

Универзитет „Свети Кирил и Методиј“, Филозофски факултет – Скопје
Институт за социјална работа и социјална политика „Мајка Тереза“

Постдипломски студии по социјална работа и социјална политика
Магистерски труд

Тема:

**ПОСВЕТЕНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОЦИЈАЛНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА КАКО
УСЛОВ ЗА ПОЕФЕКТИВНА СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА**

Ментор:

проф. Д-р Јован Пејковски

Кандидат:

Неда Малеска-Сачмароска

Скопје, април 2014

СОДРЖИНА

ВОВЕД	3
I. ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	6
1. Дефинирање на проблемот и основни поими	6
2. Концепти и нивно разбирање.....	14
2.1 Социјална администрација	14
2.2. Ефективноста на социјалната администрација и социјалните политики и програми.....	16
2.3. Работна посветеност/ангажираност.....	17
2.3.1. Мотивациски фактори на посветеност.....	21
3. Релевантни емпириски истражувања.....	33
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	38
1. Предмет на истражувањето	38
2. Научна цел и карактер на истражувањето	39
3. Задачи на истражувањето	39
4. Хипотези и варијабли на истражувањето	30
6. Методи, техники и инструменти на истражување	40
7. Популација и примерок	42
8. Статистичка обработка на податоците	42
9. Организација и тек на истражувањето.....	43
III. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	44
1. Општи согледувања.....	44
2. Согледувања во однос на секој од поединечните фактори.....	46
- C1 Моја работа	47
- C2 Организационски цели, планирање и следење	49
- C3 Лидерство и раководење со промени	51
- C4 Мојот претпоставен.....	53
- C5 Мојот тим.....	55
- C6 Учење и напредување	57
- C7 Фер третман	58
- C8 Услови и обем на работа	61
- C9 Плата и бенефиции	62
IV. НАОДИ И ЗАКЛУЧОЦИ.....	65
V. ПРЕПОРАКИ.....	73
ЛИТЕРАТУРА.....	77
ПРИЛОЗИ	82
1. Анкетен прашалник	

ВОВЕД

Јавната администрација во сите делови од светот, па и кај нас, се соочува со постојани притисоци и предизвици да иновира и да ја подобрува својата ефективност и ефикасност. Ова го прави преку изнаоѓање на нови начини за подобрување на квалитетот во работењето, вклучувајќи ги и начините како да создаде визија за промените кои треба да се остварат, постојано унапредување на кадарот и подобрување на мотивацијата на вработените.

Ваквите предизвици се подеднакво важни и во сферата на социјалната политика и во социјалната администрација. Ако јавната администрација е интегрален процес низ кој владата ги администрира своите политики, социјалната администрација е онаа администрација која ги трансформира социјалните политики во социјални акции и услуги, во согласност со експлицитната или имплицитната социјална политика, дава насоки и го креира системот на социјална заштита и социјална добросостојба на граѓаните. Оттаму, и ефективноста на социјалните политики и програми е главна грижа на социјалната администрација, односно на власта во секоја држава.

Прашањето на социјалната администрација е нераскинливо врзано со прашањата за институционалниот развој. Начинот на управување, раководење и носење одлуки во институциите, системите и процедурите, како и начинот на кој социјалната администрација се соочува со промените и го зајакнува човековиот потенцијал, влијае врз ефективноста на социјалните политики и програми.

Тргнувајќи од премисата дека човековиот капитал е најдрагоцениот ресурс со кој располага социјалната администрација, се чини дека грижата за вработените, нивниот развој и перформанси, отвореноста и заемната почит, поттикнувањето на иновацијата и креативноста, подобрувањето на меѓусебната комуникација и координација – стануваат значен фактор во создавањето ефикасна и ефективна служба со високи стандарди на професионално работење. Можноста на организациите и институциите да ги привлечат и да ги задржат оние вработени кои демонстрираат капацитет и талент и оние кои покажуваат потенцијал за развој, станува една од клучните стратегии и двигатели на економијата и развојот, воопшто. На организациите и институциите им се потребни луѓе

кои имаат високи квалификации, знаења и вештини и кои можат да испорачаат подобри резултати. Вработените, оние кои се флексибилни, иновативни и истовремено посветени на работата што ја работат имаат повисока вредност за целите на организацијата.

Токму, посветеноста на вработените (employee engagement), во поновите истражувања за управување и раководење, станува основниот постулат за промените и за успешноста на организациите. Посветени и ангажирани вработени, со високо ниво на енергија и ентузијазам за нивната работа, се смета дека можат да бидат компетитивна предност на институциите. Од друга страна, и самите вработени бараат работодавци и институции каде што, покрај самореализацијата, ќе можат да придонесат и кон остварување на повисоки цели. Се покажало дека работната посветеност/ангажираност може да биде и одлучувачки фактор за подобрување на ефективноста на организациите, а оттаму и на политиките и услугите кои тие ги спроведуваат.

Основа и инспирација за оваа магистерска теза беше една теоретска расправа за посветеноста на вработените. Оттука, тезата обединува повеќе научни дисциплини: социјалните теории, психолошките теории, политичките теории, теориите на менаџментот и развојните теории, со цел да се елаборира тезата дека посветеноста на вработените во социјалната администрација е услов за поефективна социјална политика. Трудот е поткрепен со емпириско истражување за посветеноста на вработените во социјалната администрација на Република Македонија, прво истражување од овој вид, а се мери низ 9 параметри или мотивациски фактори кои го сочинуваат вкупниот индекс на работна посветеност:

- (1) *Мојата работа* – се однесува на начинот на кој се поттикнува чувството на исполнетост од работата, самостојноста и вклученоста на вработените во носењето на одлуките;
- (2) *Организациски цели, планирање и следење* – се однесува на начинот на кој се креираат и се следат политиките, како и улогата на вработените во тие процеси;
- (3) *Лидерство и раководење со промени* – се однесува на начинот на кој лидерите ја водат институцијата, ја креираат визијата за иднината, управуваат со промените и начинот на кој ги развиваат и ги вклучуваат вработените во носењето одлуки;

- (4) *Мојот претпоставен* – се однесува на начинот на кој непосредните раководители ги поттикнуваат и ги мотивираат вработените и им помагаат во совладувањето на предизвиците на работното место;
- (5) *Мојот тим* – се однесува на начинот на кој функционираат тимовите во извршување на работните задачи;
- (6) *Учење и развој* – се однесува на можностите на вработените стручно да се усовршуваат и да напредуваат;
- (7) *Фер третман* – претставува одговор на перцепцијата на вработените во однос на почитувањето на индивидуалните разлики и еднаквите можности;
- (8) *Услови и обем на работа* – се однесува на начинот на кој се распределени и организирани работните задачи, како и физичките услови во кои се одвива работниот процес;
- (9) *Плата и бенефиции* – се однесува на степенот на задоволство на вработените од платата и бенефициите во институциите.

Тезата поаѓа од постулатот дека унапредувањето на секој од овие мотивациски фактори е витално за напредокот на социјалната администрација и е услов за поефективни социјални политики. Во интерпретацијата на резултатите, тезата се осврнува на влијанието на секој од факторите кои го сочинуваат вкупниот индекс на работна посветеност, ги согледува клучните проблеми со кои се соочуваат вработените во социјалната администрација и предлага мерки за нивно надминување, во насока на подобрување на посветеноста на вработените во социјалната администрација, а со тоа и во ефективноста на социјалните политики во целина.

I. ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Разбирањето на основните концепти на оваа теза, а тоа е како посветеноста на вработените во социјалната администрација може да биде услов за поефективна социјална политика, бара видување на социјалната администрација и социјалната политика во еден поширок и заемен контекст. Имено, исклучително е важно оние кои работат во областа на социјалната администрација да ги разберат целите (политиките), како функционираат тие (администрацијата) и да ги разберат придобивките (за оние групи за кои постојат). „Политиките“ во социјалната сфера се нејзината функција – што е она што таа го прави. „Администрацијата“ се состои од процесите на сите нивоа, внатре и надвор од организацијата, која ги детерминира тие функции. Ниту една од нив не може да биде студирана надвор една од друга.”¹

Ваквото видување има своја применета поткрепа и во тврдењето дека оние што работат на полето на социјалната политика, е подеднакво важно да ги разберат и да бидат во можност да ги анализираат целите и програмите на социјалните политики. Тие треба да ги разберат институциите и начинот на кои тие функционираат или социјалната администрација, и да умеат да ги согледаат придобивките кон оние за кои постојат, а тоа се граѓаните.

Начинот на функционирање на социјалната администрација од своја страна, бара пошироко разбирање на некои од клучните проблеми со кои се соочува администрацијата во речиси сите земји во светот. Тоа е како да се подобри ефективноста и ефикасноста во нејзиното работење, начините на раководење и управување со најдрагоцениот капитал на институциите и двигател на промените – луѓето и подобрување на мотивацијата како основа за поуспешна реализација на политиките и програмите.

Во таа насока, дебатите за реформите на јавната администрација и за нејзината модернизација стануваат важен инструмент за имплементација на ефективни политики. Имено, граѓаните, не само во Република Македонија но и пошироко, имаат сè повеќе

¹ D.V.Donison, Development of Social Administration. An Inaugural Lecture p.32

прашања за ефективност и ефикасност на администрацијата и легитимноста на бирократските одлуки и акции. За да ги намалат притисоците од финансиската криза со која постојано се соочуваат, политичарите и сите други носители на одлуки ја притискаат администрацијата да имплементира програми со минимални финансиски средства. Приватниот сектор има сè поголеми очекувања од администрацијата, да испорача поефективни програми со помалку ресурси, а граѓаните бараат јавниот сектор да испорача повеќе, поквалитетни и поразновидни услуги. Во вакви ситуации јасно е дека јавната администрација, се соочува со криза на легитимитетот. (Pierre, J. 1995)

Легитимитетот на администрацијата, во земјите од Југоисточна Европа е уште посложена парадигма. Истражувањата спроведени од Мрежата на институти и школи за јавна администрација во Средна и во Источна Европа во 2005 година покажаа дека најслаба алка во администрацијата е процесот на имплементација на политиките. Прашањето за ефективност на политиките е ограничено до степенот на негово усвојување во одредени законски прописи, без воопшто да се обрне внимание на практиките на севкупното раководење и управување со тој процес. Недостатокот на ваквите практики, вклучително и системите за следење и оценка на политиките, го ограничуваат разбирањето дали тие ефективно се спровеле, односно дали ги постигнале целите и намерите заради кои биле создадени. (Dunn, W., Staronova K., Pushkarev, S. 2006)

Понатаму, внатрешните проблеми со кои се соочуваат администрациите во овие земји, се однесуваат и на недоволната комуникација, координација и проток на информации, централизирање на политиките на одлучување, опортунистичкото однесување на вработените, незадоволството во однос на наградите и бенефициите, стравот од казна, градење механизми како да се избегнат казните, а не како да се постигнат резултати (Потучек М., 2003). Затоа, во поново време фокусот на новиот јавен менаџмент ја нагласува ефективност и ефикасност на институциите, инструментите и програмите, за испорака на услуги со повисок квалитет. Предизвиците во тој контекст се однесуваат на начините како да се обезбеди поголема флексибилност и автономија во управувањето, како да се зајакнат одговорностите на оперативните структури и раководство, со цел да можат да управуваат, но и да се справуваат со ризиците и да ги мерат ефектите од политиките.

Во рамките на овие дебати се отвора прашањето и за улогата на социјалната администрација во имплементацијата на ефективни социјални политики.

Процесите кои се случуваат во социјалната администрација се сочинети од низа односи и постапки на поединци и групи и начините на кои тие меѓусебно комуницираат и се однесуваат, а кои во суштина не се разликуваат од состојбите во администрацијата во целина. Покрај тоа, кога ќе се земе предвид дека значаен дел од буџетот на државите отпаѓа на обезбедување на социјални услуги, (во случајот на Р. Македонија 11% или 50.454.670.400 мкд за 2012 година²), очигледно е дека социјалната администрација е сериозно поле на интерес, од нејзината професионализација, сè до клучното прашање: како социјалната администрација да биде организирана за да им испорача резултати на оние на кои им се најпотребни.

Според голем број теоретичари, прашањето на ефективноста на социјалните политики е нераскинливо поврзано и директно засегнато од „машинеријата на администрацијата која ги организира и ги спроведува разните форми на социјална помош“ (Titmuss R., 1958). За голем број општествени проблеми, како што се слабото школство, дезинтеграцијата на семејствата, невработеноста, деликвентноста кај младите и зависносите од дроги, се вели дека е одговорна токму социјалната политика, односно начините на кои таа е водена и управувана. За институциите кои ги креираат политиките и ги даваат социјалните услуги, се вели дека се длабоко бирократизирани, неиновативни и со постојан отпор кон промените во областа на социјалните политики. Во рамките на своите теоретски дебати, Симон (Simon, 1997) прави споредба на однесувањето помеѓу вработените во деловниот сектор и оние во социјалната администрација. Деловниот човек, пишува Симон, ја избира најдобрата алтернатива од оние што му се на располагање, вработените и особено раководителите во јавната администрација ќе го изберат она решение кое задоволува или кое е доволно добро. Од овие причини, еден од клучните предизвици е како институциите да го зголемат својот легитимитет, да демонстрираат ефикасност и ефективност за да го оправдаат своето постоење. (Hasenfeld Y., 1998)

² Завршна сметка на буџетот на Република Македонија за 2012, www.finance.gov.mk

Проблемот, пак, на ефикасноста и ефективноста на институциите во спроведувањето на нивните политики, се огледува во најновите истражувања во јавниот сектор, спроведени во изминатите години, во областа на менаџментот и управувањето. Резултатите на едно обемно истражување за глобалниот индекс на работна посветеност³, спроведени во 2.900 организации на 6,7 милиони вработени во периодот од 2008 до 2010 година, покажуваат дека индексот на работна посветеност од 60% во 2009, паднал на 56% во 2010 г. Ваквите резултати укажуваат дека речиси 40% од вработените не го користат својот потенцијал, односно дека не ја вложуваат сета своја енергија на работното место, а со тоа се проценува дека загубите во финансиски средства се огромни.

Какви се состојбите во Република Македонија? Ако администрациите во земјите со поголема демократска традиција се соочуваат со криза во легитимитетот, администрацијата на Република Македонија, а со тоа и социјалната администрација, се соочува со уште подлабока криза. Имено, процесот на пристапување во Европската Унија, бара исполнување на определени стандарди и квалитети во работењето на администрацијата, кои се предмет на засилено следење. Критиките упатувани во *Извештаите за напредокот на земјата кои ги испорачуваат органите на Европската Унија (ЕУ)*, се однесуваат на транспарентноста, професионалноста и на независноста на администрацијата. Начелата на вработување и унапредување засновани на заслуги, според нив, се сериозно загрозени. Во извештаите на ЕУ се укажува на непостоење на јасни и транспарентни критериуми за вработување, наградување и развој на кариера и, воопшто, недоволно ефикасни системи за управување со човечки ресурси. Капацитетите на институциите за стратешко планирање и следење на изведбата се оскудни. Нема фидбек во односите со граѓаните и корисниците на услугите, ниту ефективен дијалог меѓу Владата и синдикатите од јавниот сектор. Недоследноста во спроведувањето на правичната застапеност влијае врз легитимитетот на администрацијата и, воопшто, постои синдромот на „замореност“ на администрацијата. Состојбите во социјалната администрација, која е дел од вкупната администрација, ни најмалку не се разликуваат.

Во вакви услови, а имајќи предвид дека најдрагоцениот капитал на институциите во јавниот сектор се сепак луѓето, неминовно се наметнува прашањето каква е работната

³ Aon Hewitt, <http://www.aon.com/human-capital-consulting/default.jsp>

посветеност во социјалната администрација на Република Македонија. Разбирањето на процесите, причините и двигателите кои ја поттикнуваат работната посветеност, ангажираност и ентузијазмот на вработените во остварување на целите, се клучни за развојот на институциите, нивната ефективност и квалитетот на услугите што им ги нудат на граѓаните.

Истражувањето што е направено се осврнува на факторите кои влијаат врз посветеноста и работната ангажираност на вработените во социјалната администрација, а кои се однесуваат на лидерството, раководењето и управувањето и грижата за луѓето и нивниот развој, тимската работа, и фер третманот, меѓусебната комуникација и координација, но и комуникацијата со граѓаните и со деловниот сектор. Унапредувањето на овие вредности и практики е услов за да може Република Македонија да се приклучи кон сите оние организации и институции во светот, кои работат според определени меѓународно признати стандарди за квалитет во управувањето и постигнување на норми за одличност.

Заради подобро следење на истражувањето, во продолжение појмовно се определуваат најзначајните термини кои во рамките на магистерскиот труд го имаат следното значење:

Социјална политика е интердисциплинарна и применета област која се занимава со анализа на општествените реакции кон социјалните потреби.

Зборот политика (policy) се однесува на принципите кои ги водат акциите кон определен крај. Самиот концепт на социјална политика се однесува на акциите и мерките како и на крајните резултати и асоцира на промени, ситуации, практики и однесување.

Социјалната политика станува многукратно формулирана како „сузбивање на сиромаштијата“, „задоволување на потребите на ранливите“, и како „социјална вклученост“, со концептот на „социјалната заштита“ што значи многу различни работи за различни субјекти во различни рамки (Lendvai, 2007)

Социјалната политика објаснета со зборовите на професор Макбет вели “социјалните политики се занимаваат со подредување на односите меѓу мажите и жените кои живеат заедно во општеството, или со принципите кои ги насочуваат активностите на индивидуалците и групите во општеството, на начин на кои влијаат на животите и интересите на другите луѓе” (Macbeath, G. 1957). Самата смисла на оваа доктрина на Макбет е да ја подвлече кучната поента, а тоа е дека централната точка на социјалната политика или на било која друга политика водена од владите е да влијае на животот во заедницата.

Социјална администрација. Овој концепт се однесува на начинот на организација и испорака на услуги кон граѓаните, кои се во тесна врска со социјалните политики. Таа е организациска структура која се отсликува примарно во неколку области: управување со социјални услуги; поттикнување, развој и примена на лидерството на сите нивоа на испорака на социјални услуги; организациски и институционален развој, креирање политики, стратегии и планови на социјалните услуги; зајакнување на институционалните капацитети за поефективни социјални услуги, како нејзини есенцијални аспекти.

Целта на социјалната администрација е да обезбеди ресурси, структура и психолошка поткрепа на начин што ќе овозможи институциите да функционираат испорачувајќи резултати кон клиентите/граѓаните и кон поправедно општество. Во средиштето на интересот на социјалната администрација се наоѓаат начините на планирање, имплементација и следење на политиките во социјалната и во економската сфера, како и распределбата на средства заради постигнување на држава на благосостојба и поправедно општество.

Раководење и управување (менаџмент) во социјалната администрација. Раководењето и управувањето (менаџментот) се основна компонента на социјалната администрација и се еден од најчесто споменуваните термини во магистерската теза. Управувањето, или менаџментот, се однесува на креирање на програми и политики, управување со промените, имплементација на активностите во областа на социјалните услуги, раководење со финансиските ресурси и

човековиот капитал, одржување на моралот на вработените и задоволството на корисниците.

Ефективност и ефикасност на социјалните политики. Ефективноста во социјалната политика е мерка во која услугите кои се даваат ги задоволуваат целите за кои тие се создадени. Ефективноста значи да испорачаме нешто на најдобар можен начин.

Ефективноста на политиките и целите кои тие треба да ги постигнат, услугите, подобноста и финансиите, се круцијално прашање кое мора да биде проценето во однос на резултатите и придобивките за клиентите или за оние за кои тие се наменети. Следствено, институциите во областа на социјалната политика, во проценката на ефективноста на политиките или услугите кои ги испорачуваат треба да се запрашаат „дали овие услуги или придобивки се испорачуваат на ефективен начин, односно дали ги постигнуваат саканите резултати за оние за кои се наменети/клиентите?“

Ефикасноста е мерка на нивото или на количината на резултати, наспрема нивото на инпути или вложени ресурси. Ефикасноста на социјалните политики се однесува на прашањето дали сегашните начини на работа и технологија даваат резултати на поевтин начин, отколку нивните алтернативи. Подобра ефикасност обезбедува поголем број услуги во однос на истото ниво на вложени ресурси или со малку ресурси да се постигне исто ниво на услуги.

За да знаеме дали одредена услуга е ефикасна, непоходно е прво да провериме дали е ефективна, зашто некогаш трошокот може да е поголем, но да ги исполнува целите и очекувањата, и што е најважно, клиентите или граѓаните да се задоволни.

Посветеност/ангажираност на вработените (работна посветеност). Терминот „посветеност/ангажираност“ на вработените, или работна посветеност/ангажираност (employee engagement), претставува еден од клучните фактори за подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето. Сепак, во теоријата постојат разновидни толкувања и дефинирања на овој термин. Неговиот превод на македонски јазик укажува на повеќе синоними: вклученост, посветеност, ангажираност, кои во магистерскиот труд го имаат истото значење.

Академската литература најчесто ја цитира дефиницијата на Кан за работната ангажираност, во која тој тврди дека вработените низ работата се изразуваат физички, когнитивно и емоционално во однос на улогата што ја имаат и на тој начин тие се психолошки присутни на работа. Во оние ситуации, во кои тие се демотивирани, се повлекуваат од работата што ја извршуваат во секоја смисла – и емоционално и когнитивно и физички. (Kahn, 1990)

Основните поими опфатени во ова истражување, во продолжение ќе бидат прикажани преку поширока концепциска елаборација заради нивната комплексност.

2. КОНЦЕПТИ И НИВНО РАЗБИРАЊЕ

2.1. Социјална администрација

Со зголемувањето на социјалните услуги некаде во шеесеттите години на минатиот век, голем број програми за управување и раководење во јавната администрација се заинтересираа за аспектите на социјалната администрација и нејзините основни постулати: практиките во управувањето, раководењето и лидерството, носењето на одлуки и зајакнување на институционалните капацитети во областа на социјалните услуги.

Терминот за првпат го воведува британскиот професор на Катедрата за социјална работа на Универзитетот во Глазгов, Шкотска, Дејвид Донисон (David Donnison, 1961) како „дисциплина за развојот, структурата и практиките на социјалните услуги“.

Во годините што следат, разбирањето за социјалната администрација сè повеќе го поместува фокусот кон процесите на креирање и следење на социјалните политики – дали тие ги исполнуваат целите, дали се во функција и им служат на граѓаните и дали нивните последици водат кон поправедно општество.

Своето вистинско значење, социјалната администрација го добива во 1990 година во Соединетите Американски Држави, како посебна област на социјалната работа, а во нераскинлива врска со социјалните услуги и социјалните агенции. (R.A. Lohmann & N. Lohmann, 2002)

Во денешно време веќе нема сомнение дека социјалниот менаџмент и социјалната администрација се самостојни дисциплини во рамките на социјалниот дискурс и практика, најчесто користени во професиите од областа на социјалните дејности.

Така, во дефинирањето на организацискиот контекст кој го опфаќа социјалната администрација, веќе станува јасно дека најчесто се посочуваат оние институции кои работат на креирање на социјалните политики, и агенции или организации чија основна функција е испорака на социјални услуги.

Иако организациите кои работат во областа на социјалната политика и заштита, во голема мера се слични со организациите кои се ориентирани на пазарот, тие се и

фундаментално различни. Според Друкер (Drucker, 1975), „организациите кои даваат услуги се во сосема поинаков бизнис од самите бизниси. Се разликуваат во целите кои треба да се постигнат, имаат поинакви вредности и имаат различен придонес во општеството“. И покрај ваквите разлики, сепак постои заемна согласност дека практиките во управувањето со вработените во администрацијата, методите и начините за подобрување на ефикасноста и ефективноста, начинот на планирање и мерење на перформансите, можат да се учат од деловниот сектор.

Вработените во социјалната администрација, без разлика дали станува збор за врвниот менаџмент, средното раководство или за оперативните структури, оние кои директно им даваат услуги на граѓаните, сите имаат една иста цел – да им помогнат и да им обезбедат подобар квалитет на живот на другите.

Меѓутоа, фактот дека општествата стануваат сè пофрагментирани силно ја наметнува потребата за промени во начинот на функционирање и на институциите и на поединиците внатре во институциите. Проблемите и потребите на граѓаните стануваат поразновидни, комплексни и бараат интервенција од повеќе страни. Од вработените во социјалната администрација се очекува да бидат во состојба да ги препознаат различните проблеми и потреби на граѓаните и да понудат подобри решенија. Нивната улога, иако значајна, сепак не може целосно да ги реши сите комплексни проблеми во општеството (Neugeboren. B, 2009). Следејќи ги новите предизвици во областа на социјалната политика, станува сосема извесно дека прашањето на социјалната администрација е нераскинливо врзано со прашањата за институционалниот развој. Начините на управување, раководење и носење одлуки во институциите, совладувањето на предизвиците и соочувањето со промените, унапредувањето на системите и процедурите преку иновации и технологија и инвестициите за развој на капацитетот на институциите и на човековиот потенцијал во областа на креирање на социјалните политики и испорака на социјални услуги стануваат сè поголем императив. Зошто? Имено, заедниците во кои се одвиваат социјалните услуги се феномен кој постојано се менува, исто како што се променливи како проблемите со кои се соочуваат граѓаните така и начините на кои тие се решаваат. Улогата на социјалната администрација, во овој контекст, е да ги препознае овие промени и да биде подготвена да одговори со нови и иновативни приоди и начини

на нивно решавање, на начин на кој ќе ја зголеми ефективната и ефикасноста во своето работење, но и во имплементацијата на социјалните политики.

2.2. Ефективноста на социјалната администрација и социјалните политики и програми

Социјалната политика по својата природа е постојано насочена кон социјални промени, подобрувања на добросостојбата и животот на луѓето, социјални реформи и оттаму таа е целосно насочена кон решавање на одредени проблеми и, впрочем, кон избор на определени решенија.

Подбрувањето на ефективната на социјалните политики и програми било предмет на разни професионални дебати, но малку од нив го отвориле прашањето за организациската поставеност, управувањето и раководењето во постигнувањето на овие цели, односно за функционирањето на социјалната администрација. (Patti et al. 1988)

Притисокот во услови на разни економски кризи ја принудува администрацијата сè повеќе да зборува за трошоците и придобивките при носењето на клучните одлуки за одредени стратегии или програми. Ваквиот притисок за подобра искористеност на ресурсите е директно поврзан со ефективноста и ефикасноста на социјалните политики и програми. Имено, организациите од овој сектор колективно придонесуваат за социјалната кохезија во општеството преку редистрибуција на приходите и расходите на оние на кои најмногу им се потребни, маргинализираните групи, дисфункционалните семејства, лицата со посебни потреби и сите оние кои не успеале да достигнат одреден стандард на пристојно живеење. Во таа смисла, социјалната администрација е исто така важна и од аспект на нејзината функција да управува со значајни финансиски ресурси кои треба да обезбедат подобар квалитет на живеење и вклучување на сите категории и групи граѓани. (Patti 2009)

Институциите од своја страна, не постојат во вакуум. Разни околности – политички, економски, социјални, психолошки, технолошки – влијаат врз нивното функционирање. Тоа повторно го враќа интересот на прашањето за функционирањето на институциите кои ги креираат социјалните политики и нивната ефективност. Начинот на кои тие се

организирани со цел да ги имплементираат социјалните услуги за граѓаните, да ги остварат целите и да обезбедат подобар квалитет на живеење – станува императив.

Поврзаноста меѓу ефективностa на социјалните програми од аспект на менаџментот и управувањето се однесува на неколку клучни аспекти: мерење на перформансите, начинот на дизајнирање и планирање на програмите, управување и раководење со луѓе, управување со информации, управување со релевантните актери и фактори кој влијаат врз имплементацијата на социјалните програми и етичките принципи. Според Грасо и Епстеин (Patti et al. 1988), на подобрувањето на ефективностa во работењето, а со тоа и на социјалните политики и програми, треба да се гледа низ призма на зајакнување на системите за следење и оценка бидејќи тие обезбедуваат контрола на процесите. Ова, во комбинација со подобрување на перформансите на вработените преку обука и стручно усовршување, ќе ја зголеми ефективностa во работењето. Моралот, задоволството од работата и посветеноста на вработените, генерално се сметаат за неопходни за подобрување на ефективностa на социјалната администрација и ефективностa на социјалните политики воопшто.

Иако голем број теории за управување и раководење работат на изнаоѓање на најдобри начини и практики да се зголеми ефективностa на организациите, засега нема едно единствено прифатено и најдобро решение. Во последните неколку години вниманието е насочено кон факторите кои влијаат врз *работната посветеност* како еден од можните начини за подобрување на ефективностa на институциите, а со тоа и политиките кои тие ги креираат. Овие фактори ќе бидат разгледани во рамките на ова истражување.

2.3. Работната посветеност/ангажираност

Концептот на посветеноста на вработените (employee engagement) на работното место се јавува во последните десетина години, отворајќи дебата за степенот на посветеноста и работната ангажираност на вработените кон организацијата и нејзините вредности.

Дискусиите одат во насока на тоа дека во денешниот свет на брзи промени, на сè поголема глобализација, а истовремено и разноликост на работната сила, посветени и

ангажирани вработени се еден од клучните начини да се подобри конкурентноста и да се постигне успех во работењето.

И покрај согласувањето на голем број теоретичари дека посветеноста на вработените претставува еден од клучните фактори за подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето, како што веќе беше објаснето, во теоријата постојат разновидни толкувања и дефинирања на терминот „посветеност на вработените“ (employee engagement). Дефинирањето на поимите посветеност и ангажираност во изминатите години наиде на многу согласувања и разединувања помеѓу академската фела и оние кои се занимаваат со практична работа. Подолу е даден табеларен преглед на најчесто користените дефиниции.

Преглед на дефиниции на концептот работна посветеност/ангажираност во академската литература и меѓу практичарите

ПРАКТИЧАРИ	ТЕОРЕТИЧАРИ (Академици)
„вклученост и задоволство како и ентузијазам за работата од страна на вработениот“ (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)	„степенот до кој вработените чувствуваат дека се во можност да го изразат своето јас во работната улога што ја имаат“ (Avery, McKay&Wilson, 2007)
„степен до кој луѓето уживаат и веруваат во она што го прават и се чувствуваат вреднувани зашто го прават“ (Wellins, Benthall & Phelps, 2005)	„позитивна состојба на умот за време на работењето, која се карактеризира со енергија, посветеност, исполнетост“ (Schaufeli, Bakker, & Salanova 2006)
„степен до кој вработените се посветени и предадени на нешто или некому и колку напорно работат и колку долго остануваат како резултат на таа посветеност“ (Cooperate Leadership Council, 2004)	„работната посветеност/ангажираност во работната улога се однесува на психолошкото присуство или на фокусот во исполнување на работните улоги и може да биде важна состојка за ефективни работни перформанси“ (Rothbard, 2001)
„позитивен став на вработениот кон организацијата и нејзините вредности. Посветениот вработен е свесен за деловниот контекст, работи заедно со колегите на подобрување на перформансите во	„енергетска состојба на вклученост, лична исполнетост која го зајакнува чувството на

работењето за добробит на организацијата. Организацијата мора да работи на одржување и поттикнување на посветеноста, што значи двонасочна релација помеѓу вработениот и работодавецот“ (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004)	лична ефикасност“ (Maslach & Leiter 2008)
---	---

Преземено од: *Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion*, Human Resource Development Review 2009, Sage

Кан за првпат го воведува концептот „лична посветеност“, и го дефинира како вложување на личностите кои се членови на организацијата во нивните работни улоги (Kahn, 1990:694). Од гледна точка на Кан, личноста и нејзината работна улога постојат во динамична и надополнувачка улога: кога едно лице е повеќе посветено на својата работа, тоа внесува лична енергија во однесувањето на работното место, и ја внесува својата личност во работната улога (самоизразување); наспроти тоа, поединецот се одвојува од работната улога, избегнува да придонесе кон работните постигнувања, и покажува повлекување од обврските на работното место. Кан смета дека постојат три психолошки фактори кои се поврзуваат со посветеноста или непосветеноста на работното место, а тоа се: смислата или целисходноста во работењето, сигурноста и достапноста. Вработените се попосветени во ситуации кога ја гледаат смислата од своето работење и кога психолошки се чувствуваат сигурни. Таквите ситуации ги прават и психолошки достапни. Кога се испитувале факторите кои влијаеле врз овие три психолошки фактори, Кан и соработниците утврдиле дека постојаното збогатување и разновидност на работата, подобноста на вработениот со таа работна улога се услов за градење на чувство на целесообразност во работењето. Поддршката од раководителот и пријатни, задоволни соработници се услов за градење на чувство на сигурност, додека расположливоста на ресурсите за успешно завршување на работата ги прави вработените и психолошки достапни.

Научниците, како Шофели, го прошируваат концептот на Кан за посветеноста на вработените и го објаснуваат поинаку. Тие ја дефинираат работната посветеност како целосна состојба со постојани и позитивни расположенија и мотивации, со енергија, посветеност и со апсорпција на нејзините главни карактеристики. Посветеноста на

вработените се дефинира и како емоционална и интелектуална посветеност на организацијата. (Baumruk, 2004)

Според толкувањето на трета група научници, посветеноста претставува емотивен одговор на вработените кон организацијата во која работат (Harter, Schmidt and Hayes 2002). Посветен вработен е оној кој е целосно инволвиран и енергичен кон својата работа и делува на начин на кој го унапредува реализирањето на интересите на организацијата, со висок степен на морал и волја за остварување на целите на организацијата. Задоволниот и посветен вработен работи со страст и има длабока врска со својата организација. Лицата кои се посветени ѝ помагаат на својата организација да оди напред, но и веруваат дека позитивно влијаат на квалитетот на услугите кои таа ги нуди. Тие ја препорачуваат својата организација на другите и посветуваат време и напор за да придонесат кон нејзиниот успех. Задоволниот и посветен вработен е помалку веројатно дека ќе ја напушти организацијата и е многу попродуктивен во однос на другите вработени.

Од обидите да се протолкува работната посветеност, за одредени теоретичари, јасно произлегува дека таа претставува еден начин на однесување, а однесувањето е она што произведува резултати во организациите. Затоа, низ оваа призма е важно да се размислува за тоа како изгледа посветена работна сила. Вилијам Мејси прави обид да го опише однесувањето на посветената работна сила. Така, според него:

- Посветените вработени мислат и работат проактивно. Тие ги искористуваат можностите и преземаат акции кои ќе придонесат за остварување на целите на организацијата во која работат;
- Тие го прошируваат своето видување за она што ѝ е потребно на организацијата за да постигне успех и работат кон остварување на тие потреби. Не се придржуваат исклучиво кон описите на работните места, туку го прават она што е потребно, без притоа да размислуваат дали е тоа дел од описот на нивното работно место;
- Посветените вработени активно бараат начини да го подобрат своето знаење и вештини за одговорностите што ги имаат. Тие на личниот развој гледаат како на можност да ѝ се помогне на организацијата да ја оствари својата мисија и да биде поефективна. Во оваа смисла, посветеноста не значи само што можам јас да

добијам од организацијата, но и што е она што јас можам да ѝ го понудам на организацијата;

- Посветените вработени се истрајни кога ќе се соочат со одредени проблеми и пречки, особено во ситуации кога работите не можат лесно да се завршат и не се одвиваат според планираното. Тие ги препознаваат ваквите ситуации, не чекаат потсетување и ги вршат работите без разлика дали се исклучиво нивна одговорност;
- Посветените вработени се приспособуваат на промените, кога околностите тоа го бараат од нив. Во услови на несигурност, тие се подготвени да ги прифатат промените, но и да сугерираат промени.

Посветеноста на вработените, која Мејси ја претставува низ погоре изнесените начини на однесување и постапување, во голема мера зависи од начинот на интеракција на вработените со раководителите и менаџерите. Довербата расте или се намалува во зависност од односот со раководителите. Раководителите се оние кои во организацијата креираат култура на посветена работна сила. (Macey, W at al., 2009)

За да се постигне култура на посветеност во институциите, прашањето е како да се подготват мерки и политики кои ќе ја поттикнат проактивноста на вработените, но и мерки кои ќе го поттикнат развојот на талентите и ќе ги зајакнат компетенциите и вештините на вработените. Оттаму, досегашните истражувања се фокусирале токму на улогата на ситуационите фактори како фактори на мотивација за подобрување на посветеноста на вработените, а следствено и на ефикасноста и ефективноста во работењето.

2.3.1. Мотивациски фактори на посветеност

Истражувањата и во други области на менаџментот потврдуваат дека доколку менаџерите го именуваат најгорливиот проблем во работата – *мотивирањето* на вработените за подобри перформанси и подобро извршување на работата ќе се најде на врвот на листата. (Шуклев, Б. 1998)

Иако теории на мотивација има многу, она што е содржано во основата на мотивацијата се три клучни карактеристики: *внатрешните сили*, или енергијата што го поттикнува вработениот да се однесува на определен начин; *ориентација кон целта*, се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување; *надворешните сили*, кои или го поттикнуваат или го инхибираат однесувањето на вработените (Шуклев, Б. 1998).

Посветеноста на вработените во ова истражување се мери преку 9 параметри или мотивациски фактори, чие унапредување е витално за напредокот на институциите и на ефективностa на програмите што тие ги испорачуваат.

Мотивациските фактори кои влијаат врз вкупниот индекс на посветеност на вработените се однесуваат на следните аспекти: мојата работа; организациски цели, планирање и следење; лидерство и раководење со промени; мојот претпоставен; мојот тим; учење и напредување; фер третман; услови и обем на работа; плата и бенефиции.

Секој од овие фактори во понатамошната разработка на тезава, ќе се разгледува низ призма на неговата важност во работењето во социјалната администрација.

2.3.1.1 Мојата работа се однесува на чувството на исполнетост од работата која ја работат вработените во социјалната администрација, предизвикот, исполнетоста, вклученоста во носењето на одлуки и самостојноста во извршувањето на работата.

Психолошката поврзаност на вработените со работата што ја работат добива особено внимание во економијата на 21 век. Имено, развојот, ефикасноста и квалитетот во голема мера зависат од креативноста и иновативноста на вработените и од новите идеи кои се двигател на промените.

Карактеристиките на работата придружени со автономност во извршувањето на обврските е многу поверојатно дека ќе обезбедат психолошка поткрепа за поголема работна посветеност и ангажираност. Според ваквото видување, работата која е атрактивна и која обезбедува можности за вработените, позитивно влијае на нивната посветеност.

Истовремено, вработените сакаат да бидат вклучени во одлуките кои ја засегаат нивната работа. Раководството кое креира атмосфера на доверба, сигурност и предизвик,

во која вработените се охрабруваат да бидат иновативни и да даваат идеи, ги движи организациите напред во остварување на резултати и подобрување на ефективност во работењето.

2.3.1.2 Организациски цели, планирање и следење се однесува на процесите на стратешко планирање, разбирање на целите и резултатите кои треба да се постигнат, улогата на секој од вработените во остварување на тие цели и механизми за следење и оценка на социјалните политики, фактор кој влијае на работната посветеност на вработените во социјалната администрација.

Во не толку далечното минато, институциите, управувањето со овие процеси го толкувале како начин на подобрување на ефикасноста на системите и процедурите, следење на буџетите и обезбедување кохерентност со активностите. Иако овие институции се креатори и даватели на социјални услуги, односно постојат и работат за граѓаните, многу малку внимание обрнувале на следење на резултатите и влијанието кое тие резултати го имаат во средината во која дејствуваат (outputs and outcomes). Исклучок биле активности кои се однесуваат на мерење на задоволството на клиентите/граѓаните (Charles Rapp and John Poertner, 2007).

Во поново време, планирањето, следењето и оценката на ефектите и влијанието на политиките предизвикува сè поголем интерес.

Пејковски аргументира дека разбирањето на иднината и на потребата од стратешко определување на условите и можностите за нејзино остварување е круцијално прашање во секое општество. Долгорочното и среднорочното стратешко планирање преставува понуда на проекти и програми и рационално користење на материјалните, финансиските и кадровските ресурси (Пејковски, Ј. 2008). Отсуството, пак, на ресурси, знаење, услови и можности за планирање, во овој случај во социјалната администрација на Република Македонија, ја спречуваат ефективноста на социјалните политики и нејзиниот понатамошниот развој, што го покажа и самото истражување.

Следењето и оценката на политиките во социјалниот и во економскиот развој значи изнаоѓање начини како да се подобри квалитетот на одлуките во интерес и просперитет и на граѓаните и на заедниците. Таа е моќен инструмент преку кој се учи како да се подобрат социјалните програми, а новите одлуки да се темелат на императив за кој

сè повеќе се зборува – носење на одлуки во социјалната сфера темелени на докази (evidence based social policy). Овој пристап ги согледува ефектите и влијанието од одредени одлуки, а не само резултатите од работењето. Така, на пример, во рамките на социјалните политики, во политиките за вработување, преку оценката се согледуваат не само резултатите – обука за вработување, туку и ефектите од овие политики, имено дали оние кои се обучени во долгорочни рамки нашле вработување и какви се нивните перспективи. На овој начин, институциите учат како да го подобрат пристапот, методите и техниките во остварување на поефективни резултати. Всушност, овој пристап тргнува од тезата дека годишно милиони долари и евра во светот се трошат на социјални и развојни политики и програми, но многу малку се знае за доказите кои го објаснуваат вистинското влијание на овие политики врз животот на различни групи граѓани во заедницата во која тие се реализираат.

Овие прашања отвораат дебата за тоа што ги сочинува доказите за поефективни социјални политики и програми на кои може да се потпреме; кои се најдобрите методи и техники за нивна оценка и како добиените резултати можат да се верификуваат за најдобри. Сепак, помеѓу теоретичарите и практичарите постои заемна согласност дека, за почеток, доволно е да постојат институционални механизми кои ги следат и ги оценуваат политиките, зашто отсуството на овие механизми води кон слабо развиени програми, со малку или без воопшто да предизвикаат какви било социјални промени и развој.

2.3.1.3 Лидерство и управување со промени како мотивациски фактор кој влијае врз посветеноста на вработените во социјалната администрација, го објаснува начинот на кој лидерите ја водат институцијата, ја креираат и ја комуницираат визијата за иднината и начинот на кој ги развиваат и ги вклучуваат вработените во носењето одлуки. Овој фактор едновременно говори и за начинот на кој се управува со промените во институциите.

Концептот на лидерство се смета за една од најактуелните области во теориите на менаџментот и еден од клучните фактори кои влијаат врз подобрување на организациската култура, на атмосферата во организациите и на перформансите, односно ефективната во работењето.

Историски осврт на концептите на лидерство дава Нортхаус, според кој лидерството најпрво било перципирано како команда и извршување и не било особено

проучувано сè до 1920 г., кога интересот и истражувањата во областа на човековите релации, поведение и односи станале предмет на интерес на повеќе научни дисциплини. Некаде во 1930 г., лидерството се дефинира како карактеристики или атрибути кои некој ги поседува. Подоцнежните истражувања ја негираат оваа теорија, иако одредени карактеристики или атрибути кој треба да ги поседува еден лидер се покажуваат како значајни: интелигенција, самодоверба, одлучност, интегритет и социјабилност (Northouse, 2004).

Во 1940 г. социјалната психологија почнува да го проучува групното лидерство, а потоа и лидерството како феномен. Ваквиот интерес за улогата на лидерот врз групата продолжува и во 50-тите и 60-тите години на минатиот век, со продлабочени согледувања во однос на влијанието на лидерот во креирањето споделена визија и цели и неговото влијание врз ефективностa на групата. Понатаму се развиваат голем број теории, а во рамките на тие теории се говори и за стилови на лидерство, како што се: стратешко лидерство, харизматско лидерство, трансформациско лидерство, трансакциско лидерство итн.

Теориите за лидерство се безбројни, а дефиниции на лидерството веројатно има онолку колку што има теоретичари кои се обиделе да го дефинираат овој термин.

Лидерството во областа на социјалните науки најпрво било проучувано во теориите за менаџмент. Мари Паркер Фолет, социјален работник и менаџмент-консултант, еден од пионерите во теоријата за организациите и за однесувањето во организациите, лидерството го дефинира како „начин на кој тој/таа обезбедува нејзините/неговите соработници да увидат дека не е негова/нејзина целта која треба да се оствари, туку целта е заедничка, родена од желбите и активностите на групата. Најдобар лидер е оној кој не бара соработниците да му служат нему, туку на заедничката цел. Најдобриот не е оној кој има следбеници, туку мажите и жените кој работат со него, а имаат следбеници“. (Follett, Fox, Urwick, 1973)

Лидерството е најчесто еден од клучните фактори кој има влијание врз организациската култура, врз атмосферата во институциите и организациите, врз перформансите на задоволството и врз посветеноста на вработените. Во рамките на социјалната администрација се истакнува важноста на лидерите во промовирање на

административните „ставови, однесување, практики и стратегии“ за обезбедување на ефективни резултати. (Patti, 1987)

Во денешно време, дебатите во врска со лидерството се однесуваат на два интересни моменти: лидерството како компетенција и лидерството во тесна врска со менаџментот. (Packard. T et al., 2007)

Пристапот 'лидерство како компетенција' сугерира дека лидерството може да се развива преку развивање на знаења, вештини, однесување и карактеристики на лидер (Zenger & Folkman, 2002 цитирано кај Packard. T et al., 2007). Пристапот, во кој се прават разлики и сличности помеѓу лидерството и менаџментот е уште еден од обидите да се прецизираат функциите на лидерите. Голем број теоретичари, како Томас Пакард, Гил, Котер, се согласуваат дека лидерството е поврзано со градењето визија и поврзување на визијата и стратегијата со луѓето. Лидерството ги мотивира и ги инспирира вработените и ги води промените, додека менаџментот е насочен кон обезбедување на конзистентност во планирањето, буџетирањето, контролата, решавањето на проблемите, оценка на програмите, управување со човечките ресурси итн. Ваквата дистинкција и не е толку голема, односно сè повеќе се прават обиди да се надмине разбирањето на лидерот како „херој“, а да се премине кон разбирање на лидерството како процес.

Управувањето со промените, како концепт поврзан со лидерството, произлегува од социјалната психологија. Промените се неопходност на секоја организација како резултат на потребата да се приспособува кон надворешното опкружување. Постојаните промени во средината, економската неизвесност, промените во социјалните политики, и особено барањата на разни категории граѓани – сите тие мора да бидат проследени и со соодветни реакции од страна на институциите. Тие мораат постојано да ги унапредуваат системите и процедурите и начините на управување и раководење за да можат да понудат нови и поквалитетни услуги. Улогата на лидерот е клучна во тој процес на градење визија за промените, во начинот на управување со процесите, во комуникацијата со вработените и во поддршката и истрајноста за промените кои се спроведуваат.

И покрај сите согласувања и разидувања, сепак еден од фундаменталните принципи на секој лидер е неговата функција во креирање на работна атмосфера, која едновременно ќе обезбеди остварување на целите на организацијата и ќе го задржи

моралот на вработените. Една од клучните улоги на лидерот, односно на највисокото раководство, е мисијата на институцијата да биде ефективно комуницирана, да биде преточена во стратегии и активности, но истовремено да биде и разбрана од вработените.

Во контекст на ова истражување, лидерството ќе се разгледува како процес, низ призма на перцепцијата на вработените на начинот на кој лидерите ја водат институцијата, како ја креираат и ја комуницираат визијата и стратегијата во социјалната администрација, како ги поттикнуваат вработените да се вклучат во носењето на одлуките и како управуваат со промените.

2.3.1.4 Мојот претпоставен се однесува на начинот на кој непосредните раководители ги поттикнуваат и ги мотивираат вработените и им помагаат во совладувањето на предизвиците на работното место.

Раководството во социјалната администрација треба да ги испорача програмите кои ги донеле креаторите на политиките, без разлика дали станува збор за централна власт, законодавна или, пак, за различни управувачки тела надлежни за ниво креирање. Работата на средното раководство во администрацијата е да ги преточи овие политики во стратегии, оперативни програми и резултати, да алоцира средства, да ги имплементира, да ги следи резултатите и ефектите од програмите врз граѓаните.

Чарлс Рап и Јон Портнер, за управувањето пишуваат како за пристап темелен врз вредности. Имено еден успешен раководител (менаџер) треба да има способност да ја разбере организациската култура и да влијае врз другите. Пристапот темелен врз вредности, според овие автори, се разбира е во прв план, зашто институциите и организациите кои работат во социјалната сфера се ценети по начинот на кој ги даваат услугите кон клиентите/граѓаните. (Rapp, C. & Poertner, J., 2007)

Од друга страна, раководителите во социјалната администрација не се само имплементатори на политиките, тие истовремено влијаат врз процесот на нивно создавање и особено врз начините и пристапите според кои се имплементираат (Austin, 2002). Тие претставуваат коректор на политиките, бидејќи го имаат потребното искуство и знаење и се очекува подобро да ги знаат и да ги разберат потребите на граѓаните/клиентите.

Имајќи предвид дека социјалните политики се комплексни, раководителите претставуваат еден вид медијатор кој ја обезбедува комуникацијата и со другите релевантни институции или организации кои работат на иста или слична проблематика. Нивната функција е да обезбедат мрежа на соработници со чија помош може поефективно да се имплементираат социјалните политики. Тие, заедно со своите вработени, се првата линија која треба да ја обезбеди транспарентноста и отчетноста на институцијата и да ги информира носителите на одлуки дали политиките ги постигнале саканите ефекти (Patti 2009). Овие принципи се однесуваат подеднакво на сите институции кои работат во областа на човековиот развој – здравство, образование, ментално здравје и социјални услуги.

Покрај овие функции и, се разбира, многу други, раководителите имаат и функција да управуваат со човечките ресурси во институцијата. Начините на кои ги водат вработените, ги следат нивните перформанси, ги развиваат нивните компетенции, го дефинираат и го обезбедуваат системот на награди и казни, ги мотивираат и ги унапредуваат вработените, се клучни за подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето. Раководството кое сака да има мотивиран персонал треба да ги разбере овие процеси и соодветно да ги управува.

2.3.1.5 Мојот тим се однесува на начинот на кој функционираат тимовите при извршувањето на работните задачи во институцијата и е фактор кој влијае врз вкупниот индекс на посветеност на вработените во социјалната администрација.

Некаде во деведесеттите години на минатиот век, тимската работа станува една од најважните активности во организациите за постигнување на одличност, односно постигнување на поголема ефективност во работењето (Yanan Ju & Donald P. Cushman 1995). Сепак, студиите во Европа, Азија и во Америка открија дека во 55% до 80% од сите испитувани организации, тимската работа не успеала да ги постигне организациските цели (*Economist*, Apr. 18, 1992, p 68). Оваа и други студии, според овие автори, укажуваат дека тимската работа може да биде успешна само ако е соодветно водена, ако членовите на тимот се одбрани и обучени и доколку тимот ја има поддршката од врвното раководство.

Сепак, постојат неколку заеднички постулати за кои сите се согласуваат дека се есенцијални за ефективно функционирање на тимовите. Најпрво, тимовите мора да имаат заедничка цел, фокус или насока, кои ќе бидат усогласени и врежани во секој член на тимот. Второ, успехот на тимот е интеграција на сите поединечни компоненти во постигнување на заедничката цел. Во услови кога интересите, пречките, но и придонесите на секоја од компонентите се јасни и заеднички прифатени, тогаш и енергијата и креативноста на членовите во тимот се интегрирани. На овој начин се зголемува компетитивноста, квалитетот и перформансите. Трето, кога постои заедничка соработка со членовите во тимот, кога постои интеграција на сите компоненти за остварување на заедничка цел, тогаш во тимот постои заемна почит, доверба и синергија, кои резултираат со енергија и креативност многу помоќна од придонесот на секој поединец во групата. (Barrett, 1987 цитирано кај Ju, Y., & Cushman, P. D., 1995)

Улогата на лидерот кој ја обезбедува кохерентноста и кохезивноста во тимот е исто така клучна за успешно функционирање на тимот. Лидерот во групата може да им помогне на членовите на групата да одредат приоритетни цели, од наједноставно до најтешко остварливи. Лидерот дејствува како мотиватор на групата, кој им помага на членовите да го постигнат она што го сакаат, да ги надживеат фрустрациите и ги охрабрува кон натамошни постигања. Тој/таа треба да избегнуваат да ја управуваат групата, но раководејќи се од искуството, треба да им помагаат на учесниците во тимот да работат за остварување на групните цели наспроти разочарувањата и потешкотиите.

Кохезивноста е суштински елемент за остварувањето на целите на тимот. Сепак, постои опасност од премала или од преголема кохезивност. Ако групата е премногу затворена или предолго опстои, веројатно е дека ќе биде неефикасна како резултат на стагнација. Наспроти тоа, онаа која е премногу расцепкана, каде што постои голема недоверба или ривалство помеѓу членовите, не може да се очекува да даде задоволителни резултати при остварување на групните цели.

2.3.1.6 Учење и напредување

Една професионална социјална администрација мора да ги поседува вештините потребни за да ги извршува своите функции, но и да има капацитет да развива нови, неопходни вештини за да може да се соочи предизвиците и проблемите во социјалната

сфера. Затоа секоја модерна социјална администрација ги става учењето и развојот на клучно место, веднаш по развојот на политиките. Имено, развојот на одредена нова политика во социјалната сфера не значи дека вработените ќе бидат подготвени веднаш да одговорат на предизвикот, да го променат своето однесување и да се приспособат кон новите пристапи во работењето. Недостатокот на вештини во администрацијата може да биде вистинска пречка за успешна имплементација на социјалните политики. Затоа, институциите се всушност оние кои мора да им помогнат на вработените во континуитет да ги подобруваат знаењата и вештините и да ги зајакнат нивните компетенции.

И покрај согласноста за важноста од учењето и развојот во социјалната администрација, истражувањата спроведени во Америка во однос на трошоците и придобивките од обуките, ја проблематизираат нивната ефикасност и ефективност. Балдвин и Форд процениле дека организациите во Америка трошат 110 милијарди долари годишно, вклучувајќи 15 милијарди часови на обука, а само 10 до 13% од вештините стекнати на обука се искористени во работењето. (Baldwin and Ford кај Poertner, C & Rapp, C, 2007)

Поради ова, сè повеќе станува неопходно обуката и развојот да бидат планиран и континуиран процес и во социјалната администрација, чија основна цел ќе биде подобрување на изведбата и развојот. Истовремено, обуката треба да ги рефлектира приоритетите на организацијата и она што е потребно за да се постигне долгорочната стратегија. Улогата, пак, на организацијата во овој контекст не подразбира само организирање обуки и развој туку вклучува и дефинирање мерки за мерење на изведбата на оние кои ја поминале обука, а притоа повеќе нагласувајќи ги резултатите отколку процесот на обука.

2.3.1.7 Фер третман претставува одговор на начинот на кој вработените се чувствуваат во однос на почитувањето на индивидуалните разлики во институциите.

Концептот на организациска правда, изразен во истражувањето преку мотивацискиот фактор *фер третман*, во теоретската експликација се дефинира како влијание на правдата врз ефективноста на организацијата и нејзиното функционирање и се манифестира низ три димензии: процедурална, дистрибутивна и интеракциска правда

(Colquitt 2001). Разбирањето на секое од овие нивоа на правда влијае врз перцепцијата на вработените за фер третманот во организацијата.

Процедуралната правда како концепт се однесува на перцепцијата на вработените за фер и транспарентен однос во процедурите во организацијата, преку кој се распределуваат средствата и е особено поврзана со административната правда (Saks 2006). Доколку како пример се земе управувањето со учинокот и оценката на работните достигнувања во администрацијата, процедурите или критериумите по кои се оценети административците за (не)успешна работа можат да бидат поважен фактор во перцепцијата за фер однос, отколку самата награда или казна (Greenberg, 2002). Процесите на носење одлуки кои се нејасни и нефер можат да ѝ направат поголема штета на организацијата и да ја нарушат довербата помеѓу вработените и работодавците.

Дистрибутивната правда се однесува на перцепцијата на вработените за фер распределба на правата и ресурсите во организацијата. Претходните истражувања покажуваат дека дистрибутивната правда има големо влијание врз задоволството и врз работната ангажираност на вработените. (Schappe, 1998)

Интеракциската правда се однесува на квалитетот на релациите внатре во институцијата. Интеракциската правда се однесува на два типа на правда: интерперсонална правда, која се однесува на начинот на кои вработените се третирани во организацијата – љубезно, со почит и достоинство, особено од страна на раководството, и информациска правда, која се однесува на информациите и објаснувањата кои вработените ги добиваат од раководството на институцијата. (Colquitt et al, 2001)

2.3.1.8 Услови и обем на работа – се однесува на начините на кои се распределени и на кои се организирани работните задачи во институциите. Истовремено, овој мотивациски фактор се однесува и на физичките услови во кои се одвива работниот процес. Самата професија и нејзините специфики се важен услов за определување на овој фактор и за неговото влијание на работната посветеност/ангажираност. Така, во здравствениот сектор – во болниците, сигурноста на вработените, поради изложеноста на болести, може да биде фактор со поголема важност отколку во училиштата, каде што

стресот и емоционалните исцрпувања може да имаат поголемо влијание. Сепак, истражувањата во здравствениот сектор и во образованието покажуваат дека во ситуации кога очекувањата за резултати се високи, тогаш условите за работа и неопходните ресурси имаат значајно влијание во работната посветеност и ангажираност. (Bakker, A. and Schaufeli, W., 2008)

2.3.1.9 Плата и бенефиции. Овој мотивациски фактор го мери степенот на задоволство на вработените од платата и бенефициите во институциите.

Магистерската теза го испитува влијанието на сите овие фактори во вкупниот индекс на посветеност на вработените во социјалната администрација, притоа правејќи обид да ги разбере проблемите и предизвиците, како и факторите за подобрување на мотивираноста на вработените и за подобрување на ефективноста на социјалните политики.

3. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Промената во сфаќањето на улогата на администрацијата и начинот на кој таа може да ја подобри својата ефективност во имплементацијата на политиките е една од главните дебати на земјите членки на Унијата. Дискусиите се придвижуваат кон перспективите на *Новиот јавен менаџмент*, чија цел е да воведе свежина во администрацијата, земајќи ги предвид искуствата од приватниот сектор во постапките на конкуритивност, отчетност и управување. Ваквиот пристап истовремено отвора дебата за начините и постапките во раководењето и управувањето, процесите на планирање и следење на имплементацијата на политиките, управувањето со перформансите, справувањето со промените и предизвиците, како и начините на кои се гради потенцијалот во институциите, преку инвестиции и развој на кадар и мотивираноста на вработените во администрацијата.

Во денешно време, во услови на глобална економија и конкуритивност, задоволни вработени не е доволен услов да ги донесе посакуваните резултати. Задоволните вработени можат да ги остварат барањата на работното место, но тоа нема да води до подобри преформанси. (Abraham 2012)

Од тие причини, работодавците мораат да направат многу повеќе за да ги инспирираат вработените да го вложат целиот свој потенцијал. Во спротивно, голем дел од потенцијалот на организацијата останува неискористен. Модерните организации очекуваат од своите вработени да бидат полни со ентузијазам за работата што ја работат, да покажуваат иницијатива, да бидат енергични и работно ангажирани и да бидат целосно посветени на она што го прават. (Bakker and Leiter, 2010)

Според истражувањата на 656 директори на разни институции во Америка, Европа, Јапонија и во други земји, работната посветеност/ангажираност е еден од петте најзначајни предизвици во менаџментот и управувањето.⁴

Истражувањата на групацијата Темкин покажуваат дека работната посветеност/ангажираност во помалите организации е поголема. Се претполага дека причините за тоа се должат на добрата комуникација, односите со колегите и чувството на

⁴ Importance of Employee Engagement in Business Environment, Aarhus School of Business and Social Science, Aarhus University, 2012

припадност кое во помалите организации е поизразено. Работната посветеност/ангажираност според нив е директно поврзана со смислата на нивната работа. Доколку вработените не ја гледаат смислата на она што го прават, почнуваат да се дистанцираат од работата, стануваат помалку посветени и мотивирани. (Tempkin, 2012)

Во своите истражувања Хантер говори за работната ангажираност како „индивидуална“ вклученост, задоволство и ентузијазам за работата. Резултатите на неговите истражувања обезбедија докази и ја потврдија позитивната корелација помеѓу работната посветеност/ангажираност и задоволството на клиентите, профитабилноста, продуктивноста и сигурноста (Harter et al. 2002). Во таа смисла, подобрувањето на работната посветеност/ангажираност, може значително да ги поткрене шансите за успех на компаниите.

Уште едно од позначајните истражувања на концептот на работна посветеност/ангажираност е тезата на Сакс. Тој прави разлика меѓу улогите на вработените спрема нивното работно место и како член на организацијата. Моделот на Сакс се темели врз предусловите важни за постигнување на поголема работна посветеност/ангажираност. Според него, тоа се: карактеристиките на работното место, организациската поддршка и процедуралната правда. Во однос на карактеристиките на работното место, вели дека работата што буди предизвик и што им овозможува на вработените да ги искористат своите вештини и знаења за да придонесат кон успехот на организацијата, им носи на вработените чувство дека го капитализирале својот труд (Saks, 2006). Организациската поддршка и интерперсоналните релации се сметаат за исклучително важни за подобрување на работната посветеност/ангажираност. Отсуството на социјална поддршка се смета дека води кон синдромот на „согорување“. Работната посветеност/ангажираност е спротивна на трите димензии на синдромот на согорување: премореност, цинизам и неефективност (Maslach et al. 2001). И процедуралната правда, според Сакс, се потврдило дека има значајно влијание врз работната посветеност/ангажираност. Процедуралната правда се однесува на перцепцијата на вработените за она што е фер и како вработените го доживуваат концептот на правда во организацијата.

Истражувања за работната посветеност/ангажираност перманентно се спроведуваат и во Велика Британија со поддршка на тимот за истражување на Кабинетот на Премиерот, како и во земјите на Комонвелтот. Според истражувањата на еден од најзначајните институти во оваа област во Велика Британија (Chartered Institute for Personnel and Development), оние вработени кои се посветени и работно ангажирани може да бидат одлични лобисти за своите организации. Тие се оние кои имаат поголеми предиспозиции да ја препорачаат организацијата на други како одлично место за работа и да ги промовираат нејзините продукти и услуги. Интересен е податокот од нивните истражувања, кој покажа дека вработените во јавниот сектор се повеќе критични кон организацијата отколку нивните колеги од приватниот сектор.

Студијата спроведена во Финска помеѓу 805 наставници од основните и од средните училишта покажува дека поддршката од претпоставениот, иновативноста, информациите, признанието и организациската култура се значајни ресурси кои им овозможуваат на наставниците да ги надминат негативните ефекти од влијанието на несоодветното однесување на учениците, врз работната ангажираност. Истражувањето покажа дека несоодветното однесување на учениците не е пресуден фактор во однос на работната ангажираност доколу наставниците добиваат поддршка и разбирање од непосредниот раководител, од колегите и доколку има атмосфера на поддршка во организацијата. Секако, постојат разлики во однос на секој од овие фактори и во однос на нивното влијание врз работната посветеност и ангажираност. Така, поддршката на непосредниот раководител, во случајот на ова истражување, покажува дека им помага на наставниците да се справат со барањата на работното место и да ги подобрат своите перформанси. Организациската култура и иновативноста се значајни за работната посветеност, бидејќи будат интерес и предизвик кај наставниците и нудат можности за професионален развој. Благодарноста од страна на раководителите им помага на наставниците да ја одржат мотивацијата (Bakker.A, Demerouti.E, Hakanen.J, Xanthopoulou.D, 2007). Истражувањето е особено значајно бидејќи ја покажува корелацијата помеѓу ресурсите и стресните ситуации и внесува новина во разбирањето дека ресурсите се особено важни во стресни ситуации и во случаи кога барањата на работното место се високи. Имајќи го сето ова предвид, училиштата можат да градат

стратегии за подобрување на посветеноста, а со тоа и за подобрување на квалитетот на наставата преку инвестиција во овие важни ресурси.

Од друга страна, едно дамнешно истражување сè уште останува најчесто цитирано во научните кругови кога се сака да се објасни важноста на следењето од страна на претпоставениот во однос на условите за работа. Во текот на дваесеттите години на минатиот век, во рамките на истражувањата за научниот менаџмент, во електричната централа во Хортон, Америка, е направено истражување кое резултирало со синтагмата *Хортонов ефект*. Имено, истражувањето сакало да утврди како промената на осветлувањето во работилницата ќе влијае врз продуктивноста на вработените. Биле избрани две групи: експериментална, која работела во услови на подобро осветлување и контролна група, која работела во непроменети услови. Наодите биле неочекувани – и двете групи ја подобриле продуктивноста во работењето. Причината за тоа бил интересот кој раководството го покажало за нивната работа, како клучен мотивациски фактор. Подоцна Хортоновиот ефект има извршено значајно влијание во теориите на менаџментот во јавниот сектор, особено во важноста на меѓучовечките релации во организациите. Резултат на мотивацијата не е само продуктивноста на вработените туку и задоволството, како резултат на успешните напори, но и фидбекот од раководството. (Јанош Хос, Горгу Јени и Ласло Вас, кај Потучек., 2003)

И оваа и сите други теории потврдуваат дека лидерството игра клучна улога за подобрување на посветеноста и работната ангажираност на вработените (Xu & Thomas, 2011). Посветеноста од своја страна влијае врз подобрувањето на организациските перформанси, вклучително и поголема продуктивност и задоволство на корисниците на услугите. Трансформациското лидерство се покажува како најефективен стил на лидерство за поттикнување на работната посветеност и ангажираност. Тоа е начин на управување кои се карактеризира повеќе со квалитетот на релациите отколку со нивото на хиерархија, повеќе со решавање на проблеми и разговор отколку со издавање наредби, со заедничка визија и споделени вредности, чесност и желба да се остварат целите дури и над очекувањата на вработените. Овие лидери се транспарентни кон другите, креираат позитивна атмосфера, свесни се и за сопствените чувства и за чувствата на оние со кои работат, и се инспиративни. Таквите лидери го поттикнуваат чувството за

вклученост, посветеност, потенцијал и перформанси. (Shamir et.al 1993 цитирано кај Arhaus)

Довербата, пак, е неопходна состојка во функционирањето на која било организација, а таа, според Јон Картер од Гештalt институтот за психоанализа (CAHRS Center for Advanced Human Resource Studies), е директно поврзана со начинот на кој се дистрибуираат информациите во организацијата. Чувството на доверба се зајакнува токму преку добра комуникација, а комуникацијата е основа на доброто лидерство и управување. Најпосле, комуникацијата и довербата, особено во времиња на економски кризи и брзи промени, се важен елемент на работната посветеност.

Довербата, се гради врз основа на фер третманот во институциите. Фер третманот има за цел да го направи работното место подобро и поприфатливо за сите вработени и како концепт станува многу повеќе отколку само соодветна распределба на платата, бенефициите и можностите. Во однос на работната посветеност и ангажираност во теоретските дебати, овој концепт значи дека организацијата се однесува кон вработените на фер и еднаков начин, а за возврат тие на организацијата ќе ѝ понудат многу повеќе во однос на присуството на работа и емотивната посветеност. (Frank, Finnegan & Taylor, 2004)

Така доколку разбирањето на еден вработен е дека перформансите се најважни во одредувањето на платата и бенефициите, а не искуството и годините поминати во организацијата, во тој случај извесно е дека вработениот ќе се судри со разочарување ако организацијата ја наградува само сениорноста на работното место (Robins, S.P., 2003). Оттука е јасно дека системот на вредности ќе има значајно влијание и на перцепцијата на вработените за тоа што е фер третман. Затоа раководителите е потребно да ги познаваат своите вработените и нивните вредносни системи.

Истражувањата на Поснер и Шмит покажуваат дека однесувањето и постапките на претпоставените се еден од најважните фактори кој влијаат врз етичкото, односно неетичкото однесување во организацијата. Според тоа, вредностите на средното раководство имаат значително влијание врз целокупната клима во организацијата. (Posner, B.Z. & Schmidt, W.H. kaj Robins, S.P. 2003)

Како резултат на ваквите истражувања, дебатите во областа на управувањето и менаџментот одат во насока на пронаоѓање начини со кои ќе се стимулира поголемата

посветеност на вработените со цел поефикасна имплементација на политиките на институциите.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Предметот на истражувањето е посветеноста на вработените во социјалната администрација на Република Македонија, како услов кон поефективна социјална политика.

Работната посветеност (employee engagement) е еден од клучните фактори за успешност на институциите, со кој се мери посветеноста на вработените кон нивната работа, колегите, организацијата, раководството, можностите за учење и напредок, условите и обемот на работа, третманот, платата и бенифициите, фактори кои значително влијаат врз нечија работна посветеност и ангажираност и врз желбата за подобри резултати.

Посветеноста/работната ангажираност произлегува и е поврзана со социјалните теории, политичките теории, развојните теории, теориите на менаџментот во организациите кои работат во областа на човековиот развој и со теориите од областа на психологијата.

2. Научна цел и карактер на истражувањето

Научната цел на истражувањето е да се согледаат клучните фактори кои влијаат врз посветеноста на вработените во социјалната администрација во Република Македонија. Со истражувањето се утврдуваат критичните области и факторите кои влијаат врз функционирањето на социјалната администрација и се утврдуваат причините, чие надминување може да помогне за подобрување на ефективностa во работењето, а со тоа и на ефективностa на социјалните политики во целина.

Практичната цел на истражувањето е определување на мерки кои можат да ја подобрат посветеноста кон работата во социјалната администрација на Република Македонија и ќе влијаат врз подобрување на ефективностa на социјалните политики.

3. Задачи на истражувањето

Согласно со поставените цели, истражувањето ги има следните задачи:

- Да се согледа вкупниот индекс на работна посветеност на вработените во социјалната администрација на Република Македонија
- Да се утврдат клучните мотивациски фактори и степенот од кој зависи работната посветеност на вработените во социјалната администрација на Република Македонија во однос на:
 - Мојата работа
 - Организациски цели, планирање и следење
 - Лидерство и раководење со промени
 - Мојот претпоставен
 - Мојот тим
 - Учење и напредување
 - Фер третман
 - Услови и обем на работа
 - Плата и бенефиции
- Да се идентификуваат слабите точки во однос на мотивациските фактори, чие надминување ќе помогне во подобрување на ефективноста во работењето на социјалната администрација, а со тоа ќе придонесе за поефективни социјални политики.

4. ХИПОТЕЗИ

Општа хипотеза

Ако се зголемат посебните мотивациски фактори, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата, а со тоа ќе се креираат поефективни социјални политики.

5. Варијабли на истражувањето

- Ако се зголеми задоволството од работата, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата

- Ако се подобри процесот на организациско планирање и следење на политиките, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата
- Ако се подобрат начините на управување и раководење со промените, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата
- Ако се подобри начинот на раководење на директниот претпоставен, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата
- Ако се подобри функционирањето на тимовите, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата
- Ако има можности за учење и напредување, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата
- Ако има фер третман, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата
- Ако има добри услови и обем на работа, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата
- Ако има плата и бенефиции, ќе се подобри работната посветеност во администрацијата

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Овој истражувачки проект е склоп на теоретско, аналитичко и емпириско истражување, а се темели врз емпириски, концепциски и компаративни истражувања.

Во однос на концепцискиот и компаративниот пристап, се истражуваше концептот на посветеност на вработените во извршување на работните задачи во социјалната администрација, како и мотивациските фактори кои влијаат врз подобрување на ефективноста во работењето. Притоа истражувањето се потпираше врз меѓународни искуства елаборирани во претходните поглавја во објаснувањето и опишувањето на овие концепти, особено зашто ова истражување е прво од ваков вид и обем во Република Македонија.

Емпирискиот дел од истражувањето се спроведува според методологијата “Say Stay Strive”, односно ги разгледува трите композитни елементи: зборува позитивно за институцијата; останува – емоционално е поврзан и посветен на институцијата, се стреми

– мотивиран е да го направи најдоброто за институцијата. Преку овие три композитни елементи и низа на мотивациски фактори, се испитува посветеноста на вработените кон институцијата. Воедно, истражувањето ги дава параметрите на поважните фактори кои определуваат како испитаниците (вработените) се чувствуваат во некоја институција и како придонесуваат за организациската ефикасност, ефективност и продуктивност.

Истражувањето се спроведе според стандардна процедура, притоа користејќи ги техниките на инструктажа (обука), анкетен прашалник и дискусии со фокус-групи.

6.1. Инструктажа (обука)

Заради успешно изведување на истражувањето, се спроведе обука на вработените од Одделенијата за управување со човечки ресурси, како главни носители на процесот во државната администрација. На инструктажата се дефинираа начините на кои треба да се дистрибуира и да се собира прашалникот од вработените во социјалната администрација. Воедно на инструктажата беа дефинирани насоки околу обезбедување на гаранции за анонимноста на испитаниците, со цел добивање на што порелевантни резултати.

6.2. Анкетен прашалник

Анкетното истражување се реализираше преку прашалник, адаптирана верзија на прашалникот на „Програмата за посветеноста на вработените“, од Велика Британија. Прашалникот е прагматичен, лесно разбирлив и приспособен за администрацијата на Република Македонија.

Анкетниот прашалник (даден е во прилог 3 кон магистерскиот труд) ги опфаќа темите за природата на работата, организациските цели и намери, раководството и управувањето, тимската работа, учењето и напредокот, вклученоста и фер третманот, ресурсите и обемот на работа, платата и бенефициите и бара податоци и показатели кои ја мерат и ја отсликуваат состојбата во однос на посветеноста на вработените во социјалната администрација на Република Македонија, преку мерење на индексот на посветеност на вработените во социјалната администрација.

6.3. Фокус-групи

Покрај анкетниот прашалник, а со цел да се добие поподробочена анализа на состојбите во социјалната администрација, се формираше фокус-група од социјалната администрација. При изборот се настојуваше фокус-групата да е разновидна од аспект на пол, возраст, етничка припадност, образование и работна позиција.

На фокус-групата се разговараше за поединечните мотивациски фактори и за нивното влијание во вкупниот индекс на посветеност и работна ангажираност. Притоа учесниците во фокус-групата дебатираа за проблемите и предизвиците со кои се соочува социјалната администрација воопшто, начините на нивно надминување и предлози за подобрување на работењето во социјалната администрација.

7. Популација и примерок

За потребите на овој магистерски труд обработени се податоците од анкетниот прашалник спроведен во социјалната администрација на Република Македонија со кој беа опфатени 161 вработен. Како поткрепа на прашалникот, во приказот на тезата обработени се и податоците од разговорот на фокус-групата, на кој учествуваа 20 испитаници.

8. Статистичка обработка на податоците

За статистичката обработка на податоците беше користена стандардна методологија и статистички методи приспособени за овој вид истражување.

Според погоре споменатата методологија, **Индексот на посветеност** на вработените (employee engagement index), кој се доби како резултат на ова истражување, се пресметува на Ликертовата скала⁵ со пет искази, за секој вработен поединечно врз основа на степенот на согласност, при што:

- „потполно се согласувам со исказот“ се вреднува со 100%,
- „се согласувам“ се вреднува со 75%,

⁵ Ликертовата скала е психометриска скала, најраспространета и најчесто користена во истражувањата кои имаат за цел да го утврдат чувството на согласување или несогласување на симетрична скала во која се вклучени серија на изјави. Типичната Ликертова скала е составена од пет степени, од целосно се согласувам до целосно не се согласувам, притоа мерејќи ги позитивните или негативните одговори за определена изјава. Скалата го носи името на нејзиниот креатор, психологот Ренсис Ликерт, кој се занимавал со организациска психологија и со истражувања поврзани со стилови на раководење и управување.

- „ниту се согласувам ниту не се согласувам“ се вреднува со 50%,
- „не се согласувам“ се вреднува со 25% и
- „воопшто не се согласувам“ со исказот се вреднува со 0%.

Сумата од овие проценти поединечно за секој вработен во социјалната администрација посебно ќе се дели со 5 (пет искази).

Резултатот го претставува индивидуалниот индекс на работна посветеност изразен во проценти. **Вкупниот индекс** на посветеност на институцијата се пресметува како просечна (средна вредност) од индивидуалните индекси на посветеност од сите вработени во соодветната институција и тој може да се движи од минимум 0% до максимум 100%.

Во пресметката на импакт-факторот во секоја од деветте теми се користи мултипла регресиона анализа за да се одреди уделот на секој од факторите врз степенот на посветеност и работна ангажираност.

9. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето во овој магистерски труд претставува сегмент од едно пообемно и покомплексно истражување кое се спроведе во 136 органи на државната управа со околу 10.000 испитаници, државни службеници. Во јуни 2013 година се спроведе обука (инструктажа) за вработените во одделенијата за управување со човечки ресурси, задолжени за координација на севкупниот процес на дистрибуција и прибирање на прашалниците. По прибирањето и обработката на податоците од анкетениот прашалник во јуни 2013 г., на почетокот на јули 2013 година се организираа и фокус-групите кои дадоа свое продлабочено видување за состојбите во администрацијата и во социјалната администрација на Република Македонија. Непосредната реализација на целокупниот проект како и делот за социјалната администрација беше спроведена под надлежност и координација на авторот на овој магистерски труд. Анализата и интерпретацијата на резултатите се прикажани во натамошниот текст на магистерскиот труд.

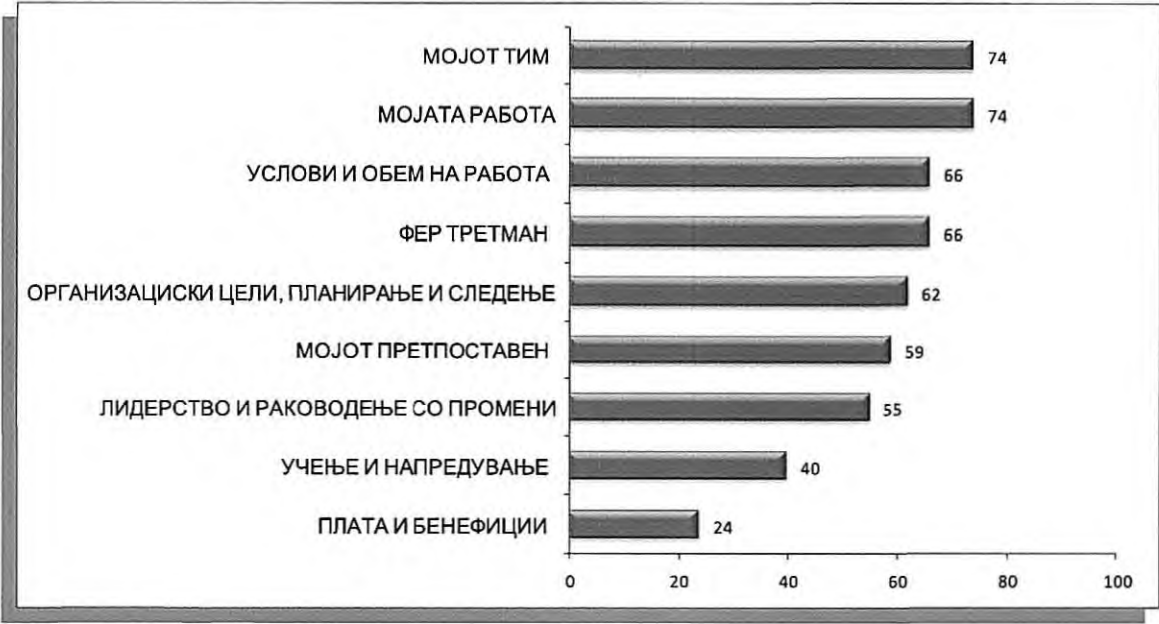
II. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ОПШТИ СОГЛЕДУВАЊА (вкупен индекс на задоволство)

Вкупниот Индекс на посветеност/работна ангажираност на вработените во социјалната администрација изнесува 63%. Посветеноста на вработените е обликувана од нивната секојдневна работа и е измерена со девет клучни фактори. Табела 1 дава преглед на факторите и ги сумира перформансите на институцијата за секоја од деветте теми поединечно преку % на позитивни одговори за секоја тема.

Од прегледот може да се забележи дека мотивациските фактори мојот тим и мојата работа се највисоко оценети, со најголем број позитивни одговори, додека, платата и бенефициите и можностите за учење и напредување имаат најмал процент на позитивни одговри.

Табела 1. Приказ на % на позитивни одговори во однос на секој од клучните мотивациски фактори во социјалната администрација на Република Македонија



Сепак, мора да се има предвид дека методолошки, според мултиплата регресиона анализа која се користеше во обработката на податоците, секој фактор има различно влијание во вкупниот индекс на работна посветеност. Графичките икони изразени како

импакт на клучните фактори врз индексот на посветеност/ангажираност го означуваат распонот од мал до голем импакт⁶.



Во табела 2 даден е приказ на влијанието на секоја од темите во вкупниот индекс на работна посветеност. Во овој случај забележително е дека факторот *лидерство и раководење со промени, фер третман и плата и бенефиции* имаат најголемо влијание во вкупниот индекс на работна посветеност во социјалната администрација. Тоа значи дека подобрувањата во овие сегменти ќе има значајно влијание на подобрување на работната посветеност, а со тоа и во градењето на поефективни социјални политики.

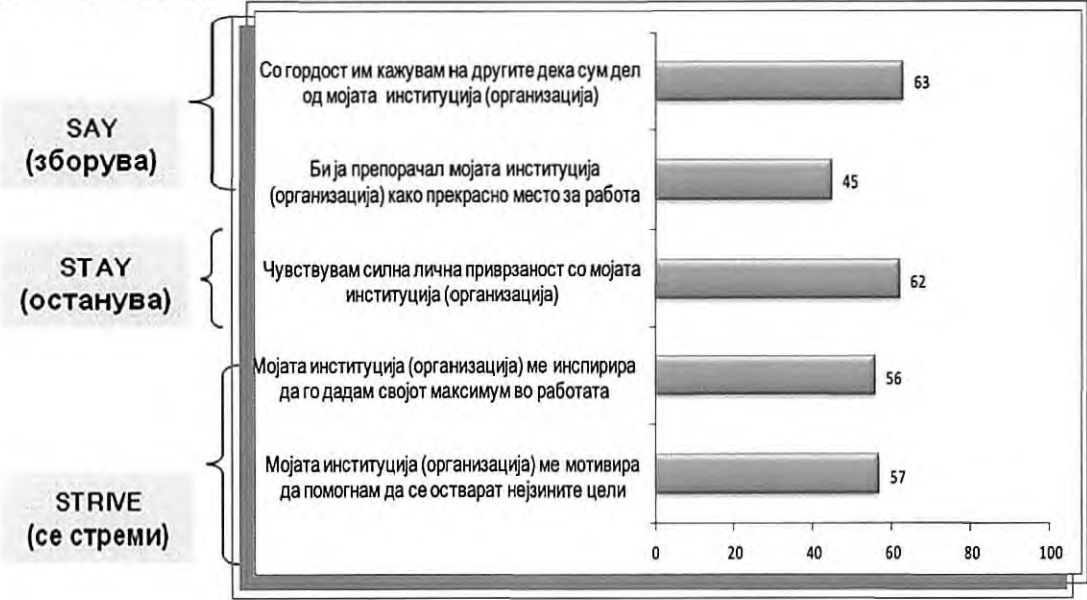
Табела 2. Клучни мотивациски фактори на работна посветеност изразени во % и степенот на нивно влијание врз вкупниот импакт-фактор

КЛУЧНИ ФАКТОРИ	Импакт врз индексот на вклученост	% на позитивни одговори
C1 МОЈАТА РАБОТА		74%
C2 ОРГАНИЗАЦИСКИ ЦЕЛИ, ПЛАНИРАЊЕ И СЛЕДЕЊЕ		62%
C3 ЛИДЕРСТВО И РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОМЕНИ		55%
C4 МОЈОТ ПРЕТПОСТАВЕН		59%
C5 МОЈОТ ТИМ		74%
C6 УЧЕЊЕ И НАПРЕДУВАЊЕ		40%
C7 ФЕР ТРЕТМАН		66%
C8 УСЛОВИ И ОБЕМ НА РАБОТА		66%
C9 ПЛАТА И БЕНЕФИЦИИ		24%

⁶ Празната графичка икона прикажува дека анализата не идентификува статистички значаен импакт на конкретната тема врз индексот на посветеност и работна ангажираност во институцијата

Истражувањето се спроведе според методологијата “Say Stay Strive” која ги дефинира поважните параметри кои определуваат како испитаниците (вработените) се чувствуваат во некоја институција и како придонесуваат за организациската продуктивност. Вработените се работно посветени/ангажирани ако: позитивно зборуваат за организацијата во која работат со своите колеги, пријатели, соработници и клиенти. (Say); ако се емотивно поврзани и имаат интензивна желба да останат во организацијата (Stay) и ако се мотивирани и даваат екстра напори за да придонесат за успехот на организацијата (Strive) . Во табела 3 е даден приказ како се изјасниле вработените во однос на овие клучни изјави кои ја определуваат нивната работна посветеност/ангажираност, а кои се наоѓаат под влијание на погоре споменатите мотивациски фактори.

Табела 3. Приказ на % на позитивни одговори на изјавите кои го одредуваат степенот на работна посветеност/ангажираност

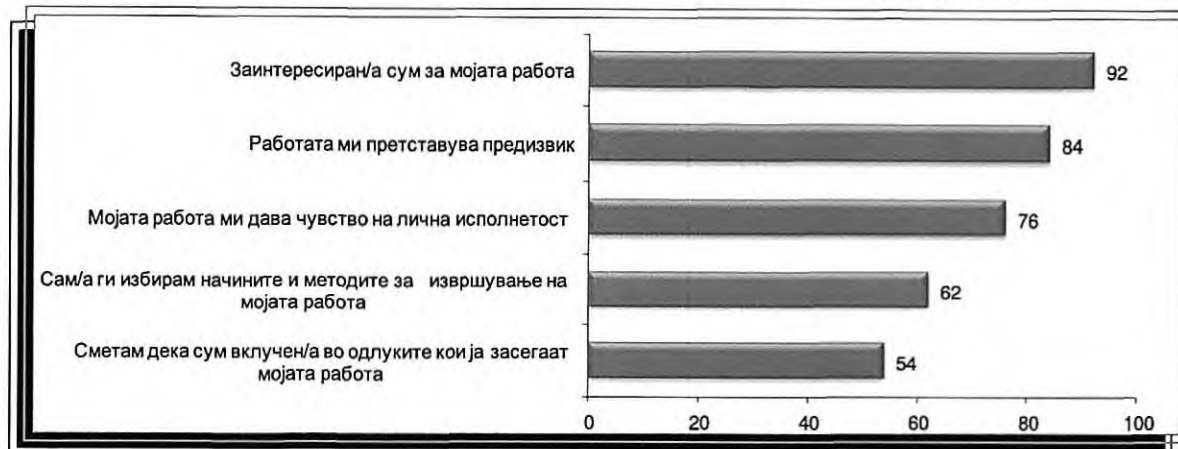


Во понатамошниот тек, истражувањето дава одличен и значен приказ на состојбите во социјалната администрација на Република Македонија низ призма на деветте фактори кој влијаат врз работната посветеност/ангажираност и дискусиите во фокус-групите, од кои може да се извлечат важни заклучоци и препораки во насока на унапредување на посветеноста на вработените во социјалната администрација, како услов за подобрување на социјалните политики.

2. СОГЛЕДУВАЊА ВО ОДНОС НА СЕКОЈ ОД ПОЕДИНЕЧНИТЕ ФАКТОРИ

- C1 МОЈАТА РАБОТА

Табела 4. Процент на позитивни одговори во однос на факторот мојата работа



Мотивацискиот фактор *мојата работа* е еден од највисоко оценетите мотивациски фактори со вкупно 74% позитивни одговори и со среден импакт во однос на вкупниот индекс на работна посветеност. Ваквата состојба најмногу се должи на три клучни елементи, а тоа е дека вработените во администрацијата се исклучително заинтересирани за нивната работа – 92%, на 84% од испитаниците работата им претставува предизвик, а на 76% од испитаниците работата им буди чувство на лична исполнетост.

Истражувањата спроведени и во другите земји, особено во администрацијата на Велика Британија, Северна Ирска и Шкотска покажуваат слични тенденции во однос на овој мотивациски фактор. Овие резултати довеле до потреба од спроведување на продлабочени истражувања, во кои се потврдило дека постојат значајни разлики меѓу посветеноста на вработените кон работата и посветеноста кон организацијата (Saks 2006). Ваквата состојба може да се оцени дека се потврдува и во ова истражување кога ќе се анализираат поединечните ставови на вработените и дискусиите во фокус-групата. Имено, учесниците во фокус-групата, гледајќи ги резултатите во однос на посветеноста, сметаат дека состојбата е нереална, субјективна и без доза на самокритичност во однос на перцепцијата за себе и за сопственото дејствување. Според дел од дискусантите,

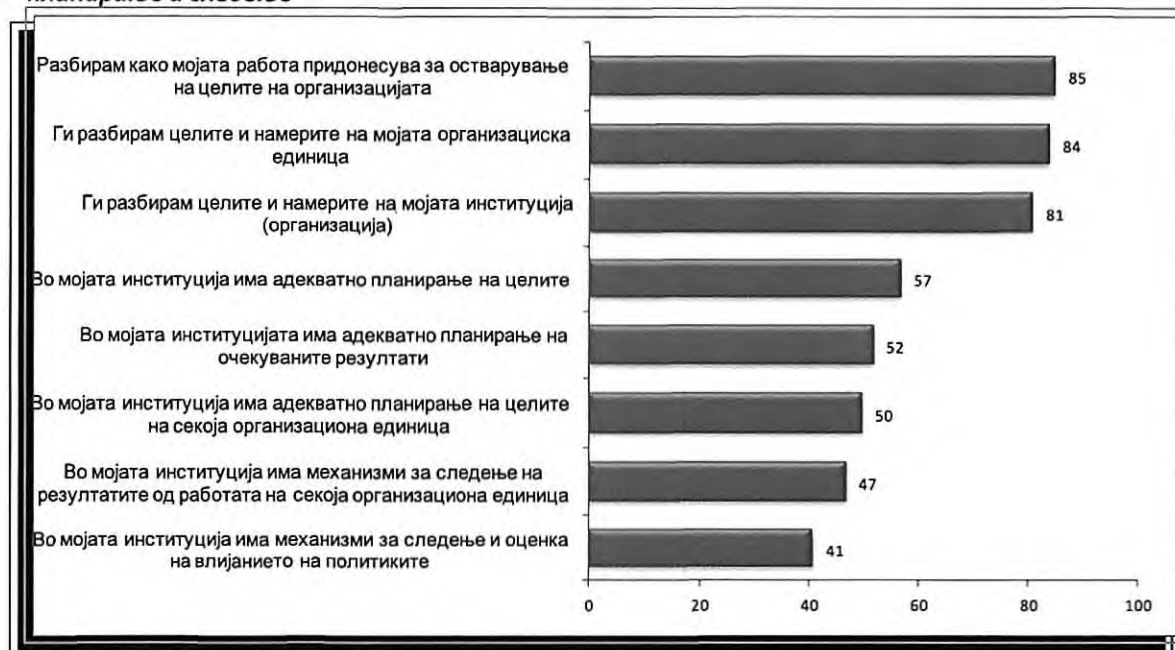
незадоволството како резултат на финансиите и условите за работа, ограничувањата во однос на кариерниот развој, односот на раководството, слабата мотивираност, слабата комуникација и слабата вклученост во процесот на работењето, укажуваат дека претходните проценти за исполнетоста и работната ангажираност се нереални. Но, овие состојби се во голема мера поврзани со целокупното работење на организацијата и опкружувањето што таа го нуди и се разликуваат од тоа дали некој е задоволен од сопствената работа, што дава разумно објаснување за високиот индекс во однос на овој фактор.

Уочливо е дека и покрај високиот индекс на позитивни одговори за односот кон работата, речиси половина од испитаниците се чувствуваат исклучени од одлуките кои ја засегаат нивната работа (46%), а само 62% од испитаниците сами ги избираат начинот и методот на извршување на работата. Причините за ваквите состојби учесниците во фокус-групата ги гледаат во слабата вклученост на вработените во процесите на носење одлуки и консултации особено од страна на средното раководство за работи од нивна надлежност. Понатаму, нередовната комуникација и координација на хоризонтално и вертикално ниво, слабата информираност и недоволната компетентност на средното раководство за управување и раководење, се посочени како клучни слабости во социјалната администрација. Ваквата атмосфера, од своја страна, не создава амбиент во кој ќе биде поттикната креативноста и иновативноста во работењето на организацијата и ќе се зголеми одговорноста на стручниот кадар, преку негово вклучување во носењето одлуки и преку поттикнување на самостојноста во работењето.

Доколку тргнеме од претпоставката дека креативноста и иновативноста се индивидуален акт и производ на креативен ум, а не на системи и процедури и инструкции, тогаш неминовно се поставува прашањето како да ја зголемиме креативноста во креирањето и имплементирањето на социјалните програми. Слободата на избор на креативни решенија за надминување на општествените проблеми и потешкотии со кои се соочуваме, може да биде еден од одговорите. Надминувањето на овие проблеми е еден од клучните начини како да се поттикне чувството на вклученост на вработените во работниот процес, а со тоа и посветеноста кон извршувањето на обврските.

- C2 ОРГАНИЗАЦИСКИ ЦЕЛИ, ПЛАНИРАЊЕ И СЛЕДЕЊЕ

Табела 5. Процент на позитивни одговори во однос на факторот организациски цели, планирање и следење



Мотивацискиот фактор *органizaциски цели, планирање и следење*, се однесува на начинот на кој вработените ги разбираат целите на институцијата и степенот до кој придонесуваат во нивното остварување. Воедно тој ги прикажува процесите на планирање и следење на резултатите од работењето, како и постоењето на механизми за оценка на влијанието на политиките.

Интересна е споредбата на Хил (Hill, M., 2003), кој процесот на формирање на политиките го идентификува со постапка за дизајнирање на зграда за определена намена, од страна на еден архитект. Според него, самиот процес на имплементација ќе има влијание врз начинот на кој е дизајнирана (зградата) или политиката во сите нејзини фази, дури и откако целиот процес е завршен. Содржината на таа политика и нејзиното влијание врз оние што се најмногу засегнати, може да бидат модифицирани, елаборирани, па дури и негирани во процесот на нејзината имплементација. Ова е особено важно ако разбереме дека социјалните политики корелираат и влијаат една на друга. Теоретичарите во социјалната политика особено ја истакнуваат важноста на начинот на кој тие политики се подобруваат, имајќи предвид дека процесот на промена

не е лесен процес. Тој бара не само разбирање како да се имплементираат тие политики, туку и како функционира севкупниот систем на нивно креирање, следење и оценка, особено од страна на оние кои се занимаваат со нивната практична имплементација.

Процесот на стратешко планирање и креирање политики⁷ се спроведува веќе десетина години во администрацијата на Република Македонија. Во доменот на социјалната сфера среднорочното планирање е присутно во форма на согледување на состојбите и најавување на промените, со цел да се достигнат целите кои се посакуваат и се очекува да бидат постигнати, но и како основа за проектирање на идниот развој. (Пејковски, Ј. 2008)

Сепак, општа е констатацијата дека во практиката плановите не се целосно реални, не ги одразуваат приоритетите на институцијата и на корисниците, не се проследени секогаш со буџетски средства, а нивната имплементација не се следи со доволна сериозност.

Според наодите од истражувањето, кога станува збор за механизмите за планирање на целите на секоја организациона единица, само половина од вкупниот број испитаници (50%) се изјасниле позитивно. Слични се видувањата и во однос на планирањето на резултатите на институцијата во целина, при што само 52% од испитаниците се согласуваат дека институцијата ги планира резултатите од работењето.

Резултатите од анкетата говорат за две можности: вработените не се доволно информирани за процесите на планирање и следење на буџетите и/или вработените не се вклучени во постапките на планирање и следење на социјалните политики.

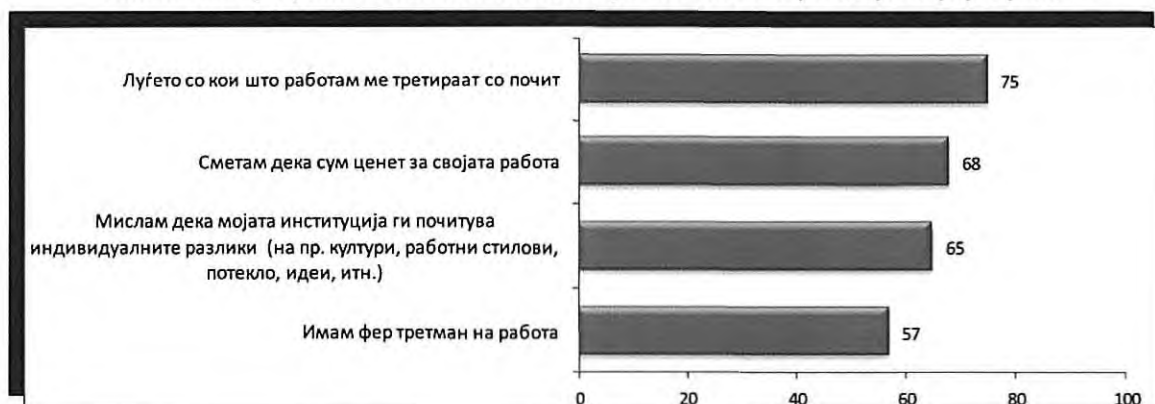
Во рамките на истражувањето, изненадува, а воедно и загрижува податокот дека речиси 50% од раководната структура на институцијата смета дека процесот на

⁷ Според Методологијата за стратешко планирање (www.vlada.gov.mk), по донесувањето на Одлуката за стратешките приоритети и усвојувањето на фискалната стратегија, министерствата и другите органи на државната администрација започнуваат со подготвување на нацрт-стратешки планови. Стратешките планови се изработуваат во тековната година, во периодот мај-август, а се однесуваат за наредните три години. Тие ги содржат целите и задачите на организационите единици и на буџетскиот корисник во целина, активностите за остварување на тие цели, како и нивните ефекти и резултати. Изготвен во согласност со стратешките приоритети на Владата на РМ, а од аспект на интегралниот систем на планирање и буџетирање, Стратешкиот план е придружен документ на буџетските барања.

закони, подзаконски акти или со посебни уредби во рамките на социјалната администрација. Се забележува отсуство во однос на проактивноста од страна на вработените и нивната грижа како да ги унапредат своите знаења за да бидат поефективни во работата што ја извршуваат.

- C7 ФЕР ТРЕТМАН

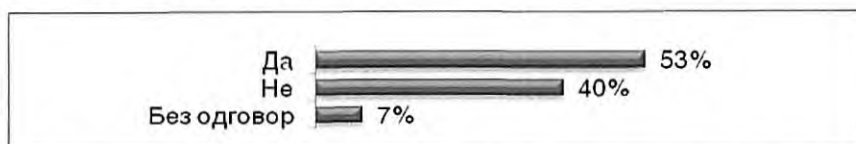
Табела 10. Процент на позитивни одговори во однос на факторот фер третман



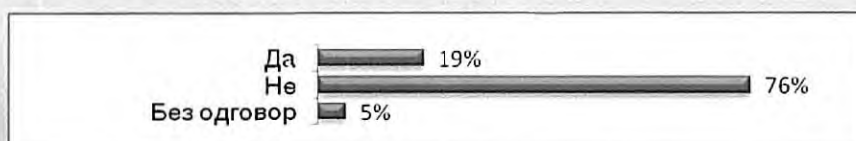
Мотивацискиот фактор *фер третман* учествува со 66% во индексот на посветеност и има значаен импакт врз него. Во однос на добиените резултати, 65% од испитаниците сметаат дека институцијата ги почитува индивидуалните разлики и 68% од нив сметаат дека се ценети за нивната работа. 75% одговориле дека луѓето со кои работат ги третираат со почит, но наспроти тоа само нешто повеќе од половина од испитаниците, односно 57%, сметаат дека имаат фер третман на работа. Кога овие резултати ќе се споредат во однос на прашањата за постоење на дискриминација во рамките на социјалната администрација, ќе забележиме дека огромен број од испитаниците, односно 53%, сметаат дека во нивната институција има дискриминација по различни основи.

И покрај тоа што само 19% доживеале дискриминација во однос на нивната личност (пол, возраст, етничка припадност, религија, сексуална ориентација и сл.), сепак загрижувачки е процентот (44%) на оние кои се чувствуваат дискриминирани во однос на нивниот професионален ангажман (одговорности, услови за работа, плата, почитување).

Дали сметате дека во вашата институција во последниве 12 месеци постои дискриминација по различни основи?



Дали вие лично сте доживеале да бидете дискриминирани на работа во последниве 12 месеци во однос на вашата личност (пол, возраст, етничка припадност, социјален статус, религија, сексуална ориентација и сл.)



Дали вие лично сте доживеале да бидете дискриминирани на работа во последниве 12 месеци во однос на вашиот професионален ангажман (одговорности, услови за работа, почитување, работна локација, плата, бенефиции и сл.)



Социјалната администрација во Република Македонија се карактеризира со голема хетерогеност во однос на вработените (мажи, жени, лица со посебни потреби, припадници на различни етнички групи итн). Ваквата сложена конструкција се одразува и на начинот на кој вработените го перципираат фер односот и (не)дискриминацијата, притоа имајќи ги предвид и мерките за правична застапеност на малцинските заедници во администрацијата на Република Македонија. Претставата за она што е фер во рамките на една етничка група и помеѓу различни етнички групи може значајно да се разликува, особено бидејќи социјализацијата игра важна улога во тој процес. (Tyler 1987, кај Beugre, 1998)

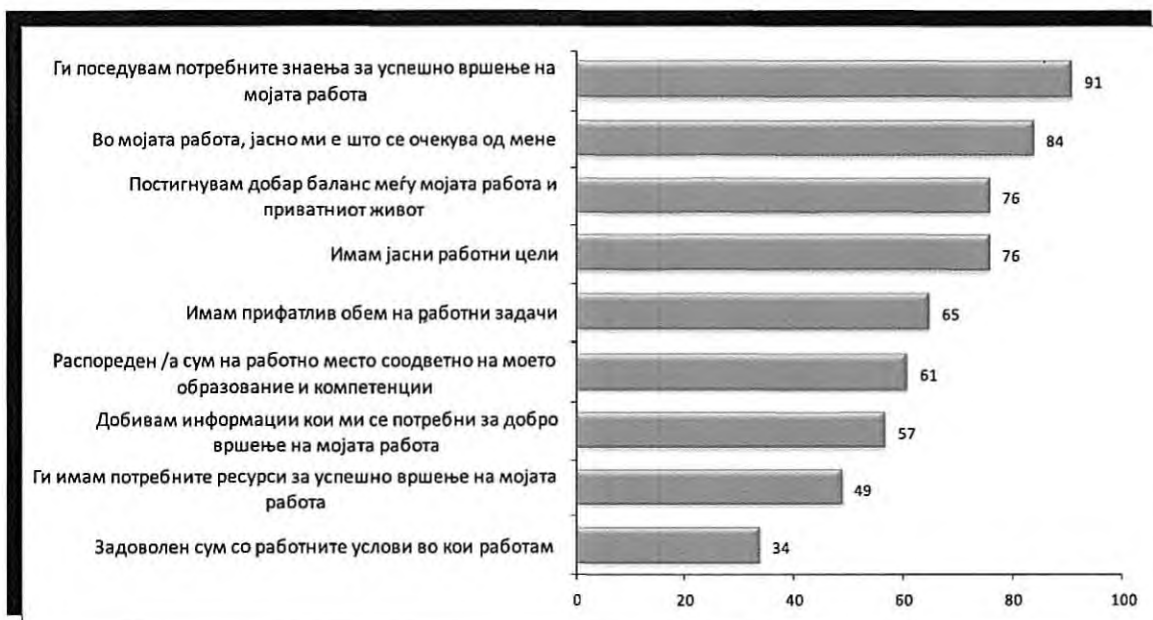
Ако ги разгледаме овие состојби тргнувајќи од теоријата за фер третман и правда, било да е дистрибутивна, процедурална или интеракциска, како услов за поголема работна посветеност и ако ги споредиме со резултатите од истражувањето, јасно е дека постојат недоследности во начинот на функционирање на социјалната администрација на Република Македонија. Но, не само поради мерките за правична застапеност. Доколку вработените не чувствуваат дека постои праведност во постапките, поврзани со оценувањето, професионалниот развој и со унапредувањето, во односот на претпоставените кон колегите, во пристапот до ресурси и во фер третманот, тогаш јасно е дека моралот на вработените ќе опадне, тие ќе се повлечат и нивната посветеност и ангажираност кон организацијата нема да бидат целосни. Ваквите состојби беа посочени во дискусиите на фокус-групата, кои се однесуваат не само на социјалната администрација туку и на администрацијата воопшто, со јасно наведени примери на субјективност во оценувањето; вработување на лица кои ги немаат соодветните компетенции за одредено работно место; распределба на вработените на места кои не се соодветни на нивното образование и искуство; делегирање на работата само на неколку лица во организацијата; нееднакви можности за учење и стручно усовршување, различни законски привилегии за исти работни позиции (на пр., додаток за кариера кои во одредени институции се исплатува, а во други не); исплата на надоместоци без јасни критериуми за она што се цени и се наградува, како и неможноста за напредување во работата за што испитаниците сметаат дека е особено нефер; исклучување на одредени вработени врз основа на партиска припадност; мобинг итн.

Непостоењето на јасни и транспарентни критериуми во однос на процесите и процедурите кои обезбедуваат еднакви можности и недискриминација за сите вработени во социјалната администрација ја намалува работната посветеност, го урива моралот и ентузијазмот на вработените и влијае врз ефективностата во спроведувањето на програмите. Вработените кои искусиле нефер третман можат целосно да се дезинтегрираат од организацијата, а тоа да повлече креирање на атмосфера во која ќе биде тешко да се обезбедат индивидуални и колективни резултати. Работите стануваат уште посложени во услови кога нема честа флукуација на кадарот поради ограничените можности на пазарот на труд. Тогаш вработените можат да станат агресивни, во комуникацијата да влијаат на останатите вработени, да ја нарушат севкупната атмосфера

на функционирање на една организација и да креираат лош имиџ за институцијата надвор од нејзиното потесно опкружување.

- C8 УСЛОВИ И ОБЕМ НА РАБОТА

Табела 11. Процент на позитивни одговори во однос на факторот услови и обем на работа



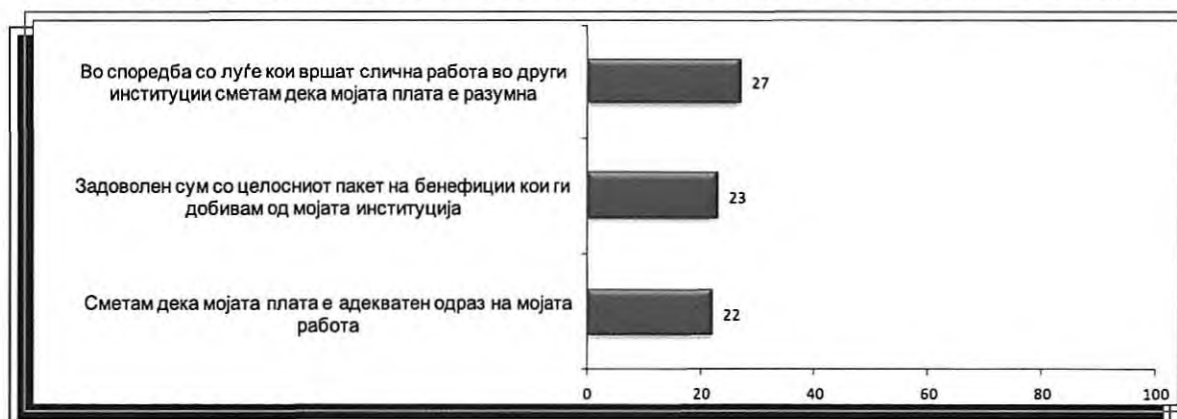
Мотивацискиот фактор *услови и обем на работа* учествува со 66% во индексот на вклученост и има среден импакт врз него. Огромен процент од испитаниците – 91% сметаат дека ги поседуваат потребните знаења за успешно вршење на нивната работа, но наспроти тоа само 61% мислат дека се распоредени на работно место кое е соодветно на нивното образование и компетенции. Пристапот до информации и воопшто слабата комуникација кои се манифестираат и во другите аспекти од истражувањето и во овој случај не се разликуваат. Имено, само 57% од вработените сметаат дека добиваат информации кои им се потребни за добро вршење на нивната работа. Речиси исто толку, односно половина од вработените, 49%, сметаат дека не ги имаат ресурсите за успешно вршење на својата работа. Ситуацијата во однос на работните услови на вработените во социјалната администрација е уште позагрижувачка. Имено, само 34% од испитаниците се задоволни од условите во кои работат.

Лошите услови за работа и недостигот од потребни ресурси беше особено истакнат во разговорот со фокус-групата. Посочените проблеми, како недостиг од основен канцелариски материјал потребен за непречено извршување на работата (принтер, хартија итн.), недостиг од компјутерска и техничка опрема или застарена опрема, се проблеми со кои веќе подолго време се соочуваат вработените во социјалната администрација.

Истражувањата на Бекер и соработниците покажуваат дека овој мотивациски фактор е особено значаен во услови на големи очекувања и големи побарувања од страна на организацијата. Во такви услови недостигот од потребните ресурси и услови и воедно недостатокот на потребното знаење и компетенции имаат големо влијание врз работната посветеност и ангажираност на вработените (Bakker et. All 2007)

- C9 ПЛАТА И БЕНЕФИЦИИ

Табела 12. Процент на позитивни одговори во однос на факторот плата и бенефиции



Мотивацискиот фактор *плата и бенефиции* е со најнизок процент од сите други фактори, односно учествува со само 24% позитивни одговори во индексот на работна посветеност, а има значаен импакт врз него. Само 22% од испитаниците сметаат дека се адекватно платени за својата работа, 27% дека се разумно платени во однос на други лица кои вршат слична работа во други институции, а само 23% се задоволни од целосниот пакет на бенефиции кој го добиваат од институцијата. Според испитаниците од фокус-групата, ова е веројатно најреалниот процент од целото истражување. Според нив, платата која ја добиваат не соодветствува со животните трошоци. Истовремено сметаат

дека немаат бенефиции и дека нивните примања за иста работа се значително помали во однос на вработените во други слични организации.

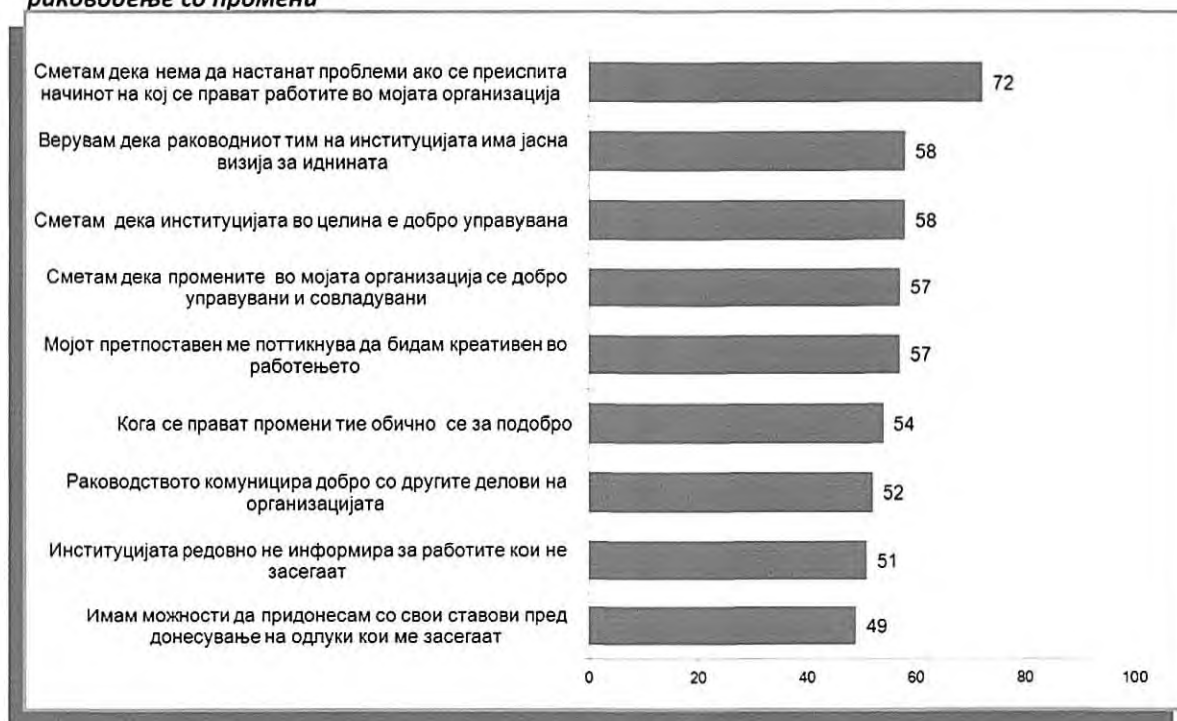
Сепак, кога ќе се земат предвид другите реални параметри, како што се стапката на невработеност во Република Македонија, која изнесува близу 29%, стапката на инфлација од 2,2%, просечната нето-плата од 21.648 мкд и просечните плати по сектори изразени во мкд, како на пример: земјоделство, шумарство и рибарство 15.244; преработувачка индустрија 15.937; градежништво 17.082; уметност забава, рекреација 17.578; образование 21.286; административни помошни и услужни дејности 14.149; финансиски дејности и дејности на осигурување 37.042; информации и комуникации 33.790; трговија на големо и мало 18.767; стручни научни и технички дејности 26.513 (според извештајот на Заводот за статистика од јуни 2013 г.) и просечната плата во социјалната администрација и сродни дејности - администрацијата на Република Македонија, јавната управа и одбраната; задолжително социјално осигурување 25.339 и дејности на здравствена и социјална заштита 23.060, јасно е зошто 76% од вработените во социјалната администрација на Република Македонија, немаат намера да ја напуштат организацијата.

планирање, следење и оценка на политиките не е соодветен или не се применува. Ваквото видување беше поткрепено и со дискусијата на фокус-групата. Имено, според испитаниците, во институцијата нема адекватно планирање, не постојат механизми за споредба на планираното со реализираното, не се оценува квалитетот на сработеното, ниту пак има институционален механизам со кој се поттикнува давање повратна информација и споделување на научените лекции од овој процес. Според вработените, присутни на фокус-групата, оценката на влијанието на политиките во администрацијата речиси и да не постои и не се применува, со што се согласиле речиси 60% од испитаниците. Врз основа на ваквите состојби, испитаниците ја истакнуваат потребата од поголема комуникација и координација во однос на планирањето на резултатите од работата и зајакнување на системот на следење на резултатите од работењето.

Со оглед на тоа дека институциите и организациите кои работат во областа на социјалните дејности се насочени кон остварување на одредени цели, управувањето и раководењето во овие организации значи зајакнување на капацитетите за соодветно да се планираат и да се остваруваат целите кои се критични за развојот, ефикасноста и ефективноста на социјалните политики.

- 3 ЛИДЕРСТВО И РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОМЕНИ

Табела 6. Процент на позитивни одговори во однос на факторот лидерство и раководење со промени



Овој мотивациски фактор е меѓу најзначајните и е со *најголемо влијание* во севкупниот индекс на работна посветеност. Лидерството е есенцијално за да се оптимизира работната посветеност, тоа е еден од клучните фактори кои влијае врз креирање на организациската култура, односно врз начинот на кој се управува со институцијата и со промените, врз начинот на кој се комуницираат политиките и се носат одлуки, врз начинот на кој се поттикнуваат креативноста и иновативноста и се мотивираат вработените во институциите итн.

Националната школа на Велика Британија, во едно од своите истражувања⁸, ги запрашала лидерите што мислат, која е нивната улога во зголемувањето на работната посветеност. Биле истакнати четири клучни улоги во поттикнувањето на работната посветеност: мотивирање на вработените и на тимовите, комуникација, креирање на организациска култура и клима во институцијата и одговорности поврзани со управувањето со човечките ресурси и развој на вработените.

Според одговорите од прашалникот, половина од испитаниците, 51%, сметаат дека не можат да придонесат со своите ставови пред да се донесат одлуки и не се информирани за работите кои ги засегаат (49%). Ваквите ставови се поткрепени и со искажаните проблеми во фокус-групата кои укажуваат на недостаток на редовна меѓусекторска координација и комуникација и комуникација со највисокото раководство на институцијата. Овие состојби влијаат врз квалитетот на работата.

Другите проблеми кои беа истакнати за време на разговорите со фокус-групата се однесуваат на начинот на управување и раководење во институцијата. Имено, испитаниците сметаат дека професионалниот вредносен систем треба јасно да се прецизира, и да се воспостават објективни критериуми за вработување, наградување и санкции при работењето. Управувањето темелено врз перформанси (учинок), преку оценка на работните достигнувања, не е реално и ја дерогира смислата на целиот систем. Критериумите за наградување врз основа на учинокот се нејасни и нетранспарентни.

Управувањето со промените е исто така една од критичните точки. Имено, само 54% од испитаниците сметаат дека кога се прават промени, тие обично се за подобро.

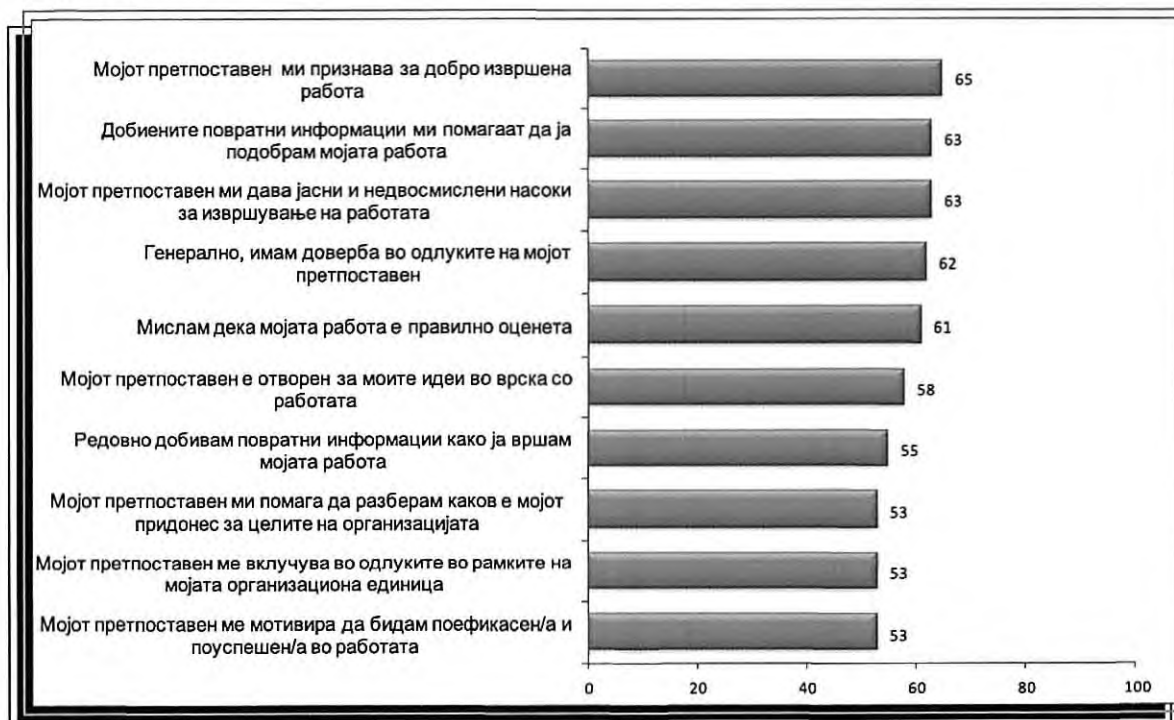
⁸ Leading for Engagement: How Senior Leaders Engage Their People, National School of Government

Останатите не се согласуваат со овој став. Слична е состојбата и во однос на начинот на кој се управувани и совладувани промените во социјалната администрација. Само 47% од испитаниците позитивно одговориле во однос на овој аспект, а останатите 53% сметаат дека промените не се добро совладувани. Причините за ваквата состојба испитаниците ја идентификуваат пред сè како резултат на слабата комуникација во однос на промените во институциите, слабата вклученост на раководството и вработените во процесот на промени, кратките рокови и голем притисок за извршување на работните задачи. Ова, пак, од друга страна води кон ниско ниво на оперативна поддршка во нивната имплементација, краткотрајност на промените и немање на континуитет.

Истражувањето и дискусиите во фокус-групата укажуваат на бројни предизвици во овој сегмент, тргнувајќи од проблемите во комуникацијата и координацијата на ниво на вработен/раководител, недостаток на раководни компетенции, особено кај средното раководство, организациска култура која не поттикнува иновативност и креативност и која исклучува дел од вработените од процесите на креирање и следење на политиките, нееднаквост и нефер третман во пристапот кон вработените и преференцијален третман за определени вработени кој ги нарушува принципите на професионалност и етичност.

- C4 МОЈОТ ПРЕТПОСТАВЕН

Табела 7. Процент на позитивни одговори во однос на факторот мојот претпоставен



Мотивацискиот фактор *мојот претпоставен* има средно влијание врз глобалниот индекс на работна посветеност, а 59% од испитаниците, во целина имале позитивен став во однос на овој мотивациски фактор и во споредба со процентите на другите мотивациски фактори е еден од пониските проценти во целото истражување.

Според испитаниците од фокус-групата, добиениот процент е превисок, и многу е веројатно да не е реален од повеќе причини, страв од разоткривање на идентитетот, и особено неверување дека ќе бидат преземени мерки за подобрување на работењето и ефикасноста во извршувањето на задачите и сл.

Перцепцијата на вработените во однос на нивното вклучување во одлуките во рамките на организационите единици е оценета со најнизок процент, или 53%. Ваквите наоди се поклопуваат и со генерално негативниот став во однос на можностите да се придонесе со сопствени ставови во носењето на одлуките, па макар тие да се однесувале на работата на самите вработени. Од истражувањето произлегува дека половина од вработените воопшто не се вклучени во одлуките на организационите единици. Причините за ваквите состојби, според испитаниците, се најразновидни: централизирано носење на одлуки; перцепцијата на раководителите за искуството или неискуството на вработените; ставот на раководителите дека стручниот кадар не треба да учествува во донесување на одлуки или од субјективни причини што претставува демотивирачки фактор за другите вработени.

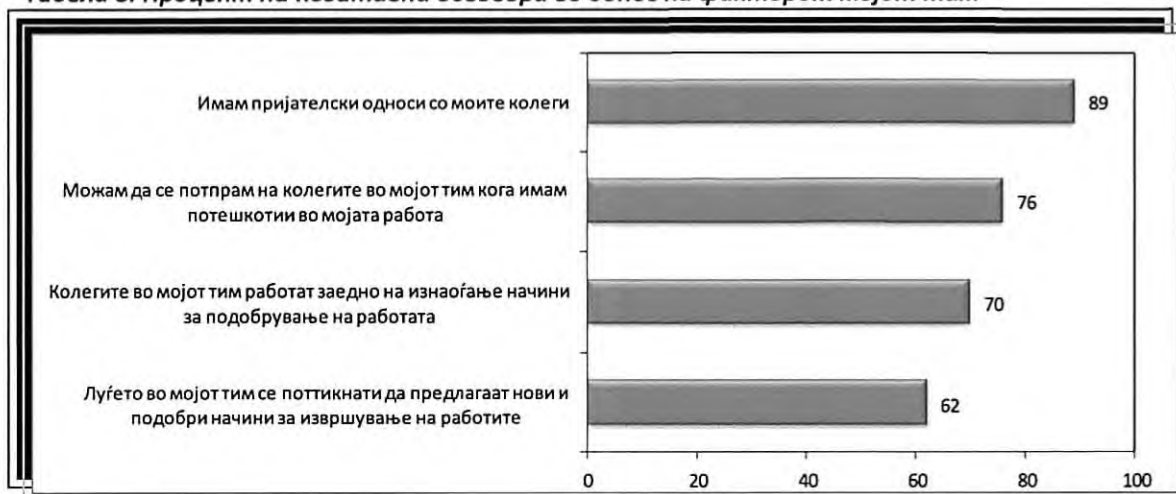
Ако тргнеме од теоретскиот приказ дека вклученоста обезбедува поголема мотивираност и посветеност, од овие податоци може да се заклучи дека половина од институцијата е немотивирана да даде повеќе од она што се бара, па според тоа, се поставува прашањето за ефикасноста во имплементацијата на социјалните политики.

Во однос на прашањето за мотивираноста на вработените од страна на раководителот, само 53 % се изјасниле позитивно. Голем дел од вработените сметаат дека претпоставените не ги мотивираат по ниту една основа. Според испитаниците, фактори на мотивација, покрај финансиската награда, можат да бидат и пофалбата и признанието за добро извршената работа, што ќе влијае позитивно за поттикнување на мотивацијата и задоволството кај сите вработени, а кое раководителите не го практикуваат често.

Испитаниците сметаат дека недостасуваат повратни информации (фидбек) за завршената работа од страна на претпоставените. Делегирањето е исто така нотирано како чест проблем. Според испитаниците, во институцијата нема правилна распределба на работните задачи, а делегирањето на многу посложени задачи кои не одговараат на звањето и на компетенциите на вработените е честа практика. Во вакви ситуации постои целосен дисбаланс во однос на искористувањето на работната сила во институцијата. Вработените сметаат дека претпоставените треба да бидат отворени за нови идеи, да поттикнуваат култура на иновации и креативности, да ги вклучуваат вработените во донесувањето на одлуките кои се однесуваат на нивната работа и на тој начин да создадат чувство на споделена одговорност и сопственост на промените.

- C5 МОЈОТ ТИМ

Табела 8. Процент на позитивни одговори во однос на факторот мојот тим



Резултатот на задоволство од мотивацискиот фактор *мојот тим* изнесува 74 %, без значаен импакт врз глобалниот индекс на вклученост, но заедно со *мојата работа* е еден до највисоките проценти во целото истражување.

Интересна е тезата според која институциите можат да функционираат како конкурентен спортски тим, во кој тимот (организацијата) покрај тоа што ќе се придржува до јасно дефинирани правила на игра (институционална рамка), структурира интеракции и меѓу членовите на тимот – ги комбинира способностите на членовите на тимот, елаборира стратегии во интерес на победата и ја координира соработката меѓу членовите

на тимот. Комбинацијата на цели, елаборација на стратегии и координација на соработката со извесна флексибилност и автономија во институционалните правила може да резултира со успех. (Потучек.М, 2003)

Ако е точно тврдењето дека тимската работа е првенствено комуникација и дека постигнувањето на одлични резултати во голема мера зависи од комуникацијата во тимот, резултатите од истражувањето покажуваат дека вработените се исклучително задоволни од тимската работа и од начинот на кои комуницираат.

Дури 89% од испитаниците се задоволни од односот што го имаат со колегите од тимот и 76% од нив сметаат дека може да сметаат на поддршка од своите колеги. Од друга страна, понизок е процентот на вработените (62 %), кои позитивно се изјасниле во однос на тоа колку се поттикнати да предлагаат нови идеи и начини за извршување на работата во тимот.

Испитаниците од фокус-групата сметаат дека вкупниот процент е висок и се должи на перцепцијата дека најголемата блискост е со членовите на тимот во институцијата, а не со оние со кои се соработува на проекти. Според нив, постојат сериозни несогласувања во тимовите кои настануваат како резултат на субјективноста во распределбата на задачите, информациите често стигнуваат само до определени луѓе во тимот без притоа да се уважи мислењето на другите. Како во дебатите за другите мотивациски фактори така и овде комуникацијата и координацијата, транспарентноста и правичноста, се провлекуваат како клучен проблем.

- **С6 УЧЕЊЕ И НАПРЕДУВАЊЕ**

Табела 9. Процент на позитивни одговори во однос на факторот учење и напредување



Мотивацискиот фактор *учење и напредување* учествува со 40% во индексот на посветеност и според наодите од истражувањето нема значаен импакт врз него.

Истражувањето покажа дека само 32 % од испитаниците сметаат дека имаат можност за вистинско учење и развој и се упатувани на обуки преку кои можат да ги подобрат своите способности и вештини за квалитетно извршување на работата. Исто толкав процент на испитаници сметаат дека институцијата се грижи за учењето и развојот на вработените како начин на подобрување на перформансите, но и како можност за напредување и развој на кариерата.

Според испитаниците од фокус-групата, одлуката за тоа кој да оди на обука е често субјективна и е избор на претпоставениот или е номинација од највисоките инстанци, за која не е запознаен ни самиот раководител. Вработените сметаат дека изборот е нетранспарентен, а критериумите непознати. Не постои систем на споделување на знаењето и информациите во институцијата за што посочуваат 42% од испитаниците. Обуката на ниеден начин не е поврзана со развојот и напредувањето.

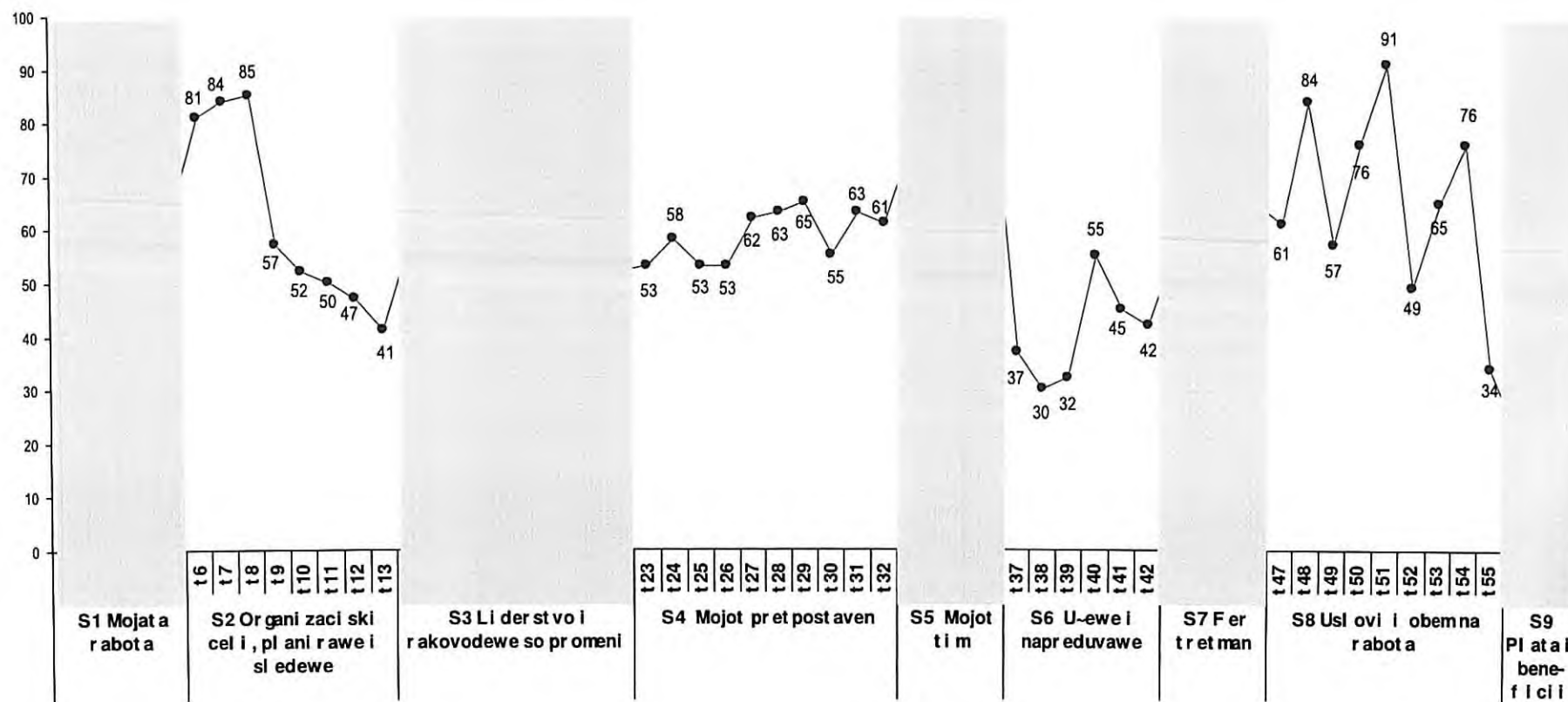
И покрај постоењето на Национален систем за координација на учењето и стручното усовршување во администрацијата на Република Македонија и Стратегија за обука и стручно усовршување⁹, сепак се чини дека институцијата нема системски приод кон учењето. Учењето не е поврзано со системот на оценување и унапредување, ниту е поврзано со стратешките цели на институцијата. Тоа воедно значи дека плановите за обука не ги одразуваат реално потребите на вработените поврзани со изведбата која се очекува од работното место. Ваквиот ситем не обезбедува можност за следење на ефектите од учењето, ниту на кој начин обуките ги подобруваат компетенциите на вработените во социјалната администрација.

Од друга страна, перцепцијата на вработените за поимот учење се однесува единствено на формалната обука. Сите оние методи и техники достапни за учење при секојдневното работење, како менторство, интернет, работа со колеги на посложени задачи, воопшто не се споменуваат како можност за учење, ниту пак се уредени со

⁹ www.mioa.gov.mk

Збирен дијаграм на сите прашања (% на позитивни одговори)

% на позитивни одговори



IV. НАОДИ И ЗАКЛУЧОЦИ

Социјалната администрација е главниот административен простор каде што се решаваат клучните прашања во подготовката на социјалните политики. Оттука, и особено живејќи во „администриран свет“, административното водство, администрацијата и начините на нивно управување стануваат фундаментален фактор за ефективност на социјалните политики.

Улогата и капацитетите на социјалната администрација, односно на вработените, и нивната работна посветеност и ангажираност со кои се практикува политичката волја се покажуваат како уште една есенцијална компонента, чие влијание е неоспорно. Имено, доколку институциите се оние кои ги обликуваат јавните и социјални политики, во тој случај јасно е дека нивниот потенцијал, лидерството, начинот на управување и раководење, интерните процеси и постапки, фер третманот и комуникацијата го обликуваат идентитетот на вработените, ја поттикнуваат или ја инхибираат нивната работна посветеност и ангажираност и значително влијаат врз крајниот исход – ефективност на социјалните политики.

Посветени, ентузијастични, работно ангажирани вработени во социјалната администрација на Република Македонија, во услови на здрава работна средина во која се поттикнуваат креативноста и иновативноста, во која стратегијата е водена од инспиративно лидерство, во која вработените со свои ставови придонесуваат за имплементација на програмите, со силно изграден систем на вредности кој се темели на слобода, самопочит, еднаквост и фер третман и во која се слават успехите од успешно завршената работа, може да бидат одлична основа за градење на поефективни социјални политики.

Индексот на работна посветеност/ангажираност во социјалната администрација на Република Македонија од 63% укажува дека 37% од вработените се демотивирани и исклучени, а степенот на работна посветеност и ангажираност е незадоволителен што има значајно влијание врз квалитетот на работењето во имплементацијата на политиките, а со тоа и врз загуби во финансиски средства за државата.

Индексот го сочинуваат деветте композитни мотивациски фактори, секој со различно влијание во вкупниот индекс на работна посветеност/ангажираност. Оттука може да се заклучи дека со истражувањето се потврдува општата хипотеза - ако се зголемат посебните

мотивациски фактори ќе се подобри работната посветеност во социјалната администрација, а со тоа и ефективностa на социјалните политики.

Сепак истражувањето покажа дека не секоја од варијаблите или мотивациските фактори и има исто влијание врз вкупниот индекс на работна посветеност. Статистички најзначајни, стратешки најважни и со најголемо влијание врз вкупниот индекс на работна посветеност/ангажираност имаат варијаблите кои се однесуваат на подобрување на начините на управување и раководење со промени, фер третман и платата и бенефициите.

Со статистички значајно влијание се потврдуваат варијаблите кои се однесуваат на задоволството од сопствената работа, раководењето на директно претпоставениот и условите и обемот на работа. Истражувањето потврди дека унапредувањето на овие шест мотивациски фактори влијае врз вкупниот индекс на работна посветеност/ангажираност, а со тоа и на ефективностa на социјалните политики.

Варијаблите кои се однесуваат на тимското работење, можностите за учење и напредување и организациските цели, планирање и следење не покажаа статистички значајно влијание врз вкупниот индекс на работна посветеност/ангажираност. Сепак во дискусиите во фокус групите сите беа нотирани како неопходни во подобрување на работењето на социјалната администрација.

Следи преглед на клучните заклучоци кои произлегува од истражувањето, во однос на мотивациските фактори.

ЛИДЕРСТВО И РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОМЕНИ / МОЈОТ РАКОВОДИТЕЛ

Лидерството и раководењето со промени се покажа како најзначаен мотивациски фактор и со *најголемо влијание* во севкупниот индекс на задоволство на вработените и нивната работна ангажираност. Мотивацискиот фактор кој се однесува на начинот на раководење и управување од непосредниот раководител е исто така важен фактор и со значително влијание во вкупниот индекс на работна посветеност. Сепак, веројатно е опасно да се прифати тезата дека лидерството и раководењето како такво може да ги трансформира организациите да станат поефективни и поефикасни, доколку не се поврзе со другите променливи кои ја дефинираат работната посветеност, во имплементацијата на ефективни социјални политики.

Истражувањето укажува на еден од критичните аспекти за подобрување на работната посветеност што се провлекува низ сите сегменти на анализата, но особено во делот на раководење и управување, а тоа се комуникацијата, координацијата и протокот на информации во рамките на институцијата и воопшто во социјалната администрација на Република Македонија. Непотребната тајност и слабата размена на информации се сè уште застапени и доминантни во социјалната администрација. За сметка на тоа, во значајна мера отсутствуваат иницијативноста, страста за работата, ентузијазмот и грижата за јавниот интерес. Вработените се чувствуваат исклучени, недоволно информирани и инволвирани во имплементацијата на социјалните политики и стратегии и тогаш кога сакаат да помогнат за нивна успешна имплементација.

Проблемите во комуникацијата на визијата за социјалните политики од лидерот на институцијата; начинот на кој тие политики и приоритети се пренесуваат до раководството; начинот на кој средното раководство ги пренесува или не ги пренесува до другите структури и начинот на кој овие политики, стратегии и програми се разбрани од страна на вработените — се дел од недоследностите во системот на добро управување во социјалната администрација на Република Македонија.

Добрата комуникација за оној кој ја води институцијата и за раководството значи поттикнување и размена на знаења и искуства, а со тоа и зголемување на продуктивноста на вработените, намалување на конфликтите и зголемување на соработката, при што вработените се чувствуваат вреднувани и на тој начин е поверојатно дека ќе вложат повеќе и поголеми напори за успешна реализација на програмите. Сето ова воедно обезбедува подобра репутација за работодавецот, поголема посветеност и работната ангажираност, а со тоа и градење на поефективни социјални политики.

Квалитетот на односите помеѓу раководителите и вработените е фактор кој влијае врз работната посветеност и ангажираност. Оние вработени кои се вклучени и имаат солиден однос со претпоставените многу е поверојатно дека ќе дадат екстра напор за остварување на целите на институцијата.

Улогата на лидерите во социјалната администрација е истовремено клучна за креирање на култура на промени за да се испорачаат подобри и поквалитетни резултати и услуги за граѓаните. Лидерите се соочуваат со разни социјални проблеми, потреби и барања од граѓаните. За нив е особено важно да ги препознаваат различностите и да работат на

изнаоѓање на нови начини за решавање на старите проблеми. Начинот на кој лидерите воспоставуваат атмосфера на психолошка сигурност за вработените е важен предуслов вработените да се чувствуваат сигурни, да иновираат и да ја подобрат ефикасноста во работењето.

Делегирање

Делегирањето е непосредно поврзано со обемот на работа и со управувањето и раководењето. Истражувањето покажа дека во услови кога дел од вработените не преземаат одговорност за исполнување на работните задачи, раководителите се принудени да работат само со една категорија вработени. Воедно, заради квалитетот на извршената работа и немањето време да се менторира и развива вработениот, распределбата на работните задачи е нерамномерна.

Децентрализацијата на одлуките во управувањето во социјалната администрација може да се покаже како предност во однос на недостатоците на високоцентрализираните системи. Предноста на ваквиот начин на управување се огледува во можностите за примена на алтернативни методи за решавање на проблемите и донесување на одлуки на ниво поблиско до граѓаните.

Управување со промени

Иако промените се неопходен дел од функционирањето на секоја институција, сепак голем број истражувања од областа на менаџментот покажуваат дека иницијативите за промени не секогаш завршуваат успешно. Причините за ова се најразлични: од отпор кон процесот до отпор кон новините кои ги носат промените, слабата комуникација за визијата и целите или немање верба за потребата од промени.

И во рамките на ова истражување значаен дел од испитаниците сметаат дека промените не придонесуваат целосно за унапредување на процесите, ниту дека се добро водени и управувани. Причините за ова ги идентификуваат во слабата комуникација, ниската вклученост и кратките рокови за да се совладаат новините и предизвиците.

ФЕР ТРЕТМАН И НЕДИСКРИМИНАЦИЈА

Фер третманот и недискриминацијата се еден од клучните двигатели кој влијаат врз посветеноста и работната ангажираност во социјалната администрација на Република Македонија со најголем импакт-фактор, заедно со факторите лидерство и плата и

бенефиции. Вработените во социјалната администрација чувствуваат дека постои неправда и нееднаков третман на работното место, а тоа може да вроди со уште подлабоки чувства на потценување и непризнавање. Ваквите чувства влијаат и на меѓучовечките релации во организацијата. Имајќи предвид дека фер третманот е тесно поврзан и со концептот на доверба кој е клучен за работната посветеност, ваквите состојби можат да укажуваат и на нарушената доверба во социјалната администрација на Република Македонија.

Состојбите и сведоштвата од страна на вработените во однос на фер третманот и (не) дискриминацијата јасно укажуваат дека чувството на праведност во организацијата се покажува како еден од основните двигатели на поголема посветеност/ангажираност. Оттука, евидентно е и неопходно да се вложат исклучителни напори за унапредување на фер третманот и организациската правда. Праведноста исто така го подобрува чувството на припадност кон институцијата и обезбедува чувство на достоинство.

Ова е особено критично за институциите во социјалната администрација кои се креатори на социјалните политики во Република Македонија, на политиките за инклузија на разни категории групи и граѓани, заштита од дискриминација, на политиките за еднакви можности на мажите и жените итн. Институција која креира политики и промовира вредности на недискриминација и еднакви можности за сите, треба да биде пример за другите институции и соодветно да ги применува овие начела во своето секојдневно работење.

Но тоа не е доволно. Неопходно е постојано да се разговара за начините на создавање на инклузивна средина, отворена за различностите, без дискриминација. Јасни процедурални критериуми и стандарди кои ќе бидат еднакво применливи за сите, засилена комуникација, конзистентност во одлуките. Ваквиот однос кон правдата и фер третманот не треба да биде цел само по себе, туку начин да се подобри ефективност на социјалната администрација во имплементацијата на социјалните политики и ефективност на администрацијата на Република Македонија воопшто.

ПЛАТА, БЕНЕФИЦИИ И УСЛОВИ ЗА РАБОТА

Истражувањето покажа дека уште еден од најзначајните фактори со најголем импакт на вкупниот индекс на работна посветеност, се платата и бенефициите. Од анализата и дискусиите во фокус-групата се чини уште една област е идентификувана како критична, а тоа се условите за работа.

Општа констатација е дека е неопходно подобрување на условите за работа на вработените во социјалната администрација, пред сè преку подобро планирање и обезбедување на основните услови за работа, а понатаму и преку обновување на техничката опрема, пристап до возила за теренска работа, во услови и на работни места каде што е тоа неопходно.

Зголемувањето на платата и бенефициите за работа, покрај вообичаените системи на линеарно зголемување на платите на сите вработени, подразбира и воведување системи на наградување и мотивација темелени врз учинокот на вработените, со јасни и транспарентни критериуми, кои не мора единствено да бидат изразени низ паричен надоместок. На овој начин ќе се зголеми конкурентноста и ќе се подобри мотивираноста помеѓу вработените во социјалната администрација. Сето ова значително ќе помогне за зголемување на работната посветеност, подобрување на ефективноста во работата на социјалната администрација, а со тоа и на социјалните политики.

МОЈАТА РАБОТА

Социјалната администрација во Република Македонија се карактеризира со силно изразена бирократска структура, која ја инхибира иницијативноста и креативноста на вработените, ја оневозможува самостојноста во извршувањето на одлуките и честопати ги исклучува вработените од процесите на носење одлуки.

Иновативноста и креативноста во социјалната администрација од друга страна е прашање на свест и афирмативен начин на гледање на нештата. Оттука е важно да градиме социјална администрација, во која луѓето се на прво место ("people first"), во која потрагата по подобри резултати и начини на работа ќе биде ценета и поттикнувана и која препознава дека вработените се најдрагоцениот ресурс во организациите. Нивната вклученост во одлуките и поттикнувањето на самостојноста во работењето ќе ги зајакне капацитетите и стручноста, ќе ги мотивира постојано да ги унапредуваат процесите во сферата на социјалната политика, но и ќе внесе страст во работата што ја работат.

ПЛАНИРАЊЕ, СЛЕДЕЊЕ И ЕВАЛУАЦИЈА НА ПРОГРАМИТЕ

Суштинското подобрување на процесите на планирање, следењето на социјалните политики и поголемата вклученост на вработените се неопходни во социјалната администрација на Република Македонија. Оценката (евалуацијата) на социјалните политики се чини отсуствува или се прави на неформален начин, што директно влијае врз

контролата и квалитетот на социјалните политики и врз начинот на кој се трошат јавните средства.

Улогата на социјалната администрација во примената на методи и техники и во обезбедувањето на докази во процесите на креирање и оценка на социјалните политики е клучна. Смислата за употребата на методи и техники, за да се искористат расположливите ресурси за социјалните програми; да се научи од добрите практики и да се искористат научените лекции во креирање на нови програми, е основа на постојано унапредување на квалитетот во работењето и испорака на одлични резултати (*excellence*¹⁰).

Придобивката од доброто планирање и оценката на социјалните политики во администрацијата, се подеднакви и за оние кои ги носат одлуките, и за професионалците, но и за граѓаните. За политичарите, планирањето темелено врз солидни анализи и преоценување на ефектите од дотогашните политики, значи носење на подобри и поинформирани одлуки, зголемување на транспарентноста, отчетноста и одговорноста кон граѓаните. За професионалците тоа е начин на согледување што функционира а што не, споделување на докази со кои ќе се подобрат резултатите, намалување на загубата на ресурсите и подобрување на квалитетот на социјалните програми и нивните ефекти, а за граѓаните кои се засегнати од таквите одлуки, тоа значи можност на следење и подобро информирање за политиките кои ги имплементира власта.

Иако овој фактор не се покажа како значаен, сепак е важно да се забележи дека на овој начин ќе се изгради покредибилен и поинклузивен пороцес на носење на одлуки, што од своја страна ќе придонесе кон градење на поефективни социјални политики.

УЧЕЊЕ И НАПРЕДУВАЊЕ

Истражувањето покажа дека речиси половина од испитаниците во социјалната администрација на Република Македонија, сметаат дека немаат можности за учење, стручно усовршување и напредување.

Професионалниот развој на вработените е еден од клучните предизвици на секоја модерна социјална администрација, која мора да поседува вештини потребни да ги извршува своите функции и да обезбеди ефективни социјални политики и ефективен сервис на своите граѓани. Стекнувањето на нови знаења и вештини им овозможува на вработените не само да го подобрат работењето туку да се поттикне чувството на задоволство и

¹⁰ Концептот на одличност во работењето е познат во администрацијата на Велика Британија, во која основниот постулат е дека „доброто е непријател на одличноста“ и дека имаме обврска да се стремиме кон подобро.

посветеност, бидејќи преку учењето тие се во состојба да совладуваат нови предизвици и да бидат подобри во работата што ја работат. Едновременно тоа ги прави вработените поконкурентни во нивното напредување.

Важно е да се препознае дека покрај формалните обуки, организациите треба со големо внимание да ги планираат и неформалните обуки, но и да се препознаваат новите инструменти на учење кои се порационални во однос на средствата и времето, а со поголем опфат на вработени, како е-обука и користење на материјали за обука преку интернет (ICT), DVD; обука на работното место преку следење на работата на колегите, советувања, проекти; менторство; водење, привремено назначување на друго работно место итн.

Надминувањето на погоре истакнати проблеми, можеме да заклучиме, ќе биде фактор со значаен импакт кој ќе влијае врз зголемување на работната посветеност и ангажираност во социјалната администрација на Република Македонија и ќе придонесе кон градење на поефективни социјални политики.

Во продолжение се наведени препораки, кои не бараат особени инвестиции и вложувања, во некои ситуации само промена на поведението, а чија имплементација ќе придонесе за зголемување на работната посветеност/ангажираност во социјалната администрација на Република Македонија, а со тоа и на ефективност на социјалните политики.

V. ПРЕПОРАКИ

1. Оние кои ја водат социјалната администрација и се вклучени во носење на одлуки кои ги засегаат и улогите и содржината и насоките на социјалната работа како професија и на социјалните услуги кои таа ги нуди, мораат да разберат дека вработените во социјалната администрација се клучни актери за крирање на силни, стабилни и ефективни социјални програми, бидејќи испораката на социјалните услуги не е акт кој се случува сам по себе, во изолација.
2. Доброто управување, раководење, носење на одлуки и зајакнувањето на сите аспекти на организациското и институционално работење во социјалната администрација се интегрален дел на испораката на социјалните услуги, услов за поголема работна посветеност и ангажираност и поефективни социјални политики. Оттука, градењето култура во институциите за потрага по подобри резултати и начини на работа, која ќе биде ценета и поттикнувана, постојаното унапредување на системите и процедурите, инвестициите во капацитетите на луѓето и во нивниот развој за да ја подобрат ефективната во работењето – се исклучително важни процеси за развојот на социјалните политики и во заедницата воопшто.
3. Неопходно е унапредување на двонасочната комуникација која е директно поврзана со процесот на вклучување на вработените во имплементацијата на социјалните политики, уважување на нивната експертиза и нивното мислење и градење на чувство на сопственост во имплементацијата на стратегиите и програмите. Добрата комуникација истовремено бара конзистентност. Затоа се неопходни мерки за професионална, редовна и навремена комуникација која ќе ја зголеми и довербата на вработените.
4. Неопходен е стратешки пристап од страна на врвното раководство во градењето заедничка визија за промените во социјалните политики и комуникација на визијата со средното раководство и со вработените во институциите. Ваквиот пристап ќе обезбеди т.н. „психолошки договор“ помеѓу раководството и вработените, односно ќе поттикне релација на заемна доверба. Начинот на кој се третираат вработените, комуникацијата и довербата, се основните елементи за подобрување на работната посветеност.

5. Неопходно е зајакнување на компетенциите на средното раководство на институциите. Овој систем фокусот го става на проценката на начините на кои администрацијата ги решава проблемите и испорачува резултати. Тој воедно го оценува и начинот на кој организациите се водени од страна на средното раководство и ги оценува капацитетите на сите вклучени во процесот во однос на комуникацијата и остварувањето влијание. Инвестициите преку обука и советување во добро раководење и лидерство им овозможуваат на организациите да ја подобрат својата ефективност, а на лидерите да ги зајакнат институциите.
6. Подобрувањето на квалитетот на односите помеѓу раководителите и вработените, начинот на кој средното раководство ги пренесува пораките, ги разбира потребите и интересите на вработените и успева да поттикне дијалог за остварување на целите – се клучни фактори за успешна имплементација на политиките. Отвореноста, поттикнувањето креативност и иновативност во постигнувањето на целите на институцијата се важни елементи во работењето. Оние вработени кои се вклучени и кои чувствуваат дека имаат солиден однос со претпоставените, е многу поверојатно дека ќе дадат екстра напор за остварување на целите на институцијата.
7. Децентрализацијата на процесот на одлучување, онаму каде што е возможно кадровски и финансиски како и одредено ниво на креативна слобода во начинот на работењето; подобрувањето на одговорноста на сите нивоа и преземањето поголеми одговорности од страна на раководителите во институцијата, јасноста околу делегираните работни обврски и добрата комуникација – се услов за поефективна социјална администрација, а оттаму и поефективни социјални политики.
8. Успешното справување со промените бара добар план, флексибилност и креативност во решавањето на проблемите и повторно вклученост на вработените со јасни улоги и одговорности. Оттука, во градењето на ефективни социјални политики, за социјалната администрација е важно да обезбеди визија за промените со јасни цели и оправданост за нивно воведување од страна на врвното, но и на средното раководство. Комуникацијата на промените и градењето заедничко разбирање на причините и нивното влијание врз различни категории граѓани се уште еден важен сегмент во тој процес. И на крајот, поттикнувањето на аргументирана дебата и уважувањето на спротивставени мислења како начин на изнаоѓање нови и покреативни решенија во

временски интервал кој ќе обезбеди доволно простор за консултации може да го подобри крајниот исход за поефективни социјални политики.

9. Подобрувањето на перцепцијата на вработените за фер третманот и можностите во социјалната администрација е исклучително важен фактор за подобрување на ефективностa на политиките. Без доверба и без чувство на благородност кон идеите за подобрување на работењето и методите насочени кон корисниците на услугите, нема да има прогрес. Оттука, создавање на услови за вработување и унапредување според квалитет и компетенции; воспоставување на јасни и транспарентни критериуми за оценување и наградување на вработените; еднаков пристап до можностите за учење и развој; еднаков третман за сите, без дискриминација; засилување на улогата на синдикатите во заштитата на правата на вработените, се уште еден дел од работите кои треба да се унапредат во социјалната администрација на Република Македонија.
10. Потребата вработените во социјалната администрација да работат на поширок јавен интерес, да ги разбираат процесите и техниките за креирање, следење и оценка на политиките, да го поттикнуваат учеството на граѓаните и другите релевантни актери и да поттикнуваат развојни иницијативи е неминовно. Ова претполага јасно изразено водство во процесите на планирање, следење и оценка на социјалните политики поткрепени со добри информациски системи кои ќе обезбедат видливост во однос на планираното и реализираното, силна интерресорска и интерсекторска комуникација, како и комуникација со сите релевантни актери. Вработените во социјалната администрација треба да бидат охрабрени да воспоставуваат партнерства со другите институции и граѓански асоцијации во процесите на планирање, следење и оценка на политиките.
11. Унапредување на процесот на стратешко планирање станува пресуден елемент со зголемување на фокусот на *планирање ориентирано кон резултати* и преземање и примена на инструменти и процедури за следење на социјалните политики со јасен процес на проверка и меѓусекторско споделување на научените лекции и најдобри практики од имплементацијата на активностите.
12. Неопходно е зајакнување на поврзаноста на улогата на секој поединец во остварувањето на целите на одделението/секторот со целите и планот на институцијата во целина, како и подобро следење на изведбата и резултатите на програмите и квалитетот на услугите во социјалната администрација.

13. Подобрување на системот на информирање помеѓу стручните соработници во процесите на креирање и оценка на социјалните програми, на поставените цели и постигнатите резултати, станува есенцијална потреба. Нивната информираност и меѓусебно поврзување е предуслов за подобрување на иницијативноста и креативноста и изнаоѓање на нови решенија за потребите на граѓаните.
14. Недоследностите во пристапот кон учењето и напредувањето во социјалната администрација треба да се надминат преку воспоставување на јасни и транспарентни критериуми за пристап до обуките, поврзување на функциите кои вработените ги извршуваат во институцијата со нивните развојни планови, согласно со стратегијата и визијата за промените во институцијата и воспоставување на систем на следење на ефектите од обуката. Воедно, односот кон учењето и развојот на компетенциите на вработените треба да бидат поврзани и со системот на напредување. Секое ново работно место носи нови одговорности и бара совладување на определени знаења, преку добро испланиран процес на учење како подготовка за развој на кариерата. Истовремено, важно е да се иницира самоучењето и да се развива свеста дека вклучувањето на вработените во посложени работни активности е исто така форма на учење кое ќе ги подобри компетенциите на вработените и ќе ги направи поконкурентни во постапките за напредување.
15. Воведувањето на нови, иновативни и разновидни модели и пристапи на учење и развој во социјалната администрација, како водење (coaching), менторство, обука низ работа, привремена размена на работни места, учење низ делегирање работа, учење во организацијата преку систем на размена на знаења, е-учење и сл., е клучно за градење на поефективна социјална администрација. Предноста на ваквите системи за учење е еднаков пристап за голем број вработени, програми скроени според потребите на поединците и рационализација на трошоците за обука и стручно усовршување.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дан, В.Н. (2009) *Анализа на јавните политики*, Скопје: Академски печат Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет
2. Кетл, Д.Ф. (2008). *Глобална револуција на јавниот менаџмент*, Скопје: Магор
3. Пејковски, Ј. (2008), *Социјален развој*, Филозофски факултет, Скопје при Универзитетот Св. „Кирил и Методиј“, Скопје
4. Потучек, М. (2003) *Јавна политика во средна и во источна европа: Теории, методи, практики*, NISPAcee
5. Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет
6. Шуклев, Б. (1998), *Менаџмент*, Економски факултет, при Универзитетот Св. „Кирил и Методиј“, Скопје
7. Austin, D. (2002) *Human Service Management: Organizational Leadership in Social Work Practice*, Columbia University Press
8. Baumruk, R. (2004) *'The missing link: the role of employee engagement in business success'*, *Workspan*, Vol 47, pp48-52
9. Bakker, A.B & Leiter, M.P (2010) *Work Engagement, A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press
10. Bakker.A, Demerouti.E, Hakanen.J, Xanthopoulou.D (2007) *Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High*, *Journal of Educational Psychology*, vol. 99. No , 274-284
11. Bakker, A., Alberth, & S. Leiter, M. (2011) *"Work engagement: Further reflections on the state of play"*, *European journal of work and organizational psychology* Vol.20, 74-88
12. Bakker, A. and Schaufeli, W., (2008). *Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, Issue 2
13. Beugre, C.D (1998) *Managing Fairness in the Organization*, Library of Congress Cataloging
14. Bushnell, P. (1998) *"Does evaluation of policies matter?"* *Evaluation*, 4(3):363-371.
15. Dye, T.R. (2001). *Top Down Policymaking*, Florida State University and The Lincoln Center for Public Service

16. Edelman, I. (2000) "Evaluation and community-based initiatives" *Social Policy*, 31(2):13-23.
17. Frederickson, H.G. (2010), *Social Equity and Public Administration: Origins Development and Application*, Sharpe, Inc.
18. Gosling, R. and Taylor, S (2010) *Principles of sociology*, London School of Economics and Political Science
19. Greenberg, J. (2002) *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
20. Harter, J.K, Schmidt, F.L., & Killham, E.A. (2003) *Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis*
21. Hasenfeld, Y. (1989) *Administrative Leadership in the Social Services*, Haworth Press, Inc.
22. Hill, M. (2003) *Understanding Social Policy*, Bleckwell Publishing
23. Harrmann, P. & Herrenbruck, S (2007), *Changing Administration, Changing Society: Challenges for current social policy*, Nova Science Publishers, Inc.
24. Jacobs, G., Macfarlane, R. & Asokan, N. (1997): *Comprehensive Theory of Social Development* International Center for Peace and Development, Napa, CA, USA
25. Jacobs, G. & Asokan N., (1999) *Towards a Comprehensive Theory of Social Development in: Human Choice*, World Academy of Art & Science, USA.
26. Jun, J. (2006) *Social Construction of Public Administration: interpretative and critical perspective*, State University of New York
27. Ju, Y., & Cushman, P. D. (1995) *Organizational Teamwork in High-Speed Management*, State University of New York Press, Albany
28. Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724
29. Lewis, A.J & Packard, T.R., (2007), *Management of Civil Service Programms* Brooks/Cole, Cengage Learning
30. Macey, W.H., Schneider, B. et al. (2009) *Young Employee Engagement, Tools Analysis Practice and Competitive Advantage*
31. Macey, H.W., Schneider, Barbera, M. K., Young, A.S. (2009) *Employee engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage* Valtera Cooperation

32. Mani, V. (2011) Analysis of Employee Engagement and its Predictors, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058, Vol. 1, No. 2
33. Meckay, K. (2007) *How to Build Monitoring and Evaluation systems to Support Better Government*, World Bank, Washington, D.C
34. Macbeath, G. (1957) *Can Social Policies be Rationally Tested?*, Hobhouse Memorial Trust lecture, Oxford University Press
35. Maslach, C. Schaufeli, W. Leiter, M. (2009) "Burnout- 35 years of research and practise", *Career Development International* Vol.14, 204-220
36. Maslach, C. & Leiter, M. (2008) "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", *Journal of Applied Psychology* Vol.93, 498-512
37. Maslach, C. (2011) "Burnout and engagement in the workplace: new perspectives", *The European Health Psychologist*, Vol.13, 44-47
38. Neugeboren, B. (2009), *Organization, Policy and Practice in Human Service*, Routledge, Taylor and Francis Group
39. Northouse, G.P (2013) *Leadership, theory and practice*, sixth edition, by SAGE publications Inc.
40. Patti, R (2009), *Handbook of Human Service Management*, SAGE Publications Int.
41. Patti, J.R., Rapp,C. & Poertner, J, (1988), *Managing for Service Effectiveness in Social Welfare Organizations*, 8, Haworth Press Inc.
42. Pradeep Kumar, D and G. Swetha, A. (2011), *Prognostic Examination of Employee Engagement from its Historical Roots* *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, No. 3
43. Peterson, D.B. (1996). "Executive coaching at work: The art of one-on- one change". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2):78-86.
44. Rapp, C. & Poertner, J. (2007), *Textbook of Social Administration: The Consumer-Centered Approach*, Haworth Press Inc.
45. Pierre, J. (1995), *Bureaucracy in the Modern State: An Introduction to Comparative Public Administration*, Edward Edgar Publishing Limited
46. Robbins, S.P., (2003). *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Edition

47. Rothman, J. (1974), Planning and organizing for Social Change; action principles from social science research, Columbia University Press
48. Rossi, P. H. & Freeman, H. E. (1989) *Evaluation: A Systematic Approach*, Sage, Beverly Hills, California.
49. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 7, 600-619
50. Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization*
51. Schappe, S (1998) Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*
52. Diagnosing organizations, Michael Harrison, SAGE Publications;
53. Development Dimensions International (DDI), (2005). Whitepaper-Driving employee engagement.
54. Evidence for Social Policy and Practice, Perspectives on how research and evidence can influence decision making in public services, NESTA, April 2011
55. European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 3, No.8, 201
56. Evidence for Social Policy and Practice (2011), NESTA
57. The Executive Coaching Forum (Third Edition, 2004). *The Executive Coaching Handbook*. www.theexecutivecoachingforum.com.
58. Стратегија за реформа на јавната администрација во Република Македонија 2010-2015 година
59. *Прирачник за стратешко планирање*. Скопје: Генерален секретаријат на Владата на Република Македонија, 2007
60. Development Dimensions International (DDI), (2005). Whitepaper-Driving employee engagement.
61. European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 3, No.8, 201

62. Leading for Engagement: How Senior Leaders Engage Their People, A study into engaging leadership practices by Julia Hockey, National School of Government and Ian Ley, Cass Business School, National School of Government, www.nationalschool.gov.uk
 63. Macbeath, G.(1957) "Can Social Policies be Rationally Tested?", Hobhouse Memorial Trust lecture, Oxford University Press
 64. CAHRS Center for Advanced Human Resource Studies Employee Engagement (2007): What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action? , A Collection of White Papers
 65. Врамување, нова социјална политика: актери, димензии, реформи, Универзитет „Св Кирил и Методиј“, Филозофски факултет, Институт за социјална работа и социјална политика
-
1. Извештаи за напредокот на Република Македонија, www.sep.org.mk

Консултирани веб-страници:

<http://www.civilservice.gov.uk/>

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>

<http://www.mapnp.org/library/mgmt/orgchange.htm>

<http://www.change-management-toolbook.com>

<http://www.ddiworld.com>

<http://worldbank.org>

<http://nesta.org.uk>

<http://www.stat.gov.mk>

<http://www.whitehouse.gov/omb/blog/09/06/08/BuildingRigorousEvidenceToDrivePolicy>

<http://www.nesta.org.uk>

Прилог 1: Анкетен прашалник

Почитувани,

Име на институцијата _____

Поаѓајќи од основната претпоставка дека посветеноста и задоволството на вработените во работниот процес е еден од клучните фактори за успешност на организациите/ институциите, ве замолуваме да ја пополните оваа анонимна анкета.

Целта на истражувањето е да се добие целосна заокружена слика за задоволството на вработените од нивната работа, организацијата, можностите за учење и напредување, условите и обемот на работа, третманот, платата и бенифициите итн., односно, факторите кои значајно влијаат врз индивидуалната посветеност и желбата за постигнување на подобри резултати.

Резултатите од истражувањето ќе претставуваат основа за подготовка на насоки и мерки за зголемување на задоволството на вработените во органите на државната управа, кои, пак, последователно ќе придонесат за подобрување на перформансите, подобри услуги од службата во целина и подобри резултати.

Вашите одговори на прашалникот се целосно доверливи и ќе служат единствено за статистички цели. Поради ова, би Ве замолиле за целосна искреност.

Пополнувањето на прашалникот нема да трае подолго од 10 до 15 минути.

Ве молиме на секое прашање да го заокружите редниот број на одговорот кој ги одразува вашите ставови.

Ви благодариме на одвоеното време за пополнување на прашалникот.

ИНСТРУКЦИЈА: Ве молиме на секое прашање одговорете со еден одговор заокружувајќи го редниот број пред одговорот.

D1. Пол

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Машко
2. Женско

D2. Возраст

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. 18-30 год
2. 31-40 год
3. 41-50 год
4. 51-60 год
5. 61 или повеќе години

D3. Припадност на заедница

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Македонска
2. Албанска
3. Турска
4. Ромска
5. Српска
6. Влашка
7. Бошњачка
8. Друга

D4. Образование

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Средно
2. Вишо
3. Високо

D5. Звање

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Раководен државен службеник (државен советник, раководител на сектор, помошник раководител на сектор, раководител на одделение)
2. Стручен државен службеник (советник, виш соработник, соработник, помлад соработник)
3. Стручно-административен државен службеник (самостоен референт, виш референт, референт, помлад референт)

D6. Вашето вкупно работно искуство во државната служба (не само она на сегашната позиција)

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Помалку од 1 година
2. 1-5 години
3. 6-10 години
4. 11-20 години
5. Над 20 години

Ве молиме да одговорите колку се согласувате или не се согласувате со секој од следниве искази: (еден одговор во секој ред)

		Потполно се согласува м	Се согласувам	Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
T1	Заинтересиран/а сум за мојата работа	5	4	3	2	1
T2	Работата ми претставува предизвик	5	4	3	2	1
T3	Мојата работа ми дава чувство на лична исполнетост	5	4	3	2	1
T4	Сметам дека сум вклучен/а во одлуките кои ја засегаат мојата работа	5	4	3	2	1
T5	Сам/а ги избирам начините и методите за извршување на мојата работа	5	4	3	2	1
T6	Ги разбирам целите и намерите на мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
T7	Ги разбирам целите и намерите на мојата организациска единица	5	4	3	2	1
T8	Разбирам како мојата работа придонесува за остварување на целите на организацијата	5	4	3	2	1
T9	Во мојата институција има адекватно планирање на целите	5	4	3	2	1
T10	Во мојата институцијата има адекватно планирање на очекуваните резултати	5	4	3	2	1
T11	Во мојата институција има адекватно планирање на целите на секоја организациона единица	5	4	3	2	1
T12	Во мојата институција има механизми за следење на резултатите од работата на секоја организациона единица	5	4	3	2	1

T13	Во мојата институција има механизми за следење и оценка на влијанието на политиките	5	4	3	2	1
T14	Сметам дека институцијата во целина е добро управувана	5	4	3	2	1
T15	Институцијата редовно нè информира за работите кои нè засегаат	5	4	3	2	1
T16	Верувам дека раководниот тим на институцијата има јасна визија за иднината	5	4	3	2	1
T17	Имам можности да придонесам со свои ставови пред донесување на одлуки кои ме засегаат	5	4	3	2	1
		Потполно се согласувам	Се согласувам	Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
T18	Мојот претпоставен ме поттикнува да бидам креативен во работењето	5	4	3	2	1
T19	Сметам дека промените во мојата организација се добро управувани и совладувани	5	4	3	2	1
T20	Кога се прават промени, тие обично се за подобро	5	4	3	2	1
T21	Сметам дека нема да настанат проблеми ако се преиспита начинот на кој се прават работите во мојата организација	5	4	3	2	1
T22	Раководството комуницира добро со другите делови на организацијата	5	4	3	2	1
T23	Мојот претпоставен ме мотивира да бидам поефикасен/а и поуспешен/а во работата	5	4	3	2	1
T24	Мојот претпоставен е отворен за моите идеи во врска со работата	5	4	3	2	1

T25	Мојот претпоставен ме вклучува во одлуките во рамките на мојата организациона единица	5	4	3	2	1
T26	Мојот претпоставен ми помага да разберам каков е мојот придонес за целите на организацијата	5	4	3	2	1
T27	Генерално, имам доверба во одлуките на мојот претпоставен	5	4	3	2	1
T28	Мојот претпоставен ми дава јасни и недвосмислени насоки за извршување на работата	5	4	3	2	1
T29	Мојот претпоставен ми признава за добро извршена работа	5	4	3	2	1
T30	Редовно добивам повратни информации како ја вршам мојата работа	5	4	3	2	1
T31	Добиените повратни информации ми помагаат да ја подобрам мојата работа	5	4	3	2	1
T32	Мислам дека мојата работа е правилно оценета	5	4	3	2	1
T33	Можам да се потпрам на колегите во мојот тим кога имам потешкотии во мојата работа	5	4	3	2	1
T34	Колегите во мојот тим работат заедно на изнаоѓање начини за подобрување на работата	5	4	3	2	1
		Потполно се согласувам	Се согласувам	Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
T35	Луѓето во мојот тим се поттикнути да предлагаат нови и подобри начини за извршување на работите	5	4	3	2	1
T36	Имам пријателски односи со моите колеги	5	4	3	2	1

T37	Сметам дека мојата институција (организација) води сметка за учењето и развојот на своите вработени	5	4	3	2	1
T38	Упатуван/а сум на обуки кои ги подобруваат моите способности и вештини за квалитетно извршување на работата	5	4	3	2	1
T39	Имам пристап до можности за вистинско учење и развој кога тоа ми е потребно	5	4	3	2	1
T40	Учењето и напредокот што го постигнав во изминатите 12 месеци ми помогнаа да ја подобрам работата	5	4	3	2	1
T41	Учењето и развојот се поврзани со напредувањето и развојот на мојата кариера	5	4	3	2	1
T42	Информациите и знаењето отворено се споделуваат во мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
T43	Имам фер третман на работа	5	4	3	2	1
T44	Луѓето со коишто работам ме третираат со почит	5	4	3	2	1
T45	Сметам дека сум ценет за својата работа	5	4	3	2	1
T46	Мислам дека мојата институција ги почитува индивидуалните разлики (на пр. култури, работни стилови, потекло, идеи, итн.)	5	4	3	2	1
T47	Распореден/а сум на работно место соодветно на моето образование и компетенции	5	4	3	2	1
T48	Во мојата работа, јасно ми е што се очекува од мене	5	4	3	2	1
T49	Добивам информации кои ми се потребни за добро вршење на мојата работа	5	4	3	2	1

T50	Имам јасни работни цели	5	4	3	2	1
T51	Ги поседувам потребните знаења за успешно вршење на мојата работа	5	4	3	2	1
		Потполно се согласувам	Се согласувам	Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
T52	Ги имам потребните ресурси за успешно вршење на мојата работа	5	4	3	2	1
T53	Имам прифатлив обем на работни задачи	5	4	3	2	1
T54	Постигнувам добар баланс меѓу мојата работа и приватниот живот	5	4	3	2	1
T55	Задоволен сум со работните услови во кои работам	5	4	3	2	1
T56	Сметам дека мојата плата е адекватен одраз на мојата работа	5	4	3	2	1
T57	Задоволен сум со целосниот пакет на бенефиции кои ги добивам од мојата институција	5	4	3	2	1
T58	Во споредба со луѓе кои вршат слична работа во други институции сметам дека мојата плата е разумна	5	4	3	2	1
T59	Со гордост им кажувам на другите дека сум дел од мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
T60	Би ја препорачал мојата институција (организација) како прекрасно место за работа	5	4	3	2	1
T61	Чувствувам силна лична приврзаност со мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
T62	Мојата институција (организација) ме инспирира да го дадам својот максимум	5	4	3	2	1

	во работата					
T63	Мојата институција (организација) ме мотивира да помогнам да се остварат нејзините цели	5	4	3	2	1

T64. Кои се вашите планови за иднина?

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Сакам да ја напуштам мојата институција што е можно поскоро
2. Сакам да останам на работа во мојата институција барем уште следната година
3. Немам намера да ја напуштам мојата институција барем во наредните 3 години

T65. Дали сметате дека во вашата институција во последниве 12 месеци постои дискриминација по различни основи?

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Да
2. Не

T66. Дали Вие лично сте доживеале да бидете дискриминирани на работа во последниве 12 месеци во однос на вашата личност (пол, возраст, етничка припадност, социјален статус, религија, сексуална ориентација и сл.)?

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Да
2. Не

T67. Дали Вие лично сте доживеале да бидете дискриминирани на работа во последните 12 месеци во однос на вашиот професионален ангажман (одговорности, услови за работа, почитување, работна локација, плата, оценка, бенефиции и сл.)

(САМО ЕДЕН ОДГОВОР)

1. Да
2. Не

Ви благодариме на учеството

Приказ на мотивациските фактори и индикатори (клуч за анализа)

Ве молиме на секое од прашањата подолу одговорете колку се согласувате или не се согласувате со следните изјави

			Потполно се согласувам	Се согласувам	Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
S1		МОЈАТА РАБОТА					
T1	1.1.= B1	Заинтересиран/а сум за мојата работа	5	4	3	2	1
T2	1.2.= B2	Работата ми претставува предизвик	5	4	3	2	1
T3	1.3. =B3	Мојата работа ми дава чувство на лична исполнетост	5	4	3	2	1
T4	1.4.= B4	Сметам дека сум вклучен/а во одлуките кои ја засегаат мојата работа	5	4	3	2	1

T5	1.5. =B5	Сам/а ги избирам начините и методите за извршување на мојата работа	5	4	3	2	1
S2		ОРГАНИЗАЦИСКИ ЦЕЛИ, ПЛАНИРАЊЕ И СЛЕДЕЊЕ					
T6	2.1.= B6	Ги разбирам целите и намерите на мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
T7	2.2. =B7	Ги разбирам целите и намерите на мојата организациска единица	5	4	3	2	1
T8	2.3. =B8	Разбирам како мојата работа придонесува за остварување на целите на организацијата	5	4	3	2	1
T9	2.4	Во мојата институција има адекватно планирање на целите	5	4	3	2	1
T10	2.5	Во мојата институција има адекватно планирање на очекуваните резултати	5	4	3	2	1
T11	2.6	Во мојата институција има адекватно планирање на целите на секоја организациона единица	5	4	3	2	1
T12	2.7	Во мојата институција има механизми за следење на резултатите од работата на секоја организациона единица	5	4	3	2	1
T13	2.8	Во мојата институција има механизми за следење и оценка на влијанието на политиките	5	4	3	2	1
S3		ЛИДЕРСТВО И РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОМЕНИ					

T14	3.1. =B40	Сметам дека институцијата во целина е добро управувана	5	4	3	2	1
T15	3.2. B47	Институцијата редовно нè информира за работите кои нè засегаат	5	4	3	2	1
T16	3.3. =B41	Верувам дека раководниот тим на институцијата има јасна визија за иднината	5	4	3	2	1
T17	3.4.= B48	Имам можности да придонесам со свои ставови пред донесување на одлуки кои ме засегаат	5	4	3	2	1
T18	3.5.	Мојот претпоставен ме поттикнува да бидам креативен во работењето	5	4	3	2	1
T19	3.6. =B45	Сметам дека промените во мојата организација се добро управувани и совладувани	5	4	3	2	1
T20	3.7. = B46	Кога се прават промени, тие обично се за подобро	5	4	3	2	1
T21	3.8. =B49	Сметам дека нема да настанат проблеми ако се преиспита начинот на кој се прават работите во мојата организација	5	4	3	2	1
T22	3.9	Раководството комуницира добро со другите делови на организацијата	5	4	3	2	1
S4		МОЈОТ ПРЕТПОСТАВЕН					
T23	4.1.= B09	Мојот претпоставен ме мотивира да бидам поефикасен/а и поуспешен/а во работата	5	4	3	2	1

T24	4.2. =B11	Мојот претпоставен е отворен за моите идеи во врска со работата	5	4	3	2	1
T25	4.3.	Мојот претпоставен ме вклучува во одлуките во рамките на мојата организациона единица	5	4	3	2	1
T26	4.4. =B12	Мојот претпоставен ми помага да разберам каков е мојот придонес за целите на организацијата	5	4	3	2	1
T27	4.5.= B13	Генерално, имам доверба во одлуките на мојот претпоставен	5	4	3	2	1
T28	4.6.	Мојот претпоставен ми дава јасни и недвосмислени насоки за извршување на работата	5	4	3	2	1
T29	4.7. =B14	Мојот претпоставен ми признава за добро извршена работа	5	4	3	2	1
T30	4.8 =B15.	Редовно добивам повратни информации како ја вршам мојата работа	5	4	3	2	1
T31	4.9. =B16	Добиените повратни информации ми помагаат да ја подобрам мојата работа	5	4	3	2	1
T32	4.10.=B17	Мислам дека мојата работа е правилно оценета	5	4	3	2	1
S5		МОЈОТ ТИМ					
T33	5.1. =B19	Можам да се потпрам на колегите во мојот тим кога имам потешкотии во мојата работа	5	4	3	2	1

T34	5.2. =B20	Колегите во мојот тим работат заедно на изнаоѓање начини за подобрување на работата	5	4	3	2	1
T35	5.3.=B21	Луѓето во мојот тим се поттикнути да предлагаат нови и подобри начини за извршување на работите	5	4	3	2	1
T36	5.4.	Имам пријателски односи со моите колеги	5	4	3	2	1
S6		УЧЕЊЕ И НАПРЕДУВАЊЕ					
T37	6.1.	Сметам дека мојата институција (организација) води сметка за учењето и развојот на своите вработени	5	4	3	2	1
T38	6.2.	Упатуван/а сум на обуки кои ги подобруваат моите способности и вештини за поквалитетно извршување на работата	5	4	3	2	1
T39	6.3. =B22	Имам пристап до можности за вистинско учење и развој кога тоа ми е потребно	5	4	3	2	1
T40	6.4. =B23	Учењето и напредокот што го постигнав во изминатите 12 месеци ми помогнаа да ја подобрам работата	5	4	3	2	1
T41	6.5. =B24_m	Учењето и развојот се поврзани со напредувањето и развојот на мојата кариера	5	4	3	2	1
T42	6.6	Информациите и знаењето отворено се споделуваат во мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
S7		ФЕР ТРЕТМАН	5	4	3	2	1

T43	7.1. =B26	Имам фер третман на работа	5	4	3	2	1
T44	7.2.=B27	Луѓето со коишто работам ме третираат со почит	5	4	3	2	1
T45	7.3. =B28	Сметам дека сум ценет за својата работа	5	4	3	2	1
T46	7.4. =B29	Мислам дека мојата институција ги почитува индивидуалните разлики (на пр. култури, работни стилови, потекло, идеи, итн.)	5	4	3	2	1
S8		УСЛОВИ И ОБЕМ НА РАБОТА					
T47	8.1.	Распореден/а сум на работно место соодветно на моето образование и компетенции	5	4	3	2	1
T48	8.2.= B30	Во мојата работа, јасно ми е што се очекува од мене	5	4	3	2	1
T49	8.3 =B31.	Добивам информации кои ми се потребни за добро вршење на мојата работа	5	4	3	2	1
T50	8.4. =B32	Имам јасни работни цели	5	4	3	2	1
T51	8.5 =B33.	Ги поседувам потребните знаења за успешно вршење на мојата работа	5	4	3	2	1
T52	8.7. =B34	Ги имам потребните ресурси за успешно вршење на мојата работа	5	4	3	2	1
T53	8.8. =B35	Имам прифатлив обем на работни задачи	5	4	3	2	1

T54	8.9. =B36	Постигнувам добар баланс меѓу мојата работа и приватниот живот	5	4	3	2	1
T55	8.10	Задоволен сум со работните услови во кои работам	5	4	3	2	1
S9		ПЛАТА И БЕНЕФИЦИИ					
T56	9.1. =B37	Сметам дека мојата плата е адекватен одраз на мојата работа	5	4	3	2	1
T57	9.2. =B38	Задоволен сум со целосниот пакет на бенефиции кои ги добивам од мојата институција	5	4	3	2	1
T58	9.3. B39	Во споредба со луѓе кои вршат слична работа во други институции сметам дека мојата плата е разумна	5	4	3	2	1
S10	10.	ВКЛУЧЕНОСТ					
T59	10.1. =B50	Со гордост им кажувам на другите дека сум дел од мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
T60	10.2. =B51	Би ја препорачал мојата институција (организација) како прекрасно место за работа	5	4	3	2	1
T61	10.3. =B52	Чувствувам силна лична приврзаност со мојата институција (организација)	5	4	3	2	1
T62	10.4.= B53	Мојата институција (организација) ме инспирира да го дадам својот максимум во работата	5	4	3	2	1

T63	10.5 =B54	Мојата институција (организација) ме мотивира да помогнам да се остварат нејзините цели	5	4	3	2	1
T64	.	ВАШИТЕ ПЛАНОВИ ЗА ИДНИНА					
		T64. Кои се вашите планови за иднина? 1. Сакам да ја напуштам мојата институција што е можно поскоро 2. Сакам да останам на работа во мојата институција барем уште следната година 3. Немам намера да ја напуштам мојата институција барем во наредните 3 години					
		ДИСКРИМИНАЦИЈА					
T65		T65. Дали сметате дека во вашата институција во последниве 12 месеци постои дискриминација по различни основи 1. Да 2. Не					
T66		T66. Дали Вие лично сте доживеале да бидете дискриминирани на работа во последниве 12 месеци во однос на вашата личност (пол, возраст, етничка припадност, социјален статус, религија, сексуална ориентација и сл.)?					

		1. Да 2. Не	
T67		T67. Дали Вие лично сте доживеале да бидете дискриминирани на работа во последните 12 месеци во однос на вашиот професионален ангажман (одговорности, услови за работа, почитување, работна локација, плата, оценка, бенефиции и сл.) 1. Да 2. Не	
