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

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ ВО ФУНКЦИОНИРАЊЕТО НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ЦЕНТРИТЕ ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА ВО ПЕЛАГОНИСКИОТ ПЛАНСКИ РЕГИОН ВО Р.С. МАКЕДОНИЈА

СТУДЕНТ: КАТЕРИНА КОСТОВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС: 151018
МЕНТОР: ПРОФ. ДОЦ. Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Битола, 2021

АПСТРАКТ

Државата како социјален институт има голем број карактеристики и функции што ја разликуваат од другите институции. Меѓутоа, таа не може самостојно да ги исполни своите обврски и затоа ги спроведува со доделување моќ и слободи на одредени граѓани, односно преку државните службеници. Соодветно, државните службеници извршуваат одредени должности во согласност со занимањето на позиција во јавната служба. Како и секој друг персонал, така и овој персонал подлежи на систем за управување со човечки реурси, кој се перцепира како еден од механизмите за спроведување на политиката за човечки ресурси на управувачкото тело. Овој систем е исто така збир на организациски, социо-економски и други активности кои имаат правна и регулаторна рамка на активности, овозможувајќи рационално користење на вештините на вработените и во негов интерес и во интерес на организацијата. Оваа работа е посветена на управување со човечките ресурси во јавната администрација, со посебен осврт кон центрите за социјална работа. Интересот за темата е оправдан со спецификите на управувањето со персоналот во овој сектор, кој е претставен како сложен, на мулти-ниво и во исто време креативен процес во кој се присутни организациски, социо-психолошки, правни, економски, морални и други фактори. Покрај тоа, специфичноста на јавниот сектор одредува голем број барања за вработениот во јавната администрација, кои вклучуваат првенствено неутралност, непристрасност, строга дисциплина и почитување на законот. Во исто време, активноста на вработениот во јавната администрација се одвива во рамките на законските прописи, што во голема мера ги предодредува карактеристиките на управувањето со персоналот во јавниот сектор.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, јавна администрација, центар за социјална работа, социјална заштита.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ **2**

ВОВЕД **4**

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ **7**

1 УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ **7**

1.1 Поим и дефинирање на менаџментот **7**

1.2 Поим за човечки ресурси **10**

1.3 Фази на развој на управувањето со човечки ресурси **13**

1.4 Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси **15**

1.5 Цели на менаџментот на човечки ресурси **17**

1.6 Значење на менаџментот на човечки ресурси **19**

1.7 Улоги на менаџментот на човечки ресурси **21**

1.8 Процеси при менаџирањето со човечките ресурси во организацијата .. **21**

1.8.1 Планирање на човечките ресурси во организацијата 21

1.8.2 Регрутирање на човечките ресурси 25

1.8.3 Селекција на човечките ресурси 28

1.8.4 Обука на човечките ресурси 32

1.8.5 Развој и управување со кариера 35

1.8.6 Мотивација 37

1.9 Специфичности на управувањето со човечките ресурси во социјалната работа **43**

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО **52**

2 ВОВЕД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО **52**

2.1 Проблем на истражување **52**

2.2 Појава на истражувањето **55**

2.3 Цел на истражувањето **55**

2.4 Динамика и примерок на истражувањето 56

2.5 Методи, техники и инструменти на истражувањето 57

2.6 Задачи на истражувањето 58

2.7 Хипотетска рамка 58

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА 62

3 Квантитативна анализа 62

3.1 Квалитативна анализа и доказ на хипотезите 97

ЗАКЛУЧОК 113

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 114

ПРИЛОЗИ 120

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Специфични цели на менаџментот на човечки ресурси 19
Слика 2: Шематски приказ на планирање на човечките ресуси 24
Слика 3: Број на вработени во ЦСР по служби во Скопје и Македонија 44

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Анкетен прашалник ..... A
Прилог 2: Табеларен приказ на добиените резултати ..... F
Прилог 3: Пресметка на варијабли ..... H

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

МЧР – Менаџмент на човечки ресурси

МТСП - Министерството за труд и социјална политика

ЧР - Човечки ресурси

ЦСР – Центар за социјална работа

ВОВЕД

Човечките ресурси денес претставуваат најзначаен капитал на секоја институција и организација, па според тоа улогата на менаџментот на човечки ресурси добива се поголема важност и како научна дисциплина, и како управувачка функција во сите институции и организации, како во јавниот, така и во приватниот сектор. Со адекватното и професионално управување на човечките ресурси институцијата ќе создаде многу подобри услови со кои многу полесно ќе дојде до остварување на своите зацртани цели и задачи.

Управувањето со човечките ресурси во јавната администрација претставува еден од клучните фактори за успешно работење на административните и јавни установи. Основната улога и цел на менаџментот на човечки ресурси во јавната администрација е да креира ефикасни институции преку своите професионални, квалификувани, лојални и мотивирани човечки ресурси, односно вработени. Поради тоа потребно е да се развиваат стандардите за развој и управување со човечките ресурси во јавната администрација со цел да се зголеми и подобри ефикасноста, како и ефективноста и квалитетот во извршување на работните задачи на вработените. Но, за да се зајакнат капацитетите и да се подобри ефикасноста на институциите, управувањето со човечки ресурси во јавната администрација треба да обезбеди професионален, стручен развој, и одржување на човечките ресурси преку функциите и практиките на менаџментот на човечки ресурси.

Човечките ресурси се незаменлив дел од секоја организација, вклучувајќи ги и центрите за социјална работа. Улогата на човечкиот капитал во моментов е нагласена. Вработениот не се гледа само од перспектива на процесите на управување, туку се бараат можности да се искористи неговиот потенцијал и придобивките што може да ги има за целата организација во иднина. Иако во социјалната сфера суштината на спроведување на кадровски активности обично не се разликува значително од вообичаените оперативни, како што се производствените компании, сепак се обидов да пронајдам некои специфики. Во реална пракса, организациите можат да се разликуваат повеќе или помалку во ефикасноста со која планираат и управуваат со придонесот на своите вработени. Овој процес започнува со добро извршена анализа на работата и процес кој вклучува регрутирање и

селекција на вработени. Нивната последователна адаптација кон работната средина и мотивацијата за работа со луѓе е секако важна. Подеднакво важни во кариерата на вработениот се некои аспекти што произлегуваат од мотивацијата, евалуацијата и наградувањето. Особено во професијата социјален работник, улогата на наградување во моментов е една од најдискутираните области. Во споредба со другите професии, финансиската евалуација на работните перформанси кај нас заостанува зад националниот просек, што не придонесува за престижот или важноста на професијата што ја заслужува.

Најголем дел од социјалната работа ја вршат непрофитни организации, што влијае врз нејзината структура за вработување во смисла на модификација кон ставовите и вредностите ориентирани кон помагање на другите. Работата овде се перцепира првенствено како услуга, на која многу значајно влијае има личноста со доминација на внатрешни (интристички) мотиви и типолошки склони кон таканаречената социјална кариера. Во секојдневната работа на персоналот, овој факт треба да го сфатат не само човечките ресурси, туку особено менаџерите на сите нивоа на менаџмент, кои ја имаат главната одговорност за човечките ресурси. Професионализмот изразен со збирот на потребното знаење и рутински докажаното искуство се уште не е доволен за оваа професија. Секогаш е неопходно да се земат предвид другите атрибути како што се способноста за сочувство или човечката почит и понизност, што дури и најдобрата обука нема и неможе да ги научи, освен ако луѓето немаат однапред таква карактеристика на личноста и етичко однесување, како основен предуслов за нивниот последователен развој. Во прилог на акцентот на човечкиот пристап кон корисниците на социјални услуги, можеме да очекуваме акцент на стручното образование, кое ќе се базира на минималните стандарди на професијата. Стандардите се фокусираат на процедурите и примената на методи што водат кон добри перформанси на работата. Дополнителното образование, како и во многу други области, има за цел концептот на доживотно учење. Причината се главно новите барања што произлегуваат од промените на пазарот на трудот, зголемување на конкурентноста итн., што доведува до зголемување на барањата за флексибилност на работниците, т.е. способноста постојано да се прилагодува на новите барања. Од гледна точка на управување со човечки ресурси, можеме да очекуваме зголемена фреквенција на активности поврзани главно со креирање на развојни планови и планови за кариера, со кои ќе се носат сите супериорни

вработени кои ќе работат во областа на социјалната работа во наредните години и ќе маат директна одговорност. Затоа, ќе биде важно до кој степен тие ќе можат да ги усогласат своите намери со идеите и мотивите на сегашните и идните вработени во областа на социјалната работа.

Круцијален дел од јавната администрација е Министерството за труд и социјална политика земајќи го фактот дека нашата држава според Устав е социјална држава. Според оваа определба формиран е систем за социјална заштита со кој се регулираат активностите и политиките за спречување и надминување на социјалните ризици за граѓаните, за намалување на сиромаштијата како и социјалната исклученост. МТСП е централна институција која врши управување, креирање на политика и планирање во сферата на Социјалната заштита. Заводот за социјални дејности е установа која ги проучува социјалните појави и проблеми и има за цел да ја унапреди Социјалната заштита. Центрите за социјална работа се установи кои имаат огромна улога во извршувањето на работните задачи од областа на Социјалната заштита. Активности во делокругот на работа на Центрите за социјална работа се: обезбедување услуги на социјално загрозени и популацијата која е под ризик од социјална загрозеност, администрирање на социјалните парични права како и вршење на низа активности насочени кон социјалната заштита на граѓаните. Клучна улога во спроведувањето на активностите на Министерството за труд и социјална политика имаат Центрите за социјална работа. Согласно законската регулатива, Центарот за социјална работа функционира како стручна установа со јавни овластувања заради вршење на работи од социјалната заштита.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1 УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1.1 Поим и дефинирање на менаџментот

Мошне испреплетената состојба на денешниов свет, во голема мера, му се препишува на успешниот менаџмент. Во тој контекст, менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од приватниот или јавниот сектор. Оттаму, се наметнува потребата од големата потрага по компетентни личности, заради претставување на најзначајниот клуч на успехот. Значењето на менаџментот се рефлектира и во перманентниот пораст на менаџерските работни места. Оние личности што докажале дека ја имаат неопходната способност за да бидат успешни менаџери, добро се покажале во однос на своите квалификации.[1] Во рамките на деловните претпријатија каде што работењето не може да се замисли без активностите на менаџментот, истиот се смета за своевидна технологија која што овозможува ефикасност и ефективност во фирмите.[2]

Менаџментот има огромно влијание и наоѓа примена во сите фази на модерната организација: производните менаџери управуваат со производните активности во зависност од видот на производството во дотичното претпријатие, маркетинг менаџерите водат перманентна грижа за целокупните маркетинг активности, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила итн.

Како што истакнав претходно, менаџментот е универзална активност која се применува и се наоѓа во сите видови организациони системи (влади, министерства, општини, универзитети, комунални претпријатија, аеродроми, трговски претпријатија, болници, компании, општествени организации, политички партии и друго) и е присутен во сите функции и хиерархиски нивоа на тие системи. Според тоа, може да се апострофира дека менаџментот е динамичен процес, бидејќи му дава живот на секој аспект на деловните активности.

[1] Фалмер, М., Р., (1994), Новиот Менаџмент, Институт Отворено Општество Македонија, Скопје.
[2] Мојсоски, В., (2001), Основи на менаџментот, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид.

Етимолошки, самиот поим **менаџмент** потекнува од англискиот збор *„to manage“* што значи 1) управува 2) раководи, надгледува 3) знаење да се ракува со инструменти, 4) спроведување на дело, 5) се снаоѓа, излегува на крај, 6) да се потпира. Во македонскиот јазик менаџментот најчесто се преведува како управување (менаџерска работа). Различно детерминираната содржина, принципи и функции придонесуваат за различни пристапи кај авторите кои се занимаваат со проучување на менаџментот и е дефиниран на различни начини.[3]

Во менаџмент теоријата постојат повеќе стојалишта:

1. Доста е популарно стојалиштето според кое менаџментот е процес, серија на чекори или насочување на акциите во правец на остварување на дефинираната цел.
2. Во литературата се среќава и мислењето според кое менаџментот има организациона улога, поставување обврски, одговорности и односи во претпријатијата. Во тој контекст, за илустрирање на оваа констатација ќе послужат следниве дефиниции: менаџментот има улога на поставување обврски, одговорности и односи во едно претпријатие, или пак, менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорностите за корисно планирање и регулирање на операциите во некое претпијатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорност која вклучува: а) расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредување на напорот; б) водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите.
3. Во литературата се среќава и стојалиштето според кое менаџментот содржи давање на работите да бидат извршувани од други.
4. Менаџментот се дефинира и од аспект на ситуацијата во која се применува. Всушност, станува збор за ситуациониот менаџмент кој се однесува на односите меѓу важни варијабли во окружувањето и адекватен менаџмент концепт и техники кои водат кон ефикасно остварување на целите.
5. Постои исто така, дефинирање на менаџментот од стратегиски аспект, како начин за определување на долгорочното приспособување на претпријатието

[3] Шуклев, Б., (1998), Менаџмент, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје.

на опкружувањето. Во таа конотација, тој се дефинира како процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурси на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое организацијата работи.[4]

6. Присутни се мислења дека менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите. На база на тоа, менаџментот се препознава како посебна дисциплина која ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите.
7. Менаџментот се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Менаџментот е примена на интердисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, одлучување и примена на решенијата во организацијата.
8. Постои дефинирање на менаџментот како процес на извршување посебни функции. Во тој контекст, менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање, извршувани за остварување на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси.
9. Во претпријатието менаџментот се дефинира и од аспект на искористување на ресурсите. Според тоа, менаџментот е активност на алокација и искористување на ресурсите за остварување на целите на организацијата. Исто така, менаџментот се дефинира и како искористување на физичките и човечките ресурси со координиран напор, а тоа остварување е со извршување на функциите планирање, организирање, кадри, насочување и координирање.
10. Менаџментот се дефинира и од аспект на одлучувањето. Па така, менаџментот е перманентен процес на донесување одлуки, извршување и ревизија.
11. Исто така, присутни се мислења дека менаџментот е практична примена на знаењата и искуствата што ги имаат менаџерите. Менаџерот е личност која се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во производството на производи и услуги. Менаџерот ги

[4] Viljoen, J., (1991), Strategic management: How to analise, choose and implement corporate strategies, Longman professional, Melbourne.

употребува средствата на најефикасен начин. Начинот на извршување на функциите кои ја прават неговата работа е опишан како менаџмент.

12. Менаџментот се дефинира и како систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Оттаму, менџментот е збир на систематизирано знаење, базирано на општи принципи кои се верификуваат во деловната практика или пак менаџментот е збир на знаења за управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координација и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите. Менаџерите се личности додадени на овој процес. Тие го изучуваат менаџментот за да го унапредат управувањето.

1.2 Поим за човечки ресурси

Без луѓе и нивниот потенцијал, нема организација и успех. Иако сите ресурси на организацијата се важни, човечките ресурси се најважни. Што може една паметна глава да направи, не може да направат, дури ни илјада од најсовремените машини. Еден човек е свесно, интелектуално, емоционално и рационално суштество, која има свој идентитет и интегритет, нивни вредности и квалитети, нивни планови и цели и нивни потреби и интереси. Неговиот живот не се случува исклучиво во организацијата, но и надвор од неа. Неговото однесување може да биде под влијание, но тоа не е лесно да се предвиди. Поентата е дека секој човек е приказна за себе и на многу начини уникатна и неповторлива. Затоа, управувањето со луѓето и нивните потенцијали е покомплексен, поодговорен и почувствителен процес отколку управување со технички, финансиски и други ресурси на организацијата. Со цел да се постигнат поповолни резултати во овој процес, неопходен е индивидуален приод, бидејќи едно лице не само што ги носи своите знаења и способности во организацијата, туку и неговите сопствени желби и амбиции, неговите надежи и очекувања и неговите позитивни и негативни карактеристики и навики.

Терминот *"човечки ресурси"* е со неодамнешен датум, бидејќи, со многу контроверзи и критики, неодамна влезе во употреба. Критичарите за овој начин на именување на вработените претпоставуваат дека тоа е понижувачки за вработените, бидејќи се идентификуваат со објект на управувањето и се сведува на ниво на машина, или на

средство за економска и безмилосна експлоатација. Ако се стремиме кон тоа да изградиме хумана врска меѓу сопствениците на капиталот и сопственикот на работната сила, надминувајќи ја врската на супериорноста и подреденоста во процесот на работа, натамошно подобрување на економската и / или институционалната демократија и натамошно зајакнување на материјалната, социјалната и севкупната позиција на вработените, не може да се фаворизираат концептите поврзани со старите и преживеани модели на управување, раководење, наредување, контрола и казнување. Бидејќи луѓето се најголемото богатство на една организација, не е прифатливо некој да ги споредува со пари, машини и информации.[5] Таквиот пристап, според мислењето на критичарите, води кон минатото, а не кон иднината, бидејќи ги игнорира основните човечки вредности, односно вредностите кои не можат да допрат во 21 век.

Соодветно на тоа, под човечките ресурси се подразбираат вкупните човечки ресурси во организацијата: достапните знаења и искуства, корисни способности и вештини, можни идеи и креации, степен на мотивација и интерес за остварување на организациските цели и слично. Со други зборови, човечките ресурси се гледаат низ призмата на вкупните човечки вредности и потенцијали. На менаџментот на организацијата е да ги препознае и правилно да ги активира и насочи кон остварување на предвидените цели.

Човечките ресурси се клучни за постигнување на целите на организацијата. Нивната извонредност и специфичност ги става во прв план во однос на другите ресурси, а нивното неизмеримо значење за организациските перформанси ги прави најважните ресурси на организацијата. Нивната специфичност и нивното значење, меѓу другите, се рефлектираат во следново[6]:

- човечките ресурси, за разлика од другите ресурси, можат да ги стават во функција сите интелектуални, физички и други потенцијали што ги имаат;
- човечки ресурси, добро интегрирани и насочени кон тимскиот концепт на работа, обезбедуваат синергетски ефект, што резултира во вкупните резултати од работењето повеќе од индивидуално постигнатите резултати;

[5] Kulić Ž.,Vasić M., (2007) Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka.
[6] Pržulj Ž., (2002) Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.

- резултатите од работата на поединци, групи, тимови и организации воопшто, меѓу другото, зависат од однесувањето и мотивацијата на вработените и менаџерите;
- поединецот може да ја обликува визијата, да дизајнира стратегија, да има идеи, да креира креации, да создава нови производи и слично;
- взаемните знаења и способности и индивидуалните квалитети и чинови претставуваат уникатен и во голема мера, единствен потенцијал на организацијата, особено ако се добро составени и на правилен начин насочени кон остварување на организациските цели;
- човечките ресурси долгорочно влијаат врз работењето на организацијата, меѓу другото, бидејќи ефектот на одредени одлуки и промени може со години да се одрази врз вкупните ефекти од водењето бизнис;
- придонесот на организацијата кон човечките ресурси има повеќе ефекти - економски, социјални и здравствени;
- човечките ресурси имаат капацитет за самообновување и развој, се додека употребата не е нарушена и не се намалува, туку се потврдува и се зголемува;
- човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции, бидејќи нивното остварување е речиси незамисливо без вклучување на човекот и неговите ментални и други потенцијали;
- вложувањето во човечките ресурси е попрофитабилно отколку инвестирање во други ресурси, бидејќи без човекот и неговото дело нема вишок вредност, односно новосоздадена вредност.

Врз основа на расположливите ресурси и потенцијали, раководството на организацијата треба да се обиде да ги неутрализира или барем да ги минимизира негативните карактеристики на поединците и да ги препознае позитивните вредности и достапните квалитети и други потенцијали, да ги активира на вистинскиот начин. Се со цел да се остварат организациските цели, а не да се запоставаат индивидуалните цели. Деловните резултати не можат да се зголемат

доколку задоволството од работата е намалено. На менаџерите останува да се грижат за ова, со цел да се воспостави задоволителна рамнотежа помеѓу организациските и индивидуалните цели и интереси.

1.3 Фази на развој на управувањето со човечки ресурси

Несомнено, човечките ресурси се најважниот и честопати најскапиот ресурс во една организација, што одредува одржливост, конкурентност и просперитет. Во пракса и во литературата, во врска со работата на персоналот, се среќаваме со бројни термини, како што се човечки ресурси, управување со персонал или управување со човечки ресурси (МЧР). Иако овие термини може да се сметаат за синоними, од теоретска гледна точка тоа не е така. Индивидуалните термини всушност одразуваат различни развојни фази или концепти на работа на персоналот.

1) Администрација на персонал

Историски гледано, најстариот концепт ја сфаќа работата на персоналот како услуга која обезбедува првенствено администрација поврзана со вработување луѓе, стекнување и чување документи и информации за вработените. Во оваа смисла, на персоналната работа и беше доделена пасивна улога и беше наречена „администрација на персонал“. Во управувањето со организациите, овој концепт започна да преовладува во 1920-тите и беше под влијание на класичниот пристап кон управувањето со организацијата. Индустриското производство се базираше на длабока поделба на трудот и тесна специјализација на луѓе. Луѓето беа само труд, нивната работа се идентификуваше со работата на машините. Целта беше да се одржи и зголеми продуктивноста и ефикасноста на работата на луѓето со тоа што ќе им се олесни и рутинизира работата. Студиите за движење и време беа користени за создавање работни задачи и работни места, и секоја операција беше поделена на серија едноставни и рутински работни операции. Целта беше да се одреди најдобриот работен тек и идеалното време за извршување на работните операции. Ова го постави стандардот на работните перформанси. Најсоодветен вработен беше ангажиран за секоја работа за да може веднаш да ја изврши зададената работа и да ја постигне потребната работна продуктивност. За таа цел, тој беше стимулиран од плата за задача поврзана со стандардот на работните перформанси. Така, беше можно да се вработат неквалификувани луѓе, што ги намали трошоците за работна

сила и го скрати времето потребно за обука на луѓето. Персоналната работа беше сфатена како услуга за потребите на менаџментот на организацијата. Персоналот вршеше административни задачи поврзани со вработување на луѓе и водење евиденција на персоналот за планирање, избор, обука, евалуација и награда на луѓето.

2) Управување со персонал

Овој концепт започна да се промовира во управувањето со организациите во 1940 -тите и 1950 -тите години, кога динамичниот развој на индустриското производство постепено продолжи, конкуренцијата се засили и потребите на клиентите се променија. Дури и пред Втората светска војна, почна да преовладува нешто поинаков пристап, базиран на многу поактивната улога на човечките ресурси. Во се поголем напор за проширување и во потрага по конкурентна предност, менаџментот на овие организации почна да сфаќа дека главниот извор на просперитет и конкурентност се човечките ресурси, односно луѓето. Овде веќе можеме да зборуваме за вистинско „управување со персонал“. Почнаа да се појавуваат кадровски оддели на чело со директор за персонал, каде што одделни персонални службеници почнаа да се специјализираат за индивидуални кадровски активности. Од друга страна, персоналната работа се уште остана на ниво на оперативно управување, односно не се обрнуваше внимание на стратешките прашања за управување со човечките ресурси.

3) Управување со човечки ресурси

Околу 1960 -тите (особено во западните земји), започна да се формира модерен, современ концепт на работа на персоналот, наречен „управување со човечки ресурси“. Овој концепт беше целосно имплементиран во 1980-тите и 1990-тите години поради радијалните промени во деловните услови и менаџментот на светските пазари (унапредување на глобализацијата, засилување на конкуренцијата, нови технологии, промена на барањата на клиентите итн.). Организациите почнуваат да сфаќаат дека само доволно способни и мотивирани луѓе, систематски подготвени за промени, ќе обезбедат долгорочен просперитет на организацијата и трајна конкурентна предност. Концептот на човечки ресурси стана јадро на целиот менаџмент на организацијата. Така, развојот на персоналната работа од

административни активности до концептуални, навистина менаџерски активности беше завршен. Персоналната работа во новиот концепт престана да биде прашање на човечки ресурси, стана составен дел од работата на секој менаџер. Луѓето стануваат најважниот ресурс затоа што активно одлучуваат за обезбедување, користење и развој на сите други ресурси на организацијата и нивните способности и мотивација за работа придонесуваат за постигнување на стратешките цели на организацијата. Менаџментот со човечки ресурси сега е дел од стратегискиот менаџмент на една организација (компанија), каде што станува важен дел од долгорочните планови. Менаџментот е целосно свесен дека човечките ресурси се највредното нешто што една организација (компанија) го има на располагање за да ги постигне своите цели. Овој концепт би можеле да го наречеме концепт на „Управување со интелектуалниот капитал“.

1.4 Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

Ресурсите во организацијата се дефинираат како сè што може да претставува нејзина силна или слаба страна вклучувајќи ги материјалните и нематеријалните средства. Во основа, ресурсите во организацијата можат да се поделат на три поголеми категории, и тоа: *Финансиски ресурси, Технолошки ресурси и Човечки ресурси.* Секоја од категориите е со голема важност за успехот и исполнувањето на организациските цели, но во повеќе истражувања се докажало дека човечките ресурси служат како „лепило“ за сите ресурси.[7]

При дефинирањето на менаџмент на Човечки ресурси се поаѓа од три фактори и тоа: Човечки ресурси, останати ресурси и менаџмент. Бидејќи човечките ресурси се оние кои го поседуваат вистинскиот и потенцијалниот капитал како знаење, вештини и способности и со ефективни менаџерски техники можат да бидат насочени кон достигнување како на организациските, така и на личните потреби, тие се во фокусот на МЧР. Дополнително, се верува дека срцето и душата на секоја организација во светот се всушност нејзините вработени. Оттука, не постои една конкретна дефиниција за менаџментот на човечките ресурси. Помеѓу најкористените во литературата се среќаваат следните:

[7] Митева Н., Митрева Е., (2017) Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Штип.

Според Graham *„Целта на менаџментот со Човечки ресурси е да осигури користење на вработените во организацијата на начин што ќе му овозможи на работодавецот најголем возможен бенефит од нивните способности, додека вработените за возврат ќе бидат материјално и психолошки наградени за нивната работа“* (Graham, 1978).

Помеѓу популарните дефиниции за менаџментот на Човечки ресурси е и онаа на Armstrong, бидејќи се темели на историски истражувања во оваа дисциплина. Тој го дефинира менаџментот на Човечки ресурси како *„Стратегиски и кохерентен пристап на менаџментот кон највреднуваните организациски средства – луѓето кои работат таму кои индивидуално и колективно придонесуваат кон достигнување на деловните цели“* (Armstrong M. , 1995).

Buchanan и Huczynski го дефинираат менаџментот на Човечки ресурси како *„Менаџерка перспектива која ја истакнува потребата да се основаат интегрирани серии на политики за персонал кои ќе ја поддржат организациската стратегија“* (Buchanan, 2004).

Терминот стратегиски го употребуваат Bratton и Gold дефинирајќи го менаџментот на Човечки ресурси како *„Стратегиски пристап при менаџирањето на врските кај вработените кој истакнува дека искористувањето на способностите на луѓето е критично за достигнување конкурентска предност, која се достигнува со карактеристичен збир на интегрирани политики за вработување, програми и практики“* (Braton, 2007).

Според Torrington et al. (2008), *менаџментот на човечки ресурси се дефинира како серија на активности кои прво, им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет.*[8]

[8] Torrington et. al., *Human Resource Management*, 25.

Noe et. al. (2006), *индицира дека менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои влијаат на однесувањето на вработените, на нивните ставови и работни перформанси.*[9]

Според Dessler (2008), *менаџментот на човечки ресурси се занимава со дизајнирање на формални системи во организацијата кои ќе осигураат ефективно и ефикасно искористување на човечкиот талент за остварување на организациските цели.*[10]

Гледајќи ги бројните истражувања и дефиниции, може да се заклучи дека менаџментот на Човечки ресурси со сигурност претставува стратегиски менаџерски пристап при управувањето на вработените, со цел исполнување на организацискатa мисија и визија, и притоа достигнување на нејзините цели.

1.5 Цели на менаџментот на човечки ресурси

Се разбира дека современиот менаџмент на човечки ресурси не може да служи за задоволување на некои свои цели кои се независни, спротивни или различни од меѓусебно прифатените цели на работењето.[11] Суштината на имплементирањето на модерната концепција на менаџментот на човечки ресурси во работењето се состои во обезбедување на негова активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените цели. Тоа значи дека неговите специфични цели во целост мораат да бидат компатибилни и усогласени со целите на организацијата.

Улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели:[12]

1. **Цели поврзани со вработените**. Основна грижа на денешните менаџери на човечки ресурси е осигурување на соодветна организациска структура во нивните компании пополнета со вработени кои во целост ги задоволуваат нивните кадровски потреби.

[9] Noe et. al., *Menadžment ljudskih potencijala - Postizanje konkurentske prednosti*, 4.
[10] Dessler, *Human Resource Management*, 2.
[11] Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ, (2009) Менаџмент на Човечки Ресурси, Економски Факултет, Скопје.
[12] Исто.

2. **Цели поврзани со резултатите**. Откако менаџерите веќе ќе ги ангажираат потребните човечки ресурси, на ред е да осигурат дека тие ќе бидат заинтересирани, силно мотивирани и обврзани да го дадат својот максимум во остварувањето на очекуваните резултати во своето работење, но и резултатите на ниво на работниот тим, одделението, секторот или организацијата во целост. Најчести програми кои се користат за унапредување на лојалноста на вработените и нивен несебичен ангажман за остварување на посакуваните резултати или стандарди се: перманентна обука и развој, потоа директните и индиректни системи за плаќање и наградување на вработените, можностите за нивна промоција и унапредување и слично.
3. **Цели поврзани со промените**. Во денешно време, организациските промени станаа начин на нивно функционирање и живеење и истите можат да надојдат во различни форми. За таа цел, понекогаш се потребни структурни промени во вид на реорганизации на работните места или процеси, а друг пат, пак, промена на организациската култура или навиките на вработените. Без разлика за кои сценарија станува збор, менаџментот на човечки ресурси игра клучна улога во нивното иницирање и спроведување. Развојот на лидерските способности кај вработените за прифаќање на промените и спроведување на неопходните иновации, како и привлекувањето и вработувањето на т.н. „агенти за промени“ ќе придонесат за полесно прифаќање на промените во организацијата.
4. **Административни цели**. Четвртиот тип на цели на менаџментот на човечки ресурси не се директно одговорни за остварувањето на конкурентската предност на нивните организации, но овозможуваат непречено остварување на другите типови цели. Овде спаѓаат ажурното и напредно водење на досиејата на секој од вработените, вклучувајќи податоци за степенот на образование, нивните резултати во извршувањето на секојдневните задачи, почитување на работното време, придржување до плановите и стандардите на работењето, нивното однесување, извештаи за нивните боледувања, повреди, искористени годишни одмори, остварените дополнителни обуки и семинари, преземање иницијативи, висината на примањата, дополнителните бонуси и слично. Добар дел од овие цели, освен за интерна употреба, треба да се водат и за да се задоволат законските прописи кои ги третираат овие подрачја.

Интересно е стојалиштето според кое специфичните цели на менаџментот на човечки ресурси се делат во три основни групи: економски цели, социјални цели и цели поврзани со флексибилноста и промените.[13] Во продолжение можеме да видиме кои цели ги сочинуваат секоја од овие главни групи (слика 1).

Слика 1. Специфични цели на менаџментот на човечки ресурси



Извор: Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ, (2009) Менаџмент на Човечки Ресурси, Економски Факултет, Скопје, стр.23-24.

1.6 Значење на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси станува значаен за организацијата поради следните причини:[14]

- **Придонесува за постигнување на организациските цели**. МЧР ѝ помага на компанијата да ја постигне својата цел со текот на времето, преку создавање на позитивен став кај вработените, намалување на трошоците, максимално искористување на ресурсите итн.

[13] Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ, (2009) Менаџмент на Човечки Ресурси, Економски Факултет, Скопје.

[14] https://www.brainkart.com/article/Significance-importance-need-of-HRM(Human-Resource-Management)_7231/, (пристапено на: 10.07.2021).

- **Го олеснува професионалниот раст**. Поради соодветната политика за човечки ресурси, вработените добро се обучуваат и тоа ги прави подготвени за идни напредувања. Нивниот талент може да се искористи не само во компанијата во која работат во моментот, туку и во други компании кон кои вработените можат да се приклучат во иднина.
- **Ги подобрува односите помеѓу синдикатите и менаџментот**. Здравите практики за менаџмент на човечки ресурси можат да ѝ помогнат на организацијата да одржува координативни односи со синдикатите. Членовите на синдикатот почнуваат да сфаќаат дека компанијата е заинтересирана за вработените и нема да одат против неа, со што шансите за штрајк се значително намалени.
- **Му помага на поединецот да работи во група/тим**. Ефективните HR практики ги учат поединците на тимска работа и прилагодување. На поединците им е многу покомфорно и попријатно додека работат во тим, што придонесува за подобрување на тимската работа во организацијата.
- **Ги идентификува поединците со перспективи за успех во иднина**. Бидејќи вработените постојано се обучуваат, тие се подготвени да ги исполнат условите за работа. Компанијата е исто така во состојба да ги идентификува потенцијалните вработени кои можат да бидат унапредувани во иднина, за работни места од повисоко ниво. Така, една од предностите на МЧР е подготвувањето на луѓето за иднината.
- **Ја распределува вистинската работа на вистинската личност**. Доколку се следат соодветни методи на регрутирање и селекција, компанијата ќе може да ги избере вистинските луѓе за вистинското работно место. Кога тоа ќе се случи, бројот на луѓе кои ја напуштаат работата ќе се намали, бидејќи тие ќе бидат задоволни со својата работа, што пак, ќе доведе до намалување на прометот на вработени.
- **Ја подобрува економијата**. Ефективните HR практики доведуваат до остварување на поголем профит и подобри перформанси од страна на компаниите, поради што компанијата добива шанса да влезе во нов бизнис и да отпочне нов деловен потфат, со што се зголемува индустрискиот развој и се подобрува економијата.

1.7 Улоги на менаџментот на човечки ресурси

Управувањето со човечки ресурси опфаќа неколку улоги.[15] Природата и степенот на овие улоги зависи, како од тоа што бара повисокиот менаџмент од менаџментот за човечки ресурси, така и од тоа какви способности покажува персоналот од одделот за човечки ресурси. Овие улоги вообичаено се утврдени за човечките ресурси:

- *Административни:* фокусирани на чиновничка администрација за човечките ресурси и чување евиденција на податоците.
- *Застапување на организацијата и вработените.* Управување со повеќето од активностите за човечки ресурси во поддржување на стратегијата што е одредена од менаџментот и работа во служба на „поборник“ за вработените.
- *Стратешка.* Помагање при дефинирање на стратегијата во однос на човечкиот капитал и неговиот придонес кон резултатите на организацијата.

Административната улога, традиционално беше примарна и доминантна улога на менаџментот на човечките ресурси. Сепак, во областа на човечките ресурси се случуваат значителни трансформации. Најголемиот предизвик за човечките ресурси е да посвети поголемо внимание на стратешкото управување со човечките ресурси. Затоа, во иднина можеме да очекуваме зголемување на доминантноста на стратешката улога, наспроти многу малата застапеност на административната улога. Улогата на застапување на организацијата и вработените, веројатно ќе остане константна.

1.8 Процеси при менаџирањето со човечките ресурси во организацијата

1.8.1 Планирање на човечките ресурси во организацијата

Планирањето на човечките ресурси кое уште е познато и под терминот *планирање на работната сила* или *кадровско планирање* се дефинира како процес на обезбедување на потребен број на квалификувани луѓе за извршување на точно определени работни задачи во точно определено време. Планирањето исто така може да се дефинира и како поставување на цели и прецизирање на активности,

[15] Матис и Џексон, *Управување со човечки ресурси*, 10.

начини и ресурси за нивно остварување. Заради сето ова, не треба да се отстапи или да се занемари процесот на планирање. Тоа само значи дека треба да се придржуваме до научни и логични правила, техники и методи, за намалување на ризиците. Планирањето е појдовна функција во раководењето, манифестирана во процесот на дефинирање на целите кои треба да се реализираат, утврдување на предуслови во кои тие цели би се реализирале, избор на правец на дејствување, средства, методи и техники за нивно остварување.[16]

Планирањето е најважната функција во раководењето. Вклучува избор на цели и активности за нивно остварување, не води до одредено место во иднината до кое сакаме да стигнеме, и безусловно подразбира иновативен дух на менаџерот.

За да се планира продуктивно, треба да се имаат во предвид следните работи:

- Да се биде свесен за приликите во кој ќе се остварува планот за работа;
- Реално да дијагностицираат шансите за развој;
- Да се постават цели;
- Да се анализираат претпоставките на планирањето;
- Да се идентификуваат можните алтернативи;
- Да се изработат планови за поедините сегменти од работата;
- Да се предвидат трошоци за реализација на плановите.

Целите се крајните точки кон кои се усмерени активностите и тие ги претставуваат резултатите кои треба да се остварат. За да се остварат планираните цели, потребно е да се усогласат човечките и материјалните ресурси, да се поделат работните улоги и да се координираат поединечните и вкупните напори низ процесот на организација на работата.

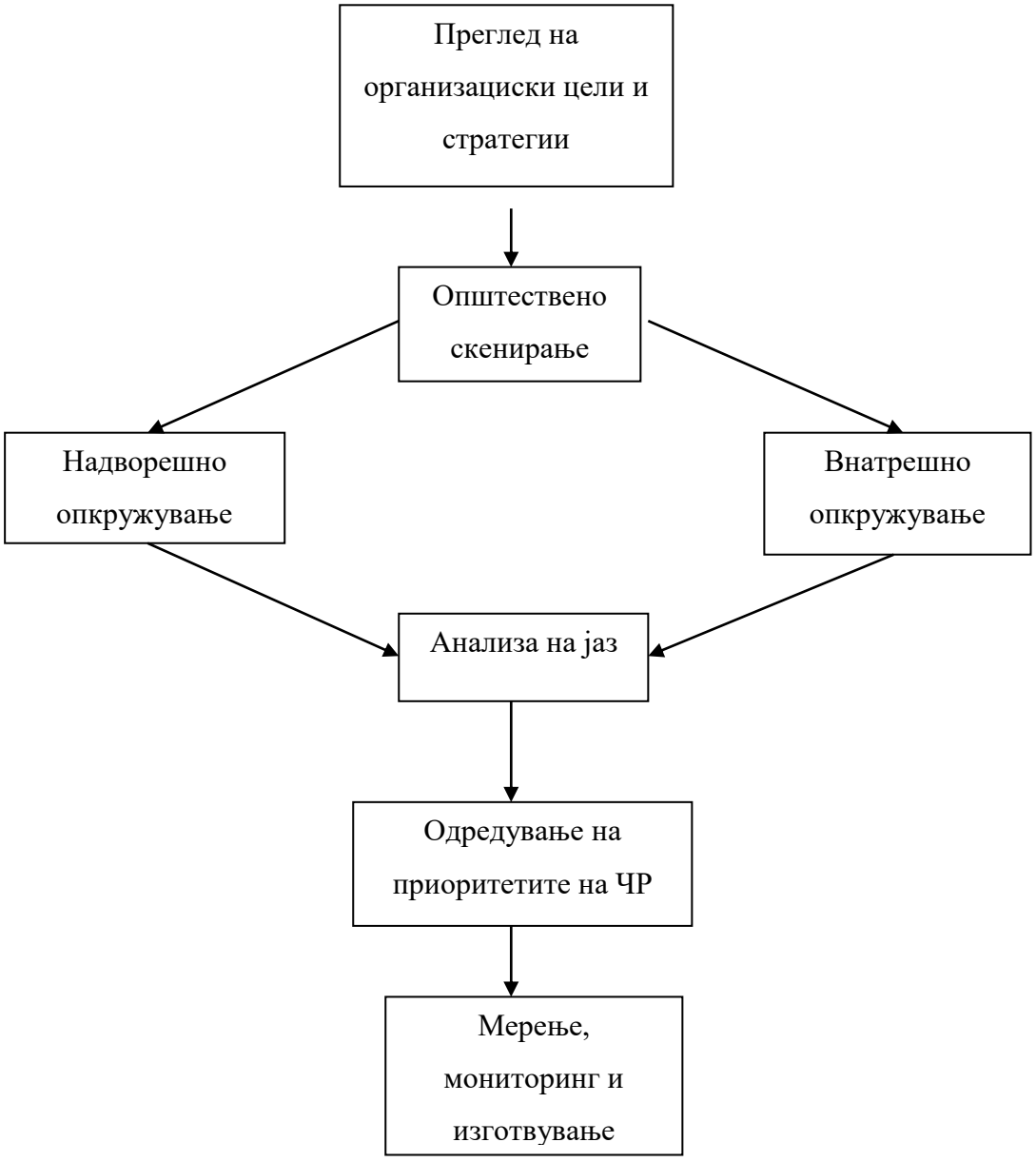
Планирањето на човечките ресурси е процес кој обезбедува план за човечки ресурси. Планот за човечки ресурси служи како основа за испитување на барањата на претпријатието и за извршување на потребните активности за поддршка на деловниот план на претпријатието. Специфичните детали за планот за човечки ресурси ќе зависат од околностите на секое претпријатие и неговата околина.

Планирањето на Човечки ресурси се реализира низ пет чекори:[17] Првиот чекор од процесот на планирање на човечки ресурси е ***Прегледот на организациските цели и стратегии*** од причина што целта на МЧР е да биде во согласност со нив. Во овој чекор потребно е да се анализираат визијата, мисијата, вредностите, корпоративните

[16] Денкова Ј., (2015) Управување со човечките ресурси во јавната администрација, УГД, Штип.
[17] Митрева Е., Митева Н., (2017) Менаџмент на човечки ресурси, УГД, Штип.

бизнис планови, како и стратегиските програми. Исто така, од голема важност е анализата на критичките фактори на успех со кои ќе се установи дали стратегиските цели ќе бидат постигнати или не. Вториот чекор се однесува на ***Скенирање на општеството*** и опфаќа анализа на внатрешното и надворешното опкружување. Анализата на надворешното опкружување се однесува на проучувањето на организациското опкружување со акцент на можностите и заканите. Влијанието на надворешното опкружување врз човечки ресурси произлегува од причина што истиот пазар на Човечки ресурси е достапен за сите организации, вклучувајќи ја и конкуренцијата. Останатите елементи на надворешното опкружување кои треба да бидат земени предвид при анализата се владините, економските, технолошките, социјалните, географските влијанија, како и промената на работната сила. Внатрешното опкружување ги опфаќа постоечките вработени во организацијата, а анализата се однесува како на вештините, знаењата и способностите на вработените така и на работните места со кои располага организацијата. Во оваа фаза се разгледуваат прашањата „Кои работни места постојат“, „Колку поединци извршуваат одредена работна задача“, „Колку поединци пополнуваат исто работно место“, „Кои работи места се потребни за реализација на идните организациски стратегии“, „Колку е важно секое работно место“, „Кои знаења, вештини и способности се неопходни за извршувањето на работната задача на конкретно место“, и сл.

Слика 2. Шематски приказ на планирање на човечките ресуси



Извор: Матис, Л. Ц. (2010). Управување со Човечки ресурси, Скопје: Магор, стр. 47.

Моменталните и идните потреби од човечки ресурси потребно е да бидат предвидени на основа на анализа на приоритети и цели, и анализа на општеството. За да се направи тоа, потребно е да се утврдат потребите од човечки ресурси, да се идентификуваат јазовите и да се планираат идните потреби од човечки ресурси. Третиот чекор од планирањето на човечки ресурси дава одговор на прашањата *„Дали го поседувате потребното за исполнување на целите“,* откако ќе се дефинираат целите и потребите од човечки ресурси за исполнување на истите.

Тежината на јазот може да се одреди доколку се анализираат резултатите од пополнување или не пополнување на јазот.

Четвртиот чекор вклучува **одредување на потребите од кадар за организацијата и определување на расположливиот кадар**. За да се достигнат поставените цели, во овој чекор од планирањето можат да се развијат различни стратегии за пополнување на слободни работни места или пак за справување со вишокот на вработени во организацијата. Дополнително, пополнувањето на слободните работни места, исто така може да се заврши со овој процес искористувајќи ги веќе присутните вработените.

Последниот чекор од планирањето на човечки ресурси вклучува **мониторинг, евалуација и изготвување извештај за ЧР.** Со изготвувањето на плановите за ЧР се обезбедува конкретна насока на активностите на МЧР, како и јасни цели за ЧР.[18]

Чекорите во процесот на планирање на човечки ресурси варираат од една организација до друга, но исто така и нивната комплексност. Целта на планирањето на човечките ресурси е јасно да се дефинираат потребите и истите да бидат задоволени со што ќе се обезбеди достигнување на организациските цели.

1.8.2 Регрутирање на човечките ресурси

Регрутирањето се дефинира како процес кој обезбедува група на квалификувани кандидати за одредено работно место од која организацијата може да го избере "вистинскиот". Пред да регрутираат, организациите треба да имаат имплементирано соодветни планови и предвидувања за Човечки ресурси. На основа на резултатите од планирањето на човечките ресурси, менаџерите се одлучуваат за следниот чекор. Регрутирањето е процес кој најчесто се користи при појава на недостаток на работна сила. [19] Предвидувањето на кадарот е само еден дел од она што треба да се направи за да се дојде до потребното планирање на кадарот. Тоа всушност е и почеток на регрутирањето на човечките потенцијали. Следно е да се даде одговор на прашањето: -Колку многу вработени ќе ни бидат потребни, а колку од нив можеме да ги најдеме помеѓу постојниот кадар?

За таа цел се изработуваат списоци за стручност во кои стојат податоци за образованието на кадарот, интересите за кариера и развој, познавање на јазици,

[18] Митрева Е., Митева Н., (2017) Менаџмент на човечки ресурси, УГД, Штип.
[19] Braton, J. a. (2007). Human Resource Management 4th ed. Basingstoke: Palgrave McMillan.

специјализирачки вештини итн. Овие сумирани податоци можат да се изработат рачно или компјутерски.

Некои работодавачи користат дијаграми за замена на кадарот заради евиденција на внатрешните кандидати за важните позиции во организацијата. Во нив е дадена сегашната исполнителност на вработениот, како и неговата способност за напредување.

Без разлика како се собрани и пополнети листите со податоци во големите работни организации тие се обемен материјал кој тешко може да се користи доколку нема можност за нивна компјутерска обработка. Доколку има можност за компјутерски да се обработат податоците тогаш треба да ги содржат следните елементи:[20]

- Работно искуство - од претходно и сегашното искуство како и позициите за кои претендира;
- Познавање на производ - познавање на производните линии или услугите што определува каде работникот би можел да биде унапреден;
- Индустриско искуство - индустриски искуства на работникот и за определената позиција за која е тоа многу корисно;
- Формално образование - името на секоја посетена образовна институција, полето на студии, степен и година;
- Посетени обуки - посетени, но и водени обуку на вработениот
- Вештина за странски јазици - степен на вештина;
- Ограничувања за преместувања - спремност на работникот да се премести и каде би сакал тој да биде преместен;
- Интерес за кариера - што работникот би сакал за својата иднина:
- Оценување на перформансите - ажурирани постигања на работникот за минатиот период со оцени за различните способности.

Поседувањето на ваквите лични информации за вработените е многу корисно за организацијата, но во исто време и многу одговорно од аспект на Законот за заштита на личните податоци. Познавањето на компјутерските вештини е веќе одлика на голем број луѓе така што тешко може да се постигне заштита на собраните податоци на која имаат право вработените.

[20] Петковски К., Стоилковска А. (2010) Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје.

Можни се две опции:

1. Внатрешно регрутирање - кога потенцијалните кандидати се регрутираат од самата организација од други работни места и се однесуваат на:

- Подобрување на вработените на повисоки хиерархиски повисоки позиции, организациите честопати имаат потреба од кандидати кои веќе се запознаени со нормите, постапките, културите, стратегијата и мисијата на организацијата. Способноста за подобрување може да ги мотивира вработените да постигнат подобри резултати, како и да го зајакнат чувството на сигурност дека ќе можат да ги остварат своите долгорочни интереси во нивната организација, аспирација и кариера.
- Преместување на вработените на други работни места, ремоделирање на вработените е од трајна природа и се користат за развој на вработените, бидејќи тие ја креираат перспективата на организацијата во која тие работат, и
- Ротирачки задачи меѓу вработените кои имаат привремени работни места. Со ротирањето вработени запознаваат различни делови на работниот процес во кој учествуваат вработените кои ги користат овие методи на обука за работа, но исто така и како начин да се елиминираат негативните аспекти на висока специјализација.

2. Надворешно регрутирање, кога потенцијалните кандидати се бараат надвор од организацијата или се регрутирани од надворешниот пазар на трудот. Традиционалните формални методи за вработување вклучуваат:

- Рекламирање,
- Соработка со агенциите за вработување, чија примарна цел е да се најдат соодветни работни места за барателите на работа, и
- Регрутирање преку училишта и факултети, што се користат од страна на големите организации кои бараат високо образовани слушатели.

1.8.3 Селекција на човечките ресурси

Селекцијата всушност се планира врз основа на анализа на работа и план за човечки потенцијали. Методите на селекција обично се ***конвенционални*** (апликација за вработување, биографија CV, сертификати, дипломи и сл.) и ***неконвенционални*** (тестови итн.). Самиот процес на селекција на човечките ресурси се одвива во неколку фази како: почетна проверка, комплетирање на пријавениот формулар за тестирање, интервјуирање на кандидатите, проверка на биографските податоци, лекарски и физички прегледи и понуда на работата.

Основните принципи за селекција се:

- Луѓето се разликуваат во нивните индивидуални карактеристики,
- Различни работни места бараат посебни карактеристики или комбинации од различни квалитети,
- Разликата меѓу луѓето се перципира како што се гледаат барањата на различни работни места, и
- Исто така, постои зависност меѓу луѓето и критериумите за водење бизнис.

Во современи услови, квалификациите, вештините и способностите се клучни за изведувањето на одредени работни места, така што постојат соодветни стандарди за целиот процес на селекција и тоа се: **критериуми за избор** и **препораки за кандидати.**

Критериумите за избор се стандарди кои се толку важни што поединецот, ако сака да биде вработен, едноставно мора да ги поседува. Критериумите можат да се идентификуваат преку жива анализа на работата, опис на работното место и треба да ја предвидат веројатноста за успешно однесување при работа за секој кандидат.

Препораките за кандидатите обезбедуваат информации за веројатноста кандидатот да може да врши одредена работа.

Тестот е всушност, подготвена задача која кандидатот мора да ја изврши за одредено време и под прецизно определени услови. Врз основа на бројот на грешки и брзини, се извлекува заклучок за активирање на способноста и предиспозицијата за одредени работни места.

Со цел тестот да одговори на неговата цел, тој мора да исполнува одредени услови:

- ***Тестот мора да се утврди во реални услови.*** Ова се постигнува со претходна проверка во однос на поголем број на лица, така што, врз основа на голем број индивидуални резултати, преку средните вредности задачата е одредена во еден тип на тест.
- ***Тестот мора да биде објективен*** и обезбеден со резултатите автоматски да се намалуваат според претходно утврдените критериуми. Секој оценувач мора да ја добие истата вредност за еднакви резултати, без оглед на лицата кои се предмет на тестот.
- ***Тестот мора да биде постојан***, така што во случај на повеќе последователни тестови, се добиваат исти резултати, ако субјектите не се променети. Во таа смисла, треба да постои можност за проверка на тестот, со соодветни средства за мерење или животна практика.
- ***Тестот мора да биде економичен,*** кој се вреднува со односот на трошоците за тестирање и ефектот што се тестира.[21]

Постојат следните тестови како:

- **Тест за Способност.** Општо, тестовите за способност, поделени се во две категории: тестови со кои се мери општиот ментален капацитет или општата интелигенција и оние кои ги мерат специфичните способности и потенцијал.
- **Тест за знаење и вештини.** Тестови на посебни способности, ги мерат на посебните способности или потенцијали, како што се просторни способности, комуникациски вештини, перцепции, вербални, нумерички, моторни вештини, итн.
- **Тест за личноста.** Тестовите за личноста се користат главно за менаџерски, професионални задачи и работни места за кои е потребен универзитетски степен, иако се докажува дека тие се користат во развојот на тимови за да се постигнат високи резултати.[22]
- **Тест за емоционална интелегенција.** Општите разузнавачки тестови, тестови за интелигенција, понекогаш познати како тестови за ментална способност, исто така се направени за да се добие впечаток за вкупниот ментален капацитет на кандидатот. Во таквите тестови има неколку прашања,

[21] Leech C., (2005): Positive recruitment and retention. Elsevier Limited, Oxford.
[22] Stredwick, J., (2005): An Introduction to Human Resource Management. 2 nd edition, Published by Elsevier Ltd Oxford.

вклучувајќи општа култура, комуникација, аналогија, сличност, разлика, математика итн.[23]

Интервју е најчесто користениот инструмент при изборот на кандидати. Современите организации го прифатија интервјуто до оној степен до кој е веројатно дека ниту еден работодавач нема да вработи некој кандидат без претходно да го интервјуира. Интервјуто е разговор од двајца или повеќе луѓе, организирани заради подобро запознавање на кандидатите и нивните вештини, способности и други карактеристики, со цел да се утврди дали ги исполнуваат барањата на работното место за кое е заинтересиран. Интервјуто се користи при изборот за да се оценат знаењата, вештините и способностите кои се релевантни за работата, како и да ги потврдат информациите за кандидатите добиени од други извори. Интервјуто се смета за најдобар тест за откривање на социјални вештини, што е тешко да се види преку други тестови, како што се: комуникација, пријатност, наредба, генералниот став и изглед, но не е добра алатка за мерење на когнитивните способности или карактеристики кои може да се манифестираат на долг рок како што е трпение, издржливост, упорност, чесност, независност и така натаму.

Интервјуто на идните вработени, особено менаџерите и раководителите, личен контакт - интервју со кандидати, е важен процес во напорите да се создаде заоблена слика. Ова е најчесто користениот и најпопуларниот метод за избор на кандидати, а организациите обично применуваат едно или повеќе интервјуа, иако постојат резерви на употребливоста на интервјуа, со оглед на присуството на субјективност во интервјуто.

Интервјуто може да биде:

1. ***Програмирано,*** тоа содржи подготвен сет на прашања во контекст на целта. За реализација на програмираното интервју, потребно е подготовка на лицето кое ќе го спроведе интервјуто. Јадрото на подготовката е во дефинирањето на прашањата што треба да се постават, како и нивниот редослед.
2. ***Импровизирано,*** не вклучува висок степен на подготвеност. Тоа е прилично флексибилно, што резултира со собирање на неконзистентни податоци за кандидатите.
3. ***Во комбинација - комбинирано,*** покрај однапред подготвените прашања, се овозможува поставување на дополнителни прашања, со што се овозможува

[23] Torrington D., Hall L., & Taylor S., (2005): Human Resource Management. 6 th Edition, Pearson Education Limited, England.

собирање на истите информации за сите кандидати, како и прецизно утврдени информации за одредени области важни за оценување на одредени кандидати. Индивидуални, групни и тимски интервјуа постојат во зависност од бројот на луѓе кои учествуваат во нив.

Индивидуално интервју, значи дека само едно лице интервјуира кандидат во одреден момент. Ова значи дека истиот кандидат може да интервјуира повеќе луѓе од организацијата, но поединечно.

Панел интервју, подразбира дека кандидатите истовремено комуницираат со поголем број на оценувачи кои ги слушаат истите одговори, со што се обезбедува поголема конзистентност во оценувачите на проценители. На овој начин, тоа е далеку посигурен и поефикасен од индивидуалните интервјуа.

Во **тимското интервју,** покрај експертите за испитување, учествуваат и потенцијални идни колеги. Ова ја зголемува веројатноста дека пристигнатиот кандидат ќе биде поверојатно да биде прифатен од идните колеги.

Оценувањето се врши врз основа на општ впечаток кој го остава кандидатот - според одговорите, начинот на изразување, општ изглед и став, начин на однесување, начин на облекување итн.

Еден од основните и секако прв инструмент што се користи во процесот на селекција е обично **апликација за вработување / биографија.** Нивната употреба во процесот на селекција се заснова на претпоставката дека претходното однесување е добар предуслов за идното однесување. Затоа апликациите за биографија и биографија главно се користат за собирање на податоци за претходно искуство на кандидати.

Во формуларот за апликација, кандидатите се прашуваат за информации за нивното потекло, образование (степенот на потребното образование е директно поврзан со должината на работата во одредена организација) и сегашниот статус: име, презиме, место на раѓање, брачен статус и податоци за членовите на семејството, националност, адреса и телефонски број, податоци за образованието, податоци за претходните вработувања, доколку ги има, со целосната адреса на организацијата, посебните интереси на кандидатите, имињата на луѓето кои би можеле да дадат препораки за работата и слично, и обично се лесно проверени податоци.

Во прилог на формуларот за апликација или наместо тоа, обично се бара од кандидати кои ќе аплицираат и да достават своја биографија, која содржи биографски информации за нив, но и сите информации што се бараат во формуларот

за апликација. Вообичаената форма е CV. Се разбира биографиите се разликуваат во нивните професии, видот на организацијата и работата. Преку биографиите, се собираат податоци за образованието, семејството и обврските на кандидатите според членовите на семејството, проверка на препораки, добивање информации за работно искуство и вештини на кандидатите. Апликациите на конкурсот и CV организациите најчесто ги користат за првото евидентирање и евалуација на регистрираните кандидати, а врз основа на нив може да се види кој од апликантите ги исполнува минималните потребни едукации и / или искуство. Понекогаш, врз основа на апликациите, специјалисти во секторот за менаџирање со човечки ресурси се определуваат за најдобриот меѓу пријавените апликанти.

Недостаток на избор врз основа на апликација или биографија - кои се критериумите за избор кои не се директно поврзани со работата за која кандидатот е прифатен и кој е предмет на субјективниот суд на специјалисти за селекција, така што се поставуваат прашања за веродостојноста или спогодбата на различни специјалисти во таков избор.

Процесот на селекција ја вклучува анализата на пристигнатите апликации кои се однесуваат на работата за која е избран кандидатот, неговиот став кон безвременска работа или смени, трансфери на други работни места, викенд-работа, прекувремена работа или самовработување. Кандидатите кои ги исполнуваат минималните потребни барања се поканети за тест или интервју. Доколку позитивно се оценуваат по тестовите, дополнителни кандидати ќе бидат интервјуирани од експерти, раководители и членови на тимот со цел да се утврди можноста за приспособување на начинот на кој тие ќе работат во организацијата. Работниот однос се заснова на кандидати кои ги задоволуваат сите потребни услови, вклучувајќи ги физичките и здравствените барања, под услов кандидатот да ја прифати понудената работа.

1.8.4 Обука на човечките ресурси

Целта на обуката е да се обезбеди видливи промени во начинот на работата за да се овозможи рентабилност во работењето, континуиран развој на организацијата, но и натамошен професионален и кариерен развој на вработените. Секоја успешна организација има планови и програми за обука на вработените, коишто се

реализираат преку работилници семинари, курсеви, работа на самото место, презентации, посета на саеми, посета на други организации, практични вежби. Преку овие форми на обука се задоволуваат трите вида на обука; иницијална (кога обучуваниот прв пат се среќава со таква задача), корективна (кога работникот не ги дава потребните резултати во работењето) и преобука (кога обуката е потребна заради променетата технологија на рабоата). Посебно значење има обуката на менаџерскиот кадар за стекнување на нови способности, знаења и вештини.[24]

Обуката претставува процес преку кој луѓето стекнуваат нови знаења, вештини и способности, со цел да ја подобрат работата и изведбата при извршувањето на работните задачи и притоа ги остваруваат сопствените, но и организациските цели.

Обуката е во тесна врска со мотивирањето, односно поттикнувањето на вработените за ефикасна и ефективна работа. Програмите за поттикнување, треба да се долгорочно поставени, бидејки тие се однесуваат на задоволување на потребите од повисокото ниво. Тие се компатибилни со поставувањето цели. Поврзани се со повисоките нивоа на потреби, особено со самоактуелизацијата.

Најпознатите методи за обука на работното место се:

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

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

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

[24] Петковски К., Стоилковска А. (2010) Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје.

Способноста за обучување, поучување и менторство е значајна перформанса на секој менаџер. Се поставува прашање: Зошто обуката треба да биде прифатена како мотивација? Веројатно има повеќе причини, но две се особено значајни. Прво, самата обука може да биде мотивирачка. Во многу случаи луѓето се чувствуваат горди поради фактот, што се издвојуваат пари и време за нивната обука. Тоа е одраз на нивната заслуга во организацијата. Второ, затоа што смислата на учењето е да се оспособи единката полесно да се справува со практиката. Обуката им овозможува на луѓето да го подобрат извршувањето на работата, со што тие се чувствуваат моќни и горди. Таа има краткорочни ефекти, додека трае, и долгорочни ефекти, по нејзиното завршување.

Но, би било краткорочно и неефективно, ако обуката не се претвори во ново однесување во праксата. Долгорочните ефекти бараат доследност и желба да се имплементира новото или промената. Најдобар начин за тоа е воспоставувањето систем за обука или сознанието дека потребите за обука се постојан процес, а не настан. Само натој начин можеме да Ја одржиме мотивацијата. Сето друго е само еуфорија, не нова и актуелна култура. За да се спроведе тоа во праксата, потребно е оние што се испраќаат на обука вистински да ја сакаат и да ја имаат согледано потребата од неа. Обуката треба да биде конципирана така, што ќе нуди предизвик, да има самата воспоставени цели и задачи, како и да обезбедува сатисфакција за постигнатите цели и реализираните задачи. Она што таму ќе го научат обучуваните, треба да биде значајно за усовршувањето на нивната работа. Постојат многу техники, методи, пристапи и начини за спроведување на обуката, но искуствата покажуваат дека поучувањето и менторството се многу значајни, од гледна точка на мотивирањето на обучуваните. Овие два процеси вообичаено се врзуваат за обуката што се спроведува за нова работа, нови вештини или пакза подобрување на постојните вештни.

Поучувањето е процес во кој претпоставениот или друг, од него определен, им помага на вработените да ги стекнат или развиваат вештините што им се потребни за извршување на работните задачи. Менторот се користи кога е потребно на некој да му се помогне во приспособувањето на новото работно место (работно воведување), а ретко за стекнување на нови вештини. Во улогата на ментор, можат да се јават оние, кои се блиски со работното место, и се во состојба да даваат совети кога е

потребно, но тие не спроведуваат никаква обука слична на поучувањето. Станува збор за стручен и професионален однос кон работата.[25]

Поучувачите треба да се добри комуникатори. Треба да имаат добри интерперсонални вештини за да ги мотивираат обучуваните. Критиката не треба да биде директна, но секогаш треба да го изјави она, што поучувачот го мисли. Менаџерот во улога на поучувач треба: да ги препознае подрачјата во кои треба да се развиваат вработените; да знае каде има потреба и од какви нови вештини; да биде сигурен дека вработените можат да ги согледаат придобивките од развивањето на постојните и стекнувањето на нови вештини; да воспоставува развојни цели и цели во поглед на вештините; да биде способен да дава коректна оценка за постигнатиот напредок.

1.8.5 Развој и управување со кариера

Кариерата може да се дефинира како низа на работни улоги на поединците. Традиционално ова се однесувало само на оние личности кои вршеле менаџерски или професионални работи, но денес се користи и во општа смисла за да се опишат работните улоги на вработените. Друга дефеницијa е дека кариерата означува поместување нагоре односно напредување и усовршување на работните улоги. Кариерата може да се дефинира и како "развој на поединците во поглед на нивното знаење и нивното работење во текот на животот" (Watts, 1996) оттука, произлегува занимавање со волонтерска работа, како и други животни искуства. Некои фактори како што се: Принудното отпуштање, рамната структура, краткорочни договори за вработување, можноста за работа на неопределено време и непостојано вработување доведуваат до развивање на идеализиран имиџ на кариерата. Денес се препознаваат поинакви движења во развојот на кариерата, вклучувајќи го тука и кругот на самата работа, развојот на латерални движења и развој на работата врз основа на портфолио.

Adamson (1998) говори за кариерата: "дека не е повеќе тоа импресивен лист или титула која означува напредок, туку означува богатство" (на пример, познавање на мноштво активности надвор од оние поврзани со работата). Развој на кариерата може да се посматра како искуство на поединци (интерна кариера), а што тоа не е

[25] Петковски К., Стоилковска А. (2010) Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје.

врзано за една организација. Иако одговорноста за управување со кариерите е во рацете на поединци т.е. индивидуи, сепак организациите можат да имаат клучна улога во формирањето и развојот на кариерите преку давање на помош и поддршка. Развојот на кариерата неможе да се следи одделно од личноста како целина, што значи таа се огледува во контекст на животот и развојот на личноста во потполност, а не само на личноста како работа. Примарна цел во развојот на кариерата е остварување актуелни и идни потреби и цели на организацијата и на поединците, што се повеќе подразбира развој на можности за вработување и унапредување на способностите потребни за вработување. Оттука се наметнува прашањето на важноста на самостојниот развој. Успехот во кариерата е видлив во изразот на поединецот и може да се дефинира како задоволство во кариерата преку остварување на личните цели во врска со работата и истовремено зголемување на успешноста и ефикасноста на организацијата. Оттука, развојот на кариера прави организацијата да биде поатрактивна за потенцијалните работници, го зголемува имиџот на организацијата со тоа што покажува дека знае да ги препознава потебите на вработените, голема е веројатноста дека таа ќе постане посветена на вработените,има голема веројатност дека ќе ја подигнат мотивацијата и ќе ги подобрат резултатите од работата, бидејки вработените се во можност да го согледаат движењето и успехот на напредувањето на својата работа и најважно од се е можноста за искористување на целокупниот потенцијал на работна сила во организацијата.

Од различните истражувања што се вршени, ретки се оние поединци кои во индивидуалното управување со кариерата имале стратегии за остварување на целите во кариерата. Се смета дека индивидуалното управување со кариерата се потпира и негов основен дел е планирањето. Според Gould & Penley (1984) поединците можат да ги применуваат следниве стратегии:

- Создавање можности – Подразбира градење одговарачки способности искуства кои се потребни за кариерата во организацијата.
- Поголемо залагање во работата – Подразбира повеќечасовна работа, и на работа и дома, а може да подразбира и постојана преокупација за прашањата во врска со работата.

- Самоистакнување/самопрезентација – Подразбира поединец кој ја применува оваа стратегија и ја истакнува својата менаџерска желба за зголемување на одговорностите.
- Желба за насоки во кариерата – Подразбира барање на искусни личности во организацијата, како и желбата за насочување и спонзорство. И користењето менторски односи спаѓа во оваа категорија.
- Создавање мрежи – Подразбира развивање контакти внатре во организацијата и надвор од неа, со цел за добивање информации.
- Интерперсонални врски – Ваквата стратегија гради врска со првиот менаџер -поединец на таа основа што таа врска ќе влијае на понатамошното натпреварување во кариерата. Овие стратегии се нешто посложени кога се во прашање жените: "Жените во менаџментот потешко продуцираат во "неправедната мрежа" во која доминираат мажите, со тоа им се оневозможени контактите, можностите и информациите во врска со политиката која таа мрежа нуди".

1.8.6 Мотивација

Мотивацијата е комплексен процес кој може да се дефинира како - *комплексни сили кои иницираат и задржуваат лице на работа во организацијата, односно дека со мотивацијата започнува и се одржува активноста насочена кон посакуваната цел.*[26] Исто така, повеќето од авторите велат дека мотивацијата е внатрешен стимул за кој луѓето се однесуваат токму онака како што се однесуваат. За многумина, луѓето ќе се однесуваат на непредвидлив и ирационален начин. Меѓутоа, ако го гледаат своето минато и нивната емоционална структура, ќе сфатат дека однесувањето на луѓето е логично и предвидливо. Знаејќи ги овие факти, со голема сигурност, може да се предвиди дека некои луѓе ќе одговорат на критиките, или на барањето да останат на работа надвор од работното време. Причините за толку различно однесување на луѓето на истите иницијативи се во единственоста на секој поединец. Оваа особеност настанува како резултат на домашното воспитување,

[26] Pinder, C.C., (1998). Work Motivation in Organizational Behaviour, Upper Saddle River, New York, Prentice Hall.

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

Мотивацијата на вработените е една од политиките на менаџерите за зголемување на ефективноста на управувањето со работата кај вработените во една организација.[27] Мотивацијата придонесува за успехот на една организација затоа што ги насочува вработените постојано да бараат подобрување во практиката на завршување на работата, па затоа е неопходно организациите да ги мотивираат вработените.[28]

Во мотивирањето на вработените, менаџментот на човечки ресурси дефинитивно има тешка задача. Со ангажирање на нов вработен, бизнисот за управување со човечки ресурси е само почеток, а потоа следува мотивирање на вработениот да ја зголеми продуктивноста на компанијата преку неговиот работен ангажман. Во оваа смисла, менаџерите најчесто грешат кога мислат дека вработените ќе ја завршат својата работа само затоа што се платени за тоа. На таков начин, вработените се демотивирани, што природно резултира со суб-оптимална работа, а со тоа и недостаток на продуктивност. Бројни студии покажале дека во 85% од претпријатијата, ако менаџерите се повеќе се занимаваат со резултатот од вработените, мотивацијата на новите вработени се намалува по шест месеци и дека секоја следна година таква работна средина резултира со уште помала мотивација.

Факторите кои влијаат на мотивацијата за работа се наречени мотиватори. Мотиватори се всушност работите што го поттикнуваат поединецот да дејствува. Мотиваторите се исто така средства со кои може да се помират спротивставените потреби или да се потенцира една потреба или да се даде приоритет на другите потреби. Во работната организација, менаџерите мора да ги знаат сите мотиватори што им се на располагање и да знаат како соодветно да ги применат или комбинираат, бидејќи секоја личност може да ја задоволи истата потреба на многу

[27] Shadare, O. A., & Hammed, T. A. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No. 16,p. 7-17.

[28] Kallimullah, A. R., Yaghoubi, N. M., &Moloudi, J., (2010). Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study). European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No.24, p.165-171.

различни начини, а исто така, примената на исти мотиватори кај различни луѓе ќе резултира со различни перформанси.

Постојат три главни групи фактори кои влијаат на мотивацијата за работа:

- индивидуални карактеристики-кои ги опфаќаат потребите, вредностите, ставовите и интересите (мотивација со парични средства, безбедност на работното место, предизвик на задачи, итн.),
- карактеристики на работа-кои вклучуваат сложеност, автономија, барања, итн.
- организациски карактеристики- кои вклучуваат правила и процедури, кадровска политика, практики за управување и систем на наградување што придонесува за ефикасноста на компанијата.[29]

Мулинс (1999)[30], исто така, ги класифицира мотиваторите за работа во три главни групи:

-*Економски награди* како што се плата, разни поволности, пензиски фондови, материјални добра и осигурување. Ова е инструментален пристап кон деловното работење и се занимава со „други работи“,

-*Интерно задоволство* што потекнува од самата природа на работата, интересот за бизнисот и личниот раст и развој. Ова е личен пристап кон бизнисот и се занимава со „самиот себе“,

-*социјални односи* како што се пријателства, групна работа и желба да припаѓаме некаде, статус и поврзување. Ова е социјален пристап кон бизнисот и се занимава со „другите луѓе“.

Но, без оглед на различните теориски пристапи кон класификацијата на мотиваторите, факторите што ги користи менаџментот во пракса како инструмент за поттикнување, мора да бидат избрани за да претставуваат вистинска комбинација на награди и казни за да се постигне посакуваното однесување на вработените, што никогаш не е лесна работа и бара вонреден напор и одговорност од страна на

[29] Cerović, Z.,(2003), Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
[30] Mullins, L. J., (1999), Management and Organisational Behaviour, 5th edition, Prentice Hall.

менаџерот, во што им помага познавањето на различни теории и пристапи на мотивација за работа.

Стратегиите за мотивација се засноваат на фактот дека повеќето човечки потреби се нематеријални, дека системот за мотивација треба да задоволи широк спектар на потреби, цели и аспирации, а системот треба да биде насочен кон областа каде што сакаме да постигнеме повисок резултат. Бројни научно и практично засновани стратегии се достапни на организациите денес, кои можат да се поделат во две широки категории; материјални (директни и индиректни) и нематеријални (работа и работна околина).[31]

Материјалната мотивација како една од основните стратегии врз која се заснова организациската практика на мотивирање на работата е под влијание на политиката и практиката на самата организација. Материјалниот надоместок се користи за обезбедување и подобрување на финансиската состојба на вработените и најчесто доаѓа во готовина. Во случај на материјална компензација, разликуваме директни парични награди за извршената работа или индиректна материјална компензација што се стекнува преку вработување и не зависи од работењето. Платите, бонусите и стимулациите, такси за иновации и подобрувања, такси за дисеминација на знаење и флексибилност се директна материјална компензација што управата може да им ја даде на вработените. Сè повеќе, се додава и важноста на перформансите на тимот, така што овие надоместоци може да се применат и на групно ниво во форма на бонуси поврзани со перформансите на тимот и добивката, уделот на добивката или сопственоста. Надоместокот т.е. компензацијата, врз основа на припадност на компанијата ја постигнува основната цел да се зголеми социјализацијата на вработените во компанијата со цел да се постигне најголема ефикасност во работењето. Паричен надоместок може да се изврши индиректно и преку стипендии, студиски патувања, специјализација, платени денови, автомобилско осигурување во сопственост на компанијата и слично. Кога зборуваме на ниво на сите вработени или организација, тоа значи да се обезбеди здравствена заштита, пензија, живот и друго осигурување, годишен одмор, грижа за децата и слично. Парите се најстариот и најуниверзален начин за мотивирање. Меѓутоа, ако платата е ставена во непосредна функција на зголемување на продуктивноста на трудот, тогаш секое покачување на

[31]Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.

платата не мора да доведе до зголемување на продуктивноста, односно зголемена мотивација на вработените. За да се избегне ова, препорачливо е да се следат неколку правила: разликите во платите помеѓу добрите и лошите работници треба да бидат видливи, материјалните награди треба да бидат соодветни за вложената работа и фер во споредба со другите, со зголемувањето на платите треба директно и непосредно да следи зголемување на работата и подобрени работни перформанси, зголемувањето на материјалниот надомест мора да биде доволно голем за да се оправда вложениот дополнителен напор, системот на наградување мора да се заснова повеќе на позитивните отколку на негативните последици од однесувањето на работата, мора да има јасна врска помеѓу перформансите и наградите и материјалните награди мора да бидат поврзани со тие индикатори за извршување на работата што може да влијае на поединецот.

Покрај материјалната компензација сè поголем акцент се става и развива и на систем на **нематеријални стимулации за работа.** Луѓето сè повеќе се стремат кон потребите од повисок ред, како што се валидација, ценење, статус, самореализација и овие стратегии овозможуваат да се реализираат. Мотивацијата заснована на награда или казнување делува ако се работи за поедноставни работни дејности. Меѓутоа, ако работните дејства бараат креативност, тогаш мотивацијата преку награда или казнување е помалку ефикасна. Развиени се бројни нематеријални стратегии кои заедно со материјалните формираат целосен систем за мотивација. Некои од нив се дизајн на работа, стил на управување, учество, управување со цели, флексибилно работно време, признавање, повратна информација, организациска култура, усовршување и развој на кариера. Можно е да се преобличи работата за да се зголеми мотивацијата и продуктивноста на работата за да се исполнат барањата на самите директори, да се прилагодат на промените во технологијата или да се хуманизираат условите за работа.

Менаџерите и нивниот стил на лидерство се секако важен фактор во градењето на целосен систем за мотивација. Нивната задача е да ги разберат потребите и желбите на вработените и да ги интегрираат во специфичната состојба на компанијата со цел да се постигне успех и продуктивност во двете полиња. Во сегментот на стил на управување, активниот стил на лидерство, а особено трансформацискиот, има

најголем мотивациски потенцијал бидејќи менаџерите сфаќаат дека со зајакнување на соработниците, тие исто така се зајакнуваат.

Вклучувањето на вработените во процесите на донесување одлуки и донесување одлуки во рамките на една организација го промовира потенцијалот, креативноста, мотивацијата и вклученоста на вработените, истовремено обезбедувајќи подобар квалитет на одлуките и целосен организациски успех.

Кај нас во нашата држава готовинските придобивки се сметаат за најдобар мотиватор за вработените. Ова може да се оправда со фактот дека економската состојба за земјата е во стагнација долги години и не е постигнат голем напредок. Овој начин на гледање на мотивацијата се нарекува еднодимензионален. Правилно мотивиран и задоволен вработен ќе работи поефикасно, поконцентрирано, покреативно и повеќе насочено кон целта. Недостаток на мотивација предизвикува намалување на квалитетот на работата на најдобрите вработени. Во овој случај, работата со највисок квалитет може да се изедначи со оние од просекот, а можеби дури и под просекот. Таквата околина ќе доведе до негативна работна околина и ќе го намали задоволството и квалитетот на работното место. Неопходно е да се запознаат вработените со сите стратегии за мотивација.

Вработениот мора да биде свесен дека се следи, контролира, оценува и ако резултатите се добри, се наградува и обратно. Системот за мотивација се состои од фактори, стимулации и стратегии за мотивација кои постепено се вклучуваат во работата и организациското опкружување преку континуирано инвестирање, следење и надградување со цел подобро мотивирање на вработените во компанијата. Висококвалитетен систем за мотивација мора да привлече и задржи вработени со највисок квалитет, да обезбеди вработените да ги извршуваат задачите што ги преземаат, да ја поттикнуваат креативноста и да обезбедат идентификација на вработените со организацијата.

Како цели и функкции на мотивацискиот состав ќе ги издвоиме:

- привлекување и задржување на најквалитетните луѓе,
- поттикнување за квалитетно извршување на работата и постигнување на високи стандарди за успешност,

- поттикнување на креативноста, подобрување со промени, и унапредување во работењето,
- осигурување за идентификација со организацијата и интерес за нејзин постојан раст и развој.

1.9 Специфичности на управувањето со човечките ресурси во социјалната работа

Центарот за социјална работа се основа како јавна установа за социјална заштита со јавни овластувања заради вршење на работите од социјалната заштита. Центарот може да се основа ако се исполнети општите услови за основање на јавна установа за социјална заштита и задолжително ги има најмалку следните основни образовни профили: социјален работник, психолог, педагог и правник кои треба да имаат најмалку високо образование и лиценца за работа. Центарот може да се основа за подрачјето на една или повеќе општини.[32]

Согласно законската регулатива, центарот за социјална работи функционира како стручна установа со јавни овластувања заради вршење работи од социјалната заштита.

Како јавни овластувања, Центарот за социјална работа ги врши следните работи:[33]

- решава за правата од социјална заштита,
- решава за работите утврдени со семејно-правните прописи,
- постапува по работите утврдени со кривично-правните прописи,
- врши други работи утврдено со закон.

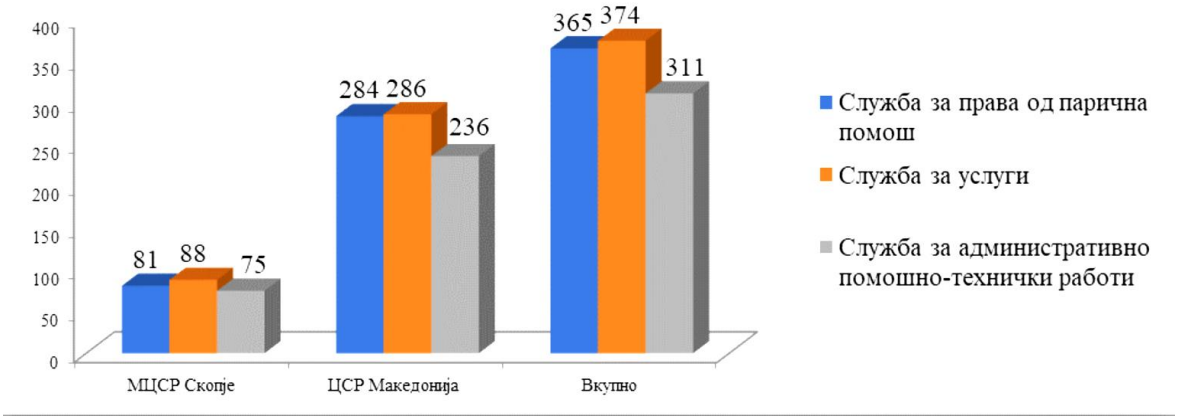
При спроведување на социјалната заштита и стручната работа, центарот:

- открива, следи и проучува социјални појави и проблеми,
- применува и спроведува соодветни облици на социјална заштита и непосредно помага на граѓанин, семејство или група на население,
- ја развива превентивната работа,

[32] Богоевска Н., Борнарова С., Геровска-Митев М., (2019) Социјалната заштита во Македонија: регулатива и практика, Министерство за труд и социјална политика на Република Северна Македонија, Скопје.
[33] https://www.mtsp.gov.mk/institucii-ns_article-centar-za-socijalna-rabota.nspx

- развива и спроведува вонинституционални облици на социјална заштита,
- поттикнува, организира и координира волонтерски на граѓани, нивни здруженија, хуманитарни организации, организации во спроведување на програми за социјална заштита,
- врши и други работи утврдени со закон.

Слика 3. Број на вработени во ЦСР по служби во Скопје и Македонија



Извор: Богоевска Н., Борнарова С., Геровска-Митев М., (2019) Социјалната заштита во Македонија: регулатива и практика, Скопје.

Согласно одлуката за утврдување мрежа на јавните установи за социјална заштита, во Република Македонија има 30 центри за социјална работа. Тие се основани од Владата на Република Македонија како јавни установи за социјална заштита заради вршење на работи од социјална заштита. Од нив, 7 се основани како општински центри за социјална работа, а останатите 23 го покриваат подрачјето на две или повеќе општини. Со актите за внатрешна организација, сите центри за социјална работа, освен МЦСР Скопје се организирани преку три служби: Служба за права на парична помош од социјална заштита, Служба за социјални услуги и Служба за административни и помошно-технички работи. Во МЦСР Скопје има Служба за права на парична помош која е организирана по оддели дисперзирани во сите општини на подрачјето на Град Скопје и служби за социјални услуги организирани според категоријата на корисници: деца, возрасни и стари лица, лица со попреченост и Служба за брак и семејство. Во центрите за социјална работа во Република

Македонија се вработени вкупно 1050 лица од кои 806 во ЦСР во Република Македонија и 244 во МЦСР Скопје.[34]

Стручните работи во установата за социјална заштита во зависност од видот на работата, ги вршат стручни работници со високо образование (дипломиран социјален работник, психолог, андрагог, педагог, правник, економист, лекар, дефектолог, логопед, специјален педагог за превенција и ресоцијализација и социолог), со вишо и со средно образование во зависност од дејноста, видот и обемот на услугите. Стручните работници со високо образование можат да вршат стручна работа во установа за социјална заштита доколку имаат лиценца за работа. Работните места на вработените во јавните установи за социјална заштита се групираат во групи и подгрупи и тоа: административни службеници, даватели на јавни услуги и помошно-технички лица.

- Вработените во јавните установи кои вршат работи од административна природа за спроведувањето на дејноста на социјалната заштита, остварувањето на правата утврдени со Законот за заштита на децата, Законот за азил и привремена заштита, работите утврдени со семејноправните прописи и кривично-правните прописи имаат статус на административни службеници. За прашањата кои се однесуваат на класификација, евиденција, вработување, унапредување, стручно усовршување, мерење на ефектот и други прашања во врска со работниот однос, се применуваат одредбите на Законот за административни службеници.
- Вработените во јавните установи кои вршат работи од дејноста социјална заштита, имаат статус на даватели на јавни услуги во дејноста социјална заштита и за нив се применуваат одредбите од Законот за социјална заштита, одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор и општите прописи за работни односи.
- За прашањата кои се однесуваат на класификација, евиденција, вработување и други прашања во врска со работниот однос на помошно-техничките лица во јавните установи за социјална заштита,

[34] Богоевска Н., Борнарова С., Геровска-Митев М., (2019) Социјалната заштита во Македонија: регулатива и практика, Министерство за труд и социјална политика на Република Северна Македонија, Скопје.

се применуваат одредбите од Законот за социјална заштита, Законот за вработените во јавниот сектор и општите прописи за работни односи.

Директорот на јавната установа подготвува годишен план за вработување за следната година, согласно Законот за вработените во јавниот сектор. Лицата кои за првпат се вработуваат во јавна установа за социјална заштита како даватели на јавни услуги и лицата кои се вработуваат на повисоко работно место од претходното во установата, задолжително извршуваат пробна работа. Пробната работа за избраниот кандидат трае шест месеци под менторство на давател на јавна услуга на исто или повисоко ниво, назначен од директорот. По завршувањето на пробната работа, потребно е избраниот кандидат да се стекне со лиценца за работа во установа за социјална заштита.

Давателите на јавни услуги задолжително се оценуваат еднаш годишно од страна на непосредно претпоставен раководител на служба, а во случај кога нема раководител на служба, директорот на установата. Давателот на јавни услуги ги бира другите оценувачи во договор со неговиот непосредно претпоставен раководител на служба. Незадоволниот давател на јавни услуги има право да изјави жалба до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен против оценката на ефектот.

Недостатоците во областа на управувањето со човечките ресурси значително влијаат врз целокупниот квалитет на организацијата (претпријатието) од нејзиниот почеток, во кој повеќето од различните организации во областа на социјалната работа работат. Најважниот заеднички именител е, кој често се заборава е услугата за клиентите и заемно корисната размена. Меѓутоа, постигнувањето на овие цели во конкурентна средина е тешко (обично невозможно) доколку организацијата не ги искористи оптимално сите расположливи ресурси: материјални, човечки, финансиски, информациски и сл. Социјалните услуги им помагаат на луѓето кои се социјално загрозени, тие не се фокусираат само на поединци кои имаат проблеми, тие исто така се обидуваат да го вклучат семејството и групите во кои се вклучени социјално загрозените лица. Социјалните услуги во потесна смисла потпаѓаат под Министерството за труд и социјална политика. Социјалните услуги во поширока смисла може да потпаѓаат под Министерството за здравство (болници за долгорочни болни), Министерството за внатрешни работи (спречување на малолетничка

деликвенција) или Министерството за образование, за млади и спорт (образовни институции за деца и млади). Социјалните услуги ги имаат сите општи карактеристики својствени за услугите. Сепак, и покрај овој факт, социјалните услуги и нивниот пазар (слично како и здравствените услуги) се разликуваат од „класичните“ услуги и нивните пазари. Суштината на разликата произлегува од улогата што ја играат социјалните услуги во општеството. Основните симптоми што ги разликуваат социјалните услуги од „класичните“ услуги во комерцијалната сфера се:

- метод на финансирање,
- зависност од политички одлуки,
- врска со законодавството,
- кохерентност со мрежите што постојат во локалната заедница,
- интимна природа на услугите,
- важна улога на семејството или други неформални заедници,
- етичка и вредносна димензија.

Давателите на социјални услуги, кои може да се сметаат за услуги на одреден начин (се карактеризираат со висок степен на контакт на лицето што обезбедува услуги со нивните корисници, што резултира со одредена интимност на овие услуги). Целта на ЦСР не е да генерира профит или да стекне предност во однос на конкуренцијата. Ова не значи дека не треба да се занимава со тоа колку ефикасно ги користи своите расположливи ресурси. ЦСР најдобро ги исполнуваат своите цели во корист на општеството кога разликата помеѓу придобивките и трошоците е максимална, и оваа разлика не значи максимизирање на профитот, туку максимизирање на јавните интереси. Целта е да се постигне максимална можна комбинација на обезбедени услуги со минимални ресурси. Многу активности на персоналот во организациите за услуга за социјална работа често се занемаруваат и потценуваат, што е многу соодветно документирано со следните зборови на Бахман: „За жал, самите организации не ги сметаат човечките ресурси за инвестиција. Друг значаен проблем е ниското ниво на стратешко планирање и нејасните организациски и раководни структури, кои се основа за отсуство на опис на работните места. Ова е особено типично за мали непрофитни организации со еден или двајца вработени со полно работно време. Отсуството на описи на работни места и организациски цели тогаш

предизвикува нерамномерен товар за индивидуалните вработени и нефер (субјективна) евалуација. Ова е проследено со појава на меѓучовечки конфликти, несоодветна социјална клима и заминување на посветени и способни работници “.[35]

Социјалната работа во социјалните услуги е една од најважните алатки за спроведување на социјалната политика. Преку социјални услуги, социјалната работа ја вршат професионални социјални работници со помош на услужни професии. Во однос на функцијата (ориентацијата) што ја вршат социјалните услуги во општеството, тие се поделени во следните три основни групи:

а) социјално советување,
б) услуги за социјална заштита,
в) услуги за социјална превенција.

Карактеристична карактеристика на социјалните услуги е дека вкупната побарувачка за овие услуги ја надминува нивната агрегатна понуда. Сепак, тоа не значи дека за некои видови услуги или на некои локации, побарувачката за услуги не може да биде помала од нивната понуда. Клучното прашање што треба да се реши е да се осигура дека граѓаните имаат пристап до „вистинските услуги“ во „вистинската количина и квалитет“ на „вистинското место“ и во „вистинското време“.

Важни алатки за поддршка се:

- ефективна децентрализација на социјалните услуги и нивна координација,
- планирање на социјалните услуги во заедницата,
- пазар на социјални услуги и поврзани маркетинг активности и однесување на нивните даватели на услугите се разликуваат по природа од опипливи производи.

Додека материјалните производи ги чекаат своите клиенти само по производството, обезбедувањето на услуга бара интеракција помеѓу клиентот (корисникот на услугата) и вработениот кој ја обезбедува услугата. Нивото и ефективноста на интеракцијата помеѓу клиентот и давателот на услугата не зависи само од квалификациите и вештините на вработените кои директно обезбедуваат или создаваат услуги за клиентите, туку и од нивото на целиот систем на компанија што

[35] Bachmann, P. (2011) Management neziskové organizace. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus.

поддржува обезбедување услуги. За постојаниот и висок квалитет на обезбедените услуги, од суштинско значење е секој вработен во организацијата да биде ориентиран кон клиентите. Давателите на услуги мора да бидат свесни дека задоволството на клиентите (корисниците на услугите) е фундаментално под влијание на квалитетот на услугите во рамките на организацијата и задоволството на ефикасни и лојални вработени. Раководството на организацијата игра одлучувачка улога во исполнувањето на овие примарни предуслови за раст и просперитет. Овој проблем е особено релевантен за организациите што даваат услуги врз основа на висок степен на контакт на вработените со корисниците на овие услуги: здравствени и социјални услуги.

Единствеността на социјалните услуги лежи во улогата што ја играат во општеството. Неопходно е да се сфати дека работата на персоналот овде првенствено е одредена од специфичните потреби на оние за кои е наменета. Социјалните работници им помагаат на луѓето од обесправените групи да живеат нормален живот, се фокусираат на одржување на највисок можен квалитет и достоинство на нивниот живот, им помагаат да најдат соодветно вработување. Во овој контекст, ќе го споменам фактот дека целта на социјалните услуги не е да се произведе максимален профит, туку да се постигне позитивна промена во животот на клиентот. Организациите што даваат социјални услуги не остваруваат профит во нивната стратегија, иако во многу случаи тоа може да одигра значајна улога. Стратегиите на овие организации се главно услуги, помош и слични активности. Ова влијае и на структурата на вработените со која менаџерот треба да работи и со кој треба да управува.

Така, можеме да зборуваме за различни мотивации во работата на персоналот во областа на социјалните услуги - мотивација ориентирана кон човекот, во споредба со производствените компании (компании), каде што значително преовладува ориентацијата кон перформансите на вработените со цел да се оствари што е можно поголем профит. Важни фактори влегуваат во процесот на мотивација, вклучувајќи ја и мисијата на организацијата. Овој дел од пазарот на трудот привлекува поединци кои сакаат да им помогнат на другите, сакаат да променат нешто и им треба нивната работа да има смисла. Ова веројатно се должи на фактот дека овие организации имаат за цел да исполнат општествено корисна мисија. Поголема кохезија на

работниот тим е очигледна и во овие организации вработените често го поминуваат своето слободно, неработно време заедно. Покрај тоа, нагласуваат дека еден друг факт е важен за овие лица, имено ценењето на организацијата за која тие работат. Како што е познато, вработените често работат за релативно ниска плата, така што внатрешната мотивација е важна за нив.

Веќе беше споменато дека важна специфична карактеристика на организациите за социјални услуги е хетерогеноста (разновидноста) на човечките ресурси, што, пак, подразбира разновидност на меѓучовечки и работни односи. Оваа хетерогеност се манифестира, на пример, во фактот дека во ЦСР можат да работат и висококвалификувани специјалисти, менаџери, неквалификувани работници, но и волонтери можат да работат овде.

Во Извештајот за работата на Центрите за социјална работа во Република Македонија, според направеното истражување[36] од вкупно 30 центри во нашата држава, учество на волонтерска работа е присутно во 17 од нив. Односно во нешто повеќе од половина. Во Националната програма за развој на социјалната заштита 2011-2021[37] е препознаена потребата за зголемување на ангажирањето на волонтерската работа. Меѓутоа моменталната состојба покажува дека се уште волонтерската работа не е застапена во голем дел од центрите. Оттука може да се заклучи дека постои потреба за зголемување на волонтерскиот ангажман, особено во оние центри каде воопшто не биле ангажирани волонтери.

Во овој контекст, од гледна точка на работата на персоналот, неопходно е да се сврти вниманието кон негативниот феномен што понекогаш се јавува во некои ЦСР, имено акумулација на функции. Управувањето со човечките ресурси во овие организации се модифицира главно со ограничено финансирање, обично со повеќе извори, усогласеност со стандардите за квалитет на социјална работа и законска едукација на социјалните работници. Во социјалните услуги, менаџерот често станува професионален авторитет, работник кој има најшироко образование во оваа област. Значи, овој често не е условен од менаџерски вештини. Менаџерите во оваа област заземаат различни позиции и управуваат со обемот на работа според видот на

[36] Извештај за работата на Центрите за социјална работа во Република Македонија, https://idscs.org.mk/wp-content/uploads/2017/04/Izveshtaj-za-rabotata-na-CEntrite-za-socijalna-rabota-vo-R-M.pdf

[37] http://www.unicef.org/tfyrmacedonia/macedonian/NationalProgrammeSocialProtection.pdf

организацијата, со лидерите во посложена позиција, бидејќи, покрај професионалните задачи и одговорности за управување и работење со објекти, тие треба да го бранат својот јавен живот и да го зголемат средства за нивните активности.

Организацијата на социјална работа е организам кој постојано учи, така што овој протокот на информации е од суштинско значење за организацијата. Менаџерите се одговорни за управување со социјалните услуги, вклучително и управување со персоналот. Во рамките на управувањето со човечки ресурси, менаџер во социјални услуги ги извршува следните клучни функции:

- придонесува за обезбедување на потребниот персонал,
- создава услови за развој на своите вработени и свои,
- планира, организира, ја оценува работата на своите вработени,
- создава тим, развива продуктивни и креативни работни односи.

Понатаму, треба да се развијат компетенции за управување со човечки ресурси. Други специфичности, исто така, произлегуваат од самото почитување на Законите, Стандардите и процедурите за постапување на ЦСР.[38] На ова се додаваат и други барања за индивидуални работни места, особено самоопределување, интегритет, медицинска и професионална компетентност.

[38] Стандарди и процедури за постапување на центрите за социјална работа (2014). Скопје : ЈУ Завод за социјални дејности.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2 ВОВЕД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето кое е цел на овој магистерски труд има задача да ја докаже или отфрли претпоставката дека примената на реален, наместо декларативен МЧР, влијае врз зголемувањето на ефективноста, ефикасноста на работењето на Јавната администрација и квалитетот на услугите на ЦСР. За таа цел е разработена хипотетска рамка во која се опфатени сите релевантни елементи на едно научно истражување: проблем, појава, цели, динамика и примерок на истражување, хипотетска рамка, независни и зависни варијабли, како и индикаторите кои се користат за нивно докажување.

2.1 Проблем на истражување

Во овој магистерски труд ќе се анализира улогата на менаџментот со човечки ресурси во спроведувањето на функциите на менаџментот во Центрите за социјална работа во пелагониискиот плански регион. Во овој регион влегуваат девет општини: Демир Хисар, Битола, Новаци, Могила, Прилеп, Долнени, Кривогаштани, Крушево и Ресен. Работата во социјалните служби е стресна работа од причини што вработените секојдневно се среќаваат и работат со лица од ранливи категории на граѓани. Тука спаѓаат лица со нарушено здравје, зависници, лица со посебни потреби, лица жртви на семејно насилство и нарушени семејни односи, лица жртви на трговија со луѓе, необразовани и несоцијализирани лица кои егзистираат во многу лоши услови и на кои им е потребна помош од државата која се спроведува преку вработените во Центрите за социјална работа. Успешноста, професионалноста, посветеноста и стручноста на вработените во Центарот значи подобар живот за сиромашните, ранливите и социјално исклучените лица. За да се постигне ова, секторот за човечки ресурси треба да ги мотивира вработените и успешно да менаџира со континуиран професионален развој преку одржување на обуки за стручните работници. Обуката на вработените им овозможува да се стекнат со практични вештини и знаења ко се потребни за работа, раководење на процесите и организациско однесување според прифатените норми и стандарди за да можат упешно да одговорат на барањата кои ги носи работното место. Едукацијата на

стручните работници во Центарот претставува континуиран процес на стручно усовршување преку одржување на обуки кои влијаат врз ефективноста во извршувањето на зададените задачи. Покрај професионалниот развој и мотивацијата на вработените е еден од клучните фактори за успехот во работата и остварувањето на целите и задачите на секоја организација и институција. Остварувањето на целите значи поуспешно и подобро функционирање на Центарот при реализирањето на услугите на корисниците на права.

Интервенирањето во животите на лицата во ризик, претставува специфична задача за која е потребно лицето да владее со низа различни знаења, вештини и техники. Релевантното образование, како и развојот преку едукација и обуки, на лицето ќе му овозможат да ги применува своите лични силни страни и слабости за поефикасно да ги извршува своите работни задачи. Јасните описи на работните места преку точно определена спецификација како и континуираните обуки на вработените ќе помогнат во одржувањето на високите стандарди во Центарот за социјална работа. Менаџерите во институцијата во целост имаат одговорност да ги подготват и информираат вработените да знаат што се очекува од нив преку тоа што ќе им се обезбедат јасни и прецизни описи на работните места и постојани специјализирани обуки. Како дел од ова истражување ќе биде и согледувањето за тоа колку успешно се реализирааат активностите и практиките на управувањето со човечкиот кадар во Центрите за социјална работа. Може и да го истражуваме задоволството на вработените од одржувањето на обуки и нивниот развој и едукација кои би требало да се спроведени од страна на менаџментот со човечки ресурси во институцијата. Вложувањето во развојот и правилниот избор на човечки ресурси води кон поуспешно остварување на стратешките цели и задачи на институцијата. Истражувањето на проблемот пред се ќе се прави поради дополнување на знаењата за важноста на улогата која ја има менаџментот со човечки ресурси. Секоја институција треба да се посвети на интензивна изградба на ефективен систем за управање со човечки ресурси кој би подразбирал имплементирање на практиките и функциите на менаџментот во областите на планирање на човечки ресурси, правилна селекција и регрутирање, унапредување на системот за опис на работни места, обука и едукација на вработените, одржливост и мотивирање на стручните кадри како и следење и оценување на работата. Прашањето кои од овие практики се применуваат

во Центрите за социјална работа ќе ни даде одговор за успешноста на управувањето со човечките ресурси.

Клучен фактор за успешно работење на административните и јавни установи е управувањето со човечките ресурси во јавната администрација, вклучувајќи ги тука и Центрите за социјална работа. Основната цел на менаџментот во јавната администрација мора да биде креирање на капацитети со кои би се постигнале одржливи и ефикасни институции преку создавање квалификувани, лојални и мотивирани човечки ресурси. Само со успешно структуриран и стандардизиран начин на управување со човечките ресурси во јавната администрација ќе може да се реализираат целите преку трудот, компетентноста и придонесот на вработениот. Целта на ова истражување ќе биде да се утврди состојбата на поставеноста, екипираноста и функционирањето на секторот за управување со човечки ресурси. Дали се регрутираат човечки ресурси според потребната стручност и професионалност, дали се ангажирани вистинските луѓе на вистинското место, дали е потребна реорганизација на работните места се само некои од прашањата на кои треба да добиеме одговор. Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на јавните службеници е постојана и главна функција на човечките ресуси во јавната администрација.

Управувањето со човечките ресурси е процес кој што и овозможува на институцијата да регрутира луѓе кои ги имаат потребните квалификации, вештини, знаења и способности за полесно да се дојде до зацртаните резултати и цели. Поконкретно, управувањето со човечките ресурси претставува клучна функција во институцијата со која треба соодветно да се поврзат управувањето со човечки ресурси со целите на институцијата. Преку правилно селектирање и регрутирање на потребните ресурси, оваа функција има за цел да ја создаде структурата преку која институцијата ќе ги постигне своите стратешки определби и цели. Имајќи ја во предвид комплексноста на процесот на работа во Центрите за социјална работа, како и потребата од професионален стручен кадар не може а да не ја согледаме големината на улогата за правилно управување со човечки ресурси. Потребно е знаење и успешно управување со човечките ресурси за да се привлечат и да се задржат вистинските луѓе на вистинското место кои ќе ги постигнат поставените цели.

2.2 Појава на истражувањето

Менаџирањето на човечки ресурси е една од важните сегменти во функционирањето на организацијата. Менаџментот со човечки ресурси е значаен за односот на организацијата кон своите вработени. Во време на постојани промени особено расте свеста за тоа дека целите на секоја организација не е можно да се постигнат без грижа за оние кои тие цели треба да ги конкретизираат и остварат. Успешното управување со човечки ресурси ќе овозможи рано дијагностицирање и превенирање на проблемите во организацијата. Оттука **појавата (областа) на истражување** во која ќе се изведе емпириските дел на трудот е: **Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација.**

2.3 Цел на истражувањето

Од успешното управување со човечките ресурси зависи процесот на работење и реализирање на поставените задачи и цели на институцијата. Општа цел на ова истражување е да се добијат релевантни сознанија да се утврди поврзаноста на улогата на менаџирањето со човечките ресурси со успехот на Центрите за социјална работа во справувањето со решавање на проблемите. Успехот на ефикасноста во работата на Центрите се мери преку задоволството на корисниците кое произлегува од услугите и правата што ги даваат Центрите како даватели на јавни услуги и парични побарувања. За сето ова да биде остварено потребни се професионални и компетентни кадри, знаења и вештини на вистинските вработени на вистинско место а за кои е одговорен манаџментот на човечки ресурси во институцијата.

Ова истражување има за цел да ја претстави улогата на управувањето со човечките ресурси во јавната администрација, односно во Центрите за социјална работа. Основен предмет ќе биде анализата на активностите и функциите на јавната администрација – ЦСР коишто се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси. Целта е да се осознае улогата на управувањето со човечките ресурси преку анализирање на работата, планирање и селектирање на вработените, колку и дали се обезбедува обука, постои ли мотивација, развој на кариерата и секако задржување на вработените кои ги исполнуваат критериумите и успешно ги исполнуваат целите и задачите од работното место.

Во ова истражување се поставени и научна и практична цел.

Научна цел: Научната цел на истражувањето е да се добијат нови сознанија за областа која се истражува (менаџирање на човечки ресурси во јавната администрација). Исто така, како научна цел може да се постави и потврдување на апликативноста на користените мерни инструменти за добивање на релевантни резултати за вакви и слични истражувања.

Практична цел: Практичната цел која произлегува од ова истражување е добиените резултати да се стават на располагање на засегнатите страни, за да можат врз база на нив да се работи на подобро дефинирање на потребните активности за менаџирање и спроведувањето на функциите на менаџментот во Центрите за социјална работа во пелагонискиот регион.

2.4 Динамика и примерок на истражувањето

Со истражувањето преку анализа на податоците ќе се обидеме да добиеме реални согледувања за улогата на Менаџментот на човечките ресурси во Центрите за социјална работа во пелагонискиот регион. Ова истражување ќе има неколку фази преку кои полесно ќе дојдиме до увид на состојбата на предметот кој го истражуваме. Преку изработка на нацрт на истражувањето ќе го утврдиме проблемот и варијаблите, како и хипотезите и целите на истражувањето. Исто така ќе се утврди и дефинира методот на истражување и инструментите кои ќе се користат во истражувањето.

Во првиот теоретски дел ќе се објаснат основите и дефинирањето на менаџментот со човечки ресурси. Потоа ќе се дефинираат активностите, функциите и практиките на управувањето со човечките ресурси. Во понатамошниот дел ќе го разгледаме функционирањето на управувањето со човечките ресурси во Социјалната заштита, како и важноста и значењето на развојот, едукацијата, обуката и мотивирањето на вработените во јавната администрација односно Центри за социјална работа.

Во вториот дел ќе биде објаснето истражувањето на проблемот односно ќе се обработат сите сегменти од истражувањето и тоа: предметот на истражувањето, целта и карактерот на истражувањето, задачите, хипотезите, варијаблите, методите, техниките и инструментите, популацијата и примерокот, организацијата и

спроведувањето на истражувањето и статистичката обработка на податоците. Откако ќе се утврдат методите, техниките и инструментите ќе се одреди и примерокот и популацијата која ќе биде анкетирана, односно вработените во Центрите за социјална работа во регионот кој е цел на истражување. Потоа истражувањето ќе биде спроведено преку инструментите кои ќе овозможат собирање, за на крај преку обработка и анализа на собраните податоци ќе се дојде до дополнување на знаењата за истражувачкото прашање и можност да се проверат поставените хипотези. Последна фаза на истражувањето е презентирање на резултатите и одбрана на магистерскиот труд.

Истражувањето ќе се спроведе во Центрите за социјална работа во Пелагонискиот регион во Република Македонија. Анкетата ќе биде спроведена на целен примерок од 50 испитаници. Анкетниот прашалник ќе биде анонимен, ќе опфаќа директни и индиректни прашања кои ќе бидат од затворен тип. Структурата на примерокот ќе биде соодветно поделена, со цел на докажување на варијаблите поставени во хипотетската рамка. Истражувањето ќе се спроведе електронски во месец јули, 2021 година.

2.5 Методи, техники и инструменти на истражувањето

Примерокот на анкетираната популација ќе го сочинуваат вработени во Центрите за социјална работа во пелагонискиот плански регион, кој ги опфаќа општините Демир Хисар, Битола (Новаци и Могила), Ресен, Крушево и Прилеп (Долнени и Кривогаштани). Добиените податоци статистички ќе се обработат и ќе се изврши анализа на добиените податоци од кои ќе се изведе заклучок од добиените резултати. Целта е да добиеме увид во актуелната состојба со човечките ресурси од аспект на менаџирање, стручност на вработените како и нивниот развој преку специјализирани обуки. Откако ќе се изведе заклучок од добиените резултати ќе се добие и заклучок за поставените хипотези. Тие резултати ќе се образложат и интерпретираат и ќе се дојде до целосен извештај за спроведеното истражување.

Прашалниците се од затворен тип, а испитаниците можат да одговараат со еден одговор од трите понудени опции:

А) ДА

Б) ДЕЛУМНО

В) НЕ

Истражувањето на трудот, постигнувањето на поставените цели, односно потврдувањето на поставената теза ќе се прави преку методот на анализа и компаративен метод, дескрипција и статистичка метода.

2.6 Задачи на истражувањето

Задачи на истражувањето се:

- Да се согледа улогата на менаџментот на човечки ресурси во функционирањето на ЦСР
- Да се согледа значењето на улогата на менаџментот на човечки ресурси во спроведувањето на МЧР практиките во ЦСР чија примена е во тесна врска со успешното работење на ЦСР
- Да се согледа зависноста на успешното функционирање на ЦСР од правилниот избор односно селекција на ЧР
- Да се види задоволството на вработените од менаџирањето на ЦСР за нивниот професионален развој преку специјализирани обуки
- Да се види потребата од континуирани обуки, едукации и развој на вработените во ЦСР

2.7 Хипотетска рамка

1.1.Генерална хипотеза:

Примената на реален, наместо декларативен МЧР, влијае врз зголемувањето на ефективноста, ефикасноста на работењето на Јавната администрација и квалитетот на услугите на ЦСР.

1.2. Посебни и поединечни хипотези:

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1: Примената на функциите и практиките на МЧР придонесуваат за успешно остварување на целите на ЦСР.

Поединечна хипотеза 1.1: Постои поврзаност помеѓу реалното спроведување на МЧР практиките и остварувањето на стратешките цели на ЦСР.

Независна варијабла: ***Реално спроведување на МЧР практики***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 1, 2, и 3 од анкетниот прашалник.

Зависна варијабла: ***Стратешки цели на ЦСР***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 4,5 и 6 од анкетниот прашалник.

Поединечна хипотеза 1.2: Постои поврзаност помеѓу реалното спроведување на МЧР практиките и квалитетот на услугите на ЦСР.

Независна варијабла: ***Реално спроведување на МЧР практики***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 1, 2, и 3 од анкетниот прашалник.

Зависна варијабла: ***Квалитет на услуги на ЦСР***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 7,8 и 9 од анкетниот прашалник.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2: Ако ЦСР се соодветно екипирани со професионални и обучени ЧР, тие ќе можат да нудат поефикасни и поквалитетни услуги.

Поединечна хипотеза 2.1: Професионални и добро обучени кадри поуспешно ги завршуваат работните задачи и го подобруваат квалитетот на услугите.

Независна варијабла: ***Обука на човечките ресурси***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 10,11 и 12 од анкетниот прашалник.

Зависна варијабла: ***Успех во работни задачи и квалитет на услуги***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 13, 14 и 15 од анкетниот прашалник.

Поединечна хипотеза 2.2: Континуираните обука и развој на вработените во ЦСР обезбедуваат постигнување на организационите цели на ЦСР.

Независна варијабла: ***Развој на човечките ресурси***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 16, 17 и 18 од анкетниот прашалник.

Зависна варијабла: ***Организациски цели на ЦСР***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 19, 20 и 21 од анкетниот прашалник.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 3: Правилната селекција на ЧР е поврзана со ефикасноста и успешноста на функционирањето на ЦСР.

Поединечна хипотеза 3.1: Со вработување на вистинските, компетентни луѓе на вистинското место ќе се осигура успехот во остварувањето на стратешките цели и квалитетот на услугите на ЦСР.

Независна варијабла: ***Регрутирање на човечките ресурси***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 22, 23 и 24 од анкетниот прашалник.

Зависна варијабла: ***Стратешки цели и квалитет на услугите на ЦСР***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 4, 5, 6, 7, 8 и 9 од анкетниот прашалник.

Поединечна хипотеза 3.2: Правилната селекција и вработување, како дел од функциите на МЧР, ќе обезбедат успех и задоволство на работното место на давателите на јавни услуги во ЦСР.

Независна варијабла: ***Селекција на човечките ресурси***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 25, 26 и 27 од анкетниот прашалник.

Зависна варијабла: ***Успех и задоволство на работното место***

Индикатори: Искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 28, 29 и 30 од анкетниот прашалник.

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА

3 КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА

Во продолжение се претставени резултатите добиени од спроведеното истражување. Резултатите добиени од испитаниците се соодветни за докажување на секоја од поставените варијабли во хипотетската рамка. Сите прашалници се коректно пополнети согласно упатството за пополнување, при што се земени во предвид во анализите направени во интерес на докажување на поставените хипотези.

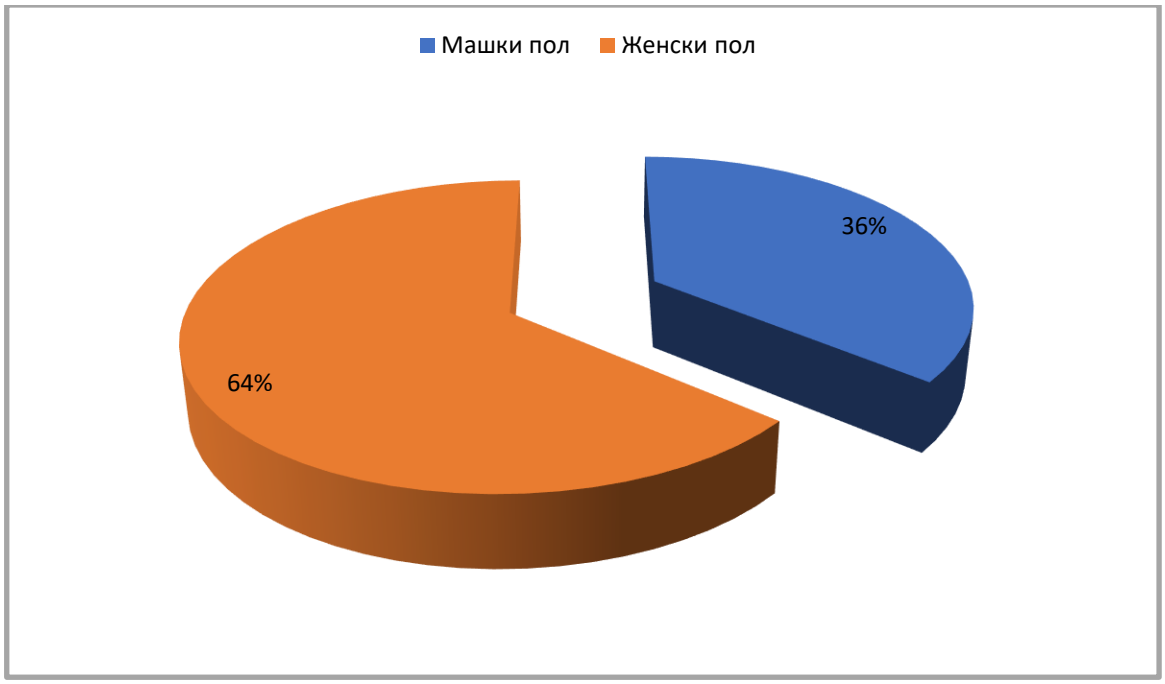
Во првиот дел од анкетниот прашалник се поставени демографски прашања за испитаниците кој вклучуваат прашања за пол, возраст, степен на образование и остварен работен стаж.

Структурата на примерокот го сочинуваат 50 испитаници од кои 18 припадници на машкиот пол или 36% и 32 припаднички од женскиот пол или 63%. Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 1.

Табела бр. 1 – Одговори на прашање бр. 1

Изберете го вашиот пол			
ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 1	**А**	**Б**	**ВКУПНО**
	18	32	50
	36%	63%	100%

Графикон 1: Изберете го вашиот пол



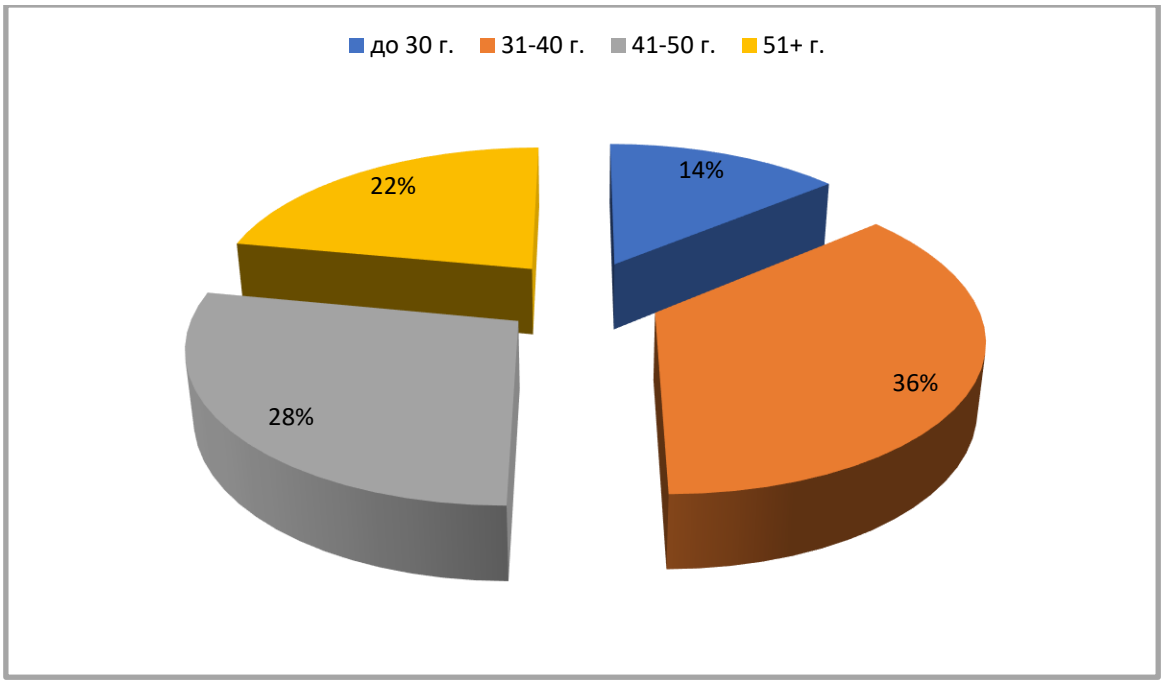
Извор: *Сопствено истражување на авторот*

На второто прашање од анкетниот прашалник, кое гласи: ***Изберете ја вашата возраст***, одговориле до 30 години - 7 испитаници или 14%, од 31-40 одговориле 18 или 36% од испитаниците, од 41-50 одговориле 14 испитаници или 28% и над 51 година одговориле 11 испитаници или 22%. Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 2.

Табела бр. 2 – Одговори на прашање бр. 2

Изберете ја вашата возраст					
	ОДГОВОРИ				
ПРАШАЊЕ БР. 2	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**ВКУПНО**
	7	18	14	11	50
	14%	36%	28%	22%	100%

Графикон 2: Изберете ја вашата возраст



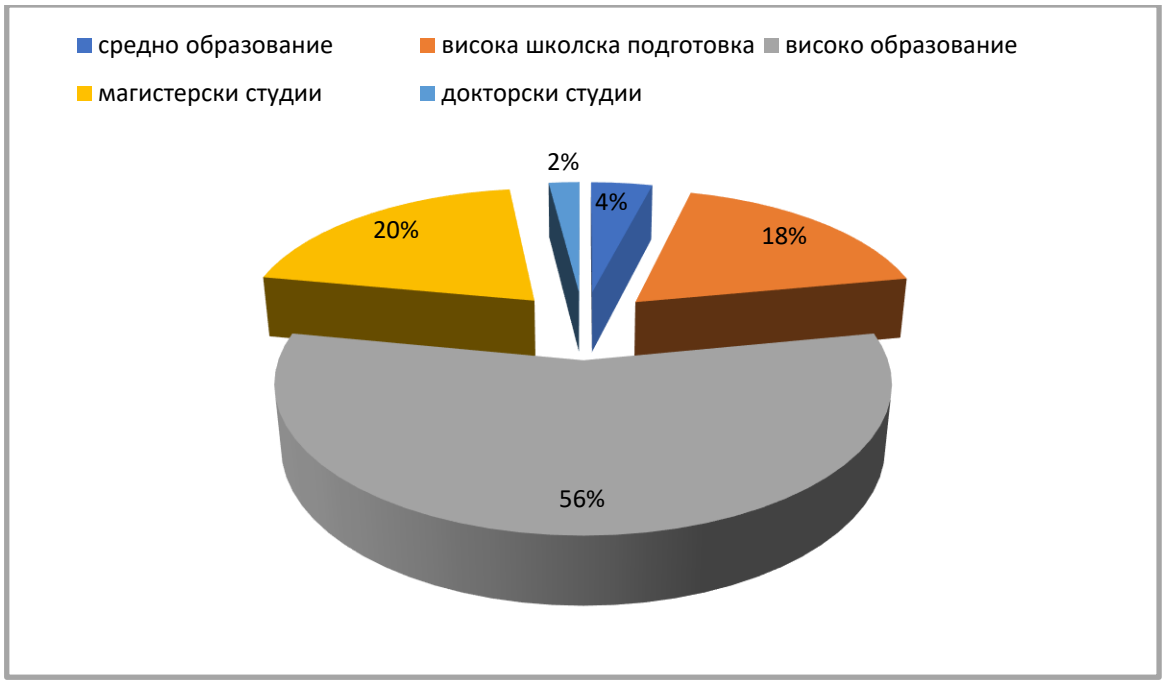
Извор: *Сопствено истражување на авторот*

На третото прашање од анкетниот прашалник, кое гласи: ***Изберете го вашиот степен на образование,*** одговориле дека 2 испитаници имаат средно образование или 4%, со висока школска подготовка се 9 испитаници или 18%, со високо образование се 28 испитаници или 56%, со магистерски студии се 10 испитаници или 20%, додека докторски студии е само 1 испитаник со 2%. Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 3.

Табела бр. 3 – Одговори на прашање бр. 3

Изберете го вашиот степен на образование						
	ОДГОВОРИ					
ПРАШАЊЕ БР. 3	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**ВКУПНО**
	2	9	28	10	1	50
	4%	18%	56%	20%	2%	100%

Графикон 3: Изберете го вашиот степен на образование



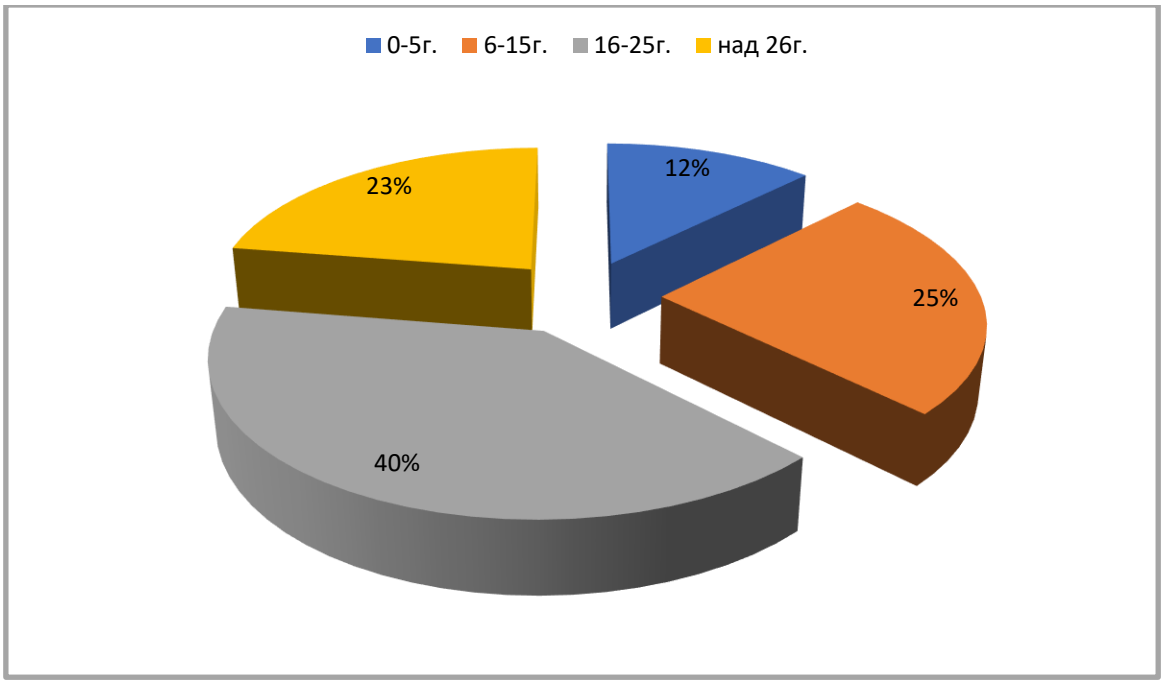
Извор: *Сопствено истражување на авторот*

На четвртото прашање од анкетниот прашалник, кое гласи: ***Изберете го вашиот работен стаж,*** одговориле дека 5 испитаници имаат од 0-5 г. или 12%, со 6-15 години стаж поседуваат 10 испитаници или 25%, со 16-25 години стаж се 26 испитаници или 40% и над 26 години стаж се 9 испитаници или 23%. Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 4.

Табела бр. 4 – Одговори на прашање бр. 4

Изберете го вашиот работен стаж					
	ОДГОВОРИ				
ПРАШАЊЕ БР. 4	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**ВКУПНО**
	5	10	26	9	50
	12%	25%	40%	23%	100%

Графикон 4: Изберете го вашиот работен стаж



Извор: *Сопствено истражување на авторот*

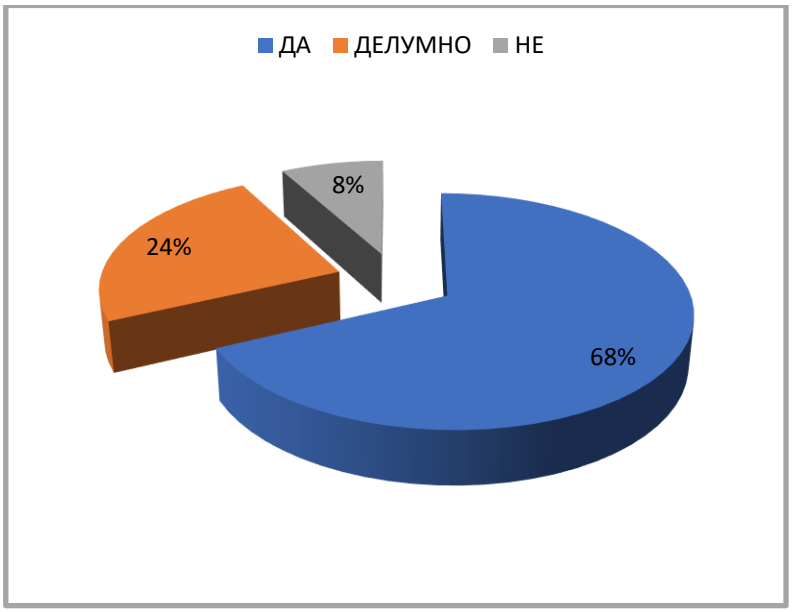
Следните 3 прашања од анкетниот прашалник се вбројуваат во категоријата која гласи: ***Реално спроведување на МЧР практики.*** Петтото прашање по ред гласи: **МЧР во ЦСР реално ги спроведува менаџерските функции, како: планирање на човечките ресурси, организирање, насочување и контролирање.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 34 испитаници, што претставува 68% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 4 испитаници, што претставува 8% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 5.

Табела бр. 5. – Одговори на прашање бр. 5.

МЧР во ЦСР реално ги спроведува менаџерските функции, како: планирање на човечките ресурси, организирање, насочување и контролирање.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 5.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	34	12	4	50
	68%	24%	8%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.5.

Графикон 5: МЧР во ЦСР реално ги спроведува менаџерските функции, како: планирање на човечките ресурси, организирање, насочување и контролирање.



Извор: *Сопствено истражување на авторот*

Шестото прашање по ред гласи: **МЧР во ЦСР реално ги спроведува оперативните функции, како: регрутирање и селекција, анализа и дизајн на работно место, проценка на успешност, обука и развој, администрација на надоместок и плата, благосостојба на вработените, одржување, работни односи, персонално истражување и евиденција.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА 30 испитаници, што претставува 60% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 5 испитаници, што претставува 10% од испитаниците.

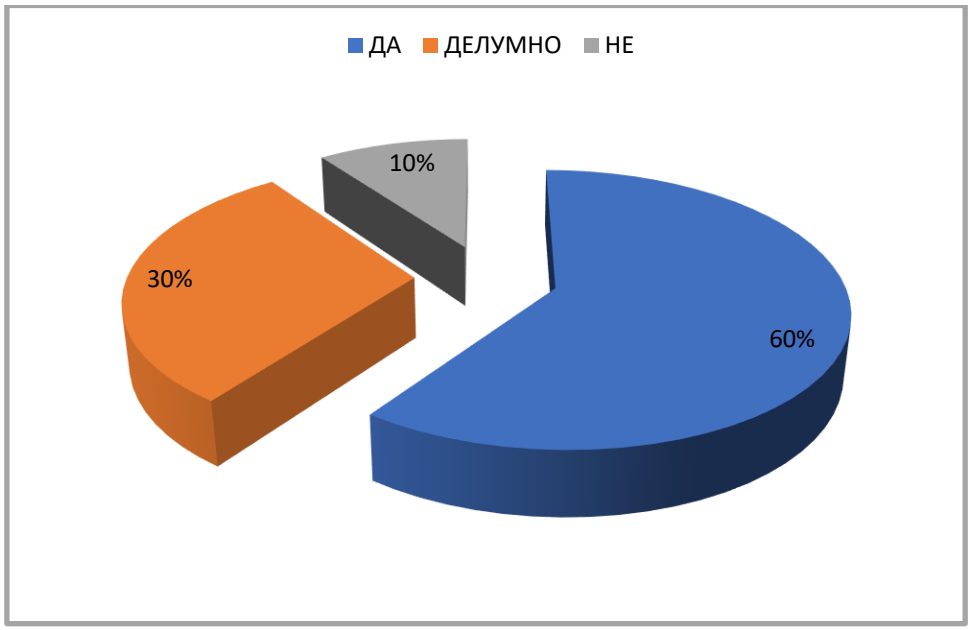
Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 6.

Табела бр. 6 – Одговори на прашање бр. 6.

МЧР во ЦСР реално ги спроведува оперативните функции, како: регрутирање и селекција, анализа и дизајн на работно место, проценка на успешност, обука и развој, администрација на надоместок и плата, благосостојба на вработените, одржување, работни односи, персонално истражување и евиденција.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 6	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	30	15	5	50
	60%	30%	10%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 6.

Графикон 6: МЧР во ЦСР реално ги спроведува оперативните функции, како: регрутирање и селекција, анализа и дизајн на работно место, проценка на успешност, обука и развој, администрација на надоместок и плата, благосостојба на вработените, одржување, работни односи, персонално истражување и евиденција.



Седмото прашање гласи: **МЧР во ЦСР реално ги спроведува советничките функции, како: совети за топ менаџментот и совети за раководители на оддели.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 35 испитаници, што претставува 70% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 11 испитаници, што

претставува 22% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 4 испитаници, што претставува 8% од испитаниците.

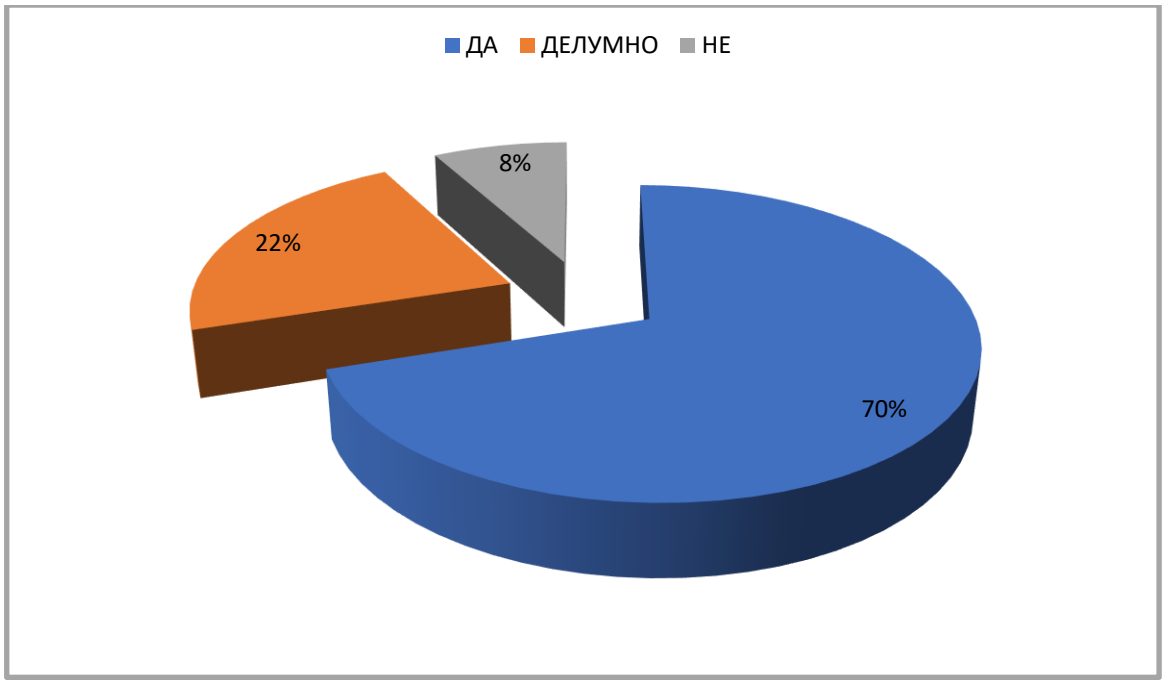
Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 7.

Табела бр. 7 – Одговори на прашање бр. 7

МЧР во ЦСР реално ги спроведува советничките функции, како: совети за топ менаџментот и совети за раководители на оддели.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 7.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	35	11	4	50
	70%	22%	8%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.7.

Графикон 7: МЧР во ЦСР реално ги спроведува советничките функции, како: совети за топ менаџментот и совети за раководители на оддели.



Следните 3 прашања од анкетниот прашалник се вбројуваат во категоријата која гласи: ***Стратешки цели на ЦСР.*** Осмото прашање гласи: **ЦСР успешно спроведува социјална превенција, социјални услуги и лиценцирање на стручен**

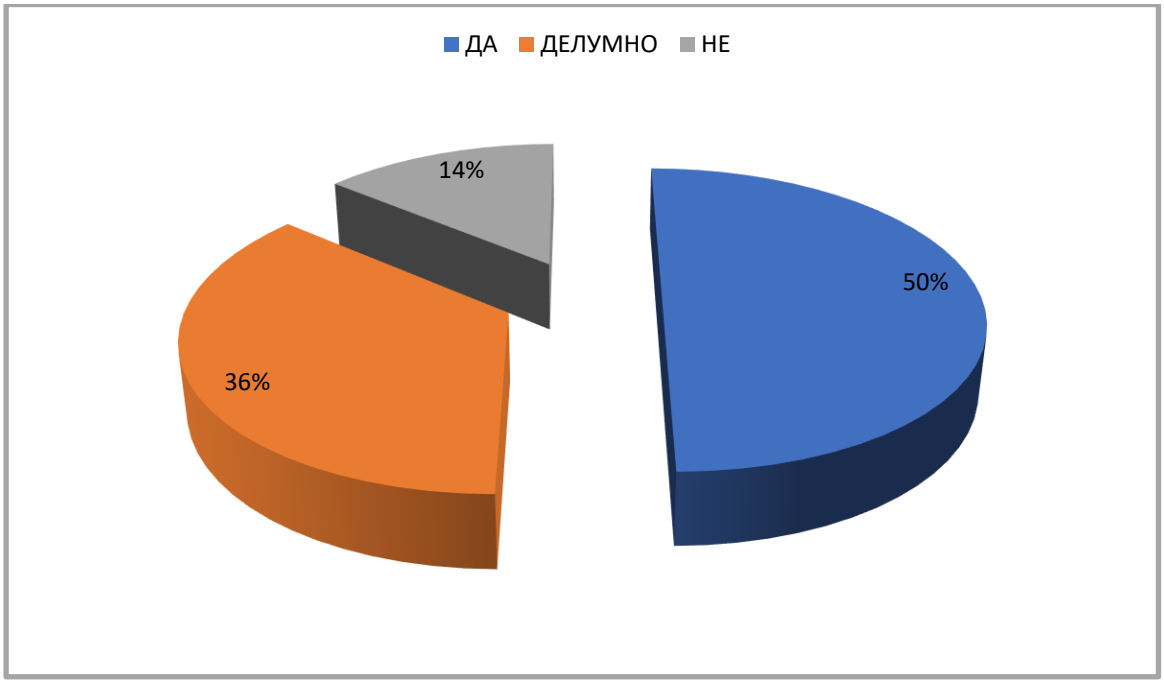
кадар во социјалната заштита. На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 25 испитаници, што претставува 50% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 18 испитаници, што претставува 36% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 7 испитаници, што претставува 14% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 8.

Табела бр. 8 – Одговори на прашање бр. 8

ЦСР успешно спроведува социјална превенција, социјални услуги и лиценцирање на стручен кадар во социјалната заштита.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 8.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	25	18	7	40
	50%	36%	14%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.8.

Графикон 8: ЦСР успешно спроведува социјална превенција, социјални услуги и лиценцирање на стручен кадар во социјалната заштита.



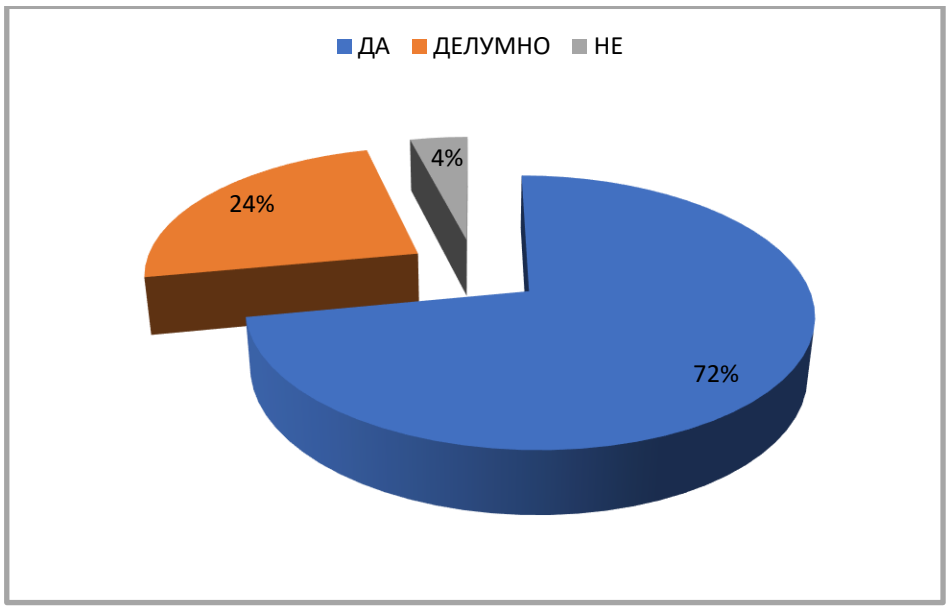
Деветото прашање гласи: **ЦСР работи според правната и институционалната рамка на системот на социјална заштита во Република Северна Македонија.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 36 испитаници, што претставува 72% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 2 испитаници, што претставува 4% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 9.

Табела бр.9 – Одговори на прашање бр. 9

ЦСР работи според правната и институционалната рамка на системот на социјална заштита во Република Северна Македонија.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 9.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	36	12	2	50
	72%	24%	4%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.9.

Графикон 9: ЦСР работи според правната и институционалната рамка на системот на социјална заштита во Република Северна Македонија.



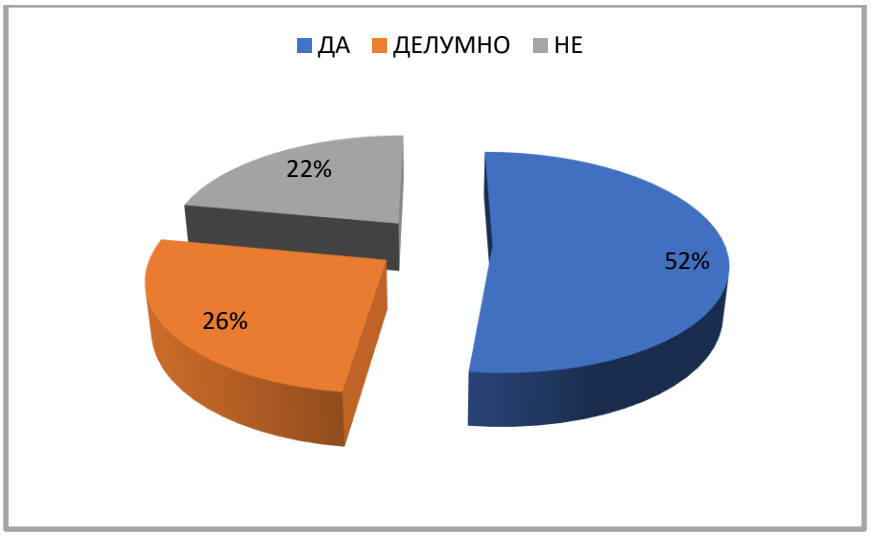
Десетото прашање гласи: **Анализата на податоците за соработка на релевантните актери на локално ниво покажува недостаток на ефективни партнерства на стратешко и оперативно ниво.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 26 испитаници, што претставува 52% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 13 испитаници, што претставува 26% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 10.

Табела бр. 10 – Одговори на прашање бр. 10

Анализата на податоците за соработка на релевантните актери на локално ниво покажува недостаток на ефективни партнерства на стратешко и оперативно ниво.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 10.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	26	13	11	50
	52%	26%	22%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.10.

Графикон 10: Анализата на податоците за соработка на релевантните актери на локално ниво покажува недостаток на ефективни партнерства на стратешко и оперативно ниво.



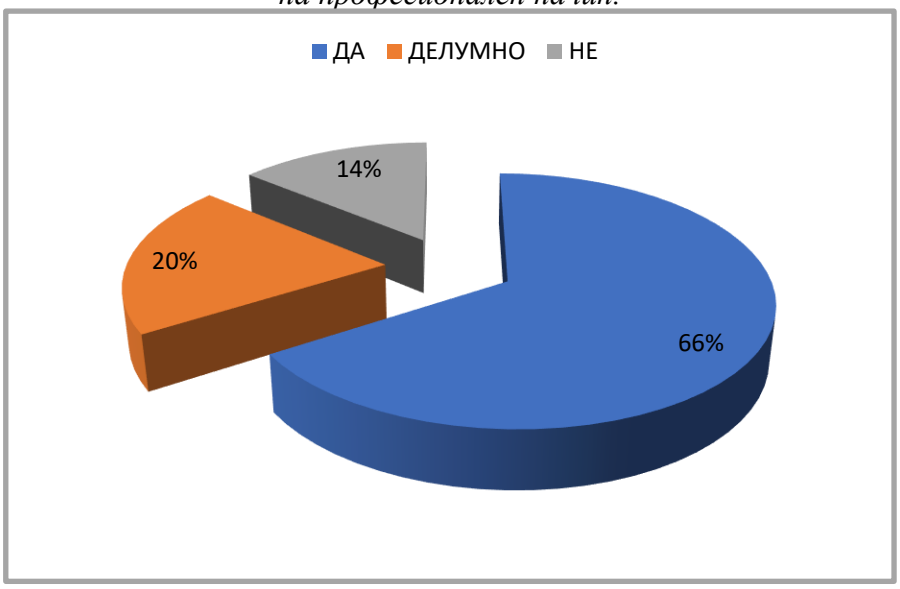
Следните прашања спаѓаат во категоријата: ***Квалитет на услуги на ЦСР.*** Единаесетото прашање гласи: **МЧР ги насочува на вработените во ЦСР со цел да пружаат услуги на професионален начин.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 33 испитаници, што претставува 66% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 10 испитаници, што претставува 20% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 7 испитаници, што претставува 14% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 11.

Табела бр.11– Одговори на прашање бр. 11

МЧР ги насочува на вработените во ЦСР со цел да пружаат услуги на професионален начин. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 11	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	33	10	7	50
	66%	20%	14%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.11.

Графикон 11: МЧР ги насочува на вработените во ЦСР со цел да пружаат услуги на професионален начин.



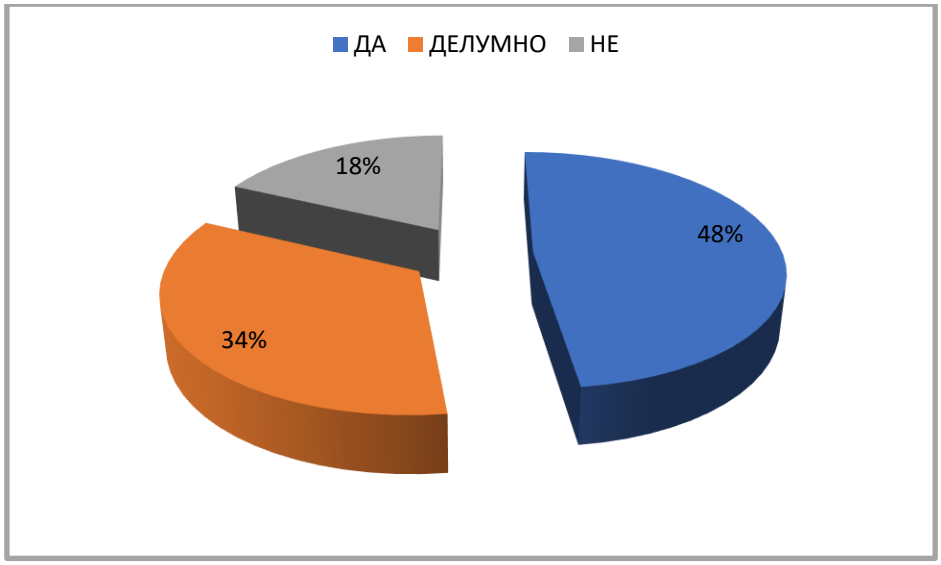
Дванаесетото прашање гласи: **МЧР инвестира во мотивирање на вработените за да станат рефлексивни стручни лица, тимски работници ориентирани кон обезбедување услуги на високо ниво.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 24 испитаници, што претставува 48% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 17 испитаници, што претставува 34% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 9 испитаници, што претставува 18% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 12.

Табела бр. 12 – Одговори на прашање бр. 12

МЧР инвестира во мотивирање на вработените за да станат рефлексивни стручни лица, тимски работници ориентирани кон обезбедување услуги на високо ниво.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 12	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	24	17	9	50
	48%	34	18%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.12.

Графикон 12: МЧР инвестира во мотивирање на вработените за да станат рефлексивни стручни лица, тимски работници ориентирани кон обезбедување услуги на високо ниво.



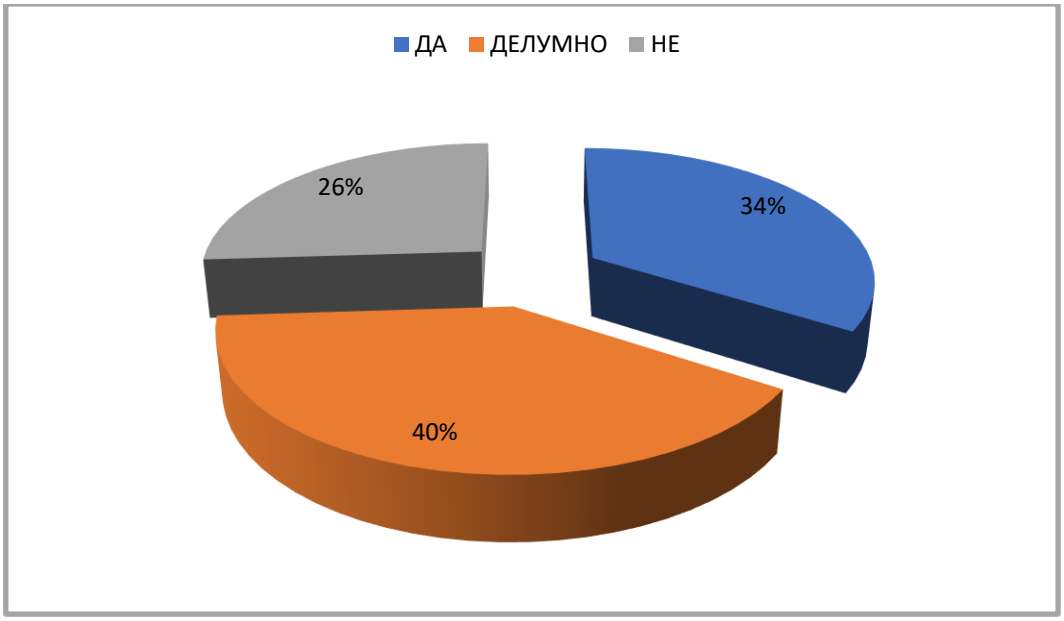
Тринасетото прашање гласи: **МЧР води евиденција за работните перформанси на вработените.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 17 испитаници, што претставува 34% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 13 испитаници, што претставува 26% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 13.

Табела бр. 13. – Одговори на прашање бр. 13.

МЧР води евиденција за работните перформанси на вработените.				
ОДГОВОРИ				
ПРАШАЊЕ БР. 13.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	17	20	13	50
	34%	40%	26%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.13.

Графикон 13: МЧР води евиденција за работните перформанси на вработените.



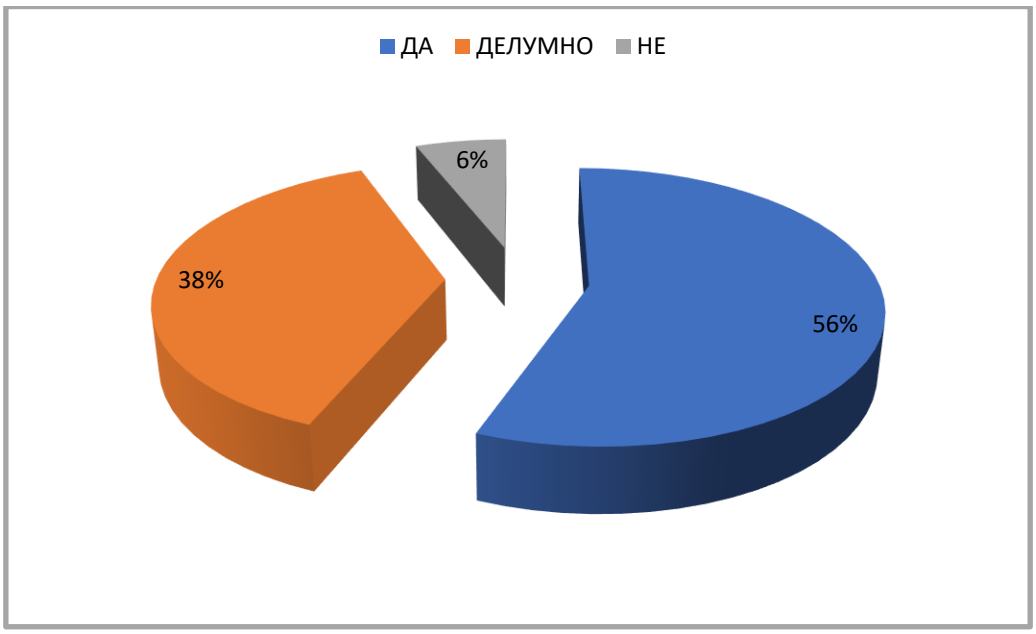
Следните пршања се дел од категоријата: ***Обука на човечките ресурси.*** Четиринаесетото прашање гласи: **Секој вработен во ЦСР добива обука која му е потребна за надградување на актуелните перформанси.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 28 испитаници, што претставува 56% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 19 испитаници, што претставува 38% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 3 испитаници, што претставува 6% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 14.

Табела бр. 14 – Одговори на прашање бр. 14

Секој вработен во ЦСР добива обука која му е потребна за надградување на актуелните перформанси.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 14.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	28	19	3	50
	56%	38%	6%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.14.

Графикон 14: Секој вработен во ЦСР добива обука која му е потребна за надградување на актуелните перформанси.



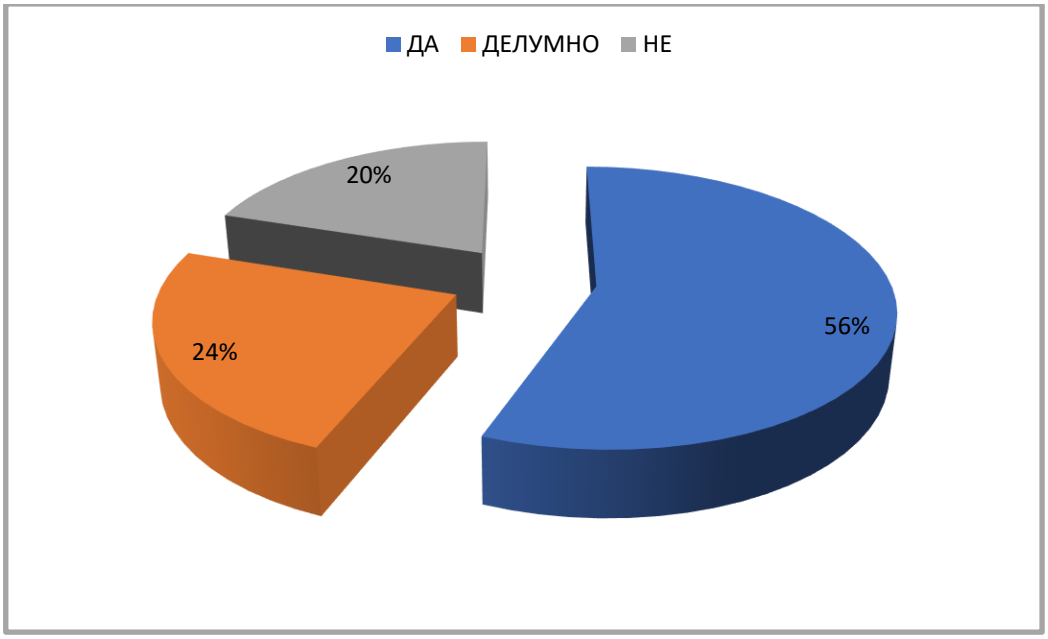
Петнаесетото прашање гласи: **По враќање од обука вработените ги користат новите стекнати вештини во работата.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 28 испитаници, што претставува 56% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 10 испитаници, што претставува 20% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 15.

Табела бр. 15 – Одговори на прашање бр. 15

По враќање од обука вработените ги користат новите стекнати вештини во работата.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 15.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	28	12	10	50
	56%	24%	20%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.15.

Графикон 15: По враќање од обука вработените ги користат новите стекнати вештини во работата.



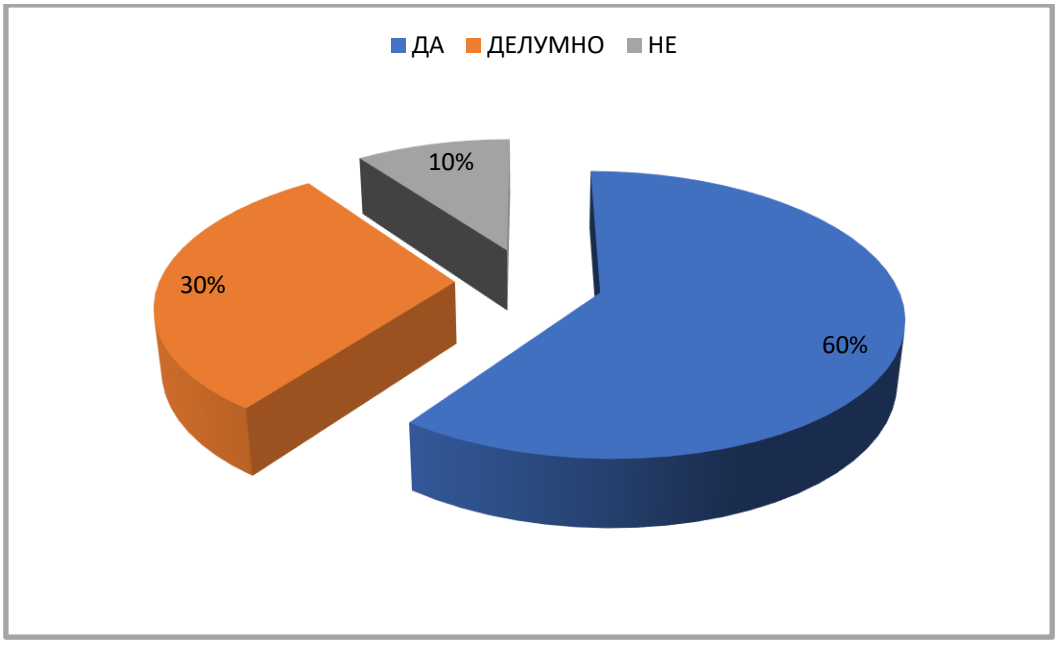
Шестнаесетото прашање гласи: **После обуката вработените имаат надградени таленти.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 30 испитаници, што претставува 60% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 5 испитаници, што претставува 10% од испитаниците.Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 16.

Табела бр. 16 – Одговори на прашање бр. 16

После обуката вработените имаат надградени таленти.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 16.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	30	15	5	50
	60%	30%	10%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 16.

Графикон 16: После обуката вработените имаат надградени таленти.



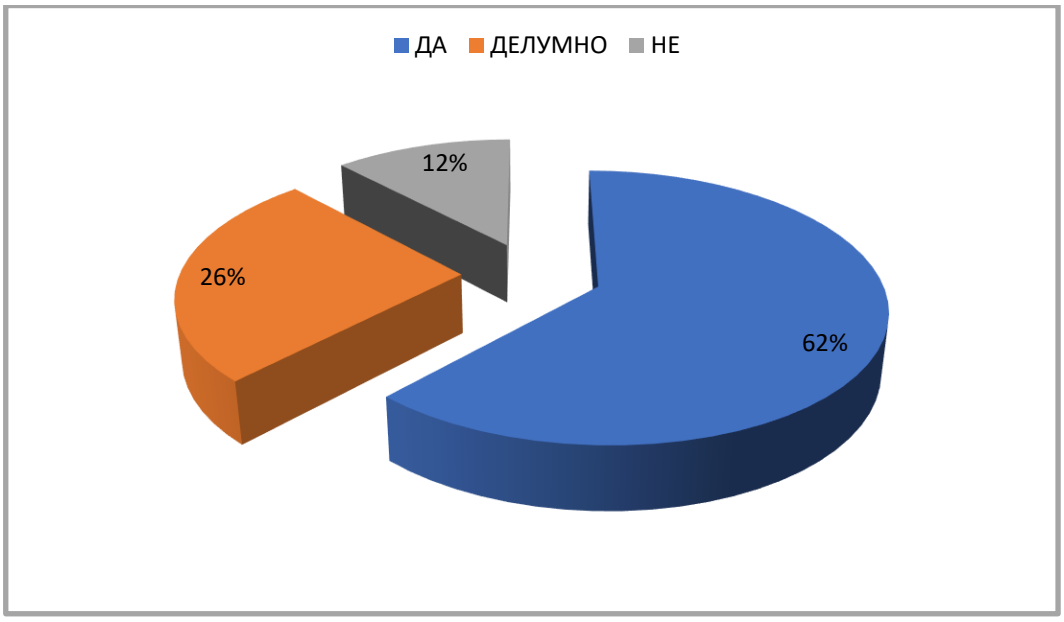
Следната категорија прашања гласи: ***Успех во работни задачи и квалитет на услуги.*** Седумнаесетото прашање гласи: **Вработените во ЦСР имаат поголема продуктивност во работата.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 10 испитаници, што претставува 62% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 13 испитаници, што претставува 26% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 17.

Табела бр. 17 – Одговори на прашање бр. 17

Вработените во ЦСР имаат поголема продуктивност во работата. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 17.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	31	13	6	50
	62%	26%	12%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.17.

Графикон 17: Вработените во ЦСР имаат поголема продуктивност во работата.



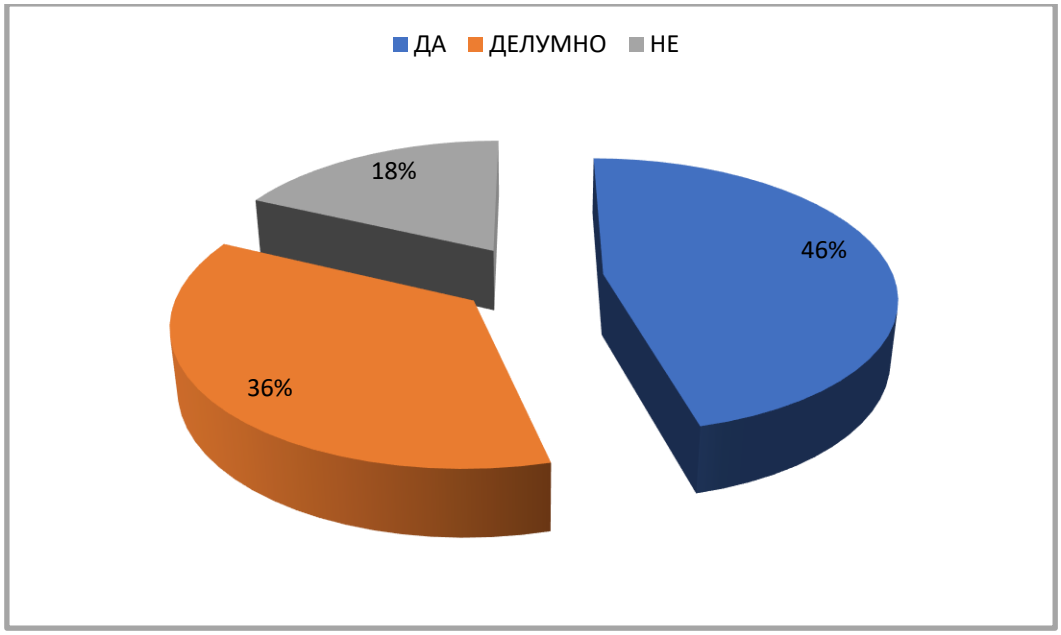
Осумнаесетото прашање гласи: **Вработените во ЦСР ефикасно ги извршуваат своите работни задачи.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 23 испитаници, што претставува 46% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 18 испитаници, што претставува 36% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 9 испитаници, што претставува 18% од испитаниците.Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 18.

Табела бр. 18 – Одговори на прашање бр. 18

Вработените во ЦСР ефикасно ги извршуваат своите работни задачи. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 18.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	23	18	9	50
	46%	36%	18%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.18.

Графикон 18: Вработените во ЦСР ефикасно ги извршуваат своите работни задачи.



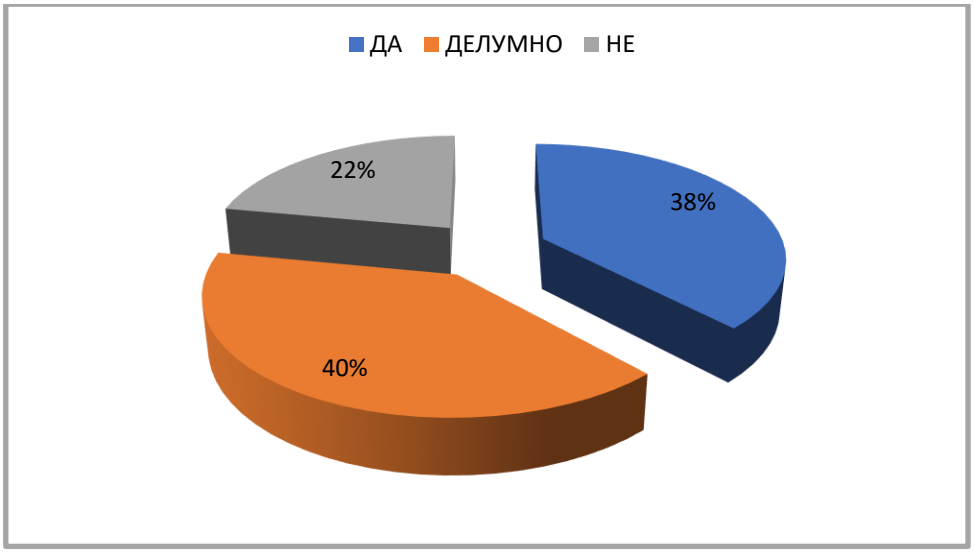
Деветнаесетото прашање гласи: **Менаџерите треба да покажат поголема почит кон постигнатите резултати на вработените за да се постигне поголема продуктивност во работата.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 19 испитаници, што претставува 38% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 19.

Табела бр. 19 – Одговори на прашање бр. 19

Менаџерите треба да покажат поголема почит кон постигнатите резултати на вработените за да се постигне поголема продуктивност во работата.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 19.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	19	20	11	50
	38%	40%	22%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.19.

Графикон 19: Менаџерите треба да покажат поголема почит кон постигнатите резултати на вработените за да се постигне поголема продуктивност во работата.



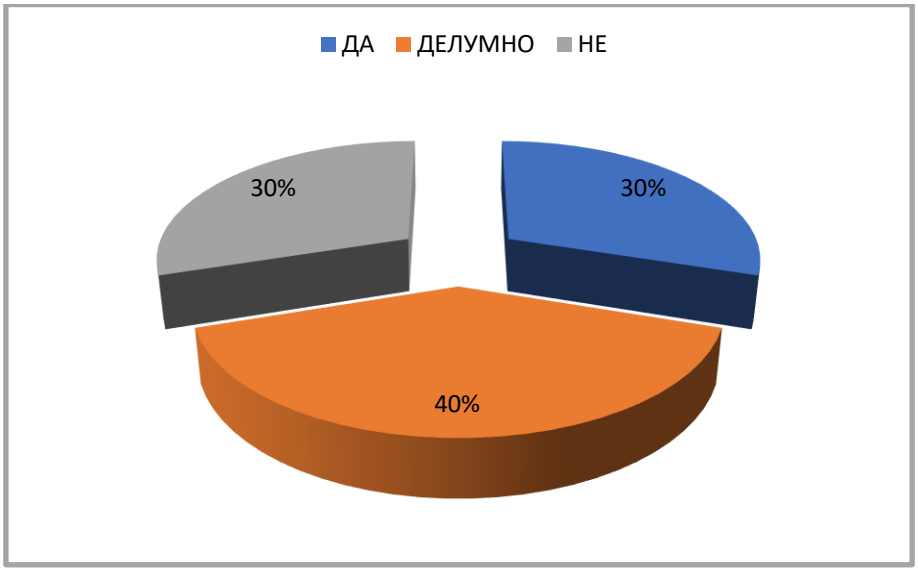
Следните прашања се дел од категоријата: ***Развој на човечките ресурси***. Дваесеттото прашање гласи: **Високо талентираните поединци во ЦСР континуирано го градат кариерниот и професионалниот развој.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 20.

Табела бр. 20 – Одговори на прашање бр. 20

Високо талентираните поединци во ЦСР континуирано го градат кариерниот и професионалниот развој. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 20.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	15	20	15	50
	30%	40%	30%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.20.

Графикон 20: Високо талентираните поединци во ЦСР континуирано го градат кариерниот и професионалниот развој.



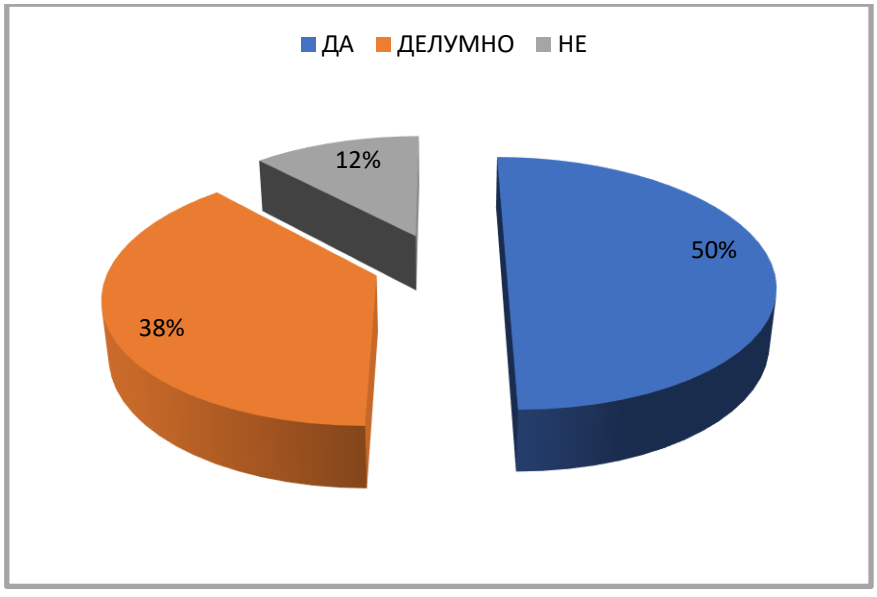
Дваесет и првото прашање гласи: **Развојот преку едукација и обуки, овозможува да ги применуваме своите лични силни страни и слабости за поефикасно да ги извршуваме своите работни задачи.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 25 испитаници, што претставува 50% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 19 испитаници, што претставува 38% од испитаниците и со В) НЕ одговориле62 испитаници, што претставува 12% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 21.

Табела бр. 21 – Одговори на прашање бр. 21

Развојот преку едукација и обуки, овозможува да ги применуваме своите лични силни страни и слабости за поефикасно да ги извршуваме своите работни задачи.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 21.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	25	19	6	50
	50%	38%	12%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.21.

Графикон 21: Развојот преку едукација и обуки, овозможува да ги применуваме своите лични силни страни и слабости за поефикасно да ги извршуваме своите работни задачи.



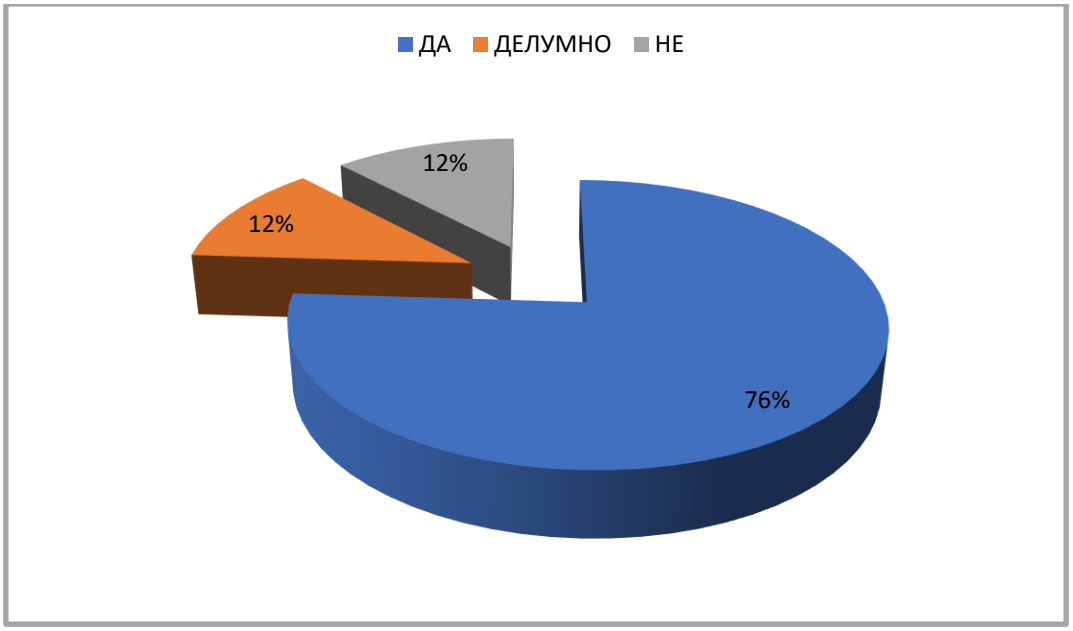
Дваесет и второто прашање гласи: **Менаџментот ни помага во усовршувањето на професионалниот развој.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 38 испитаници, што претставува 76% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 22.

Табела бр. 22 – Одговори на прашање бр. 22

Менаџментот ни помага во усовршувањето на професионалниот развој. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 22.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	38	6	6	50
	76%	12%	12%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.22.

Графикон 22: Менаџментот ни помага во усовршувањето на професионалниот развој.



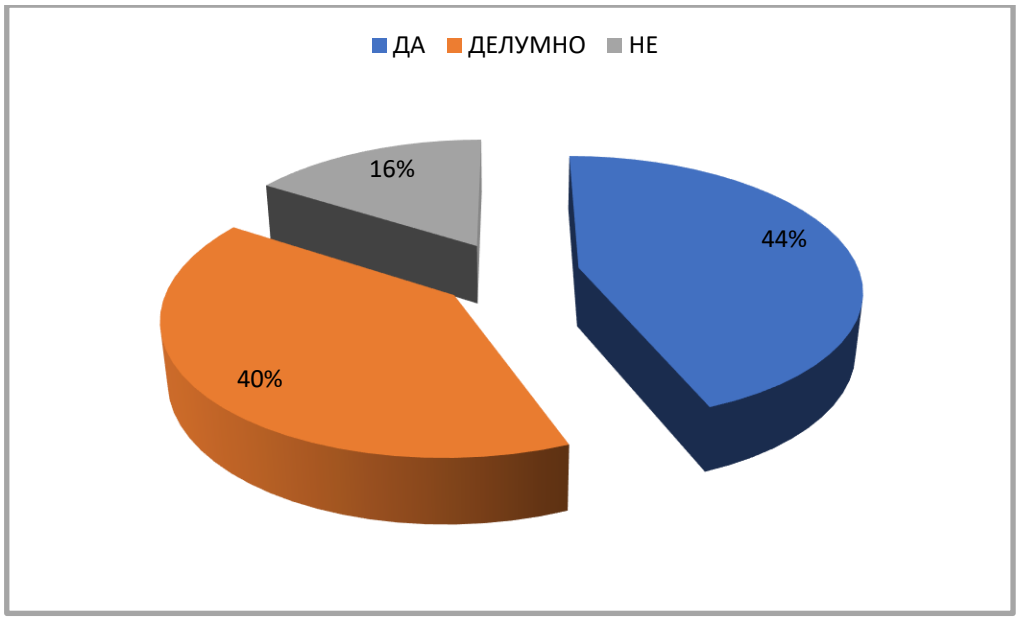
Следната група на прашања припаѓаат на категоријата ***Организациски цели на ЦСР.*** Дваесет и третото прашање гласи: **ЦСР обезбедува ефикасност, ефективност и квалитет на услугите.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 22 испитаници, што претставува 44% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 8 испитаници, што претставува 16% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 23.

Табела бр. 23 – Одговори на прашање бр. 23.

ЦСР обезбедува ефикасност, ефективност и квалитет на услугите. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 23.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	22	20	8	50
	44%	40%	16%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.23.

Графикон 23: ЦСР обезбедува ефикасност, ефективност и квалитет на услугите.



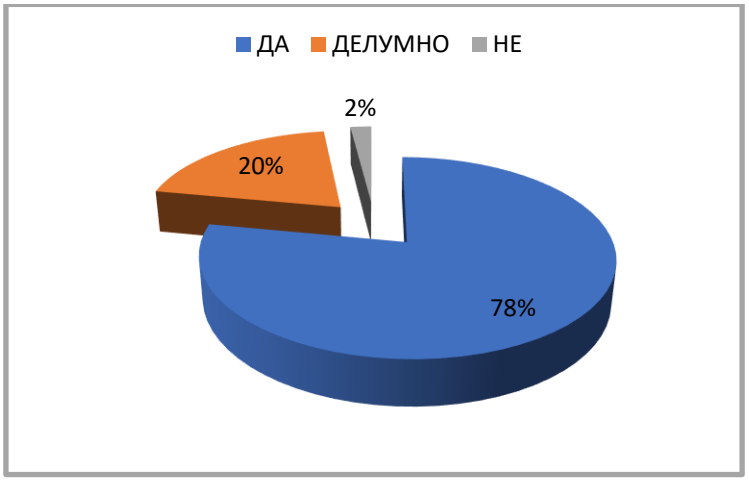
Дваесет и четвртото прашање гласи: **Постои потреба од креирање на локални социјални политики и поактивна вклученост на општините во стратешко планирање на активностите од социјална заштита на локално ниво.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 39 испитаници, што претставува 78% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 10 испитаници, што претставува 20% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 1 испитаници, што претставува 2% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 24.

Табела бр. 24 – Одговори на прашање бр. 24.

Постои потреба од креирање на локални социјални политики и поактивна вклученост на општините во стратешко планирање на активностите од социјална заштита на локално ниво.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 24.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	39	10	1	50
	78%	20%	2%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.24.

Графикон 24: Постои потреба од креирање на локални социјални политики и поактивна вклученост на општините во стратешко планирање на активностите од социјална заштита на локално ниво.



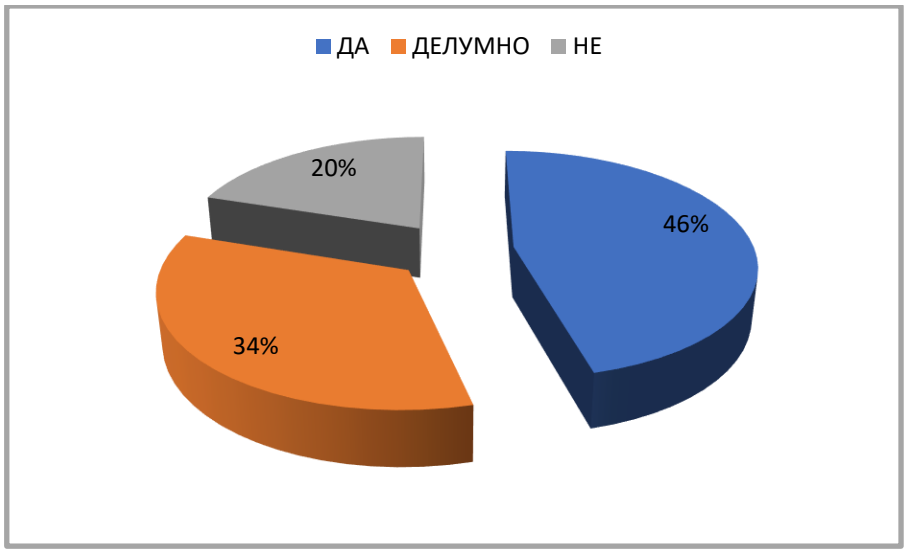
Дваесет и петтото прашање гласи: **Разбирањето на важноста на меѓународната соработка помага кон идентификување на проблемите во институцијата.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 23 испитаници, што претставува 46% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 17 испитаници, што претставува 34% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 10 испитаници, што претставува 20% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 25.

Табела бр. 25 – Одговори на прашање бр. 25

Разбирањето на важноста на меѓународната соработка помага кон идентификување на проблемите во институцијата.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 25.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	23	17	10	50
	46%	34%	20%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.25.

Графикон 25: Разбирањето на важноста на меѓународната соработка помага кон идентификување на проблемите во институцијата.



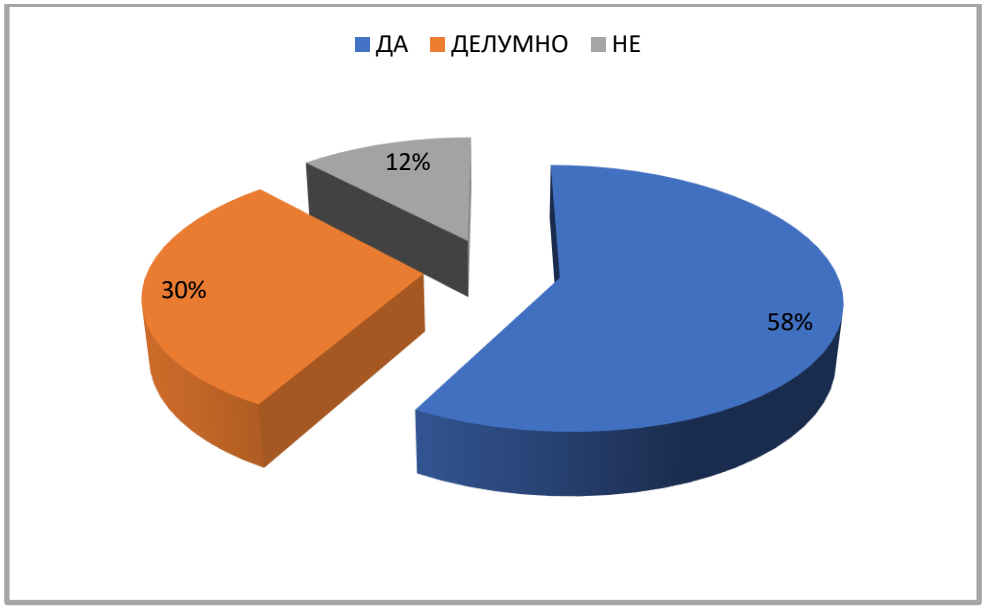
Следната категорија на прашања носи наслов - ***Регрутирање на човечките ресурси.*** Дваесет и шестото прашање гласи: **Човечките ресурси се регрутираат според потребната стручност и професионалност.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 29 испитаници, што претставува 58% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 15 испитаници, што претставува 30% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 26.

Табела бр. 26 – Одговори на прашање бр. 26

Човечките ресурси се регрутираат според потребната стручност и професионалност. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 26.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	29	15	6	50
	58%	30%	12%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.26.

Графикон 26: Човечките ресурси се регрутираат според потребната стручност и професионалност.



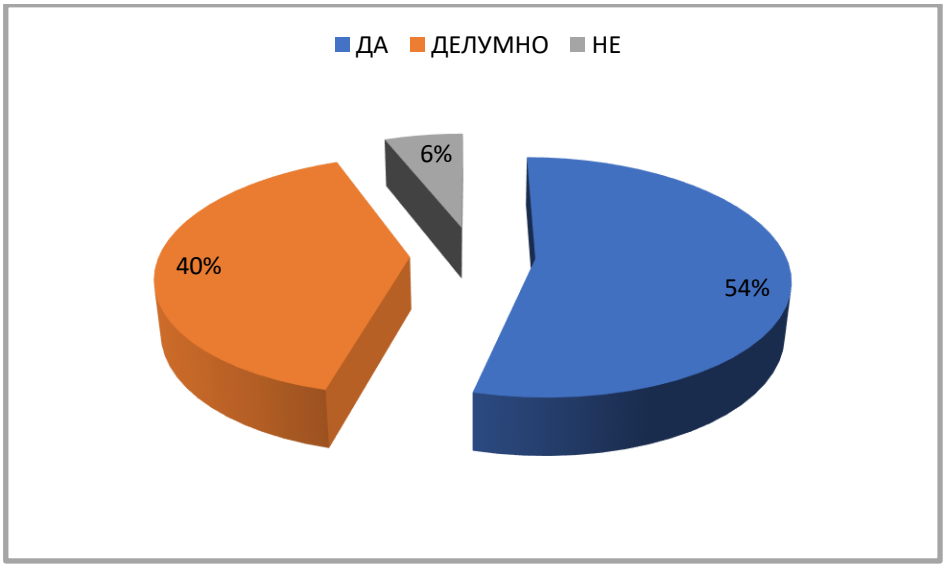
Дваесет и седмото прашање гласи: **Во ЦСР се ангажираат стручни работници според нивните образовни и работни компетенции.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 27 испитаници, што претставува 54% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 3 испитаници, што претставува 6% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 27.

Табела бр. 27 – Одговори на прашање бр. 27

Во ЦСР се ангажираат стручни работници според нивните образовни и работни компетенции.				
ОДГОВОРИ				
ПРАШАЊЕ БР. 27.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	27	20	3	50
	54%	40%	6%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.27.

Графикон 27: Во ЦСР се ангажираат стручни работници според нивните образовни и работни компетенции.



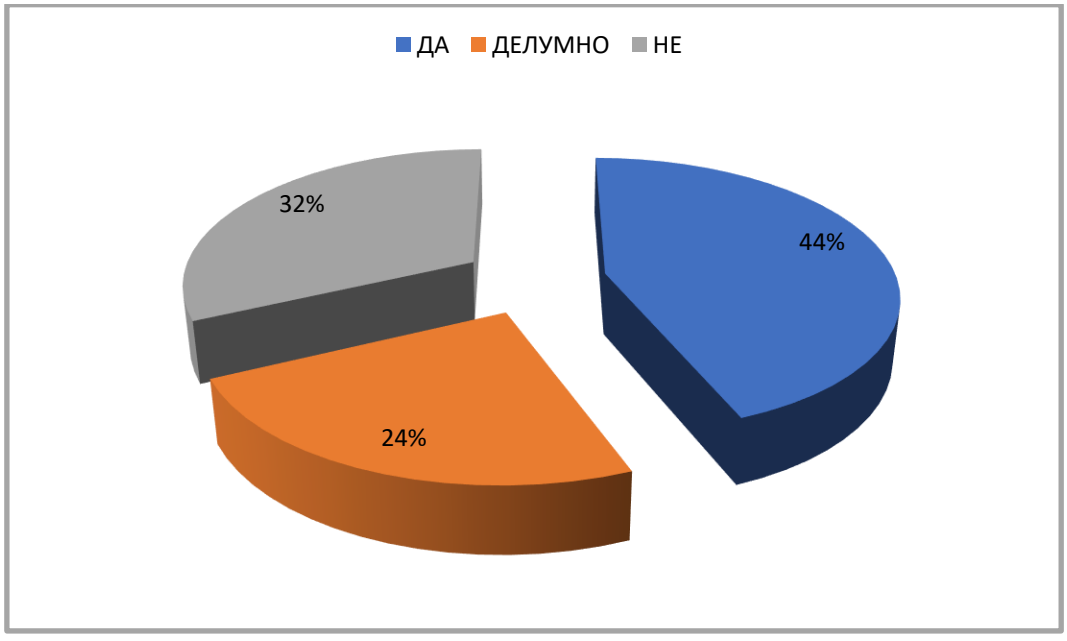
Дваесет и осмото прашање гласи: **Потребна е реорганизација на работните места во ЦСР.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 22 испитаници, што претставува 44% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 16 испитаници, што претставува 32% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 28.

Табела бр. 28 – Одговори на прашање бр. 28

Потребна е реорганизација на работните места во ЦСР.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 28	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	22	12	16	50
	44%	24%	32%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.28.

Графикон 28: Потребна е реорганизација на работните места во ЦСР.



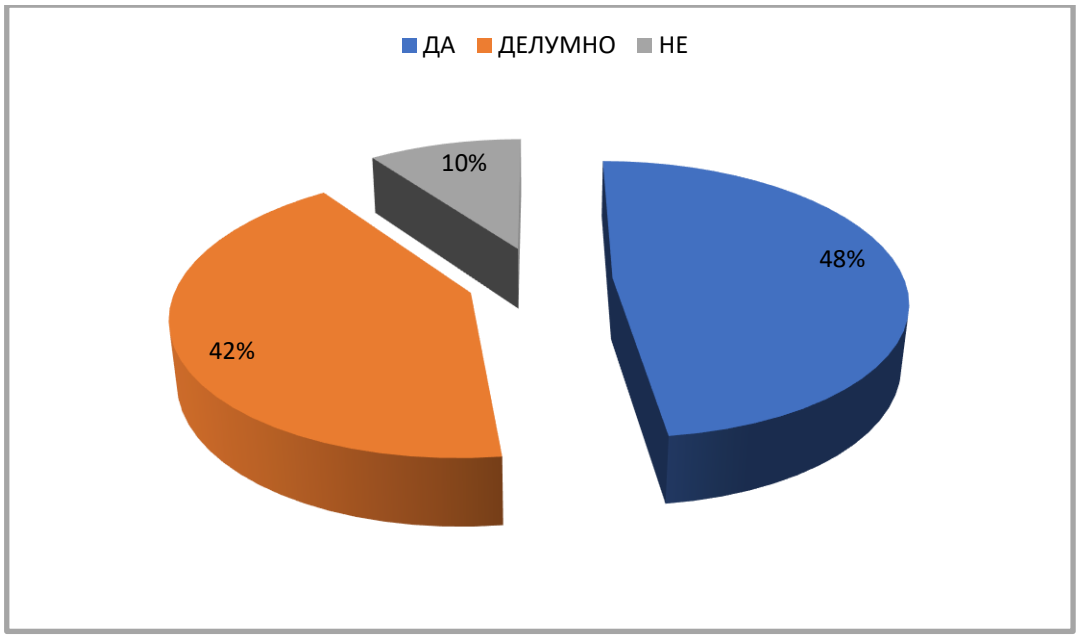
Следната категорија на прашања носи наслов - ***Селекција на човечките ресурси.*** Дваесет и деветото прашање гласи: **Селекционите напори треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на организацијата.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 24 испитаници, што претставува 48% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 21 испитаници, што претставува 42% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 5 испитаници, што претставува 10% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 29.

Табела бр. 29 – Одговори на прашање бр. 29

Селекционите напори треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на организацијата.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 29.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	24	21	5	50
	48%	42%	10%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.29.

Графикон 29: Селекционите напори треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на организацијата.



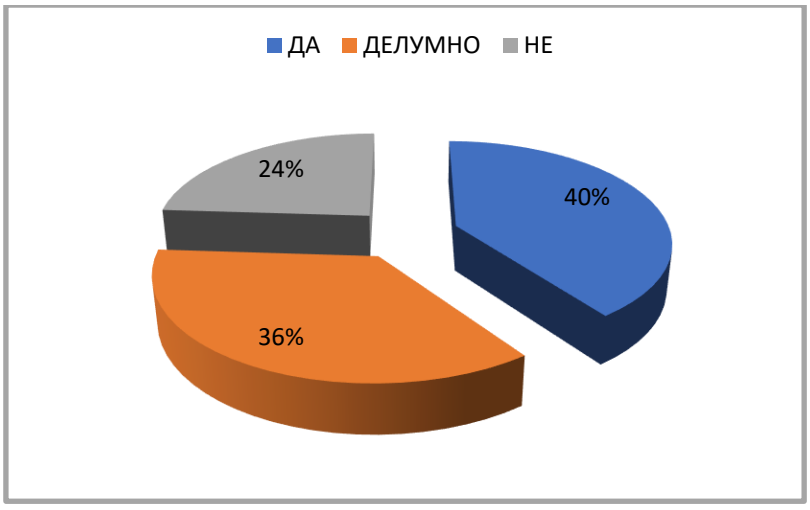
Триесетото прашање гласи: **Со успешно изведена селекција се вработува кандидат кој ефикасно и одговорно ќе ги извршува сите задачи во согласност со критериумите и правилата утврдени од самата институција.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 18 испитаници, што претставува 36% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 12 испитаници, што претставува 24% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 30.

Табела бр. 30 – Одговори на прашање бр. 30

Со успешно изведена селекција се вработува кандидат кој ефикасно и одговорно ќе ги извршува сите задачи во согласност со критериумите и правилата утврдени од самата институција.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 30.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	20	18	12	50
	40%	36%	24%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.30.

Графикон 30: *Со успешно изведена селекција се вработува кандидат кој ефикасно и одговорно ќе ги извршува сите задачи во согласност со критериумите и правилата утврдени од самата институција.*



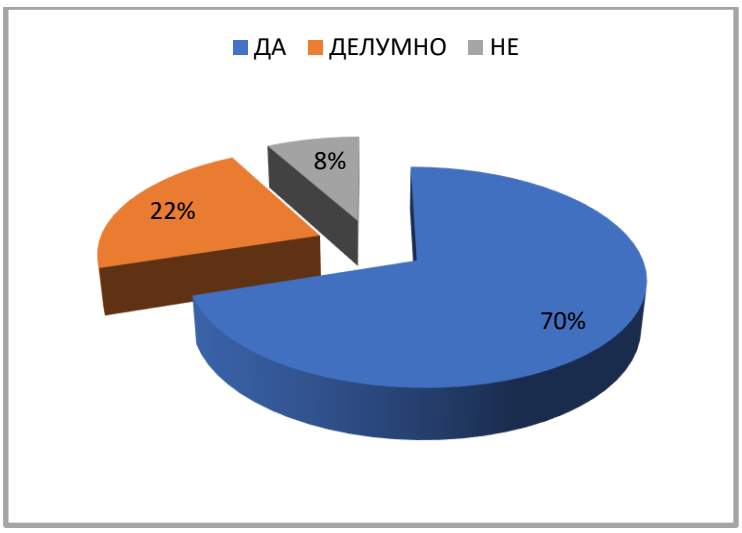
Триесет и првото прашање гласи: **Тестирањето како метод на евалуација и оценување има за цел попрецизно да ја одреди способноста на кандидатот да ги задоволи барањата на одредени работни места и на тој начин да обезбеди соодветен професионален избор на вработените.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 35 испитаници, што претставува 70% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 4 испитаници, што претставува 8% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 31.

Табела бр. 31 – Одговори на прашање бр. 31

Тестирањето како метод на евалуација и оценување има за цел попрецизно да ја одреди способноста на кандидатот да ги задоволи барањата на одредени работни места и на тој начин да обезбеди соодветен професионален избор на вработените.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 31.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	35	11	4	40
	70%	22%	8%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.31.

Графикон 31: Тестирањето како метод на евалуација и оценување има за цел попрецизно да ја одреди способноста на кандидатот да ги задоволи барањата на одредени работни места и на тој начин да обезбеди соодветен професионален избор на вработените.



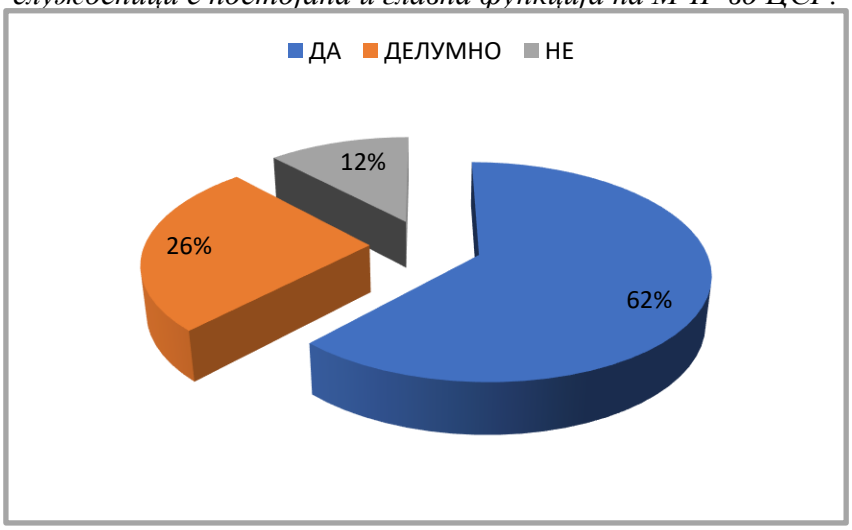
Следната категорија прашања гласи: ***Успех и задоволство на работното место.*** Триесет и второто прашање гласи: **Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на јавните службеници е постојана и главна функција на МЧР во ЦСР.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 10 испитаници, што претставува 62% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 13 испитаници, што претставува 26% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 6 испитаници, што претставува 12% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 32.

Табела бр. 32 – Одговори на прашање бр. 32

Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на јавните службеници е постојана и главна функција на МЧР во ЦСР. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 32.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	31	13	6	50
	62%	26%	12%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.32.

Графикон 32: Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на јавните службеници е постојана и главна функција на МЧР во ЦСР.



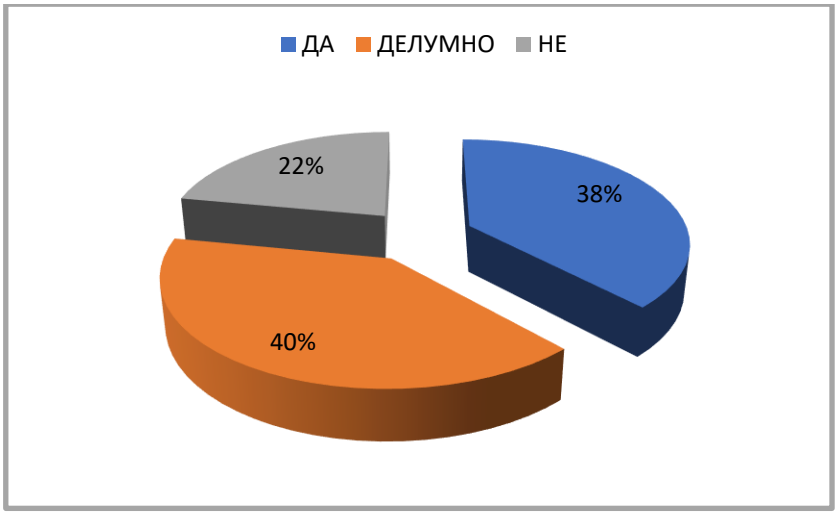
Триесет и третото прашање гласи: **Доколку се зголемат платите ќе се постигне поголема продуктивност во работата, а вработените ќе бидат мотивирани за нови цели и успеси.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 19 испитаници, што претставува 38% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 20 испитаници, што претставува 40% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 11 испитаници, што претставува 22% од испитаниците. Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 33.

Табела бр. 33 – Одговори на прашање бр. 33

Доколку се зголемат платите ќе се постигне поголема продуктивност во работата, а вработените ќе бидат мотивирани за нови цели и успеси.				
	ОДГОВОРИ			
ПРАШАЊЕ БР. 33.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	19	20	11	50
	38%	40%	22%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.33.

Графикон 33: Доколку се зголемат платите ќе се постигне поголема продуктивност во работата, а вработените ќе бидат мотивирани за нови цели и успеси.



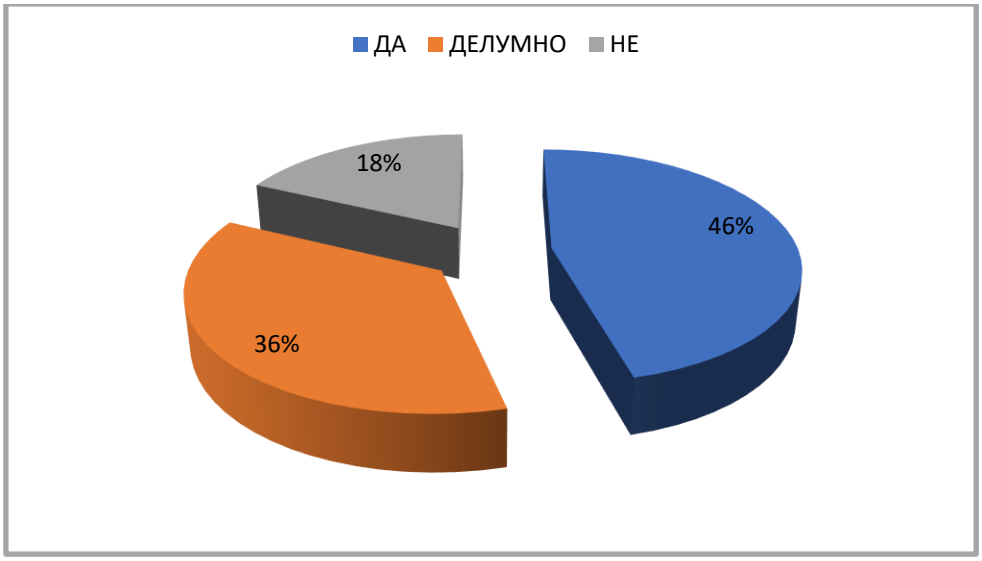
Триесет и четвртото прашање гласи: **Потребно е да се подобрат меѓучовечките односи меѓу вработените во организацијата.** На ова прашање испитаниците одговориле со: А) ДА одговориле 23 испитаници, што претставува 46% од испитаниците, со Б) ДЕЛУМНО одговориле 18 испитаници, што претставува 36% од испитаниците и со В) НЕ одговориле 9 испитаници, што претставува 18% од испитаниците.Табеларен приказ на добиените одговори има во табела 34.

Табела бр. 34 – Одговори на прашање бр. 34

Потребно е да се подобрат меѓучовечките односи меѓу вработените во организацијата. **ОДГОВОРИ**				
ПРАШАЊЕ БР. 34.	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	23	18	9	50
	46%	36%	18%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр.34.

Графикон 34: Потребно е да се подобрат меѓучовечките односи меѓу вработените во организацијата.



3.1 Квалитативна анализа и доказ на хипотезите

За да се направи соодветно потврдување и докажување на зададените хипотези и поставените прашања направена е квалитативна анализа на добиените резултати од истражувањето. За оваа цел добиените одговори се групирани според индикаторите од кои произлегле и се соодветно бодирани и пресметани. Бодирањето и пресметувањето е извршено на така што: секој одговор под А) добива 3 бода, секој одговор под Б) добива 2 бода и секој одговор под В) добива 1 бод. Максималниот број бодови кои можат да произлезат од едно прашање (под претпоставка, дека сите испитаници одговориле со одговор под А), ќе биде износот од бројот на испитаници помножен со 3, а минималниот ќе биде износот од бројот на испитаници помножен со 1 (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со В).

Добиените бодови се делат со бројот на испитаници така што ќе се добие аритметичка средина за конкретното прашање.

За пресметување на варијаблите на секоја хипотеза, вкупниот број бодови од прашањата кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната хипотеза се собираат и се делат со бројот на прашања. За докажување на хипотезата, се споредуваат добиените вредности од соодветната независна со соодветната зависна варијабла. Се пресметува аритметичка средина на секое прашање, а потоа и на секоја истражувана варијабла. Резултатот може да се движи од минимум 1 до максимум 3. Ако аритметичката средина е поголема од 2,0 варијаблата хипотезата се потврдува, а ако аритметичката средина е помала од 2,0 варијаблата таа се отфрла. Додека ако зависната и независната варијабла од една хипотеза се потврдуваат тогаш хипотезата се потврдува. Исто така, ако зависната и независната варијабла од една хипотеза се отфрлаат повторно хипотезата се докажува.

Генералната хипотеза поставена во истражувањето гласи: *Примената на реален, наместо декларативен МЧР, влијае врз зголемувањето на ефективноста, ефикасноста на работењето на Јавната администрација и квалитетот на услугите на ЦСР.*

За докажување на Генералната хипотеза поставени се три посебни хипотези, а од секоја посебна хипотеза произлегуваат по две поединечни хипотези.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1

Со цел потврдување или отфрлање на тврдењето од Посебна хипотеза 1 која гласи: *Примената на функциите и практиките на МЧР придонесуваат за успешно остварување на целите на ЦСР*, анализирани се резултати добиени од индикаторите на Поединечната хипотеза 1.1 и Поединечната хипотеза 1.2, добиени преку анкетниот прашалник за вработените.

Поединечна хипотеза 1.1

Тврдењата на варијаблите на Поединечната хипотеза 1.1 која гласи: *Постои поврзаност помеѓу реалното спроведување на МЧР практиките и остварувањето на стратешките цели на ЦСР*, ќе се потврдат или отфрлат преку анализирање на резултатите од Независната варијабла 1.1 и Зависната варијабла 1.1.

Независна варијабла 1.1

Независната варијабла 1.1 е насловена како ***Реално спроведување на МЧР практики.*** Индикаторите на Независната варијабла 1.1 од Поединечната хипотеза 1.1 искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 1, 2, и 3 од анкетниот прашалник.

Добиените одговори од вработените се вкупно анализирани за доказ на Независната варијабла 1.1. По анализа на податоците добиени од овие индикатори е добиена аритметичка средина 2,57. Резултатот е визуелно прикажан на графиконот број 35.

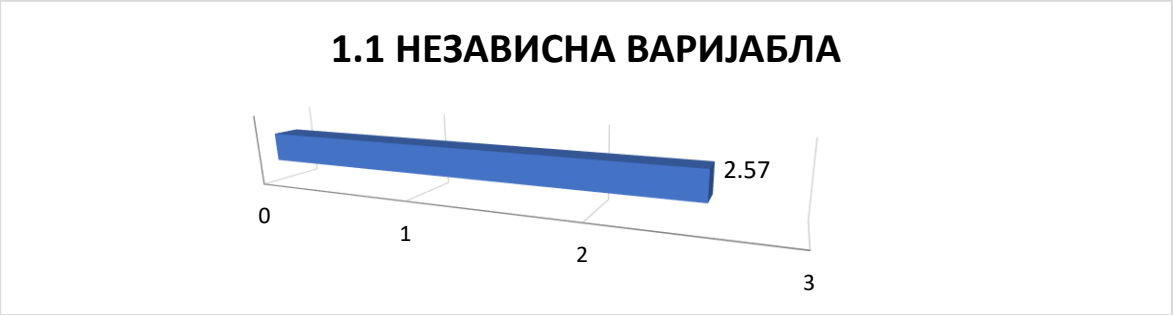


График бр. 35 – Независна варијабла 1.1: ***Реално спроведување на МЧР практики***

Зависна варијабла 1.1

Зависната варијабла 1.1 од Поединечната хипотеза 1.1 е насловена како ***Стратешки цели на ЦСР.*** Индикатори на Зависната варијабла 1.1 од Поединечната хипотеза се исказите на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 4,5 и 6 од анкетниот прашалник.

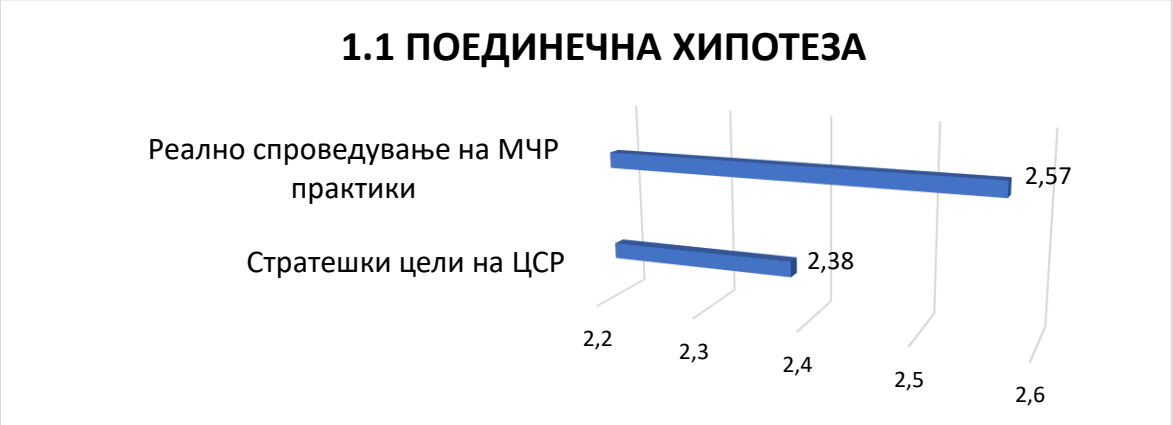
По анализа на податоците добиени од овие индикатори е добиена аритметичка средина, која изнесува 2,38. Резултатот визуелно е прикажан на графикон број 36.



Графикон бр. 36 – Зависна варијабла 1.1: ***Стратешки цели на ЦСР.***

Доказ на Поединечна хипотеза 1.1

Со цел подобро да се воочат резултатите од двете претходни анализи, податоците на Независната варијабла 1.1 и Зависната варијабла 1.1 од Поединечната хипотеза 1.1 уште еднаш се споредбено прикажани на графиконот број 37.



Графикон бр. 37 – Доказ на Поединечна хипотеза 1.1

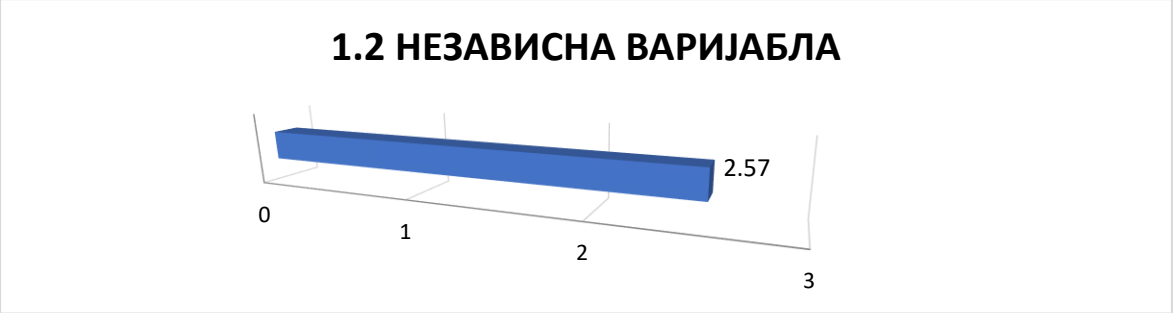
По анализа на податоците од Независната варијабла 1.1 и Зависната варијабла 1.1 и споредбата на добиените резултати од 2,57 и 2,38 кои притоа се наоѓаат во полето над 2,0, посочено за потребен резултат за доказ на хипотезите, заклучуваме дека се потврдуваат тврдењата за поединечната хипотеза 1.1, *Постои поврзаност помеѓу реалното спроведување на МЧР практиките и остварувањето на стратешките цели на ЦСР*, односно истата е докажана.

Поединечна хипотеза 1.2

Тврдењата на Поединечната хипотеза 1.2 која гласи*: Постои поврзаност помеѓу реалното спроведување на МЧР практиките и квалитетот на услугите на ЦСР,* ќе се потврдат или отфрлат преку анализирање на резултатите од Независната варијабла 1.2 и Зависната варијабла 1.2.

Независна варијабла 1.2

Независната варијабла 1.2 е насловена како ***Реално спроведување на МЧР практики.*** Како индикатори на оваа варијабла се јавуваат искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 1, 2, и 3 од анкетниот прашалник. Индикаторите се пресметани со аритметичка средина во вредност од 2.57. Резултатот е визуелно прикажан на графикон број 38.

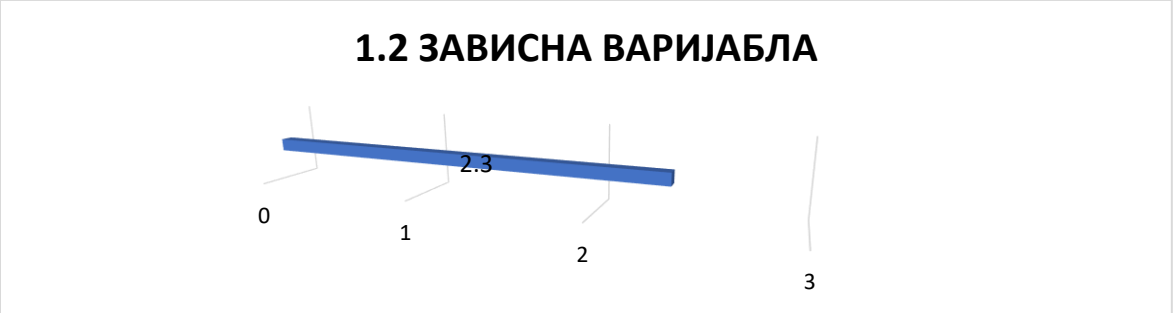


Графикон бр. 38 – Независна варијабла 1.2: ***Реално спроведување на МЧР практики.***

Зависна варијабла 1.2

Зависната варијабла 1.2 е насловена како ***Квалитет на услуги на ЦСР.*** Индикатори за Зависната варијабла 1.2 од Поединечната хипотеза 1.2 се исказите на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 7, 8 и 9 од анкетниот прашалник.

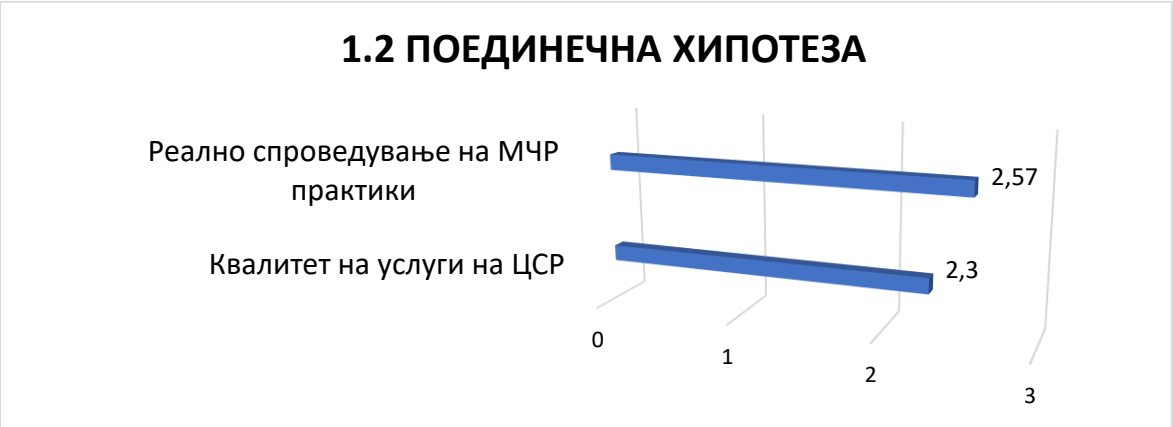
По анализа на податоците добиени од овие индикатори е добиена аритметичка средина 2.3. Резултатот е визуелно прикажан на графикон број 39.



Графикон бр. 39 – Зависна варијабла 1.2: ***Квалитет на услуги на ЦСР.***

Доказ на Поединечна хипотеза 1.2

Со цел подобро да се воочат резултатите од двете претходно направени анализи, податоците за Независната варијабла 1.2 и Зависната варијабла 1.2 од Поединечната хипотеза 1.2 споредбено се прикажани на графиконот број 40.



Графикон бр. 40 – Доказ на Поединечна хипотеза 1.2

По анализа на сите податоци од Независната варијабла 1.2 и Зависната варијабла 1.2 и споредбата на добиените резултати од 2,57 и 2,3 кои се наоѓаат во полето на 2,0 посочено за потребен резултат за доказ на хипотезите, заклучуваме дека Поединечната хипотеза 1.2, *Постои поврзаност помеѓу реалното спроведување на МЧР практиките и квалитетот на услугите на ЦСР* е потврдена, односно истата е докажана.

Доказ на Посебна хипотеза 1

По доказот на Поединечната хипотеза 1.1 и Поединечната хипотеза 1.2 можеме да заклучиме дека Посебната хипотеза 1, Примената на функциите и практиките на МЧР придонесуваат за успешно остварување на целите на ЦСР, е докажана.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2

Заради потврдување или отфрлање на тврдењата од Посебната хипотеза 2 која гласи: *Ако ЦСР се соодветно екипирани со професионални и обучени ЧР, тие ќе можат да нудат поефикасни и поквалитетни услуги,* анализирани се резултатите добиени преку индикаторите на Поединечната хипотеза 2.1 и Поединечната хипотеза 2.2 кои се добиени преку спроведениот анкетен прашалник.

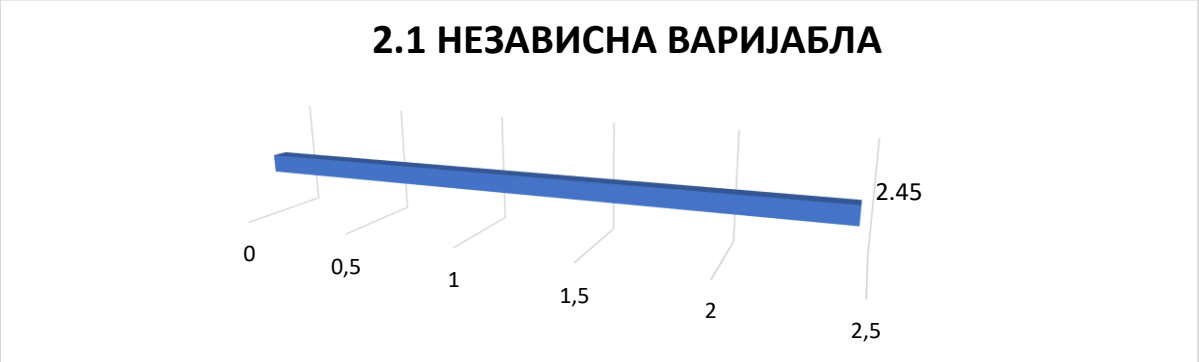
Поединечна хипотеза 2.1

Тврдењата на Поединечната хипотеза 2.1, која гласи*: Професионални и добро обучени кадри поуспешно ги завршуваат работните задачи и го подобруваат квалитетот на услугите,* ќе се потврдат или отфрлат преку анализирање на резултатите од Зависната варијабла 2.1 и Независната варијабла 2.1.

Независна варијабла 2.1

Независната варијабла 2.1 од Поединечната хипотеза 2.1 е насловена како ***Обука на човечките ресурси.*** Како индикатори на оваа варијабла се јавуваат искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 10,11 и 12 од анкетниот прашалник.

Индикаторите се пресметани со аритметичка средина во вредност од 2,45. Резултатот е визуелно прикажан на графикон број 41.

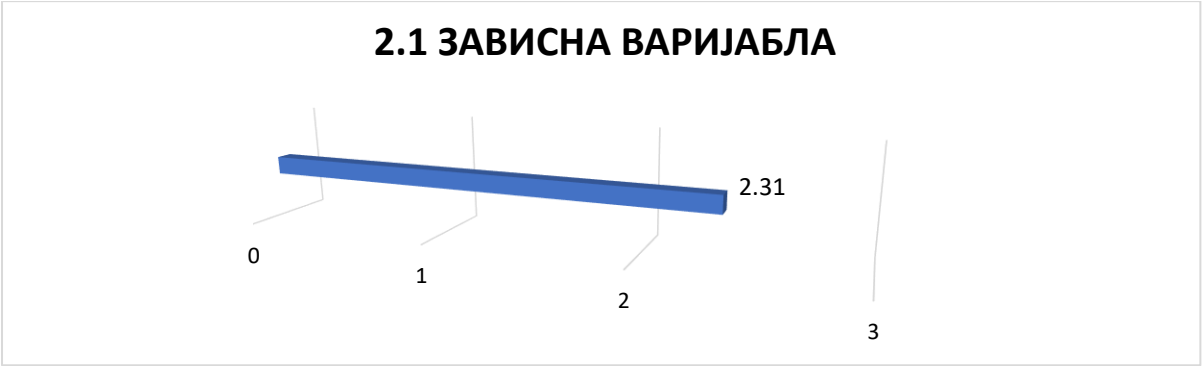


Графикон бр. 41 – Независна варијабла 2.1: ***Обука на човечките ресурси.***

Зависна варијабла 2.1

Зависната варијабла 2.1 од Поединечната хипотеза 2.1 е насловена како ***Успех во работни задачи и квалитет на услуги.*** За нејзино докажување се користени исказите на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 13, 14 и 15 од анкетниот прашалник.

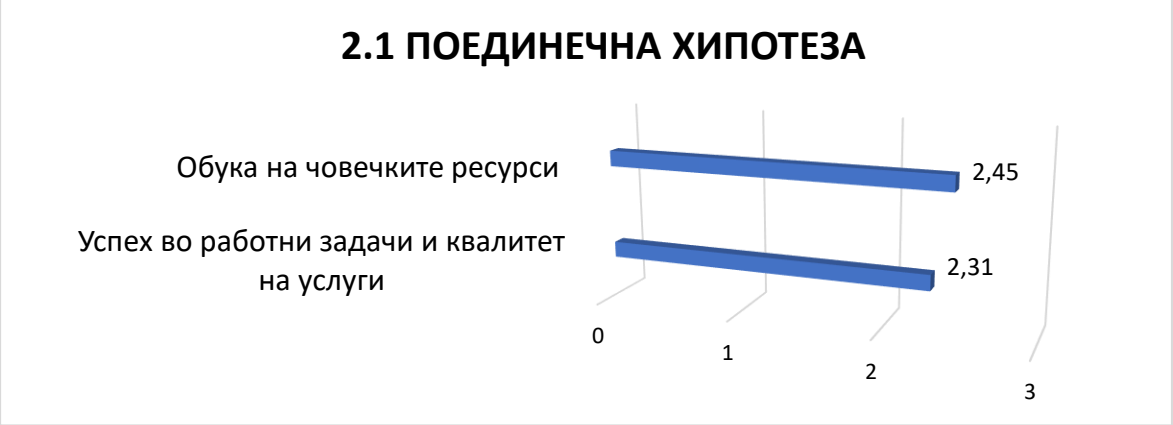
По анализа на податоците добиени од овие индикатори е добиена аритметичка средина 2,31. Резултатот е визуелно прикажан на графикон број 42.



Графикон бр. 42 – Зависна варијабла 2.1: ***Успех во работни задачи и квалитет на услуги***

Доказ на Поединечна хипотеза 2.1

Со цел да се воочат резултатите од двете претходни анализи, податоците на Независната варијабла 2.1 и Зависната варијабла 2.1 од Поединечната хипотеза 2.1 споредбено се прикажани на графиконот број 43.



Графикон бр. 43 – Доказ на Поединечна хипотеза 2.1

По анализа на сите податоци од Независната варијабла 2.1 и Зависната варијабла 2.1 и споредбата на резултатите од 2.45 и 2.31 кои се наоѓаат во полето над 2,0 посочено за потребен резултат за доказ на хипотезите, заклучуваме дека Поединечната хипотеза 2.1, *Професионални и добро обучени кадри поуспешно ги завршуваат работните задачи и го подобруваат квалитетот на услугите*, е потврдена, односно е докажана.

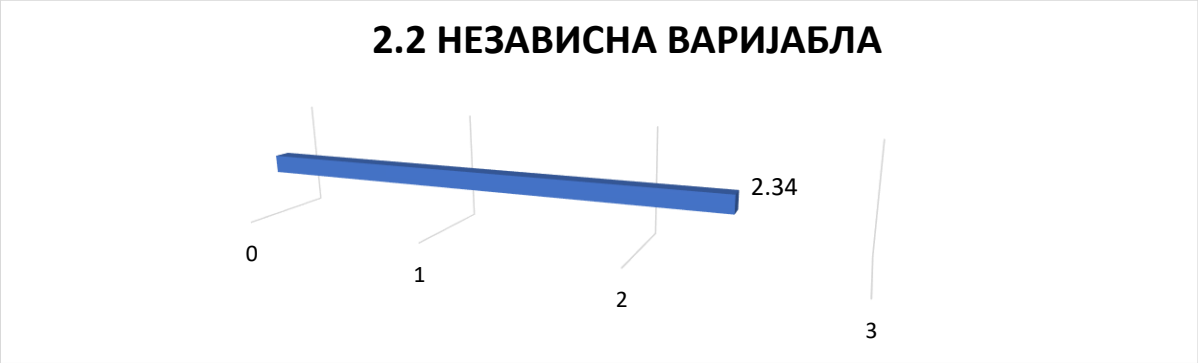
Поединечна хипотеза 2.2

Тврдењето на поединечната хипотеза 2.2, која гласи: *Континуираните обука и развој на вработените во ЦСР обезбедуваат постигнување на организационите цели на ЦСР,* ќе се потврди или отфрли преку анализирање на резултатите од Независната варијабла 2.2 и Зависната варијабла 2.2.

Независна варијабла 2.2

Независната варијабла 2.2 е насловена како ***Развој на човечките ресурси.*** Како индикатори на оваа варијабла се јавуваат искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 16, 17 и 18 од анкетниот прашалник.

Индикаторите се пресметани со аритметичка средина во вредност од 2,34. Резултатите визуелно се претставени на графикон број 44.

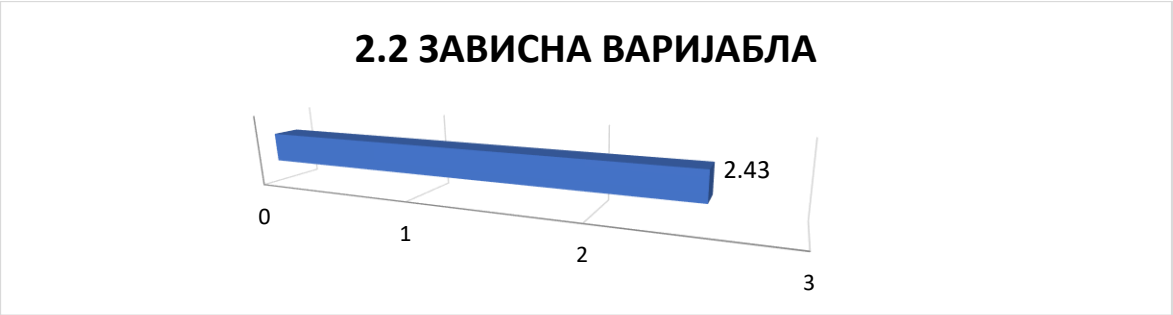


Графикон бр. 44 – Независна варијабла 2.2: ***Развој на човечките ресурси***

Зависна варијабла 2.2

Зависната варијабла 2.2 е насловена како ***Организациски цели на ЦСР.*** За нејзино докажување се користени искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 19, 20 и 21 од анкетниот прашалник.

По анализа на податоците добиени од овие индикатори, е добиена аритметичка средина 2,43. Резултатите се визуелно претставени на графикон број 45.



Графикон бр. 45 – Зависна варијабла 2.2: ***Организациски цели на ЦСР.***

Доказ на Поединечната хипотеза 2.2

Со цел подобро да се воочат резултатите од двете претходни анализи, податоците на Независната варијабла 2.2 и Зависната варијабла 2.2 од Поединечната хипотеза 2.2 споредбено се прикажани на графикон број 46.



Графикон бр. 46 – Доказ на Поединечна хипотеза 2.2

По анализа на сите добиени податоци од Независната варијабла 2.2 и Зависната варијабла 2.2 и спроведувањето на добиените резултати од 2,34 и 2,43 кои се наоѓаат во полето на 2,0 посочено за потребен резултат за доказ на хипотезите, заклучуваме дека Поединечната хипотеза 2.2, Континуираните обука и развој на вработените во ЦСР обезбедуваат постигнување на организационите цели на ЦСР е потврдена, односно докажана.

Доказ на Посебна хипотеза 2

Со потврдувањето на Поединечната хипотеза 2.1 и Поединечната хипотеза 2.2 можеме да заклучиме дека тврдењето на Посебната хипотеза 2 која гласи: Ако ЦСР се соодветно екипирани со професионални и обучени ЧР, тие ќе можат да нудат поефикасни и поквалитетни услуги, во целост се потврдува и докажува.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 3

Заради потврдување или отфрлање на тврдењата од Посебната хипотеза 3 која гласи: *Правилната селекција на ЧР е поврзана со ефикасноста и успешноста на функционирањето на ЦСР,* анализирани се резултатите добиени преку индикаторите на Поединечната хипотеза 3.1 и Поединечната хипотеза 3.2 кои се добиени преку спроведениот анкетен прашалник.

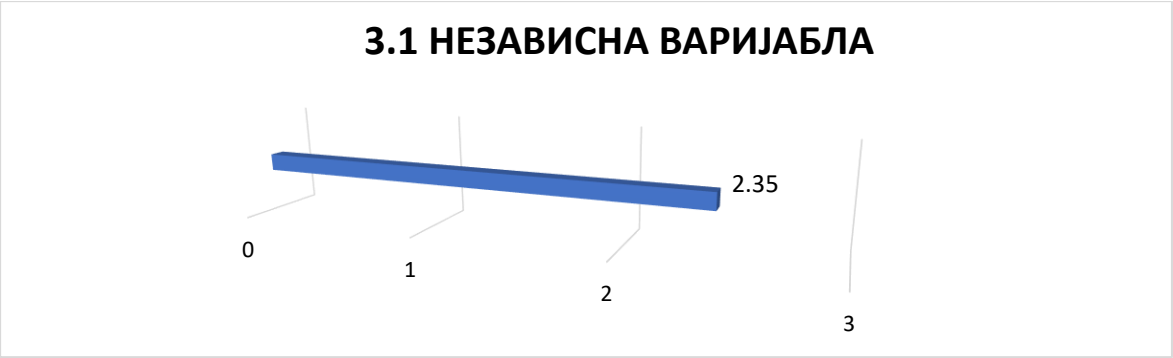
Поединечна хипотеза 3.1

Тврдењата на Поединечната хипотеза 3.1, која гласи*: Со вработување на вистинските, компетентни луѓе на вистинското место ќе се осигура успехот во остварувањето на стратешките цели и квалитетот на услугите на ЦСР,* ќе се потврдат или отфрлат преку анализирање на резултатите од Зависната варијабла 3.1 и Независната варијабла 3.1.

Независна варијабла 3.1

Независната варијабла 3.1 од Поединечната хипотеза 3.1 е насловена како ***Регрутирање на човечките ресурси***. Како индикатори на оваа варијабла се јавуваат искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 22, 23 и 24 од анкетниот прашалник.

Индикаторите се пресметани со аритметичка средина во вредност од 2,35. Резултатот е визуелно прикажан на графикон број 47.

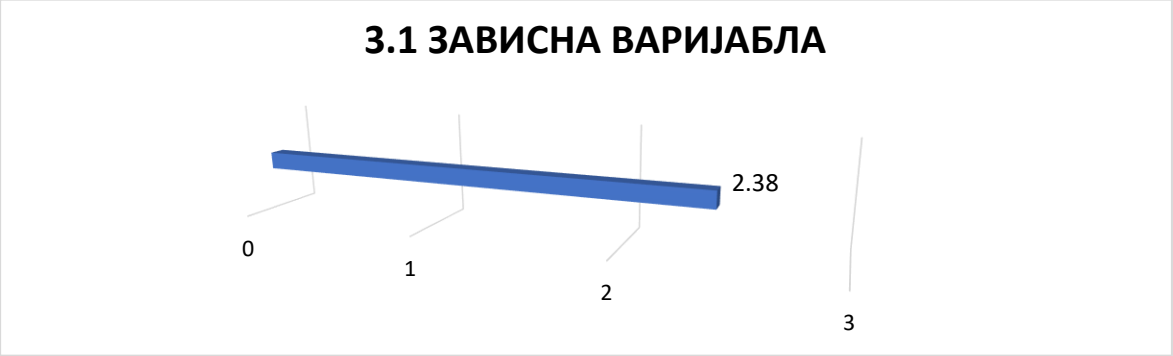


Графикон бр. 47 – Независна варијабла 3.1: ***Регрутирање на човечките ресурси***.

Зависна варијабла 3.1

Зависната варијабла 3.1 од Поединечната хипотеза 3.1 е насловена како ***Стратешки цели и квалитет на услугите на ЦСР.*** За нејзино докажување се користени исказите на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 4, 5 , 6, 7, 8 и 9 од анкетниот прашалник.

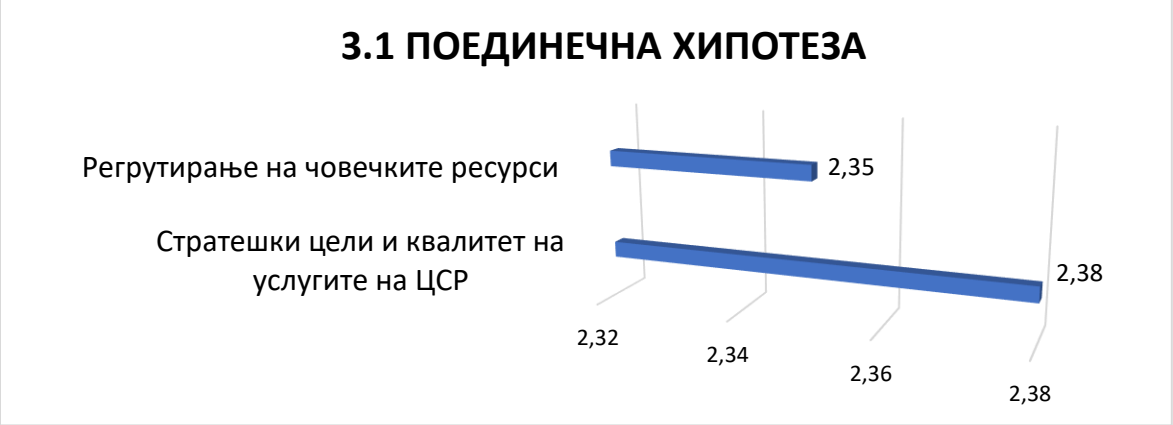
По анализа на податоците добиени од овие индикатори е добиена аритметичка средина 2,38. Резултатот е визуелно прикажан на графикон број 48.



Графикон бр. 48 – Зависна варијабла 3.1: ***Стратешки цели и квалитет на услугите на ЦСР***

Доказ на Поединечна хипотеза 3.1

Со цел да се воочат резултатите од двете претходни анализи, податоците на Независната варијабла 3.1 и Зависната варијабла 3.1 од Поединечната хипотеза 3.1 споредбено се прикажани на графиконот број 49.



Графикон бр. 49 – Доказ на Поединечна хипотеза 3.1

По анализа на сите податоци од Независната варијабла 3.1 и Зависната варијабла 3.1 и споредбата на резултатите од 2.35 и 2.38 кои се наоѓаат во полето над 2,0 посочено за потребен резултат за доказ на хипотезите, заклучуваме дека Поединечната хипотеза 3.1, *Со вработување на вистинските, компетентни луѓе на вистинското место ќе се осигура успехот во остварувањето на стратешките цели и квалитетот на услугите на ЦСР,* е потврдена, односно е докажана.

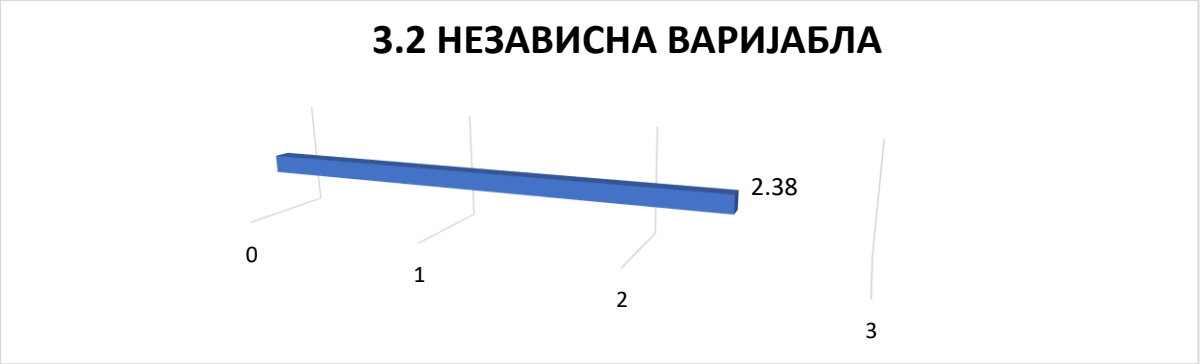
Поединечна хипотеза 3.2

Тврдењето на поединечната хипотеза 3.2, која гласи: *Правилната селекција и вработување, како дел од функциите на МЧР, ќе обезбедат успех и задоволство на работното место на давателите на јавни услуги во ЦСР*, ќе се потврди или отфрли преку анализирање на резултатите од Независната варијабла 3.2 и Зависната варијабла 3.2.

Независна варијабла 3.2

Независната варијабла 3.2 е насловена како ***Селекција на човечките ресурси***. Како индикатори на оваа варијабла се јавуваат искази на вработените за улогата на

менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 25, 26 и 27 од анкетниот прашалник.
Индикаторите се пресметани со аритметичка средина во вредност од 2,38. Резултатите визуелно се претставени на графикон број 50.

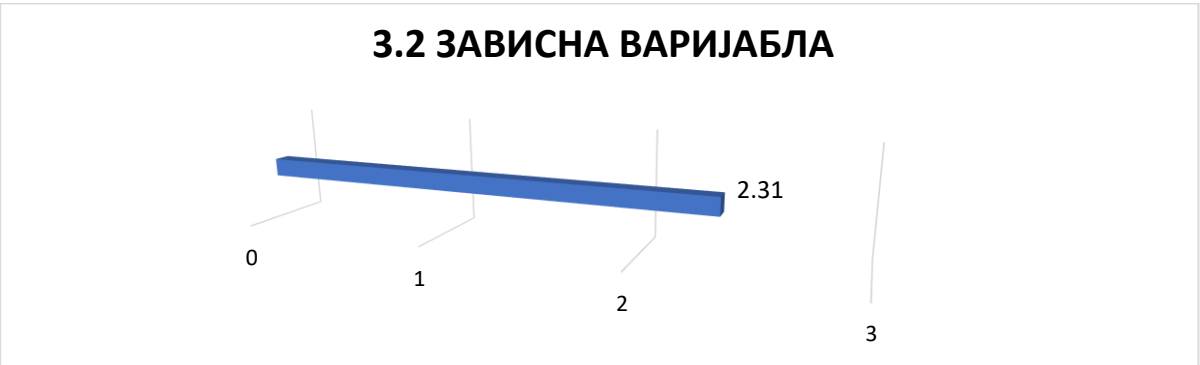


Графикон бр. 50 – Независна варијабла 3.2: ***Селекција на човечките ресурси***.

Зависна варијабла 3.2

Зависната варијабла 3.2 е насловена како ***Успех и задоволство на работното место***. За нејзино докажување се користени искази на вработените за улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, а обезбедено преку прашањата број 28, 29 и 30 од анкетниот прашалник.

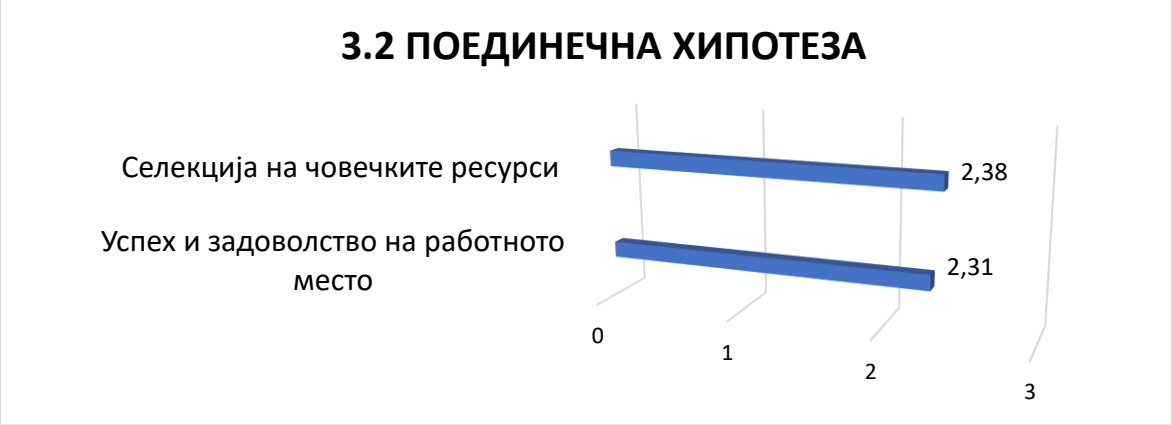
По анализа на податоците добиени од овие индикатори, е добиена аритметичка средина 2,31. Резултатите се визуелно претставени на графикон број 51.



Графикон бр. 51 – Зависна варијабла 3.2: ***Успех и задоволство на работното место***

Доказ на Поединечната хипотеза 3.2

Со цел подобро да се воочат резултатите од двете претходни анализи, податоците на Независната варијабла 3.2 и Зависната варијабла 3.2 од Поединечната хипотеза 3.2 споредбено се прикажани на графикон број 52.



Графикон бр. 52 – Доказ на Поединечна хипотеза 3.2

По анализа на сите добиени податоци од Независната варијабла 3.2 и Зависната варијабла 3.2 и спроведувањето на добиените резултати од 2,38 и 2,31 кои се наоѓаат во полето на 2,0 посочено за потребен резултат за доказ на хипотезите, заклучуваме дека Поединечната хипотеза 3.2, *Правилната селекција и вработување, како дел од функциите на МЧР, ќе обезбедат успех и задоволство на работното место на давателите на јавни услуги во ЦСР*, е потврдена, односно докажана.

Доказ на Посебна хипотеза 3

Со потврдувањето на Поединечната хипотеза 3.1 и Поединечната хипотеза 3.2 можеме да заклучиме дека тврдењето на Посебната хипотеза 3 која гласи: *Правилната селекција на ЧР е поврзана со ефикасноста и успешноста на функционирањето на ЦСР*, во целост се потврдува и докажува.

Доказ на Генерална хипотеза

По согледувањето на сите податоци и добиени резултати од истражувањето, преку кои се потврдија и докажаа сите шест поставени поединечни хипотези од Посебната хипотеза 1, Посебната хипотеза 2 и Посебната хипотеза 3, слободно можеме да заклучиме дека тврдењето на Генералната хипотеза, која гласи, *Примената на реален, наместо декларативен МЧР, влијае врз зголемувањето на ефективноста, ефикасноста на работењето на Јавната администрација и квалитетот на услугите на ЦСР*, во целост се потврдува по автоматизам.

ЗАКЛУЧОК

Менаџментот на човечки ресурси како израз на нова филозофија и пракса на менаџментот е резултат на забрзаните промени во современиот свет и значењето кое им се придава на луѓето и нивните потенцијали. Човечките ресурси не се само најзначаен ресурс на една организација, туку и најскап и најпроблематичен ресурс и затоа за нив треба да се покажува највисок степен на внимание и интерес. Вработените т.е. кадрите во организацијата, нивната регрутација и селекција, развој, можности како и начинот на кој се управува со нив претставува одлучувачки фактор на конкуретската способност и успехот на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси отсекогаш бил предмет на посебен интерес на науката и секојдневна човечка пракса како израз на неопходноста која произлегува од потребата за групен начин на живот и работа. Важно е едно лице во која било организација да може да ги усогласи своите потреби, идеи и очекувања за неговиот заеднички развој. Овој процес не може да се изврши случајно. Тоа е добро осмислена стратегија која, од една страна, придонесува за повисоки перформанси на вработените и од друга страна, доведува до задоволство на вработените. Преку спроведеното истражување се придонесе за разбирање на стратешката важност на човечките ресурси како еден од одлучувачките фактори за успехот на организацијата и во исто време да не запознае со системот на управување и развој на човечките ресурси во ЦСР. Главниот акцент беше ставен на спецификите на управување со човечки ресурси во организациите на услугите за социјална работа, односно ЦСР. Во овој дух, нашиот напор беше да ги претставиме, во рамките на можностите за поддршка на оваа студија, и основните активности на персоналот. Секој социјален работник кој ќе биде на менаџерска позиција треба да може да ја постави вистинската кадровска политика во организацијата. Иако најверојатно длабинското познавање на човечките ресурси некогаш ќе биде на врвот на компетенциите на менаџерите за социјална работа, секогаш ќе биде една од неговите интегрални компетенции и главни задачи да може да го управува и координира системот на човечки ресурси. Покрај знаењето за човечките ресурси, тие исто така мора да бидат способни да се ориентираат во областа на трудовото право и финансиите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ajduković, Marina (2003), Obrazovanje socijalnih radnika: kako dalje? Zagreb: Ljetopis socijalnog rada, Vol. 10, N.1
2. Ajduković, Marina, Branica, Vanja (2006), Počeci socijalnog rada u Hrvatskoj između dva svjetska rata, Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada
3. Amstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resources Management Practice. London and Philadelphia.
4. Bachmann, P. (2011) Management neziskové organizace. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
6. Banks, S. (2012) Ethics and Values in Social Work. New York: Palgrave Macmilian
7. Braton, J. a. (2007). Human Resource Management 4th ed. Basingstoke: Palgrave McMillan.
8. Capon, N., Farley, J.U., Lehmann, D.R. and Hulbert, J.M. (1992): Profiles of product innovators among large US manufacturers, Management Science, Vol. 38 No. 2
9. Cerović, Z.,(2003), Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
10. Clyde W.Holsapple (2004): Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters, Springer-Verlag Berlin – Heidelberg
11. Commission of the European Communities (2001), Making a European Area of Lifelong Learning a Reality, - http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF
12. Council of Europe (2000), Council of Europe Recommendation on Social Workers, - https://rm.coe.int/16804fda79
13. Davidson, M. (1996): The Transformation of Management, Butterworth-Heinemann

14. Domsch M.E. & Hristozova E. (2006), Human Resource Management in Consulting Firms, I.P.A. Institute for Human Resource and International Management Helmut-Schmidt-University Hamburg, Springer Berlin-Heidelberg
15. Elbert C.K.(1989): Third Edition PERSONNEL Human Resources Management, MP Company, Columbus,Ohio Engineering Manager, USA
16. Evans C. (2003):, Managing for Knowledge: HR's Strategic Role, Butterworth-Heinemann An imprint of Elsevier, Oxford, Burlington
17. Glaser J.E. (2005): Creating WE, Platinum Press, an imprint of Adams Media, an F=W Publications Company, Avon USA
18. Hall B.W (2008), The New Human Capital Strategy, AMACOM, New York
19. Hartog J & Van Den BrikH.M. (2007):, Human capital: Advices in Theory and Evidence, Cambridge University Press, Cambridge, New Yourk, Melbourne, Madrid, Capre Town, Singapore, Sao Paulo
20. Harzing A. & Ruysseveldt (2004):, International Human Resource Management, SAGE Publications, London, California, New Delhi
21. http://www.unicef.org/tfyrmacedonia/macedonian/NationalProgrammeSocialProtection.pdf
22. https://www.mtsp.gov.mk/institucii-ns_article-centar-za-socijalna-rabota.nspx

23. Janicijevic N. (2002): Organizacione promene i razvoj, Ekonomski fakultet Beograd
24. Kallimullah, A. R., Yaghoubi, N. M., &Moloudi, J., (2010). Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study). European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No.24, p.165-171.
25. Kermally S. (2004): Gurus on managing people, Thorogood Publishing Ltd, London, UK
26. Kossek E.E.& Lambert S.J.(2005):, Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, London
27. Kulić Ž.,Vasić M., (2007) Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka.
28. Leech C., (2005): Positive recruitment and retention. Elsevier Limited, Oxford.
29. Lopp M. (2007): Managing Humans: Biting and Humorous Tales of a Software
30. Martin G. (2006): Managing People and Organizations in Changing Contexts, Elsevier, Oxford, UK
31. Maslow A.H. (2004):, Maslow on Managemen, prevod: Vukic B., Curguz M., Psihologija od menazmentu, Adizes, Novi Sad
32. Milkovich & Boudreau (1988): Personnel HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, a diagnostic approach, Fifth edition, BPI IRWIN, Illinois
33. Mullins, L. J., (1999), Management and Organisational Behaviour, 5th edition, Prentice Hall.
34. Pinder, C.C., (1998). Work Motivation in Organizational Behaviour, Upper Saddle River, New York, Prentice Hall.
35. Pržulj Ž., (2002) Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
36. Senge M.P.(2004):, The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation, превод Димиќ С., Адижес МС, Нови Сад
37. Senge,M.P. (1994). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday
38. Shadare, O. A., & Hammed, T. A. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No. 16,p. 7-17.

39. Sheppard, M. (1995). Social work, social science and practice wisdom. British Journal ofSocial Work, 25: 265–94
40. Standardi i proceduri za postapuvawe na centrite za socijalna rabota (2014). Skopje : JU Zavod za socijalni dejnosti.
41. Stefanović, Ž. Petković, M. Kostić, Ž. (2000): Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj, Ekonomski fakultet Beograd, deseto izmenjeno izdanje
42. Stredwick, J., (2005): An Introduction to Human Resource Management. 2 nd edition, Published by Elsevier Ltd Oxford.
43. Torrington D., Hall L., & Taylor S., (2005): Human Resource Management. 6 th Edition, Pearson Education Limited, England.
44. Torrington, D., Hall, E. L., & Taylor, S. (2008). Human Resource Management, 7th Edition. London, U.K, : Prentice Hall.,
45. Trevithick, P. (2004) Social work skills a practice handbook. New York: Open University Press.,
46. Turner, F. (2011) Social Work Tretmans: Interlocking Theoretical Approaches. New York: Oxford University Press
47. Vemic Gjurkovic, J., Znacaj organizacione kulture za efikasnost upravljanja znanjem u preduzecu, Fakultet Poslovne ekonomije, Sremska Kamenica , http://www.famns.edu.rs/skup2/radovi_pdf/Vemic_Djurkovic.pdf
48. Vidanović, Ivan (2006), „Rečnik socijalnog rada“, Tiro-Erc, Beograd,
49. Viljoen, J., (1991), Strategic management: How to analise, choose and implement corporate strategies, Longman professional, Melbourne.
50. Vuic, V. (1991). Liberalni vrline i odgoj. Vo: Juric,V. Ed. Napredak br.2, HPKZ, Zagreb.
51. Богоевска Н., Борнарова С., Геровска-Митев М., (2019) Социјалната заштита во Македонија: регулатива и практика, Министерство за труд и социјална политика на Република Северна Македонија, Скопје.
52. Бојациоски Д., Ефтимов Љ, (2009) Менаџмент на Човечки Ресурси, Економски Факултет, Скопје.
53. Денкова Ј., (2015) Управување со човечките ресурси во јавната администрација, УГД, Штип.

54. Извештај за работата на Центрите за социјална работа во Република Македонија, https://idscs.org.mk/wp-content/uploads/2017/04/Izveshtaj-za-rabotata-na-CEntrite-za-socijalna-rabota-vo-R-M.pdf
55. Иниќ Б., Кукрика М. (2003):, Како бити конкурентан на глобалном тржишту: менаџмент знањем и интелектуалним капиталом, Факултет за трговину и банкарство „Јаниќије и Даница Кариќ“, Београд
56. Кулиќ З. (2003): Управљање људским ресурсима са организационим понашањем, Друго издање, Мегатренд, Београд
57. Матис, Л. Ц. (2010). Управување со Човечки ресурси, Скопје: Магор.
58. Митева Н., Митрева Е., (2017) Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Штип.
59. Мојсоски, В., (2001), Основи на менаџментот, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид.
60. Петковски К., Стоилковска А. (2010) Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје.
61. Симоновска, С., Скаловски, Д. (2012) Етиката и родот, Филозофски факултет, Скопје,
62. Смилевски Ц. (1999): Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Детра, Скопје, 1999
63. Смилевски, Ц. (2000). Предизвикот и мајсторството на организациските промени. Скопје: ДЕТРА
64. Спасовска С., (2013) Прирачника за социјални услуги за ранливите групи во локалните заедници, Министерство за труд и социјална политика, Скопје,
65. Фалмер, М., Р., (1994), Новиот Менаџмент, Институт Отворено Општество Македонија, Скопје.
66. Шуклев, Б., (1998), Менаџмент, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје

ПРИЛОЗИ

Прилог1: Анкетен прашалник

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е анонимен и се пополнува по Ваша лична желба. Се работи за истражување поставено во рамките на мојот магистерски труд. Добиените резултати ќе се користат исклучиво за доказ на поставените хипотези во трудот. Темата на истражување е *Улогата на менаџментот на човекови ресурси во функционирањето на јавната администрација, со посебен осврт на Центрите за социјална работа во пелагонискиот плански регион во Р.С. Македонија*.
Пред Вас се 34 тврдења на кои Вие треба да го заокружите одговорот кој е одраз на Вашето мислење. Можете да ја прецртате со Х буквата пред одговорот кој ќе го одберете или едноставно да ја заокружите. Понудени се следните одговори:

а) ДА
б) ДЕЛУМНО
в) НЕ

Ви благодарам за соработката!

Со почит,

Катерина Костовска

_____

Основни информации:

1.Изберете го вашиот пол:

- □ Машки
- □ Женски

2.Изберете ја вашата возраст:

- □ над 30 години
- □ 31 - 40 години
- □ 41 - 50 години
- □ 50 + години

3.Изберете го вашиот степен на образование:

- □ Средно образование
- □ Висока школска подготовка
- □ Високо образование
- □ Мастер студии
- □ Докторски студии

4.Изберете го вашиот работен стаж:

- □ 0-5 години
- □ 6-15 години
- □ 16-25 години
- □ 26 + години

	Реално спроведување на МЧР практики		
5.	МЧР во ЦСР реално ги спроведува менаџерските функции, како: планирање на човечките ресурси, организирање, насочување и контролирање.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
6.	МЧР во ЦСР реално ги спроведува оперативните функции, како: регрутирање и селекција, анализа и дизајн на работно место, проценка на успешност, обука и развој, администрација на надоместок и плата, благосостојба на вработените, одржување, работни односи, персонално истражување и евиденција.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
7.	МЧР во ЦСР реално ги спроведува советничките функции, како: совети за топ менаџментот и совети за раководители на оддели.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Стратешки цели на ЦСР		
8.	ЦСР успешно спроведува социјална превенција, социјални услуги и лиценцирање на стручен кадар во социјалната заштита.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
9.	ЦСР работи според правната и институционалната рамка на системот на социјална заштита во Република Северна Македонија.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
10.	Анализата на податоците за соработка на релевантните актери на локално ниво покажува недостаток на ефективни партнерства на стратешко и оперативно ниво.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Квалитет на услуги на ЦСР		
11.	МЧР ги насочува на вработените во ЦСР со цел да пружаат услуги на професионален начин.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
12.	МЧР инвестира во мотивирање на вработените за да станат рефлексивни стручни лица, тимски работници ориентирани кон обезбедување услуги на високо ниво.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
13.	МЧР води евиденција за работните перформанси на вработените.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Обука на човечките ресурси		
14.	Секој вработен во ЦСР добива обука која му е потребна за надградување на актуелните перформанси.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
15.	По враќање од обука вработените ги користат новите стекнати вештини во работата.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
16.	После обуката вработените имаат надградени таленти.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Успех во работни задачи и квалитет на услуги		

17.	Вработените во ЦСР имаат поголема продуктивност во работата.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
18.	Вработените во ЦСР ефикасно ги извршуваат своите работни задачи.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
19.	Менаџерите треба да покажат поголема почит кон постигнатите резултати на вработените за да се постигне поголема продуктивност во работата.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Развој на човечките ресурси		
20.	Високо талентираните поединци во ЦСР континуирано го градат кариерниот и професионалниот развој.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
21.	Развојот преку едукација и обуки, овозможува да ги применуваме своите лични силни страни и слабости за поефикасно да ги извршуваме своите работни задачи.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
22.	Менаџментот ни помага во усовршувањето на професионалниот развој.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Организациски цели на ЦСР		
23.	ЦСР обезбедува ефикасност, ефективност и квалитет на услугите.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
24.	Постои потреба од креирање на локални социјални политики и поактивна вклученост на општините во стратешко планирање на активностите од социјална заштита на локално ниво.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
25.	Разбирањето на важноста на меѓународната соработка помага кон идентификување на проблемите во институцијата.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Регрутирање на човечките ресурси		
26.	Човечките ресурси се регрутираат според потребната стручност и професионалност.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
27.	Во ЦСР се ангажираат стручни работници според нивните образовни и работни компетенции.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
28.	Потребна е реорганизација на работните места во ЦСР.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Селекција на човечките ресурси		
29.	Селекционите напори треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на организацијата.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
30.	Со успешно изведена селекција се вработува кандидат кој ефикасно и одговорно ќе ги извршува сите задачи во согласност со критериумите и правилата утврдени од самата институција.		

	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
31.	Тестирањето како метод на евалуација и оценување има за цел попрецизно да ја одреди способноста на кандидатот да ги задоволи барањата на одредени работни места и на тој начин да обезбеди соодветен професионален избор на вработените.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
	Успех и задоволство на работното место		
32.	Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на јавните службеници е постојана и главна функција на МЧР во ЦСР.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
33.	Доколку се зголемат платите ќе се постигне поголема продуктивност во работата, а вработените ќе бидат мотивирани за нови цели и успеси.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ
34.	Потребно е да се подобрат меѓучовечките односи меѓу вработените во организацијата.		
	а) ДА	б) ДЕЛУМНО	в) НЕ

Прилог2: Табеларен приказ на добиените резултати

Табела бр. 1 - Добиени одговори

Исказ	3-ДА	2-ДЕЛУМНО	1-НЕ	ВКУПНО
5.	34	12	4	50
6.	30	15	5	50
7.	35	11	4	50
8.	25	18	7	50
9.	36	12	2	50
10.	26	13	11	50
11.	33	10	7	50
12.	24	17	9	50
13.	17	20	13	50
14.	28	19	3	50
15.	28	12	10	50
16.	30	15	5	50
17.	31	13	6	50
18.	23	18	9	50
19.	19	20	11	50
20.	15	20	15	50
21.	25	19	6	50
22.	38	6	6	50
23.	22	20	8	50
24.	39	10	1	50
25.	23	17	10	50
26.	29	15	6	50
27.	27	20	3	50
28.	22	12	16	50
29.	24	21	5	50
30.	20	18	12	50
31.	35	11	4	50
32.	31	13	6	50
33.	19	20	11	50
34.	23	18	9	50

Табела бр. 2 – Пресметани бодови

Исказ	**3-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**1-НЕ**	**∑ бодови**	**∑/N**
	X 3 Бода	**X 2 Бода**	**X 1 Бод**	**∑**	**∑/50**
5.	102	24	4	130	2.6
6.	90	30	5	125	2.5
7.	105	22	4	131	2.62
8.	75	36	7	108	2.16
9.	108	24	2	134	2.68
10.	78	26	11	115	2.3
11.	99	20	7	126	2.52
12.	72	34	9	115	2.3
13.	51	40	13	104	2.08
14.	84	38	3	125	2.5
15.	84	24	10	118	2.36
16.	90	30	5	125	2.5
17.	93	26	6	125	2.5
18.	69	36	9	114	2.28
19.	57	40	11	108	2.16
20.	45	40	15	100	2
21.	75	38	6	119	2.38
22.	114	12	6	132	2.64
23.	66	40	8	114	2.28
24.	117	20	1	138	2.76
25.	69	34	10	113	2.26
26.	87	30	6	123	2.46
27.	81	40	3	124	2.48
28.	66	24	16	106	2.12
29.	72	42	5	119	2.38
30.	60	36	12	108	2.16
31.	105	22	4	131	2.62
32.	93	26	6	125	2.5
33.	57	40	11	108	2.16
34.	69	36	9	114	2.28
				∑	**71.54**
				∑ / 30	**2.38**

Прилог3: Пресметки на варијабли

Табела бр. 3 - ***Реално спроведување на МЧР практики***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
5.	102	24	4	130	2.6
6.	90	30	5	125	2.5
7.	105	22	4	131	2.62
ВАРИЈАБЛА - *Реално спроведување на МЧР практики*					**2.57**

Табела бр. 4 - ***Стратешки цели на ЦСР***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
8.	75	36	7	108	2.16
9.	108	24	2	134	2.68
10.	78	26	11	115	2.3
ВАРИЈАБЛА - *Стратешки цели на ЦСР*					**2.38**

Табела бр. 5 - ***Квалитет на услуги на ЦСР***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
11.	99	20	7	126	2.52
12.	72	34	9	115	2.3
13.	51	40	13	104	2.08
ВАРИЈАБЛА - *Квалитет на услуги на ЦСР*					**2.3**

Табела бр. 6 - ***Обука на човечките ресурси***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
14.	84	38	3	125	2.5
15.	84	24	10	118	2.36
16.	90	30	5	125	2.5
ВАРИЈАБЛА - *Обука на човечките ресурси*					**2.45**

Табела бр. 7 - ***Успех во работни задачи и квалитет на услуги***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
17.	93	26	6	125	2.5
18.	69	36	9	114	2.28
19.	57	40	11	108	2.16
ВАРИЈАБЛА - *Успех во работни задачи и квалитет на услуги*					**2.31**

Табела бр. 8 - ***Развој на човечките ресурси***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
20.	45	40	15	100	2
21.	75	38	6	119	2.38
22.	114	12	6	132	2.64
ВАРИЈАБЛА - *Развој на човечките ресурси*					**2.34**

Табела бр. 9 - ***Организациски цели на ЦСР***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
23.	66	40	8	114	2.28
24.	117	20	1	138	2.76
25.	69	34	10	113	2.26
ВАРИЈАБЛА - *Организациски цели на ЦСР*					**2.43**

Табела бр. 10 - ***Регрутирање на човечките ресурси***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
26.	87	30	6	123	2.46
27.	81	40	3	124	2.48
28.	66	24	16	106	2.12
ВАРИЈАБЛА - *Регрутирање на човечките ресурси*					**2.35**

Табела бр. 11 - ***Селекција на човечките ресурси***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
29.	72	42	5	119	2.38
30.	60	36	12	108	2.16
31.	105	22	4	131	2.62
ВАРИЈАБЛА - *Селекција на човечките ресурси*					**2.38**

Табела бр. 12 - ***Успех и задоволство на работното место***

Пресметани бодови по индикатор					
Прашање/одговор	**1-ДА**	**2-ДЕЛУМНО**	**3-НЕ**	**∑ бодови**	**∑ / Н**
	Х 3 Бода	**Х 2 Бода**	**Х 1 Бод**	**∑**	**∑ /50**
32.	93	26	6	125	2.5
33.	57	40	11	108	2.16
34.	69	36	9	114	2.28
ВАРИЈАБЛА - *Успех и задоволство на работното место*					**2.31**