МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН

INTERNATIONAL SLAVIC UNIVERSITY
GAVRILO ROMANOVICH DERZHAVIN

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГАВРИЛА РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН

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

**ФАКУЛТЕТ ЗА БЕЗБЕДНОСНО ИНЖЕНЕРСТВО**
**СТУДИСКА ПРОГРАМА: БЕЗБЕДНОСТ ПРИ РАБОТА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

# ЕДУКАЦИЈАТА, ВЛИЈАНИЕТО, ВАЖНОСТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО УСПЕШНОТО, КВАЛИТЕТНО РАБОТЕЊЕ ВО ДЕЛОТ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА ВО АРМИЈАТА

**СТУДЕНТ:** НЕНАД ЈОРДАНОВСКИ
**БРОЈ НА ИНДЕКС:** М165037
**МЕНТОР:** ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

**Свети Николе, 2021**

# АПСТРАКТ

Денес институциите се принудени да ги извршуваат своите обврски и задачи со што помалку вложени ресурси, во услови на брзи и неочекувани промени во опкружувањето и се во постојана борба со истите. Работејќи под притисок од опкружувањето, тие се наоѓаат пред предизвикот за остварување на високи цели со минимални трошоци и ресурси. Притоа, може да се тргне во погрешна насока доколку човечките ресурси се третираат како и другите ресурси, затоа што ефикасноста на институциите најмногу зависи од вработениот персонал. Регрутацијата и изборот, како есенцијален дел на менаџментот на човечки ресурси, имаат најголемо влијание врз успешноста на една институција. Предмет на ова истражување претставуваат процесите на едукација, влијание и важноста на човечките ресурси како задолжителни фукнции на менаџментот на човечки ресурси во организациите, улогата на менаџментот на човечки ресурси и заштита при работа како темел за нивна ефикасна, ефективна и правилна примена и нивните импликации врз опстанокот, напредокот и иднината во успешното, квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата. Луѓето претставуваат јадро на секоја организација, додека пак Армијата како организација е движечка сила во една земја. Фундаменталната цел на ова истражување е да се согледа влијанието и важноста на човечките ресурси, улогата и значењето на сеопфатноста на процесите во успешното и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата, како и едукацијата како клучен фактор за долгорочен опстанок и успех на целата организација, креирање на можности за инвентивност со правилен избор во процесите на успешното и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата со што би се олеснила нивната практична примена. Емпириското истражување преставува клучен елемент со кое би се утврдило влијанието на сеопфатните процеси на безбедноста и почитување на мерките за заштита при работа врз долгорочната успешност на работењето на Армијата и нејзиниот понатамошен развој. Земајќи го во предвид погоре кажаното, истражувачките напори се насочени кон утврдување на присутноста на процесите кои се применуваат и почитуваат во делот на менаџментот на човечки ресурси и безбедноста при работа во Армијата.



**Клучни зборови:** институциите, процесите, менаџмент на човечки ресурси, безбедност при работа, Армијата

## ABSTRACT

Today, the institutions are forced to perform their obligations and tasks with less invested resources, in conditions of rapid and unexpected changes in the environment and are in constant struggle with them. Working under pressure from the environment, they face the challenge of achieving high goals with minimal cost and resources. In doing so, it can go in the wrong direction if human resources are treated like other resources, because the efficiency of institutions depends mostly on the staff. Recruitment and selection, as an essential part of human resource management, have the greatest impact on the success of an institution. The subject of this research are the processes of education, impact and importance of human resources as mandatory functions of human resource management in organizations, the role of human resource management and protection at work as a basis for their efficient, effective and proper application and their implications survival, progress and future in the successful, quality work in the field of safety at work in the Army. People are the core of any organization, while the Army as an organization is the driving force in a country. The fundamental goal of this research is to understand the impact and importance of human resources, the role and importance of comprehensive processes in successful and quality work in the field of safety at work in the Army, as well as education as a key factor for long-term survival and success of the whole organization, creating opportunities for inventiveness with the right choice in the processes of successful and quality work in the field of safety at work in the Army, which would facilitate their practical application. Empirical research is a key element that would determine the impact of comprehensive safety processes and compliance with occupational safety measures on the long-term performance of the Army and its further development. Taking into account the above, the research efforts are aimed at determining the presence of processes that are applied and respected in the field of human resource management and safety at work in the Army.



Keywords: institutions, processes, human resource management, safety at work, the Army

# ВОВЕД

## 1. Предмет на трудот

Безбедноста при работа во современи деловни услови е предуслов за сите деловни активности. Како што се зголемува квалитетот на животот, така се зголемува и интересот за безбедноста и здравјето на вработените. Важноста на овој аспект на економската активност е уште поголема кога ќе земеме предвид дека човекот е најважниот и незаменлив ресурс. Секој човек како индивидуа е носител на уникатни и неповторливи психофизички карактеристики, чиј ангажман во процесот на работа создава вредности. Оттука и големиот интерес на многу истражувачи за проучување на полето за заштита при работа.

Опсегот на истражувања во областа на безбедноста при работа во последните неколку децении е многу широк, а меѓу бројните трудови е и значителен број на трудови кои ги проучуваат факторите кои имаат најголемо влијание врз безбедноста при работа, а со тоа и перцепцијата на проблем од страна на вработените.

Забрзаниот технички и технолошки развој од крајот на 20 и почетокот на 21 век, следен со висок степен на автоматизација и информатичката технологија дозволуваат рачниот труд делумно да се замени со интелектуален труд во сите сфери на трудот. Карактерот се смени, содржина, но и услови за работа. Создадени се нови опасности, ризици, нови форми со кои се загрозуваат вработените, а сето тоа бара нови пристапи и мерки за безбедност и здравје при работа.

Безбедноста и здравјето при работа , како научна област и професија, постојано бара некои нови можности за сопствен научен развој и потврда во деловната практика. Причината се негативни статистички трендови во бројот на повреди при работа, нивната тежина и сите трошоци и проблеми кои произлегуваат од недоволната изведба превентивни мерки за безбедност при работа. Покрај тоа, со развојот на технологијата, се појавуваат и нови видови ризици при работа, кои треба да се управуваат на нов начин, со нови методи, но и ново знаење.

## 2. Цели на трудот

Високиот степен на автоматизација го овозможи воведувањето на нова работна организација, нестандардно работно место и променливо работно место и време. Покрај повредите на работа и професионалните заболувања сé повеќе се соочуваме со болести поврзани со работата, стрес и ментални тешкотии, кои тешко се решаваат и се присутни во сите работни активности.

Во современи услови, повеќе внимание се посветува на ризиците и факторите кои се особено поврзани со организацијата на работата, психофизички способности, социјални односи и однесувања на работа. Постои зголемена потреба за мултидисциплинарен пристап со цел да се создадат безбедни услови за работа, каде покрај физичкиот, го штити и менталниот интегритет на вработениот. Ова подразбира преземање разни активности и мерки, како што се: технички, организациски, правни, економски, социолошки, здравствени и други. Во современи услови, човечката работа е неопходна и претставува прв и основен услов за опстанок и функционирање во општеството.

Безбедноста и здравјето при работа подразбира реализација на работни услови во кои се преземаат одредени мерки и активности со цел заштита на животот и здравјето на вработените и други лица кои имаат право на тоа. Интересот на општеството, припадниците и секој поединец е да се постигне највисоко ниво на безбедност и здравје при работа, да се неутрализираат последици, како што се повреди поврзани со работата, професионални заболувања и болести поврзани со работата и да се сведат на минимум, односно да се постигнат работни услови во кои вработените ќе достигнат чувство на задоволство при извршување на своите професионални задачи и извршување на своите должности. За да се постигне оваа цел, неопходен е систематски пристап кон превенција, постапување и поврзување на сите субјекти кои се носители на одредени обврски и активности на национално и меѓународно ниво. Нивна должност е да се грижат за имплементација на воспоставените правила, процедури, упатства, мерки и стандарди за условите при работа, а исто така и постојано да се грижат за промените и усогласувањата во согласност со техничко-технолошкиот и социо-економскиот развој со цел да се подобри безбедноста и зачувувањето на здравјето на вработените.

Исто така, можеме да зборуваме за одреден консензус кога станува збор за факторите што ја карактеризираат безбедноста на работното место и имаат најголемо влијание врз неговата состојба. Разликите забележани во претходните истражувања најчесто се резултат на културните разлики кај поединци од различни делови на светот. Овој сегмент од културата, наречен „безбедносна култура“, е многу важен кога се гледа перцепцијата за безбедност од страна на вработените. Се разбира, следствено, безбедносната ситуација во различни области во светот не е иста. Сепак, може да се споменат фактори кои влијаат врз безбедноста на работното место, за кои слободно може да се каже дека се општи, еден вид дефиниција, што е потврдено со резултатите на речиси сите автори кои се занимавале со ова прашање. На прво место, вреди да се споменат некои демографски фактори како што се возраста на вработениот, годините поминати во институцијата, полот, степенот на образование, историјата на повреди при работа и слично. Од организациски аспект, најважни се факторите на знаење во областа на безбедноста при работа и свеста за важноста на ова прашање, посветеност на менаџментот кон состојбата на безбедност и подготвеност за комуникација во оваа област, организација на работни активности, обука во областа на безбедноста и здравјето при работа итн.

Во суштина, целта на истражувањето е да се подобри безбедносниот систем и безбедноста и здравјето при работа преку создавање и обликување на модел на управување со знаењето во функција на подобрување на перформансите за заштита при работа. Операционализација на поставената цел подразбира реализација на серија теоретски и емпириски цели и задачи. Задачи од теоретска природа упатена на теоретско разгледување и анализа на сите фактори и околности кои ја одредуваат потребата да се примени управувањето со знаењето како модерно деловни стратегии во системот за безбедност и здравје при работа.

Во овој поглед, реализирани се задачи поврзани со теоретско размислување и анализа на концептот за управување, знаење, опис, анализа и научно објаснување на перформансите за заштита при работа и можностите што ги нуди примената на стратегијата за управување со знаење во подобрувањето на перформансите за безбедност и здравје при работа. Комплексноста на проблемот со истражувањето подразбира покрај теоретски и практични цели и задачи. Тенденцијата да се добие увид помеѓу тоа што „е“ и што „треба да биде“ во однос на примената на управувањето со знаењето во функција на подобрување на ефикасноста за безбедност при работа,

укажува на потребата од анализа и определување на постоечката состојба. Емпириски задачи насочени кон постигнување на оваа цел вклучуваат собирање релевантни податоци, факти, конкретни информации, ставови и мислења на испитаниците за проучениот проблем.

## 3. Методологија

Редоследот на активности за изработка на овој труд ќе биде разработен според основа која што ќе биде составена од факти, законска регулатива, статистички податоци и искуства за едукацијата, влијанието, важноста на човечките ресурси, во успешното, квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата.

Методот на научна дескрипција и експликација на постојните теоретски ставови, аналитичкиот метод, компаративниот метод, методот на синтеза на научните дострели за предметот на истражување и опсервационите методи, односно индивидуални интервјуа, се методите кои ќе ги користам за потребите во врска со предметот на истражување. Анализата ќе елаборира прашања од областа на работење во делот на безбедноста при работа во Армијата. Преку методот на научна дескрипција и експликација на постојните теоретски ставови ќе се изврши содржински опис на теоретските ставови и презентација на аргументите за нивна научна поткрепа како и критички осврт на истите.

Историскиот метод, во истражувањето ќе овозможи проучување на генезата на предметот на истражување и неговото движење условено од податоци, факти и состојби.

Компаративниот метод ќе ги овозможи неопходните сознанија за предметот на истражување имајќи ги во предвид човечките ресурси и безбедноста при работа во странските безбедносни сили.

Користењето на деонтолошкиот метод ќе овозможи укажување на потребата и важноста на човечките ресурси, нивното влијание и едукација за успешно и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата.

Од особена важност за овој труд се опсервационите методи односно индивидуални интервјуа бидејќи проценката на ризик на едно работно место е

практично невозможна без опсервација на самото работно место, детална анализа на истото, интервју со персоналот кој директно ја извршува својата должност на тоа работно место и интервју на повеќе лица кои непосредно и посредно се поврзани со работното место, како и согледување на природата и опфатот на процесот на едукација како еден од најважните сегменти. За остварување на оваа цел ќе се дефинира анализата на работното место, потребата од планирање на човечките ресурси, а потоа и нејзината поврзаност со останатите функции на менаџментот на човечки ресурси, за да подоцна се дава осврт на секоја од фазите поединечно, преку кои се поминува при примена на истите, расположивите пристапи, значењето и целта на овој процес кој е основа на процесот на влијание и едукација.

Теоретска обработка на поимот едукација на персоналот преку влијанието и важноста на човечките ресурси како и можноста за алтернативни извори, предностите и слабостите на секој од изворите како и различните методи, понатаму утврдување на видовите фактори кои имаат влијание на самиот процес и евалуацијата на успешно и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата. Оваа цел се остварува преку дефинирање на селекцијата и нејзината поврзаност со останатите функции кои ја сочинуваат целината на менаџментот на човечките ресурси, преглед на етапите низ кои се минува при селекцијата како и детерминирање на претпоставките за квалитетна селекција. Елаборација на методите на истражување, евалуацијата на квалитетот на селекцијата, можноста за дискриминација при селекцијата, како и трошоците за успешна примена.

Природата на истражувачкиот проблем, поставената цел, задачи и хипотетичка рамка на истражувањето доведе до примена на голем број научни методи кои со нивна комбинација формираат воспоставена методологија за истражување.

## 4. Очекуван придонес на трудот

Истражувањето е направено врз анализа на документи, научна и стручна анализа, печатени публикации и работни материјали од различен временски период, тематски и структурно категоризирани сознанија за едукацијата, влијанието, важноста на човечките ресурси, во успешното, квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата. Потребата од преземање мерки за актуелизација на проблемите, едукација на субјектите и преземање на директни и индиректни мерки за

зголемување на информираноста на значењето на безбедноста и здравјето при работа како за организацијата така и за персоналот.

Вака поставените цели и активности ќе ни овозможат да го согледаме позитивниот придонес на сеопфатната едукацијата, влијание, важност на човечките ресурси, во успешното, квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата. Секако, овде ќе напоменеме дека е потребно секоја организација да има сектор за човечки ресурси доколку тоа го овозможуваат можностите и уловите во кои функционира, преку која ќе се даде акцент и критички осврт на трудот.

# СОДРЖИНА

**АПСТРАКТ** ..... **2**

**ABSTRACT** ..... **3**

**ВОВЕД** ..... **4**

**1. Предмет на трудот** ..... **4**

**2. Цели на трудот** ..... **5**

**3. Методологија** ..... **7**

**4. Очекуван придонес на трудот** ..... **8**

**I. ПРВ ДЕЛ** ..... **13**

**1. Дефиниција за безбедност и здравје при работа** ..... **13**

**2. Историски осврт на безбедност и здравје при работа** ..... **17**

**3. Улога и важност на безбедност и здравје при работа** ..... **27**

**4. Мотивација и улога на истата за безбедноста и здравјето при работа** ..... **28**

**II. ВТОР ДЕЛ** ..... **32**

**1. Менаџмент на човечки ресурси** ..... **32**

**2. Концепт и задачи на менаџмент со човечки ресурси** ..... **33**

**3. Промени во улогата на Менаџмент на човечки ресурси** ..... **37**

**4. Улоги и цели на менаџмент со човечки ресурси** ..... **40**

**5. Проценка на работното место и ризици на работното место** ..... **48**

*5.1.Опасностите на работното место и работната средина* ..... *53*

*5.2.Класификацијата и групирање на опасностите на работното место и работната средина* ..... *54*

*5.3.Утврдување начини и мерки за отстранување или намалување на ризиците* *58*

**III. ТРЕТ ДЕЛ** ..... **61**

**1. Безбедносна клима** ..... **61**

**2. Човечките ресурси во Армијата** ..... **63**

*5.1.Фактори кои влијаат во управување со човечките ресурси во Армија* ..... *65*

*5.2.Приоритети на политиката на управување со човечките ресурси во Армија 69*

**3. Безбедност и здравје при работа во Армијата ..... 72**

**IV. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ..... 86**

**1. Методи, техники и инструменти на истражувањето ..... 86**

**2. Спроведување на истражувањето ..... 87**

**V. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА ..... 89**

**1. Цел и задача на истражување ..... 89**

**2. Предмет на истражувањето ..... 89**

**3. Започнување хипотези ..... 90**

**ЗАКЛУЧОК ..... 91**

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ..... 95**

## ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Причини за несреќи ..... 20
Слика 2: Прописи за безбедност и здравје при работа ..... 23
Слика 3: Дефиниции за несреќа/грешка ..... 52
Слика 4: Графички приказ на несреќи при работа за 2019 и 2020 година ..... 57
Слика 5: Спречување на опасности/штетности ..... 59
Слика 6: Лична заштитна опрема ..... 73
Слика 7: Примена на мерките за безбедна работа ..... 81

## ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Евиденција на несреќи при работа за 2019 и 2020 година ..... 56
Табела 2: Приоритети за контрола ..... 60

## ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Анкетен прашалник..... 99

## КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

**РСМ** – Република Северна Македонија

**МО** – Министерство за одбрана

**АРСМ** – Армија на Република Северна Македонија

**ГШ** – Генералштаб

**ВА** – Воена Академија

**НАТО** – Северноатлантска договорна организација

**СЧР** – Сектор за човечки ресурси

**БЗР** – Безбедност и здравје при работа

**ОФ** – Офицер

**ПОФ** – Подофицер

**ПФВ** – Професионален војник

**ЦЛ** – Цивилно лице

**ПИТ** – Питомец

**МЧР** – Менаџмент на човечки ресурси

**ВМЦ**– Воено медицински центар

# I. ПРВ ДЕЛ

## 1. Дефиниција за безбедност и здравје при работа

Безбедноста и здравствената заштита на вработените при работа е едно од основните човекови права на секое човечко суштество. Само безбедната работа и здрава и безбедна работна средина обезбедуваат соодветна основа за непречено одвивање на работните активности и соодветен живот на современиот човек. Како и во сите други земји во светот, така и кај нас постои закон кој ја регулира областа на безбедноста и здравјето на вработените при работа, а предметната област треба да се разгледа во духот на овој закон.

Безбедноста и здравјето при работа е обезбедување на такви работни услови кои, колку што е можно, ги намалуваат повредите при работа, професионални заболувања и болести поврзани со работата и кои претежно создаваат предуслов за целосна физичка, ментална и социјална благосостојба на вработените.[1]

Општо прифатеното мислење во современиот свет е дека безбедноста и здравјето при работа се најголемите вредности на секој поединец во општеството.

Безбедноста и здравјето при работа може да се набљудува од два аспекти, поширок и потесен. Поширока дефиниција го одразува поширокото општествено значење и поврзаност на заштитата и безбедноста на работа воопшто. Оваа дефиниција се манифестира со подетално разбирање на самата заштита на здравјето при работа, обезбедување безбедни услови на работа, постигнување удобна работна средина, ослободување од ризик на работа, сé со цел да се подобрат условите за работа и живот на работниците и конечно да се постигне највисок можен степен на хуманизација на работата и почитување на достоинството и приватноста на вработените.[2]

---

[1] Закон за безбедност и здравје при работа

[2] „Европско радно право“, ЦИД, Подгорица, 2004, стр. 264-269

Всушност, за поширока смисла на зборот, само се вградува поимот безбедност и здравје при работа и дефинирање на здравствената заштита воопшто, на работното место, што според Светската здравствена организација подразбира целосна физичка, духовна (морална) и социјална човечка благосостојба (т.е. на вработените), што не подразбира само отсуство поради болест или слабост.[3]

Здравјето и безбедноста при работа може да се дефинираат како дисциплина која се занимава со подобрување на работните услови и работната средина, превенција од повреди, професионални заболувања и болести поврзани со работата, заштита и подобрување на здравјето на вработените.[4]

Законот за безбедност при работа дефинира и други категории поврзани со безбедноста и здравствената заштита на вработените на работното место.

Работните активности во потесна смисла се изведуваат на работното место, затоа овој закон го дефинира работното место како простор наменет за работа, во кој работникот престојува, или повремено има пристап во текот на работниот ден, и кој е директно или индиректно контролиран од работодавачот.

Во однос на работното место, нешто поширока категорија претставува работната средина. Според работната средина, законот за безбедност и здравје при работа значи простор во кој се извршува работата, односно работното место, работните услови, работните процедури и односите во работниот процес.

Во прилог на претходно споменатите две категории, Законот за безбедност и здравје при работа наведува други категории кои директно или индиректно се поврзани со безбедноста и здравјето на вработените.

Под работни места се подразбираат објекти што се користат како работни или како помошни, работна опрема, структури и објекти што се користат за колективна безбедност и здравје при работа и други средства.

---

[3] Alli, B.O – "Fundamental principles of occupational health and safety", International Labour Organization, Geneva, 2008

[4] Закон за безбедност и здравје при работа

Следната категорија на влијанија врз безбедноста и здравјето при работа претставува средства и опрема за лична заштита на вработените при работа. Овие средства и опрема вклучуваат опрема, помошни уреди и уреди кои служат за спречување на повреди при работа и кои се во функција на зачувување на безбедноста и здравјето на работниците на нивните работни места.

Сеопфатната дефиниција за безбедност и здравје при работа е многу сложена. Во таа насока, потребно е прво да се дефинира концептот на превентивни мерки.

Превентивни мерки се сите мерки што се преземаат или планираат да се преземат на сите нивоа на работа од страна на работодавачите, со цел да се спречат повреди или оштетување на здравјето на вработените.[5]

Со цел да се обезбедат превентивни мерки за да се постигне безбедност и здравје на вработените при работа, неопходно е да се применат најновите технички, ергономски, здравствени, образовни, социјални, организациски и други мерки и средства за да се елиминира ризикот од повреди и здравје при работа и во работната средина. Не секогаш е можно целосно да се елиминира ризикот на сите работни места, но можно е истиот да се минимизира со примена на споменатите мерки и средства.

Според законот за безбедност и здравје при работа, превентивните мерки може да се постигнат на следниве начини:

1. Постапката за проектирање, изградба, користење и одржување на објекти наменети за извршување на работните активности на начин што овозможува безбедно извршување на работните активности.
2. Процесот на проектирање, изградба, употреба и одржување на технолошките работни процеси и придружната опрема за работа. Целта е да се постигне безбедна работа на вработените со усогласување на сите влијателни фактори со пропишаните мерки и норми за дадена активност што се изведува на овие работни места и во тие работни простории.

[5] Закон за безбедност и здравје при работа

3. Процесот на проектирање, изградба, употреба и одржување на работна опрема, структури и објекти што се користат за колективна безбедност и здравје при работа, како и други структури и средства на начин што при нивната употреба се спречува повреда како и загрозување на здравјето на вработените.
4. Постапката за производство, пакување, транспорт, складирање, употреба и уништување на опасни материи на начин пропишан со прописи и правила кои ја елиминираат можноста за повреда или оштетување на здравјето на вработените.
5. Постапката за дизајнирање, производство и употреба на средства и опрема за лична заштита при работа чија употреба ги елиминира ризиците и опасностите што не може да се отстранат со претходна примена на превентивни мерки.
6. Со постапката на едукација и други видови обука, како и со подигање на свеста на сите вработени во областа на безбедноста и здравјето при работа.[6]

Превентивните мерки во сите споменати постапки се или пропишани со закон или определени со вредности и стандарди за соодветни економски активности.

Имајќи ги предвид сите горенаведени факти, може да се каже дека безбедноста и здравјето при работа е збир на технички, организациски, правни, здравствени, психолошки, образовни и други мерки, чија примена ги открива и елиминира, или барем ги намалува опасностите што можат да го загрозат животот и здравјето на вработените на работа. Соодветно на тоа, во областа на заштита на безбедноста и здравјето на вработените при работа, се воспоставуваат мерки, процедури, постапки и правила за отстранување или намалување на опасностите. Може да се каже дека на овој начин се спроведуваат превентивни мерки со цел да се зачува безбедноста и здравјето на вработените при работа.

[6] Закон за безбедност и здравје при работа

## 2. Историски осврт на безбедност и здравје при работа

Бидејќи постои организирано производство, има и проблеми поврзани со организацијата, имплементацијата и контролата на безбедноста и заштитата при работа на вработените. За разлика од сите други ресурси, пред сè материјални, човечките ресурси се незаменливи. Неуспесите што се случуваат во лошата организација на работните задачи може да доведат до повреди, а во најлош случај до смрт.

Од овие причини, прашањето за безбедноста при работа постојано се изучува и е предмет на интерес на многу автори. Причината за ова е постојаната потреба за подобрување на методите и процедурите за безбедност при работа.

Лин со соработниците имаат спроведено студија за да испитаат дали работниците во Кина ги делат истите верувања и вредности за безбедноста при работа како и нивните колеги во развиените западни земји и дали безбедноста во Кина може да се измери во сличен начин користејќи анкета. Авторите на оваа студија демонстрираат дека безбедноста во кинеската индустриска средина може со сигурност да се измери преку анкети врз основа на следните фактори: безбедносна свест и компетенции, безбедносна комуникација, организациска средина, поддршка за менаџмент, проценка на ризик, мерки за безбедност и обука за безбедност. Лин и колегите заклучија дека факторите како што се безбедносната свест, безбедносната комуникација и безбедносните мерки малку се разликуваат од претходните истражувања во западните земји, наведувајќи поголем акцент на овие аспекти на безбедност кај кинеските работници. Според нив, ова може да се припише на потеклото на кинеската безбедносна култура, врз основа на која знаењата на работниците за безбедноста и односот кон безбедноста се основа на безбедносното однесување.[7]

Хенинг со соработниците го проучувале влијанието на индивидуалните разлики врз ставовите поврзани со организациската безбедност во Соединетите

[7] Lin, S.H., Tang, W.J., Miao, J.Y., Wang, Z.M., Wang, P.X. (2008). Safety climate measurement at workplace in China: A validity and reliability assessment. Safety Science, 46 (7), 1037–1046.

држави. Тој своето истражување го темели на фактот дека несреќите на работното место ги чинат американските организации милијарди долари годишно, повредувајќи или онеспособувајќи милиони вработени. Тој дојде до заклучок дека индивидуалните разлики меѓу вработените во однос на полот, возраста, времето поминато во фирмата итн. значително влијаат врз нивните ставови во врска со безбедноста при работа.[8]

Баша и Маити (Баша и Маити, 2013) ја проучувале меѓузависноста на перцепциите за безбедност, перцепциите за ризик од работа, повреди при работа и демографските карактеристики на вработените во фабриката за челик во Индија. Тие потврдија дека повредите на работа се поврзани со перцепцијата на ризик, како и со перцепцијата за општа безбедност. Според резултатите на овие автори, работното место на вработениот влијае врз перцепцијата за ризик и безбедност, како и појава на повреди при работа. Од друга страна, возраста на вработениот, како и неговото работно искуство немаат значително влијание врз проучените параметри.

Соренсен и соработниците го проучувале влијанието на големината и сопственоста на компанијата врз безбедноста при работа во данската економија. Истражувањето се базира на фактот дека постојат организациски разлики помеѓу големите и малите компании, односно јавните и приватните компании, а со тоа и односот кон безбедноста при работа. Тие заклучија дека во приватните компании, работната средина е далеку побезбедна за големите компании отколку за малите. Тие, исто така, доаѓаат до заклучок дека безбедноста при работа во компаниите кои се дел од големите системи е на далеку повисоко ниво отколку во тие системи во целина. Овие заклучоци на Соренсен и сор. се однесуваат на ергономски, физички и хемиски фактори на животната средина поврзани со безбедноста при работа. Во однос на психосоцијалните фактори на работната средина, и од аспект на безбедност при работа, трендот е спротивен; безбедноста при работа, здравствената заштита на вработените и системот за управување со безбедноста растат со големината на компанијата.[9]

---

[8] Henning, J.B., Stufft, C.J., Payne, S.C., Bergman, M.E., Mannan, M.S., Keren, N. (2009). The influence of individual differences on organizational safety attitudes. Safety Science, 47 (3), 337-345.
[9] Sorensen, O. H., Hasle, P., Bach, E. (2007). Working in small enterprises – Is there a special risk? Safety Science, 45 (10), 1044-1059.

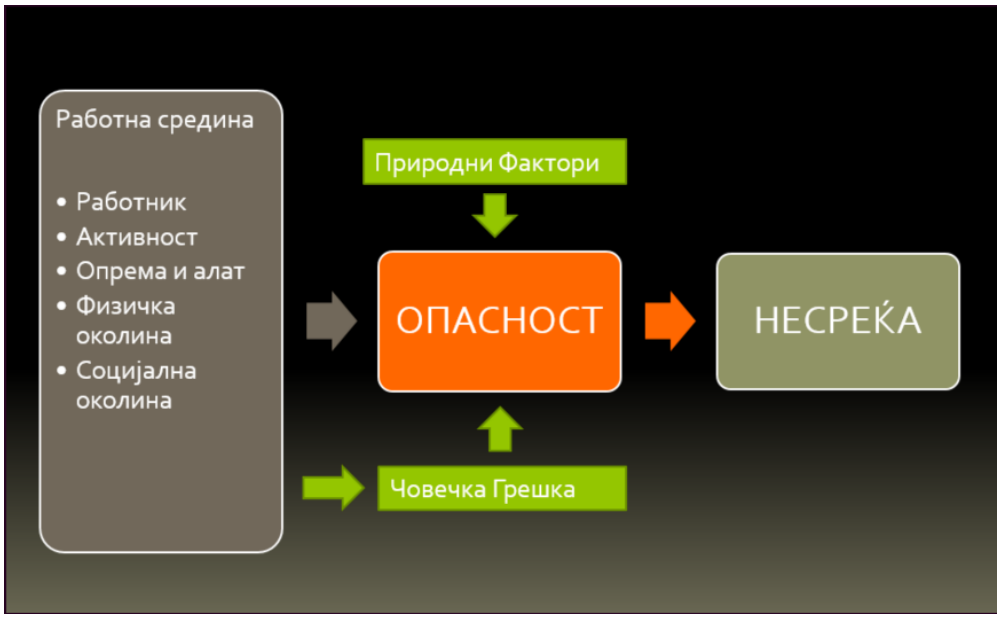
Арезес и Мигел спроведоа студија во организациски средини во Португалија, каде што ја проучуваа перцепцијата за ризикот и однесувањето на вработените во согласност со правилата за безбедност. Водени од фактот дека повеќето истражувања се базираат на квантитативни елементи на организациската средина поврзани со безбедноста, тие се обидоа да дадат различен придонес во можното разјаснување на влијателните безбедносни фактори. Во својата студија, Арезес и Мигел заклучуваат дека индивидуалните ставови во врска со перцепцијата за безбедноста и субјективната евалуација на организациската средина се исто толку важни за организациската безбедност и усогласеност со правилата за безбедност, како и објективните безбедносни мерки.[10]

Браун и соработниците тргнуваат од тврдењето дека безбедноста при работа е многу важен факт за оперативниот менаџмент, а нејзините импликации можат да бидат поврзани со трошоците, квалитетот, испораката, како и општествената одговорност. Тие нагласуваат дека помалите несреќи можат да влијаат на производството на различни начини, додека посериозните несреќи можат целосно да ги загрозат работењето. Во овој контекст, причините за несреќи на работното место стануваат многу релевантни. Според овие автори, постои популарна нотација според која вработените се однесуваат небезбедно и дека ова е примарната причина за несреќи на работното место, меѓутоа, тие, како и многу други автори, сугерираат дека оперативниот и социјалниот систем имаат најголемо влијание врз несреќите. Оваа студија на Браун и соработниците ги испитува одговорностите за заштита при работа кај популацијата на челичар, со помош на проценка на социјални, технички и лични фактори поврзани со однесување во согласност со правилата за безбедност. Резултатите од истражувањето даваат докази дека интеракцијата на техничките и социјалните фактори има влијание врз вработените и нивното однесување поврзано со безбедноста при работа. Како резултат на тоа, авторите поставија модел на

[10] Arezes, P.M., Miguel, A.S. (2008). Risk perception and safety behaviour: A study in an occupational environment. Safety Science, 46 (6), 900-907.

влијателни фактори врз безбедноста на вработените во кој сите влијанија се групирани во опасности, безбедносна култура и притисоци во производството.[11]

*Слика 1: Причини за несреќи*




Кокс и Шајн го проучуваат влијанието на безбедносната култура врз безбедноста при работа врз населението на вработените во акционерските друштва во Обединетото Кралство. Тие користат методологија за систематски пристап во проучувањето на влијанието на безбедносната култура. Така, за да се истражи и опише моќта на управувањето со здравјето и безбедноста при работа, авторите користеа комбинација на методологии како што се анкети, фокус групи, набљудување на однесувањето и ситуациони студии во нивниот пристап. Авторите посочуваат дека резултатите добиени со користење на овој метод се поцелосни и дека даваат различни гледишта за организациската култура на безбедност преку разгледување на бројни аспекти на организациската структура, функции и однесување.

Како резултат на студијата, Кокс и Чејн ги групираат релевантните фактори на безбедносната култура, односно факторите што влијаат врз безбедноста при работа во следните групи: улогата на менаџментот, приоритетите за безбедност,

[11] Brown, K.A., Willis, P.G., Prussia, G.E. (2001). Predicting safe employee behavior in the steel industry: Development and test of a sociotechnical model. Journal of Operation Management, 18 (4), 445–465.

комуникацијата, правилата за безбедност, животната средина за поддршка, вклучување во безбедносниот систем , лични приоритети и безбедносни потреби; проценка на личен ризик и работна средина и врз основа на сето ова тие го предлагаат својот водич за проценка на безбедноста при работа.[12]

Сео и група истражувачи имаа за цел да ја испитаат стабилноста на скалата на безбедносни климатски фактори во компаниите, што беше развиено со преглед на литература и сублимирање на претходните истражувања. Тие го спроведоа своето истражување со анкетирање примерок од 722 индустриски работници во Соединетите држави. Резултатот од нивното истражување покажува дека скалата за мерење на безбедносната клима во компаниите, која е развиена од групата генерациски истражувања за ова прашање, е конзистентна. Во нивното истражување, валидноста на оваа скала од пет групи критериуми е потврдена со нејзината позитивна корелација на фактори. Безбедносните климатски фактори се класифицирани во следниве групи: Одговорности за управување, Поддршка за надзорник, Поддршка за супервизор, Учество на вработените и Ниво на компетентност. Како придонес во оваа студија, се наведува дека претходните истражувања не го опишале влијанието на обврските за поддршка на менаџментот и претпоставениот врз другите димензии на безбедноста, така што резултатот презентиран од Сео и соработниците може да послужи како рамка за зголемување на ефикасноста на превентивни безбедносни мерки во индустрискиот сектор.[13]

Џонсон претпоставува дека голем број истражувачи развиле инструменти за мерење на безбедносната клима во компаниите и дека е воспоставен одреден степен на сигурност и валидност. Сепак, тој нагласува дека проблемот е што не е воспоставен стабилен степен на валидност, што го намалува кредибилитетот на безбедносната клима како значајна општествена конструкција. Затоа, истражувањето на Џонсон обезбедува дополнителна поддршка за безбедносната клима како суштинска структура и дополнително ја зголемува неговата предвидливост.

---

[12] Cox, S.J., Cheyne, A.J.T. (2001). Assessing safety culture in offshore environments. Safety Science, 34 (1-3), 111–129.

[13] Seo, D.C., Torabi, M.R., Blair, E.H., Ellis, N.T. (2004). A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. Journal of Safety Research, 35 (4), 427–445.

Анкетата е спроведена на популација од 292 вработени во областа на тешката индустрија, кои одговориле на прашалник од 16 точки на добро познатиот автор Зохар (Зохар и Лурија, 2005). Собраните податоци, Џонсон ги анализира (структурно моделирање, анализа на фактори на потврда, анализа на истражувачки фактори, итн.) Со цел да се идентификуваат корелации, внатрешна конзистентност и структура на фактори. Како резултат на студијата, потврдена е веродостојноста и валидноста на прашалникот за Зохар од 16 ставки, ефективноста во предвидување на излезите поврзани со безбедноста, како и можноста за скратување на истражувањето на 11 ставки.[14]

Фанг и група колеги спроведуваат емпириско истражување за да ги измерат перформансите за безбедност на работното место во градежната индустрија во Кина. Тој тргнува од фактот дека веќе се идентификувани бројни опасности во оваа професија. Како заклучок, тој претставува листа на фактори кои значително влијаат врз безбедноста при работа во рамките на споменатата професија, вклучувајќи обука за безбедност, комуникација за безбедност, состаноци поврзани со безбедноста, прописи за безбедност, безбедност во соработката, корелација на менаџментот и работниците во областа на безбедноста, итн. ., а исто така врз основа на овие фактори формира листа на прашања врз основа на кои е можно да се измерат перформансите за безбедност во компаниите.[15]

[14] Johnson, S.E. (2007). The predictive validity of safety climate. Journal of Safety Research, 38 (5), 511–521.
[15] Fang, D.P., Xie, F., Huang, X.Z., Li, H. (2004). Factor analysis-based studies on construction workplace safety management in China. International Journal of Project Management, 22 (1), 43–49.

*Слика 2: Прописи за безбедност и здравје при работа*




Мохамед и група соработници ги проучуваат спецификите на културата и нивните влијанија врз ставовите и однесувањата поврзани со организациската безбедност во Пакистан. Поаѓа од фактот дека ставовите кон безбедноста кај поединците првенствено се одредуваат со перцепција на ризик, управување, правила и процедури за безбедност. Користејќи анкета базирана на прашалник, се заклучува дека повеќето работници имаат силно чувство за ризик, како и високо ниво на компетентност за безбедност. Исто така, се заклучува дека безбедносните ставови на работниците, ставовите кон личните и менаџерските одговорности имаат исто влијание како и нивната перцепција за ризик. Покрај тоа, како специфичност, тој наведува силно чувство за колективност и потреба од работа во побезбедни средини.[16]

[16] Mohamed, S., Ali, T.H., Tam, W.Y.V. (2009). National culture and safe work behaviour of construction workers in Pakistan. Safety Science, 47 (1), 29–35.

Геки и Салминем го проучуваа влијанието на образованието на вработените врз нивната перцепција за безбедност. Тие своето истражување го темелат на фактот дека подобрата перцепција за безбедноста на работното место му помага на менаџментот во донесувањето одлуки, ја олеснува адаптацијата на работниците, ја намалува фреквенцијата на несреќи и на тој начин ја подобрува ефикасноста на работата, го олеснува спроведувањето на безбедносната политика итн. Истражувањето е спроведено во Гана на примерок од 320 работници од различни образовни нивоа. Заклучокот на нивната студија е дека нивото на образование и перцепцијата за безбедност се позитивно поврзани, односно дека нивото на перцепција за безбедност при работа расте со нивото на образование.[17]

Хуанг и соработниците тргнуваат од фактот дека организациските фактори можат многу да придонесат за подобрување на безбедноста при работа, односно намалување на фреквенцијата на повреди при работа. Карактеризирајќи ја состојбата на безбедност при работа, односно безбедносната клима како заедничка перцепција за безбедност кај вработените, Хуанг посочува дека таа може многу да се подобри со дејство на соодветни фактори. Тој заклучува дека факторите кои влијаат врз перцепцијата на вработените, односно безбедносната клима, се комитети за управување со безбедноста, центри за преквалификација, Администрација за обработка на податоци за несреќи и обука за безбедност. На овој начин, според Хуанг, важно е да се вклучат организациски фактори и карактеристики на вработените со цел да се подобрат безбедносните перформанси.[18]

Мулен ги истражува факторите кои влијаат врз однесувањето при заштита при работа, како и самата состојба на заштита при работа. Мулен својата студија ја темели на фактот дека организацијата и социјалната средина имаат најголемо влијание врз вработените, а со тоа и врз нивното безбедносно однесување. Како заклучок, Мулен тврди дека организациските фактори мора да бидат комплементарни со дизајнот на работното место во воспоставувањето системи за заштита при работа, а исто така мора

[17] Gyekye, S.A., Salminen, S. (2009). Educational status and organizational safety climate: Does educational attainment influence workers‟ perceptions of workplace safety. Safety Science, 47 (1), 20–28.
[18] Huang, Y-H., Ho, M., Smith, G.S., Chen, P.Y. (2006). Safety climate and self-reported injury: Assessing the mediating role of employee safety control. Accident Analysis and Prevention, 38 (3), 425–433.

да се вклучи и рана социјализација која создава позитивна слика за безбедносните однесувања.[19]

Гилен и група соработници ги испитуваат повредите на работното место, перцепциите за безбедносната клима на работното место, психолошките барања за работа, широчината на донесување одлуки и поддршката од менаџментот, како и односот на овие варијабли со работните повреди. Како резултат на тоа, тие претставуваат позитивна корелација помеѓу појавата на повреди при работа и перцепцијата на безбедносната клима.[20]

Кадиех и неговите соработници ја анализираа веродостојноста на инструментот дизајниран да го измери нивото и состојбата на безбедноста и здравјето при работа. Инструментот (анкета) ги истакнува факторите што овозможуваат проактивно дејствување со цел да се спречат несреќи. Овој инструмент содржи прашања поделени во девет групи; организациски систем, одбор на менаџери, одговорности, норми и однесувања на вработените, континуирано подобрување, активности, организациски структури, безбедносна комуникација и перцепција за безбедност на вработените и почитување на правилата за безбедност. Истражувањето е спроведено во Канада меѓу вработените во секторот за печатење на примерок од 269 испитаници. Како резултат на тоа, тие ја наведуваат потребата за делумна ревизија на инструментот за да се обезбеди задоволителна сигурност, меѓутоа, тој во принцип соодветно ги мери параметрите за безбедност при работа.[21]

Зохар, еден од најистакнатите истражувачи во областа на безбедноста при работа, е меѓу првите што го постави моделот на безбедносна клима. Врз основа на неговото истражување и работа, многу истражувачи ја испитуваат безбедносната состојба во одредени региони во светот или поставија некои генерално применливи безбедносни модели. Во последните истражувања, Зохар ја истражува состојбата на

---

[19] Mullen, J. (2004). Investigating factors that influence individual safety behavior at work. Journal of Safety Research, 35 (3), 275–285.
[20] Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L., Vaccaro, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. Journal of Safety Research, 33 (1), 33–51.
[21] Cadieux, J., Roy, M., Desmarais, L. (2006). A preliminary validation of a new measure of occupational health and safety. Journal of Safety Research, 37 (4), 413–419.

безбедносната клима на различни организациски нивоа во рамките на компанијата. Поаѓа од фактот дека безбедносната клима е истражувана независно или на организациско ниво или на ниво на деловни единици. Затоа, во споменатите дела ја проучувал меѓузависноста на безбедносната состојба на овие нивоа. Резултатите од неговото истражување укажуваат на јасна поврзаност и рамнотежа на безбедносната состојба на ниво на деловни единици со безбедносната состојба во компанијата во целина, како и дека безбедносната состојба во организацијата зависи од ситуацијата на пониските организациски нивоа.[22]

Квон и Ким спроведоа истражување во работната средина на корејската економија за да утврдат кои се безбедносните фактори кои влијаат на работната средина. Во нивниот модел, тие ги користеа следните четири фактори: знаење и компетенции за безбедност, усогласување на безбедносните процедури со реалните барања, мотивација на вработените во областа на безбедноста и како последен фактор безбедност на работната средина. Според нив, компетенциите и мотивацијата на вработените немаат толку значително влијание врз безбедноста во споредба со безбедносните карактеристики на работната средина и усогласеноста на безбедносните процедури со вистинските барања. На овој начин, тие покажаа дека обуката за безбедност во студираните компании има одредени недостатоци и ограничувања, бидејќи тие не им даваат соодветно знаење на вработените и дека процесите на поактивно вклучување на вработените во безбедносниот систем не функционираат задоволително.[23]

Ал-Рафаје ги проучуваше врските и влијанијата помеѓу организацијата во целина, менаџментот и работните групи во врска со безбедносните перформанси врз основа на перцепциите и ставовите на вработените во големите и средните компании во Јордан. Врз основа на собраните и обработени податоци, тој заклучува дека посветеноста на менаџментот влијае на индивидуалната посветеност на вработените, и во редовните групи и во рамките на организацијата како целина. Исто така, како

[22] Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. Accident Analysis and Prevention, 42 (5), 1517–1522.
[23] Kwon, O-J., Kim, Y-S. (2013). An analysis of safeness of work environment in Korean manufacturing: The „safety climate" perspective. Safety Science, 53, 233-239.

многу важни за безбедносните перформанси, се издвојуваат меѓусебните односи на членовите на работните групи. Конечно, врз основа на собраните податоци, Ал-Рефаје ги споредува безбедносните перформанси на јорданските компании и заклучува дека безбедносните политики и процедури на големите компании се далеку поуспешни во споредба со истите категории на средни компании.[24]

## 3. Улога и важност на безбедност и здравје при работа

Примарната улога на безбедност и здравје на вработените при работа подразбира заштита на здравјето на вработените, како и зачувување на средствата за работа, што е експлицитно наметнато од самата терминологија. Сепак, постојат голем број подеднакво важни улоги и задачи во областа на безбедноста и здравјето на вработените при работа, како што се зголемување на продуктивноста, зголемување на квалитетот на производите и услугите, зголемување на работната мотивација, зголемување на задоволството на вработените, сето тоа придонесува за подобрување на квалитетот на животот.на тој начин преку организацијата, за подобрување на квалитетот на општеството во целина.

Со усвојување, спроведување и одржување мерки што придонесуваат за безбедноста и здравјето на вработените, се постигнуваат повеќекратни придобивки. Како прво, само физички безбеден и здрав работник може да ги извршува задоволително своите работни задачи. На овој начин, можно е да се постигне соодветно и очекувано ниво на продуктивност. Сепак, психолошкиот ефект е исто така многу важен. Само внимавањето на областа на безбедноста и здравјето на вработените, делува како мотивирачки фактор во однос на зголемената посветеност кон работата, а со тоа и постигнување на саканата продуктивност. Постигнувањето, одржувањето, па дури и надминувањето на резултатите во областа на безбедноста и здравјето при работа, покрај мотивирачкиот ефект, создаваат чувство на задоволство кај вработените. На овој начин, квалитетот на животот се зголемува, што повлекува само позитивни последици во однос на извршувањето на работниот процес.

[24] Al-Refaie, A. (2013). Factors affect companies‟ safety performance in Jordan using structural equation modeling. Safety Science, 57, 169-178.

Резултатот од сето ова се повеќекратни придобивки, како од аспект на вработените, така и од аспект на организација. Вработените имаат чувство на сигурност и задоволство од работата, тие се повеќе мотивирани да ги постигнат производствените цели, а организацијата бележи подобри резултати, и во однос на квантитативните и квалитативните показатели. Во оваа смисла, секоја инвестиција на организација во областа на безбедноста и здравјето на вработените при работа може да се смета за инвестиција, а не трошок за таа организација. Ова гледиште не е само теоретска категорија, туку претставува и практика во развиените економии на западните општества, која треба да стане остварлива цел во нашите рамки.

## 4. Мотивација и улога на истата за безбедноста и здравјето при работа

Карактеристично за една личност е да се води од бројни мотиви, како и потребата да ја насочува кон неговата активност. Затоа, фокусот на човечките активности и нивната движечка сила е токму сложената комбинација на фактори. Во обид да се добие одговор на прашањето зошто се однесува поединецот на конкретен начин во одредена ситуација и не поинаку, потребно е да се согледа тоа преку анализирање на мотивите како составни делови на секоја личност. Исто така, потребно е да се утврдат мотивите за однесување карактеризирано со намерно кршење на правилата и изложување на голема опасност, сè со цел да се разберат причините што го поттикнуваат здравјето на лица на такви дејствија. Истражување практични начини за поправање или намалувањето на ефектите од факторите кои предизвикуваат несакани мотивации се можни преку идентификација на објективни стимулации од работната средина.

Мотивацијата е дефинирана како процес на започнување активност на една личност, нејзината цел на одредени капацитети и регулирање на активностите за постигнување на одредени цели. Мотивацијата е психолошка карактеристика на луѓето што влијае на степенот на посветеност на поединецот во вршење на одредена работа или активност.

Мотивацијата е дефинирана како сила која го зајакнува однесувањето, го одредува патот на однесување и предизвици со тенденцијата ова однесување да продолжи. Поимот мотивација како подготвеност да се покаже високо ниво на напори

насочени кон целта на организациите, со способност да ги задоволат индивидуалните потреби.

Мотивацијата на вработените е една од важните политики на менаџерите да се зголеми ефикасноста на деловниот менаџмент кај вработените во организацијата. Мотивацијата се состои од фактори кои предизвикуваат, канализираат и поддржуваат однесување на човекот во посакуваната насока.

Бројни дефиниции за мотивација во литературата има одредени сличности што се рефлектираат во фактот дека поединецот мотивацијата ја започнува со желба да се постигне нешто специфично.

Мотивацијата за безбедност и здравје при работа често се гледа од вредносна перспектива и очекувања во смисла дека мотивацијата за безбедна и здрава работа зависи од ставовите и вредностите во области поврзани со безбедноста. Мотивацијата за безбедност и здравје при работа е конципирана како ориентација кон целта и токму тој процес на имплицитно поставување на цел и нејзино постигнување е она што ја движи мотивацијата за безбедност при работа да биде главен предуслов за безбедно однесување. Со други зборови, мотивацијата за безбедност при работа најдобро се разбира како збир на вредности, ставови и цели што работниците ги користат за да ја „состават“ својата мотивација за вежбање и однесување во однос на безбедноста при работа.

Мотивацијата за безбедност при работа е дефинирана како подготвеност на поединецот да инвестира напор и прифаќање безбедно однесување и очекувани исходи поврзани со такви однесување. Следува дека постои причинско -последична врска помеѓу мотивацијатаза безбедност при работа и однесување - колку е посилна мотивацијата кај вработените, тие се повеќе расположени да применуваат безбедни однесувања. Така, мотивацијата за безбедност при работа е од суштинско значење за создавање безбедно работно место и работните средини.

Други автори мотивацијата за безбедност при работа ја дефинираат како индивидуални фактори кои иницираат, канализираат и одржуваат однесување за постигнување на специфична цел - безбедно однесување при работа.

Целта на мотивацијата за безбедност и здравје при работа е да се спречат повреди и несреќи со примена на научни принципи и постапки. Овој тип на мотивација влијае на почитта на безбедносни процедури и обезбедува безбедност на поединецот и организацијата.

Бројни студии го нагласуваат ефектот на мотивацијата за заштита при работа врз стапката на повредите и несреќите и нивните резултати покажуваат дека организациите можат да влијаат на вработените кои не се однесуваат во согласност со пропишаните правила и процедури за безбедно работење кој на директен и индиректен начин ќе влијае на нивната мотивација за безбедност и здравје при работа.[25]

Истражувањата покажуваат дека различни аспекти, како што се целите, лидерството, клима за безбедност, учество на вработените во неформални активности поврзани со безбедноста при работа (разговор со колегите за безбедносни прашања) и усогласеност на стандарди и пропишани норми се со цел да се одржи безбедноста при работа поврзана со мотивацијата за безбедност и здравје при работа.

Студиите докажуваат дека однесувањето на вработените кога е во прашање безбедноста во голема мера е условена нивната мотивација за безбедност при работа. Студии кои ја испитуваа врската помеѓу лидерството и мотивацијата за безбедност при работа го докажа постоењето на нивната меѓусебна поврзаност, при што врската на вработениот со менаџментот на компанијата е во форма на разговор за безбедност или интерес за мислењето на вработениот и прашањата поврзани со безбедната работа доведуваат до зголемена мотивација за заштита при работа и поттикнување на безбедно однесување на вработените.

Лидерството може да се гледа како почетна точка за мотивација за заштита работа во Менаџментот кој е одговорен за поставување цели, обезбедување безбедна работа средина, мотивирање на вработените и создавање ефикасна линија за комуникација низ целиот свет како организација. Покрај тоа, менаџментот е

[25] A. Gečić, S. Spajić, D. Karabasil, V. Milanko, B. Si-mendić, B. Babi – "Bezbednost i zdravlje na radu", Visoka tehnička škola strukovnih studija, Novi Sad, 2011

одговорен за давање добар пример во овој поглед со почитување на заштитните мерки и безбедноста воопшто и со тоа овозможување создавање и одржување поволна безбедносна клима. Ова подразбира дека менаџерите треба да водат со личен пример за да се осигура дека сите вработени имаат доволно знаење за прописите во врска со безбедноста и здравјето при работа и безбедноста на работната средина. Исто така, ова вклучува имплементација на загриженоста за безбедноста како постојан фактор во секојдневна работа. Затоа, менаџментот е одговорен за воспоставување јасни и специфични, но остварливи цели на заштита и безбедност во организацијата.

Од перспектива на вработените, поволна клима за безбедност значи дека секој мора да преземе одговорност за безбедно работење и вработените да си помагаат едни на други при извршување на работите и задачите безбедно и во согласност со мерките за заштита.

Со други зборови, терминот безбедносна клима се однесува на дејствија, практики и перцепции на политиката на работното место, која во голема мера е поврзана со мотивацијата за заштита при работа на индивидуално ниво.

# II. ВТОР ДЕЛ

## 1. Менаџмент на човечки ресурси

Управувањето со човечки ресурси во суштина претставува нова концепција за односот кон вработените и како да управуваат со нивната работа и развој. Создаден е како последна фаза во развој на управување со персоналот, како одговор на промените што се случија во областа на економијата (пазарен концепт на бизнис), организации (нови организациски форми, глобализација, итн.) и менаџмент (промени во структурата, содржината и методите на работа).

Голем придонес за појавата на концептите беа дадени од науката (теорија на организација, социологија, психологија, комуникација, информатика итн.), пред се преку примена на нејзиното знаење за промена на практиката, со истовремен развој на процесот на појава на нови научни сознанија врз основа на студии и подобрување на практиката во областа на организација и менаџмент.

Организацијата ги одредува активностите што одредени субјекти ги извршуваат за да ги постигнат своите цели, стратегии и политики за човечки ресурси. Какви видови процеси ќе се одвиваат во организацијата и каква ќе биде нивната содржина зависи од голем број фактори: првенствено внатрешни, во кои ги класифицираме улогата на активностите поврзани со потсистемот за човечки ресурси во организацијата, организацијата и статусот единици за човечки ресурси, број и структура на ангажирани експерти за човечки ресурси, степенот на развој на други потсистеми на организацијата, цели на стратегија за човечки ресурси, цели, принципи и критериуми за политика за човечки ресурси, активност на организацијата, нејзината големина, влијание на животната средина врз спроведување процеси во областа на управување со човечки ресурси, ставови на менаџментот и телата при управување со активностите поврзани со човечките ресурси во организацијата, експертиза за управување и нејзиниот однос кон промената, содржината на долгорочниот концепт на организациски развој итн.

Разлики помеѓу одделни организации во видовите и содржината на процесите во оваа област на управувањето со човечките ресурси и процесите што се извршуваат

во нив, се јавува првенствено во смисла на професионални субјекти кои ги извршуваат, начинот на изведба, одредени карактеристики итн. Меѓутоа, основните процеси на оваа активност се изведуваат во речиси секоја организација, без оглед на нејзината активност и големина.

## 2. Концепт и задачи на менаџмент со човечки ресурси

Управувањето со човечки ресурси во организацијата вклучува избор на цели, определување политики, како и планирање, организирање, координирање и контрола на активностите во областа на човечки ресурси со преземање акции за управување, со цел да се постигнат избраните цели и сфаќајќи ја самата цел на постоење на функцијата за управување како потсистем на функционирање организации. Честопати како синоним за управување во домашната стручна литература и практика го користи и терминот менаџмент. Без да влеземе во дискусија за идентитетот на овие термини и можни разлики и сличности во следниот текст ќе го користиме терминот менаџмент.

Како синоним за управување со човечки ресурси, одредени автори го користат терминот „функција“, како збир на активности поврзани со вработените во организацијата. Овој поглед се базира на функционално набљудување на организацијата, во периодот кога сите активности се поврзани со вработените во рамките на управувањето со персоналот, т.е. пред појавата на менаџментот на човечките ресурси како нова концепција.

Управувањето со човечки ресурси произлегува од терминот менаџмент, и тоа генерално претставува три групи на активности и односи. Првата група се однесува на активност ориентирана кон постигнување на однапред определени цели, но со помош на други луѓе. Втората група се однесува на процесот на насочување на однесувањето на луѓето кон одредена работа и задача (или задачи). Третата група ги вклучува односи и комбинации на производствени ресурси и други фактори на акциониот процес, со цел да се постигне деловна ефикасност.

Основните задачи за управување со човечки ресурси се: планирање, организирање, управување со знаење, подобрување на процесот и квалитет на работа, контрола и евалуација на постигнувањата. [26]

При донесување одлуки може да се додадат посочените задачи за управување со човечки ресурси, мотивација и комуникација - како важни и посебни активности на секој менаџер. Планирањето е определување на целите што треба да се постигнат во дадена временска рамка односно период. Системот не може да постигне деловен успех ако сите оние кои се вклучени во работниот процес не знаат што се очекува од нив. Плановите го одредуваат организациското поставување на работни места и структурата на вработените, како и начинот на нивното управување и евалуација. Планирањето е дел од менаџментот насочен кон постигнување на целите. Се базира на поставување цели за секој, дури и за најмалиот дел организации од работното место, односно поединецот, преку организационите единици на пониските и повисоките цели, на организацијата како целина. Овде се вклучува и поставување цели како и контрола на нивната реализација. Врз основа на важните цели, се одредува соодветна стратегија која одговара на прашањето – како да се имплементираат. Кај нас, важноста и функцијата на стратешкото планирање се особено нагласени денес. Организирањето е активност што го претвора планот во средство за планирана цел.

Процесот на организирање на работата се одвива во пет фази, и тоа:

1. Анализа на целите што треба да ги постигне деловниот систем,

2. Идентификување на задачите и класификација на активностите неопходни за постигнување на целите,

3. Групирање активности според расположливиот материјал и човечки ресурси,

4. Делегирање на работни задачи и овластувања, и

5. Усогласување и иновација на работните места, како и пренос на информации.

[26] De Cenzo, A.D. and Robbins, P.S. – "Fundamentals of Human Resources Management", 2007

Подготовката на ресурси во организацијата на работата се подразбира како општо име за економски и продуктивни работи, како и човечко знаење и способност, кои можат да се користат како средства за задоволување на потребите директно во потрошувачката или индиректно во производството. Организирање како менаџерската функција се однесува на сите средства и ресурси што можат да се припишат на пазарни цели и деловна ефикасност.

Менаџментот на знаење е најопшт термин поврзан со човечки ресурси. Сите аспекти на менаџментот поврзани со работата, вработувањето, меѓучовечките односи и однесување на луѓето во нивната работа и креативна активност. Управувањето со знаењето концептуално ги вклучува следните три активности:

1. Активност насочена кон постигнување на одредени цели со вклучување на човечки ресурси,
2. Организирање и водење процеси во областа на управување со човечки ресурси, и
3. Усогласување и подобрување на односот помеѓу вработените и деловниот систем.

Така, модерното управување со човечки ресурси ги негува и подобрува односите, односно ги усогласува барањата за работа и карактеристиките на вработените со цел да се постигнат оптимални перформанси и задоволство на вработените.

Подобрувањето на процесот и квалитетот на работата се смета за најкомплексна, нова функција на модерен менаџмент, кој поради зголемената конкуренција на пазарот на производи и услуги доби големо значење. Управувањето со процесите и квалитетот на работата, првенствено се однесува на квалитетот на производи и услуги, а потоа и на целокупната организација и управување со работните процеси. Затоа во последно време се повеќе се зборува за целосно управување со квалитетот.

Управувањето со квалитетот е најтесно поврзано со задоволството на клиентите, но и со задоволството на вработените. Само организација која систематски негува и развива добра работна клима и односи со вработените и соработниците, може да очекува висок квалитет на своите производи и услуги, што обезбедува задоволство на клиентите и трајна стабилност на деловниот систем.

Контрола на извршување и евалуација на постигнувањата во текот на процесот подразбира примена на соодветни инструменти за мерење на задоволството на сопственикот, менаџерот, корисниците, вработените и средините. Во рамките на овие мерења и проценки што се преземаат постојат одредени активности за елиминирање на грешките кои негативно влијаат на самоевалуацијата и деловениот успех. Контролата е начин на управување кој се фокусира на успехот на организацијата, најчесто врз резултатите изразени во добивката како агрегатен показател за успех, кој што е валиден и има способност да споредуваат целите и резултатите. Евалуацијата на перформансите е начин преку кој се доделуваат награди според личните достигнувања и целокупните работни резултати. Затоа, вообичаено димензијата за управување со цели е според следното:

1. Поставување на цел,
2. Учество на вработените во него,
3. Евалуација и контрола на перформансите, и
4. Наградување според ефектите.

Покрај наведените основни карактеристики на петте основни менаџерски функции, треба да се напомене дека менаџментот ја револуционизира природата на бизнисот во последните 30 години. Во тој период, посебно место и припаѓа на менаџерската револуција која се промени и го усовршии начинот на водење бизнис. Во рамките на модерниот менаџмент, преку лидерството исто така се повеќе се развива неговата потфункционалност и зголемената важност на менаџерското претприемништво. Така и во услови на претприемачката економија се создава претприемачки менаџмент. Меѓутоа, постои разлика меѓу традиционален менаџер и модерен лидер. Менаџерот се занимава со "совладување на комплексот", а лидерот со „надминување на промените“. Суштината на лидерството е придобивање на луѓе кои го познаваат лидерот и сакаат да го следат. Тој најмногу се потпира на предвидување што може да биде, а помалку на анализа на она што е. Менаџерот се стреми да ги искористи оптимално сите расположливи ресурси за работа за постигнување на најголем можен ефект, а современиот лидер гледа можности, ги подобрува и менува работите, се стреми кон нешто ново и различно од постојното.

## 3. Промени во улогата на Менаџмент на човечки ресурси

Менаџирањето со персонал како специјализирана функција формално се појави кон крајот на 19 век. Пред тоа време, вработувањето и плаќањето на работниците зависеа од личните одлуки на сопственикот. Во организациска смисла, персоналната функција е дизајнирана од Фредерик В. Тејлор во 1885 година, идентификувајќи начини да се направат перформансите на работниците поефикасни со што и самата работа ќе биде помалку напорна. Сето ова е направено со цел да се зголеми ефикасноста на работата, а не со цел грижа за вработениот - лицето.

Како што се разви организацијата и поделбата на трудот, така се разви и специјализацијата на многумина менаџерски функции, пред сè продажба, производство и персонал, кои сè повеќе почнуваат да изведуваат специјалисти во оваа област.

Елтон Мајо во средината на дваесеттите години, го открил влијанието на работните групи врз работа на поединци. Во триесеттите години на минатиот век, беа усвоени неколку декларации и закони за работа што ја поттикна организацијата на синдикатот.

Подемот на правните барања и принудата на зголемен број социјални закони во 1960 -тите и во 1970 -тите, предизвикаа структурни промени во многу организации. Управувањето со персоналот стана многу повнимателно за барањата и потребите на вработените во организации, и сето тоа заедно бара нејзина социјализација и професионализација. Организации почнуваат да инвестираат се повеќе во развојот на вработените и во квалитетот на работата. Во текот на осумдесеттите години, стратешката улога на управувањето со персоналот станува од суштинско значење, бидејќи во организациите се намалуваат работници, затворање погони или преструктуирање. Продолжува од 1990 година организациско преструктуирање и информатизација на управувањето со човечките ресурси, како нови концепти за управување со работата и развој на вработените во организацијата. Конечно, започнува ко-определување и учество на управувањето со човечките ресурси во стратешкото планирање на организациите.

Врз основа на горенаведеното, може да се заклучи дека улогата на управувањето со човечките ресурси во организацијата, а со тоа и нејзиното значење, се промени со текот на времето под влијание на внатрешните фактори од организацијата и нејзината околина. За време на спроведувањето на научните и технолошките достигнувања и револуција во комуникацијата, важноста на управувањето со човечките ресурси за бизнисот на организацијата и нејзиниот развој, како и да се постигне конкурентска предност, се умножи. Големите и сеопфатните промени во општеството ги доведоа човечките ресурси до самиот центар на важноста на голем број фактори на бизнис и развој на организацијата. Управувањето со човечки ресурси е исто така постојано се менува и се прилагодува. Промените се толку длабоки и далекусежни што не постојат одговори и едноставни објаснувања во врска со природата на работата и улогата на човечките ресурси во 21-ви век.

Во денешно време, човечките ресурси, а не машините, се клучни за деловната ефикасност на сите бизнис систем. Тие ги претставуваат неговите знаења и вештини што му овозможуваат да се натпреварува за предност на глобалниот пазар. Развивањето на таа конкурентска предност е работа на тимот за човечки ресурси. Ова значи подигнување на повисоко ниво на „традиционалната“ улога на управување со персоналот преку негова трансформација во модерно управување со човечки ресурси. Човечките ресурси се со рационална употреба и тие се повеќе се трансформираат во човечки капитал, и бидејќи негови фактори се знаења, вештини, креативност и иновација - оттука и духовни компоненти од посебен вид, а особено претприемништвото и интелектот, овие се факторите во акција и со оглед на нивните цели, тие ја прифаќаат карактеристика на интелектуалниот капитал. Токму овој капитал има потреба од постојано подобрување на сите од неговите компоненти.

Во раните 1930 -ти, секторот за човечки ресурси се грижеше за вработување и отпуштање работници како и исплата на плати. Со развивање нови методи во области како што се тестирање и интервјуирање, секторот за човечки ресурси добива значајна улога во изборот, образованието и промоцијата на вработените. Со појавата на синдикалните закони, управувањето со персоналот доби нова улога во заштитата на организациите. За жал, долга историја на управување со персоналот, и административни и советодавни активности, остави прилично осиромашен углед за важноста на човечките ресурси. Некои сè уште имаат тенденција да го гледаат

управувањето со човечките ресурси како помалку важна работа и функција. За жал, некои организации се уште сметаат дека постои управување со човечки ресурси исклучиво оперативна функција, како и дека активностите за управување со човечки ресурси не се од стратешка природа.

Важна карактеристика на модерното управување со човечки ресурси е тоа што е рамноправен партнер во планирањето на стратегија за развој. Улогата на управувањето со човечките ресурси не е само да се адаптира на нејзините активности за деловната стратегија на организацијата, ниту, секако, само за да биде носител за оперативни секојдневни задачи, како што се пријавување и одјавување на вработените.

Управување со човечки ресурси, како нов концепт и практика, на почетокот на 21 век станува клучна деловна функција која има улога на поддршка на линиски и функционални менаџери во постигнувањето на нивните цели и деловен успех. Тоа им помага да успеат во донесување на деловни одлуки, но не носи директна одговорност за нив. Развојот на основните активности во организацијата (производство и обезбедување услуги) не може да биде успешен без услугите на добро управување со човечките ресурси. Го карактеризира интердисциплинарност. Денес, таа стана посебна научна дисциплина и е дел од нов бизнис на филозофија, и во средни и големи деловни системи е поделена на посебна организациска единица, односно функција за контрола. Интердисциплинарно знаење на менаџерите за човечки ресурси може да помогне во изборот на стратешки планови, како и идентификација и анализа на надворешните можности и закани од околината кои би можеле да бидат критични за успехот на организацијата. Менаџментот на човечките ресурси добива информации во врска со внатрешните јаки страни и слабости на организацијата поврзани со работата и креативниот потенцијал на своите вработени.

Однесување на вработените (и, според тоа, управување со човечки ресурси) е од големо значење во услужни дејности, како што се хотели, банкарство, малопродажба и слично. Ако клиентот има нетактичен и груб персонал пред себе, сите трошоци за надградба и преуредување на хотелите се залудни. Ефикасноста на организацијата во сите, а особено во услужната индустрија особено зависи од ставот и мотивацијата на своите вработени, како и од управувањето со човечките ресурси.

Управувањето со човечки ресурси, исто така, им овозможува на организациите да реагираат и да се подготват за да се забрза иновативниот развој на производи, услуги и технологии и да се следат трендовите на конкуренција. На пример, намалување на трошоците, зајакнување на вработените и организирање тимови како дел од човечките ресурси со цел подобрување на комуникацијата и овозможување подобри перформанси на работните места. Создавањето и обликувањето практики за човечки ресурси треба да биде во согласност со стратегијата на организацијата и целите што сака да ги постигне организацијата.

## 4. Улоги и цели на менаџмент со човечки ресурси

Менаџментот на персоналот ја започна својата активност како оперативна функција.

Трансформација во модерно управување со човечки ресурси нејзината стратешка улога расте секојдневно. Оперативната улога најмногу се однесува на административните процедури за воспоставување и избор на човечки ресурси, потоа да се одговори на барањата на вработените и другите секојдневните активности кои често се опишуваат како „кадровска функција“, на која модерниот фокус е управувањето со човечките ресурси сè уште не е целосно иновирано.

Стратешката улога на управувањето со човечките ресурси нагласува дека луѓето се во организацијата највредниот ресурс. Во таа смисла, се бара работа и напор на сите менаџери, не само на менаџерите за човечки ресурси и вработени во организационата единица за човечки ресурси. Нејзината стратешка улогата произлегува од сознанието дека „за секоја специфична стратегија организацијата треба да биде дизајнирана соодветна стратегија за човечки ресурси. “бидејќи вработените во организацијата можат да бидат извор на нејзините конкурентни сили само доколку се инвестира во нивниот развој и успешно се управува. Меѓутоа, наместо да ги извршуваат двете улоги, многу претприемачи и менаџери, за жал, продолжуваат да извршуваат задачи само оперативна улога. Постојат неколку причини за ова, и според мое мислење, тие се најчести во неразбирањето на глобалните научни и технолошки промени. Видливиот аспект на тоа е обезбедување отпор, и на претприемачот и на менаџментот на организацијата, за проширување на

улогата на менаџментот на човечки ресурси. Околината во која работи управувањето со човечки ресурси исто така е во трајна состојба на промени што се забележуваат, пред се во карактерот на работа и вработување, образование и иновации на знаење, економско преструктуирање, демографска разновидност и начин на живот. Глобално сите функции на организацијата треба да се прилагодат на структурните промени и временските барања на таа како целина. Ако ова се игнорира и се направат големи грешки во врска со промените во околината, Деловниот систем може да има тешки последици, не само во однос на успехот на организацијата на дадено време, но и по неговиот опстанок на економскиот пазар. Токму од таква група на односи, се издвојуваат четири цели за управување со човечки ресурси, имено; социјални, претприемачки, на функционална и лична цел. На прво место е социјалната цел како еден вид рамковна цел на организацијата. Тој би можело да се дефинира како остварување на потребите на општеството, односно задоволување на животните потреби на популација, материјална и во значителна мера духовната природа, притоа минимизирајќи го негативното влијание во неговата околина, од еколошка и социолошка природа, на одреден степен на благосостојба. Во размената на материјата со природата и целокупниот однос кон неа, деловните системи мора да обезбедат почитување на концептот и принципите на одржлив развој, а во односите меѓу луѓето, принципот на соработка и учество во управувањето со организацијата.

Граѓаните, односно нивната локална власт и самоуправа (не) директно ги следат и самите прават проценка што се случува во организацијата и врз основа на тоа го потикнуваат или попречуваат развојот на врската на бизнис системот. Претприемачка цел (која треба да ја следи управување со човечки ресурси) не е цел сама по себе, нејзината реализација е истовремено средство за реализација на повисок бизнис и социјални цели. Заедничкиот стремеж и мотив е да се реализираат што е можно повеќе материјални добра на задоволување на човечките потреби, и преку тоа, во услови на пазарен бизнис и постигнување што е можно повеќе деловна ефикасност, со што е можно помали трошоци за процесот. Зголемување на трошоците и поголемо намалување на работната недела, исто така, ги принудува политиките за човечки ресурси да применат построги критериуми за оптимална употреба на сите ресурси, вклучувајќи ги и човечките. Брзите економските и технолошките промени доведуваат до промена на содржината на работното место и поливалентни работа места. На глобалниот конкурентен пазар, претприемачот и неговиот деловен систем се тие кои

поставуваат бројни задачи што се однесуваат не само на успехот на организацијата, туку и на нејзиното постигнување на задоволство на клиентот, работодавачот, менаџерот, вработените и општеството во целина. Доаѓа време кога дипломата не е доволна за влегување во светот на работата. Сертификатите и доказите за специјалистичко знаење сè повеќе се бараат за вештините, како клучна основа за постигнување на очекуваните деловни резултати на работното место.

Функционалната цел на управувањето со човечките ресурси е воспоставување и негување на хармонични односи (и внатре и надвор од организацијата), кои се соодветни на нејзината големина и организациска структура. Покрај тоа, неопходно е да се обезбеди најдобра можна структура на вработените и нивната мотивација за работа и успешна работа. Ова ќе придонесе за хармонично дејствување на нејзините организациски единици, а со тоа и другите деловни потсистеми, како и развојот на организацијата и општеството во целина. Сето ова го упатува управувањето со човечките ресурси да преземе деловен систем на нивните специфични задачи, како што се - планирање, анализирање и дизајнирање работни места, стекнување, избор, запознавање со бизнисот, градење деловна етика и култура, имплементација и контрола и договорени мерки поврзани со развој, едукација на вработените и реализација на претприемништво и остварување на своите цели, како и преку други работни места и задачи. Личната цел на секој вработен е дел од улогата на управување со човечки ресурси кој помага во остварување на индивидуалните интереси на вработените преку постигнување деловна ефикасност на цели и организации. Односот и очекувањата на вработените кон работното место и работата значително се променија, наместо исполнување на материјалните потреби, постоеше желба за поголема одговорност и самоактуализација. Вработените очекуваат потешки задачи и напредок во кариерата.[27]

Управувањето со човечки ресурси мора да ја одреди својата стратешка насока што би го направила проактивно од силата на менаџерскиот тим. За да се исполни оваа нова улога, во менаџментот на човечки ресурси мора да се утврдат посебните потреби на системот за компетенции на вработените, да се евидентира задоволството на

[27] Bernardin, H. J – "Human resource management", 2007

клиентите и да ги едуцира менаџерот и вработените да ја разберат важноста на услугите што ги обезбедува организационата единица за човечки ресурси, како и влијанието на деловните одлуки врз човечките ресурси. Покрај тоа, тој мора да знае и други активности за планирање во организацијата, а особено системот за управување со квалитет, инвестиции, маркетинг активности, истражување и развој и други стратешки насоки.

Управувањето со човечки ресурси ги постигнува своите цели преку различни активности во организација, нејзината технологија на работа и управување со индивидуалните процеси.

Одговорност за активности и постигнување цели, како и за поддршка на вработените во организацијата е кај сите менаџери (на сите нивоа). Доколку не ја прифатат одговорноста за развој на вработените, тогаш може да се спроведат активности за управување со човечки ресурси делумно или воопшто. Кога е потсистем на човечки ресурси или дел од неговите активности децентрализирани на индивидуални организациски делови на организацијата, тогаш постои двојна одговорност и на оперативните менаџери и на експерти за човечки ресурси. Остануваат менаџерите на линија вклучени во планирање, селекција, индукција, образование, развој, проценка на перформансите и други активности, иако тие можат да бидат делегирани и спроведени од експерти кои работат во организациска единица за човечки ресурси.

Важноста на човечките ресурси во деловниот систем не е нова, но истата е зголемена за време на глобализацијата и спроведувањето на достигнувањата на научно-технолошката и комуникациската револуција. Овие достигнувања условуваат сеопфатни промени во општеството и ги доведоа човечките ресурси во центарот на важноста на севкупните фактори на бизнисот и развојот на организацијата. Во секој деловен систем постои мрежа на процеси кои можат да бидат едноставни и многу комплексни, што зависи од големината и изгледот на деловниот систем. Секој деловен систем треба да ги одреди деловните процеси, да ги разложи и одреди одговорностите и овластувањата за нивната изведба.

Процесниот пристап за развој и создавање знаење се состои од следниве чекори:

1. Утврдување на потребите и очекувањата на корисниците,
2. Дефинирање на визијата, мисијата и политиката за квалитет,
3. Одредување деловна стратегија и политика,
4. Утврдување на процесите и одговорностите неопходни за постигнување деловен успех,
5. Одредување и примена на мерки за одредување на резултатите од секој процес,
6. Одредување средства за спречување грешки и отстранување на нејзините причини,
7. Барање можности за подобрување на ефикасноста на процесот,
8. Идентификување и приоритет на оние подобрувања што можат да доведат до оптимални резултати,
9. Планирање на стратегијата на процеси и ресурси за постигнување на целите на деловниот систем,
10. Следење на трошоците и резултатите од подобрувањата, и
11. Евалуација на резултатите во однос на очекуваните резултати.

Поаѓајќи од горенаведеното, може да заклучиме дека процесот во областа на управување со човечки ресурси е збир на заемно намерно поврзани процедури и активности кои ги постигнуваат целите поставени со стратегијата и политиката на човечки ресурси. Во мала организација основните процеси од управувањето со човечките ресурси ќе го врши сопственикот, стручниот медиум и големиот бизнис системски експертски тим заедно со менаџери од сите нивоа. Основната задача на менаџмент организацијата ги дефинира стратегијата и политиката на деловниот систем, преку одредување на сет различни цели, во однос на содржината и приоритет во нивното постигнување. Стратегијата, политиката и целите се поставени за јасен фокус што го насочува бизнис системот. Една од основните задачи на менаџментот на деловниот систем е да ги одреди посакуваните резултати и насочување на организацијата да ги забележи и искористи своите ресурси за да ги постигне нивните цели.

Покрај дефинирањето на стратегија, политика и цели, нивната улога вклучува:

1. Фокусирање на барањата на корисниците.
2. Градење меѓусебни односи и задоволство на сите учесници во пословичниот процес.
3. Спроведување и одржување на систем за управување со квалитет за да се постигнат деловни цели.
4. Обезбедување на потребните ресурси и работни барања.
5. Споредување на постигнатите резултати во однос на поставените цели.
6. Одлучување за активности во врска со стратегијата, политиката и целите на организацијата.

Покрај тоа, менаџментот на деловниот систем треба редовно да оценува адекватност, ефикасност на секој деловен процес што се одвива во организацијата. Овие проценки исто така, треба да вклучува можни прилагодувања на стратегијата, политиките и целите на организацијата, со цел да одговори на постојаните промени во потребите и очекувањата на заинтересираните корисници. Секој менаџер во бизнис системот треба да ги знае основните процедури и процеси на претприемачки менаџмент и развој на човечки ресурси. Секој менаџер и деловен систем што сака да биде сигурен партнер треба да има дефинирана и кохерентна визија, мисија, стратегија и политика. На почетокот претприемачкиот потфатот значи визија. Визијата може да се спореди со страните на светот кои не се цел, но се безбедни за ориентација при движење во природа. Затоа, визијата е водечки пат. Да се реализира визија на деловниот систем, на секој негов организациски дел и сите потсистеми (активности) треба да се јасно дефинирани активности. Следниот чекор е да се дефинираат индивидуалните активности во рамките на потсистемот и организациони делови што содржат цели на мисијата. Управувањето со визијата може да помогне организација на овие пет начини:

1. Визијата го проширува бројот на мерки за изведба на организацијата
2. Визијата промовира промени
3. Визијата дава основа за стратешки план
4. Визијата мобилизира поединци и обезбедува стекнување таленти
5. Визијата помага да се задржи донесувањето одлуки во контекст.

Некои менаџери веруваат дека профитот, а не визијата, која е главниот мотиватор на организацијата. Но очигледно профитот не е доволен за да ги мотивира луѓето да преземат дејствија што ќе бидат ефективни и ефикасни. Сигурно е дека постојат два фактори на мотивација на профитот и визијата кои се потребни во најголем број организации. Визијата е двигател на акцијата, а профитот е резултат на конкурентската предност која организацијата ја реализира на пазарот. Визијата мотивира да се постигнат натпросечни перформанси, а профитот е награда за постигнатите перформанси. Визијата е еден вид ментална слика за посакуваната иднината на организацијата. Мора да се разликува во некои основни елементи од сегашноста.

По утврдувањето на патот, треба да се дефинира мисијата на деловниот систем. Мисијата е специфична збир на цели кои се базираат на општествените вредности, особено во профитабилноста. Основните елементи на мисијата на деловниот систем се темелат на верувањето дека производот или услугата ги задоволува потребите на клиентот, вработените, сопствениците и компанијата. Со одлучност мисиите на деловниот систем ги одредуваат главните области од интерес на деловниот систем (организации), дофатот на наменетите активности и нивните примарни вредности. По определувањето се дефинираат мисии, стратегии и политики на деловниот систем. Стратегијата во процесот на управување подразбира поставување долгорочни цели во деловниот систем и изборот на начини и средства за нивна реализација. Стратешките цели можат да бидат општи и посебни. Општите цели имаат трајно значење, а специјалните скоро секогаш се ограничени прекувремено. Категоријата специјални цели вклучува усвојување на нови производи, освојување на нови пазари, постигнување одредена стапка на раст, развој и унапредување на вработените итн. Стратегијата за деловниот систем има осум фази, и тоа:

1. Истражување на потребите и барањата на корисниците
2. Предвидување на промени и сопствени можности
3. Дефинирање на општи и специфични цели
4. Обезбедување ресурси за постигнување стратешки цели
5. Дизајнирање на процесот и организација на деловниот систем
6. Развој и унапредување на вработените
7. Концептуализација на претприемачкиот менаџмент
8. Формализирање на деловната стратегија.

Сите овие фази создаваат меѓусебна хармонија, што овозможува реализација на планираната цел. Дефинирањето и креирањето деловна стратегија е многу полесно доколку се применува методологија на системска анализа и други истражувачки методи применети на систематски начин. Стратегијата, всушност, е продолжен, но и генерален план. Стратегијата ги одредува реалните цели што треба да се постигнат. Стратегијата ги одредува границите во согласност со расположливи ресурси, односно со природни и социјални можности. Стратегијата создава култура на организацијата во однос на кодови, деловна етика, квалитет на производи и услуги, слика, претприемачки односи и слично. Стратегијата на организацијата содржи деловен ризик како свој неразделен дел, поврзан со деловните политики, организацијата и управувањето со процесите, стратешки чекори, интеракции и креативна пракса. Стратегијата исто така може да се однесува во организација како целина и до индивидуални активности, односно потсистеми на организацијата, организациска структура, нејзините организациски единици, начин на однесување, фактори на акциониот процес, пазар за набавки и продажба, може да се однесуваат на управувањето со организацијата, со разлика што треба да се направи економски од стратегии за управување. Стратегиите за управување вклучуваат активности за деловна политика поврзани со бизнис, организација, примена на избрани решенија, политика за човечки ресурси, мотивација на вработените, комуникација и стил на донесување одлуки. Со оглед на тоа, стратегијата е се појавува во неколку видови и форми, во зависност од тоа на кои области се однесува, што е предуслов неговата содржина, која е носител на стратешко одлучување и реализација на стратегијата во пракса, која е одговорна за тоа, која има дел од одговорноста и која е само информирана за тоа. Стратегиите за управување се однесуваат на планирање, управување интелектуален капитал и процеси, за контрола, подобрување и одлучување.

## 5. Проценка на работното место и ризици на работното место

Работното место во својата концептуална и суштинска определба е поврзана со креативната природа на човекот. Тој е неразделен дел од човекот, кој самиот ја одредува, како што самиот човек ја одредува и работата. Секоја работа сама по себе содржи субјективна манифестација, но колку и да е поврзана и определена од предметот на неговата манифестација, има во него една објективна карактеристика поврзана со опасностите и ризиците по здравјето и безбедноста на работниците. Секако дека на работа, покрај здравјето на работникот кој ја извршува работата, може да биде загрозено и здравјето на другите работници во работната средина, како и здравјето и безбедноста на други лица, односно членови општество.

Во капиталистичкиот пазарно-економски систем на работна сила, постојат ризици кои најчесто се манифестираат како физички, ментални, хемиски и биолошки кои го загрозуваат здравјето и безбедноста на работниците. Тие можат да се појавуваат директно и можат да бидат препознаени од работодавачите и општествата воопшто, но тие исто така можат да бидат скриени и латентни, што е потешко за откривање и претставуваат дополнителен и зголемен ризик по здравјето. Кога ризиците на работа и на работното место се препознаваат, тие се најчесто се спречуваат или се преземаат дополнителни мерки и се користат легални и физички инструменти за заштита на здравјето на работниците. Ако ризикот на работното место никој не го забележува и не го препознава тогаш постои предметот на трудовото право (работник, работодавач или влада) на ризик од повреда на работа или за здравјето на работниците. Без оглед на тоа дали овие ризици се препознатливи или не, не значи дека тие не постојат и не предизвикуваат штета. Од ова произлегува дека скриените ризици се поопасни за здравјето на работниците отколку видливите и препознатливите ризици, за кои се преземени мерки за заштита. Во скриените ризици на работното место, во во поново време, се издвојува менталниот стрес, кој може да биде главен фактор на ризик за појава на многу болести, особено мозокот.[28]

[28] Stephen Taylor, Astra Emir, Employment Law, Oxford University press, (second edition), New York, 2009, str. 395-396.

Развојот на науката и технологијата, исто така, паралелно со придобивките од човечкиот труд и зголеменото производство на труд, содржи нови, досега непознати за човекот, ризици и вредности. Новите ризици се поврзани со стрес, депресија, малтретирање и злоупотреба на работа, понижување и насилство на работа.

Од друга страна, ризикот од стрес на работа е исто така нестандардна форма на вработување, како што се вработување на определено време, привремена и повремена работа, работа со скратено работно време, итн. Се проценува дека речиси една петтина од здравствените проблеми на работа се последица на овие „нови ризици“. Токму со цел да се обезбеди квалитетна работа и благосостојба на работното место, неопходно е да се препознаваат ризиците и преземаат превентивни мерки за заштита на здравјето и безбедност на работниците на работното место. Може да се каже дека непосреден предмет на здравствена заштита е безбедноста при работа, обезбедување здрави и безбедни услови за работа, за физичкиот и менталниот интегритет на работникот, во која се манифестира нејзината работна сила.[29]

Овие услови укажуваат на отсуство од проценка на ризик, од здравје на работниците. Бидејќи ризиците на работа обично постојат, се поставува прашањето какви ризици ќе бидат опфатени со здравствениот систем и безбедноста при работа. Во принцип, првиот чекор е соодветна проценка ризици на работа и на работа.[30]

Скриените ризици не можат да се проценат затоа што тие не се секогаш препознаени. Проценката на ризик се однесува на влијанието врз работата и работната средина, односно здравјето на работникот. Од ова заклучуваме дека заштитата на здравјето и безбедноста при работа нема да има смисла ако не постои ризик од работното место и доколку тој ризик не се процени. Проценка е потребна за да се утврди колку во кој облик работата е ризична за работникот. Според проценката на ризикот на работното место, компанијата ќе ги преземе потребните соодветни

[29] Васил Мрјачков, „Трудово право“, Сиби, Софија, 2008, стр. 403.
[30] Brian Willey, Employment Law in Context, with: A. Murton, E. Hannon, S. Mison, S. Sachdev, Pearson, Ed. Lim., Harlow, 2009, str. 373.

превентивни заштитни мерки и инструменти да се обезбеди заштита на здравјето и безбедноста при работа.

Ризици на работното место и на работа, во последниве децении произлегуваат од традиционалниот концепт кој вклучува несреќа при работа и професионална болест, а денес вклучува и препознавање и снимање ризици како што се повреда на моралниот интегритет, достоинство и приватност при работа. Оттука, заштитата на здравјето и безбедноста при се повеќе се сфаќа како дел од основните и неотуѓиви права на работниците. Ризиците на работното место обично постојат како објективна околност и постојана закана, но може да нема ист ефект врз различни работници. Со други зборови, истиот износ на ризик не мора да значи дека ќе се случат исти штетни ефекти врз различни теми. Значи, дефинитивно работното место или работата не мора да влијае на мажот во иста мера како на жена, или работник без и со попреченост, или два различни мажи, итн. Токму овој субјективен одраз на факторите на ризик работници, бара детална, специфицирана и сложена методологија на проценка на ризик.

Безбедноста и здравјето на вработените при работа може да се смета за инвестиција, а не трошок за таа организација. Ова гледиште не е само теоретска категорија, туку претставува и практика во развиените економии на западните општества, која треба да стане остварлива цел во нашите рамки.

Безбедноста и здравјето на вработените при работа е област која поради својата несомнена важност е регулирана со правни акти во сите земји во светот, а истото е случај и во нашата земја.

Законот за безбедност и здравје при работа е основата, а предметната област е дефинирана и подетално регулирана со бројни подзаконски акти и прописи. Нивната содржина најчесто ги регулира техничките мерки, постапки и начини на дејствување во одредени области.

Правилникот за начинот и постапката за проценка на ризикот на работното место и во работната средина е еден од основните подзаконски акти. Основата и целта на проценката на ризикот е елиминирање на опасностите и штетите на работното место и во работната средина, односно елиминирање или намалување на ризиците со

цел да се спречат повреди при работа, оштетување на здравјето или болест на вработените.

Проценката на ризик вклучува систематско евидентирање и проценка на сите фактори кои влијаат во работниот процес. Со други зборови, тој претставува евидентирање на сите потенцијални опасности и штети на работното место и во работната средина, што може да предизвика разни повреди, оштетувања на здравјето или болест на работниците при извршување на работните активности.

Оценката на ризикот ја зема предвид организацијата на работата, перформансите и карактерот на работните процеси, средства за работа, суровини и материјали што се користат во технолошките и работните процеси, средства и опрема за лична заштита, како и други елементи што можат да предизвикаат ризик од повреда, оштетување на здравјето или болест на вработените на работното место.

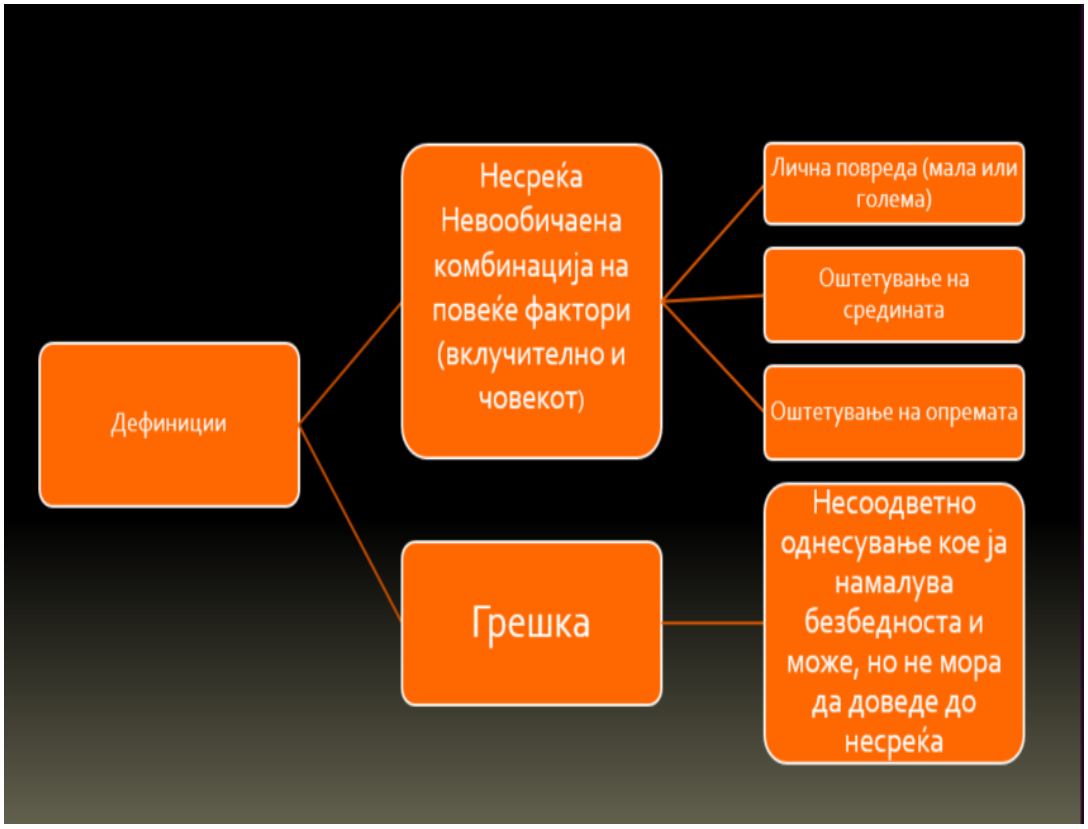
За да се спроведе проценка на ризик, прво е потребно да се изврши опис на технолошкиот и работниот процес, опис и групирање средства за работа, како и опис на средства и опрема за лична заштита при работа на соодветен начин да се собира и оценува релевантни информации за процесите и средствата.. Извршениот опис вклучува објекти, опрема за работа што се користат во работниот процес, конструкции и објекти за колективна безбедност, нивна цел и начин на употреба, средства и опрема за лична заштита на вработените при работа, како и други средства што се користат во работниот процес, нивната цел и начин на употреба.

Снимањето на организацијата на работа е увид во актите на компанијата со кои се регулира нејзината внатрешна организација, односно организацијата и систематизацијата на работните места. Покрај тоа, снимката вклучува директна проверка на пропишаната организација на работа и физичка состојба на одредена организација. По снимањето на организацијата на работата, односно сите работни места, опасностите се идентификуваат и утврдуваат на работното место и во работната средина врз основа на податоците собрани од документацијата на компанијата, со набудување и следење на работниот процес на работното место, добивање на потребните информации преку директна комуникација со вработените, како и од други извори. Собрани податоци, т.е. информациите се групирани и бидејќи

тие укажуваат на можни опасности и штети, врз основа на нив, се формираат видови или групи опасности или штети по здравјето на вработените.

Процесот на утврдување податоци за опасностите и штетите на работното место и во работната средина се базира на постојната состојба на безбедност и здравје при работа. Ова вклучува експертски наоди за прегледи и тестови за работна опрема, услови за работна средина, извештаи за периодични здравствени прегледи на вработените, евиденција за повреди при работа, професионални заболувања и други болести поврзани со работата, извештаи за состојбата на опремата и опремата за лична заштита. на работа, анализи на претходни мерки за спречување на повреди при работа, инспекциски наоди за извршениот надзор, инструкции за безбедно извршување на работните активности итн.

*Слика 3: Дефиниции за несреќа/грешка*



5.1.Опасностите на работното место и работната средина

1. Механички опасности - се јавуваат со употреба на работна опрема и може да бидат:

- недоволна безбедност поради ротирачки или подвижни делови,

- слободно движење на делови или материјали што можат да го повредат вработениот,

- внатрешен транспорт и движење на работни машини или возила, како и движење на одредена работна опрема,

- употреба на опасна работна опрема што може да предизвика експлозии или пожар,

- неможност за навремено отстранување од местото на работа, изложеност на затворање, механички удари итн.

- други фактори што можат да се појават како механички извори на опасност.

2. Опасности што произлегуваат во врска со карактеристиките на работното место и можат да бидат:

- опасни површини - подови и сите видови гази кои имаат остри рабови, шила, груби површини, испакнати делови итн.,

- работа на висина или длабочина, во однос на прописите за безбедност и здравје при работа,

- работа во затворен, затворен или опасен простор,

- можност за лизгање или сопнување - влажни или лизгави површини,

- физичка нестабилност на работното место,

- можноста за последици или мешање поради задолжителна употреба на средства или опрема за лична заштита при работа,

- влијанија поради изведбата на работниот процес користејќи несоодветни или неприспособени работни методи,

- други опасност и што можат да настанат во врска со карактеристиките на работното место и начинот на работа.

3. Опасности што настануваат со употреба на електрична енергија и можат да бидат:

- опасност од директен контакт со делови од електрична инсталација и опрема во живо,

- опасност од индиректен контакт,

- опасност од термички ефекти развиена од електрична опрема и инсталации,

- опасност поради молња и последици од атмосферско празнење,

- опасност од штетни ефекти од електростатско полнење,

- други опасности што можат да настанат во врска со употребата на електрична енергија.

## 5.2. Класификацијата и групирање на опасностите на работното место и работната средина

1. Штети што се јавуваат или настануваат во текот на работата, и можат да бидат:

- хемиски опасности, прашина и чад (може да се внесат штетни материи во телото со вдишување, пенетрација низ кожата, изгореници, разни труења итн.),

- физички опасности (бучава и вибрации),

- биолошки опасности (инфекции, изложеност на микроорганизми и алергени),

- негативни ефекти на микроклимата (висока или ниска температура, влажност и проток на воздух),

- несоодветно или недоволно осветлување,

- штетни ефекти на зрачење (термичко, јонизирачко, ласерско или ултразвучно зрачење),

- штетни климатски влијанија (работа на отворено),

- опасности предизвикани од употреба на опасни супстанции во производството, транспортот, пакувањето, складирањето или уништувањето,

- други штетни ефекти што се јавуваат во работниот процес, а кои можат да бидат причина за повреда при работа на вработен, професионална болест или болест поврзана со работата.

2. Штети што произлегуваат од психолошки или психофизички напори кои се каузално поврзани со работното место и работата што ја извршува вработениот, а може да бидат:

- напор или физички напор,

- нефизиолошка положба на телото (продолжено стоење, седење, сквотирање, клекнување, итн.)

- напори во извршување на одредени задачи што предизвикуваат психолошки оптоварувања (стрес, монотонија, итн.),

- одговорност при примање и пренесување информации, употреба на соодветни знаења и вештини, одговорност во правилата на однесување, одговорност за брзи промени во работните процедури, интензитет на работа, просторна условеност на работното место, конфликтни ситуации, работа со клиенти и пари, недоволна мотивација за работа, одговорност во менаџментот итн.

3. Штетноста поврзана со организацијата на работата:

- работа подолго од полно работно време (прекувремена работа),

- работа во смени,

- ноќна смена,

- подготвеност во случај на интервенција и сл.

4. Други опасности што се јавуваат на работното место, како што се:

- штети предизвикани од други лица (насилство врз лица што работат на шалтери, лица за обезбедување, итн.),

- работа со животни,

- работа во атмосфера со висок или низок притисок,

- работи во близина на вода или под површината на водата.

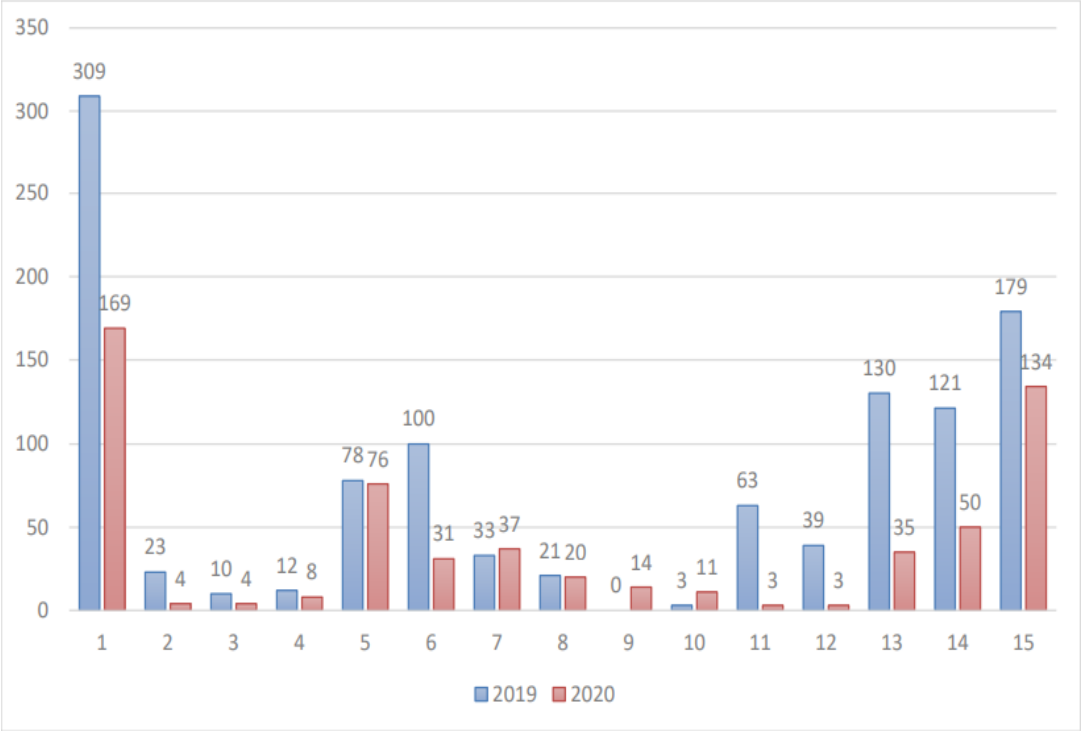
Проценката на ризикот се базира на анализа на веројатноста за појава и сериозност на повреди на работа, оштетување на здравјето или болест на вработениот во врска со работата предизвикана на работното место и во работната средина.

*Табела 1: Евиденција на несреќи при работа за 2019 и 2020 година*

| Стопанска дејност | 2019 | % | 2020 | % |
|---|---|---|---|---|
| 01 Индустрија и рударство | 309 | 27.6 | 169 | 28.2 |
| 02 Земјоделство и рибарство | 23 | 2.0 | 4 | 0.7 |
| 03 Шумарство | 10 | 1.0 | 4 | 0.7 |
| 04 Водостопанство | 12 | 1.0 | 8 | 1.3 |
| 05 Градежништво | 78 | 6.9 | 76 | 12.7 |
| 06 Сообраќај и врски | 100 | 8.9 | 31 | 5.2 |
| 07 Трговија | 33 | 2.9 | 37 | 6.2 |
| 08 Угостителство и туризам | 21 | 1.9 | 20 | 3.3 |
| 09 Занаетчиство и лични услуги | 0 | 0.0 | 14 | 2.3 |
| 10 Стамбено-комунални дејности | 3 | 0.3 | 11 | 1.8 |
| 11 Финансиски и други услуги | 63 | 5.6 | 3 | 0.5 |
| 12 Образование и култура | 39 | 3.5 | 3 | 0.5 |
| 13 Здравство и социјална заштита | 130 | 11.6 | 35 | 5.9 |
| 14 Општествено политички организации | 121 | 10.8 | 50 | 8.3 |
| 15 Останати осигурани лица | 179 | 16.0 | 134 | 22.4 |
| ВКУПНО | 1.121 | 100.0 | 599 | 100.0 |

Извор: Институт за јавно здравје на РСМ, 2021

*Слика 4: Графички приказ на несреќи при работа за 2019 и 2020 година*




*Извор: Институт за јавно здравје на РСМ, 2021*

Податоците се собираат на сите работни места за кои се врши проценка на ризик. Исто така, потребно е да се соберат податоци од работната средина (поврзани со секоја работа). Врз основа на овие податоци, сите опасности и штети се препознаваат, односно се одредуваат, врз основа на кои се составува листа на опасности и оштети во работната средина на секое работно место. Со избирање и примена на соодветен метод, се проценува разликата, т.е. веројатноста за појава и сериозност на повреди при работа, оштетување на здравјето или болест на вработениот. Техничките прописи, стандарди и препораки ги одредуваат дозволените вредности за сите потенцијални опасности и штети во рамките на секоја економска активност. Врз основа на овие одредници, се прави споредба за секоја идентификувана опасност или штета, што всушност претставува проценка на ризикот.

Веројатноста за повреди и здравствени оштетувања предизвикани од опасности и оштети на работното место и работната средина се проценува врз основа на претходната анализа која ги зема предвид зачестеноста и времетраењето на изложеноста на вработените на опасности и оштети, веројатноста за опасен настан и

технички, организациски или други можности.да ги избегне или евентуално да ги ограничи на најмала прифатлива мерка во одредена ситуација. Сериозноста на потенцијалната повреда при работа, оштетување на здравјето или болест на вработениот се проценува врз основа на прелиминарна анализа која го зема во предвид предвидливиот тип на повреда.

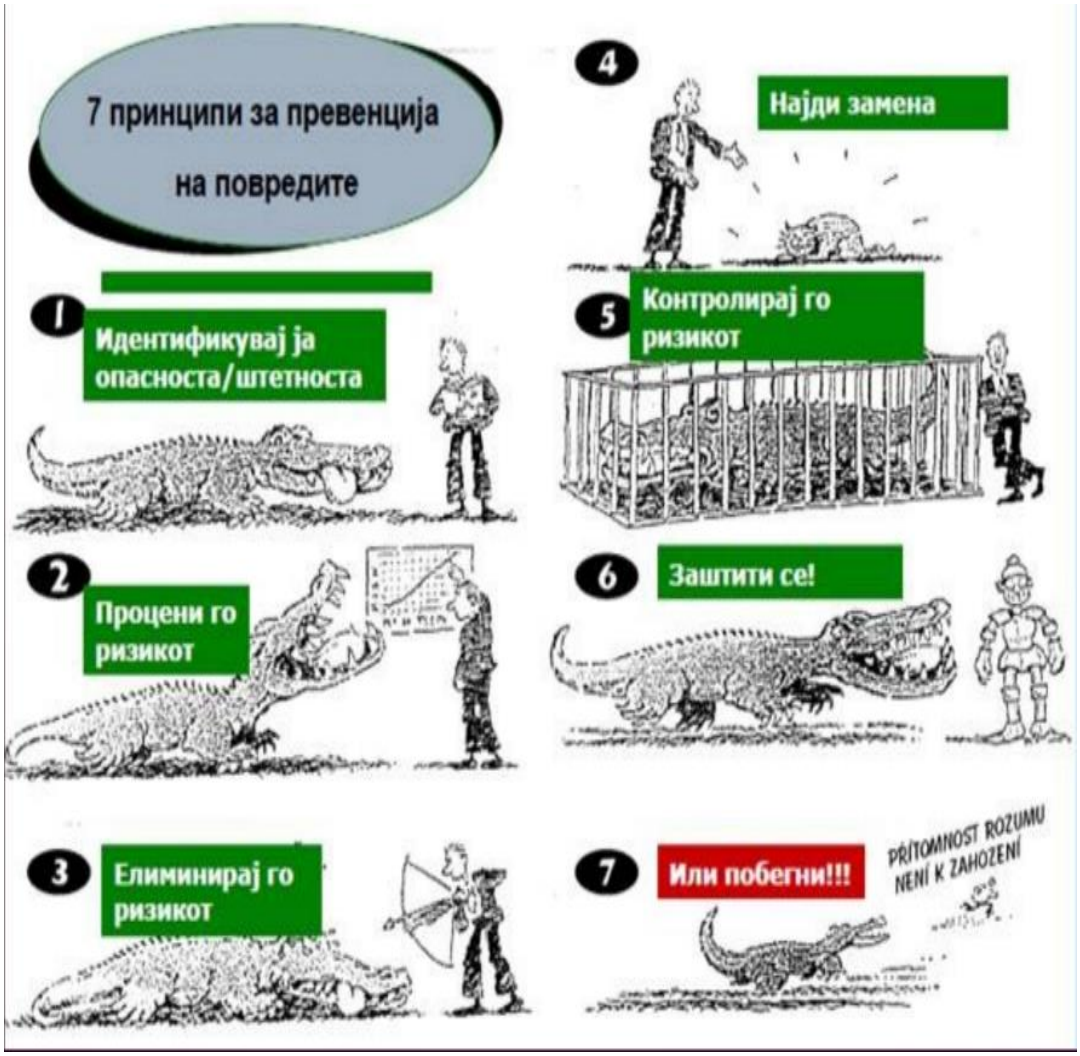
Во случај на систематско извршување на претходните активности, а со тоа квалитетно спроведување на сите мерки во областа на безбедноста и здравјето на вработените при работа, се постигнува создавање работно место и работна средина со ниско или минимално прифатливо ниво на ризик. Од друга страна, постојат работни места со зголемено ниво на ризик. Во овој случај, покрај целосно или делумно применети мерки во областа на безбедноста и здравјето при работа, се уште постојат опасности и штети што според извештајот на проценителот на ризик, може да предизвикаат повреда или да го загрозат здравјето на вработениот, односно може да се смета за работа со зголемено ниво на ризик. Ваквите работни места и работни средини се евидентирани во актот за проценка на ризик.

### 5.3.Утврдување начини и мерки за отстранување или намалување на ризиците

Врз основа на проценетите ризици на работното место и во работната средина, менаџментот на организацијата одредува соодветни начини и мерки за нивно отстранување или можно намалување на минимум, доколку е невозможно целосно да се отстранат. Ако опасностите и ризиците се такви што можат сериозно да го загрозат животот и здравјето на вработените, тие мора веднаш да се отстранат. Во случај на опасност, ризиците можат да бидат такви кои не го загрозуваат животот и здравјето на вработените во поголема мера и за нивно отстранување се потребни големи инвестициски фондови, може да се постават мерки и рокови за нивно спроведување со цел целосно отстранување на ризиците или намалување на најмалата можна мерка.

Со актот за проценка на ризикот се определува лицето задолжено за спроведување мерки за отстранување или намалување на ризикот. Во пракса, ова лице е менаџер или лице одговорно за безбедност и здравје при работа.

*Слика 5: Спречување на опасности/штетности*




Мерките за спречување или намалување на ризиците се одредуваат врз основа на:

- проценет ризик,

- утврдени приоритети,

- почитување на принципот на превенција,

- прописи за безбедност и здравје при работа,

- технички прописи, стандарди или општо прифатени мерки.

Мерките за спречување или намалување на ризиците вклучуваат:

1. Одржување во добра состојба и проверка и тестирање на работна опрема.
2. Обезбедување пропишани услови за безбедна и здрава работа на работното место и во работната средина.
3. Обука на вработените за безбедна и здрава работа.
4. Обезбедување средства и опрема за лична заштита при работа, нивно одржување и тестирање.
5. Упатување на вработените на претходни и периодични медицински прегледи во согласност со проценката на службата за медицина на трудот итн.

По одлуката за покренување постапка за проценка на ризик, се утврдуваат лицата одговорни (едно или повеќе од нив) за спроведување на постапката за проценка на ризик во организацијата. Од колективот најчесто се ангажираат одговорни или професионални лица. Овие лица полагаат стручен испит за практична компетентност за вршење безбедност и здравје при работа и добиваат соодветна лиценца за извршување задачи поврзани со безбедноста и здравјето при работа.

Исто така, можно е да се ангажира правно лице, односно друго лице кое има лиценца од областа на безбедноста и здравјето при работа.

*Табела 2: Приоритети за контрола*



# III. ТРЕТ ДЕЛ

## 1. Безбедносна клима

Кога се споменува терминот Армија, неопходен аспект е безбедноста на вработените. Всушност, безбедноста на вработените при работа е предуслов за секоја економска активност. Затоа, управувањето со безбедноста на вработените при работа, односно работни места, се наметнува како составен дел на системот за управување на Армијата.

Традиционалниот пристап кон управувањето со безбедноста е тесно фокусиран на технички фактори како што се дизајнот на машини, алати и опрема, како и безбедносни политики и процедури. Техниките за подобрување (одржување) на безбедноста при работа се познати во светот од почетокот на индустријализацијата, меѓутоа, во науката за менаџмент многу подоцна се прават обиди за систематизација на факторите кои влијаат на безбедноста на вработените на работното место. Со други зборови, почитувањето на процедурите и правилата за безбедно спроведување на работните активности не е доволно за да се постигне целосна безбедност на вработените. Според Зохар и неговото прво истражување, во процесот на управување со безбедноста при работа, суштината е, како што вели, безбедносната култура и безбедносната клима. Овие два поима се изедначуваат во многу дела на различни истражувачи, но и покрај ова постојат клучни разлики помеѓу овие термини.[31]

Културата за безбедност е дел од организациската култура и има тенденција да се фокусира на подлабок и потежок пристап до основните вредности и претпоставки во рамките на организацијата во однос на безбедноста и човечките ресурси воопшто. Од друга страна, според една дефиниција, безбедносната клима се гледа како посебен атрибут кој се состои од два фактори, посветеност на управувањето со безбедноста и учество на вработените во исполнувањето на барањата за безбедност. Според оваа дефиниција, може да се каже дека безбедносната клима ги дефинира субјектите во постигнувањето на целта (безбедноста), како и нивната рамка на дејствување. Од

[31] Bogićević B. – "Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Beograd, 2003

друга страна, културата за безбедност е термин кој ги опишува начините за управување со безбедноста на работното место. Дополнително, безбедносната култура ги одразува ставовите, верувањата, перцепциите и вредностите поврзани со безбедноста што вработените ја делат во рамките на организацијата. Повторно, според некои автори, термините култура и безбедносна клима едноставно се спојуваат во нивните меѓусебни односи и треба да се гледаат како такви.[32]

Во поново време, фокусот беше ставен на усогласеност во однос на правилата и прописите за безбедност. Сепак, ова не е целосно доволно за да се намали ризикот од повреда, така што акцентот е ставен на проактивна акција од страна на поединци.[33]

Безбедносната клима служи како рамка на референци за вработените во смисла на чувство на сигурност на работното место и прилагодување на личното однесување во согласност со безбедносните мерки.[34]

Индивидуалната перцепција за безбедносната клима влијае врз однесувањето на вработените. Од друга страна, групните ставови во рамките на една организација можат да имаат влијание врз индивидуалните перцепции и однесувања.[35]

Концептот на безбедносна клима се изучува повеќе од 30 години. Студијата за безбедносната клима се базира на заедничката перцепција на вработените во однос на организациските политики, процедури и практики, во однос на вредностите и важноста на безбедноста во организацијата. Затоа, може да се каже дека безбедносната клима е компонента на безбедносната култура, која повторно е дел од организациската култура. Исто така, постои литература во литературата дека

[32] Lin, S.H., Tang, W.J., Miao, J.Y., Wang, Z.M., Wang, P.X. (2008). Safety climate measurement at workplace in China: A validity and reliability assessment. Safety Science, 46 (7), 1037–1046.
[33] Xuesheng, D., Xintao, Z. (2011). An Empirical Investigation of the Influence of Safety Climate on Safety Citizenship Behavior in Coal Mine. Procedia Engineering, 26, 2173 – 2180.
[34] Shen, Y., Tuuli, M.M., Xia, B., Koh, T.Y., Rowlinson, S. (2014). Toward a model for forming psychological safety climate in construction project management, International Journal of Project Management. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.009.
[35] Tholén, S.L., Pousette, A., T rner, M. (2013). Causal relations between psychosocial conditions, safety climate and safety behaviour – A multi-level investigation. Safety Science, 55, 62–69.

безбедносната клима е одраз на преовладувачката безбедносна култура во рамките на организацијата.[36]

Безбедносната клима е клучен показател за несреќи и повреди при работа, а механизмот преку кој се постигнува ова е влијанието на безбедносната клима врз мотивацијата на вработените, како и нивното знаење и способност да ги извршуваат работните активности на побезбеден начин. Посигурното однесување на вработените резултира со намалување на бројот на несреќи и повреди при работа.[37]

## 2. Човечките ресурси во Армијата

Армијата како жив биосоцио-економски организам, покрај материјалната основа се состои од луѓе кои со своето знаење и вештини импресионираат и големината на својата намената и вредност на материјални елементи на деловните процеси, без разлика дали се природни или веќе обработени од човек. Припадниците вработени во оваа Армијата се појавуваат како поединци организирани во различни организациски форми. Сите заедно, без разлика разновидност на занимања, работни места и задачи што ги извршуваат во Армијата, како и знаења и вештини што ги извршуваат имаат позиции што ги заземаат во процесот на работа, придонесуваат за колективен успех. Сите тие, иако меѓусебно се поделени со техничката поделба на трудот, таа иста поделба е нужна и неопходна и отсекогаш поврзува.

Од друга страна, Армијата како организацијата ќе биде поуспешна доколку се усогласат индивидуално и заеднички интересите на вработените во неа. До меѓусебен конфликт на потреби и интереси не треба да доаѓа, или тие треба да се одржуваат на поднослиско ниво. Затоа една организација како Армијата треба да се стреми кон градење хармонични внатрешни односи, кои би го почитувале не само интересот на Армијата, туку и интересот на државата. И оваа активност првенствено припаѓа на Армиската организационата единица за човечки ресурси чија задача е да ги интегрира вработените во „заедницата на вработени“, а потоа да ги интегрира во организацијата,

[36] Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. Accident Analysis and Prevention, 42 (5), 1517–1522.
[37] Beus et al., 2010; Christian et al., 2009; Nahrgang et al., 2011

со тенденција да се почитува и обединува заедничката и индивидуалната потреба како и интересите. Идеалот за кој треба да се стреми е да се постигне таква состојба на свест и чувство на вработение да ги гледаат сопствените интереси во интерес на организацијата.

Армијата постигнува интегритет со почитување на овие принципи:

Прво, членовите на заедницата на вработени мора да бидат свесни за блискоста на личниот и заедничкиот интерес, така што свесноста за тоа станува мотивирачки фактор во нивната работа и посветеност;

Второ, индивидуалните интереси ќе им пристапат на заедничките интереси на припадниците на Армијата, само ако се групни интереси, односно интересите на организацијата и истите се манифестираат како форма на реализација на индивидуалните и групните интереси на вработените;

Трето, множеството вработени ќе стане вистинска заедница само кога ќе се постигне хомогеност, која се смета за заедничка цел, единствена работна култура, организација во која поединците можат да ги постигнат своите цели и задоволувања на потребите;

Четврто, во развојот и интеграцијата на Армијата, треба да се направат напори за раздвојување на фактори кои дејствуваат интегративно отколку оние кои дејствуваат дезинтегративно.

Петто, интеграцијата на заедницата на вработени и организацијата ќе придонесе исто како и вработените да учествуваат во донесувањето одлуки, особено оние директно поврзани со спроведувањето на индивидуалните и групните интереси.[38]

[38] Pardeep Sofat – "Human Resource Management in the Armed Forces", NO.54, 2016

5.1.Фактори кои влијаат во управување со човечките ресурси во Армија

Најважните фактори кои влијаат врз интеграцијата на Армијата на вработени се:

1. Целите,
2. Авторитетот,
3. Одговорноста,
4. Довербата,
5. Дисциплината,
6. Моралот,
7. Прописите
8. Времето, и
9. Мотивацијата.

Секоја организација бара одредена доза на посветеност во реализација на целите и активностите. За да се остварат целите луѓето треба да соработуваат. Затоа што организацијата може да опстане и фунционира ефикасно само кога целите се држат во рамнотежа со потребите на поединците кои работат во неа.[39]

Во цивилните организации целите се определуваат како состојба која организацијата сака да ја постигне. Военотеоретската мисла целите ги дефинира како вредности кои треба да се создадат, остварат, стекнат и сочуваат. Основата на концепцијата за функционирањето на одбраната и воената организација е во дефинирањето на целите заради кои одбраната, а во согласност со тоа и воената организација, постои.[40]

„Без јасно дефинирани цели не може да се очекува успешно функционирање на воената организација“[41]

Соодветната позиција на припадниците во Армијата подразбира почитување на секој припадник, неговата работа и неговата вклученост во донесувањето важни

[39] Masic, Menadzent, principi, koncepti I procesi, 86.
[40] Зоран Нацев, Игор Ѓорески, Управување со системот за одбрана на Република Македонија, 40.
[41] Николовски, Воено раководење, организација на штабовите и штабни операции, 54.

одлуки за животот и работата во Армијата. Искуството на многу развиени земји во донесувањето одлуки има позитивен ефект врз интегритетот на заедницата на вработени, но и обратно. Затоа, вработените треба се повеќе да се стимулираат, дури и во однос на нивното учество во капиталот на Армијата. Нивната потреба за инвентивност и иновативност систематски да се развива.

Правилната поделба на трудот во Армијата меѓу вработените е една од важните технички фактори кои придонесуваат за интеграција на заедницата на вработени. Важно е секој припадник на Армијата да ги знае своите задачи и обврски, како треба да се извршат истите, какви резултати се очекуваат од нив, кои се барањата за нивно извршување во согласност со знаењата и способности во работниот процес.

Самооценувањето на припадникот на Армијата е прашање на неговата подготвеност, обука, па дури и моралниот профил на поединецот. Од тоа произлегува знаењето и свесноста на лицата за неопходноста од усогласување на личните и заеднички интереси на вработените со интересите на организацијата, свесни за задоволството и потребите на вработените (плати и друго) во врска со совесно и одговорно извршување на работните задачи и чувства на припадност на припадниците на Армијата. Задоволувањето на личните мотиви на вработените е она што придонесува за силна и витална заедницата и подготвеноста на нејзините вработени да придонесат за постигнување заеднички цели и задачи на Армијата.

Добрите услови за работа несомнено придонесуваат за интеграција на заедницата на вработени. Тие се во врска со организација на работата и задоволство на вработените, технички услови за работа, безбедност при работа, исхрана, рекреација и слично.

Подобрување на условите за работа и зголемување на личните стандарди, исто така, го обврзува вработениот во организација. Ако на вработениот му се помогне да ги реши приватните проблеми, тоа го прави поподготвен целосно да се посвети на работата што ја работи. Тие вклучуваат прашања како што се - домување, превоз до пристигнување и заминување од работа, грижа за деца додека работат во деловниот систем итн. Исто така важна е организацијата на рекреација и превентивна здравствена заштита како фактор на индивидуална интеграција во заедницата на вработените и организацијата како деловен систем. Феномените од природа на

распаѓање во деловниот систем прво треба да се поврзе со отсуство позитивни фактори за интеграција кои ги дискутиравме претходно. Исто така, има нездрав ефект на распаѓање и конкуренција помеѓу поединци и групи (да заземаат одредени позиции во Армијата).

Како што се развива Армијата, така и треба некој што првенствено ќе се занимава со управување со човечки ресурси. Армијата има потреба од специјалисти, експерти и професионалци за човечки ресурси со посебно знаење во оваа област. Работните односи, образованието, безбедноста при работа и изборот на човечки ресурси се типични работни места на специјалист за менаџмент на човечки ресурси.

Разбирањето на специфичниот воен менаџмент со човечките ресурси стана важен од перспектива на воена организација. Ова е особено значење се проблемите за време на  регрутирање и задржување на припадниците на Армијата. Во повеќето случаи, овие проблеми се поврзани со опаѓање на мотивација кај младите луѓе да се приклучат во Армијата бидејќи се менуваат општествените вредности, конкуренцијата од приватен пазар, повисоко ниво на образование и обично ниска невработеност.

Иако постојат многу сличности помеѓу невоени и воени организации, има и некои значајни разлики поврзани со начинот на управување со човечки ресурси и функциите кои се извршуваат.

Една од најважните разликите се појасна, постабилна и дефинирање на работа во војската отколку во таканаречениот корпоративен менаџмент на човечки ресурси. Негативната страна на оваа јасност е недостаток на флексибилност. Друга разлика е долгото и долгорочно влијание на регрутирањето во воена организација кога ќе се спореди со невоените организации. Ова главно се случува затоа што војската се регрутира само за почетно ниво, и не може да го стори тоа на кое било ниво. По регрутирањето, војската ве промовира одвнатре, односно интерно и рангира според ранг листа. Унапредувањата се поврзани со години во служба, претходни задачи, и

искуство. Претходното особеностите генерираа силни барање за развој на елаборат и добро структурирана домашна обука.[42]

Корпоративниот менаџмент на човечки ресурси и Армија не треба да се сфати како целосно спротивно, туку како континуитет. Како Армијата изгледа се повеќе и повеќе како корпорација во случај на волонтерски сили, имплементација од алтернативите позајмени од корпоративниот свет најверојатно ќе доведе до подобрување во однос на награди, извонредност и организациска култура. Во исто време, има и такви кои имаат намалување на аспектите, најчесто поврзани со слабеење на командата, односите и општествените вредности специфични за воената култура.

Воена работна сила е во ера на сите доброволни сили без оглед на напредните системи за оружје кои навистина ги има воената организација, разликата е соодветна по број на квалитетен персонал што може регрутира, обучува и задржува. Еволуцијата поврзана и со надворешната и со внатрешната околината најверојатно ќе претставува број на предизвици за воената организација да го исполни барањето за работна сила. Проблемите поврзани со промените и динамика во општествените вредности, работна конкуренција и образованието се праведни на врвот на ледениот брег. Некои други предизвици можеби не е толку очигледни. Тие се поврзани со еволуциите во воената технологија, појава на иновативни оперативни идеи, ригидноста на традиционалниот воен персонал, системи за управување и зголемување на трошоци најмногу во областа на индиректните придобивки за воениот персонал.

Напредните воени технологии ќе бараат нови оперативни концепти и различна категорија на персонал. Армијата треба да регрутира и обучува луѓе способни да достигнат не само високо ниво на техничка експертиза и способна за интегрирање различна платформа во иновативна и сеопфатен начин, но исто така и способност да иновираат и преземаат пресметани ризици.

[42] "Research and technology organization" - NATO Human Resources (Manpower) Management, February 2012

Главната цел на воените човечки ресурси е да се поддржи организацијата да ги достигне своите цели. Треба да се поврзе со организациска стратегија, а исто така и со однесување и карактеристики на луѓето. Врз основа на стратегијата и однесувањето треба да бидат специфични процесите за човечки ресурси преку развиена па се до имплементирана стратегија. Од ова перспектива, стратешки усогласен менаџмент на човечки ресурси и системот има три меѓусебно поврзани процеси:

- управување со персоналот,

- компензација, и

- организациска структура.[43]

## 5.2. Приоритети на политиката на управување со човечките ресурси во Армија

Заложбите за унапредување на системот за управување со човечките ресурси наоѓаат свое место и во Стратегијата за одбрана на Република Северна Македонија. Во неа се дадени приоритетите на долг рок во Армијата во политиката на управување со човечки ресурси. Овие приоритети опфаќаат[44]:

- Импементација и развој на системот за управување со човечки ресурси;
- Привлекување и задржување на доброобразован и обучен персонал;
- Преструктуирање на системот на плати и додатоци во Армијата;
- Унапредување на програмите за регрутирање и пензионирање и на системите за подршка при премин на воениот персонал во цивилен живот;
- Обезбедување на соодветна и правична застапеност од етничките заедници;
- Зголемување на застапеноста на жени во Армијата;
- Имплементација на концептите за развој на офицерскиот и подофицерскиот кор и унапредување на концептот за резервни сили;
- Обезбедување на континуирање и секвенцијална едукација на офицерскиот и подофицерскиот кор и унапредување на концептот за резеврни сили;

[43]Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin – "Differentiation in Military Human Resource Management"
[44] Стратегија за одбрана на Република Северна Македонија

- Обезбедување на континуирана и секвенцијална едукација на офицерскиот и подофицерскиот кор, како и на цивилните експерти во одбраната;
- Воспоставување на модерен и транспарентен систем за евалуација на оф, поф, пфв и цл во Армијата;
- Воспоставување на транспарентен и објективен систем за унапредување на воениот персонал заснован на постигнатите резултати и стекнатите заслуги;
- Спроведување на политиката за поставување во Армијата која ги поврзува воените евиденциски специјалности со позициите, како и со потребната обука и едукација.

Најголем предизвик со кој се очекува да се соочи Армијата во иднина ќе биде привлекувањето и задржувањето на квалитетен персонал. Затоа е неопходно во кус временски период да се унапреди системот за управување со персоналот во Армијата, кој ќе овозможи ефикасно управување со кариерата на воениот и цивилниот персонал, како и соодветно пополнување на Армијата.[45]

Со цел оваа определба во стратегијата за одбрана да доживее конкретна реализација, потребна е практична имплементација на веќе постојните стратегиски документи од областа на управувањето со човековите ресурси (Стратегијата за управување со човечки ресурси, Стратегијата за привлекување на квалитетен персонал, Програма за задржување и привлекување на квалитетен и стручен персонал) и донесување на нови за оние области каде што нема такви документи. Односно, потребно е да се унапреди постојната база и организациските капацитети за управувањето со човечките ресурси во Армијата преку доразвивање на капацитетите на СЧР и негово спојување со секцијата за персонал во ГШ на АРСМ.[46]

Предизвикот е со потполна имплементација на стратегијата за управување со човечки ресурси, со своите подржувачки политики и програми, и исто да се претвори во формален и функционален систем со соодветни процедури за управување со кариера за воениот и цивилен персонал. Потоа, овој систем потребно е да се развива

[45] Стратегија за одбрана на Република Северна Македонија
[46] Зоран Нацев, Игор Ѓоресќи, Управување со системот за одбрана на Република Македонија, 201-202.

и унапредува со развој и имплементација на нови политики и програми по одредени области. На краток рок Армијата приоритетно е донесување и практична имплементација на план за развој на кариерата на персонал за Армијата, со кој ќе се овозможи следење и напредување во кариерата на персоналот според знаењата, способностите и вештините кои ги поседуваат, но и потребите на работното место.

Со цел да се задржи и унапреди постојното ниво на интероператилноста на офицерскиот и подофицерскиот кадар со оној на земјите членки на НАТО, потребно е во континуитет да се продолжи со едукацијата на офицерите и подофицерите во согласност со стандардите на земјите членки на НАТО и доследната примена на концептите за развој на офицерскиот и подофицерскиот кор на Армијата.[47]

ВА треба да продолжи да школува, оспособува и усовршува офицери за потребите на Армијата, но треба да се ориентира и кон привлекување на студенти од други држави.

[47] Овие концепти се донесени во 2005 година

## 3. Безбедност и здравје при работа во Армијата

Безбедност и здравје при работа на сите нивоа и раководствата се планираат и организираат преку команди, единици и институции на МО, СЧР и Армијата која е организациски и функционално поврзана со Министерството за одбрана. Безбедноста и здравјето при работа е составен дел од и наставен процес во Министерството за одбрана и се спроведува за да спречи:

1) загрозување на здравјето и животот на луѓето;

2) смрт и тешки телесни повреди;

3) професионални заболувања и болести поврзани со работа;

4) труења, епидемии и заразни болести;

5) несреќи, уништување и уништување на материјал;

6) физички и хемиски опасности во работната средина

Планирањето за безбедност и здравје при работа вклучува мерки, дејствија, процедури и средства за обезбедување на дизајнирана работната средина, изградена и одржувана така што работата ќе се извршува преку пропишани и наложени мерки за заштита од живот и здравје. Има за цел да ги прилагоди работните услови на физички и ментални карактеристики и способности на припадниците на Армијата и вработените во Министерството за одбрана, со поставување на технологијата и работната во оптимална положба. Работните простории се уредени и опремени на начин што обезбедуваат здрава работна средина на машини, алати, оружје и воена опрема и се дизајнираат, инсталираат други технички средства кои се користат како начин што обезбедува услови за безбедна и здрава работа. Опасните супстанции можат да предизвикаат професионални заболувања, болести поврзани со работа или повредите при работа и може да се користат само во услови кои обезбедуваат безбедна и здрава работа. Задолжително е да обезбеди лична заштитна опрема при работа и истата да се користи кога не постои можност за примена на други соодветни мерки за безбедност и здравје при работа.

*Слика 6: Лична заштитна опрема*




Безбедноста и здравјето при работа е обезбедена преку сите професионални припадници на Армијата, вработени во Министерството за одбрана, оф, поф, пфв, цл и питомци кога се на обука, извршување на задачи, професионална и национална практика или практична настава во институции, погони, работилници, кабинети, лаборатории, терени за воена обука, спортски терени и слично. Исто така важи и за лица кои се на друга професионална квалификација обука или преквалификација, лица кои живеат и работат на терен, камп, лица кои се во работната средина на Министерството за одбрана и Армијата за изведба посебни задачи.

Планирање за подобрување на безбедноста и здравјето при работа се одвива според „Планот на мерки и активности за планирање и подобрување на безбедноста и здравјето при работа“ која ги утврдува обврските и задачите што треба да бидат да се изврши во периодот за кој е усвоен, рокови и начин извршување на обврските и

задачите и се утврдени од носителите и изведувачи на истите, како и трошоци и материјални инвестиции.

Плановите на мерки и активности ги вклучува следните:

1) постапки, начини и рокови за отстранување на недостатоците во областа на безбедноста и здравјето при работа, особено оние кои се забележани при контрола, т.е инспекциски надзор;

2) обука во областа на безбедноста и здравјето при работа;

3) подобрување на технологијата, алатките и уредите за работа и работни средини;

4) подобрување на хигиенско-профилактичките мерки за заштита;

5) планирање и спроведување на здравствени прегледи;

6) предлог мерки за подобрување на условите за работа на

букви или задачи чие извршување предизвикува болести и повреди при работа;

7) динамика на тестирање на условите за работна средина, особено за работни места со висок ризик;

8) динамика на обука во областа на безбедност и здравје при работа;

9) распоред на тестирање на знаење од областа на безбедноста и здравје при работа.

Одговорните старешини во организационата единица на Министерството за одбрана имат свои подфункции, и соработуваат и учествуваат во ставови кон планирање и подобрување безбедност и здравје при работа и се грижат за промовирање на општа култура за безбедност и здравје на работа, во согласност со Законот за служба во АРСМ, законот што ја регулира безбедноста и здравјето при работа и правилници издадени врз основа на тој закон.[48]

[48] Закон за служба во Армијата на РСМ

Одговорниот старешина е задолжен по линијата на командување или контрола планира, организира, спроведува, контролира и ја подобрува безбедноста и здравјето при работа, обезбедуба квалитетна работа на работното место и работната средина во кои се спроведени безбедносни и здравствени мерки на работа, обезбедува обука во безбедна и здрава работа, преземема соодветни мерки за работниот процес кој е прилагоден на лесни и ментални способности на членовите на Армијата, а работната средина е определена со средства за работа и средства и опрема за лична заштита при работа и истата регулира или конструира и обезбедува процес преку кој нема да се загрози безбедноста и здравјето на персоналот.

Воедно одговорниот старешина е должен да обезбеди употреба на средства и опрема за лични и колективна заштита при работа, да спроведе пропишани здравствени прегледи за работа на работни места со висок ризик, обука за прва помош и овозможување соодветен број на средства за прва помош, средства за спасување и евакуација во случај на опасност, односно средства и опрема за лични заштита на работа на кои се применети пропишаните мерки за безбедност и здравје при работа.

Одговорниот старешина е должен секое лице кое е по која било основа во работната просторија и работната средина, околу касарната или местото за обука издаде предупредување за опасни работни места или за штетните ефекти врз здравјето што се јавуваат при обуката и работата, заштитни мерки мора да бидат насочени кон безбедни зони за движење, преку чувари и чуварски служби како и сервисни тела на должност за да се преземат мерки да спречи пристап до околу касарната или во областа. Преземање на превентивни мерки базирани на принципите утврдени во законот за безбедност и здравје при работа, и тоа според следното:

1) избегнување ризик;

2) проценка на ризиците што не можат да се избегнат при работа;

3) елиминирање на ризиците од нивниот извор со примена модерни технички решенија;

4) прилагодување на обуката, работата и работното место особено во однос на изборот на опрема за работа и работните методи и обука, како и изборот на

технолошка постапка и регулирање на истата да се избегнува монотонија во работата и обуката со цел да ја намали нејзиното влијание врз здравјето;

5) замена на опасни технолошки процеси;

6) давање приоритет на колективните мерки над сите припадници за безбедност и здравје при работа;

7) соодветна обука на припадниците на Армијата и вработени во Министерството за одбрана за безбедна и здрава работа.

Одговорниот старешина издава акт за проценка на ризикот во писмена форма за сите работни места во работната средина, го одредува начинот и мерките занамалување или минимизирање на ризикот а со тоа и амандман на актот за проценка на ризик во случај на појава на некоја нова опасност, промени во нивото на ризик во процесот на труд и во случај на фатална и колективна повреда при работа.

Актот за проценка на ризикот се заснова на определување на можни видови опасности и штети на работното место и во работната средина, врз основа на нивото на ризик од повреда и штетности по здравјето на припадниците на Армијата на Република Северна Македонија и вработените во Министерството за одбрана.

Проценка на ризикот од работното место и работното место по линијата се изведува во согласност со прописите што го регулираат начинот и постапката на проценка на ризикот на работното место и работната средина во РСМ.

Одговорниот старешина издава одобрение и употреба на персоналот врз основа проценките на службата за медицина на трудот кои одредуваат здравствена способности услови за извршување на одредени задачи на работното место во работната средина или за употреба на поединец и потребна опрема за работа и / или оружје и воена опрема.

Во касарната (воен објект) во која се сместени единици или институции, командата на секоја од нив односно раководството на институцијата организира работа на мирен и здрав начин и назначува лице за безбедност и Здравје на работа и негов заменик. Команданти на единиците соработуваат меѓусебно и го информираат персоналот од својот состав за ризици и мерки за нивна превенција.

Командантот на касарната, по негова наредба, формира тим составен од лица за безбедност и здравје на работа, заради заедничка работа во спроведувањето на мерките безбедност и здравје при работа при употреба на опрема за работа, оружје, воена опрема, средства и опрема за лични и колективна заштита при работа или работа со опасни супстанции, само ако има пропишана за нивна употреба, одржување пакување, транспорт и складирање во која производителот или добавувачот ги имаат навдено безбедносно-технички податоци од значење за проценка и превенција на ризиците при работа и доколку ги обезбедил сите процедури и постапки за безбедност и здравје при работа кои се утврдени со таа документација, во согласност со прописите.

Команди, единици и институции на Армијата, односно организациони единици на Министерството за одбрана на сите нивоа кои се организациски и функционално поврзани се должи да спречат повреди и работи и преземаат соодветни безбедносни мерки за безбедност и здравје при работа, имено:

1) во процесот на работа ги намалуваат ризиците од механички повреди, опасни ефекти од електрична струја, штетни материи, експлозии и слично;

2) адаптирање на работата особено во однос на ангажманот на работното место, избор на работна опрема, како и работни методи за ублажување на униформноста во целокупната работа;

3) заменена на опасните компоненти во производството со безопасни или помалку опасни кога е тоа технички можно;

4) спроведување превентивни мерки во технологијата, организација на работни услови и услови за работа;

5) да ја процени здравствената состојба на членовите на Армијата и вработените во Министерството за одбрана и безбедноста при работа;

6) да обучуваат припадници на Армијата за безбедна работа;

7) да преземемт соодветни мерки за да се осигураат дека само оние кои добиле соодветни дозволи имаат пристап до опасната зона;

8) да го предупредат секое лице кое, во секој случај на нови откритија во работната просторија, околу касарната, во објектот или градилиштето на опасни места или на штетни ефекти врз здравјето што се јавуваат во технолошките мерките за заштита што треба да се применат и насочат до зони на безбедно движење.

СЧР кој е составен дел и организациската единица на МО одредена за заштита на човечките ресурси подготвува прописи, норми и наредби за безбедноста и здравјето при работа во Министерството за Одбраната и Армијата и дава стручни мислења и упатства за примена на одредени безбедносни мерки и заштита на професионално здравје. Преку следење врши промените во националните и меѓународните стандарди во областа на безбедноста и здравјето при работа, како и мислењата на надлежните републички тела за нивната примена. Воедно ги утврдува критериумите за развој на норми за опремување со средства и опрема за лична заштита при работа и учествува во подготовката на студијата за развој, обука и едукација во областа на безбедноста и здравјето при работа. Учествува во развојот на наставните планови и програми и едукација на питомците, наставна програма за професионалните војници и војници на доброволно служење на воен рок преку годишен план и програма на Армијата за обука и го одредува потребниот број часови за обработка на теми во областа на безбедноста и здравјето при работа. Исто така предлага и учествува во развојот на организацијата и информации за професионални тела за безбедност и здравје при работа преку анализа на функционирањето на безбедноста и здравје при работа на ниво на Министерството за одбрана и Армијата;

Секторот за човечки ресурси подготвува среднорочни и годишни планови за опрема, набавка и воведување нови средства и опрема за лична заштита при работа и унапредување во делот на безбедност и здравје при работа. Учествува во развојот на критериуми за превентивна заштита во соработка со научни институции од областа како и проектирање и изградба на воени објекти и и воена опрема, заштита од бучава, јонизирање, нејонизирачки и други зрачења и опасни супстанции. Соработува со републички тела, правни и поединци во прашањата за безбедноста и здравјето при работа. Воедно ги води пропишаните записи од областа на безбедноста и здравје при работа во согласност со законот кој ја регулира безбедноста и здравјето при работа и овие правила, прописи и закони.

Командите, единиците и институциите на оперативно ниво организираат и преземаат превентивни, општи и специјални мерки за подобрување на безбедноста и здравјето при работа во процесот на проектирање, изградба и адаптација на воени објекти, уреди и инсталации, во процесот на живот, работа и обука, за време на вршењето на стражарска служба и внатрешни тела за услуги, за време на логорување, престој и обука на терен и теренски услови, во блокот кујна-трпезарија, на технички и средни работилници, во ВМЦ, на градилиштата на воени објекти, при пренос, товарење, истовар и превезување на МТС и луѓе како и при користење патнички и товарни борбени и неборбени возила;

Професионална обука за безбедност и здравје при работа во Министерството за одбрана и Армијата, согласно законот може да изврши:

1) службеник со високо образование од областа на безбедност и здравје при работа;
2) офицер со диплома од Воената академија - техничка служба квалификуван за вршење работа за безбедност и здравје при работа
3) цивил кој служел во Армијата со завршен Факултетот за безбедност при работа;

Лицата кои се одговорни за безбедност и здравје при работа во организација на спроведување на безбедносни мерки и норми за безбедност и здравје при работа и имаат задача да:

1) учествуваат во изработката на упатства за примена на мерки безбедност и здравје при работа;

2) учествуваат на обука од областа на безбедноста и здравјето при работи на заедничка командна обука;

3) учествуваат во контролата на безбедноста и здравјето при работа;

4) ги искажуваат потребите за набавка на средства и опрема за лична заштита при работа, безбедносни знаци и соработка со лица за безбедност и здравје на работа во други единици и институции, како и надвор од одбранбениот систем со цел да се подобри безбедноста и здравје при работа;

5) ги следат ги прописите и стручната литература од областа на безбедност и здравје при работа и професионален развој за должноста што ја извршуваат;

6) го известуваат претпоставениот за недостатоци и директно или заедно со него да се преземе мерки;

7) учествуваат во обука на припадници на Армијата;

8) континуирано ја следат состојбата на безбедноста и здравјето при работи и подготвуваат извештаи и анализи;

9) врз основа на медицински извештај за здравјето и состојбата на припадниците на Армијата кои работат на работни места со зголемен ризик, даваат предлози за нивна распределба;

10) проверуваат дали опремата има упатства за безбедно работење;

11) ја контролираат исправноста на средствата и опремата за лична заштита при работа и нивна употреба и одржување;

12) преку претпоставениот, предложуваат прекин на работата или да воведе забрана кога ќе се идентификува непосредна опасност за живот и здравје или употреба на неисправни средства;

13) да даваат мислење за инвестиционо-техничката документација за изградба или адаптација на војската, оружје и воена опрема и учествуваат во техничка инспекција и прием на објекти, освен ако не е поинаку не се нареди;

14) учествуваат во работата на комисијата за терен за повреди поврзани со работата и смртни последици заради пропусти во областа на безбедноста и здравјето при работа;

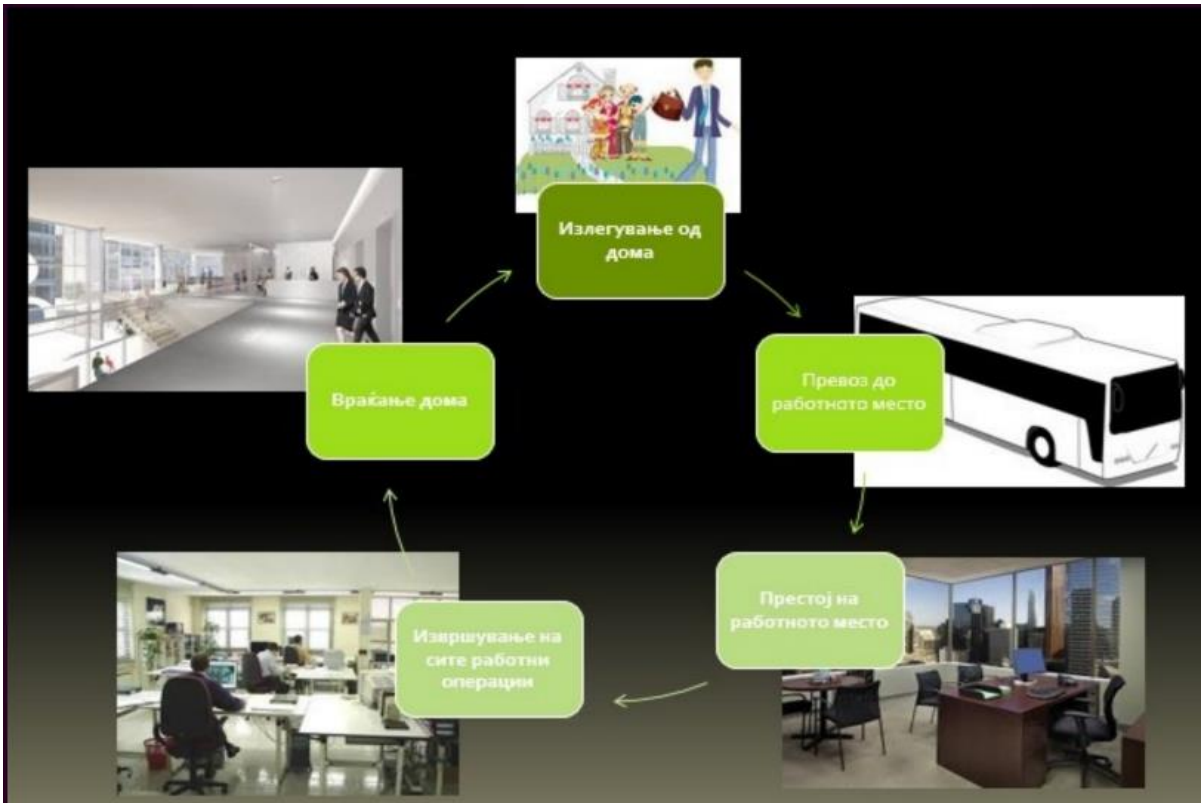
16) водат евиденција за обука на лица за безбедност за дневна и здрава работа, доделена на работни места со зголемен ризик, професионални повреди и професионални болести и пречки во работата во согласност со закон;

Лицето за безбедност и здравје при работа самостојно врши активности во согласност со овие прописи за безбедност и здравје при работа од податоци неопходни за реализација на задачите од своите надлежности, учествува во организацијата и

управување со безбедносни и здравствени мерки при работа од сопствени надлежности и е одговорен за примена на безбедноста и здравје при работа. Тоа му обезбедува на лицето за безбедност и здравје при работа професионална обука и континуирана обука во областа на безбедност и здравје при работа.

Безбедноста и здравјето при работа се спроведува во согласност законот и правилник со прописите што се однесуваат на безбедност и здравје при работа, како и упатства за примена на мерки за безбедност и здравје при работа, што според специфичноста на задачите, ги прават сите командни единици на Министерството за одбрана и ГШ на АРСМ.

*Слика 7: Примена на мерките за безбедна работа*




Упатства за примена на безбедносни и здравствени мерки на работа вклучува:

1) обврски на компетентни старешини и менаџери, лица за безбедност и здравје при работа и членови на Армијата односно вработени во Министерството за одбрана;

2) мерки за безбедност и здравје при работа на сите нивоа со постојана команда и контрола во сите формации и работни места со специфични задачи и обврски;

3) обука за безбедна и здрава работа и провербка на стекнато знаење;

4) начин и рокови за проверка и тестирање на опремата како и средства за работа и нивно одржување во добра состојба;

5) начин на користење и рокови за обновување на средствата за лична заштитна и опрема при работа;

6) едукативни мерки за безбедност и здравје при работа (означување важни датуми, информирање, промовирање на култура на работа, итн.);

7) евиденција од областа на безбедноста и здравјето на работа спроведена во согласност со законот;

8) рокови за известување.

Кога поради воведување нова технологија или ново вооружување и воена опрема, нема безбедносни мерки за здравје и безбедност при работа, надлежниот орган не дозволува прием додека мерките не се пропишани и госе применуваат мерки за безбедност и здравје при работа во согласност со овие и други општо признати мерки за обезбедување на безбедноста и здравјето на припадниците на Армијата односно вработени во Министерството за одбрана.

Работни места со зголемен ризик во Министерството за Одбраната и Армијата се решени работни места на чинот на надоместок и проценка на ризикот на кој, покрај целосно или делумно применети заштитни мерки, постои зголемен ризик од повреда, појава на професионални заболувања, заболувања поврзани со работата и здравствени нарушувања.

Работни места со зголемен ризик вклучуваат работа во простории загадени хемиски, физички и биолошки опасности, во зоната на штетно зрачење и на уреди или системи што емитуваат штетно зрачење, во услови на висока и ниска температура, во услови на несоодветно осветлување и зголемено ниво на бучава, нуркачи и екипаж на летање.

Работни места со зголемен ризик во однос работните места се оние каде што се изведува работи во лаборатории, делаборација на муниција, бомби и експлозиви,

технички преглед за експлозивни и високо запаливи супстанции, како и работи со енергетски опасни материи и работи за истражување, тестирање и развој на експлозивни материи, запаливи течности и гасови. Места каде што се вршат активности за заштита од пожари (гаснење пожар, снежни единици – тимови). Места каде што се извршува задачи за ракување со уреди, капацитети за складирање на многу запаливи течности и гасови, места каде се извршуваат задачи за ракување и контрола со машина и механизирани погонски уреди на кои не може да примени заштита од механички опасности, места на кои се врши нуркачки и слични активности, вршење активности за управување со котелски постројки компресорски станици и друга енергија и места каде што се изведува работи на висина од три метри и повеќе, доколку примената на основните безбедносни и здравствени меркина работа не може да спречи зголемен ризик од паѓање од местото каде што се изведува работата, изведување на работи за заварување, изведување на работи за дезинфекција, дезинсекција и контрола на глодари.

Се разгледуваат работните места со зголемен ризик работни места каде што поради изложеност на треба да се преземат посебни превентивни мерки. мерки кои бараат посебно здравје и психофизички услови, соодветена професионална способност, возраст и друго.

Работната средина во Армијата и Министерството за одбрана се предмети, простори, подвижни и неподвижни места во која припадниците на Армијата може да стапат во контакт со штетни материи и влијанија, како што се:

1) прашина, чад, гасови, магли и пареи генерирани од машини, опрема и вооружување и воена опрема и простор;

2) висок напон и напон на контакт за време на тестирањето;

3) токсични и корозивни материјали;

4) неправилно осветлување на работните места;

5) растопени, топли и топли предмети за работа во процес на работата;

6) работа на височина и во ниски и високи услови на притисок;

7) бучава и вибрации во работната област;

8) експлозии на смртоносни средства на терени за обука и стрелишта;

9) вода и влага во работната област;

10) работа под вода и работа во подземни објекти;

11) остри, зашилени и груби предмети во околината на работните места;

12) штетно зрачење;

13) Места за барут и барутни честички;

14) неповолни микроклиматски услови;

15) штетни климатски фактори и слично.

Повредата на работа и секоја повреда на припадник на Армијата предизвикана од непосредна и краткотрајна механичка, физички, хемиски или хемиски ефекти и повреди предизвикани од ненадејни промени во положбата на телото, предизвикани од ненадејни оптоварувања на телото и други ненадејни промени во физиолошката состојба на организмот, ако се во врска со извршувањето на работата и обуката во одредено место и извршување на услуга или активности на основата врз која повреденото лице е член на Армијата се смета за повреда предизвикана на начин при извршување на работа која е во интерес на Министерството за одбрана и Армијата

Повреда на работа исто така се смета за повреда на припадник на Армијата и вработени во Министерството одбраната кога учествува:

1) во акции за спасување или одбрана против катастрофи или несреќи на начин пропишан со закон, подзаконски акти и регулативи што регулираат итна и цивилна заштита;

2) на воена вежба или во извршување на други должности во областа на одбраната на земјата пропишана со закон;

3) на други работни места и задачи кои се од општ интерес.

Мерки за безбедност и здравје при работа при изведување на обуките се обезбедуваат преку три основни фази: подготовка, изведба и верификација. Подготовката на даватели на обука се планира со настава преку документација и вклучува планирање и програмирање и усогласување образовна содржина преку избор на образовни методи и други безбедносни и здравствени мерки при работа на место и време, како и подготовка на капацитети за обука.

Имплементацијата на образовниот процес вклучува практична примена на содржината на програмата со избирање на методот, средствата, времето, големината, групите, профили на слушатели, начини на изведување практични задачи како и спроведувањето на предвидената безбедност при работа во случај на потреба и мерки за безбедност и здравје при работа.

Со проверка на способноста за безбедна и здрава работа се одредува квалитетот на обуката и резултатите за безбедна и здрава работа се евидентираат. Покрај тоа, да се создадат безбедни услови за обука, во подготовката на изведувачите на обука, се врши техничка контрола коректност: наставни и образовни техники, аудио-визуелни визуелни помагала (табли, работни листови, итн.),разни алатки, додатоци и разни помагала, училишен прибор, пресеци, спортска опрема на терени за обука, пешадиски пречки, стрелишта, итн., во согласност со упатствата на тактичките носители.

Мерките за безбедност и здравје при работа на почетокот при природни катастрофи и вонредни настани што се во врска со спроведувањето на превентивните мерки за здравје и безбедност при работа се спроведуваат во согласност со прописите со кои се регулираат итни ситуации и вонредни настани.

Под контрола на безбедноста и здравјето при работа, се подразбира контрола и имплементација на закони, подзаконски акти, акти кои што регулираат, организираат, планираат и спроведуваат безбедност и здравје при работа во командите, единиците и институции на Армијата, организациските единици на Министерството за одбрана и Генералштабот и воени единици и воени институции кои се организациски и функционално поврзани со Министерството за одбрана, како и техничките прописи кои се поврзани со безбедноста и здравјето при работа.

# IV. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

## 1. Методи, техники и инструменти на истражување

Моето истражување се реализира во три фази. Првата фаза беше посветена на подобро разбирање на важните елементи во областа на интерес, кои ја вклучуваат улога и важноста на безбедност при работа, едукација, концепти и задачи на менаџментот за човечки ресурси, и достапни елементи и механизми што ги поврзуваат заедно. За да стекнам разбирање улога и важноста на безбедност при работа, прво составив листа на концепти и елементи од особено значење во делот на Армијата преку менаџментот на човечки ресурси и безбедноста при работа и ја дополнив оваа листа со информации добиени од посета на неколку касарни . Потоа ја каталогизирав улогата, едукацијата и важноста на концептите  достапни во тековните воени системи за човечки ресурси и безбедност и здравје при работа и процесите кои играат клучна улога. Конечно, изградив модел што ја прикажува едукацијата, концептите и задачите на менаџментот на човечки ресурси и безбедност и здравје при работа.

Во втората фаза од моето истражување, барав начини за подобрување на способноста на менаџментот на човечки ресурси и безбедноста при работа преку влијанието на системот врз однесувањето и преку зголемување или остреље на диференцијацијата на почитување на правилата како и влијанието на успешното и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата. Во оваа фаза, добив увид со испитување на конструираниот модел во првата фаза. Добив други сознанија со оглед на неколку теоретски тела за односот на карактеристиките на системот за човечки ресурси со квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата. Од сите овие напори, јас направив листа на алтернативи кои имаат потенцијал да го подобрат сегашниот систем. По составувањето на алтернативите, ги разгледав нивните ефекти врз различни фактори кои ги идентификував дека се важни. Тука ги истражував резултатите од едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси во делот на безбедноста и здравје при работа. Бидејќи емпириски тестирањето и алтернативи помогнаа во нашето истражување, мојата работа овде беше донекаде хипотетичка, во голема мера составена од предвидување на веројатните исходи врз основа на теоријата, мои сопствени набудувања и повратни информации од воените припадници на терен.

Признавајќи дека моите предвидувања за резултатите беа во голема мера хипотетички, ја согледав потребата за стратегија за имплементација која овозможи тестирање и проценка на некои фунции на менаџментот на човечки ресурси и безбедноста при работа во ограничен обем пред целосна имплементација. Во наведувањето на таква имплементација и стратегија, третата фаза од моето истражување, бараше учење од Армијата за нејзините човечки ресурси, системи и примена на одредбите за безбедност и здравје при работа својствени за воените системи.

Поточно исклучено од ова истражување беше детално испитувано нивото на мотивација и надомест на воениот персонал во однос на вработените во други организации. Заедно со другите истражувачки организации, опширно го проучував ова од аспект на политиката за компензација. Исто така исклучени од ова истражување беше продолжено испитување на економската теорија за оптимизирање на задржувањето и мотивацијата во рамките на постојната структура на воен надомест, Наместо тоа, избрав да се фокусираме со помала длабочина на широк попис на однесување што се бара во воените организации, бидејќи јас сметав дека широчината, а не длабочината, подобро ја послужи стратешката ориентација на менаџментот на човечки ресурси во делот на безбедност и здравје при работа.

Конечно, како дел од мојата анализа, ги оценувам потребните прилагодувања во голем број фактори, вклучувајќи ја едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси како резултат на алтернативни политики или практики за безбедност и здравје при работа. Се развиваат целосно проценките на успешно и квалитетно работење кои беа дел од опсегот на моето истражување.

## 2. Спроведување на истражувањето

Теоретската основа внесена во ова истражување е онаа што е повеќе наградена преку вредностите, особините и однесувањето имаат тенденција да се појавуваат почесто отколку оние кои се помалку наградени. Овој однос е цврсто воспоставен преку истражување на однесувањето.

При пишување на овој труд, претпоставив дека читателите се генерално запознаени со елементите на сегашните воени системи. Така, додека ги каталогизирав

главните елементи на овие системи за да можат да бидат поврзани со мојата тема, јас ги опишав нив само во многу широки термини.

Второто поглавје го опишува и оценува тековниот воен систем за човечки ресурси. Третото ги претставува алтернативите идентификувани од евалуацијата во второто поглавје и ги оценува тие алтернативи. Четвртото поглавје ги дава моите препорачани пристапи за тестирање или спроведување на најперспективните алтернативи. Петто поглавје ги претставува моите заклучоци.

Јас ги моделирав врските помеѓу специфичните елементи на однесување, персоналот, управување, и надомест за да се обезбеди приказ за тоа како сегашната Армија преку менаџментот на човечки ресурси функционира за да помогне во обликувањето на успешното и квалитетно работење во делот на безбедност и здравје при работа. Многу добро воспоставени практиките и негуваните традиции се вградени во системот. За да се оценат поместувањата на добро воспоставените практики и негуваните традиции што би можеле да произлезат од какви било промени во системот, но важно е да се разбере тековната конфигурација и неговата основа. Дополнително, моделот помага да се визуелизира системот што може да биде ограничен во поддршката на организациските цели. Моделот детално се обидува да го прикаже воениот систем за човечки ресурси на ниво на кое променливите компоненти и нивните односи со посакуваното однесување се видливи.

При истражувањето на основната посета, спроведов фокус групи, анкетирав фокус-група на припадници на Армијата кои користеа прашалник, спроведов интервјуа и разгледував цели во основите наведени погоре како клучен процес.

# V. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА

## 1. Цел и задача на истражување

Проблематиката е секојдневие на секој припадник на Армијата, која не засега сите. Со истражувањето ќе дојдам до сознание на проблемите кои постојат и влијаат негативно на процесот на работата. Со откривање на коренот на проблематиката, и понатамошните проблеми што се јавуваат во текот на едукацијата, влијанието и пред се важноста на човечките ресурси, а со цел успешно и квалитетно работење поради недоволната заштита и остварување на правата на припадниците на Армијата во делот на безбедноста при работа, се главната цел на овој труд.

Цел и задача на истражувањето е да се создаде мерна скала која ја мери состојбата на квалитетното работење во делот на безбедноста при работа во Армијата на Република Северна Македонија преку едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси и увид во моменталната состојба на безбедносната клима. Исто така, на овој начин се добива увид во влијателните фактори на работното место врз безбедноста при работа во Армијата, што дава можност за нивно понатамошно моделирање, т.е. дефинирање модел за проценка на безбедносната клима на Армијата. Исто така, цел и задача е да се испита влијанието на едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси врз безбедносната клима на работното место.

## 2. Предмет на истражувањето

Предмет на моето истражување е:

1. Едукацијата на човечките ресурси во успешното и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа,

2. Влијанието на човечките ресурси во успешното и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа,

3. Важноста на човечките ресурси во успешното и квалитетно работење во делот на безбедноста при работа.

Освен тоа предмет на моето истражување е примената (имплементацијата) на позитивните законски прописи во однос на правата, обврските и заштитата на припадниците на Армијата, односно колку истите се информирани (едуцирани) со нив, дали се доволно заштитени и колку тоа влијае во остварувањето на работниот однос.

## 3. Започнување хипотези

Почетните хипотези, кои го дефинираа предметот на истражувањето, произлегоа од анализата на литературата и прегледот на претходните истражувања во оваа област. Првичната претпоставка е дека моменталната состојба на безбедност на работните места во Армијата не е на задоволително ниво. Создавањето модел на безбедносна клима, односно идентификација на влијателни фактори, има значење да се нагласи областа на дејствување во управувањето со безбедноста, со цел да се подобрат резултатите во пракса. Во согласност со тоа, дефинирани се првичните хипотези, кои треба да бидат обработени и докажани во овој труд.

Основната хипотеза што може да се постави врз основа на претходните резултати присутни во литературата може да се дефинира како што следува:

- Можно е да се користат методи за повеќенаменска анализа за да се одредат факторите кои влијаат врз едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси во Армијата.

- Имајќи го предвид постоењето на голем број западни модели, како и голем број источни и далечни источни модели, се наметнува едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси и средината во која работат припадниците на Армијата, односно успешното и квалитетно работење во делот на безбедност и здравје при работа. Врз основа на ова, може да се дефинира следната хипотеза:

    - Постои директно влијание на едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси во Армијата во делот на безбедност и здравје при работа.

# ЗАКЛУЧОК

Наоѓање рамнотежа помеѓу надворешниот и внатрешен систем бара Армијата да превземе стратешко управување со човечки ресурси. Клучен фактор е разбирањето на потсистемите и функциите што ги вршат тие потсистеми и разликите помеѓу корпоративен менаџмент за човечки ресурси и воен менаџмент за човечки ресурси, доколку воените организации сакаат успешно регрутирање и задржување на квалитетниот персонал на отворен пазар на труд.

Конкурсот за квалитетниот персоналот ќе бара не само подобро разбирање на практиките што се користат во корпоративниот менаџмент за човечки ресурси, но исто така и имплементација на прилагодена алтернатива позајмена од него и применета во Армијата. Како што на Армијата неопходни се подобрувањата поврзани со награди, извонредност и организациска културата, особено во услови на слабеење на командната врска и измени во општествените вредности специфични за Армијата.

Трансформирање на затегнатиот однос помеѓу конвенционалната војска и современиот начин на живот ќе бара различен начин на размислување. Позитивните знаци се веќе прикажани во оперативната област каде што треба да се прошири ресурсот и неговата област. Во иднината, користа од ова разбирање треба да оди подалеку преку оперативни и ресурсни области, и истата да премине кон промена на организациската култура за надминување на постојните предрасуди и заблуди.[49] Во рамките на истражувањето, беше направен напор да се измерат вредностите и ставовите поврзани со полето на безбедност при работа, кај вработените во Армијата. Разликите, што ги сугерираат резултатите од ова истражување во однос на претходните истражувања, се во тоа што припадниците на Армијата стават поголем акцент на обуката во областа на безбедност при работа, организациска средина, самосвест и лични компетенции во областа на безбедноста на работното место и конечната поддршката што ја дава менаџментот и ја обезбедува систем за безбедност на персоналот при работа. Така, факторот обука за безбедност е позициониран на прво место, во однос на седумте фактори за безбедност на работното место и ги објаснува

[49] Codreanu A – "Personnel Management and Human Resource Development", 2014

најголемите разлики во перцепцијата на безбедносната клима. Други безбедносни климатски фактори, како што се комуникација за безбедност, проценка на ризик и одговор на менаџментот и безбедносни мерки и превенција од несреќи, според припадниците на Армијата, се од помала важност за целокупната безбедносна клима.

Како што беше истакнато во претходните делови на овој труд, секоја од демографските подгрупи има силно влијание врз некои од седумте фактори на безбедносната клима на работното место. Исто така, во истражувањето, анкетниот прашалникот беше искористен во неколку различни единици на приближно еднакви групи испитаници. Мултикритеријална анализа ја испитуваше едукацијата, влијанието и важноста на човечките ресурси во успешното, квалитетно работење на различни нивоа во структурата на Армијата.

Иако повредите ја придружуваат секоја работа и работен процес, многу работодавачи избегнуваат да обезбедат докажани и безбедни средства за работа, повремено тестирање, обука на вработените за управување со работа и примена на превентивни мерки. Средствата за работа се од голема важност во однос на спасување човечки животи, намалување на повредите при работа, побезбедни и поздрави работни средини, а со тоа и поголема продуктивност.

Во Армијата самата заштита беше повеќе за остварување на цели, а не за безбедноста и заштитата на вработените. Состојбата на безбедност и здравје при работа во Армијата не е на ниво што е потребно првенствено поради намалената свест на персоналот, а најмногу поради недостаток на средства за заштита и безбедност при работа според потребното.

Безбедноста и здравјето при работа е многу важна бидејќи ја покажува ситуацијата во одредена област, додека здравствена состојба на населението, услови за живот, работна средина, загадување просторот и околината, нивото на бучава, степенот на експлоатација на работното место се значајни фактори кои влијаат на нивото на безбедност при работа, заштита на припадниците, зачувување на нивното здравје, повреди и превенција од заболувања.

Денес, треба да се посвети внимание на одржување на безбедноста и здравјето при работа на национално и меѓународно ниво, преку унапредување на здравствените

мерки и прописи, намалување на нееднаквости во вработувањето, како и пристап до здравствена заштита, но исто така посеопфатна примена на превентивни мерки со цел да се намалат ризиците од опасност и повреди поврзани со работата.

Безбедноста и здравјето при работа треба да бидат редовна активност за сите субјекти задолжени за обезбедување безбедни работни услови и безбедност при работа, како и заеднички да придонесат за подобрување на работниот процес и прилагодување на работата и условите во согласност со можностите и стручноста на вработените, на што се должи долунаведената анкета која што ја спореведов на 50 (пеесет) припадници на Армијата од различни единици во самата структура на Армијата.

Овој труд е обид да се одговори на неколку главни научни прашања од областа на здравјето и безбедноста при работа, а особено во областа на заштита на посебни категории вработени во Армијата. Продира во нормативно-позитивистичкиот комплекс за заштитата при работа, во општа и посебна смисла, е исто така идеолошка парадигма на општествено и работно постоење, како и феномени кои ја следат оваа област на трудовото право. Поаѓајќи од задачите поставени на почетокот на истражувањето, што јас ги сублимирав како почетни научни хипотези, даде овој труд даде одговор на некои прашања кои се пошироки по обем и значење. Јас исто така верувам дека целите што ги поставив на почетокот се реализирани.

Систематското, подлабоко проучување на безбедност при работа, особено низ призмата на вработени во Армијата, се отвори широк мозаик на работни односи, кои се поблиски или дополнителни врски со заштитата на здравјето и безбедноста при работа. Оваа анализата отвора и некои нови прашања од етимолошка природа во однос на положбата на припадниците на Армијата и стандардите за заштита при работа, на кои тие треба одговорат во иднина. Да се разбере суштината, неопходно е здравје и безбедност при работа да се поврзе со социјалната сигурност / социјалната сигурност (и со социјалната сигурност заштита), со цел да се види интеракцијата и условеноста.

Здравје и безбедност при работа, како концепт, претставува неопходна потреба на сите субјекти во трудовото право. Но заштитата не треба да се гледа само низ призмата на (договорните) страни кои се однесуваат и кои се одговорни за неговото

постоење и спроведување. Таа е имплицитно за секој граѓанин во општеството и општеството во целина. Затоа верувам дека заштитата на здравјето и безбедноста при работа, што се однесува и ги опфаќа сите вработени, претставува основно, едно од најважните институти за трудово право, што се манифестира во него поливалентна содржина и појава.

Заштита на здравјето и безбедноста при работа сама по себе, покрај елементот на трудовото право, има своја значајна форма и таа е поддржана од моралните вредности за заштита на човечкиот интегритет, при која работната етика има посебна улога. Исто така постојат и економска ефикасност и целисходност, социјални мерки изразени преку превенција и рехабилитација како и повреди и професионални заболувања. Сето ова е суштината на системот за здравје и безбедност при работа воопшто, што треба да обезбеди достоинствени услови за работа, благосостојба за работа и личен развој.

# КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА


1. A. Gečić, S. Spajić, D. Karabasil, V. Milanko, B. Si-mendić, B. Babi – "Bezbednost i zdravlje na radu", Visoka tehnička škola strukovnih studija, Novi Sad, 2011
2. Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin – "Differentiation in Military Human Resource Management"
3. Alli, B.O – "Fundamental principles of occupational health and safety", International Labour Organization, Geneva, 2008
4. Al-Refaie, A. (2013). Factors affect companies" safety performance in Jordan using structural equation modeling. Safety Science, 57, 169-178.
5. Arezes, P.M., Miguel, A.S. (2008). Risk perception and safety behaviour: A study in an occupational environment. Safety Science, 46 (6), 900-907.
6. Bernardin, H. J – "Human resource management", 2007
7. Bogićević B. – "Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Beograd, 2003
8. Brian Willey, Employment Law in Context, with: A. Murton, E. Hannon, S. Mison, S. Sachdev, Pearson, Ed. Lim., Harlow, 2009, str. 373.
9. Brown, K.A., Willis, P.G., Prussia, G.E. (2001). Predicting safe employee behavior in the steel industry: Development and test of a sociotechnical model. Journal of Operation Management, 18 (4), 445–465.
10. Васил Мрјачков, „Трудово право", Сиби, Софија, 2008, стр. 403.
11. Cadieux, J., Roy, M., Desmarais, L. (2006). A preliminary validation of a new measure of occupational health and safety. Journal of Safety Research, 37 (4), 413–419.
12. Codreanu A – "Personnel Management and Human Resource Development", 2014
13. Cox, S.J., Cheyne, A.J.T. (2001). Assessing safety culture in offshore environments. Safety Science, 34 (1-3), 111–129.
14. De Cenzo, A.D. and Robbins, P.S. – "Fundamentals of Human Resources Management", 2007

15. Evropska agencija za bezbednost i zdravlje na radu i Businesseurope – "Menadžerske sposobnosti u upravljanju bezbednošću i zdravljem na radnom mestu", Praktični vodič, Luksemburg, 2012
16. „Европско радно право", ЦИД, Подгорица, 2004, стр. 264-269
17. Fang, D.P., Xie, F., Huang, X.Z., Li, H. (2004). Factor analysis-based studies on construction workplace safety management in China. International Journal of Project Management, 22 (1), 43–49.
18. Gary Dessler – "Human Resource Management 16th Edition", 2020
19. Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L., Vaccaro, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. Journal of Safety Research, 33 (1), 33–51.
20. Gyekye, S.A., Salminen, S. (2009). Educational status and organizational safety climate: Does educational attainment influence workers‟ perceptions of workplace safety. Safety Science, 47 (1), 20–28.
21. Hämäläinen P., Takala J., Boon Kiat T – "Global Estimates of Occupational Accidents and Work-Related Illnesses", 2017.
22. Henning, J.B., Stufft, C.J., Payne, S.C., Bergman, M.E., Mannan, M.S., Keren, N. (2009). The influence of individual differences on organizational safety attitudes. Safety Science, 47 (3), 337-345.
23. Huang, Y-H., Ho, M., Smith, G.S., Chen, P.Y. (2006). Safety climate and self-reported injury: Assessing the mediating role of employee safety control. Accident Analysis and Prevention, 38 (3), 425–433.
24. http://morm.gov.mk/
25. http://www.arm.mil.mk/
26. http://army.mil/
27. https://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Priracnik%20(web).pdf
28. https://www.hrc.army.mil/
29. https://www.globalsecurity.org/military/library/report/2003/htar-chapter1
30. https://csbaonline.org/uploads/documents/2008.10.15-Military-Manpower.pdf
31. International Labour Organisation, Global estimates of child labour, Results and trends 2012-2016. Geneva: International Labour Office, 2017
32. John M. Ivanchevic – "Organizational Behavior and Management 10th Edition", 2013

33. Johnson, S.E. (2007). The predictive validity of safety climate. Journal of Safety Research, 38 (5), 511–521.
34. Kwon, O-J., Kim, Y-S. (2013). An analysis of safeness of work environment in Korean manufacturing: The „safety climate" perspective. Safety Science, 53, 233-239.
35. Lin, S.H., Tang, W.J., Miao, J.Y., Wang, Z.M., Wang, P.X. (2008). Safety climate measurement at workplace in China: A validity and reliability assessment. Safety Science, 46 (7), 1037–1046.
36. Mathis, R. L., Jackson, J. H. – "Human Resource Management: Essential Perspectives, 3rd ed", South-Western College Pub., Mason, OH, 2004
37. Marušić ,S. – "Upravljanje ljudskim potencijalima", Adeco, Zagreb, 2006
38. Masic, Menadzent, principi, koncepti I procesi, 86.
39. Mohamed, S., Ali, T.H., Tam, W.Y.V. (2009). National culture and safe work behaviour of construction workers in Pakistan. Safety Science, 47 (1), 29–35.
40. Mullen, J. (2004). Investigating factors that influence individual safety behavior at work. Journal of Safety Research, 35 (3), 275–285.
41. Nahrgang J. D, Morgeson F. P, Hofmann, D. A – "Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes", Journal of Applied Psychology, 2011
42. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. – "Human Resource Management – Gaining a Competitive Advantage", Irwin, McGraw-Hill, Boston, MA, 2002
43. Николовски, Воено раководење, организација на штабовите и штабни операции, 54.
44. Pardeep Sofat – "Human Resource Management in the Armed Forces", NO.54, 2016
45. Petersen, D - "Techniques of Safety Management: A system approach", American society of safety engineers 2003
46. Petersen, D - "Safety Management: A Human Aproach", American society of safety engineers 2004
47. Правило за сместување и ред во Армијата
48. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. – "Menadžment ljudskih potencijala", Zagreb, MATE, 2006

49. “Research and technology organization” - NATO Human Resources (Manpower) Management, February 2012
50. Sajfert, Z. - Menadžment ljudskih resursa, 2004
51. Seo, D.C., Torabi, M.R., Blair, E.H., Ellis, N.T. (2004). A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. Journal of Safety Research, 35 (4), 427–445.
52. Stephen Taylor, Astra Emir, Employment Law, Oxford University press, (second edition), New York, 2009, str. 395-396.
53. Sorensen, O. H., Hasle, P., Bach, E. (2007). Working in small enterprises – Is there a special risk? Safety Science, 45 (10), 1044-1059.
54. Shen, Y., Tuuli, M.M., Xia, B., Koh, T.Y., Rowlinson, S. (2014). Toward a model for forming psychological safety climate in construction project management, International Journal of Project Management. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.009.
55. Стратегија за одбрана на Република Северна Македонија
56. Tholén, S.L., Pousette, A., T rner, M. (2013). Causal relations between psychosocial conditions, safety climate and safety behaviour – A multi-level investigation. Safety Science, 55, 62–69.
57. “Vođenje i upravljanje ljudskim resursima”, Sarajevo, ECOS, Institut za edukaciju Vanjskotrgovinske komore Bosne i Hercegovine, 2005
58. Zou P. X. W, Sunindijo, R. Z – “Skills for managing safety risk, implementing safety task, and developing positive safety climate in construction project”, Automation in Construction, 34, 92–100, 2013
59. Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. Accident Analysis and Prevention, 42 (5), 1517–1522.
60. Зоран Нацев, Игор Ѓорески, Управување со системот за одбрана на Република Македонија
61. Закон за служба во Армијата
62. Закон за безбедност и здравје при работа
63. Xuesheng, D., Xintao, Z. (2011). An Empirical Investigation of the Influence of Safety Climate on Safety Citizenship Behavior in Coal Mine. Procedia Engineering, 26, 2173 – 2180.

**Прилог 1: Анкетен прашалник**

*Едукацијата, Влијанието, Важноста на човечките ресурси во успешното, квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во армијата*

Со цел да се разбере едукацијата, влијанието, важноста на човечките ресурси во успешното, квалитетно работење во делот на безбедноста при работа во Армијата и за научно-истражувачки цели, потребно е учество на одреден број припадници на Армијата. Затоа, ве молиме одговорете на прашањата во овој прашалник. Вашето учество е доброволно и анонимно. Сите добиени податоци ќе се користат исклучиво во научни цели и нема да има последици за пополнувачите на анкетниот лист. Однапред ви благодариме за соработката.

Ве молиме, НЕ прескокнувајте одредени прашања, т.е. одговорете на секое прашање за комплетност и точност во конечниот резултат на истражувањето.

Име на единица во која ги извршувате своите должности:

_____

1. Пол:
   а) Машки
   б) Женски

2. Старост:
   а) 20-25 години
   б) 25-30 години
   в) 30-35 години
   г) 35-40 години

д) 40-45 години

ѓ) над 45 години

3. Работен стаж:

а) 0-5 години

б) 5-10 години

в) 10-15 години

г) 15-20 години

д) 20-25 години

ѓ) над 25 години

4. Работните должности ги извршувате како:

а) Офицер

б) Подофицер

в) Професионален војник

г) Цивилно лице

5. Дали сте запознаени со законот за безбедност и здравје при работа?

а) Да

б) Делумно

в) Не

6. Дали сметате дека безбедноста и здравјето при работа има клучна улога врз вашето работно место и работни задачи кои ги извршувате?

а) Да

б) Делумно

в) Не

7. Дали досега сте изведувале или присуствувале на обука во делот на безбедност и здравје при работа?

а) Да

б) Делумно

в) Не

8. Дали сметате дека мотивацијата влијае на безбедноста и здравјето при работа во Армијата?

а) Да

б) Делумно

в) Не

9. Дали во Армијата постои организациона целина која што се ангажира во делот на управување со човечки ресурси?

а) Да

б) Делумно

в) Не

10. Дали во Армијата се дава значење и важност на човечките ресурси?

а) Да

б) Делумно

в) Не

11. Дали добивањето на наради, пофалници и плакети влијае врз вашата мотивираност за успешно и квалитетно извршување на вашите должности и задачи?

а) Да

б) Делумно

в) Не

12. Дали при изведување на обука или извршување на секојневните работни задачи во делот на вашата обука ги добивате потребните средтва за лична индивидувална заштита?

а) Да

б) Делумно

в) Не

13. Дали сметате дека опасностите и ризиците со кои што се соочувате на работното место се откриваат и елимираат навремено?

а) Да

б) Делумно

в) Не

14. Дали сте задолни од месечниот надоместок којшто го добивате во споредба со тежината на задачите и обврските кои ги извршувате?

а) Да

б) Делумно

в) Не

15. Дали сметате дека наградите, пофалниците и признанијата кои што се доделуваат на персоналот на Армија се правилно и правично доделуваат?

а) Да

б) Делумно

в) Не

16. Дали сте задовлни од колективниот однос на вашите колеги кон вас?

а) Да

б) Делумно

в) Не

17. Дали досега во вашето опкружување сте имале несреќен случај при работа?

а) Да

б) Делумно

в) Не

18. Дали сте биле сведок на професионално заболување и болести поврзани со работата на некој припадник на Армијата?

а) Да

б) Делумно

в) Не

19. Дали сметате дека се потребни подобрувања на хигиенско-профилактичките мерки за заштита?

а) Да

б) Делумно

в) Не

20. Дали се спроведуваат и планираат на здравствени прегледи на персоналот на Армијата?

а) Да

б) Делумно

в) Не

21. Дали сметате дека едукацијата на човечките ресурси е потреба за успешно и квалитетно работење во делот на безбедност при работа во Армијата?

а) Да

б) Делумно

в) Не

22. Дали сметате дека човечките ресурси имаат влијание во успешното и квалитетно работење во делот на безбедност при работа во Армијата?

а) Да

б) Делумно

в) Не

23. Дали сметате дека човечките ресурси се важни за успешното и квалитетно работење во делот на безбедност при работа во Армијата?

а) Да

б) Делумно

в) Не

24. Дали е застапената половата еднаквост и рамноправност во распределба на задачите и должностите за успешно и квалитетно работење?

а) Да

б) Делумно

в) Не

25. Дали постои рамноправност во етничката припадност при распределба на задачите и должностите за успешно и квалитетно работење?

а) Да

б) Делумно

в) Не

Ви благодарам што го пополнивте овој анкетен прашалник !!!