека обуката всушност е инвестирање во луѓе, а со тоа и при планирањето на обуката акцентот се става на оние места каде што се очекува директно позитивен придонес кон бизнисот, т.е. враќање на инвестицијата.

Пристапот на планот во дефинирањето на целите и програмите за обука на годишно ниво овозможува организацијата да ги канализира ресурсите во областите каде што најмногу ќе придонесе за подобрено знаење и вештини на вработените, а со тоа и зајакнување на моралот, подготвеноста на организациите за нови деловни предизвици, и конечно, подобрување на својот пазарен перформанс.

Идентификувањето на потребите за обука и планирањето на програмите за обука не е само задача на специјалистите за обука и развој на персоналот. Во модерните организации, а пред сè, на претприемничките организации, грижата за луѓето и развојот на луѓето се во надлежност на менаџерите.

Менаџерите денес се одговорни за менаџирање со луѓе, вклучувајќи го и планирањето на нивниот развој и кариера, а со тоа и разбирање на потребите за обука, нивното планирање, организација и успешна имплементација. Стекнувањето на нови знаења за секој поединец е многу значајно.

Соодветен фонд за знаења, кој е збогатен според новото знаење, е услов за извршителот да ги исполни очекувањата на работното место. Образовната функција во компанијата е комплексна активност и задача која се реализира во рамките на менаџирањето со човековите ресурси и една од неговите најважни потфункции. Ги вклучува следните концепти: учење, обука, образование, тренинг, професионален развој, развој на вработените.

Тренинг или обука значи стекнување знаења и вештини со потребната обука, со цел да се исполнат барањата на работното место што треба да го поседува лицето.

Потребата за обука се создава во следниве случаи:

- кога се добива нов вработен;
- во промените во режимот и условите за работа;
- во случај на преместување или промоција.

Програмата за обука најчесто е индивидуализирана, но не ја исклучува можноста за делумно, исклучително, групирање на корисници на одредена програма.

Програмата за обука се заснова на следново:

- што е потребно за работата (опис на работни места);

- да ги наведе релевантните познавања на сторителот (досие на вработениот, особено испитување) и
- предлози на надлежниот менаџер.

Погоренаведеното се однесува на сите три случаи при развивање на програма за обука. Во фокусот на обуката е практичната примена на стекнатото знаење и вештини и обука под надзор и со инструкции од надлежните лица. Времетраењето на обуката и начинот на проверка на успехот се утврдуваат во секој случај поединечно, во согласност со спецификите. Сите релевантни елементи од процесот на обука се внесуваат во досието на вработените за да се вклучат во создавањето на промена во развојот на вработениот.

Општиот тренд во современиот свет се движи кон општество на знаење. Тоа е знаење стекнато преку редовното образование и преку континуирано учење и обука. Без обучени и едуцирани луѓе, не постои развој на ниту една организација.

Знаењето е основа на конкурентната предност на една организација и го гарантира нејзиниот долгорочен раст и развој. Доживотна обука и стекнување на нови знаења и вештини се клучни во денешното деловно опкружување, во кое знаењето претставува најважен фактор на развој. Доживотното учење им овозможува на вработените да ја задржат постоечка работа или полесно да најдат нови работни места.

Знаењето стекнато преку формалниот образовен систем не е доволно, брзо е застарено и затоа е неопходно често да се иновира и да се подобрува. Стручната обука е еден од најважните сегменти на развојот на организацијата и ги подобрува деловните вештини на своите вработени.

Напор и пари ставени во функција на дополнителна обука на персоналот се најдобрата инвестиција. Оваа инвестиција најбрзо се враќа и нејзините ефекти врз иднината на бизнис-резултатите се највисоки.

Сите вештини потребни за постигнување на добар деловен резултат, може да се научат, обучат и применуваат во секојдневната работа и пракса.

Одличен начин за подобрување на бизнис-вештините на секој човек е обука или тренинг. Целите на обуката или тренингот е вработените во една организација да се здобијат со подобри работни вештини, да се здобијат со основни познавања и искуство во одредени области, да дознаат кои алатки може да стимулираат иновации во бизнисот.

Обуката или тренингот носи врвни бизнис-резултати, го подига моралот, мотивацијата и продуктивноста на вработените. Вработените доаѓаат со нови идеи, знаење и искуства. Обуката или тренингот им помага на организациите да ги направат вработените компетентни да учествуваат во бараната пазарна игра и да бидат мотивирани и успешни. Целта на обуката или тренингот е стекнување нови деловни знаења, вештини и модели на однесување со цел постојано да се постигнат добри деловни резултати.

Обуките или тренингот имаат двојна функција:

1. развој - зголемување на конкурентноста на вработените и организацијата;
2. социјална преквалификација и преквалификација во ситуацијата на реструктуирање и намалување на работната сила, со што ги ублажуваат негативните последици од овие процеси по поединци.

Обуката или тренингот на работното место обично се вршат од страна на менаџерите или други вработени.

Најпознатите методи за обука на работното место се:

- индивидуални инструкции,
- ротација на работното место,
- професионална пракса,
- стажирање,
- менторство и

- студентска и професионална пракса.

Вообичаените и најчесто користени методи за обука на вработените надвор од бизнисот се:

- семинари,
- аудиовизуелни техники,
- учење со помош на компјутери,
- конференции,
- обука за симулирани работни услови,
- метод на студија на случај и
- други методи.

2.4. МОТИВАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Една организација опостојува за да ги постигне своите дефинирани цели. Од друга страна, вработените во организацијата имаат свои индивидуални цели, а едни од нив се парите, што им овозможуваат да купуваат различни производи и услуги на пазарот. Тоа е основа за размена: вработениот нуди специфични знаења, вештини и однесувања со кои организацијата треба да ги постигне своите цели, во замена за пари, стоки и/или услуги.

Мотивација и наградување се два меѓусебно условени процеси. Модерните компании посветуваат големо внимание на ова прашање. Свесни дека постои директна врска помеѓу задоволството и мотивацијата на вработените, од една страна, и нивното однесување во работата и постигнатите резултати, од друга страна. Многу организации се загрижени за надоместоците и бенефициите кои ги сфаќаат со голема сериозност, така што тие формираат посебни правила за наградување на вработените и не ја оставаат таквата важна работа на поединечното определување на менаџерот.

Наградите и признанијата се најдобар начин за поддршка и укажување на доброто и ефикасното однесување на вработените, да им помогнат да бидат задоволни со себе и да се гордеат со резултатите што ги постигнуваат и да ги мотивираат да продолжат така да се однесуваат. Напредните организации се свесни дека зад мотивацијата на вработените и добрата атмосфера на работа, постои квалитетна и продуктивна работа - профит.

„Стратегијата и структурата на програмата за компензација имаат значително влијание врз бизнисот на организацијата и неговата способност да создаде и одржи конкурентна предност.“

Топ-менаџерите, исто така, знаат дека нивниот успех зависи од работата на нивните подредени, и тие посветуваат големо внимание на своите вработени, како и нивните потреби и желби. Токму загриженоста за мотивацијата на потчинетите е она што ги дели специјалните и надмоќните менаџери од оние просечните. Оние менаџери кои препознаваат и прифаќаат дека за успех во бизнисот не е доволно да бидат само професионални и образовани, туку треба да бидат подеднакво добри планери, мотиватори, комуникатори, водачи, психолози, соработници или пријатели, може да сметаат на постојан пораст на нивната кариера.

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 работодавачот им ги дава на вработените во замена за вложената работа.

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

Главната улога на системот за наградување во организацијата е да се усогласат индивидуалните интереси на вработените и стратешките цели на компанијата преку привлекување и задржување на способни луѓе, поттикнување и охрабрување на вработените да ги развиваат своите способности и знаења, мотивирање на вработените и создавање на култура во која вработените се грижат за компанијата 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 МЧР, за кои постојат бројни 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 (тие може да сочинуваат до 80 % од вкупните трошоци во комуналните претпријатија), така што тие можат значително да влијаат на конкурентноста на производите и услугите на пазарот.

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 можат материјално да се изразат 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 човековите ресурси е апсолутно запознаено со фактот дека успехот на една организација во голема мера зависи од вештините и мотивацијата на вработените. Меѓутоа, едно од најважните прашања и веројатно најголемата дилема за модерно управување со човековите ресурси е на кој начин вработените да се охрабруваат да работат како што од нив се бара.

Проблемот на мотивација е многу сложен и затоа теориите кои се занимаваат со оваа тема се толку различни, така што тие 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 едно лице на работа во организацијата, односно дека мотивацијата започнува и одржува активност во зацртаната насока“.

Исто така, повеќето од нив велат дека мотивацијата е внатрешен стимул според кој луѓето се однесуваат токму онака како што се однесуваат. За многумина, луѓето ќе се однесуваат на непредвидлив и ирационален начин. Меѓутоа, ако го 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 единствеността 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, кои заедно предизвикуваат напнатост што води до остварување на целите, што на крајот резултира со задоволство.

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

1. индивидуални карактеристики;

2. карактеристики на работата;

3. карактеристики на организацијата.

При мотивирањето на вработените, менаџментот на човекови ресурси дефинитивно има тешка задача. Ангажирањето на нов вработен е само почеток на бизнисот за управување со човекови ресурси, а токму тоа е тешкиот дел, да се мотивира вработениот да ја зголеми продуктивноста на компанијата 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.

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

Мотивацијата за работа во модерните организации повеќе зависи од социјалните потреби, отколку од економските. За да го вклучиме сето ова, неопходно е да се опишат некои од најважните теории, како што се:

- 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 создадени во минатото, а сигурно ќе бидат актуелни и во иднина.

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

Компаниите кои паметно вложуваат во развојот на своите ресурси се свесни за големото значење на мотивираните вработени за успехот на компанијата. 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 на нови вештини

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

- Наградување на соработката

Креативноста е интерактивен процес во кој учествува целиот ваш 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 на потенцијален член на работната група со други членови, а особено со надлежните претпоставени.

Покрај соработката на секторот за човекови ресурси, се одржува и првиот состанок на кандидатите со главниот менаџер, со цел да се запознаат и да имаат поголем социјален контакт. Значаен дел од оваа дискусија треба да вклучи и запознавање на кандидатите со работното ангажирање, условите за работа, како и со платата и другите приходи, права и обврски, како и одговорностите на работното место. Средбата има карактер на неформално интервју. Менаџерот е должен да достави забелешка од тој состанок со своја проценка на кандидатот, неговата соодветност за позицијата. Запишување на разговорот е пожелно заради комплетирање на документацијата.

Дополнителната мерка се однесува на информирање и неформален разговор со членовите на работната група, чиј кандидат треба да стане новиот вработен. За впечатоците од тој состанок психологот ќе одржи разговор со учесниците во присуство на менаџерите 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.

2.5. ФУНКЦИЈАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Функцијата на менаџментот на човечките ресурси се базира и на умеењето да се одржува 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 помеѓусебно поврзување.

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

Меѓу првите автори кои ја препознаваат потребата на претпријатијата 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 пракса 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. Особено важно е претпријатието да ги зачува своите доверливи, искусни и обучени вработени.

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

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

Тоа е динамичен процес, при што претпријатијата повеќе не гарантираат континуирано вработување, без разлика дали поединецот лошо или добро ја извршувал својата задача. Процесот се препознава како системски напор на претпријатието да обезбеди одржување континуитет во лидерството на клучните позиции, да го зачува и дополнително да го развие интелектуалниот капитал и капиталот на знаење во претпријатието, а воедно и 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 претпријатието, туку концептот повеќе се однесува на квалитетот и бројот на луѓето за обезбедување на потребите на претпријатието во иднина.
2. Второ, процесот е динамичен. Бидејќи не е можно да се предвиди иднината на претпријатието во сите детали, планот треба да може да претрпи измени, модификации и дополненија согласно промените на деловните планови и околината во која работи претпријатието.
3. Трето, за процесот е потребна заложба на целото претпријатие и не може да се делегира на ниту една посебна функција во претпријатието, како што е на пример, областа на односи со вработени.

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

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

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

Постојат две основни улоги поврзани со управувањето со човековите ресурси во организациите, и тоа: стратешка и оперативна улога.

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

Човечките ресурси можат да биде извор на позитивна, но и на негативна 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. Притоа, управувањето на човечките ресурси во организацијата претставува правилен процес со кој се обезбедува квалитетниот дел од кадарот да бидат на вистинска позиција во вистински 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 на успешна иднина на претпријатието. 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 претпријатието 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 претпријатието и се создава нова корпоративна култура.

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

Доколку ваквата посветеност и партиципација во процесот не постои, претпријатието станува ранливо на два начина (Blyth, 2005):

1. Прво, немањето на комплетна посветеност и партиципација во процесот во иднина неминовно води кон недостаток 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 претпријатието 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 претпријатието 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 претпријатието. Човечкиот ресурс не треба да се гледа само 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 на нови деловни можности од страна на постојните менаџери со целиот нивен 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 претпријатието, 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 прилагодување на планот на замени, бидејќи самите менаџери со 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 компанија, која соодветно ги одржува човечките ресурси.

Ефикасното планирање и управување со замените треба да се однесува на сите други работни категории и нивоа во претпријатието 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 претпријатието врши децентрализација на одлучувањето, кога лидерството сè повеќе навлегува во пониските хиерархиски делови на претпријатието и кога акумулираното техничко знаење, како дел од корпоративната култура на претпријатието, претставува клучен фактор во водење на деловните активности. Со други зборови, планирањето и управувањето со замените претставува начин да се обезбеди континуиран развој на лидерството и интелектуалниот капитал, и воедно успешно да се управува со капиталот на знаење на претпријатието.

2.6. УПРАВУВАЊЕ И МЕНАЏМЕНТ НА РАЗНОВИДНОСТА НА РАБОТНА СИЛА

Најпрво, добро би било да се појасни поимот „управување и менаџирање со разновидноста“ во контекст на работните организации, односно на кој начин истиот се однесува на поимот „дискриминација“.

Разновидноста на работната сила вклучува низа разновидности според етничка или национална припадност, родот, функцијата, способностите, јазикот на кој се зборува, религијата, животниот стил, културата, интелектуалните способности и слично, на вработените внатре во одредена организација. Управувањето со разновидната работна сила е составно и планирано насочување на организацијата да привлекува и задржува вработени од различни профили и со различни можности.

Во контекст на составот на управување со човечките ресурси, управувањето со разновидната работна сила е вкупниот учинок на разновидноста на поединечните потсостави, како што се: вработувањето, наградувањето, оценувањето на успешноста, развојот на вработените и поединечните однесувања на раководителите со цел постигнување на конкурентска предност преку водството и тимската работа.

Токму оваа цел на управувањето со разновидната работна сила на организацијата да ѝ служи како алатка за зголемување на конкурентноста на пазарот, воедно е и главната разлика кога ќе го споредиме со поимот антидискриминација.

Антидискриминацијата во себе содржи елементи на општествен договор и заштита на човековите права кои се законски/уставно дефинирани, а со тоа и обврзувачки. Врз таа основа, законски се наметнуваат одредени обврски кои се однесуваат на сите, па и на државните субјекти, со што би се намалиле или отстраниле причините со кои доаѓа до дискриминација по одредени основи. За разлика од тоа, управувањето со разновидната работна сила претставува доброволен напор на претпријатието да ги препознава и да ги вклучува лицата со различни карактеристики, за да може од тоа да извлече постигнување на подобар деловен успех.

Со тоа, управувањето со разновидната работна сила, исто така придонесува и за целите на антидискриминацијата, само што овде се спроведува самоиницијативно од страна на одредено претпријатие или организација, препознавајќи ја користа или добивката од таквиот пристап, чии крајни резултати се долгорочни и самоодржливи.

Управувањето на човечките потенцијали во контекст на разновидноста, се однесува на управување со хетерогена група на луѓе со цел постигнување на организациските цели. Внатре, во една организација, постои разноликост по една цела низа на параметри коишто се однесуваат на способноста на вработените, на факторите на слободното време на вработените, работното време и положбата во организацијата.

Креативноста, иновативноста и способноста за решавањето на проблемите се клучни елементи за развој и опстанок на организацијата, кои посебно доаѓаат до израз во кризни времиња, каде што потребата од зголемување на конкурентноста е од пресудна важност за самиот опстанок. Поради потребите од тоа тие елементи да бидат делотворни, со текот на времето, од искуството на организациите кои делувале глобално или во изразено мултикултурални општества, се развил концептот на управување со разновидната работна сила, со што би се дал придонес за остварување на конкурентската предност.

Со текот на времето, тој концепт се развил и се проширил на многу поголем аспект на разновидноста, од само културни и национални/расни разлики, со што управувањето со разновидната работна сила може да се смета како корисна за сите видови и големини на организација и за сите општества – бидејќи разновидноста помеѓу луѓето е секаде и е секогаш присутна.

Од стратешки аспект, гледајќи на целокупната организација на претпријатието, управувањето со разновидната работна сила се однесува на три елементи: раководители, вработени и организациска култура. Притоа се поаѓа од тоа дека на ниво на деловна стратегија и на стратегијата на управувањето со човечките ресурси е дефинирано дека разновидноста е важен, дури и клучен елемент за осигурување на иновативност, креативност и адаптибилност на претпријатието.

Вистинските иновации доаѓаат од инклузивното окружување коешто ги цени различните идеи, ги обединува поединечните перспективи и овозможува соработнички однос во целата организација. Разновидната работна сила во претпријатието ја одржува сликата на самиот пазар и дава вистински увид во потрошувачките песрпективи, додека истовремено разновидните групи на луѓе создаваат за себе специфични заклучоци и со тоа се создава простор за креативност.

Таквите разновидни тимови многу често даваат подобри резултати, за разлика од тимовите кои се составени од најдобрите поединци (професионалци), бидејќи разноликоста на перспективите и пристапите во решавањето на проблемите ги надминуваат способностите на поединците. Карактеристиките во работата на разновидни тимови се однесува на поголема критичка процена на понудените решенија, со што прифатената солуција на крајот добива и посилна поддршка. Притоа нивото на подготвеност од ризик се зголемува, бидејќи проценатa била темелна, имајќи предвид дека е направена од различни аспекти и избегнат е ефектот од групно размислување. Секако, овој вид на работа во тимовите донесува и предизвици по прашањето на групната кохезија и динамика, при што тогаш, улогата на раководителот е поизразена. Инклузивното работно окружување е клучно за развојот на разновидноста, бидејќи претставува плодно тло каде што идеите би можеле да созреваат и да се развиваат.

За создавање на такво окружување, потребно е организацијата да се води од неколку основни карактеристики на инклузивното работно окружување:

- да се верува и охрабрува работникот за неговиот придонес во постојаното унапредување во работењето;
- да се почитуваат предиспозициите за соработка и различностите во мислењата;
- да се умее да се размислува креативно во насока за решавање на проблемите и откривање на можностите;
- да се цени и да се искористува разновидноста.

Раководителите имаат клучна улога во препознавањето, поврзувањето и користењето на разновидноста за постигнување на деловните пробивања на претпријатието. Разновидноста на тимовите и нивните резултати во работата се најмногу применливи во работните окружувања кои се насочени кон постигнување на резултати, за разлика од просечно ориентираните. На тој начин, вработените и тимовите имаат поголема, ако не и целокупна одговорност за постигнувањето на резултатите, а кај разноличните тимови тие резултати, по правило, имаат поголема вредност. Во тој контекст, улогата на раководителите е да формираат тимови кои можат да испорачаат такви резултати, не водејќи се исклучително од функционалните компетенции на поединечните членови на тимот, туку и личните карактеристики и преференции за начинот на работење (на пример, подобро самостојно, отколку групно).

Исто така, раководителот треба да се осигура дека окружувањето на почитување на разновидноста ќе се почитува и негува за време на работењето на поединечниот тим. Стратешкото управување со разновидноста претставува значителен предизвик за начинот на управување со човечките ресурси, бидејќи во глобален контекст, како за големите, така и за помалите компании или фирми, соочувањето со разновидните облици на разновидноста неминовно е прашање само ако се постави спрема нив: дали да ги игнорира или да се искористат.

Разноликоста не е својствена само за големите компании, туку и за малите и средните, но секако во поинаков облик. Во поголемиот број помали фирми постојат елементи на управување со разновидноста, иако тие настанале несвесно и стихијно, додека единствено начинот на управување со разновидноста, во претпријатијата од различни големини, може да осигура и конкурентска предност и деловна добивка.

2.7. УПРАВУВАЊЕ СО РАБОТНИТЕ ОДНОСИ

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 менацираат и со колективни договори за секоја одделна област, кои се склучуваат помеѓу работодавачите, синдикатот и Владата.

Законот за работни односи е донесен во 2005 година („Службен весник на РМ“, број 62/05). Основна цел на Законот за работни односи е почитување 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 Законот, се забранува дискриминација 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 слично.

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, принципот на еднаков третман подразбира забрана и/или директна и индиректна дискриминација на кандидатите за вработување и на работниците. Притоа, 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 облигациони односи.

2.8. ПРАКСА И НАГРАДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Поголемиот дел од овие пракси се насочени на создавање на дополнителни вредности на човечкиот капитал внатре во организацијата. Овие пракси вклучуваат усвојување на годишните проценки на резултатите на вработените, што вклучува и фидбек од претпоставените и клиентите, поврзување на активностите на менаџментот на човечките ресурси со деловната стратегија на организацијата, усвојување на систем за константен преглед од потребата за образование и обука на вработените, обука на вработените која овозможува изведување на разновидни работи од страна на вработените, употреба на дизајн на работите за унапредување на перформансите и усвојувањето на менторството, како составен дел од професионалниот и кариерниот развој на вработените и менаџерите.

Овие активности овозможуваат поголемо чувство на припадност и посветеност на вработените на организацијата и тие подразбираат усвојување на системот на плаќање врз база на перформансите, усвојување на принципот на учеството на вработените во профитот, користење на флексибилен опис на работите кои ќе ја охрабруваат ротацијата на работа, замена на работата и слично, усвојување на флексибилни облици на работа, усвојување на семејните бенефиции и нематеријалните стратегии на мотивација.

2.9. МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ И КОНТИНУИРАНО НАДОГРАДУВАЊЕ

Во последните години од дваесеттиот век доаѓа до пораст на интересот за знаење и континуирано надоградување како единствена форма којашто може да гарантира освојување на конкурентската предност на организацијата. Традиционалните фактори на производство – земјата, работната сила и капиталот, веќе го немаат приматот при освојувањето на конкурентската предност.

Питер Дракер зборувал дека денешните, современи и стручни работници не се „работна сила, туку тие се капитал“ (Drucker, 2005), односно капитал којшто е продуктивен и создава дополнителна вредност за својата организација. Компанијата 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.

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.

Менаџментот на знаење се базира на идејата дека наведениот ресурс на организацијата се наоѓа во знаењето на вработените. Од таа причина, успешноста на организацијата и нејзините деловни резултати зависи од флексибилноста на вработените да го креираат своето знаење, да го споделуваат знаењето помеѓу себе и да го користат на најефикасен можен начин.

Креирањето и ширењето на знаењето внатре во современата организација станува одлучувачки фактор во постигнувањето и одржувањето на нејзината конкурентска предност.

Всушност, единствената одржлива предност на современата организација произлегува од она што таа компанија знае, колку ефикасно го употребува она што го знае и колку брзо го стекнува и го користи новото знаење (Prusak, 2000).

Современата организација во ерата на знаењето е онаа којашто учи, памети и делува врз основа на информациите и знаењата достапни на најдобар можен начин. Менаџментот на знаење подразбира усвојување на колективно знаење со цел постигнување на деловните цели на компанијата.

Најкратко кажано, менаџментот на знаење има улога да осигура дека луѓето го имаат знаењето кое им е потребно, таму каде што им е потребно и во моментот кога им е потребно, односно вистинско знаење, на вистинско место и во вистинско време.

Најширокиот пристап на овој концепт е размислувањето за менаџментот на знаење како процес којшто ги претставува единствено трите компоненти (Macintosh, 1995): 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. Околу 95% од информацијата постои како така наречено премолчено знаење. Тоа е всушност движечка сила за иновациите – една конкурентска предност која ја поддржува компанијата во непредвидливото деловно окружување.

Целта на современото деловно работење е користењето на технологијата така што знаењето ќе се чува, дистрибуира и шири низ целата организација со поврзување на вработените, со документирањето на знаењата, а сè по пат на сложениот систем на менаџментот на знаење (Dzordevic, 2009).

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 на стратегиска вредност за самата организација.

Тоа доведува до поврзувањето на менаџментот на човечките ресурси со концептот на менаџментот на знаење, односно можноста за создавање, делење, чување и употреба на знаењето, на начин кој ќе доведе до создавање на дополнителна вредност за организацијата.

Областа каде што во праксата се јавува најголемата потреба за имплементација на овој концепт, е недостатокот од делење на знаењето помеѓу вработените. За илустрација на наведеното, ќе се послужиме со често присутните ситуации кога неопределеното знаење останува неискористено: поголемиот број вработени, група или сектори работат на исти проблеми, со тоа што никој од нив не знае за активностите на оние другите, што доведува до дуплирање на работата; еден тим има развиено исклучително ефикасен систем за решавање на одреден проблем, а вработените во другиот дел на истата организација не знаат за овој метод, бидејќи не постои официјална политика за трансфер на нивното знаење, што доведува до заборавање на знаењето многу брзо, за многу кратко време и, на крај, ситуација која во најголемиот број случаи се врзува за менаџментот на човечки ресурси – вработениот ја напушта организацијата, а неговото знаење не е сочувано, ниту е пренесено на останатите. Резултатот е: знаењето е трајно загубено.

За да се избегнат овие ситуации или за да се сведат на минимум, програмата на менаџментот на знаење нуди многу методи чија примена може да овозможи непречено делење на знаењето помеѓу вработените. Тука ќе бидат споменати само оние методи коишто се во блиска врска со функцијата на менаџментот на човечките ресурси, односно кои може да овозможат пренос на знаењето на вработените кои заминуваат од компанијата на своите колеги кои остануваат во организацијата.

Тие се:[2]

- Заедничка пракса – мрежа од луѓе кои имаат заеднички интерес или проблем во специфичната област на компетенција и кои се подготвени да работат заедно за одредено време и да учат да го развиваат и да го делат тоа знаење. Важно за делувањето на овие заедници е дека постои актуелна тема која ги поврзува сите нејзини членови, како и мотивација на сите членови за резултатите од конкретните активности на овие заедници.

- Жолти страници – помага на вработените да ги пронајдат другите вработени во организацијата кои имаат знаење и вештини потребни за одредена задача или проект. Овој метод има посебна примена кај големите организации и им помага на организациите „да знаат што знаат“. За комплетирање на овие бази на податоци, потребно е за секој вработен да се внесе: име, презиме, назив на работното место, тим, главни проекти, професионални квалификации, CV, области на знаењето и вештините, области на интерес, клучни контакти (интерни и екстерни), членство во мрежите на знаење или во заедниците на знаење, контакт. Важно е овие податоци да се ажурираат редовно и пристапот до нив да биде што поедноставен.

- Дискусија по активностите – дискусијата за проектот или активностите, која им овозможува на поединците вклучени во проектот да научат од сопственото искуство што се случило, зошто, што е добрата страна на преземените активности, за што е потребно подобрување и кои лекции можат да се научат од даденото искуство. Идејата за овој начин на делење на знаењето е отвореноста и учењето, а не решавањето на проблемите и утврдување на евентуалната вина за нешто што не е направено така како што е планирано.

- Меѓусебно подучување на вработените – професионален метод чија намера е унапредување на колегијалноста и подобрување на резултатите. Овој метод подразбира процес со кој професионалците ги делат своите експертизи еден со друг, со поддршка и помош од другата страна, со цел преглед на постоечките вештини, учење на нови вештини и/или решавање на проблемите.

[2] www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Knowledge_Management_oolkit/Mentoring,preuyeto6.6.2011.

- Интервју на заминување – разговор кој се врши со „вработените кои заминуваат“ како начин да се задржи нивното знаење. Овој метод претставува начин за да се собере знаење за тоа што сè е потребно да се изврши соодветно задачата која била во надлежност на вработениот којшто заминува од организацијата. Добро изработено, ова интервју може да биде ‘win-win’ ситуација и за организацијата, и за вработениот којшто си заминува – организацијата го задржува знаењето на вработениот кој заминува и го прави достапно за останатите, додека поранешниот вработен успева да го дефинира својот единствен придонес за организацијата и остава „свој печат“. Добрата страна на овој метод е тоа што може да се спроведе релативно брзо и не се потребни големи средства за негово спроведување.

- Менторство - Менторот е лице со искуство, кое е желно, способно и расположено да подучува и да тренира лица со помалку знаење во одредената област – поради годините или искуството во друга нерелевантна област. Целта на овој метод е развој на вештини, унапредување на организацијата и на нејзината култура и развој на кариерата на вработените. Претпоставка на доброто менторство се јасно определените цели на менторството, избор на вистински ментор, како и добар однос помеѓу менторот и неговиот ученик.

Во теоријата и праксата во менаџментот на крајот од 20 и почетокот на 21 век, како императив се наметнува барањето на менаџерите, истите што повеќе да бидат флексибилни, проактивни и фокусирани на иновацијата и квалитетот.

Ерата на учење се покажува сè повеќе и на дело. Организациите учат едни од други. Светот станува сè повеќе свет на алијанси и добар начин да се дојде до нови знаења и да се оствари конкурентската предност. Организацијата може да се адаптира на промените и да иницира промени во својата средина, само доколку е способна да учи.

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. 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 тежнеење 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. 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 донела 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 организационата 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.

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 на формулирање на деловни стратегии кои во центарот на своето интересирање ќе ги стават талентираните, 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.

3. ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА

Во денешно време навистина е тешко да се определи поимот „јавна администрација“, а истовремено е и комплексно прашање од причина што самиот поим е прилично сложен и тежок за објаснување. Но и покрај овие потешкотии, потребата да се определи овој поим и да се определи неговата суштина и значење станува неминовност. Поимот јавна администрација е двокомпонентен поим кој се состои од два поима, јавност и администрација, кои меѓусебно се поврзани и обусловени, но секој со голема степен на самостојност и специфичност.

Структурата на поимот јавност, условно речено, се состои од следниве елементи (Бенев, 2002): јавност на работата на раководството при донесување на одлуките, дебати и дискусии засновани на широка граѓанска основа, сѐ со цел да се побара реалноста (вистината) и да се најде најдобро решение, слободно презентирање на сопствените размислувања и позиција, преземените дејствија не смеат да доведат до сомнеж кај останатите членови на заедницата, усвоените решенија и преземените дејствија треба да бидат да бидат точно осигурени.

Според Баркли и Роуз (според Пусиќ, 2002), администрацијата е процес кој ги вклучува луѓето кои заеднички се организирани и чија должност е преку работата да ја постигнат општата цел на сите граѓани. Според други автори, администрацијата е општествена реалност која е предодредена да му помага и содејствува на управувањето, односно раководењето при донесување на решенија. Според проф. д-р Емилија Кандева (2003), администрацијата се разгледува како техничка и материјална дејност.

Како техничка тоа е дејност на службениците кои го подготвуваат издавањето на нормативните акти, правилници, наредби и др., а како материјална, таа е дејност која потпомага за нормално и редовно функционирање на сите служби (разнесување на писма, службени материјали, изготвување на соопштенија, извештаи, ставање на печат и др.).

Според Мишел и Оливие Русе (2006), поимот јавни работи во јавната администрација е менлива категорија и неговото интерпретирање зависи од историските периоди, па затоа е јасно дека на почетокот на овој век содржината на овој поим била многу поограничена отколку денес. Авторите заклучуваат дека поимот јавни работи покрива три големи видови дејности:

- полицијата,
- јавната служба,
- државната управа со економскиот и со општествениот развој,
- јавните институции (јавни заедници),
- управна организација.

3.1. УЛОГАТА И КАРАКТЕРОТ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Позицијата и улогата на јавната администрација се определува од нејзините односи со општеството, државата, организациите, граѓаните и, секако, нејзината рефлексија врз нашиот 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 одбележје (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 оживотворување 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 разбере позицијата и значењето на јавната администрација;
- За јавната администрација е многу важно 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.

3.2. ВАЖНОСТА НА СЕКТОРИТЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Управувањето со човечки ресурси во јавната администрација се однесува на исклучиво делување кое ќе се применува конкретно во областа на јавната администрација (Afghan, 2013). Се смета дека секторот за човечки ресурски во јавната администрација е внатрешна структура која осигурува непристрасен третман, етички стандарди и промовира систем заснован на вредности. Со самата модернизација на јавните сектори, и во РС Македонија и ширум 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.

Управувањето со човечките ресурси (Human Resources Managment) е критично важно 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.

Во Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018-2022, посветено е цело поглавје за јавната служба и управувањето со човечки ресурси.[3] Според оваа Стратегија (прирачник) – (2018), градењето на административните капацитети како интегрален дел од реформата на јавната администрација подразбира создавање на стручна и департизирана администрација. Инвестирањето во знаењата, вештините и компетенциите на вработените, и воспоставување на 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 на континуирана и систематска координација на управувањето со човечките ресурси во административната служба, Стратегијата за реформа на јавната администрација 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 на етичка и безбедна работна средина;
- Постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата.

[3] 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

3.3. ПРИОРИТЕТНИ ОБЛАСТИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА РЈА

Реформата во јавната администрација, во контекст на оваа стратегија, значи реформа во следниве приоритетни области и тоа:

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

Следствено, Стратегија за РЈА има четири општи цели (ОЦ):

ОЦ1: Ефективно, ефикасно и инклузивно креирани политики;
ОЦ2: Стручна, професионална и департизирана администрација;
ОЦ3: Одговорно, отчетно и транспарентно работење на институциите; и
ОЦ4: Обезбедување на услуги на брз, едноставен и лесно достапен начин.

Согласно поставените цели, Стратегијата за РЈА ги предвидува следните очекувани резултати (Стратегија за реформа на јавната администрација, 2018, 12):

- Деполитизирана јавна администрација и вратена доверба 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 ЕУ;
- Институционално реорганизирана и оптимизирана јавна администрација;
- Создадени нови и задржување на стручни и компетентни административни службе-ници;
- 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.

3.4. ЈАВНА СЛУЖБА И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

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

3.5. УПРАВУВАЊЕ СО 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, Законот за административни службеници, посебните закони од различни области и општите работни прописи (Закон за работни односи и колективни договори). Конкретно, со Законот за вработените во јавниот сектор (ЗВЈС) на системски и унифициран начин се регулираат начелата, класификацијата, евиденцијата, како и правата и должностите и мобилноста на вработените во јавниот сектор.

Со Законот за административни службеници (ЗАС) се уредува: 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 (АА). По неговото донесување, направено е (иако не во иста мера) усогласување на посебните закони (Стратегија за реформа на јавната администрација, 2018, 26).

Клучна институција за спроведување на ЗАС е МИОА, којшто 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 МФ, Секретаријатот за спроведување на Рамковниот договор (ССРД) и Агенцијата за администрација (АА). АА 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 постоечкото апликативно решение кое е прилагодено 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 заобиколување на 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 РМ“, бр. 20/2015).

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 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 ЗАС 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 ЗАС, 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 именување 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 на 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 ригидно решение, согласно 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, а 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 квалитетни кадри од јавниот сектор. Исто како и кај постапката за вработување, понекогаш проблем претставува и составот, компетентноста и недоволната обученост на членовите на Комисијата за унапредување, што доведува до можност за дискреционо одлучување при предлагање на кандидат за унапредување.

Воспоставен е механизам за имплементација на уставното начело за соодветна и правична застапеностна 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, согласно 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 проценка на потребите. Дополнително е изработена и веб-алатка BalanceER, преку која електронски се врши распределбата на планираните нови вработувања, согласно потребата за постигнување на 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 последниот спроведен попис на население во Република Северна Македонија.

Моделот за оценување на административните службеници претставува модификација на моделот 360° и се воведе како замена за еднонасочното оценување во кое како оценувач се јавуваше само непосредно претпоставениот раководител. Постапката за оценување се состои од: утврдување на работни цели и задачи; утврдување на 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 на работни цели и задачи, како и на утврдување на 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 на 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 за одличен и слаб ефект не ја постигнаа очекуваната цел, туку напротив, создадоа 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. 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, кој го сочинуваат поголемиот број на вработени во јавниот сектор, правото на плата е утврдено во посебните закони (на пр. Закон за внатрешни работи, Закон за служба во армијата и др.), додека компонентите на плата, додатоците и надоместоците, како и начинот на пресметка и нивната висина се регулирани во колективни договори, правилници, одлуки и слично. При објавување на јавниот оглас за вработување во јавниот сектор се објавува висината на основната плата за конкретното работно место, што укажува на постоење на транспарентност во овој сегмент. 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 на работи и работни задачи.

Платите во одредени институции, како што се: регулаторните тела, фондовите и јавните претпријатија се значително повисоки отколку платите на вработените кај буџетските корисници. Вака поставениот платен систем создава и потешкотии при управувањето, особено во случаи на зголемување или намалување на висината на платите, што доведува до уште поголема неурамнотеженост. Како последица на ваквиот неунифициран систем, се добива незадоволство и демотивираност на голем дел од вработените, како и заминување на квалитетни кадри од јавниот во приватниот сектор.

3.6. СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ

Законската рамка за стручното усовршување на административните службеници ги регулира најголемиот дел од активностите за управување со развојот на капацитетите на вработените. МИОА 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).

Направени се промени во подготовката и донесувањето на Годишната програма за генеричка обука на административните службеници (ГПГО), која ја усвојува МИОА и Годишниот план за обуки на административните службеници (ГПО) од институциите.

Имено, ГПГО не се заснова на анализата на потребите за обука на службениците на национално ниво, туку МИОА подготвува Каталог на генерички обуки кој се базира на 9-те компетенции од Рамката на општи работни компетенции, со што е предодредено какви генерички обуки им се расположливи на административните службеници.

За првпат е воведена 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.

Е-учењето 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 РМ“, 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 треба да се базираат на индивидуалните планови за развој на службениците, наидува на сериозни потешкотии поради кусите рокови кои се утврдени во ЗАС. 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 несоодветно 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.

Законската рамка за стручното усовршување на административните службеници ги регулира најголемиот дел од активностите за управување со развојот на капацитетите на вработените. МИОА 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). Направени се промени во подготовката и донесувањето на Годишната програма за генеричка обука на административните службеници (ГПГО), која ја усвојува МИОА и Годишниот план за обуки на административните службеници (ГПО) од институциите.

Имено, ГПГО не се заснова на анализата на потребите за обука на службениците на национално ниво, туку МИОА подготвува Каталог на генерички обуки кој се базира на 9-те компетенции од Рамката на општи работни компетенции, со што е предодредено какви генерички обуки им се расположливи на административните службеници.

За првпат е воведена 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. Е-учењето 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.

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 треба да се базираат на индивидуалните планови за развој на службениците, наидува на сериозни потешкотии поради кусите рокови кои се утврдени во ЗАС.

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 несоодветно 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.

3.7. ЕТИКА 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. Смислата на постоењето на администрацијата е извршување на 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, карактеристики за конкретно поднебје. 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 на 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:

1. Професионален интегритет и непристрасност;
2. Владеење на правото и принципот на законитост;
3. Промовирање на јавното добро;
4. Чесност и транспарентност и
5. Одговорност кон граѓанското општество.

Овие императиви го сочинуваат јадрото на етичкото резонирање во администрацијата. Најголемиот дел од земјите членки на ЕУ, етичката рамка ја дефинираат преку Европскиот етички кодекс (Bossaert, 2005), кој се однесува на базичните вредности и стандарди, значајни за обезбедување на 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.

Согласно општата етичка рамка, за клучни вредности за вработените во јавната сфера се сметаат:

- владеење на правото;
- непристрасност/објективност;
- транспарентност;
- одговорност;
- професионализам/експертиза;
- должна грижа;
- доверба;
- љубезност.

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 на норми и вредности претставува деонтолошка 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 на силна, професионална, чесна и посветена администрација.

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.

3.8. УНАПРЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ 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 (ЗВЈС), Законот за административни службеници (ЗАС), посебните закони од различни области и општите работни прописи (Закон за работни односи и колективни договори).

Клучна институција за спроведување на ЗАС е МИОА, којшто има широк опсег функции, вклучувајќи креирање политики и стратегии од областа на управувањето со човечките ресури 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 МФ, Секретаријатот за спроведување на Рамковниот договор (ССРД) и Агенцијата за администрација (АА).

Постапката за вработување на кандидати за административен службеник започнува со објавување на 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 предеталната регулатива и поставувањето на 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 на спроведени постапки. Тоа, пак, се искористи за заобиколување на регулативата за вработување на административни службеници, со вработувања преку агенции за привремени вработувања и со спроведување на Законот за трансформација во редовен работен однос.

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 РМ 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 РМ 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 ЗАС 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 на 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 квалитетни кадри 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 РМ, 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 проценка на потребите.

Дополнително е изработена и веб-алатка Balance ER, преку која електронски се врши распределбата на планираните нови вработувања, согласно потребата за постигнување на соодветна и правична застапеност на ниво на институција од јавниот сектор. Идентификуваниот проблем со 1600-те вработени по К5-програмата (соодветна и правична застапеност) се очекува да се реши со нивното распоредување во институциите од јавниот сектор во текот на 2018 година. Моделот за оценување на административните службеници претставува модификација на моделот 360° и се воведе 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 на вработени во јавниот сектор, правото на плата е утврдено во посебните закони (на пр., Закон за внатрешни работи, Закон за служба во армијата и др.), 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 на работи и работни задачи. Вака поставениот платен систем создава и потешкотии 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 квалитетните кадри од јавниот во приватниот сектор.

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

3.9. ОБУКА И СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА СЛУЖБЕНИЦИ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Со осамостојувањето на државата и промената на политичкиот и економскиот систем, државната служба во Република Северна Македонија се соочи со брзи, сеопфатни и растечки промени, на кои не можеше 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 стекнат со неопходните вештини и знаења, како во смисла на зајакнување на советодавната способност (креирање на политики), така и во смисла на извршување на работите (извршување на политиките).

Поради тоа, се реализираа бројни 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 Генералениот 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 12-иот состанок на Работниот комитет на европска итеграција, и притоа 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.[4] 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 кое е 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 Communitaire.
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 поврзани со хармонизација на македонското законодавство со законодавството на ЕУ;
- државните службеници кои ги координираат европските интегративните процеси на национално ниво;
- државни службеници и експерти кои учествуваат во преговорите за пристапување и во различни ЕУ работни групи;
- 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;

[4] Стратегијата за обука на службеници на државната администрација на Република Северна Македонија во процесот на приближување кон Европската Унија, мај, 2018 година

- 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, меѓуресорска 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 професионалната 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 следеа, 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 дотогаш, 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 поединте органи, т.е работодавци на државните службеници;
- Буџетските ограничувања.

Како последица од ова, многу често отсуствуваше 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 РМ“, бр. 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 РМ., бр. 91/2005), во октомври 2005 година.

Согласно 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 проценката 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. За жал, и 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 сé поради недоволното искуство во вршењето работи поврзани со обуката и стручното усовршување и не ги достави до Агенцијата за државни службеници.

4. МЕТОД

4.1. ПРОБЛЕМ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основен проблем во ова истражување ќе биде да се утврди дали постои поврзаност помеѓу новите промени предложени во последната Стратегија за реформа на јавната администрација и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација. Отуука, истражувачкиот проблем на ова истражување ќе гласи:

Дали постои поврзаност помеѓу: 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, квалитет и достапност на услугите, со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата?

Целта и задачите на истражувањето ќе биде да се утврди предиктивната моќ на независните варијабли врз зависната варијабла (определувањето на независни и зависна ќе биде сторено во продолжение на текстот).

4.2. ИСТРАЖУВАЧКИ ВАРИЈАБЛИ

Независни варијабли:

- **Алатки за поддршка во управувањето на човечки ресурси**

Заради единствено и квалитетно управување со човечките ресурси на ниво на институција, односно на ниво на јавен сектор, во РСМ има воспоставено Регистар на вработените во јавниот сектор, како електронска база на податоци за сите институции и вработени лица во јавниот сектор. Регистарот е дел од Информациониот систем за управување со човечки ресурси (ИСУЧР), како сеопфатна електронска платформа, која на секоја институција треба да ѝ овозможи водење евиденција на податоците на институцијата и на вработените, спроведување на процесот на управување со ефектот, вршење пресметка на плати и генерирање извештаи од различен вид. Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку е функционална и во употреба оваа алатка, како неопходна во работењето на човечките ресурси во јавната администрација.

- **Стручно усовршување на административните работници**

Законската рамка за стручното усовршување на административните службени лица ги регулира најголемиот дел од активностите за управување со развојот на капацитетите на вработените. Во рамки на внатрешната организациска структура формиран е Сектор за обука (Академија за стручно усовршување на административни службеници). Направени се промени во подготовката и донесувањето на Годишната програма за генеричка обука на административните службеници (ГПГО) која ја усвојува МИОА и Годишниот план за обуки на административните службеници (ГПО) од институциите. Имено, ГПГО не се заснова на анализата на потребите за обука на службениците на национално ниво, туку МИОА подготвува Каталог на генерички обуки, кој се базира на 9-те компетенции од Рамката на општи работни компетенции, со што е предодредено какви генерички обуки им се расположливи на административните лица.

Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку е функционална и во употреба оваа академија за обуки, како неопходна во работењето на човечките ресурси во јавната администрација.

- **Департизирана администрација**

За остварување на оваа посебна цел, според Стратегијата се преземаат мерки насочени кон намалување на ризиците од партизација на администрацијата, преку унапредување на постапките за селекција, вработување и унапредување врз основа на начелата на заслуги, еднаков и фер третман и соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците.

Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку се практикува департизирањето, како неопходно во работењето на човечките ресурси во јавната администрација.

- **Одговорност, отчетност и транспарентност**

Одговорноста, отчетноста и транспарентноста во работењето на јавната администрација се услов за добро управување и за обезбедување на квалитетни услуги. Во таа насока подобрувањето на одговорноста, отчетноста и транспарентноста е една од приоритетните цели во процесот на Реформите на јавната администрација.

Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку во секторот за човечки ресурси практикува развивање на одговорноста, отчетноста и транспарентноста како есенцијални во работењето на човечките ресурси во јавната администрација.

- **Заштита на правата на граѓаните**

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 секторот за човечки ресурси се залага за заштитата на правата на граѓаните.

- **Интегритет, спречување на корупција и судир на интереси**

Со Законот за спречување на корупцијата и Законот за спречување на судир на интереси се уредуваат мерките и активностите за спречување на корупцијата и судирот на интереси во вршењето на власта, јавните овластувањам службената должност и политиката, како и мерките и активностите за спречување на корупцијата и судирот на интереси при вршењето работи од јавен интерес на правните лица врзани со остварувањето на јавните овластувања. Оваа варијабла вклучува мерење на тоа колку секторот за човечки ресурси се залага за интегритетот, спречување на корупција и судир на интереси.

- **Транспарентност на институциите и пристап до информации од јавен карактер**

Со Законот за слободен пристап до информации од јавен карактер се обезбедува 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.

Зависна варијабла:

- **Постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата.**

Генералното подобрување и правењето промени во функциите на секторите за човечки ресурси треба да бидат насочени кон стандардизирање и подобрување на процесите, функциите, организациските облици и капацитетите во однос на планирањето и поврзувањето на процесите: стратешко планирање, секторско планирање, развојни програми, подготвување на буџетот, годишно планирање и подготвување на годишни извештаи, врз основа на анализа подготвување на програма за обуки и нивно спроведување, преку кои ќе се зајакнува административниот капацитет (екипирање, спроведување на генерички и специјализирани обуки, советувања и др.) и ќе се дефинираат механизми за подобрено работење на административните служби. Имено, зависната варијабла ќе го мери сето ова преку конструирани прашања кои ќе го мерат општото задоволство на вработените од извршените обврски на секторите за човечки ресурси во јавните институции.

4.3. ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Генерална хипотеза:

Алатките за поддршка во управувањето на човечки ресурси се предиктори на постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата.

Посебни хипотези:

Поединечна хипотеза 1: Стручното усовршување на административните работници (обуки на вработените) е поврзано со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси.

Поединечна хипотеза 2: Департизираната администрација, одговорноста, отчетноста и транспарентноста се поврзани со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси.

Посебна хипотеза 2.1: Департизираната администрација овозможува постигнување на подобрување на секторите за човечки ресурси.

Посебна хипотеза 2.2: Одговорноста на вработените во секторите за човечки ресурси водат до подобрено функционирање на овој сектор.

Посебна хипотеза 2.3: Преку отчетност за начинот на работење, секторот за човечки ресурси ќе постигне подобрување во функционирањето.

Посебна хипотеза 2.4: Транспарентноста на институциите, ќе даде јасна слика за успешното или неуспешното менаџирање во секторот човечки ресурси.

Поединечна хипотеза 3: Заштитата на правата на граѓаните, интегритетот, спречувањето на корупција и судир на интереси се поврзани со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси.

Посебна хипотеза 3.1: Заштитата на правата на граѓаните, треба да биде важен сегмент за постигнување на успех во овој сектор.

Посебна хипотеза 3.2: Интегритет, или целокупноста на карактерот на индивидуата како важен сегмент, придонесува за успешно менаџирање со секторот.

Посебна хипотеза 3.3: Спречување на корупција - треба да се настојува да биде отстранета корупцијата, за постигнување на успех во овој сектор.

Посебна хипотеза 3.4: Судир на интереси - јавниот интерес мора да биде на прво место, пред личниот.

Поединечна хипотеза 4: Транспарентноста на институциите и пристап до информации од јавен карактер се поврзани со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси.

Посебна хипотеза 4.1: Пристапот до информации од јавен карактер (транспарентноста на институциите) ќе доведе до поголема транспарентност на институциите.

Поединечна хипотеза 5: Квалитетот и достапноста на услугите се поврзани со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси.

Посебна хипотеза 5.1: Квалитетот на услугите, мора да се унапредува постојано, за да се добијат сѐ повеќе задоволни клиенти, а со тоа и успешни институции.

Посебна хипотеза 5.2: Достапноста на услугите докажува за успешноста во овој сектор, па и во секоја институција, па затоа мора да се настојува услугите за клиентите (на пример, Е-услуги), како и работењето на институциите (на пример, систематизации, одлуки за вработување, склучени договори, јавни набавки, правилници) да бидат јавно достапни.

4.4. ПОСТАПКА

Истражувањето беше спроведено по електронски пат, во декември, 2022 година.

За истражувањето беше употребена google forms анкета (конструирана за потребите на ова истражување), и истата беше испратена до испитаниците на службени e-mail адреси, заради економичност на истражувањето. Во инструкциите на анкетата беше истакнато дека истражувањето има за цел да ги испита вработените во јавната администрација од обата пола во однос на промените кои се случуваат во секторот на човечки ресурси. Преку испитувањето беше очекувано да се увиди дали промените предвидени во Стратегијата за реформа на администрацијата се применуваат, односно дали одат во добра насока, или дали е потребна дополнителна работа за подобрување на секторите за човечки ресурси. Услов за учество во истражувањето беше испитаниците да бидат вработени во јавна институција. 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), и дека ќе бидат потребни околу 15 минути за одговарање на прашањата. Пред спроведување на истражувањето, од институциите од кои беа прибрани податоците, беше побарана информативна согласност од директорите на институциите, кои беа известени 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 и инференцијална статистика, а притоа дескриптивно се прикажани: аритметички средини, стандардни отстапувања, мерки за нормалноста на дистрибуциите, како скјунес и куртозис. На инференцијално ниво е спроведена корелациска анализа, со цел исполнување на предусловите за мултипла регресивна анализа која се предвидува за докажување на истражувачката хипотеза. Резултатите се прикажани во наредното поглавје.

4.5. ИСПИТАНИЦИ

Во истражувањето учествуваа 100 испитаници од машки и женски пол. Испитаниците се на возраст од 18 до 64 години, и се вработени во јавна администрација во Република Северна Македонија. Детален опис на примерокот на испитаници е прикажан во поглавјето Резултати.

4.6. МЕРЕН ИНСТРУМЕНТ

За потребите на ова истражување беше конструиран прашалник, прикажан во поглавјето Прилози.

Прашалникот содржи вкупно 43 тврдења, кои се однесуваат на истражувачките варијабли:

Алатки за поддршка во управувањето на човечки ресурси:

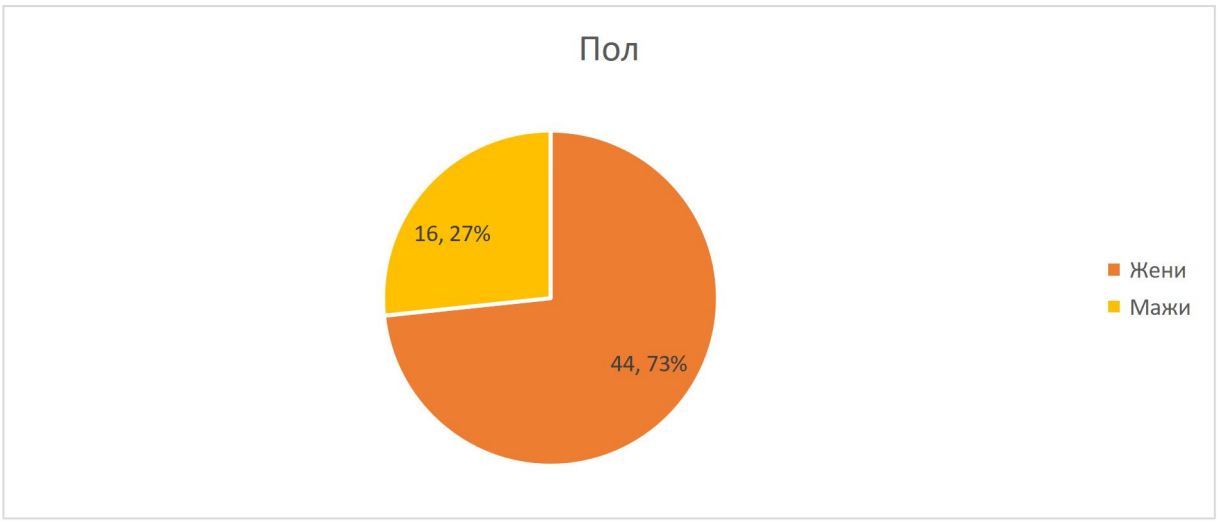
- Стручно усовршување на административните работници;
- Департизирана администрација;
- Одговорност, отчетност и транспарентност;

- Заштита на правата на граѓаните;
- Интегритет, спречување на корупција и судир на интереси;
- Транспарентност на институциите и пристап до информации од јавен карактер;
- Постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата.

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“.

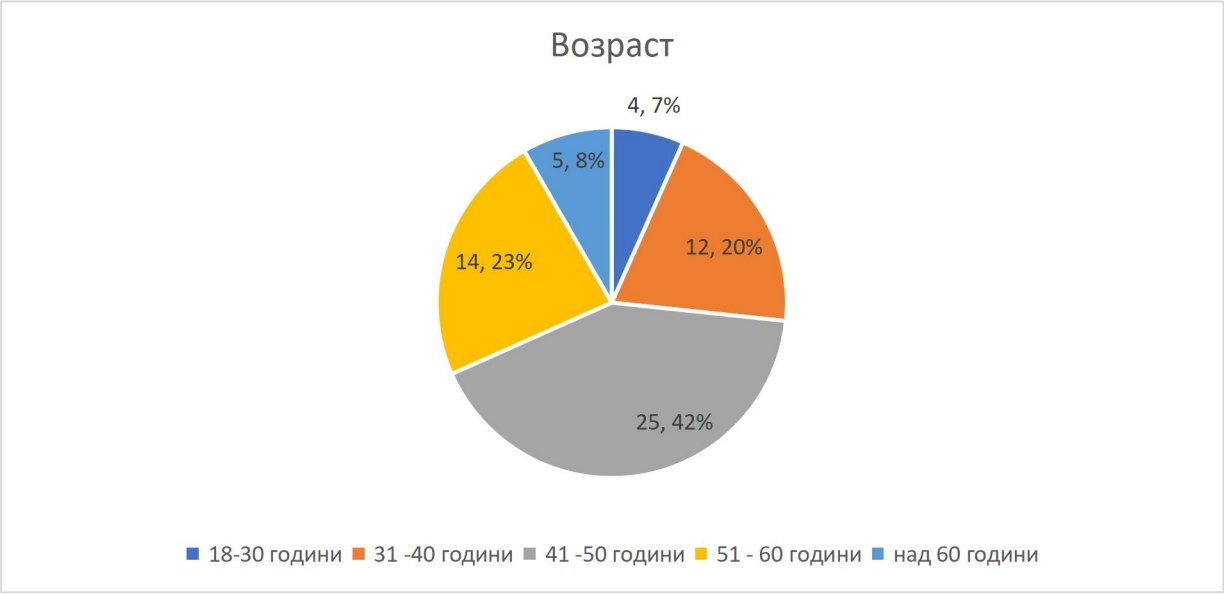
5. РЕЗУЛТАТИ

Во истражувањето беа застапени испитаници и од машки и од женски пол.



Графикон 1: *Пол на испитаниците*

Учествуваа 44 жени или 73 %, и 16 мажи или 27 %. Вкупно, во истражувањето учествуваа 60 испитаници.



Графикон 2: *Возраст на испитаниците*

Во однос на возраста кај испитаниците, на возраст од 18 до 30 години се 4 испитаници или 7 %, на возраст од 31 до 40 години се 12 испитаници или 20 %, на возраст од 41 до 50 години се 25 испитаници или 42 %, на возраст од 51 до 60 години се 14 испитаници или 23 %, и на возраст над 60 години се 5 испитаници или 8 %.

Табела 1: *Работна позиција на испитаниците*

	f
Административен службеник	1
Директор	2
Државен просветен инспекторат	1
Координатор на активности	1
Општински инспектор за животна средина	1
Помлад соработник	1
Правник	2

Раководител	21
Раководител во ДИТ	1
Раководител во центар за вработување	1
Раководител на оддел за финансии	1
Раководител на одделение	2
Раководител на одделение за општи и правни работи	1
Раководител на подрачна служба	2
Раководител на сектор за човечки ресурси	1
Раководител на служба	1
Раководител на сметководство и финансии	1
Раководител на ФЗОРСМ П.С.	1
Раководител на Центар за вработување	1
Раководител на човечки ресурси	1
Референт	1
Референт за наплата	1
Секретар	4
Службеник	1
Советник	1
Советник за правни работи и правна помош во Одделение за урбанизам	1
Соработник	1

Соработник за правни работи	1
Социјален работник	1
Стручен службеник	1
Стручен соработник	1
Управник	2

Работната позиција на испитаниците во целост е прикажана во табела 1. Во однос на работниот стаж, во истражувањето учествуваа испитаници со работен стаж кој се движи во опсег од 3 до 40 години, со просек од M = 18,3 години работен стаж.



Графикон 3: *Националност на испитаниците*

Во однос на националноста, во истражувањето учествуваа 56 или 93,3 % Македонци, 2 или 3,3 % Албанци, и по еден Турчин/ка (1,7 %) и Србин (1,7 %).

Табела 2: *Дескриптивни статистици за истражуваните варијабли: стручно усовршување, департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење, транспарентност, заштита на права на граѓани, интегритет, спречување на корупција, судир на интереси, пристап до информации од јавен карактер, квалитет на услуги, достапност на услуги и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси кај вработени во јавната администрација*

	N	**Min**	**Max**	**M**	**SD**	**Skewness**	**Kurtosis**
Стручно усовршување	60	3	15	9.75	2.972	-.085	-.502
Департизирана администрација	60	3	15	9.45	3.427	.101	-.810
Одговорност на вработени	60	3	15	11.60	2.941	-1.208	1.293
Отчетно работење	60	3	15	11.40	2.877	-.757	.759
Транспарентност	60	3	15	11.18	3.000	-.459	-.263
Заштита на права	60	7	15	13.02	1.836	-.671	.442

на граѓани							
Интегритет	60	6	15	12.42	2.388	-.924	.621
Спречување на корупција	60	6	15	12.03	2.449	-.527	-.392
Судир на интереси	60	5	10	8.32	1.490	-.346	-1.025
Пристап до информации од јавен карактер	60	5	15	12.27	2.364	-.744	.388
Квалитет на услуги	60	2	10	7.53	2.021	-.681	.255
Достапност на услуги	60	2	10	7.55	2.158	-.709	-.078
Постигнување на генерално подобрување	60	29	50	45.18	5.261	-1.264	1.077

Во однос на дескриптивните статистици за истражуваните варијабли, прикажани во табела 2, во однос на стручното усовршување на вработените во јавната администрација, добиените скорови се движат во опсег од 3 до 15, со просечна вредност M = 9.75. Просечната вредност е поблиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно скор според кој би можело да се заклучи дека во јавната администрација вработените имаат обуки наменети за стручно усовршување.

Во однос на департизирана администрација, добиените скорови се движат во опсег од 3 до 15, со просечна вредност M = 9.45. Просечната вредност е поблиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно скор според кој би можело да се заклучи дека вработените во јавната администрација изјавиле дека работат во департизирана институција.

Во однос на одговорноста на вработените, добиените скорови се движат во опсег од 3 до 15, со просечна вредност M = 11.60. Просечната вредност е поблиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно скор според кој би можело да се заклучи дека во јавната администрација постои одговорност кај вработениот кадар.

Во однос на отчетното работење, добиените скорови се движат во опсег од 3 до 15, со просечна вредност M = 11.40. Просечната вредност е поблиска до максимално постигнатиот скор, исто така соодветствува со претходната варијабла, покрај одговорноста вработените во јавната администрација покажуваат и отчетност во нивното работење.

Транспарентноста кај вработените е исто така висока, добиените скорови се движат во опсег од 3 до 15, со просечна вредност M = 11.18. Просечната вредност е поблиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно скор според кој би можело да се заклучи дека во јавната администрација вработените се транспарентни.

Кај заштитата на правата на граѓаните кои користат услуги од јавните институции, добиените скорови се движат во опсег од 7 до 15, со просечна вредност M = 13.02. Просечната вредност е многу блиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на висок скор, односно скор според кој би можело да се заклучи дека во јавната администрација вработените се грижат за заштита на правата на граѓаните.

Интегритетот кај вработените е исто така висок, добиените скорови се движат во опсег од 6 до 15, со просечна вредност M = 12.42. Просечната вредност е многу блиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно скор според кој би можело да се заклучи дека во јавната администрација интегритетот е висок.

Во однос на спречувањето на корупција, добиените скорови се движат во опсег од 6 до 15, со просечна вредност M = 12.03. Просечната вредност е многу блиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно скор според кој би можело да се заклучи дека во јавната администрација вработените се обидуваат да ја спречат корупцијата.

Во однос на судир на интереси, добиените скорови се движат од 5 до 10, со просечна вредност M = 8.32. Во овој случај се забележува понизок просечен скор, односно поголема веројатност дека постои судир на интереси во јавната администрација.

Кај пристап до информации од јавен карактер, исто така добиените скорови се движат во опсег од 5 до 15, со просечна вредност M = 12.27. Просечната вредност е поблиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно би можело да се заклучи дека јавната администрација обезбедува добар пристап до информациите.

Кај квалитет на услуги (M = 7.53) и кај достапност на услугу (M = 7.55), добиените скорови се движат од 2 до 10, и се блиски на максималниот скор, што значи дека вработените сметаат дека администрацијата обезбедува достапност и квалитет на услугите.

Во однос на постигнувањето на генерално подобрување, добиените скорови се движат во опсег од 29 до 50, со просечна вредност M = 45.18. Просечната вредност е многу блиска до максимално постигнатиот скор, што укажува на повисок скор, односно би можело да се заклучи дека вработените во јавната администрација сметаат дека применувањето на сите алатки како стручно усовршување, департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење, транспарентност, заштита на права на граѓани, интегритет, спречување на корупција, судир на интереси, пристап до информации од јавен карактер, квалитет на услуги, достапност на услуги, се важни за постигнување на генерално подобрување на институциите.

Во однос на дистрибуциите, согласно коефициентите добиени кај *skewness* и *kurtosis* може да се увиди нормална дистрибуција кај сите испитувани варијабли. Вредностите на *skewness* и *kurtosis* се во рамките на дозволените вредности +/- 2.

Табела 3: *Матрица на корелации помеѓу стручно усовршување, департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење, транспарентност, заштита на права на граѓани, интегритет, спречување на корупција, судир на интереси, пристап до информации од јавен карактер, квалитет на услуги, достапност на услуги и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси, кај вработени во јавната администрација*

	СУ	**ДА**	**ОВ**	**ОР**	**Т**	**ЗП**	**И**	**СК**	**СИ**	**ПИ**	**КУ**	**ДУ**	**ПГП**
СУ	1	.510**	.547**	.484**	.475**	0.234	.466**	.413**	.313*	.302*	.454**	.410**	.172
ДА		1	.570**	.715**	.681**	.416**	.668**	.584**	.569**	.274*	.520**	.477**	**.369****
ОВ			1	.822**	.833**	.478**	.767**	.567**	.474**	.306*	.695**	.641**	.188
ОР				1	.899**	.509**	.777**	.741**	.610**	.403**	.700**	.682**	.164
Т					1	.526**	.786**	.677**	.567**	.385**	.705**	.675**	.164
ЗП						1	.659**	.554**	.475**	.510**	.555**	.528**	**.405****
И							1	.765**	.624**	.436**	.603**	.527**	**.304***

СК								1	.759**	.669**	.602**	.558**	**.343****
СИ									1	.553**	.647**	.625**	**.462****
ПИ										1	.484**	.489**	**.333****
КУ											1	.934**	**.279***
ДУ												1	**.267***
ПГП													1

*p < 0.05 **p < 0.01 (двонасочна)

Легенда

СУ – Стручно усовршување ДА – Департизирана администрација ОВ – Одговорност на вработени

ОР – Отчетно работење Т – Транспарентност ЗП – Заштита на правата на граѓаните И – Интегритет

СК – Спречување на корупција СИ – Судир на интереси ПИ – Пристап до информации од јавен карактер

КУ – Квалитет на услуги ДУ – Достапност на услуги ПГП – Постигнување на генерално подобрување

Според добиените податоци, прикажани во табела 3, стручното усовршување на вработените во јавната администрација не е поврзано со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација $r(60) = .172$, $p > 0.05$; департизираната администрација е поврзана со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **$r(60) = .369$, $p < 0.01$**;[5] одговорноста на вработените не е поврзана со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација $r(60) = .188$, $p > 0.05$; отчетното работење не е поврзано со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација $r(60) = .164$, $p > 0.05$; транспарентноста не е поврзана со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација $r(60) = .164$, $p > 0.05$; заштитата на правата

[5] Повеќе департизираност на администрацијата е поврзано со поголемо подобрување на јавната администрација (се однесува на сите позитивно корелирани варијабли)

на граѓаните е поврзана со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **r(60) = .405, p < 0.01**; интегритетот е поврзан со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **r(60) = .304, p < 0.01**; спречувањето на корупција е поврзано со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **r(60) = .343, p < 0.01**; судирот на интереси е поврзан со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **r(60) = .462, p < 0.01**; пристапот до информации од јавен карактер е поврзан со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **r(60) = .333, p < 0.01**; квалитетот на услугите е поврзан со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **r(60) = .279, p < 0.05**; и достапноста на услугите е поврзана со постигнување на генерално подобрување на секторите на човечки ресурси во јавната администрација **r(60) = .267, p < 0.05**.

Во продолжение на оваа анализа беа спроведени регресивни анализи за тестирање на хипотезите. Корелацискатa анализа служи како предуслов за спроведување на регресивните анализи, според кои ќе се предвиди јавувањето на една појава врз основа на друга/и.

Табела 4: *Статистици од мултипла регресивна анализа за стручно усовршување и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	R^2	R^2 *прилагодено*	*SE*	*Durbin – Watson*
1	.172	.030	5.227	2.077

a. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

b. Предиктор: Стручно усовршување

Според вредноста на R^2 прилагодено, само 0.3 % од постигнувањата на генералното подобрување во јавната администрација можат да бидат објаснети преку стручното усовршување на вработените.

Табела 5: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за стручно усовршување и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

ANOVA					
	SS	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
Регресија	48.348	1	48.348	1.770	.189
Резидуали	1584.635	58	27.321		
Вкупно	1632.983	59			

Анова-тестот дава податок дека моделот не е значаен ($F(1; 58) = 1.770$, $p > 0.05$). Во моделот, нема случаи кои значајно отстапуваат (Durbin-Watson = 2.077).

Табела 6: *Мултипла регресивна анализа за стручно усовршување и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти		Колинеарност	
	B	SE	β	p	Tolerance	VIF
Constant	42.214	2.332		.000.	1.000	1.000
Стручно усовршување	.305	.229	.172	.189		

а. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

Според податоците добиени од *Tolerance* и *VIF*-вредностите, не постои мултиколинеарност кај варијаблите.

Според коефициентот β се увидува дека стручното усовршување не е значаен предиктор на постигнување на генерално подобрување во јавната администрација (β = .172, p > 0.05).

Поединечната хипотеза 1: *Стручното усовршување на административните работници (обуки на вработените) е поврзано со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси*, **не се потврдува.**

Табела 7: *Статистици од мултипла регресивна анализа за департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење и транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	R^2	R^2 *прилагодено*	*SE*	*Durbin – Watson*
1	.171	.111	4.961	2.117

a. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

b. Предиктори: Департизирана администрација, Одговорност на вработени, Отчетно работење и Транспарентност

Според вредноста на R^2 прилагодено, 11.1 % од постигнувањата на генералното подобрување во јавната администрација можат да бидат објаснети преку предикторите департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење и транспарентност.

Табела 8: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење и транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

ANOVA					
	SS	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
Регресија	279.174	4	69.793	2.835	.033
Резидуали	1353.810	55	24.615		
Вкупно	1632.983	59			

Анова-тестот дава податок дека моделот е значаен ($F(4; 55) = 2.835$, $p < 0.05$). Во моделот нема случаи кои значајно отстапуваат (Durbin-Watson = 2.117).

Табела 9: *Мултипла регресивна анализа за департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење и транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти		Колинеарност	
	B	SE	β	p	Tolerance	VIF
Constant				.000.	.897	2.103
Департизирана администрација	.819	.273	.534	.004		
Одговорност на вработени	.414	.418	.232	.327		

Отчетно работење	-.531	.571	-.290	,356		
Транспарентност	-.229	.536	-.131	,670		

а. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

Според податоците добиени од *Tolerance* и *VIF*-вредностите, не постои мултиколинеарност кај варијаблите.

Според коефициентот β се увидува дека само департизираната администрација е значаен предиктор на постигнувањето на генерално подобрување во јавната администрација ($\beta = .534$, $p < 0.05$).

Според коефициентот β, се увидува дека одговорноста на вработените ($\beta = .232$, $p > 0.05$), отчетното работење ($\beta = -.290$, $p > 0.05$) и транспарентноста ($\beta = .-.131$, $p > 0.05$) не се значајни предиктори на постигнување на генерално подобрување во јавната администрација.

Хипотезите:

Поединечната хипотеза 2: *Департизираната администрација, одговорноста, отчетноста и транспарентноста се поврзани со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси*, **делумно се потврдува.**

Посебната хипотеза 2.1: *Департизираната администрација овозможува постигнување на подобрување на секторите за човечки ресурси*, **се потврдува.**

Посебната хипотеза 2.2: *Одговорноста на вработените во секторите за човечки ресурси водат до подобрено функционирање на овој сектор*, **не се потврдува.**

Посебната хипотеза 2.3: *Преку отчетност за начинот на работење, секторот за човечки ресурси ќе постигне подобрување во функционирањето*, **не се потврдува.**

Посебната хипотеза 2.4: *Транспарентноста на институциите ќе даде јасна слика за успешното или неуспешното менаџирање во секторот човечки ресурси*, **не се потврдува.**

Табела 10: *Статистици од мултипла регресивна анализа за судир на интереси, заштита на права на граѓани, интегритет и спречување на корупција и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	R^2	R^2 *прилагодено*	*SE*	*Durbin – Watson*
1	.271	.218	4.653	2.249

a. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

b. Предиктори: Судир на интереси, Заштита на права на граѓани, Интегритет, Спречување на корупција

Според вредноста на R^2 прилагодено, 21.8 % од постигнувањата на генералното подобрување во јавната администрација можат да бидат објаснети преку предикторите судир на интереси, заштита на права на граѓани, интегритет, спречување на корупција.

Табела 11: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за судир на интереси, заштита на права на граѓани, интегритет и спречување на корупција и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

ANOVA					
	SS	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
Регресија	442.077	4	110.519	5.104	.001
Резидуали	1190.906	55	21.653		
Вкупно	1632.987	59			

Анова-тестот дава податок дека моделот е значаен ($F(4; 55) = 5.104$, $p < 0.01$). Во моделот нема случаи кои значајно отстапуваат (Durbin-Watson = 2.249).

Табела 12: *Мултипла регресивна анализа за судир на интереси, заштита на права на граѓани, интегритет и спречување на корупција и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти		Колинеарност	
	B	SE	β	p	Tolerance	VIF
Constant	25.681	4.618			.896	1.794
Заштита на права на граѓани	.911	.442	.318	.044		
Интегритет	-.280	.440	-.127	.527		
Спречување на корупција	-.161	.464	-.075	.729		
Судир на интереси	1.578	.629	.447	.015		

а. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

Според податоците добиени од *Tolerance* и *VIF*-вредностите, не постои мултиколинеарност кај варијаблите.

Според коефициентот β, се увидува дека заштитата на правата на граѓаните (β = .318, p < 0.05) и судир на интереси (β = .447, p < 0.05) се значајни предиктори на постигнувањето на генерално подобрување во јавната администрација.

Според коефициентот β, се увидува дека интегритетот (β = .-.127, p > 0.05) и спречувањето на корупција (β = .-.075, p > 0.05) не се значајни предиктори на постигнување на генерално подобрување во јавната администрација.

Хипотезите:

Поединечната хипотеза 3: *Заштитата на правата на граѓаните, интегритетот, спречувањето на корупција и судир на интереси се поврзани со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси*, **делумно се потврдува.**

Посебната хипотеза 3.1: *Заштитата на правата на граѓаните треба да биде важен сегмент за постигнување на успех во овој сектор*, **се потврдува.**

Посебната хипотеза 3.2: *Интегритетот, или целокупноста на карактерот на индивидуата како важен сегмент, придонесува за успешно менаџирање со секторот*, **не се потврдува.**

Посебната хипотеза 3.3: *Спречување на корупција - треба да се настојува да биде отстранета корупцијата, за постигнување на успех во овој сектор*, **не се потврдува.**

Посебната хипотеза 3.4: *Судир на интереси - јавниот интерес мора да биде на прво место, пред личниот,* **се потврдува.**

Табела 13: *Статистици од мултипла регресивна анализа за пристап до информации од јавен карактер, транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	R^2	R^2 *прилагодено*	*SE*	*Durbin – Watson*
1	.112	.081	5.043	2.265

a. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

b. Предиктори: Пристап до информации од јавен карактер, Транспарентност

Според вредноста на R^2 прилагодено, 8.1% од постигнувањата на генералното подобрување во јавната администрација можат да бидат објаснети преку предикторите пристап на информации од јавен карактер и транспарентност.

Табела 14: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за пристап до информации од јавен карактер, транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

ANOVA					
	SS	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
Регресија	183.177	2	91.588	3.601	.034
Резидуали	1449.806	57	25.435		
Вкупно	1632.983	59			

Анова-тестот дава податок дека моделот е значаен ($F(2; 57) = 3.601$, $p < 0.05$). Во моделот нема случаи кои значајно отстапуваат (Durbin-Watson = 2.265).

Табела 15: *Мултипла регресивна анализа за пристап до информации од јавен карактер, транспарентност и постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација*

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти		Колинеарност	
	B	SE	β	p	Tolerance	VIF
Constant	35.716	3.681			.852	1.174
Транспарентност	.075	.237	.043	.754		
Пристап до информации од јавен карактер	.704	.301	.316	.023		

а. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

Според податоците добиени од *Tolerance* и *VIF*-вредностите, не постои мултиколинеарност кај варијаблите.

Според коефициентот β, се увидува дека пристапот на информации од јавен карактер ($\beta = .316$, $p < 0.05$) е значаен предиктор на постигнувањето на генерално подобрување во јавната администрација.

Според коефициентот β, се увидува дека ($\beta = .043$, $p > 0.05$) транспарентноста не е значаен предиктор на постигнување на генерално подобрување во јавната администрација.

Поединечната хипотеза 4: Транспарентноста на институциите и пристап до информации од јавен карактер се поврзани со постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси, **делумно се потврдува.**

Табела 16: *Статистици од мултипла регресивна анализа за транспарентност и пристап до информации од јавен карактер*

	R^2	R^2 *прилагодено*	*SE*	*Durbin – Watson*
1	.148	.133	2.793	1.890

a. Критериумска варијабла: Транспарентност

b. Предиктори: Пристап до информации од јавен карактер

Според вредноста на R^2 прилагодено, 13.3 % од постигнувањата на транспарентност во јавната администрација можат да бидат објаснети преку предикторот пристап на информации од јавен карактер.

Табела 17: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за транспарентност и пристап до информации од јавен карактер*

ANOVA					
	SS	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
Регресија	78.677	1	78.677	10.089	.002
Резидуали	452.306	58	7.798		
Вкупно	530.983	59			

Анова-тестот дава податок дека моделот е значаен ($F(1; 58) = 10.089$, $p < 0.01$). Во моделот нема случаи кои значајно отстапуваат (Durbin-Watson = 1.890).

Табела 18: *Мултипла регресивна анализа за транспарентност и пристап до информации од јавен карактер*

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти		Колинеарност	
	B	SE	β	p	Tolerance	VIF
Constant	5.191	1.921			1.000	1.000
Пристап до информации од јавен карактер	.488	.154	.385	.002		

а. Критериумска варијабла: Транспарентност

Според податоците добиени од *Tolerance* и *VIF*-вредностите, не постои мултиколинеарност кај варијаблите.

Според коефициентот β, се увидува дека пристапот на информации од јавен карактер (β = .385, p < 0.01) е значаен предиктор на постигнувањето транспарентност во јавната администрација.

Посебната хипотеза 4.1: Пристапот до информации од јавен карактер (транспарентноста на институциите) ќе доведе до поголема транспарентност на институциите, **се потврдува.**

Табела 19: *Статистици од мултипла регресивна анализа за достапност на услуги, квалитет на услуги и постигнување на генерално подобрување во секторите на човечки ресурси во јавната администрација*

	R^2	R^2 *прилагодено*	*SE*	*Durbin – Watson*
1	.310	.280	2.746	2.122

a. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

b. Предиктори: Достапност на услуги, Квалитет на услуги

Според вредноста на R^2 прилагодено, 28% од постигнувањата на генералното подобрување во јавната администрација можат да бидат објаснети преку предикторите достапност на услуги и квалитет на услуги.

Табела 20: *АНОВА-тест за значајноста на моделот за достапност на услуги, квалитет на услуги и постигнување на генерално подобрување во секторите на човечки ресурси во јавната администрација*

ANOVA					
	SS	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
Регресија	327.809	2	63.904	5.420	.004
Резидуали	1505.174	57	26.407		

Вкупно	1632.983	59			

Анова-тестот дава податок дека моделот е значаен ($F(2; 57) = 5.420$, $p < 0.01$). Во моделот нема случаи кои значајно отстапуваат (Durbin-Watson = 2.122)

Табела 21: *Мултипла регресивна анализа за достапност на услуги, квалитет на услуги и постигнување на генерално подобрување во секторите на човечки ресурси во јавната администрација*

	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти		Колинеарност	
	B	SE	β	p	Tolerance	VIF
Constant					1.000	1.000
Достапност на услуги	.456	.347	.330	.006		
Квалитет на услуги	.501	.412	.321	.008		

а. Критериумска варијабла: Постигнување на генерално подобрување

Според податоците добиени од *Tolerance* и *VIF*-вредностите, не постои мултиколинеарност кај варијаблите.

Според коефициентот β, се увидува дека достапноста на услугите ($\beta = .330$, $p < 0.01$) и квалитет на услугите ($\beta = .412$, $p < 0.01$) се значајни предиктори на постигнувањето на генерално подобрување во јавната администрација.

Хипотезите:

Посебната хипотеза 5.1: *Квалитетот на услугите мора да се унапредува постојано, за да се добијат се` повеќе задоволни клиенти, а со тоа и успешни институции*, **се потврдува.**

Посебната хипотеза 5.2: *Достапноста на услугите, докажува за успешноста во овој сектор, па и во секоја институција, затоа мора да се настојува услугите за клиентите (на пример, Е-услуги), како и работењето на институциите (на пример, систематизации, одлуки за вработување, склучени договори, јавни набавки, правилници) да бидат јавно достапни*, **се потврдува.**

Според прикажаните резултати од статистичката анализа на податоци, генералната истражувачка хипотеза: *Алатките за поддршка во управувањето на човечки ресурси се предиктори на постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата*, **делумно се потврдува.**

Имено, спроведеното испитување се однесуваше на *стручно усовршување, департизирана администрација, одговорност на вработени, отчетно работење, транспарентност, заштита на права на граѓани, интегритет, спречување на корупција, судир на интереси, пристап до информации од јавен карактер, квалитет на услуги, достапност на услуги* – како алатки за поддршка во управувањето на човечките ресурси во јавната администрација.

6. ЗАКЛУЧОК

Главниот проблем на ова истражување беше да се увиди дали постои поврзаност помеѓу: 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, квалитет и достапност на услугите, со постигнување на генерално подобрување

на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата.

Целта и задачите на истражувањето беа да се утврди предиктивната моќ на независните варијабли врз зависната варијабла.

Истражувачките независни варијабли беа:

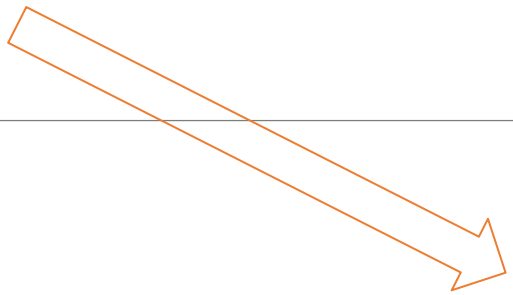
- Алатки за поддршка во управувањето на човечки ресурси;
- Стручно усовршување на административните работници;
- Департизирана администрација;
- Одговорност, отчетност и транспарентност;
- Заштита на правата на граѓаните;
- Интегритет, спречување на корупција и судир на интереси;
- Транспарентност на институциите и пристап до информации од јавен карактер.

Со зависна варијабла:

- Постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата.

Генералната истражувачка хипотеза, која постулираше: ***Алатките за поддршка во управувањето на човечки ресурси се предиктори на постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси преку исполнување на горенаведените функции на администрацијата,*** беше **делумно потврдена.**

Табела 22: *Значајни предиктори од истражувањето*

Департизирана администрација	

Заштита на правата на граѓаните

Судир на интереси

Пристап до информации од јавен карактер

Квалитет на услуги

Достапност на услуги

Значајни предиктори на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација

Не сите наведени алатки, беа перципирани како важни за генералното подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.

Имено, резултатите од регресивните анализи – укажуваат дека департизираната администрација, заштитата на правата на граѓаните, немање на судир на интереси, добар пристап до информации до јавен карактер, добра достапност и добар квалитет на услугите сигурно ќе придонесат за подобри, ефикасни, и високо функционални сектори за човечки ресурси во јавната администрација.

Постојат бројни причини за непотврвдувањето на останатите предиктори кои можат да се должат на методолошките недостатоци на истражувањето.

Методолошки недостатоци на истражувањето

Во секој случај, ова истражување има и некои методолошки недостатоци. Прв недостаток на ова истражување е начинот на којшто е избран примерокот. За целите на ова истражување не е искористен случајно избран примерок, туку пригоден. За таков вид примерок невозможно е да се тврди дека систематски не се разликува од останатиот дел од популацијата, односно од целосната популација на вработени во јавните администрации – или пак, од вработените во секторите на човечки ресурси - воопшто.

Во ваков случај, исклучена е можноста за генерализација на наодите на цела популација, со други зборови, наодите кои се добиени во ова истражување ќе важат само за примерокот на кој се добиени. Најслаба репрезентативност во однос на другите можни примероци има пригодниот примерок, но истиот беше избран заради економичноста во однос на времето и достапноста на испитаниците. Од тој аспект, во некои идни истражувања, препорачливо е да се спроведе истражување со случајно избран примерок.

Понатаму, недостаток на истражувањето е малата група на испитаници. Имено, прибирањето голем број на испитувачка група, претставуваше проблем – бидејќи најголемиот дел не се согласуваа да учествуваат во истражувањето заради непознати причини.

Друг методолошки недостаток е и начинот на којшто се собрани податоците, односно пополнување на анкетите по електронски пат. 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, го пополнувале прашалникот на работното место.

Постои и веројатност за социјално пожелни одговори од една страна, за да се добие впечаток дека испитаниците работат во што поквалитетна работна средина, дека се што помодерни како вработени и дека добро ги разбираат потребите на институцијата во

којашто работат; или пак, лошо одговорање, од друга страна, со цел да се оцрни институцијата и слично.

Друг недостаток што може да се земе предвид, е тоа што некои релевантни варијабли кои можеби се поврзани аспектите на истражувањето, не беа земени предвид, како на пример, генералното задоволство од работното место, висината на платата на вработените, влијанието на работниот стаж врз ставовите и перцепциите и слично.

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 контрола на релевантните варијабли, со цел добивање на наоди кои би можеле да се генерализираат на целата популација на јавната администрација во Република Северна Македонија. Дополнително, истражувања кои би ја обработиле оваа тема се потребни на овие простори, бидејќи скоро и да ги нема.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*. Kogan Page, London, U.K.
2. Macintosh, M. (1995). *Position Paper on Knowledge Management*. Artifical Intelligence Applications Institute, University of Edinburg.
3. Afhgan, A. P. (2013). Managing the HR function in public administration Ali, yaghoubi poor. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, *5*(1), 253 – 260.

4. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
5. Bogicevic, B. (2003). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Bogicevic, B. (2006). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
7. Бенев, Б. С. (2002). *Публична администрација, проблеми, позиции и видувања*. Софија: Јурипрес.
8. Бојаџиоски, Д., & Ефтимов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси.* Скопје: Економски факултет.
9. Бојаџиоски, Д., & Ѓорѓијовски Б. (2003). *Теорија на организацијата*. Скопје: Економски факултет.
10. Герасимова, Љ. (2009). *Стандарди за управување со човечки ресурси*. Скопје: Секретарјат за европски прашања, Агенција за државни службеници, Генерален секретаријат на Влада на Република Македонија.
11. Гоцевски, Т. (2016). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Филозофски факултет.
12. Goldstein, I. (1993) *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, Evaluation.* Brooks-Cole, Monterey.
13. Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
14. Давитковски, Б., & Павловска Данева, А. (2018). *Административно право.* Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.
15. Давитковски, Б. (1992). Парламентарна контрола над управата. *Годишник на Правен факултет* – Скопје.
16. Danielle, B. (2005). Main Challenges in the Field of Ethics and Integrity in the EU Member States.
17. Димитровски, Р., & Кекеновски, Ј. (2007). *Јавна администрација*. Скопје.
18. Dessler, G. (1999). *Human resources management*. New York.
19. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadjmenta ljudskih resursa.* Beograd: Data status. Dzordevic, J. (2009). *Menadžment znanja*, Beograd: Data status.
20. Ivancevich, M.J. (2007). *Human Resources Management*. Mc Graw-Hill.
21. Hamner, W.C. (1974). Behavior Modification on the Bottom Line.

22. Haroon, A. K. (2008). *An Introduction to Public Administration*. University Press of America.
23. Hou, Y., Ni, A., Poocharoen, O., Yang, K., & Zhao, Z. (2010). The Case for Public Administration with a Global Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory, 21*. 10.2307/40961917.
24. Hunter, L. (1995). How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 95 - 04.
25. Лазаровски, С. (2014). Ефектите на глобализацијата врз менаџментот на човечки ресурси. Магистерски труд. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.
26. Drucker, G. (2005). Upravljanje u novom društvu, Novi Sad: Adižes.
27. Закон за административни службеници. https://www.aa.mk/content/pdf/Drugi%20dokumenti/ZAS/zakoni/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2020.pdf
28. Закон за државните службеници. https://www.aa.mk/WBStorage/Files/ZDS_konsolidiran_106_2013.pdf
29. Закон за работните односи. https://www.katastar.gov.mk/wp-content/uploads/Regulativa/Akti%20od%20oblasta%20na%20covecki%20resursi/%D0%97%D0%90%D0%9A%D0%9E%D0%9D%20%D0%97%D0%90%20%D0%A0%D0%90%D0%91%D0%9E%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%A2%D0%95%20%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%98%20-%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82.pdf
30. Кндева, Е. (2003). *Публична администрација*. Софија: Сиела soft and publishing.
31. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2006). *Menadzment ljudskih potencijala.* Zagreb: Mate.
32. Mahaparto, B. B. (2010). *Human resources management*. New Age International Publisher.

33. McDonald, I. B., Hall, J., O'Flynn, J., & Thiel, S. (2022). The Future of Public Administration Research: An Editor's Perspective. *Public Administration,* 100. 10.1111/padm.12829.
34. McConnell, J. H. (2001). Auditing Your Human Resources Department.
35. Pržulj, Ž. (2006). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Banja Luka.
36. Пусиќ, Е. (2002). *Наука о управи*. Загреб: Школска књига.
37. Русе, М., & Русе, О. (2006). *Управно право*. Скопје: Конгресен сервисен центар.
38. Стандарди за управување со човечки ресурси. Министерство за информатичко општество и администрација.
39. 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
40. Стратегија за управување со човечки ресурси 2020 – 2022. https://mvr.gov.mk/Upload/Editor_Upload/FINAL%20HR%20STRATEGY_MK.pdf
41. Стратегија за развој и управување со човечки ресурси. 2019. Министерство за труд и социјална политика. https://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/dokumenti/2019/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D1%98%20%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%20%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%BA%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8.PDF
42. 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
43. Стратегијата за обука на службеници на државната администрација на Република Северна Македонија во процесот на приближување кон Европската Унија, мај, 2018 година.
44. Саздовска, С. (2008). *Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси*. Скопје: Македонски центар за мегународна соработка.

45. Смилевски, Ц., Груевски, Д., & Смилевски, З. (2010). *Стратегиски менаџмент на човечки ресурси.* Скопје: Бизнис Академија Смилевски БАС.
46. Suciu, E., & Lazar, I. (2010). The public administration compared to public management and other sciences. Annals of the University of Oradea: Economic Science. 1.
47. „Службен весник на РМ“ број 20/2015
48. Torrington, D., Hall, l., & Taylor, S. (2004). *Menagment ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
49. Thapa, I. (2020). Public Administration: Meaning, Scope and Its Nature. 10.13140/RG.2.2.33704.80641.
50. The Principles of Public Administration. (2017). https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf
51. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resources Management*. UK.
52. Carell M, Elbert., & Hatfield, R. (1995). *Human Resource Management*. Prentice Hall, N.Y.
53. Fontaine, C., Mergers & Acquisitions. Understanding the Role of HRM, Northeastern University, College of Business Administration.
54. Furtmueller, E., Wilderom, C., & Tate, M. (2011). Managing recruitment and selection in the digital age: E-HRM and resumes. *Human Systems Management. 30*, 243-259. 10.3233/HSM-2011-0753.
55. Wexley, N. K., Gary P. Latham, P. G. (1991). Developing and Training of Human Resources in Organizations.
56. Wilson, P. J. (2005). Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations.
57. Шушњар, Ш. Г. & Зимањи, В. (2005). Менаџмент људских ресурса. Економски факултет - Суботица.
58. www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Knowl edge_Management_oolkit/Mentoring,preuyeto6.6.2011.
59. http://www.mioa.gov.mk/?q=node/4210
60. http://mioa.gov.mk/files/pdf/dokumenti/pravilnik/zas/pravilnik_za_ramkata_na_opsti_rabotni_kompetencii_sl142_26092014.pdf

ПРИЛОЗИ

Пред Вас се наоѓаат тврдења кои се однесуваат на вашето работно место, за коишто можете да го изразите Вашето согласување или несогласување. Притоа нема „точни“ или „неточни“ одговори. 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. Ве молам, бидете отворени и искрени во одговарањето. Учеството во ова истражување е анонимно, а одговорите добиени од истото, ќе бидат користени за изработка на научен труд.

1 - воопшто не се согласувам
2 - не се согласувам
3 - ниту се согласувам ниту не се согласувам
4 - се согласувам
5 - целосно се согласувам

1. Во институцијата каде што работам, генерално, се обрнува внимание на стручното усовршување на сите вработени.

1	2	3	4	5

2. Вработените во секторот за човечки ресурси ги посетуваат сите обуки организирани од институцијата.

1	2	3	4	5

3. Во текот на годината, во секторот за човечки ресурси се организираат најмалку две обуки за вработените.

1	2	3	4	5

4. Во институцијата во којашто работам нема случаи на партиски вработувања.

1	2	3	4	5

5. Во институцијата во којашто работам не се случува да се завршуваат работи на клиенти по партиска основа.

1	2	3	4	5

6. Можам да кажам дека работам во департизирана институција.

1	2	3	4	5

7. Во институцијата во којашто работам се забележува одговорно работење од страна на сите вработени.

1	2	3	4	5

8. Во институцијата во којашто работам претпоставените (шефови, менаџери) се одговорни, а истовремено внимаваат и на одговорноста на останатите.

1 2 3 4 5

9. Во институцијата во којашто работам директорите се залагаат за одговорно работење и навремено завршување на работните задачи.

1 2 3 4 5

10. Во институцијата во којашто работам се забележува отчетно работење од страна на сите вработени.

1 2 3 4 5

11. Во институцијата во којашто работам претпоставените (шефови, менаџери) се отчетни работници.

1 2 3 4 5

12. Во институцијата во којашто работам директорите се залагаат за отчетно работење.

1 2 3 4 5

13. Во институцијата во којашто работам се забележува транспарентно работење од страна на сите вработени.

1 2 3 4 5

14. Во институцијата во којашто работам претпоставените (шефови, менаџери) се транспарентни и транспарентно се носат одлуки.

1 2 3 4 5

15. Во институцијата во којашто работам директорите се залагаат за транспарентност и транспарентно се носат одлуки.

1 2 3 4 5

16. Во институцијата во којашто работам заштитени се правата на граѓаните и човековите права согласно законите.

1	2	3	4	5

17. Сите кои користат каква било услога од институцијата, имаат право на заштита на нивните лични податоци.

1	2	3	4	5

18. Сите кои користат каква било услога од институцијата, имаат право на заштита на нивните интереси.

1	2	3	4	5

19. Во институцијата во којашто работам се забележува законско, независно, непристрасно, етичко, одговорно и транспарентно вршење на активности.

1	2	3	4	5

20. Службените лица го штитат својот углед и угледот на институцијата за која се одговорни, т.е. во која се вработени, ги отстрануваат ризиците и сомневањата за можна појава на корупција.

1	2	3	4	5

21. Службените лица обезбедуваат доверба кај граѓаните во вршењето на јавните функции и во работата на јавните институции.

1	2	3	4	5

22. Не сум забележал/а злоупотреба на функцијата, јавното овластување, службената должност или положба за остварување на корист, директно или преку посредник, за себе или за друг од страна на вработените.

1 2 3 4 5

23. Не сум забележал/а намерно делување на службено лице, кое директно или преку посредник бара или прима корист од каков било вид, за себе или за трето лице, или прифаќа ветување на ваква корист, со цел да делува или да се воздржува од делување во согласност со своите обврски или да ги врши неговите надлежности, спротивно на службените обврски.

1 2 3 4 5

24. Не сум забележал/а намерно делување на кое било лице кое директно или преку посредник ветува или дава корист од каков било вид на службено лице, за него или за трето лице, со цел да делува или да се воздржува од делување во согласност со неговите обврски или да ги врши неговите надлежности, спротивно на службените обврски.

1 2 3 4 5

25. Во институцијата во којашто работам и во секторот за човечки ресурси не се забележува судир на интереси (судир меѓу јавните овластувања и должности со приватниот интерес на службените лица).

1 2 3 4 5

26. Во институцијата во којашто работам и во секторот за човечки ресурси нема познати случаи на службени лица кои имаат приватен интерес, што влијае или може да влијае врз вршењето на јавни овластувања и должности.

1 2 3 4 5

27. Слободен пристап до информации од јавен карактер, кои се однесуваат на работата на институцијата, како и секторите за човечки ресурси, имаат сите правни и физички лица.

1 2 3 4 5

---

28. Слободен пристап до информации од јавен карактер, кои се однесуваат на работата на институцијата, како и секторите за човечки ресурси, имаат и странски правни и физички лица во согласност со законот.

1 2 3 4 5

---

29. Институцијата во којашто работам на својата интернет-страница објавува листа на иматели на информации и на службените лица на имателите на информации.

1 2 3 4 5

---

30. Секторот за човечки ресурси во институцијата во којашто работам постојано нуди квалитетни услуги за вработените.

1 2 3 4 5

---

31. Секторот за човечки ресурси во институцијата во којашто работам постојано обезбедува достапност на услугите кои им се нудат на потенцијалните кандидати за вработување.

1 2 3 4 5

---

32. Секторот за човечки ресурси во институцијата во којашто работам постојано обезбедува достапност на услугите кои им се нудат на вработените.

1 2 3 4 5

---

33. Секторот за човечки ресурси во институцијата во којашто работам постојано обезбедува достапност на услугите кои им се нудат на потенцијалните кандидати за вработување.

1 2 3 4 5

34. Стручното усовршување и организирањето на обука на вработените ќе помогнат за постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.

1 2 3 4 5

35. Постоењето на департизирана јавна администрација е важно за постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.

1 2 3 4 5

36. Одговорноста на вработените, односно нивното одговорно работење е важно за постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.

1 2 3 4 5

37. Отчетното работење е важно за постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.

1 2 3 4 5

38. Транспарентното работење е важно за постигнување на генерално подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација.

1 2 3 4 5

39. Заштитата на правата на граѓаните ќе донесе подобри сектори за човечки ресурси во јавната администрација.

1	2	3	4	5

40. Вработените со висок интегритет ќе придонесат за подобри сектори за човечки ресурси во јавната администрација.

1	2	3	4	5

41. Спречувањето на корупцијата ќе обезбеди подобри сектори за човечки ресурси во јавната администрација.

1	2	3	4	5

42. Секторите за човечки ресурси во јавните администрации треба да бидат институции каде што нема да има судир на интереси.

1	2	3	4	5

43. За подобрување на секторите за човечки ресурси во јавната администрација, истите треба да придонесат пристап до информации од јавен карактер, достапност на услугите, како и квалитет на услугите за граѓаните.

1	2	3	4	5