

ОРГАНИЗИРАНОСТА И ФУНКЦИОНИРАЊЕТО НА
ОДДЕЛИТЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИ
ОД ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

ORGANIZATION AND OPERATION OF SECTIONS OF HUMAN
RESOURCES
IN THE ORGANIZATIONS OF THE PUBLIC SECTOR
IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

М-р Невенка Василевска, студент на постдипломски студии¹
Д-р Драган Груески, редовен професор²

Апстракт

Областа на управување со човечките ресурси е многу актуелна тема во последниве години поради фактот што самите тие се двигател на сите останати ресурси во организацијата. Притоа, фактот за постоење на обидите за директно пресликување на концептот на менаџментот со човечки ресурси од организациите од приватниот во организациите во јавниот сектор не уверува на донесените заложби од страна на највисоките државни власти во Република Македонија. Меѓутоа, моменталната состојба и реалните потреби во разгледувањето на одделите за управување со човечки ресурси во јавниот сектор се сосема поинакви. Последната имплементација на Уредбата на Владата за воведување на концептот на МЧР во сите органи и тела од администрацијата е воведена во 2007 година, што значи дека поминал доволно долг период. Во таа насока, овој труд цели кон утврдување на состојбата на поставеност, екипираност и функционирање на секторот за управување со човечки ресурси, детектирање на пречките во имплементирањето на Уредбата на Владата од 2007 година и предлагање на идеи за нивно надминување. Воедно, дескриптивно е опишана постапката на функционирање и систематизација на одделите за управување со човечки ресурси во јавната администрација, а во заклучните согледувања и се сублимирани најбитните сознанија до кои се дошло во текот на истражувањето. Секако, се отвора и простор за поинтензивна научно-истражувачка работа во оваа област за во иднина и проширување на добиените резултати.

Клучни зборови: *управување со човечки ресурси, јавен сектор, оддели за управување со човечки ресурси*

¹ Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола, Факултет за информатички и комуникациски технологии, адреса; НикоFUNДАЛИ 21 Битола, e-mail: nevenka.vasilevska@gmail.com

² Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола, Факултет за информатички и комуникациски технологии, e-mail: asprebt2@gmail.com

Abstract

The area of human resources management has been a very common topic recently, due to the fact that they are the impetus of all other resources in the organization. In addition, the fact for the existence of the attempts of direct replication of the concept of human resources management from the organizations of the private sector in the organizations of the public sector, assures us of the commitments by the highest state authorities in the Republic of Macedonia. However, the current situation and real needs in reviewing the departments of human resources management in the public sector are quite different. The final implementation of the Decree of the Government for introducing the concept of human resources management in all bodies of administration was introduced in 2007, which means that it has been long enough. In that sense, this thesis aims to establish the state of placement, staffing and operation of the sector for human resources management, detecting obstacles in the implementation of the Decree of the Government in 2007 and suggesting ideas to overcome them. Also, the procedure of functioning and systematization of the departments for human resources management in the public administration is clearly described. This thesis adopts concluding observations, in which the most important findings, which derived from the research, as well as recommendations for overcoming the problem, are summarized. Certainly, there comes to an open space for more intensive scientific research in this area in the future, and expanding the obtained results.

Keywords: *human resource management,, public sector, departments of human resources management*

1. ВОВЕД

Успешното остварување на секоја дејност претпоставува бројни предуслови. Од особено значење е човечкиот потенцијал (капиталот, ресурсите) како основни претпоставки. Се подразбира дека материјалните ресурси се важни, но поважни од нив се луѓето кои ги создаваат.

Највредниот потенцијал кој го поседува една организација се луѓето, човечкиот потенцијал. „Менаџментот со човечки ресурси е одговорен и за однос на организацијата кон своите вработени: за вработувањата, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, извршените задачи и превземените одговорности, за решавање на тековните проблеми, за квалитет на работните односи, за решавање на конфликтите, за подигање на моралот на вработените, грижа за безбедноста и здравјето на вработените, истражување на човечките ресурси“ (Наумовска, 2008, стр.11). На ваквите погледи се темели менаџментот на човечки ресурси во практиката на современите менаџери и организации. Ова не се однесува на ново стручно подрачје, туку на важноста на квалитетот и неговата сериозност. После неколку децении интензивен развој, денес за управувањето со човечкиот потенцијал се зборува како за научна дисциплина.

Сознанијата за менаџментот на човечкиот потенцијал се почесто ги користат сите дејности. Ни јавната администрација во тоа не може да биде исклучок. Управувањето со човечките ресурси во јавната администрација се смета за еден од клучните фактори за успешно работење на административните

и јавните установи. Фундаменталната цел на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси во јавниот сектор е креирање на капацитети за постигнување одржливи и ефикасни институции преку квалификувани, посветени и добро мотивирани човечки ресурси. Претпоставката која е основна на одделите за менаџирање со човечките ресурси во јавниот сектор е дека човечкиот капитал е главен ресурс на секоја институција и следствено ефикасноста и перформансите на институциите во јавниот сектор зависат од истиот. Току поради тоа, управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор треба да резултира во јакнење на капацитетите и подобрување на ефикасноста на институциите, преку обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси.

Улогата на менаџерот во процесот на интензивен развој на човечките ресурси е од големо значење за развојот на секоја организација. Точно е дека менаџерот игра основна улога во организацијата. Прифаќајќи го мислењето дека „улогата“ е збир на однесувања кои се очекуваат од личноста на одредена положба, ќе истакнам дека самата положба на менаџерот му дава можност, а истовремено и го обврзува, тој да игра повеќе улоги. Henry Mintzberg (Хенри Минтцберг) истакнува дека работата на менаџерите им овозможува да играат десет улоги и тоа: фигура, водач, врска, редар, сејач, претставник, претприемач, помирител, распоредувач на ресурсите и преговарач, кои улоги можат да се сведат во три главни категории: интерперсонални, информативни и улоги на одлучување. (Мицевски, 2009, стр.6)

2. ТЕОРИСКО - МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Поимот „менаџмент на човечките ресурси“ се почесто се употребува во последните десет до петнаесет години. Пред тоа, во областа на своето делување беше попознат како „управување со кадарот“. Но, промената на името не беше само фразеолошка промена, односно фокусирањето не беше врз односот на различните практики на вработување на целокупната организациска изведба или на систематските односи меѓу таквите практики, туку управувањето со персоналот во голема мера се однесуваше повеќе на функциите на персоналот во една организација и на техничките аспекти на вработување, оценување, обука и надомест на вработените.

Менаџментот со човечки ресурси (МЧР) претрпувал свои варијации во однос на името во различни временски периоди од историјата. Промената на името, главно се должи на промената на општествените и економските активности во текот на историјата. Имено, тој се разви како одговор на значителниот пораст на конкурентските притисоци на американските организации кои започнаа да се чувствуваат кон крајот на 70тите години на минатиот век, како резултат на глобализацијата, либерализацијата и брзите технолошки промени.

Менаџментот на човечки ресурси се однесува на политиката, праксата и составот на етичката култура на вработените, со цел успешно делување внатре во фирмата. Теоријата и практиката покажуваат дека тоа е еден исклучително ефективен и корисен начин на обединување на човечките ресурси со останатите во организацијата, со цел да се постигнат нејзините цели. А целите силно зависат од луѓето, нивниот ум, знаењето, квалитетот, однесувањето,

социјализацијата, авторитетот, задоволството од работата, мотивираноста итн. Менаџментот на човечки ресурси е насочен кон луѓето, нивното мотивирање и задоволство од работата.

Системот за човечки ресурси на организацијата е составен од пет главни компоненти:

- регрутирање и селекција;
- обука и развој;
- оценување на изведбата и повратна информација;
- плата и бенефиции;
- односи меѓу вработените.

Менаџментот на човечки ресурси е процес кој ги зближува луѓето и организацијата за исполнување на организациските цели. Но во текот на изминатите години, менаџментот со човечки ресурси значително еволуираше и доживеа голема трансформација во однос на формата и функциите. Управуван од голем број на значајни внатрешни сили и сили на надворешната животна средина, концептот на МЧР напредуваше преку функцијата на одржување во она што многумина научници и практичари денес го сметаат како извор на одржлива конкурентска предност за организациони кои работат во глобалната економија.

Некои од значајните промени кои најверојатно ќе се случат во иднина во концептот на МЧР се:

- зголемување на нивото на образование;
- технолошки развој;
- менување на составот на работната сила;
- зголемена улога на Владата,
- здравје и безбедност;
- организациски развој;
- нова работна етика;
- развојно планирање;
- подобра оценка и наградни системи;
- нови кадровски политики.

Со организирањето, како менаџерски процес, се формира структура на работни односи во една организација, со што им се овозможува на членовите на таа организација да работат заедно за постигнување на поставените цели и задачи на организацијата. Организирањето значи групирање на луѓето по сектори според видот на активности кои се специфични и неопходни за работата што тие ја изведуваат.

Административната организација е составена од бројни и разновидни органи и организациони облици, кои вршат управни активности и воспоставуваат меѓусебна комуникација врз основа на однапред утврдени правила и прописи. Административната организација има и свои административни принципи врз кои што работи. Станува збор за принципи на воспоставување организациска структура, односно принципи на формирање на

административни органи. Тие меѓусебно не се исклучуваат, туку се надополнуваат.

Организацискиот дизајн е процес на правење на организациски избори од страна на менаџерите што резултира со конструкција во одредена организациска структура. Откако ќе се одредат кои работни задачи на кои работни места припаѓаат, менаџерите се соочуваат со следната организациска одлука: како најдобро да ги групираат работните места според соодветствувањето на потребите на организациската средина, стратегија, технологија и човечки ресурси. Претежно менаџерите се одлучуваат за групирање на работните места во оддели и развивање на функционална структура, но со зголемувањето на организацијата менаџерите се определуваат за секторска структура.

Во органите на централната власт во Република Македонија се формираат следните организациски единици: сектори, одделенија и проектни единици.

Заради обединување на повеќе меѓусебно поврзани подрачја/функции од надлежност на органот, како и заради организирање, следење и координирање на работите од надлежност на одделенијата во негов состав и унапредување на нивната меѓусебна соработка, се формира сектор. Во состав на еден сектор влегуваат најмалку две одделенија, а со секторот раководи раководител на сектор, кој за својата работа му одговара на секретарот, односно функционерот кој раководи со органот во кој не се именува секретар.

Заради непосредно извршување на: нормативно правни, управување со човечки ресурси, стручно-аналитички, управни, управно-надзорни, информативно-документарни, информативно-комуникациски, оперативни, материјално-финансиски, инвестициски, информатичко-технолошки, стручно-административни, како и други функции, во органите се формираат одделенија. Одделението се формира доколку за спроведување на определена функција може да се систематизираат најмалку пет работни места, сметајќи го и раководителот на одделението. При тоа, со одделението раководи раководител на одделение, кој за својата работа му одговара на раководителот на секторот.

Заради поедноставување на достапот при остварувањето на правата и интересите на граѓаните, кои се во надлежност на органот, може да се формираат подрачни одделенија надвор од седиштето на органот. Тие се организираат во состав на сектор на седиштето на органот или во секторите организирани на регионален принцип, според надлежностите утврдени со закон, а при тоа не се применуваат бројчани ограничувања како кај одделенијата.

Со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа³, поголемиот дел од органите на државната служба во нашата земја (централна и локална власт), се обврзани и веќе имаат воспоставено сектори/одделенија за управување со човечките ресурси (ОЧР). Со Уредбата дополнително се потврдува извонредната важност на ваквите одделенија во развојот на административните капацитети, што пак, треба да доведе до

³ „Службен весник на РМ“ бр. 105/2007

изградба на професионална администрација, како услов за зачленување во Европската Унија.

Во периодот 1999-2009 година, управувањето со човечките ресурси забележува позитивен прогрес. Веднаш по донесувањето на Законот за државни службеници во 2000 година и формирањето на Агенцијата за државни службеници, повеќето од органите размислуваат во насока на формирање на организациски облици во состав на секторите за општи работи. Имено, со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, е поставена законска основа за организациските облици за управување со човечките ресурси.

Сепак, во 2005 година, само 9 органи од централната власт имаа формирано одделенија за човечки ресурси во состав на Секторите за општи работи.⁴ До тогаш, органите на државната управа, сеуште немаат разбирање за потребата од формирање на вакви организациски единици, така што тие само формално воспоставуваат ОЧР. Во 2007 година, Владата на Република Македонија, на предлог на Агенцијата за државни службеници, донесе нова Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, во која експлицитно е утврдена обврска за формирање на организациски облици за управување со човечки ресурси, самостојно, надвор од структурата на секторите, кои одговараат директно пред секретарите на органите на државната служба. Овие организациски облици треба да бидат стандардизирани во сите органи на државната служба и да развиваат добри практики на работење.

Во 2007 година, Владата на Република Македонија, на предлог на Агенцијата за државни службеници, донесе нова Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, во која експлицитно е утврдена обврска за формирање на организациски облици за управување со човечки ресурси, самостојно, надвор од структурата на секторите, кои одговараат директно пред секретарите на органите на државната служба. Овие организациски облици треба да бидат стандардизирани во сите органи на државната служба и да развиваат добри практики на работење.

Во однос на истражувачкиот примерок се работи за 70 случајно избрани вработени во јавната администрација (јавни, државни, локални јавни институции) во неколку општини во југозападна Македонија (Битола, Прилеп, Ресен, Крушево, Демир Хисар, Македонски Брод, Новаци, Могила, Кривогаштани и Долнени).

Во истражувањето се користени три анкетни прашалници: а) за анализа на организационите облици за управување со човечките ресурси, б) за анализа на ставовите на вработените во однос на организационата единица и в) за внатрешните процеси во одделот за управување со човечки ресурси и неговиот развој.

⁴ „Информација за човечки ресурси во државната управа на РМ“ (ноември 2005 година), Агенција за државни службеници

Имајќи ги во предвид целите на истражувањето, од статистичките постапки користен е t – **тестот** за значајност на разлики помеѓу аритметички средини кај големи и независни примероци.

Од друга страна кога се во прашање податоците добиени од исражувањето во однос на постоењето на одделите и екипираноста на кадарот во МЧР одделите, мислиме дека е најпогодно е резултатите да ги прикажеме во дијаграми.

3. РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

По соодветната обработка на добиените податоци за соодветоста на кадарот во секторите, истите се претставени во табела бр.1 (Прилози) и укажуваат на постоење на статистички безначајна разлика во проценките за соодветен кадар во секторите/одделенијата за управување со човечки ресурси во јавниот сектор ($t = -2.94$). Податокот упатува на заклучокот дека постоењето на соодветен кадар, кој е со развиена свест, доведува до суштинска имплементација на концептот за управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор во Република Македонија и брза професионализација на функциите кои произлегуваат од него.

Од добиените параметри кои се претставени во претходната табела се забележува дека вредноста на пресметаниот скор изнесува **-2.944** и не ги надминува дадените критични вредности на ниво на статистичка значајност **0.05** за **s.s. 80**. Истото упатува на заклучокот дека состојбата со имплементирањето на концептот за управување со човечки ресурси во организациите од јавен сектор во Република Македонија е формализиран.

На прашањето „Дали постои сектор/одделение за УЧР во институцијата?“, се дава одговор дали е исполнета законската обврска на Уредбата за организација од 2007 година. Од дијаграмот 1 (Прилози) јасно се гледа дека и по 10 години од донесувањето на Уредбата, таа е спроведена во скоро сите органи, но единствено се прави исклучок кај некои јавни претпријатија, каде главното оправдување е во „немањето средства“. Причините за поголемата исполнетост во општините, е во поголемото внимание кое се посветува во спроведувањето на обврските за исполнување на ОЧР.

Во однос на тоа „Колку работни места се предвидени и пополнати во ОЧР во органот“, Уредбата за начелата не прави исклучок за бројчаното ограничување. Со други зборови, ОЧР може да се формира и само со 2 работни места (раководител и извршител). Поради тоа, бројот на предвидени работни места – Дијаграм 2 (Прилози), во органите на државната служба е различен. Тоа зависи од големината на органот, иако не е занемарлив и фактот за разбирањето на значењето на управувањето со човечките ресурси. При тоа, во просек се предвидуваат 3 работни места, што е неразбирливо и не е во ред, имајќи во вид дека според теоретскиот приказ потребни се најмалку 4 работни места за извршување на функциите на процесот на МЧР.

4. РЕЗИМЕ

Анализата на организациските облици за управување со човечките ресурси, дава основни информации за актуелната состојба на овие сектори/одделенија во органите на државната служба. Во контекст на светските трендови од аспект на управувањето со човечките ресурси, како и стратешките начела за професионална, ефикасна, одговорна, политички неутрална и сервисно ориентирана државна служба, квалитетна и целосна екипираност на ОЧР во органите на државната служба е еден од приоритетите во процесот на реформа на јавната администрација. ОЧР се основните двигатели на начелата за развој на државната служба и спроведување на реформата на јавната администрација во целост. Без квалитетно екипирани ОЧР имплементацијата на тој процес е невозможна од аспект на стандардизирано извршување на работните задачи и развивање на добри практички во органите на државната служба.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Гроздановска, В. (2005) *Природата на менаџментот со човечки ресурси*, Скопје.
- [2] *Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management* (2008); Prentice Hall.
- [3] Смилевски, Ц.; Груески, Д.; Смилевски, З. (2011) *Стратегиски менаџмент на човечки ресурси*, БАС, Скопје.
- [4] Bryson J.M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations San Francisco*; Jossey – Bass Publishers.
- [5] Агенција за државни службеници (2009), *Анализа на организациските облици за управување со човечките ресурси во органите на државната служба во Република Македонија*; Скопје.
- [6] Метис, Л. Р.; Џексон, Х. Џ. (2010) *Управување со човечки ресурси*, Магор, Скопје.
- [7] Васа, М. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava*; Zbornik radova Pravnog fakulteta, Split.
- [8] Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*; Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb.
- [9] Bartle, J. R. & Leuenberger D. (2006) *The Idea of Sustainable Development in Public Administration*; University of Nebraska, Omaha.
- [10] Агенција за државни службеници (2005) *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси – за секретари на општини*, УНДП проект, Скопје.
- [11] Yaghoubi, P. A. (2013) *Managing the HR function in Public administration*; IICRB, Iran.
- [12] Henderson, I. (2011) *People management: personnel management and human resource management*; CIPD, USA.
- [13] Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context: Third Edition*; G. Canale & C., Italy.
- [14] Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., (2008) *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје.

- [15] *Стандарди за управување со човечки ресурси* (2014), Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје.
- [16] *Стандарди за управување со човечки ресурси* (2009), Секретаријат за европски прашања, Агенција за државни службеници и Генерален секретаријат на Владата на Р.М.
- [17] <http://www.whatishumanresource.com/the-historical-background-of-human-resource-management> (пристапено на 30.10.2016).
- [18] <http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%BA%D0%B8%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8> (пристапено на 30.10.2016).
- [19] <http://www.mn.mk/aktuelno/753> (пристапено на 30.10.2016).
- [20] http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (пристапено на 30.10.2016).

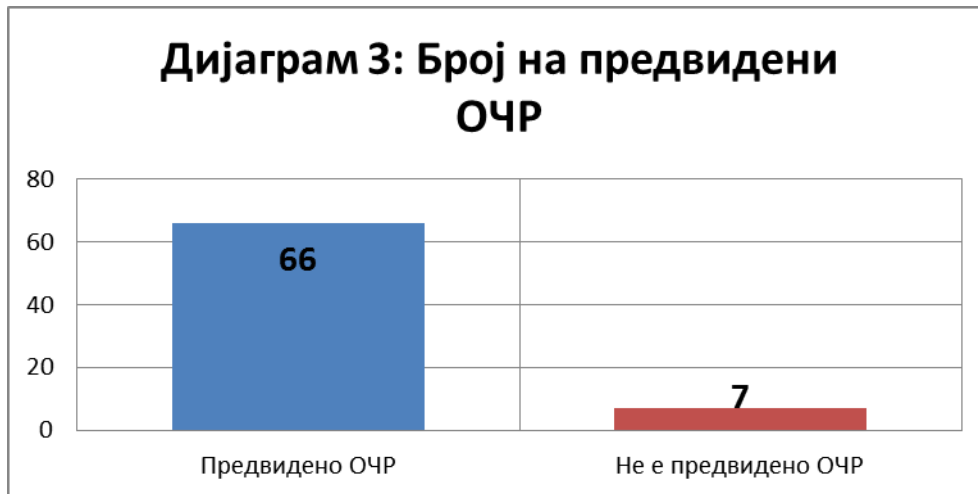
ПРИЛОЗИ

Табела бр.1. Дескриптивни статистички показатели и т-тест за значајност на разлики на аритметички средини

Дескриптивна статистика	Екипиран кадар	Неекипиран кадар
Аритметичка средина	43.83	54,91
Стандардна девијација	2.878	2.426
Медијана	46.00	58.50
Варијанса	240.219	259.061
Опсег	57	64
Минимална вредност	20	20
Максимална вредност	77	84
Број на опсерваци	25	27

Т-тест за значајност на разлики на аритметички средини	
Pearson Correlation	0.005
Hypothesized Mean Difference	-11.082
Df	71
t Stat	-2.944
t Critical two-tail	1,99
P	0.05

Дијаграм 1: Постојење на сектори/одделенија за управување со човечки ресурси во одделите на институцијата



Дијаграм 2: Број на предвидени работни места согласно актот на систематизација во институцијата и број на пополнети работни места во одделот

