

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“- СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
СТУДИСКА ПРОГРАМА - МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ТЕМА: МЕНАЏМЕНТОТ НА СЛУЧАЈ И УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРИТЕ
НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СОЦИЈАЛНИОТ СЕКТОР

Ментор:

Проф. д-р. Трајан Гоцевски

Изработила:

Марија Голчовска Механдиска

Бр. индекс: 3740/10

Скопје, ноември 2013 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	7
I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ.....	12
ГЛАВА I. Поим и значење на менаџментот на човечки ресурси.....	13
1. Поим и појава на менаџментот на човечки ресурси.....	13
2. Историски развој и дефинирање на менаџментот на човечки ресурси....	16
3. Улогата и значењето на менаџментот во сегашноста.....	17
4. Еволуција на менаџментот на човечки ресурси.....	18
5. Влијанието на променливото опкружување врз развојот на менаџментот на човечки ресурси.....	20
5.1. Технолошкиот развој.....	20
5.2. Економска глобализација, економски и социјален развој.....	20
5.3. Демографски промени.....	22
5.3.1. Демографскиот развој и развојот на човечките ресурси.....	23
5.4. Промени во природата на работењето.....	25
5.5. Развојот на информатичките технологии.....	26
5.6. Други фактори.....	27
ГЛАВА II. Стратегиско планирање на човечките ресурси.....	28
1. Развојното менаџирање и стратешките сојузи.....	28
2. Основни процеси во организацијата на институциите.....	30
3. Современите институции: стратегиски менаџмент или планирање.....	31
4. Традиционален и современ модел на планирање на човечки ресурси.....	32
5. Објективни и субјективни процени во предвидувањето на луѓето во институциите.....	33
6. Анализа на работната средина.....	35
7. Реорганизација на човечките ресурси во институциите и промени во работните задачи.....	36
8. Акциски планови за планирање на човечките ресурси.....	37
9. Дефинирање на планирањето во земјите со развиена пазарна економија.....	37

ГЛАВА III. Социјален систем.....	40
1. Теоретските основи и дефинирање на социјалната заштита.....	40
2. Услуги и мерки во социјалната заштита и социјалната работа.....	42
3. Современи тенденции на социјалната заштита.....	44
4. Побарувачка на социјални услуги.....	48
5. Понуда на социјални услуги.....	49
6. Историски социјално-економски и теориски аспекти на социјалните политики.....	50
7. Влијанија и обусловеност на социјалната политика и социјалниот развој.....	52
8. Модели на социјална политика.....	53
9. Мерки на социјалната политика.....	54
10. Препораки за добро управување во социјалната сфера.....	55
 ГЛАВА IV. Кадровски основи и потребата од обука на човечките ресурси.....	 57
1. Поим и дефинирање на обуката на човечки ресурси.....	57
2. Процес на обука.....	58
2.1. Одредување на потребите и целите на обуката.....	58
2.2. Дизајнирање и имплементација на програмите за обука.....	58
2.3. Евалуација на резултатите од обуката.....	60
3. Методи за обука на вработените.....	61
4. Методи за обука на менаџерите.....	63
 ГЛАВА V. Менаџерот во социјалниот сектор.....	 64
1. Работни обврски на менаџерот во социјалниот сектор.....	64
2. Поделба на менаџерите во социјалниот сектор.....	64
3. Карактеристики на менаџерите во социјалниот сектор.....	64
4. Способности на менаџерот во социјалниот сектор.....	65
5. Работни задачи на менаџерот во социјалниот сектор.....	66
6. Активности на менаџерот во социјалниот сектор.....	66
7. Улога на менаџерот во социјалните институции.....	67
8. Одговорноста на менаџерот во социјалните институции.....	68

9. Поврзаност на менаџерите на човечки ресурси со другите менаџери во институцијата.....	68
10. Времето кое менаџерите на невладините организации го посветуваат на менаџерските функции во доменот на социјалните услуги и системот на социјалната заштита.....	71

ГЛАВА VI. Потребата од современ менаџмент во социјалниот сектор.....79

1. Елементи на менаџментот како процес.....	79
1.1. Процес на планирање во социјалниот сектор.....	79
1.1.1. Планирање на развојни програми во социјалната заштита.....	80
1.1.2. Планирање на кадрите.....	80
1.2. Процес на организирање во социјалниот сектор.....	81
1.3. Процес на координирање во социјалниот сектор.....	83
1.3.1. Видови координација.....	84
1.3.2. Методи на координација.....	84
1.3.3. Принципи на координација.....	85
1.4. Процес на мотивирање.....	86
1.4.1. Теории на мотивираноста.....	86
1.4.2. Принципи на мотивирање.....	87
1.4.3. Фактори на мотивирање.....	88
1.4.4. Менаџерот како мотиватор.....	88
1.4.5. Парите како фактор за мотивација.....	89
1.5. Процес на контролирање.....	90
1.5.1. Суштина на контролата.....	91
1.5.2. Фази во процесот на контрола.....	91
1.5.3. Карактеристики на контролата.....	92

ГЛАВА VII. Улога и значење на менаџментот на случај како дел од процесот на менаџирање на човечките ресурси во социјалниот сектор.....94

1. НАСР Стандарди за менаџмент на случај во социјалната работа.....	94
2. Дефинирање на менаџментот на случај.....	96
3. Цели на менаџментот на случај.....	97
4. Фази на менаџментот на случај.....	97

5. Задачи и функции на менаџерите на случај.....	99
6. Значењето на проценката во менаџмент на случај.....	100
6.1. Процена на самогрижа.....	100
6.2. Процена на заемна грижа.....	102
6.3. Процена на професионална грижа.....	105
7. Значење на планирањето на услугите и поддршката на клиентот.....	107
7.1. Структура на план за услуги и поддршка.....	107
7.2. Област на потреба.....	108
7.3. Посакувани цели.....	108
7.4. Цели на услугите и поддршката.....	109
7.5. Чинители и активности за спроведување.....	109
7.6. Временска рамка.....	110
7.7. Очекувани промени.....	110
8. Процес на изготвување на план за услуги и поддршка.....	111
8.1. Користење на интердисциплинарен тимски процес во планирањето.....	112
8.2. Градење на ефикасен интердисциплинарен тим.....	113
8.3. Водење на интердисциплинарен тим.....	115
8.4. Вклучување на клиентите и членовите на социјалното опкружување во интердисциплинарниот тимски процес.....	116
8.5. Шест директни услужни улоги на менаџерот на случај.....	117
 II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	 124
1. Предмет на истражување.....	124
2. Цели и задачи на истражувањето.....	124
3. Хипотези на истражување.....	125
4. Варијабли на истражувањето.....	125
5. Методи и техники на истражување.....	125
6. Примерок на истражување.....	126
7. Место на истражување.....	127

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊАТА.....	128
1. Прв дел: Менаџмент на случај.....	128
2. Втор дел: Менаџери на човечки ресурси во социјалниот сектор.....	131
IV. ЗАКЛУЧОК.....	150
V. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	153
VI. ПРИЛОЗИ.....	155

ВОВЕД

Потребата за некаква организирана форма на менаџментот на човечки ресурси за прв пат се почувствувала кон крајот на 19-ти и почетокот на 20-ти век, односно за време на големата индустриска револуција која се случувала во повеќето западни земји, а пред сè во САД. Тоа е период кога голем број фармери, земјоделци, занаетчии, во потрага по подобра заработувачка, масовно ги напуштаат своите дотогашни професии и започнуваат со организирање на некаков тип на мануфактура. Тоа било време во кое воопшто не се водело сметка за работниците и важно било само да се заврши работата.

Почетокот на 20-тиот век се смета за период во кој почнуваат да се поставуваат постулатите на „кадровската функција“, со која компаниите започнуваат да обрнуваат внимание на човечката страна на работењето. Овој период е исполнет со многубројни учења за менаџментот како современ процес, и се поврзува со имињата на пионерите Роберт Овен и Чарлс Бобиц - британски индустријалист и реформатор, кој бил еден од првите менаџери што ја признал важноста од човечките ресурси во една организација и првиот кој изразил загриженост за личната благосостојба на своите вработени.

Првичните идеи и записи на овие и на други менаџери и теоретичари биле проследени со појавата и еволуцијата на големите практики во менаџментот, со цел да се создаде интерес во него и да се обрне внимание на начинот на којшто треба да се водат институциите. Во овој контекст се зборува за две различни гранки: научен и административен менаџмент.

Научниот менаџмент е оној во кој продуктивноста произлегла како сериозно деловно прашање во раните години од 20-ти век. Капиталот бил достапен, но имало малку работна сила. Според тоа, менаџерите почнале да трагаат по начини со кои поефикасно ќе ја употребат постојната работна сила. Како одговор на ваквата потреба, експертите се концентрирале на начините со кои ќе го подобрат учинокот кај работниците одделно. Нивната работа резултирала со развој на научниот менаџмент, гранката од класичниот менаџмент што се занимава со подобрување на учинокот кај работниците одделно. Во поддржувачите на научниот менаџмент се јавува името на Фредерик Тејлор. Тој бил раководител на компанија за челик во Филадельфија и таму забележал нешто што го нарекувале *војникување* – работниците намерно работеле со побавно темпо отколку што им бил капацитетот.

Тој увидел дека секој работник треба да произведува, а потоа го создал најефикасниот начин да се заврши секој сегмент од целокупната задача. Го вовел системот на плаќање според норма. Наместо сите работници да добиваат иста плата, тој почнал да ја зголемува платата на секој работник кој ќе го оствари и надмине зацртаното ниво на учинок за конкретното работно место.

Административниот менаџмент се фокусира на управувањето на целата институција. Основниот придонес го дал Анри Фајол. Врз основа на сопственото менаџерско искуство, тој се обидел да ја систематизира примената на менаџментот, со цел да понуди помош и насока за другите менаџери. Исто така, Фајол бил и првиот кој ги идентификувал посебните функции на менаџментот: планирањето, организирањето, водењето и контролирањето. Многу современи книги за менаџментот сè уште се служат со оваа рамка, а активните менаџери се согласуваат дека ваквите функции се важен дел од нивната работа.

Архитектурата е мешавина од уметност и наука, и уште од времето на Цезар Аугустос се сметало дека одредена структура мора да има *цврстина, удобност и изглед*, кои уште се познати како *стабилност, функција и форма*. *Цврстината* обично значи стабилност на структурата; *удобност или вредност* се однесува на тоа колку добро структурата ја извишува својата функција. *Изгледот* обично значи естетика на структурата: мора да биде пријатно за окото, како и за другите сетила, во контекст на нејзината употреба.

Менаџментот може да биде оценет според истите стандарди. Без разлика дали се работи за мала или голема, цела компанија или едноставно еден департмент, соодветен менаџмент ќе резултира со бизнис кој е структурно здрав, со функции кои се предвидени, и ќе биде пожелно место за работа или водење бизнис.

Нема ниту еден посебен чекор каде што архитектот или менаџерот се концентрира на цврстината, друг на удобноста, и трет на изгледот. Сите стази и аспекти мора да се земат предвид истовремено, бидејќи тие се заемно поврзани, а не се независни една од друга.

Менаџментот на човечките ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои влијаат на однесувањето на вработените, на нивните ставови и работни перформанси. Најчести практики кои менаџментот на човечки ресурси ги применува се: определување на потребата за човечки ресурси (планирање на човечки ресурси), привлекување на адекватни човечки ресурси (регрутација), нивен избор (селекција), обука на вработените за да можат успешно да ја извршуваат

својата работа и нивна подготовка за иднината (тренинг и развој), наградување на вработените (плаќање), оценување на нивните резултати (мерење на перформансите), како и обезбедување позитивна работна атмосфера (работно опкружување) . *

Менаџментот, сфатен како современ процес, во себе содржи повеќе значења кои се групираат во неколку групи:

а) Современиот менаџмент подразбира широко подрачје на активности насочени кон остварување на однапред поставени цели;

б) Современиот менаџмент ги поставува нивоата на авторитети во рамките на претпријатието и ги определува нивоата на менаџментот на врвен, среден и менаџмент на пониско ниво;

в) Современиот менаџмент го означува функционалниот приод кој ги содржи: планирањето, организацијата, координацијата, мотивацијата и контролата;

г) Современиот менаџмент ги опфаќа: вработените, материјалите, купувањето, продавањето, методите, средствата и сл.

Во услови на развиена пазарна економија, субјектите, како во економскиот така и во останатите сектори, без разлика на дејноста што ја вршат и на производите, добрата или услугите што ги нудат на пазарот, мора да се однесуваат според пазарните законитости и пазарната логика. Тоа подразбира секоја институција, врз основа на утврдени стандарди од страна на надлежен државен орган, да понуди соодветни социјални услуги на пазарот за социјални услуги.

Во развиените земји денес, пазарот на социјалните услуги подеднакво е развиен како и останатите пазари, како што се пазарот на стоки, пазарот на образовни услуги и сл. Тоа овозможува, државата, институциите и приватните компании подеднакво да инвестираат во објекти, инфраструктура, кадри и сл., кои обезбедуваат разновидни, квалитетни и поприфатливи цени, услуги, за сите категории граѓани кои спаѓаат во категоријата граѓани опфатени со социјалниот систем на заштита. Целта на социјалната заштита е да ги задоволи социјалните, финансиските, здравствените и рекреативните потреби на сите индивидуи во општеството. Социјалната заштита настојува да се подобри социјалното функционирање на сите возрасни групи. Кога другите институции во општеството (како што се економскиот пазар и семејството) нема да успеат одвреме - навреме да

* Извор: Noe A. R., Hollenbeck R. Gerhart B., Wright M. P., *Menadžment ljudskih potencijala - Postizanje konkurentske prednosti*, treće izdanje, Mate, Zagreb, 2006, 4.

ги задоволат потребите на индивидуите или на групите, тогаш социјалните услуги се потребни и барани. Еден дел од трошоците за социјалните услуги на одредени категории граѓани ги покрива државата од буџетот, вториот дел од трошоците за социјалните услуги се покрива од страна на државата преку соодветна партиципација, а останатиот дел го покриваат корисниците на услугите, нивните семејства, донатори и сл.

Третиот дел од трошоците го покриваат самите корисници и нивните семејства. Еден дел од трошоците, пак, се покрива преку донации од странски и домашни донатори, подароци и сл.

Кога зборуваме за побарувачка на социјални услуги, пред сè зборуваме за индивидуалната побарувачка, која подразбира количество добра или услуги од кои едно лице има потреба во даден временски период и е подготвено да ги плати. Законите за социјална заштита ги уредуваат работите поврзани со системот, организацијата, функционирањето и развојот на социјалната заштита; односите меѓу родителите и децата; старателството и посвојувањето; малолетничката деликвенција; итн.

Како носители на понудата на социјални услуги се јавуваат: општинските и регионалните центри за социјална заштита кои работат во состав на Министерството за труд и социјална политика; установите за социјална заштита; установи и домови за деца кои нудат социјална грижа; дневни центри за згрижување и работно ангажирање, и сл.

Промените во економскиот систем се однесуваат на клучните елементи во овој систем како што се: сопственоста на средствата за производство; деловните односи, методите на уредување на стопанските движења, и сл.

И во областа на социјалниот сектор треба да се воведат менаџментот како современ процес кој во себе ги инкорпорира планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата, без кои не може да се замисли современиот социјален систем. Менаџментот во социјалната сфера треба да се препознава и да се карактеризира со: знаењето на менаџерите, нивната вештина и способност за управување и раководење во услови на пазарна економија.

Оттука, истражувачкото прашање, односно проблемот на истражувањето го лоцираме во полето на менаџерите на човечки ресурси во социјалниот сектор, а гласи:

Дали степенот на образование, обука, способности и одговорност на менаџерите на човечки ресурси влијае врз организацијата и давањето на услуги во социјалниот сектор.

Истражувањето ќе биде насочено кон проучување на улогата на менаџерите во социјалниот сектор и утврдување на тоа колкаво е нивното значење за подобро функционирање на социјалниот систем.

I ДЕЛ

Во Мидленд - САД, редовно се одржува аукција на изгубени или одземени предмети. Поради сомнеж дека раководителот (менаџерот) на аукцијата процесот го води несоодветно, аукцијата ја следи и новинарот од „Мидленд Тајмс“ и во својот весник запиша:

„Никел (паричка од пет центи). Доволна за цигара, но не и за филџан кафе.

Но причекајте.....

Едно момче со закрпени пантолони и искинатите чевли воопшто не беше забележано во турканицата на лицитација која денес се одржа во Мидлендската полициска станица. Се лицитираше за велосипеди, аукционерот ги облепуваше со убавина - нови гуми, прекрасни седишта, сигнално звоно, светла - се беше тука. Момчето, чие име никој не го спомна, излезе напред. Неможен да го сокрие своето восхитување и возбуда, само прошепоти „нудам пет центи“. Тогаш се сврте назад и тргна збунето трудејќи се да го сокрие срамот.

Тишина.

Не се слушна ниту еден глас. Не падна ниту една понуда повеќе. Така момчето доби велосипед трошејќи го целото свое богатство - еден излитен никел“.

„Мидленд Тајмс“

Реалност, пазар и во сето тоа срам кој е израз на радост од овоземниот живот, а всушност и отпор кон животниот реализам, тежнение за издигање на колективната свест на личностите во чиста човечност пред полетот на материјалистичкото сфаќање и материјалните можности.

Во оваа вест или приказна се воочува етичкиот идеал за слободен човек и збирот на морални и обичајни норми за задоволување на нечии потреби од трошка задоволство и радост.

Менаџерот на процесот свесно ја искористил својата функција за да ги задоволи општите интереси на присутните, со оценка дека ваквиот негов „ризичен“ пристап, всушност е најдобар пристап.

Новинарот на „Мидленд Тајмс“, наместо критички, ја информираше својата публика, всушност, за еден голем етички пристап на еден обичен менаџер.

ГЛАВА I. ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Поим и појава на менаџментот на човечки ресурси

Како официјален период за кој се поврзува настанокот на денешниот менаџмент на човечки ресурси се смета крајот на 19 и почетокот на 20 век. Тоа е период во кој определени научни дострели од областа на менаџментот трајно го унапредуваат и поместуваат фокусот на интерес од дотогашната „кадровска функција“, во „индустриски односи“, понатаму во „односи помеѓу вработените“, креирајќи ги на крајот контурите на денешниот современ „менаџмент на човечки ресурси“.

Со постојаниот развој на технологиите, пазарот на трудот бара висококвалификувани работници кои се спремни да се прилагодуваат не само на промените во своето опкружување туку и на промените во сопствените кариери. Учинокот на организацијата, всушност, зависи од тоа да се анимираат вештините и да се мотивираат работниците да стекнуваат нови знаења. Во оваа смисла е и изнаоѓањето начини, постојните знаења и знаењата кои ги стекнуваат работниците да се чуваат, меѓутоа и да се споделуваат со останатите членови на фирмата, на начин кој ќе доведе до создавање дополнителни вредности за организацијата.

Во оваа смисла се нагласува и значењето на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел создавање на безбедно и праведно опкружување за вработените од една страна, а од друга страна постигнување на стратемиски цели на организацијата. Тоа укажува дека менаџментот на човечки ресурси денес е многу повеќе од „персонален менаџмент“, и всушност претставува филозофија која ефикасно излегува во пресрет на потребите на модерните организации.

Менаџментот на човечки ресурси е од големо значење за целата организација и за вработените во неа. Улогата на менаџментот на човечки ресурси се гледа во тоа што со правилно организирање на активностите се овозможува организацијата да ангажира вистинска личност на вистинско место, на вработените им се овозможува усовршување и напредок, се овозможува правилно мотивирање и наградување на вработените и со правилно координирање на сите наведени активности се овозможуваат подобри резултати за организацијата.

Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечки ресурси треба да ги постигнат:

1. *Цели поврзани со вработените* – Основна грижа на денешните менаџери на човечки ресурси е осигурување соодветна организациска структура во нивните компании пополнета со вработени кои во целост ги задоволуваат нивните кадровски потреби. Ова вклучува планирање на потребните човечки ресурси, идентификување на специфичните барања кои треба да ги исполнуваат потенцијалните вработени, а потоа селекција и нивен развој со цел успешно задоволување на таквите барања.

2. *Цели поврзани со резултатите* – Откако менаџерите веќе ги ангажирале потребните човечки ресурси, на ред е да осигураат дека тие ќе бидат заинтересирани и мотивирани да го дадат својот максимум во остварувањето на очекуваните резултати од своето работење, но и резултатите на ниво на работниот тим, секторот или организацијата во целина.

3. *Цели поврзани со промените* – Во денешното современо работење организациите се соочуваат со сè поголема турбулентност во опкружувањето во кое дејствуваат. Процесите на глобализација и интернет-револуцијата се само неколку од факторите кои постојано им наметнуваат потреба за секојдневни промени во работењето. Понекогаш се потребни структурни промени во вид на реорганизирање на работните места или процеси, а друг пат, пак, промена на навиките на вработените.

4. *Административни цели* – Овој тип цели не се директно одговорни за остварувањето на конкурентската предност на организациите, но овозможуваат непречено остварување на другите типови цели. Голем дел од нив вклучуваат ажурно и напредно водење на досиејата на секој од вработените, вклучувајќи податоци за степенот на образование, нивните знаења, почитување на работното време, придржување кон работните планови и стандардите на работењето, и сл.

За да можат менаџерите на човечки ресурси да одговорат на потребите на променливото опкружување и неопходноста во постигнувањето на наведените цели, потребно е да поседуваат одредени видови вештини. Тие вештини може да се поделат во четири основни категории:¹

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., B. Gerhart, B., Wright, P. M. (2007), *Fundamentals of Human Resource management*: Mc Graw Hill, International edition, 14.

Вештини во односите со луѓето, вештини во донесувањето одлуки, вештини поврзани со лидерство и технички вештини.

Човечката димензија во работата на менаџерите е многу важна. Од менаџерот не се очекува само да има потребно знаење за тоа како и на кој начин вработените треба да ја одиграат својата улога во постигнувањето на конкурентските способности за организацијата, туку од него се бара и да ја познава политиката, програмата и праксата кои на вработените ќе им помогне во остварувањето на своите задачи. Тука исто така е неопходно и поседувањето на вештини за комуницирање, преговарање и развој на тимската работа.

Вештината на донесување одлуки – Менаџерот на човечки ресурси има можност да ја применува секојдневно. Ова се однесува како на донесувањето одлуки за квалификациите и вештините на вработените така и на одлуките за правните, етничките и финансиските аспекти на функциите на менаџерите на човечки ресурси.

Менаџерите на човечки ресурси во денешното турбулентно опкружување имаат многу важна **лидерска улога**. Лидерството денес подразбира помош на организацијата во управувањето со промените и бара способност да се дијагностицираат проблемите, имплементирање на организациони промени и евалуација на резултатите.

Во секоја област, па и во областа на менаџментот на човечки ресурси, **техничките вештини** се специјализирани вештини за одредена област. Во областа на менаџментот на човечки ресурси, овие вештини подразбираат познавање на теоријата и праксата од развојот, наградувањето, организацискиот дизајн и комуницирањето. На овие вештини е неопходно да се додадат и **вештините на познавање на компјутерскиот систем, како и знаење од областа на правната регулатива за менаџментот на човечки ресурси, која секојдневно се менува и се ажурира.**

Во поглед на целите на менаџментот на човечки ресурси, како и вештините кои менаџерите треба да ги поседуваат, можеме да заклучиме дека професионалците од овие области се многу важен елемент за успехот и развојот на секоја институција и

дека нивната работа бара некои нови нивоа и пристапи на изучување на овие функции.

2. Историски развој и дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

Постојат неколку фази во историскиот развој на менаџментот на човечки ресурси:

1. Првата фаза, позната како **кадровска функција**, се одвива во периодот од 1890 до 1910 година – Frederick Taylor во својата доктрина за научно управување или поната како „scientific management“ за прв пат јавно упатува на потребата за научна селекција на работниците врз основа на нивните квалификации, како и воведување на мотивирачки системи за нивно плаќање.

2. Втората фаза, позната како **индустриски односи**, во периодот од 1910 до 1930 година – во повеќето компании се вработуваат социјални работници одговорни за здравјето на нивните вработени. Во периодот на Првата светска војна е и зачетокот на науката позната како „индустриска психологија“, која придонесува за развој на методите за тестирање и селекција на вработените.

3. Третата фаза, позната како **односи помеѓу вработените**, во периодот 1930 до 1945 година – резултатите од експериментот Hawthorne на Elton Mayo предизвикуваат значаен интерес кај менаџерите за влијанието на социјалните односи и неформалните контакти на работниците врз нивната продуктивност. 1945-1965 година – период на интензивно синдикално организирање на работниците и чести штрајкови. За прв пат се воведуваат бенефиции како платен одмор, пензиско осигурување и сл. 1965-1980 – големо влијание врз насоката на развојот на функцијата на човечки ресурси предизвикува усвојувањето на познатата декларација за граѓанските права од 1964 година во САД, која најстрого ја забранува дискриминацијата на луѓето, односно вработените, врз основа на раса, националност, религија или пол.

4. Четвртата фаза, позната како **менаџмент на човечки ресурси**, во периодот 1980-1990 – Светската рецесија која во овој период се случувала ширум светот довела до масовни отпуштања. Менаџментот требало да се соочи со потребата од развивање програми за приспособување на вработените на новите ситуации. 1990-2008 – развојот на технологијата, демографските промени и глобализацијата се

најзначајните фактори кои доведоа до промени во транспортот, комуникациите, а со тоа и на пазарите на трудот.

Веројатно не постои единствена дефиниција за менаџментот на човечки ресурси, но, сепак, како универзална дефиниција се издвојува следнава: **„Менаџментот на човечките ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата“.**²

3. Улогата и значењето на менаџментот во сегашноста

Менаџментот, сфатен како современ процес, во себе содржи повеќе значења, и тоа:

А) Современиот менаџмент подразбира широко подрачје на активности насочени кон остварување на однапред поставените цели;

Б) Современиот менаџмент ги поставува нивоата на авторитети во рамките на претпријатието и ги определува нивоата на менаџментот на врвен, среден и менаџмент на пониско ниво;

В) Современиот менаџмент го означува функционалниот приод кој ги содржи: планирањето, организацијата, координацијата, мотивацијата и контролата;

Г) Современиот менаџмент ги опфаќа: вработените, материјалите, купувањето, продавањето, опремата, парите и сл.

Современиот менаџмент може да се разгледува како микроменаџмент и макроменаџмент.

Микроменаџментот се занимава со прашања сврзани со работењето и успешноста на претпријатијата.

Макроменаџментот се однесува на остварувањето на целите поставени пред националната економија, пред политиката, образованието и сл.

² Bahtijarevič, Šiber F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, 16.

Менаџментот е динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси за остварување на поставената цел.

Современиот менаџмент треба да води кон остварување на поставените цели, од период до период, на квалитетно повисоко ниво, со што ќе придонесува за постојано динамизирање на општествениот и економскиот развој на земјата.

4. Еволуција на менаџментот на човечки ресурси

„Кога зборуваме за управувањето со луѓето како поим, разликуваме две основни парадигми: персонален менаџмент и менаџмент на човечки ресурси“.³

Во седумдесеттите години на 20 век се појавила идејата за персоналниот менаџмент, која најпрво заживеала во големите организации во состав на научниот менаџмент. Оваа функција ја покривала областа на регрутирање и селекција, плаќање, социјална грижа за работниците, почитување на правилата, обуки на вработените и регулирање на начините за нивно заминување од компанијата. Со поголемиот број од овие дневни задачи раководел персонален специјалист, без учествување на линиски менаџер. Вака поставената функција на управување со работниците, се одвивала со извршување на административните задачи, повеќе или помалку на административен бирократски начин.

Политиката и праксата на управување со човечките ресурси, наречена менаџмент на човечки ресурси, се појавиле во доцните 70-ти и 80-ти години на 20-тиот век во САД. Настанокот на менаџментот на човечки ресурси претставува значаен прекин на парадигмата на персоналниот менаџмент. Овој начин на менаџерско размислување настанал под влијание на низа фактори, од губење на верувањето во традиционалното масовно производство, па се до влијанието на новите технологии во работниот процес. Менаџерите станале свесни дека рапидниот развој на технологиите и глобалното конкурентско опкружување бараат континуирани организациски промени, што имплицира и потреба за постојано учење и обука на вработените. Со тоа се барало од работодавците да ја проценат потребата за обука на вработените и да вложуваат соодветни средства во

³ Henderson, I. (2008), *Human Resource Management for MBA Students*, London: Chatered Institute for Personnel and Development, 7.

унапредувањето на своите, но и на вештините на вработените. Сето наведено довело до јакнење на врската помеѓу вработените и работодавците. Персоналниот менаџмент повеќе не можел да одговори на новонастанатите услови.

Основните разлики помеѓу персоналниот менаџмент и менаџментот на човечки ресурси се однесуваат на:

*стратегијата; *психолошкиот договор; *дизајнирање на работата;
*организациската структура.

Постојат три основни причини поради кои ораганизациите тежнеат кон флексибилност, а тоа се:

- минимизирање на трошоците за човечки ресурси,
- заштита на постојано вработените во однос на вработените ангажирани на краток рок и
- одговор на барањата на сè поразличната работна сила, да се привлечат и задржат постојано вработените.

Еволуција значи менување и развивање на луѓето. Во современиот свет, постојаната конкурентска предност може да произлезе само од наведените вештини, искуства и креативност. Во оваа смисла, постојат неколку клучни теми со кои МЧР треба да се занимава во 21 век, а тоа се:⁴

■ Усвојување на праксата „високи перформанси“ (HPWP – High performance work practices), која има за цел постигнување на подобри индивидуални, тимски и организациски перформанси.

■ Флексибилна организација заснована на клучните вработени со поголемо инвестирање во човечките ресурси.

■ Софистицирана пракса на МЧР во регрутирањето и селекцијата.

■ „Организација која учи“, дефинирана како организација која го охрабрува учењето на сите нивоа и на тој начин се грижи за постојаните промени на самите себе.

■ Лидерство кое иницира и реагира на промените и постигнува високи перформанси во работата.

⁴ Henderson, I. (2008), *Human Resource Management for MBA Students*, London: Institute for Personnel and Development, 27-28.

5. Влијанието на променливото опкружување врз развојот на менаџментот на човечки ресурси

5.1. Технолошкиот развој

Технологијата ја менува природата на сè она што го работиме. За тоа сведочат секојдневните активности кои денес ги извршуваме на поинаков начин отколку што се извршувале пред 10 години: комуницираме на работа или во приватниот живот, ги планираме патувањата, купуваме и сл. На ист начин, технологијата го менува начинот на работење. Така на пример, технологијата заснована на интернет-комуникацијата овозможува компанијата DELL да организира call центри во Индија, додека компанијата Zara избегнува задржување на скапи резерви, благодарение на интернет дистрибутивната мрежа која е поврзана со сите центри во светот и овозможува дневно доставување на производите.

Промените во работните процеси доведуваат до барање на висококвалификувана работна сила. Порастот на е-бизнисот и информатичката технологија бараат и одреден профил и квалификации на вработените.

Според некои истражувања, најбарани професии до 2012 година се од областа на здравството и информатичките технологии. „Најголем процентуален пораст имаат професиите: медицинска сестра, лекарски помошник, аналитичар на мрежни системи и системи за пренос на податоците на далечина“⁵

„Повеќето од овие професии бараат факултетска диплома. Она што е интересно е фактот дека меѓу најбараните вештини и знаења спаѓаат оние што можат да се стекнат само на посебен, специјализиран начин. Затоа од одделението на човечки ресурси се бара не само добро осмислена постапка на вработување туку и организирање квалитетни тренинзи и обуки“ (исто).

5.2. Економска глобализација, економски и социјален развој

Под поимот **економска глобализација** подразбираме тенденција на компаниите да ги прошират своите приходи, сопственоста и производството на нови странски пазари. Sony, Dell, Google, Toyota, BMW се само неколку од компаниите кои работат ширум светот.

⁵ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2007), *Fundamentals of Human Resource Management*: Bureau of Labor Statistic, Occupational Employment, Occupational Outlook Quarterly, Winter 2003-2004, pp. 6-27: BLS, Tomorrow's Jobs Occupational Outlook Quarterly, last modified June 2, 2004, Mc Graw Hill, International edition, 39.

Глобализацијата со себе носи изразена конкуренција не само помеѓу компаниите туку и помеѓу поединците, додека мобилноста на работната сила драстично се зголемува. Зголемената глобализација подразбира и поголема конкуренција, а зголемената конкуренција бара од современите компании да бидат „први во класата“ - да ги смалат трошоците, да ги направат вработените попродуктивни и да произведуваат подобро и што поевтино. И компаниите и поединците треба да работат повеќе и попаметно отколку што работеле без глобализацијата⁶

Компаниите ги шират своите операции на странските пазари поради неколку причини:

- **Зголемување на продажбата** - најголемата македонска фармацевтска компанија Алкалоид, преку отворање на свои претставништва во САД и во Русија, се обидува да ги регистрира своите лекови и со тоа да влезе на најголемите и најрегулираните светски пазари, а со цел неколкупратно зголемување на сопствената продажба и намалување на производствените трошоци.

- **Намалување на производствените трошоци** - холандската модна куќа MEXX, дел од своите производи ги шие во неколку македонски текстилни компании, а сè со цел неколкупратно намалување на трошоците за работната сила.

- **Зголемување на сопственоста** - неодамна, најстарата француска банка Societe Generale, преку купување на Охридска банка, го зголеми својот капитал и ги прошири своите активности и во Р. Македонија. Kabletel, со купување на 13 македонски кабелски оператори, ја зголеми сопственоста и го прошири својот пазар и на овие простори.

Добрата страна на глобализацијата за корисниците на услугите и производите, секако, се ниските цени и зголемениот квалитет на услугите и производите. Од друга страна, глобализацијата со себе носи потреба за многу повеќе работа, но и намалена сигурност на работата. Пронаоѓање и ангажирање на луѓе надвор од границите на матичната држава (Job offshoring) е една од почестите појави во современото работење на големите компании. Според некои истражувања, во наредниот период компаниите ќе го користат овој метод на пронаоѓање работна

⁶ Dessler, G. (2011), *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson, 37.

сила дури и за високоспецијализирани работни места - менаџери за продажба, генерални менаџери, менаџери на човечки ресурси⁷

Економски и социјален развој

Во теоријата многу е пишувано за **поврзаноста на економскиот со социјалниот развој**. Поврзаноста е значителна, економскиот развој е претпоставка за остварување на социјалниот развој. Економската основа на социјалниот развој е несомнена. Но, од друга страна, и економскиот развој не би ги остварувал своите перформанси ако не се решаваат социјалните прашања, или, пак, ако тие се пречка за успешно остварување на развојните цели во општеството. Оспособувањето на луѓето за економските процеси е можно преку образованието, здравствената заштита, домувањето и други социјални предуслови.

Социјалниот развој не е обична потрошувачка што го намалува капацитетот на економскиот развој. Иако целите на социјалниот и на економскиот развој делумно се преплетуваат, сепак, секоја од политиките која го реализира одделниот вид развој има свои специфики и самостојност, кои се согледуваат во нивното остварување на долг рок.

Затоа е неопходно да се постигне рамнотежа помеѓу економскиот и социјалниот развој. Тоа претпоставува усогласеност на потрошувачката за социјални потреби, која треба да биде во рамките на расположливите економски ресурси. Доколку рамнотежата помеѓу економскиот и социјалниот развој се наруши, може да се изразат бројни економски, социјални и политички тешкотии.

5.3. Демографски промени

Работната сила ја карактеризира сè постарата работна сила и зголемувањето на бројот на пензионирани работници. Всушност, повеќето аналитичари и теоретичари од областа на менаџментот на човечки ресурси, актуелното стареење на работната сила го сметаат за најголем демографски тренд кој влијае на вработените. Најголем проблем е што не постои доволен број вработени млади луѓе кои ќе ги заменат сè поголемиот број пензионирани припадници на „baby boom“ генерациите. Моментално, во развиените земји, на четворица вработени доаѓа еден пензионер, а

⁷ Исто, 38.

за дваесет години тој однос ќе се промени, така што на 2,7 вработени доаѓа еден пензионер. Овде, секако, треба да се споменат и големиот број автори кои се согласни во мислењата дека се случуваат промени во односите спрема работата и работните вредности, кои се разликуваат од генерација до генерација. Разноликоста на работната сила, како по расна така и по етничка и национална припадност, е сè поприсутна. Се зголемува присуството на жените на пазарот на трудот. Уште една карактеристика на современата работна сила е зголемувањето на работниците што работат со неполно работно време, работници кои работат по договор на дело, работници кои работат повеќе работи, или оние кои работат на одредено време.

Доколку направиме синтеза на поголем број истражувања за демографските трендови на работоспособното население, може да се заклучи следново:

- Тренд на опаѓање на бројот на работоспособното население во САД, Европа и во Јапонија.

- Тренд на зголемување на учеството на жените во вкупно ангажираната работна сила.

- Тренд на зголемување на мултиетничноста на работната сила во развиените земји.

- Тренд на зголемување на просечната старост на работната сила.

Феноменот на демографското стареење создава и одредени социјални последици. Тоа предизвикува значителен пораст на средствата наменети за социјални трошоци и зголемен ангажман на социјалната политика и социјалната заштита. Одредени влијанија доживува и пазарот на трудот, како и стопанството воопшто. Демографското стареење изврши голема пресија врз режимите на пензиите и пензиско-инвалидското осигурување, системот на здравството и врз другите служби кои се занимаваат со заштита на старите лица.

5.3.1. Демографскиот развој и развојот на човечките ресурси

Во основата на развојот е човекот, и од согледувањата за демографскиот развој, како и од оспособувањето на човековиот потенцијал во функција на развојот, зависат нивото, обемот, квалитетот и динамиката на севкупниот економски и социјален развој. Како и во секоја држава така и во Р. Македонија се согледуваат демографските состојби, факторите на влијание, промените и правците на идните движења, односно демографските трендови, кои се од значење за правилно

согледување на човековиот потенцијал и капацитет на државата за достигнување на посакуваните развојни цели.

Ако се тргне од постојната структура, може да се согледа дека населението во Р. Македонија ги има следниве карактеристики:

Табела 1. Население и вработеност во илјади

				2003	2004	2005	2006
Население на средината на годината				2027	2032	2037	2041
Економски активно население				861	832	869	892
Број на вработени според APC (анкета за раб. сила)				545	523	545	570
Број на невработени според APC				316	309	323	321
Лица надвор од работната сила				718	762	739	727
Стапка на невработеност според APC				36,70%	37,20%	36,70%	36,00%
Стапка на активност				54,50%	52,20%	54,10%	51,10%
Стапка на вработеност				34,50%	32,80%	33,90%	35,20%

(Извор: Државен завод за статистика на Република Македонија)

Забележливи се податоците за економски активното население кое се зголемува но и бројот, односно стапката на невработени лица што е доста висока по одделни години.

Во Националната стратегија за демографски развој на Р. Македонија за 2008-2015 година, која е основен документ на државата, се идентификуваат приоритетните области и задачи во формулирањето на демографската политика во иднина. Овие приоритети и задачи имаат за цел да воспостават долгорочен тренд за стабилизација на природниот прираст на населението, зголемување на наталитетот, намалување на морталитетот и сл.

Со оглед на комплексноста на демографските прашања и неопходноста тие да се набљудуваат во рамките на сеопфатните социо-економски процеси во земјата, стратегијата е во согласност со клучните национални законодавни документи и истражувања од областа на демографскиот развој, како: Уставот на Р. Македонија, Програмата на Владата за европска интеграција, економскиот пораст и социјалната посветеност, Националната стратегија за здравство, итн.

Освен тоа, оформена е и повеќегодишната Оперативна програма „Развој на човековите ресурси“ на Р.Македонија - документ за имплементација на националните и европските стратешки приоритети, подготвен во согласност со Инструментот за пристапна помош (ИПА) воспоставен со Регулацијата на Советот од 2006 година.

Стратешка цел за развојот на човечките ресурси е да се поттикне развојот на човековите ресурси, особено преку подобрување на квантитетот и квалитетот на човековиот капитал, што води кон повеќе и подобри работни места, повисок растеж и развој и поголема национална конкурентност на меѓународно ниво. Таа е насочена кон надминување на следниве утврдени слабости:

- Ниска вработеност и висока невработеност, особено долгогодишна невработеност;
- Зголемување на невработеноста на загрозените групи на пазарот на трудот (етничките заедници кои не се мнозинство во Р. Македонија, жените, инвалидизирани лица, младите и постарите лица) и нивната изложеност на социјално исклучување;
- Несовпаѓање помеѓу релевантните образовни профили и потребите и побарувањата на пазарот на трудот;
- Рано напуштање на училиштето, високо ниво на неписменост меѓу возрасните;
- Ниско ниво на финансирање на активните политики за вработување.

Оперативната програма „Развој на човечките ресурси 2007-2013 година“ е подготвена од надежните министерства за труд и социјална политика и за образование и наука, вклучувајќи ги и социјалните партнери и невладините организации. Оваа програма се имплементира преку децентрализиран менаџмент, а е управувана во рамките на Министерството за финансии. Министерството за труд и социјална политика и Министерството за образование и наука се одговорните институции за програмирање и за техничка имплементација на Програмата.

5.4. Промени во природата на работењето

Сè поприсутни се и промените во природата на самата работа, кои настануваат како последица на наведените, но и на многу други фактори во опкружувањето на економското знаење. Најнапред, потребно е да се нагласи зголемувањето на високотехнолошките профитабилни работни места. Работата заснована на знаење и

висока технологија во индустриите кои се занимаваат со произведување на авиони, телекомуникација, апарати за домаќинство, фармацевтски производи, медицинска опрема и препарати, сè повеќе ја заменуваат фабричката работа во производство на челик, гума и текстил. Всушност, има сè помалку работници кои извршуваат тешки и напорни физички работи со опасни машински направи, а сè поголем е бројот на вработени кои поголемиот дел од своето работно време го поминуваат во вклучување на команди во компјутерските машини. Уште една промена во природата на работењето, секако, е и зголемувањето на работата и работните места кои се занимаваат со давање услуги, во однос на производствената работа. Според некои податоци, дури две третини од вработените во САД се занимаваат со давање на услуги, а не со производство. Генерално гледано, најдобрите работни места бараат сè повеќе образование и сè повеќе вештини. Природните фактори на производството - земјата, работната сила и капиталот, веќе немаат примат во освојувањето на конкурентската предност. Поради тоа, организациите сè повеќе вложуваат напор во креирање и размена на релевантни знаења.

Авторот кој прв го увидел значењето кое го има знаењето и кое тоа може да го има во обезбедувањето на економскиот бенефит за организацијата и друштвото во целина и кој оваа економија ја нарекол економско знаење, бил Peter Drucker. Во 12 поглавје од својата книга *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, кое носи наслов Економско знаење (*The Knowledge Economy*), Drucker се фокусира на силите кои ја менуваат економската сегашност и креираат друштво на иднината, а како едно од основните обележја на новата економија, Drucker го нагласува знаењето и образованието, нивните импликации на работењето, лидерството и друштвото во целина, и секако, работничкото знаење како носител на сите наведени активности⁸

5.5. Развојот на информатичките технологии

Како резултат на сите промени кои се случуваат во ова современо општество, досегашните традиционални работни места масовно се реструктурираат и се менуваат во:

⁸ Drucker, P. (1992) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, стр. 263-268.

1. Високо-технолошки работни места (High-tech jobs) - пример за промените кои ги наметнаа новите технологии во работењето е следниов - доколку сакате да купите лаптоп од компанијата DELL, вие, всушност, преку нивната програма за нарачки самите ќе си ги конструирате компјутерот и неговите перформанси (custom tailored product). Направената нарачка, преку интернет порака веднаш патува во производството, а оттаму, пак, се испраќаат електронски нарачки за потребните делови до нивните добавувачи и времето во кое треба да се достават. Ваквите just in time производства и системи за интегрирани набавки овозможуваат производство на поголем број производи, со помали и без какви било резерви, а со помал број работници.

2. Услужни работни места (service jobs) - доколку сте корисник на Tele 2 мобилната мрежа во Германија, и посакате да добиете информација од неговата служба за односи со корисниците за определена нова услуга, вие, бирајќи го нивниот бесплатен број, всушност ќе се јавите во вуковарскиот контакт-центар во Р. Хрватска, кој е во сопственост на мултинационалната компанија Transcom WorldWide S. A. со седиште во Луксембург, а која, пак, е најмена од Tele 2 (пример за outsourcing) професионално да ја извршува улогата на служба за односи со корисниците (Customer Relationship Management- CRM).

3. Работни места кои се базираат на знаење (knowledge work) - сите претходно наведени примери за just in time производства, примерите за outsourcing на службите за односи со корисниците, претпоставуваат вработени со поголемо знаење, образование, вештини кои постојано ќе се доградуваат и унапредуваат со цел да може да се носат со постојаните промени кои ги наметнува денешницата. Денес менаџментот на човечки ресурси на може да се замисли без примена на модерни информациски системи познати како **Информациски системи за МЧР Human Resource Information Management - HRIM**) кои овозможуваат собирање, обработка, анализа, чување и дистрибуција на големи количества податоци и информации за вработените, поранешните вработени, но и за апликантите за слободните работни места.

5.6. Други фактори

Во насловите на дневните весници секојдневно можеме да прочитаме клучни предизвици кои стојат пред менаџментот на човечки ресурси - рецесија, менаџери, банкроти, откази, невработеност.

Од почетокот на финансиската криза во 2008 година, професионалците од МЧР се соочуваат со предизвиците кои ја следат настанатата рецесија. Секако, давањето откази е една од најтешките задачи на менаџерите на човечки ресурси, но не е единствена од тој вид. Моралните прашања поврзани со страдањето на луѓето кои добиле отказ и кои се чувствуваат несигурно и отфрлено; преквалификации и оспособување за други работни позиции на луѓето кои останале во компанијата, што со себе носи и зголемување на одговорноста; намалување на бенефициите за да се заштедат пари, што од друга страна доведува до можно заминување на некои од клучните вработени во организацијата кои бараат стабилна компанија во која би работеле, итн.

Уште еден од многуте присутни предизвици за менаџерите на човечки ресурси, секако, се менаџерите и аквизициите. Последиците од спојувањето на компаниите на еден од двата наведени начина можат да бидат различни - несигурност, промени, губење на работните места, како и спојување на различните култури кое е неизбежно. Целите на овие начини на спојување се излегување на нов или на светски пазар, усвојување нови технологии или добивање одредени финансиски предности. Меѓутоа, често се случува ваквите навидум оправдани работни зафати да останат без успех. Една од причините, секако, е непосветувањето доволно внимание на функциите на МЧР во овие процеси. Пример кој се наведува во теоријата и праксата е мерџер компанијата Hewlett Packard со компанијата Compaq, со чија реализација во губиток биле клиентите, затоа што вработените многу повеќе внимание посветувале на чување на својата работна позиција отколку на своите клиенти.

ГЛАВА II. СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Развојното менаџирање и стратешките сојузи.

Менаџирањето на развојот на национално ниво и обезбедувањето ресурси за одржлив човеков развој претпоставува постоење на реална и доволна материјална основа за активностите во доменот на развојот.

Менаџирањето на развојот е директно поврзано со планирачката функција на надлежните институции, со организирање и создавање системски услови,

координирање на активностите, мотивирање на луѓето, и со контрола на развојните процеси од аспект на нивното програмско реализирање.

Недоволноста на материјалниот облик и структурните проблеми се лимити кои може да го ограничат дометот на планирање и менаџирање на развојот.

Развиените инфраструктурни можности, комуникациските и информатичките услови кои го олеснуваат и го овозможуваат човековото живеење на ниво на современи технички средства и комуникациски можности, се фактор што треба постојано да се има предвид. Кон нив треба да биде насочено развојното менаџирање и соодветно приспособено и обликувано како современ процес за управување со системот и за доведување во негова оптималност.

Долгорочното развојно и стратешко планирање претпоставува понуда на проекти и програми за рационално користење на ресурсите - материјални, финансиски, кадровски, итн.

Во Република Македонија, развојното менаџирање и планирање е неопходно да бидат оформени врз современи европски принципи за да има ефекти што ќе ја подготват земјата, користејќи ги и можностите на претпристапните стратегии, да се раздвижи економијата и да им се овозможи на компаниите и на граѓаните подготвени да влезат во Унијата.

Отсуството на пазарната понуда на програмите за инвестирање, растеж и развој ги намалува развојните потенцијали. Само оформена и балансирана програма е можност зад која застануваат инвеститорите, банките, донаторите, итн.

Ако општеството не создаде можности, на определен степен од својот развој, самите институции да продуцираат стабилност и развој, тоа не функционира правилно како систем и се јавува ентропија на институциите, нивно предимензионирање со смалени перформанси и ефекти. Имено, доколку организацијата не е правилно поставена врз менаџерски принципи, се случува многу институции и структури да се занимаваат со слични или со исти надлежности, се испреплетуваат и меѓусебно си конкурираат, па дури и си пречат.

Развојното менаџирање не е и не може да биде еднократен чин базиран врз политичка мотивација. Неопходно е тоа да биде стратешки дефиниран инструмент кој поддршката ја има во консензусот за полноправното членство во стратешките сојузи и кој може да биде користен како силна алатка во динамизирањето на овој процес. Од успешното менаџирање зависат и соработката, текот и динамиката на

другите процеси кои непосредно се поврзани со достигнување на основната стратешка цел.

2. Основни процеси во организацијата на институциите

Организирањето се базира врз два процеса, а тоа се: **поделбата на трудот и поврзувањето (интеграцијата)**. **Поделбата на трудот** претставува делење на една целина на труд на различни задачи кои треба ефикасно да бидат извршени. **Поврзувањето, т.е. интеграцијата**, претставува поврзување на изделените задачи и нивно насочување кон завршувањето на задачата како таа да претставува една целина.

Во модерните (индустриските и постиндустриските) општества доминира поделениот труд, т.е. специјализираниот труд.

Со оглед на тоа дека во организациите работат многу луѓе на иста цел, основната карактеристика на организациите претставува **специјализацијата**. Организацијата ги поврзува на функционален начин поделените активности. Секоја активност, т.е. секое работно место има свое име, а оние кои ги извршуваат тие активности имаат одреден назив (звање) кое го одредува неговиот идентитет. Некои звања прецизно ја дефинираат работата, а и оние што ја извршуваат, на пример: машиновозач, чистач, автомеханичар, итн., но има и звања кои се неодредени како на пр: службеник, соработник, итн.

Во тесна врска со поделбата на задачите во организацијата е **одговорноста** што ја носи работното место. Аналитичарите предлагаат дефинирање на задачите според резултатот или според одговорноста.

Стандардна техника која се применува во дефинирањето на задачите претставува **описот на работното место**. Но, во суштина, описот на работното место е прилично бирократизирана постапка (формална) и може да се примени само во организации од одреден тип (фабрики со масовно, континуирано производство).

Реорганизација на работниот процес - Во рамките на организацијата, многу често се одвива процесот на **реорганизирање**, т.е. промена на структурите, при што се настојува дефинирање и насочување кон основните процеси. Најзначајно е овде да се промени начинот на работа (ставање акцент на резултатите, а помалку на самиот производ). Во современите организации, една од целите при

реорганизирањето е оформувањето функционални екипи и воспоставувањето порегуларни врски со опкружувањето, т.е. со експертите во опкружувањето.

Нови форми на организациска структура - Брзите промени го поставуваат прашањето за формите на организација кои ќе се развиваат во иднина. Една од тенденциите во организациската промена претставува **намалувањето на обемот на организациите**. Таков е примерот со текстилната индустрија, каде што илјадници претпријатија од целиот свет изработуваат облека за една модна куќа. Така, многу македонски претпријатија од текстилната индустрија шијат за Версаче, Грација, Вивенди, итн. Тоа се **мрежни (партнерски) организации**.

Исто така, организациите настојуваат да го намалат бројот на вработени. Како последица на овој процес се јавува зголемувањето на интензитетот на работата на вработените (**интензификација на трудот**) или **екстернализација на многу активности**, т.е. купување (порачување) на одредени услуги од надворешни организации.

Постојаноста повеќе не е одлика на современите организации. До неодамна, претпријатијата тежнеле да опстојуваат долго време, и оние со поголема традиција имале поголем имиџ. Денес се оди кон оформување на една фирма која набрзо може да биде затворена бидејќи претпријатието го сели својот капитал или престанува да работи во таа дејност.

3. Современите институции: стратегиски менаџмент или планирање

Планирањето на човечките ресурси во 70-тите години од 20 век претставувало активност која води кон поголем успех на организациите, бидејќи се мислело дека тоа автоматски ќе го реши проблемот со вишокот на работната сила и отпуштањето од работа. Подоцна ова значење на планирањето било намалено, односно било потенцирано значењето на **стратегискиот менаџмент на човечки ресурси**, кој ќе ги подготви луѓето и организациите да дејствуваат во услови на интензивни промени, со што се применува принципот на флексибилизација.

Во рамките на стратегиското планирање се прибираат податоци за човечките ресурси (пазарот на трудот, квалификациите), врз основа на што се гради една визија (иднината на човечките ресурси).

Планирањето на човечките ресурси е многу посложен процес од планирањето на другите ресурси (финансиски или материјални). Тоа произлегува од фактот што

сите луѓе се различни, од доминантната тенденција кон стабилни работни места, големите трошоци од прекумерниот број на вработени и од погрешното третирање на човечките ресурси, кои понекогаш се гледаат како нежива материја, како трошок.

Основната методологија во МЧР се состои во поставување прашања (дефинирање на проблемот) и одговори (решавање на прашањата), и тоа по принципот - прашање по прашање.

4. Традиционален и современ модел на планирање на човечки ресурси

Во традиционалното планирање на човечките ресурси најмногу се водело грижа за воспоставување рамнотежа помеѓу побарувачката и понудата на работната сила. Тоа се засновало врз тенденцијата за вработување на вистински број на вистински луѓе, на вистинско работно место во вистинско време. Планот за потребите на вработените се градел врз анализа на моментално вработените, односно проценката за тоа колку работни места во просек се напуштаат, колку ќе се пензионираат, како ќе оди унапредувањето, итн. Овој модел е многу критикуван. Пред сè чини скапо бидејќи се заснова врз калкулацијата на бројот на вработените и потенцијалиот број на вработени. Критикуван е и поради тоа што основна операција кај него е броењето на луѓето, а не се земени предвид способностите и меѓусебните односи на вработените, мотивацијата, културата, итн.

Современ модел на планирање на човечки ресурси - Флексибилноста претставува процес преку кој се врши прилагодување на организацијата на новите услови што биле резултат на одредена промена во опкружувањето. Флексибилизацијата ѝ овозможува на организацијата да прими повеќе работници кога се потребни, а да ги отпушти без поголеми тешкотии кога тие не ѝ се потребни. Флексибилните организации имаат јадро на постојани работници, кои имаат високи плати, уживаат углед и имаат можност да градат кариера во организацијата. За возврат, овие работници покажуваат лојалност кон организацијата. Овие организации се препознаваат и по начинот на кој се реализира работното време. Денес се практикуваат годишни договори за работа. Флексибилното работно време носи поголема предност за работодавачите со тоа

што ги мотивира работниците да работат дома за време на паузите, при што се избегнува прекувременото плаќање.

Функционалната флексибилност или поливалентност на работниците е ситуација кога еден работник е квалификуван да извршува повеќе работни задачи. Работниците обучени да извршуваат повеќе различни работи го решаваат проблемот поврзан со замена на работниците кои отсутнуваат.

Флексигурност е термин кој за прв пат се сретнува во стратегиите за вработување на ЕУ, а основната цел е да се постигне рамнотежа помеѓу флексибилноста и сигурноста. Флексибилност на пазарот на трудот се постигнува преку олеснителни околности во законите за отпуштање од работа, можност за формирање агенции за привремено вработување, обезбедувајќи им исти права на работниците во однос на работните услови и социјалната сигурност, како и при стандардното вработување.

5. Објективни и субјективни проценки во предвидувањето на луѓето во институциите

Постојат два метода според кои се врши предвидувањето на луѓето во организацијата: објективен и субјективен метод.

Во објективните методи спаѓа *статистичкиот метод*, преку кој се врши пресметка за одредени процеси, се разбира, очекувајќи дека тие ќе се одвиваат според истиот флуks како во минатото. Овој метод не дава резултати во услови на брзи и непредвидливи промени. Во истиот контекст *е методот на пресметка на бројот на вработените со оглед на организациските активности*. Тука се врши проценка за тоа колку вработени се потребни во различни сектори (продажба, производство, услуги). Во суштина, секоја организација врши проценка на тоа колку ќе се измени актуелната ситуација со луѓето, односно: колку луѓе ќе заминат, колку ќе бидат преместени, итн.

За да се изврши проценката на лицата кои ја напуштаат организацијата, се применуваат различни методи:

♦ **Индекс на обртот на вработените или индекс на флукуацијата на вработените** кој ја изразува стапката на намалување на вработените. Се пресметува бројот на лицата кои ќе го напуштат претпријатието во текот на една година со просечниот број на вработени во текот на годината, помножен со 100. Оваа стапка

дава генерална претстава за движењето на вработените, но не кажува кој вид работници и од кое работно место заминале.

♦ **Индекс на стабилност** е стапка која претставува количник помеѓу просечниот број на вработени во текот на една година и просечниот број на вработени во претходната година помножен со 100.

♦ **Анализа на групи со статистички сличности или Cohort анализа.** Станува збор за групирање на вработените кои имаат слични статистички карактеристики. Овој метод не може да даде добри резултати, бидејќи многу ретко се случува поголем број работници истовремено да заминат од работа.

♦ **Методот на попис** се состои во следење на бројот на лицата кои го напуштаат работното место набрзо по вработувањето (до една година). Се пресметува вкупниот работен стаж во организацијата на лицата кои заминале.

♦ **Профилот на човечки ресурси кои остануваат во организацијата.** Се прави групирање на вработените според времето кога дошле во организацијата. Се пресметува бројот на една годишна група, кој потоа се претвора во процент откако ќе се подели со вкупниот број вработени (секогаш помножен со 100).

Преку статистиката може да се дијагностицира колку луѓе ќе заминат, но таа не дава одговор на прашањето зошто луѓето заминуваат. За да се дојде до одговорите на овие прашања, неопходна е подлабока анализа.

♦ **Методот на студија на трудот** претставува детална анализа за тоа колку време е потрошено за производство на единица производ.

Субјективните методи се однесуваат на проценката, т.е. мислењето на менаџерот. Во креирањето на мислењето може да бидат анкетирани и други лица, со цел да се добијат повеќе информации.

Меѓу субјективните проценки спаѓа и **делфи техниката**, која се состои од процедури за прибирање менаџерски мислења. Група менаџери анонимно и независно одговараат на прашања за претпоставена побарувачка на луѓе во организациите. Компилација од одговорите му се враќа на секој менаџер посебно и тоа повеќе пати, сè додека одговорите не се приближат.

Еден од најефикасните методи кои се применуваат во предвидувањето на човечките ресурси е **анализата на постојната ситуација**. Скенирањето на постојната ситуација се врши преку разни техники. Најзначајни се: **длабински интервјуа со менаџерите, анкета со вработените, фокусни групи**. Преку овие

пристапи се доаѓа до сознание за мотивацијата и задоволството на вработените, организациската култура и сл.

При планирањето на човечките ресурси потребно е да се земат предвид и влијанијата на факторите на опкружувањето.

6. Анализа на работната средина

Менаџирањето на човечките ресурси, во суштина, започнува со анализата на работната средина. Еден менаџер на човечки ресурси, пред да ги преземе другите активности, најпрво треба да се запознае со работните места, односно да осознае како се извршуваат задачите, кои профили ја извршуваат работата, кои се одговорностите, и други сегменти поврзани со работата. Според тоа, менаџерот на човечки ресурси не е службеник кој седи во својата канцеларија и се занимава со примената на некоја апстрактна теорија, туку лице кое многу често е меѓу вработените и кое добро ги познава работните места, го дефинира обемот на задолженијата што ги има едно работно место, итн.

Работната средина е многу широк поим. Овој поим вклучува повеќе потесни поими, а тоа се: работно место, работни задачи, работни обврски, одговорност, и сл. **Работното место**, како што покажува и самото име, акцентот го става на една релативно одвоена просторна димензија во рамките на работната средина, која се одвојува од останатите работни места. Работното место подразбира збир од работни дејствија кои носителите на работното место треба да ги извршуваат, а кои се нарекуваат работни задачи. Пример, работното место на еден машиновозач на електрична локомотива е просторно јасно разграничено од другите работни места во едно железничко претпријатие. Тоа работно место ги има сите неопходни инструменти за извршување на **работните задачи** (техничката проверка на машините, управување со локомотивата). **Работни обврски** се работните задачи подигнати на степен на задолжение, т.е. конкретните активности што еден поединец треба да ги изврши во рамките на работното место кое го извршува.

Анализата на работната средина не се извршува стихично. Тоа е една сложена постапка која не ја врши еден поединец, туку една екипа во еден подолг временски период. Секоја организација треба да има развиена анализа на работната средина, бидејќи таа може да биде употребена за разни идни активности поврзани со

менаџирањето на ресурсите (реорганизација, планирање на ресурси, селекција, обука, итн).

Анализата на работната средина започнува со анализа на работните места. Анализата на работните места не е исто што и описот на работните места, кој вообичаено го имаат сите организации. Анализата не ги вклучува само работните места, туку и вработените и нивната мотивација и задоволство од работата, ставовите кон малцинските групи или кон дискриминацијата, актуелните проблеми во организацијата, итн.

Систематизирањето на работните места се извршува со нивно групирање. Групирањето може да се изврши според разни критериуми, но вообичаено се прави според нивното значење за функционирањето на организацијата, при што се добива една хиерархиска скала на работни места, на која најгоре се сместени најзначајните, а најдолу - периферните работни места.

Многу значајна постапка во анализата на работната средина претставува прибирањето информации. Информациите може да се добијат со примена на разни методи, како на пример: личното набљудување, разговор со менаџерите, следење на стручна литература, и сл.

Вообичаени методи кои се користат за анализа на работата се: непосредно набљудување, интервју, анкета, анализа на правните акти на организациите (систематизации).

7. Реорганизација на човечките ресурси во институциите и промени во работните задачи

Во услови кога организацијата не може да го испланира примањето на нови лица, а има потреба од нив за исполнување на плановите, вообичаено се применува постапката на реорганизирање на човечките ресурси, при што:

- * Се постигнува договор со вработените за нови обуки или тренинг на тимови за постигнување на повисока продуктивност;

- * Се вработуваат лица со ниски квалификации или без квалификации кои ќе бидат обучувани од вработените со високи перформанси;

- * Се менуваат целите на организацијата, бидејќи недостигот од вработени ќе го блокира нивното исполнување.

Кога се вработени поголем број лица, се преземаат следниве мерки:

* Пресметување на трошоците за прекумерната вработеност за различни периоди;

* Се разгледуваат трошоците за отпуштање на работната сила;

* Се извршува промена во работните задачи, преименувања, нови обуки, и сл.

Класичниот пристап кон човечките ресурси главно бил насочен кон анализа на работното ангажирање на вработениот, при што се следи промената на работните задачи. Промената во работните задачи може да резултира од разни причини, како што се: воведувањето нови технологии или нови материјали, прегрупирање, воведување тимско работење, развој и структурни промени во организацијата, воведување нови системи на плаќање, вработување нов менаџер за човечки ресурси.

8. Акциски планови за планирање на човечките ресурси

Една од главните активности на МЧР претставува донесувањето акциски планови кои покриваат разни области:

→ План за потребите од човечки ресурси, како и планирање на унапредувањата и интерните преместувања.

→ Секоја промена на структурата во организацијата носи промени и на планот на човечки ресурси.

→ Планови за користење на вработените.

→ Планови за обучување на човечките ресурси.

→ Планови за наградување.

9. Дефинирање на планирањето во земјите со развиена пазарна економија

Карактеристично за поголем број граѓански економисти е што сметаат дека планирањето е пред сè, „интелектуална работа“, „интелектуален процес“, „комбинација на интелектуалните способности“ на управувачките и раководните структури во стопанството и во државата (вакви ставови се присутни во трудовите на: **Robert G. Murdick „Nature of Planning and Plans“** и **Charles E. Summer - „The Future Role of the Corporate Planner“** - двата во зборникот **„Corporate Planning - Selected Concepts“** - London 1971, и други). Според нив, планирањето претставува обид да се координираат економските одлуки на долг рок, да се определи правецот

и брзината на развојот на земјата. Воопшто, може да се рече дека граѓанските автори го дефинираат планирањето како една акција на управувачките структури, стручните органи и сопствениците, која е насочена кон одредување на целта на дејствувањето, испитувањето и одредувањето на патот што доведува до реализирање на таа цел, изборот на мерките и инструментите за остварување на задачите и остварување на такви активности што овозможуваат оптимални стопански резултати.

Ј. Тинберген, автор што економската наука и практика ја задолжил со непроценливи придонеси во подрачјето на анализата и планирањето, без волја пристапува кон покомплексно дефинирање на планирањето. При една ретка прилика на дефинирање истакнува: „воопшто се напоменува дека владата треба да интервенира како организатор на јавниот економски живот и тоа на еден доста детален начин, што бара секогаш една поподробна подготовка и координација. Точно таа подготовка е обележана со терминот „планирање“. Еден план е целина на бројки и мерки што се однесуваат на една конкретна употреба. Тоа може да се однесува на едно туристичко патување, испитувањето на производството на едно претпријатие, или студија за изградба на еден пат“⁹

Сепак, во досегашните напори за дефинирање на планирањето се акцентирани битните елементи на неговата суштина, содржина, место и значење. Така, уште во рамките на познатата расправа за „економиката на социјализмот“ од триесеттите години, Дикинсон¹⁰ истакнува: „планирањето е донесување главни стопански одлуки - што ќе се произведува, која количина, на кого ќе му се испорача - со свесно одлучување на одреден орган врз основа на општиот преглед на стопанскиот систем во целина“¹¹

Американскиот економист Г. Сирикин во поимот на планирањето ги нагласува „централизацијата во достаточна мерка“ и „општествените трошоци и општествените користи“. Во таа смисла, според него, „планирањето е активност со која се настојува со централизација на ресурсите во достаточна мерка, да се земат предвид општествените трошоци и општествените користи што би биле ирелевантни во пресметките на децентрализираниот носител на одлука. Насловот на неговата книга „Видливата рака - основа на економското планирање“ јасно

⁹ Tinbergen, J. (1967), *La Planification*, Paris, 36.

¹⁰ (Dickinson, H. D.)

¹¹ (цитирано според Johansen, L.)

сугерира дека во подрачјата каде што затајува „невидливата рака“ во управувањето со стопанските процеси треба да се употреби „видливата рака“.

Во услови на социјални и економски проблеми, како и за остварување на значајни структурни промени на стопанството, планирањето „треба да биде инструмент за модернизација на земјата, како и продолжување на хоризонтот на колективната одлука“¹²

Оваа расправа можеме да ја заокружime со впечатливи ставови на реномираниот и плоден американски автор од оваа област - **Georg Stejner**¹³ кој стратегиското планирање го дефинира поаѓајќи од четири гледни точки, битни за неговото разбирање, и тоа:

- планирањето како иднина на сегашните одлуки,
- планирањето како процес,
- планирањето како филозофија,
- планирањето како структура.

Планирањето како иднина на сегашните одлуки - Стратегиското планирање по својата суштина ја изразува иднината на тековните одлуки. Со него се опфаќаат причините и ефектите на актуелните одлуки, како и нивните последици во даденото време. Суштината на стратегиското планирање претставува систематска идентификација на можностите и ризиците кои постојат во иднината, при што со комбинација на релевантните показатели се овозможува донесување подобри сегашни одлуки за користење на можностите и избегнување на ризиците.

Планирањето како процес - Тоа е процес на донесување одлуки однапред, за реализирање на тоа што сакаме да го постигнеме и како да го постигнеме, кој да го реализира и што да правиме со резултатите од таквата активност.

Планирањето како филозофија - Стратегиското планирање претставува определен начин на однесување и живеење, навика и сл. Ова планирање е повеќе од само процес, од интелектуална вежба каде што се презентираат процеси, прецедури, структури или техники.

Планирањето како структура - Структурата се изразува преку фактот што стратегиското планирање претставува систем во кој со повеќе или помалку формализирани активности се определуваат намерите, целите и стратегиите, се

¹² Fraise, R. (1996), *Projet des Nations Unies pour le Development (PUND): Futurs Africains*, juin, 17-21.

¹³ Stejner, G. (1997), *Strategic Planning*, Published by Simon & Schuster, New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: Free Press Paperbacks.

разработуваат деталните планови и се имплементираат политиките и стратегиите за остварување на целите и намерите на стопанските и општествените субјекти.

II ДЕЛ

ГЛАВА III. СОЦИЈАЛЕН СИСТЕМ

1. Теоретските основи и дефинирање на социјалната заштита

Во Законот за социјална заштита е предвидено дека:¹⁴

„Републиката е основен носител на социјалната заштита на граѓаните и обезбедува услови за нејзино остварување“.

Под **социјална заштита** се подразбира организирана дејност за спречување и надминување на основните социјални ризици на кои се изложени граѓанинот, семејството и групи население.

Социјалниот ризик опфаќа:

- Ризици по здравјето (болест, повреда и инвалидност),
- Ризици на стареење (старост и преживаување),
- Ризици на мајчинство и семејство,
- Ризици од невработеност и професионална неадаптираност и
- Ризици од неадаптираност кон социјалната средина.

Државата преку своите органи и институции ги утврдува целите што сака да ги постигне со мерките за социјална заштита. Тие во основа се насочени кон постигнување на:

1. Социјална превенција, која вклучува низа мерки за спречување појави на социјален ризик за граѓанинот, семејството или дел од населението;

2. Вонинституционална заштита, која опфаќа активности за прва социјална услуга, помош на поединец и семејство, домашна нега, сместување во друго семејство и други мерки;

3. Институционална заштита, која ги опфаќа правото на ослободување од работо-производствената активност и правото на сместување во установа за социјална заштита;

¹⁴ Закон за социјална заштита

4. Правото на социјална помош, кое се идентификува со системот и политиката на социјалната заштита.

За остварување на социјалната превенција, се преземаат мерки за спречување на настанување на социјален ризик на граѓанинот, семејството или група на население преку:

- * едукативно-советувалишна работа,
- * развивање на формите на самопомош,
- * волонтерска работа со лично ангажирање и без надоместок и
- * примена на други методи кои соодветствуваат на потребите на корисниците на социјална заштита.

Финансирањето на социјалната заштита, во услови на слободен пазар, се врши преку разни извори на средства од домашно и странско потекло. Со оглед на тоа дека државата се јавува како носител на социјалната заштита, дел од потребните средства за социјалниот сектор ги обезбедува таа преку својот буџет.

Освен од буџетски извори, средства за социјалниот сектор се обезбедуваат и од: стопански субјекти, претприемачи, разни фондови, странски донации, верски заедници, и од други извори.

Социјалната сигурност на граѓаните во Р. Македонија се обезбедува преку системите за социјално осигурување и социјална заштита. По прогласувањето на независноста на Р. Македонија во 1991 година, политиката за социјална заштита поминала низ три развојни фази:

— Првата фаза е фазата на основање, која се остварила во периодот од 1992 до 1996 година. Во овој период, невработеноста, сиромаштијата и неизградениот пазар барале оформување на систем и вклучување на социјалниот аспект во инструментите на политиките за борба против сиромаштијата и за обезбедување целосна покриеност на социјалните права. Во овој период се спровеле проектите за инфраструктурата и за наградување на способностите на центрите за социјална работа.

— Втората фаза започнала во 1997 година, кога нивото и видот на надоместоците се измениле и тоа довело до донесување нов закон за социјална заштита, со кој се утврдил општиот и категоризираниот план за минимални примања за сиромашните лица без доволно средства за пристоен живот. Со тоа, втората фаза на системот го оформува неговиот институционален развој, која го опфаќа периодот од 1997 до 2002 година.

— Третата фаза, наречена фаза на реформи, започнала во 2003 година со донесување на определени мерки на политиките за заштита на социјално загрозеното население, промени во политиката на планирање и управување и сл.

Во членот 2 од Законот за социјална заштита е предвидено:¹⁵

„Владата на Р. Македонија донесува Програма за остварување на социјалната заштита, со која ги утврдува подрачјата за социјална заштита, специфичните потреби на населението во тие подрачја и начинот на остварување на социјалната заштита. Владата ја утврдува мрежата на јавните установи за социјална заштита“.

Министерството за труд и социјална политика е надлежен орган за спроведување на Законот за пензиско и инвалидско осигурување, Законот за вработување и осигурување во случај на невработеност, Законот за детска заштита и Законот за социјална заштита.

Во новиот пазарен амбиент кој се создава во сите сектори во нашата земја, вклучувајќи го и социјалниот, менаџерската функција станува носител на многу значајни и одговорни проекти и задачи, без кои не може да се замисли современ, правичен, рационален, ефикасен, транспарентен, и во некои сегменти, профитабилен социјален сектор.

2. Услуги и мерки во социјалната заштита и социјалната работа

Во Законот за социјална Заштита, е предвидено следново:¹⁶

▲ Социјална превенција

Член 13

За остварување на социјалната превенција, се преземаат мерки за спречување на настанување социјален ризик за граѓанинот, семејството или групата граѓани, особено преку едукативно-советувалишна работа, развивање на формите на самопомош, волонтерска работа со лично ангажирање, и сл.

▲ Вонинституционална заштита

Член 14

Вонинституционалната заштита опфаќа право на:

- прва социјална услуга на корисници на социјална заштита,

¹⁵ Член 2 од Законот за социјална заштита

¹⁶ Во Законот за социјална Заштита, (пречистен текст) Сл. весник на Р. Македонија бр. 21 од 20.02.2006 година,

- помош на поединец,
- помош на семејство,
- домашна нега и помош на поединец и семејство,
- дневно и привремено згрижување како помош на поединец и семејство и
- сместување во згрижувачко семејство.

▲ Институционална заштита

Член 21

Институционалната заштита опфаќа право на оспособување за работно-производствена активност и право на сместување во установа за социјална заштита.

Член 22

Право на оспособување за работно-производна активност имаат лицата со умерени и тешки пречки во интелектуалниот развој.

Член 23

Право на сместување во установа за социјална заштита, според овој закон, имаат лицата кои немаат соодветни услови за живеење во своето семејство или од други причини им е потребно сместување во установа за социјална заштита, а не може да се примени друг облик на социјална заштита. Право на сместување во установа за социјална заштита се обезбедува на:

- дете без родители и родителска грижа,
- дете со воспитно-социјални проблеми,
- дете со нарушено поведение,
- бремена жена еден месец пред породувањето и самохран родител со дете до тримесечна возраст на детето,
- лице со умерени и тешки пречки во интелектуалниот развој, лице со најтешки пречки во интелектуалниот развој и лице со трајна телесна попреченост на кое му е потребно трајно згрижување и нега,
- старо лице, возрасно лице со телесна попреченост и лице со пречки во интелектуалниот развој, кое не е во состојба само да се грижи, а поради станбената и семејната положба нема можност да му се обезбеди заштита на друг начин.

▲ Право на социјална помош

Член 24

Правото на социјална помош опфаќа:

*постојана парична помош за лицата неспособни за работа и социјално необезбедени,

* социјална парична помош за лица способни за работа и социјално необезбедени,

* паричен надоместок за помош и нега,

* право на здравствена заштита,

*надоместок на плата за скратено работно време поради нега на телесно или интелектуално попречено дете,

* еднократна парична помош или помош во натура,

* право на домување и

*парична помош на лице кое до 18 години возраст имало статус на дете без родители и родителска грижа.

3. Современи тенденции на социјалната заштита

Пораст на социјалните трансфери - Глобалните динамични промени на современото општество и брзиот економски растеж се нараскинливо поврзани со силната експанзија на социјалната заштита и со режимите на социјалното осигурување на повоениот свет. Импозантниот развој на социјалната заштита и впечатливиот трансфер на средства кои ги имплицира споменатиот феномен, е заедничка карактеристика на индустријализираните земји. Речиси без исклучок, сите земји на современата меѓународна заедница пристапија кон елаборирање и доградување на системите за социјална заштита. Меѓутоа, со сите системи подеднакво се наметнува еден проблем, кој со текот на времето станува акутен: тоа е проблемот на финансирањето на социјалната заштита ¹⁷

Во зависност од расположливите квантитативни параметри, во поглед на оваа материја можно е да се повлечат две начелни констатации:

- Од шеесеттите години на овој век, стапката на трансферираните средства во доменот на СЗ се зголемуваше со позначаен интензитет отколку стапката на пораст на внатрешниот бруто производ.

- За време на целиот повоен период, двете функции на СЗ, и тоа: заштитата на старите лица и здравствената заштита, супериорно го задржаа водечкото место во потрошените средства од фондовите на СЗ. Трошоците наменети за лица од третата

¹⁷ Andreani, E. (1985), *La protection social dans le monde Les Cahiers francais*, Paris: La documentation francaise, No. 222, juli-septembar, 5.

возраст (лица над 60-65 години и повеќе) го зазедоа водечкото место во социјалните буџети на најважните членки на ОЕЦД: САД, В. Британија, Германија, Франција, и достигнале просечно меѓу 20- 30% за здравствена заштита и меѓу 40 и 50% за пензиска и инвалидска заштита, или вкупно за двете функции - над 75% од целокупниот буџет на државата.

Во Р. Македонија, врз основа на податоците на Министерството за финансии ¹⁸ истата тенденција може да се констатира преку анализата на расходите на Фондот за пензиско и инвалидско осигурување, кои во последните неколку години се во постојан пораст. Доколку се направи една груба пресметка на вкупните социјални трошоци во Р. Македонија, ќе се констатира дека во периодот од 1998 до 2003 година тие пораснале од 48. 474 милиони денари на 58. 632 милиони денари, со натамошна тенденција на пораст. Обид за класификација - Националните системи за социјална заштита не се едноставни и еднозначни. Постојат два големи системски модели на социјална заштита, и тоа: од една страна, *европските земји или членките на ЕУ* - во кои преовладуваат системите за социјално осигурување, формираат хетерогена група системи во чии рамки социјалната заштита се развива во национална или професионална опција. Во оваа група се издвојува **скандинавскиот модел на социјална заштита**. Од друга страна, *Соединетите Американски Држави* претставуваат екстреман пример за социјална заштита осигурена преку социјалните режими на претпријатијата, околу која се надоврзуваат програмите за помош.

— *Западноевропски модел*

Британскиот систем, чии основни карактеристики се пронаоѓаат и во најголемиот број земји на Северна Европа, се засновува врз аксиомата дека **социјалните ризици не се делат и не се независни едни од други**. Во **Холандија**, наспроти влијанието на концепцијата на Беверидџ, дури во 50-тите години е воспоставен систем за национална солидарност, со кој е покриено целото население, но не за сите туку само за оние со одредени ризици. **Белгискиот систем** содржи два основни режима за социјално осигурување - еден за оние што се под системот на плата, и друг за оние што се независни.

¹⁸ Билтен, (2004), 9-10, [http:// www.finance.com.mk](http://www.finance.com.mk)

— Скандинавски модел за социјална заштита

Анализирано во општи црти, во скандинавскиот модел, кој го сочинуваат четири држави - Шведска, Финска, Норвешка и Данска, евидентна е еволуцијата на режимите за социјално осигурување кон „мешана или плуралистичка благосостојба“ – **welfare mix** или **welfare pluralism** ¹⁹ Во скандинавскиот модел, државата ги снабдува, ги финансира и ги уредува услугите за социјална заштита за сите граѓани во текот на целиот живот. Скандинавскиот модел се смета за модел кој е успешен и создаден, пред сè, благодарение на добро организираното и силно работничко движење. Овој модел е резултат на социјалдемократската идеологија и претставува еден вид **трет пат** или **средна опција** помеѓу капитализмот и комунизмот ²⁰

— Моделот на САД

За разлика од европскиот модел за социјално осигурување, системот за социјална заштита воспоставен во Соединетите Американски Држави има сосема поинакви карактеристики. Интервенцијата на јавниот систем (државата) е многу поограничена, како поради бројот на корисниците така и поради покриеноста на разните ризици (старост, хендикеп, болест).

Друг тесен простор, оставен за социјалното осигурување, се **формулите за помош**, кои играат важна улога во САД. Пред сè создадени како израз на недоволноста од социјални покретија, особено за оние корисници кои се исклучени од системот, овој вид заштита има големо значење во финансирањето.

— Моделот на посткомунистичките земји

Социјалната политика од некогашниот реален социјализам се базирала на т.н. политика на полна вработеност. И кај нас, во тој период, проблемот во сферата на социјалната политика се решаваше по истиот принцип. Па така: заради заштита на вработените во „Н.Н.“ фирмата се вршеше државен интервенционизам, на тој начин што со пренамена на средства за изградба на спомен-дом се донираше фирмата со една единствена цел - таа да продолжи со работа и вработените да останат на работа. Целиот систем на социјално осигурување и во Македонија во тој период функционираше по принципот на заемност и солидарност, без нови идеи и без следење на современите економски текови.

¹⁹ (Abrahamson, 1995).

²⁰ Abrahamson, P. (1999), „Le model scandinave de protection social“, Nantes: DREES, Collection MiRe, Rencontres de Copenhagen, Vol. 4, Tome 1, 32.

— Перспективите на социјалната заштита во Република Македонија

Македонија, по распадот на тогашниот систем кој резултираше со сеопшта криза, ги направи првите исчекори со разграничување на системот на осигурување и воведување солидарни друштва и комплементарни приватни режими, со најава на проекти за неопходни реформи.

Во Македонија се бележи постојан дефицит на социјално осигурување од познати причини (економски). Поставеноста на социјалната заштита, системски, е во рамките на дозволеното, меѓутоа од економско-финансиски карактер е дискутабилна. Поради тоа, прераспределбата на приходите е условена од распределбата. Бидејќи распределбата е економска категорија, а прераспределбата социјална категорија, во реалноста, истовременоста на овие два трансфер системи е исклучена, па дури невозможна. Од овие причини, иако се собираат значителни средства, аутпут ефектите се мали.

Здравствената заштита исто така спаѓа во категоријата на осигурување и е организирана како систем на државно здравство, односно како систем на задолжително осигурување. Во делот на реформските зафати, кај нас е воведен системот на слободен избор на лекар, а пристапот до специјалистите не е филтриран. Со последните одлуки на ресорното министерство, се прават напори и овој процес да биде решен. Во Р.М. постои приватен јавен сектор, особено во болничкиот домен, но најголемиот проблем е од аспект на бројноста на заштитена популација.

Аналогно на опишаниот аксеолошки систем за социјална заштита на развиените земји, на неговите функционални и противречни вредности, се наметнува и потребата за критичко преиспитување, поимање и трансформирање на нашиот домашен систем за социјална заштита, односно негова адаптација кон современите европски текови.

Социјалната сигурност (**social security**) е основна цел на македонската социјална држава, која се спроведува преку развојот на социјалното осигурување и социјалната грижа и заштита (**social care and welfare**). Оваа претенциозна амбиција ја среќаваме во публикацијата на Министерството за труд и социјална политика на Р.М.²¹ Притоа, во согласност со скромните достигнуања во овој домен, авторот се задоволува со констатацијата дека „социјалното осигурување се употребува за

²¹ („Системот на социјална заштита на РМ“, Габриел Амицис, European Profiles SA, ISBN 9989-22634-0-x, 11).

дефинирање на системот за надоместоци и услуги обезбедени за работниците и за самовработените, како и за нивните семејства во случај на одредени ризици“. Евидентно е дека други сегменти на населението не се земаат предвид од најмалку три причини: а) тесното толкување на системот за социјално осигурување, б) финансиската немоќ на социјалниот буџет, в) недоволната разгранетост на социјалните фондови. Како останати недостатоци на домашното социјално осигурување би можеле да се споменат: честото изедначување на содржините и категориите (социјална заштита со социјална политика, социјална заштита со социјална помош,...), тенденцијата за нивно глобализирање, итн.

Независно од недостатоците, Р.М. е на пат да изгради поволна институционална рамка на СЗ и да пристапи кон посериозни реформи во овој домен. Во прво време реформите се однесуваат на децентрализацијата, инклузијата и плурализмот на СЗ.

4. Побарувачка на социјални услуги

Кога зборуваме за побарувачка на социјални услуги, треба да имаме предвид дека се работи, пред сè, за **индивидуална побарувачка**, која подразбира количество добра и услуги од кои едно лице има потреба во даден временски период и е подготвено да ги плати.

Побарувачката на социјални услуги во државата зависи од повеќе фактори, меѓу кои најважни се:

- А) нивото на бруто домашниот производ,
- Б) стапката на економски пораст,
- В) стапката на невработеност,
- Г) стапката на сиромаштија,
- Д) старосната структура на населението,
- Ѓ) бројот на пензионирани лица,
- Е) бројот на разведени лица,
- Ж) бројот на деца без родители,
- З) бројот на склучени бракови, и сл.

Следниот важен елемент кој влијае врз формирањето на обемот и структурата на побарувачката на социјалните услуги е социјалната политика и националното законодавство, со кое се уредуваат правата на граѓаните и на семејствата врз сите основи за социјална заштита.

Законите за социјална заштита ги уредуваат работите поврзани со системот, организацијата, функционирањето и развојот на социјалната заштита; животниот стандард на населението; односите помеѓу родителите и децата; старателството и посвојувањето; малолетничката деликвенција, итн.

Детската заштита се однесува на заштитата на децата со обезбедување определени права, како што се: детскиот додаток, посебни додатоци, помош за опрема на новороденчиња, итн.

Право на домашна нега и помош има лице кое не е во состојба да се грижи за себе и му е потребна помош и нега во задоволувањето на основните егзистенцијални потреби.

Право на здравствена заштита имаат корисниците на постојана парична помош, лицата сместени во друго семејство и во установа за социјална заштита и корисници на паричен надомест за помош и нега од друго лице, ако не можат да се осигураат по друга основа.

Со ставање под старателство во Р. Македонија им се дава посебна заштита на малолетните деца кои се без родителска грижа и на полнолетни лица на кои им е одземена или ограничена деловната способност. Работите на старателство ги врши Центарот за социјална работа непосредно или преку старатели.

5. Понуда на социјални услуги

Понудата на социјални услуги подразбира количество на социјални услуги и добра кои институциите, приватните компании, невладините организации, верските заедници, поединци и сл. се подготвени, сакаат и можат да ги произведат и да им ги продадат на корисниците кои имаат потреба од нив.

Како носители на понудата на социјалните услуги во земјата се јавуваат: општинските и регионалните центри за социјална заштита кои работата во состав на Министерството за труд и социјална политика и ја покриваат целата територија на државата; установите за социјална заштита; центри за сместување на стари лица; детски градинки, итн.

Така, кај **формирањето на побарувачката на социјалните услуги и добра**, како важни фактори би се јавиле: **цената на услугите и добрата (Пх), доходите на потрошувачите на тие услуги и добра (У), големината на пазарот на социјални услуги и добра (М), цената на добрата и на услугите поврзани со тие услуги и**

добра (Пр), вкусовите на потрошувачите (Т), очекувањата на потрошувачите за движењето на цените во иднина (Е), други релевантни фактори (О).

Побарувачката на социјални услуги и добра се претставува на следниов начин:

$$Дх = \phi (Пх, У, М, Пр, Т, Е, О)$$

Кај формирањето на понудата на социјалните услуги и добра, како важни фактори се јавуваат: профитот или партиципацијата на државата во трошокот (Пф), цената на услугите или доброта (Пх), цената на влезните фактори на производство (Пи), технологијата (Т), цената на другите добра и услуги кои се во врска со тие услуги и добра (Пр), и други релевантни фактори (О).

Понудата на одредена социјална услуга или добро се претставува на следниов начин:

$$Сх = \Phi (Пф, Пх, Пи, Пр, Т, О)$$

Понудата и побарувачката тендираат кон урамнотежување на пазарот, така што ги урамнотежуваат цените и количествата на социјални услуги и добра на пазарот.

Менаџерите од социјалниот сектор треба да ги познаваат потребите, да разработат механизми за нивно решавање, да изработат проект или програма за обезбедување социјални услуги за оваа категорија на граѓани, да привлечат инвеститори и да ги реализираат поставените цели.

Како можни развојни цели на менаџерите или на менаџерските тимови би биле:

- изработка и донесување план и програма за основање установа за социјална заштита;
- изработка и донесување план и програма за основање на дневни центри;
- план и програма за поттикнување и за помош на згрижувачки семејства
- програма за развивање и соработка помеѓу владините институции, органите на општината и невладините организации и сл.

6. Историски социјално-економски и теориски аспекти на социјалните политики

* **Историски аспекти** - Под поимот социјална политика се подразбира збир од мерки преземени на ниво на една нација, народ (држава), со цел да се подобрат или да се променат условите на материјалното или културното живеење согласно со прогресивниот развој на социјалното право и со економските и политичките можности на односната држава во дадениот момент.

Историски набљудувано, појавата на социјалната политика претставуваше соодветна оптимална општествена, економска, политичка, културна и психолошка рамка, чија манифестација посилно се почувствува кон почетокот на 19 век со развојот на индустријализацијата и прогресот на демократијата во тогашните централизираните држави на Западна Европа. Едновременно со развитокот на граѓанската свест следува и ренесансата на политичките, а нешто подоцна и на социјалните права. Имено, индустриски развиените земји на 19 век, штитејќи ги тековите на доминантниот либерален начин на пазарното стопанство што функционира врз принципите *laissez-passer* и *laissez-faire* не го стимулираат воспоставувањето на социјалната политика. Секавичната акумулација на богатството, далеку од логиката на разрешување на проблемите на сиромаштијата кои ги покажуваат своите драматични димензии особено во урбаните средини, интензитетот на миграцијата село-град, влијаат врз формирањето на масовната пролетерска класа, чија социјална состојба на перфектен начин ќе ја прикаже и анализира Енгелс во делото „Состојбата на работничката класа во Англија“ (1845).

*** Развојот на свеста за социјалната правда и социјалното право**

Афирмацијата за потребата и за воспоставувањето на свеста за социјалното право и социјалната правда во историскиот развој на науката и емпиријата извираат од идејата на правдата, а подоцна, со развитокот на човековата цивилизација и просперитетот, и од хилозоизмот на социјалното право, чија еволуција заслужува исклучително внимание и елаборирање. Историјата на еволуцијата на правно-социјалната мисла и на правдата е лоцирана во Европа. Европа и нејзината цивилизација од своја страна се потпираат врз три темелни аксиолошки оски: хуманизмот, правото и универзализмот.

Идејата за хуманизмот е создадена во пазувите на античка Грција, идејата за правото и правната држава е втемелена во рамките на Римската Империја, додека идејата за универзализмот е плод на христијанската религија.

Со своето специфично сфаќање на правдата се издвојува епохата на средновековното христијанство, кое правдата ја согледува низ призмата на сопствените верници и религијата. Притоа, неопходно е да се направи разлика помеѓу толкувањето на правдата и толкувањето на милостината, кои инаку често се погрешно идентификуваат кога е во прашање религијата.

Со настапувањето на периодот на ренесансата, вековната дебата за правдата се одвива во знакот на многубројните сомневања и преиспитувања кон доктрините и

сфаќањата што ги ефектуира схоластичкото учење и христијанското толкување на вистината, а според тоа и на правдата. Најтипичен претставник од овој историски период е делото на Гроциус (Hugo Grotius) *De iure belli ad pacis* (1625), што почнува со афирмацијата: *Non esse Deum, ant non curari ab eo negotia humana*, односно: „претставената анализа на природниот закон би важела дури и кога Господ не би постоел“.

Во втората половина на 19 век, Прудон (Prudhon) ја објавува „Правдата на револуцијата и во црквата“ („*De la justice dans la revolution et dans l'eglise*“), која постапува според славниот пример на Платон, но во една подобра социјална перспектива.

По Првата светска војна и создавањето на Меѓународното биро за труд (Bureau international du travail - BIT), чија преамбула на Статутот почнува со афирмацијата дека „меѓународниот и траен мир може да се темели единствено врз основите на социјалната правда“, изразот социјална правда дефинитивно влегува во официјалниот меѓународен речник.

Независно од фактот што во првенствено овој израз има длабоко сентиментално значење, со усвојувањето на Универзалната декларација за правата на човекот од 1948 година, и таквите квалификативи се губат во полза на императивот, како право на секоја индивидуа во смисла дека „секоја индивидуа има право...“.

7. Влијанија и обусловеност на социјалната политика и социјалниот развој

Социјалната политика како збир од мерки што се преземаат на ниво на држава, локална самоуправа или друг надлежен субјект, се остварува со цел да се подобрат или да се променат условите на материјалното или на културното живеење.

Целите на социјалната политика може да се определат на две нивоа:

♦ **Ниво на квалитативни финалитети и цели**, кои се релативно вонвременски и врз кои се повикува социјалната политика кога истакнува дека нејзината основна суштина се состои во обезбедување „еднаквост на шанси“ за сите лица од разни социјални потекла и средини;

♦ **Ниво на квантитативни цели**, прецизно дефинирани како во временски така и во просторен контекст. Ова ниво на цели на социјалната политика се граничи со реалната социјална планификација.

Основната класификација на разните видови „социјални интервенции“, кои ги идентификуваме и како средства на социјалната политика, се сведуваат на три типови интервенции: а) регулација на приватните активности, б) трансфери на монетарните ресурси, в) снабдување на добра и услуги.

Покрај ова, во рамките на социјалниот развој во едно општество спаѓаат следниве видови социјални агенсии што вршат определена образовно-воспитна активност за развојните потреби:

А) *Семејството*, кое е место каде што индивидуата поминува најголем дел од времето до периодот на својата финансиска и социјална независност.

Б) *Современите услови на живеење* го намалуваат значењето на семејството и неговата улога во воспитно-образовниот процес.

В) *Средината*, која во традиционалните населби ја има улогата на социјална основа, со секојдневните комуницирања помеѓу луѓето влијае врз сфаќањата за развој.

Г) *Училиштето (факултетот) и образовниот систем во современиот свет* претставуваат основен агенс за едукација на активностите и за градење на свеста за политиката во социјалната сфера и за реализација на развојните процеси.

Сите овие агенсии, нивното влијание, како и други фактори и показатели треба да се имаат предвид при формувањето на одредени политики што имаат влијание врз социјалниот развој. Со постојаното подобрување на условите за работа се остварува една од стратешките цели на политиката за социјален развој. Социјалната политика и социјалниот развој меѓусебно се дополнуваат и имаат многу заеднички полиња на дејствување, како што се: вработувањето, пазарот на трудот и политиката за вработување, здравството, образованието, итн.

8. Модели на социјална политика

Современите социјални консеквенции на индустријализацијата и урбаното општество во светлината на „социјалната држава“ се елаборирани од страна на поголем број автори, а еден од најреномираните е Ричард Титмус²²

Титмус се залага за поголема иницијативност на државата на современото општество, нудејќи три основни модели за социјалната политика, кои се темелат

²² (Richard Ttmuss, позначајни трудови му се: „Problems of Social Policy“ (1950); „Commitment to Welfare“ (1971), „Gift Relationship“ (1973) во издание на Penguin Books).

врз три различни согледувања на улогата на социјалната политика во општеството, а тие се:

1. Резидуален или селективен модел, според кој постојат два природни, односно социјални канали, со чија помош се задоволуваат индивидуалните потреби во современото општество: пазарот и семејството. Кога овие две институции ќе престанат да функционираат, нив ќе ги заменат, и тоа само привремено, установите за социјална грижа на државата.

2. Индустриски модел, кој ја подразбира социјалната политика како функционален додаток на економијата. Според овој модел, потребите треба да се обезбедат врз основа на продуктивноста на општеството, а истата се подобрува со мерките на социјалната политика.

3. Институционален редистрибутивен модел, кој на социјалната политика гледа како на интеграциона институција на општеството што обезбедува универзални добра и услуги за сите индивидуи, надвор од пазарниот механизам на функционирање. Овој модел не само што ги инкорпорира ефектите на поранешните и актуелните промени туку и обезбедува голем број функции со кои на социјалната политика ѝ се дава можност да добие улога на позитивен и динамичен фактор на општествените промени.

9. Мерки на социјалната политика

Основните инструменти на социјалната држава со кои се подобрува социјалната сигурност и нивото на социјалното обезбедување на населението се јавните мерки на државата.

Социјалните мерки ги дефинираме како збир на правни правила и норми што го регулираат социјалното обезбедување и гарантираат извесен минимум квалитетен живот за целокупното население. Меѓу сите мерки постои една заедничка димензија што може да послужи како основна рамка: сите социјални мерки се однесуваат на статусот на индивидуите и групите во општеството и на подобрување на нивниот животен стандард и квалитетно живеење (Социјалните мерки имаат и своја меѓународна вокација низ конституирањето на меѓународното социјално право. Подетално: RIBAS (J. J.), SECHE (J. C.), JONCZY (M. J.), „Traite de droit social en Europe“, Paris: PUF, 1978).

Социјалната политика, настојувајќи да ги подобри капацитетите и потенцијалите на работењето и на заработката, односно израмнувајќи ги шансите на индивидуите и групите, создава поповолни услови за задоволување на нивните потреби на пазарот. На концептот за еднаквост на шансите, што претпоставува една стратегија каде што стопанисувањето и ефикасноста одат заедно, му одговара концептот за човековиот капитал, чие подобрување е и цел на социјалните мерки. **Концепцијата за еднаквост на шансите** им создава на индивидуите можност за поуспешна мобилност и динамика во рамките на структурата на местата што системот ги дефинира. **Концепцијата за човековиот капитал** овозможува низ адекватно стручно образование на индивидуите да се одговори на потребите на општеството. Социјалната политика е еден вид средство за обезбедување на промената и преместување на индивидуите на сè подобри места. Таа е еден вид средство за кристализирање на „продуктивните атоми“ на соодветните места кои мора да бидат пополнети за системот да функционира пооптимално.

Постојат следниве видови социјални мерки:

- социјални мерки врз основа на користените механизми,
- врз основа на дометите на интервенција,
- врз основа на субјектите на кои се однесуваат социјалните мерки,
- врз основа на целните објекти.

10. Препораки за добро управување во социјалната сфера

Постојат следниве принципи за добро управување: економичност, ефективност и ефикасност, транспарентност и зајакнување.

1. Економичност, ефективност и ефикасност

- Со цел да се надмине состојбата на непостоење поврзаност на системите што директно означуваат иста група корисници - работоспособни материјално необезбедени лица - корисници на социјална парична помош (СПП), потребно е софтверско поврзување за размена на податоците на потсистемите во Министерството за труд и социјална политика (МТСП) за социјална заштита, вработување, социјално осигурување, како и меѓуресорско поврзување на соодветните министерства заради поефикасно спроведување на политиката.

- Бидејќи системот на социјална заштита во Р.М. е заснован првенствено на пасивни мерки на заштита, потребно е од стратегиските документи да

произлегуваат акциски планови, кои ќе содржат активни мерки за целата група корисници на СПП.

- За да се создаде унапреден, модерен систем на социјална заштита, потребно е тој да се заснова на концептот на поединечно дизајнирање на услугите, во согласност со потребите на граѓаните, а не на правата, каков што е актуелниот.

- Со цел да се забрза процесот на остварување на правото на СПП, неопходно е да се намали административната работа на стручните работници, да се поедностават процедурите и потребната документација и остварување на СПП, кои, исто така, претставуваат оптоварување и за корисниците.

- За да се постигне унапредување на состојбите во целост, неопходно е формирање соодветен, технички унапреден информатички систем. Во рамките на овој систем потребно е создавање бази на податоци за корисниците, достапни за сите соодветни институции (МТСП, центрите за социјална работа (ЦСР), агенциите за вработување и др).

- Развивање на практиката на поединечни планови за вработување на работоспособните корисници здружени помеѓу ЦСР и центрите за вработување.

- Агенциите за вработување треба да ги насочуваат мерките кон долгорочно невработените и корисниците на СПП што се помалку „атрактивни“ кандидати за вработување, и во основа, потешко вработливи.

- Законските решенија да се изработуваат по спроведена анализа на состојбите

2. Транспарентност

- Унапредување на формите на комуникација и размена на информациите помеѓу ЦСР и корисниците, како и воопшто информирањето на граѓаните за разните програми за социјална заштита што им стојат на располагање.

- Подобро информирање на приватниот сектор за програмите за вработување на корисниците на СПП, итн.

3. Зајакнување

- Организирање почести обуки и постојано образование на стручните работници од ЦСР, засновани на претходна процена на потребите.

- Воведување задолжително учество на долгорочно невработените во организирани работилници за активно барање работа, итн. ²³

²³ Извор: Милчин, В. (2009), *Анализа на потенцијалот за добро управување во Македонија*, Скопје: Фондација Институт отворено општество - Македонија.

III ДЕЛ

ГЛАВА IV. КАДРОВСКИ ОСНОВИ И ПОТРЕБАТА ОД ОБУКА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Поим и дефинирање на обуката на човечки ресурси

Обуката може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

Обуката на луѓето често се изедначува со нивниот развојот. Иако станува збор за две многу важни функции на менаџментот на човечки ресурси, во поглед на нивните меѓусебни односи постојат различни ставови. Тие разлики се изразуваат низ следниве три прашања: каква е суштината на развојот; какви се неговите врски и меѓусебни односи со обуката и на кои групи луѓе се однесуваат активностите опфатени со развојот.

* *Кога станува збор за суштината на развојот, како посебна функција на МЧР речиси сите автори ја прифаќаат дефиницијата според која „развојот е поврзан со стекнување нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат извршувања на нови, посложени работи и позиции и го подготвуваат за иднината и за барањата кои доаѓаат. Тој ги шири и ги зголемува вкупните потенцијали и ги подготвува за идните предизвици и работи“*²⁴

* *Врските и меѓусебните односи на обуката и развојот обично се силни, така што линијата на нивно диференцирање тешко може да се повлече. Мајкл Армстронг смета дека „прва цел на обуката е да овозможи поединците да го достигнат најдоброто ниво на работата“*²⁵

* *Кога станува збор за луѓето што се опфатени со развојот, во менаџментот на човечки ресурси се диференцираат две гледишта. Според првото гледиште, развојот на луѓето во организацијата се однесува само за менаџментот на организацијата. Развојот го претставуваат активности кои се организираат од компанијата, а се наменети за обука и управување со кариерата на менаџерите. Според второто*

²⁴ Bahtijarevič, Šiber F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing, 722.

²⁵ Armstrong M., (1992), *Human Resource Management Strategy and Action*, London: Kogan page, 282.

гледниште, развојот на човечките ресурси ги опфаќа сите вработени во организацијата.

2. Процес на обука

Процесот на обука се состои од повеќе самостојни, но меѓусебно поврзани активности, а тоа се: одредување на потребите и целите на обуката; проектирање, организирање и реализација на програмите за обука, и евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси.

2.1. Одредување на потребите и целите на обуката

Организираниот пристап кон обуката на вработените претпоставува најпрво да се одредат потребата и целите на обуката. Ако се има предвид суштината на обуката, може да се каже дека *потребата за обука на вработените се актуелизира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаењата, вештините и однесувањата на вработените*. Надминувањето на оваа разлика може да се постигне со соодветен систем на обука, кој треба да даде одговор на две прашања: кои знаења и вештини се потребни, и кои луѓе треба да се опфатат со обуката. Одговорот на овие прашања се наоѓа во детална анализа на три нивоа: анализа на организацијата; анализа на работата на работното место; анализа на поединецот - извршител на работата.

— Анализата на организацијата треба да одреди колку организацијата и нејзините организациски делови ги остваруваат утврдената стратегија и целите, и дали обуката на човечките ресурси претставува фактор за остварување на подобри резултати во тој поглед.

— Анализа на работата на работното место опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува поединецот.

— Анализа на поединецот - извршител на работата има за цел да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи, и да одреди кои знаења, вештини и способности треба да се стекнат со помош на обуката.

2.2. Дизајнирање и имплементација на програмите за обука

Активностите на програмите за обука може да се систематизираат во пет групи:

→ определување на основните карактеристики на вработените кои имаат потреба од обука,

→ определување на содржината и структурата на програмата за обука,

→ избор на соодветни методи за обука,

→ избор на предавачи за реализација на обуката,

→ обезбедување ресурси за реализација на обуката.

● **Членовите на организацијата** кои се опфатени со обуката претставуваат најважен елемент во процесот на обуката. Пред реализацијата на обуката треба да се проучат одредени карактеристики на поединците - образование, работно искуство, возраст, вештини, итн.

● **Содржината на програмата** зависи од целите што се поставуваат пред обуката. Со програмата за обука може да се стекнат разни вештини и знаења, кои се групираат во следниве групи:

- Базична писменост: пишување, читање.

-Базични технички знаења: одржување на техничката експертиза на вработените.

- Интердисциплинарни способности: комуникација, меѓучовечки односи.

-Концептуално-интегративни способности: стратегиско и оперативно планирање, организациски дизајн, итн.

● Постојат разни **методи за обука**, но тие најчесто се делат во две групи: методи за обука без отсуство од работа и методи за обука со отсуство од работа. Во **методите за обука без отсуство од работа спаѓаат:** инструктажата, демонстрирањето, приправничкиот стаж, ротацијата на работата, и збогатувањето и проширувањето на работата. Во **методите за обука со отсуство од работа спаѓаат:** видеопроекции, предавања, дискусии, симулации, итн.

● Независно од тоа кое лице ќе ја врши улогата на **обучувач** тоа треба да:

▪ има предвид дека програмата за обука треба да биде усогласена со стратегијата на организацијата.

▪ да ја насочува кон целосно искористување на психичката, емоционалната и интелектуалната сила на поединците, и сл.

● Проектирањето и организирањето на програмата за обука треба да води сметка и за **ресурсите** кои се непоходни за нејзина реализација: плаќање на лицата кои ја вршат обуката, обезбедување соодветни технички средства и учебнички материјали, плаќање на учесниците во обуката за време на нејзиното одржување, и сл.

2.3. Евалуација на резултатите од обуката

Евалуацијата на ефектите од обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди ползата која организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука. Евалуацијата на обуката ги утврдува направените трошоци за обуката и ги споредува со остварената корист од обуката.

Во МЧР постојат повеќе пристапи за евалуација на обуката, но најчесто применуван е пристапот на проф. Киркпатрик ²⁶ кој формирал модел од четири критериуми за евалуација на обуката:

- * оцена на реакциите на учесниците во обуката спрема содржината на обуката,
- * оцена на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука,
- * оцена на промените во однесувањето на учесниците во обуката,
- * оцена на резултатите на обуката врз зголемувањето на продуктивноста на трудот.

▼ Кога се оценуваат **реакциите на учесниците** во обуката, се подготвуваат посебни прашалници кои кандидатите ги пополнуваат, а кои содржат прашања од следниот вид: „Во која мерка сте задоволни од содржината на програмата за обука?“

▼ Кога се оценуваат **знаењата** стекнати со помош на обуката, акцентот се става на тоа дали кандидатите совлададе одредени знаења, принципи и вештини кои ја сочинувале содржината на програмата за обука.

▼ Во оцената на **промените во однесувањето** на учесниците, во обуката се применуваат два метода: набљудување и самооценување.

▼ Оцена на **резултатите од обуката** е најтешка за подготвување. Тука се анализираат промените кај низа показатели кои ги изразуваат резултатите на учесниците во обуката: зголемување на продуктивноста на трудот, зголемување на производството, подобрување на квалитетот на производите, и сл.

²⁶ Kirkpatrick, D.L, (1996), „Evaluation“, во R.L.Craig (ed.), *The ASTD Training and Development Handbook*, New York: McGraw - Hill, 294-312.

3. Методи за обука на вработените

Во теоријата, но и во праксата, разликуваме обука на вработените и усовршување на менаџерите.

■ Обуката на вработените е многу важен дел од работата на одделението за човечки ресурси. За тоа колку е важна обуката во современото работење сведочи и податокот според кој бизнис компаниите во САД, за развој на вработените трошат повеќе од 54 милијарди долари.²⁷ Најчести методи за обука се:

— **Замена (ротација) на работното место**, се состои во плански и временски ограничено преместување на вработениот кој се наоѓа на обука, од едно на друго работно место, кое е во врска со извршувањето на неговата работа. Ротацијата на работата е одличен начин за проширување на видикот на вработениот во однос на организациските процеси и усвојување на едно пошироко гледиште за организацијата како целина.

— **Обука на самото работно место (OJT - On the Job Training)** подразбира традиционален и многу популарен вид на обука кој се состои во тоа што на вработениот му се даваат работни задачи кои тој ги извршува под надзор на вработениот кој има искуство на тоа работно место.

— **Менторството** претставува метод каде што поединците се обучуваат на работното место со помош на искусен професионалец, т.н. мајстор. На овој начин, всушност, се поврзува обуката на работното место со обуката од училишните клубови. На кандидатот му се овозможува да ја учи работата и да се огледа на способниот и искусен колега.

— **Информално учење**: истражувањето спроведено од страна на Американското здружение за обука и развој покажува дека 80% од она што вработените го знаат за работата го научиле не преку формалната обука, туку преку информалниот начин на учење во комуникациите со своите колеги.²⁸

— **Предавања, курсеви, семинари** претставуваат класичен вид обука за идните кандидати за работно место и претставуваат составен дел на сите видови обуки. Овој вид обука се состои во тоа што професионалците (од самата организација или

²⁷ Robbins, S. P., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, 294.

²⁸ Weintraub, R., Martineau J., (2002), *The Just in Time Imperative, Training & Development*, Jun, 52 преземено од Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson, 301.

од надвор) спроведуваат предавања потребни за стекнување одредени знаења или вештини, во комбинација со примери од праксата.

— **Симулации** - за разлика од претходно наведените методи на обука, кои се одвиваат на самото работно место, овој метод спаѓа во обуката што се спроведува надвор од работното место. Симулацијата има за цел да го обучи идниот работник во услови идентични со оние што ќе ги има на своето работно место, но такви услови се создаваат надвор од работното место и во најголемиот број случаи со импровизирана опрема. Дури кога кандидатот потполно ќе ги совлада начинот, условите на работата и опремата, почнува со извршување на вистинските работни задачи.

— **Методи засновани на технологијата** - сè повеќе фирми ги користат методите за обука засновани на технологијата. Предност на овие методи е што се поевтини, пристапни за сите и ги карактеризира широк спектар на информации. Најпознати методи за обука од овој вид се: CD-ROM, DVD, компјутери, и сл.

— **Учење на далечина** е многу застапен вид на обука кој се состои во тоа што ги поврзува луѓето што се обучуваат и обучувачите (инструкторите), кои се просторно (географски) разделени. Класичното учење на далечина подразбира обука на два или повеќе кандидати од страна на инструкторот со помош на телевизиски или компјутерски приклучок.

— **Видеоконференција** - по пат на аудио и визуелна опрема овозможува директен контакт и интерактивна комуникација на инструкторот и кандидатот.

— **Со помош на компјутерите и многубројните софтвери**, денес може да се изврши обука на најквалитетен начин.

Пример од праксата

Компјутерски заснованата **SimuLearn** симулација, која се нарекува **Virtuel Lider** (виртуелен лидер) им овозможува на лицата кои се обучуваат реалистични сценарија на раководење: „Бидете во салата за состаноци за десет минути“, гласел е-маилот на главниот потпретседател Alan Young. „Главниот одговорен извршувач е на својот брод и бурата ги прекинала сите врски. Полошо од тоа, е што избувнал голем пожар во call центарот во Јужна Америка. Можевме да изгубиме милиони“, вели Young. Одборот дал вонредни овластувања на вишото раководство. „Вие сте врвниот менаџер кој го повикале да помогне. Што ќе направите?“²⁹

²⁹ Robbins, R. P., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, 288.

4. Методи за обука на менаџерите

Покрај обуката на вработените, во праксата многу внимание се посветува на усовршување на менаџерите. Целта на овие програми е да се подобрат резултатите на работењето на менаџерите така што да стекнат нови знаења и вештини. Со подобрувањето на менаџерите кои ќе бидат подготвени да одговорат на работните предизвици на променливото опкружување, се создаваат услови за подобрување на резултатите на организацијата како целина. Програмите за усовршување на менаџерите можат да се организираат внатре во самата институција (обука, курсеви и сл.) и универзитетски програми како што се MBA за менаџери³⁰

Најпознати методи за менаџерската обука на работното место се учење преку работа и ротација на работното место. Карактеристични методи за обука на менаџерите се: **методот на студија на случај и менаџерските игри**.

Кај **методот на студија на случај**, менаџерот анализира и решава некој карактеристичен проблем на фирмата, а за своите решенија и одлуки дискутира со останатите менаџери во обуката.

Исто така, многу интересни се и **менаџерските игри**, во кои менаџерските групи (по пет менаџери во група) меѓусебно се надминуваат во пазарните услови кои се симулираат. Така, секоја група не знаејќи за решенијата на другите групи, одлучува за проширувањето на нов пазар, видот на производите и услугите, како ќе ги рекламираат производите, колку средства се потребни за сите овие активности, и др.

³⁰ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status, 162.

IV. ДЕЛ

ГЛАВА V. МЕНАЏЕРОТ ВО СОЦИЈАЛНИОТ СЕКТОР

1. Работни обврски на менаџерот во социјалниот сектор

Во работните обврски на менаџерот спаѓаат:

- ☐ да се обезбедат услови за најефикасно давање на социјални, развојни и информатички услуги;
- ☐ да се планира и да се обезбеди стабилност на активностите;
- ☐ да се обезбеди стратегија за развој на својата институција;
- ☐ да ѝ се обезбедат услови на организацијата за да ги задоволи барањата на соодветните државни органи;
- ☐ да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем или системи од соодветната област;
- ☐ да се дејствува како авторитет.³¹

2. Поделба на менаџерите во социјалниот сектор

Менаџерите во социјалната област можат да бидат:

- ◆ *Врвни менаџери* - одговорни за извршување на целите поставени на ниво на институција,
- ◆ *Менаџери на средно ниво* - одговорни за конкретни задачи и активности во давањето на социјалната заштита,
- ◆ *Менаџери на пониско ниво* - одговорни за спроведување на процедурите и политиката.

3. Карактеристики на менаџерите во социјалниот сектор

Карактеристиките на менаџерите во социјалниот сектор се следниве:

- менаџерите да бидат сестрано образовани,
- да бидат оспособени за преземање деловен ризик,

³¹ Извор: Гоцевски, Т. (2006), *Социјален менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет.

- да можат да донесуваат одлуки,
- да можат да поставуваат цели и да ги искористуваат ресурсите за остварување на целите,
- да се флексибилни,
- да имаат смисла за современост и нови трендови, и сл. ³²

4. Способности на менаџерот во социјалниот сектор

Способностите на менаџерите во социјалниот сектор се групирани во неколку групи, и тоа: техничка, човечка, концепциска, аналитичка и способност за одлучување.

А) Техничката способност на менаџерот подразбира спектар на активности за кои тој е оспособен да ги извршува, а такви се:

- * способност за специфични активности, како што е примената на методите, процесите и техниките,
- * поседување вештина за употреба на разни техники,
- * аналитичка способност,
- * успешно работење со техниката, и сл.

Б) Човечката способност на менаџерот во социјалната дејност подразбира:

- * способност за тимска работа,
- * способност за комуникација и разбирање на останатите,
- * создавање атмосфера на доверба и сигурност,
- * работа со луѓе - родители, деца,
- * способност за разрешување конфликти,
- * способност за охрабрување и мотивирање.

В) Концепциска способност на менаџерот подразбира:

- * постојано да се подобрува благосостојбата на институцијата,
- * да се гледа институцијата како целина,
- * способност да се согледува комплексноста на односите,
- * способност за размислување и планирање на активностите,
- * да се препознава меѓусебната зависност на сите функции,
- * оспособеност за донесување на најсложени одлуки.

³² Исто.

Г) Аналитичката способност од своја страна подразбира:

- * способност за утврдување на корелативните врски меѓу појавите,
- * способност на менаџерот да анализира и да употребува соодветни техники,
- * способност за познавање на појавите и релациите во општеството,
- * оспособеност за анализа на факторите на опкружувањето,
- * оспособеност за примена на научен и логичен метод.

Д) Способност за одлучување е исто така една од најважните карактеристики што треба да ги поседува секој менаџер, а такви се:

- * способност за селектирање на акциите,
- * да се поседува моќ и капацитет за одлучување,
- * оспособеност за подготвување на одлуки,
- * способност за селектирање на важното од неважното.

5. Работни задачи на менаџерот во социјалниот сектор

Менаџерот треба да ги извршува следниве работи:

- да изработува планови за остварување на целите,
- да донесува одлуки за нови проекти и нови услуги,
- да ангажира соработници и помошници за разни области од работата,
- да презема конкретни акции по разни проблеми,
- да зборува и да се консултира со соработниците и вработените за разни прашања поврзани со работата,
- да врши контрола на работата,
- да ја претставува институцијата во земјата и во странство,
- да присуствува на состаноци,
- да комуницира со јавноста и со други институции,
- да врши други работи кои се од интерес за остварување на поставените цели.

6. Активности на менаџерот во социјалниот сектор

Активностите на менаџерите се групирани во три групи и тоа:

- **чисти интерни комуникации и активности,**
- **екстерно-интерни активности,**
- **чисто екстерни активности.**

Во литературата се сретнува и друга класификација според која менаџерите се поделени во четири групи, и тоа:

▲ Менаџери кои ги користат сите линии на комуникација, кои се и најактивни и од кои се очекува најголем придонес за компанијата. Оваа група менаџери е наречена **HUB** група.

▲ Втората група ја сочинуваат менаџерите кои, главно, комуницираат со луѓе на нивно ниво или со нивните потчинети. Оваа група е наречена **PEER DEPENDENT**.

▲ Во третата група спаѓаат оние менаџери кои се одговорни само за една група или организациона единица и своите активности тие ги насочуваат таму, во својата единица. Тие се наречени **MAN MENAGMENT**.

▲ Четвртата група ја сочинуваат таканаречените **SOLO** менаџери, од чии активности на контакти отпаѓа помалку од половината од работното време.

7. Улога на менаџерот во социјалните институции

Улогата на менаџерот во социјалната институција се сведува на следново:

- *Меѓучовечка димензија и улога*
- *Информациска улога*
- *Улога и способност за донесување одлуки.*

Меѓучовечката димензија или способноста на менаџерот за креирање добри меѓучовечки односи се состои во: способност за одење напред; тимска работа; способност за одржување врски со другите, и сл.

Информациската улога на менаџерот се состои во следново: способност за раководење на персоналот; способност за информирање на колективот и јавноста; улога на гласноговорник во куќата; контрола над работата; пласирање на информациите.

Способноста за донесување на одлуки се огледува во следново: поседување претприемачки приод при донесувањето на одлуките; познавање на можностите; поседување на капацитет за одлучување и поседување моќ за одлучување.

8. Одговорноста на менаџерот во социјалните институции

Одговорноста на менаџерот во социјалните институции може да се систематизира во неколку области:

- Во надлежност на менаџерот спаѓа одговорноста за поставување на долгорочните цели и задачи кои треба да бидат и остварливи,
- Менаџерот е одговорен за создавање на работници лојални на институцијата, кои се подготвени за напорна работа и посветеност на фирмата, што треба да води кон сигурен успех,
- Менаџерот е одговорен за создавање на добри меѓучовечки односи и за надминување на евентуални конфликти,
- Менаџерот е одговорен за поставувањето на стратегијата за долгорочен развој на институцијата, како и за нејзиното извршување,
- Менаџерот, заедно со својот тим, е одговорен за извршување на сите активности во институцијата,
- Менаџерот е одговорен за поставувањето и почитувањето на стандардите во работењето и однесувањето на вработените,
- Менаџерот е одговорен за формулирање на плановите и програмите за работа, чија реализација ќе води кон остварување на глобално поставените цели на институцијата.

9. Поврзаност на менаџерите на човечки ресурси со другите менаџери во институцијата

Не постои менаџер кој би сакал: „вработување погрешни личности, остварување високи стапки на флукуација на вработените, вработени кои не даваат сè од себе, компанијата да се суди поради нивните дискриминаторни постапки, судење на компанијата поради кршење на законот кој се однесува на безбедноста при работењето, недостатокот на обука да го загрози работењето на неговото одделение, да примени каква било неправедна пракса во однос на вработените“³³

Во овој случај, сите менаџери се и менаџери на човечки ресурси. Својата работа ја врзуваат за луѓето, нивниот успех зависи од правилно избрани и мотивирани

³³ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status, 2.

луѓе, обука на вработените е една од нивните главни цели. Сепак, обемот и специфичноста на работата која се однесува на нештата кои се исклучиво поврзани со самиот процес на МЧР, бара ангажирање на посебно обучени професионалци кои ќе ги изработуваат овие работни задачи.

Со оглед на фактот дека поврзаноста на линиските менаџери и менаџерите на човечки ресурси е неспорна, во некои од фазите на процесот на МЧР мора да се вклучат и линиските менаџери:

- ▣ доделување на вистинската работа на вистинската личност,
- ▣ помош на нововработените во организацијата,
- ▣ обука на вработените во работите кои за нив се нови,
- ▣ подобрување на работниот учинок на секој вработен,
- ▣ остварување креативна соработка и развој на добрите работни односи,
- ▣ разгледување на политиката и процедурата на компанијата,
- ▣ контрола на трошоците на работната сила,
- ▣ развој на способностите на секој вработен,
- ▣ воспоставување и одржување чувство на должност кај вработените во одделението, и
- ▣ заштита на здравјето на вработените и подобрување на физичките услови за работа³⁴

Секако, потребно е да се нагласи дека во извршувањето на наведените работни задачи, особено во големите организации, неопходна е помош и стручна асистенција на менаџерите на човечки ресурси. Во спроведувањето на овој вид помош, менаџерите на човечки ресурси извршуваат три вида функции:

→ **Линиска функција** - менаџерите на човечки ресурси управуваат со активностите на луѓето во своето одделение, или евентуално, во некои сродни делови на компанијата.

→ **Координативна функција** - менаџерите на човечки ресурси ги координираат сите активности кои се во врска со МЧР и им обезбедуваат на линиските менаџери да ги имплементираат на вистински начин политиките и практиките на компанијата кои се однесуваат на МЧР.

→ **Функција насочена кон вработените (асистенција и советување).** Асистенцијата и советувањето на линиските менаџери е суштинска работа на

³⁴ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status, 4.

менаџерите на човечки ресурси. Во таа смисла, менаџерите на човечки ресурси ги советуваат топ менаџерите како подобро да го разберат персоналниот аспект на генералната стратегија на компанијата³⁵

Менаџерите на човечки ресурси, исто така, учествуваат и асистираат во вработувањето, ангажирањето, обуката, евалуацијата, наградувањето, советувањето, промоцијата или отпуштањето на вработените. Тие предлагаат и креираат разновидни програми за бенефиции. Менаџерите на човечки ресурси имаат важна иновативна улога, така што обезбедуваат ажурирани и валидни информации за актуелните трендови и новите методи за подобро ангажирање на човечките потенцијали во компанијата. Имаат улога на застапник на интересите на вработените, секако, внатре во кругот на компанијата, кој ја наметнува нивната првенствена обврска којашто ја имаат спрема работодавецот.

Големината на одделенијата за човечки ресурси зависи од големината на компанијата. Просечно, организациите имаат еден вработен професионалец за човечки ресурси на сто вработени во компанијата. Тоа значи дека големите компании во своето одделение за човечки ресурси ќе имаат соодветен специјалист за секоја функција на МЧР (на пример: менаџер за плати, супервизор за регрутација, менаџер за обука и образование, специјалист на службите за односи во работењето, и сл.), додека во помалите организации, одделението за вработените ќе има вкупно пет или шест вработени.

Пример од праксата: IBM

Ренди Мекдоналд, потпретседател на одделението за човечки ресурси во компанијата IBM, смета дека традиционалната организација на МЧР непотребно ги изолира функциите на МЧР во „сегменти“ како што се регрутирање, обука и односи помеѓу вработените. Тој смета дека овој пристап подразбира дека не постои специјализиран тим на менаџери на човечки ресурси кој би се фокусираше на потребите на специфичните групи вработени.

Од наведените причини, Мекдоналд ја реорганизираше функцијата на МЧР во компанијата IBM. Сегментираше 330 000 вработени во три групи „клиенти“: извршни вработени техничари, менаџери и административни работници. Одделните тимови менаџери на човечки ресурси (составени од специјалист за регрутирање, обука и компензација) сега се фокусираат на потребите на одреден сегмент

³⁵ Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson, 33-34.

вработени. Овие специјализирани тимови, на вработените од секоја група им обезбедуваат талент, учење и компензација кои им се потребни за да ги поддржат потребите на компанијата IBM.³⁶

10. Времето кое менаџерите на невладините организации го посветуваат на менаџерските функции во доменот на социјални услуги и системот на социјална заштита

Невладините организации, како дел од цивилното друштво, имаат големо значење во социјалната политика на развиените земји, особено поради тоа што современата и голема држава не може да ги задоволи сите потреби на граѓаните, па многу точки од својата програма ги препушта на невладиниот сектор. На тој начин, невладиниот сектор станува алтернатива и нов партнер (но не и конкуренција) на државниот сектор, кај кого луѓето се потпираат кога се наоѓаат во кризни ситуации.

Трендот на значењето на непрофитните организации во секторот на социјални услуги е поврзан со кризата на социјалните држави. Балканските земји биле спречени во развојот на социјални услуги. Тие сега зависат од странската помош. Структурата на услугите овде е првенствено од резиденцијален тип, а настојувањето за развој на домашните услуги и услугите во дневните центри е блокирано поради недостиг на средства.

Во литературата е истакнато дека социјалните услуги во сите земји во Европа имаат клучна улога во одржливиот социјален развој. Тоа подразбира промоција и заштита на социјалните права на сите граѓани, а особено на оние што се погодени од социјална исклученост. „Во нашето друштво, за жал, сè уште не е доволно прифатено значењето на социјалните услуги и одржливиот социјален развој, туку сè уште се држиме до старите концепти, кои во Европа се сметаат за надминати“³⁷

Потребно е да се напомене дека „Многу важен елемент за начинот на функционирање на НВО се однесува на финансирањето на организациите.

³⁶Извор: Grossman, R., „IBM's HR Takes a Risk“ HR Management, april (2007), pp. 54-59., преземено од Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson, 35.

³⁷ Puljiz, V. (2001), *Uloga socijalnih usluga u održivom socijalnom razvoju*, Međunarodna konferencija, Revija za socijalnu politiku, Svezak 8, Br. 3.

Дејствувањето на НВО главно се финансира од различни извори“³⁸. Начинот на обликување на фондовите и прибирање средства за финансирање во непрофитните организации се нарекува „fundraising“. Теоретичарите наведуваат дека преговарањето за начелата на социјалната правда и достапноста на социјалните услуги е една од четирите причини за постоењето на овие организации³⁹

За благосостојбата на организацијата задолжени се менаџерите. Се поаѓа од теориското гледиште дека „сите менаџери, без разлика на кое организациско ниво се наоѓаат, ги извршуваат сите менаџерски функции, а се разликуваат по тоа колку време посветуваат поединечно на функциите на менаџментот“⁴⁰

Управувањето со времето, а особено времето кое менаџерите на НВО го издвојуваат за вршење на менаџерските функции, е значајно за успешноста и одржувањето на НВО. Модерното работење бара нови вештини кои во традиционалниот начин на работењето не биле толку важни, какви што се интерперсоналните и комуникациските вештини и вештините на управување со времето⁴¹

Од наведените вештини, ефикасното управување со своето и со туѓото време се наведува како изразено важна вештина за успехот на поединците (како на менаџерите така и на сите други вработени), поради големата турбулентност и неизвесност на околината која ги опкружува.

Понудата на време е целосно нееластична (колку и да е голема побарувачката, понудата никогаш нема да се зголеми), тоа не може да се замени со некои други ресурси и не постојат активности кои не го бараат времето како ресурс (Drucker, 1996). Она со што може да се управува, односно на што може да се дејствува е „начинот на кој поединецот се однесува спрема времето“⁴²

Според Drucker (1996), менаџментот може да се разгледува како процес или серија на континуирани и поврзани активности кои се нарекуваат основни функции

³⁸ Ovsenik, M., Milan, A. (2002), „*Neprofitni sektor na području socijalnih usluga*“, Dom štampe, Zenica, 109.

³⁹ Puljiz, V., Bežovan, G., Šučur, Z., Zrinščak, S. (2005), *Socijalna politika*, Zagreb: Pravni fakultet, 404.

⁴⁰ Sikavica, P., Bahtijarevič - Šiber, F. (2004), *Menadžment: Teorija Menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia d.o.o., 69.

⁴¹ Bahtijarevič - Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.

⁴² Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., Roe, R. A. (2007), *A review of the time management literature*, Personnel Review, 36(2): 256).

на менаџментот. Носители на процесот на менаџментот се менаџерите. „Менаџерите се луѓе кои се одговорни за работата на другите луѓе“⁴³

Управувањето со времето се однесува на „однесувањата кои имаат за цел ефективно користење на времето во текот на извршувањата на целите на одредени активности“⁴⁴

Истражувањата за вештините на управувањето на менаџерите во повеќето случаи се направени во САД и во Велика Британија⁴⁵ додека многу ретко се истражувало во транзициските земји, кои современата парадигма на менаџментот ја прифатиле дури во последните петнаесет години. Исто така, ретки се и истражувањата за времето кое менаџерите го одвојуваат за менаџерските функции, а особено оние кои се однесуваат на менаџерите во невладините организации во областа на социјалните услуги.

Според тоа, целта на истражувањата е да ги испитаат функциите на менаџерите во невладините организации (НВО) со аспектот на времето кое менаџерите го посветуваат на извршувањето на менаџерските функции во областа на социјалните услуги и системот на социјална заштита. Во овие истражувања се поаѓа од хипотезата дека менаџерите на НВО, во областа на социјалните услуги, значаен дел од времето издвојуваат за функцијата планирање, но и за fundraising и преговарање, како нивни специфични улоги.

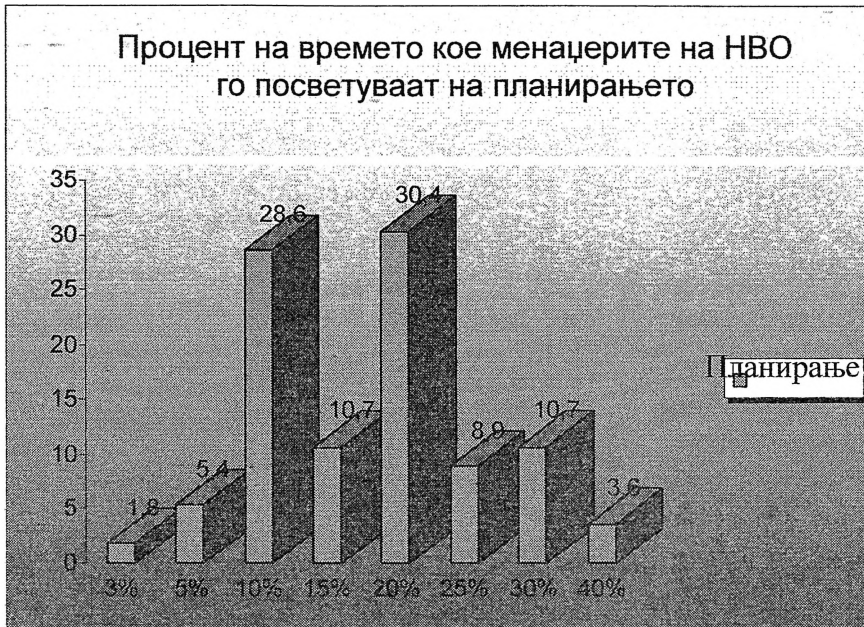
Предмет на истражувањата претставуваат топ менаџерите од **56 невладини организации**, кои пружаат социјални услуги на подрачјето на Тузланскиот кантон. Во истражувањето се користени методите: анализа на содржина, survey метод и статистички пакет SPSS 12.0. Инструмент на истражувањата е **анкетен прашалник** направен за потребите на истражувањата.

⁴³ Šunje, A. (2002), *Top menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada, 14.

⁴⁴ Classens, B. J. C., Van Earde, W., Rutte, C. G., Roe, R. A. (2007), *A review of the time management literature*, Personnel Review, 36(2): 262.

⁴⁵ (Oshagbemi, 1995),

Графикон 1. Приказ на времето кое менаџерите на НВО го посветуваат на планирањето



Резултатите од истражувањето прикажани на графиконот 1 покажуваат дека најголемиот процент од менаџерите (30,4%) посветуваат 20% време на планирање. Голем процент (10,7%) менаџери посветуваат 30% време на планирање. Може да се заклучи дека повеќе од 50% од менаџерите трошат од 20 до 40% време на менаџерската функција планирање.

Графикон 2. Приказ на времето кое менаџерите на НВО го посветуваат на организирањето



Резултатите од графиконот 2 покажуваат дека најголем број менаџери, 23 или (41,4%), посветуваат 10% време на функцијата организирање, во однос на 17,9% менаџери кои посветуваат 20% време на организирање.

Табела 1. Времето кое менаџерите на НВО го посветуваат на управување со човечки ресурси

Човечки ресурси	Број на менаџери	Процент	Кумулативен процент
0%	4	7,1	7,1
2%	1	1,8	8,9
5%	7	12,5	21,4
10%	32	57,1	78,6
15%	6	10,7	89,3
20%	5	8,9	98,2
30%	1	1,8	100,0
Вкупно	56	100,0	

Резултатите од табела 1 покажуваат дека 57,1% од менаџерите, издвојуваат 10% време на управување со човечки ресурси. Резултатите покажуваат мала дисперзија меѓу менаџерите, што потврдува хомогеност на испитуваниот примерок.

Табела 2. Времето кое менаџерите на НВО го посветуваат на водењето

Водење	Број на менаџери	Процент	Кумулативен процент
0%	3	5,4	5,4
5%	7	12,5	17,9
6%	1	1,8	19,6
9%	1	1,8	21,4
10%	30	53,6	75,0
15%	5	8,9	83,9
20%	6	10,7	94,6
25%	1	1,8	96,4
30%	1	1,8	98,2
40%	1	1,8	100,0
Вкупно	56	100,0	

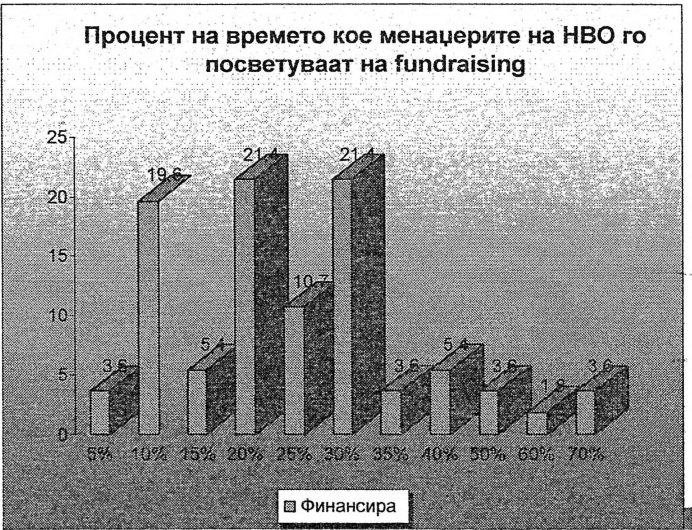
Резултатите од табела 2 покажуваат дека 53, 6% од менаџерите посветуваат 10% од времето на функцијата водење, во однос на 10,7% од менаџерите кои посветуваат 20% време на водењето. И овде резултатите покажуваат хомогеност.

Графикон 3. Приказ на времето кое менаџерите на НВО го посветуваат на контролата



Резултатите од графиконот 3 покажуваат дека повеќето (55,4%) од менаџерите издвојуваат 10% од времето за контролата, во однос на 12,5% од менаџерите кои издвојуваат 20% од времето за контрола.

Графикон 4. Времето кое менаџерите на НВО го посветуваат на Fundraising



Резултатите од истражувањето во графикон 4 покажуваат голема дисперзија на времето кое менаџерите го издвојуваат за fundraising, од 5 до 70% од времето.

Анализата на резултатите покажува дека над 70% од менаџерите посветуваат 20 и повеќе % време на fundraising.

Графикон 5. Приказ на времето кое менаџерите на НВО го посветуваат на преговарање



Анализата на резултатите во графиконот 5 покажува дека најголем број менаџери (42,9%) издвојуваат 10% од времето за преговарање, во однос на 17% од менаџерите кои издвојуваат 20% од времето на преговарање. Овде се покажува најголема дисперзија во времето, и тоа од 0% до 80%.

Анализата од сите овие истражувања покажува дека менаџерите издвојуваат најмногу време → 25% во просек на fundraising, потоа: планирање 17,73%, преговарање 16,61%, водење 11,43%, контрола 11,07%, организирање 10,08%, и управување со човечки ресурси 10,30% ⁴⁶

⁴⁶ Извор: Selimović, S. (2009), *Uloga menadžera nevladinih organizacija u pružanju socijalnih usluga*, Magistarski rad. Univerzitet u Sarajevu: Fakultet političkih nauka.

ГЛАВА VI. ПОТРЕБАТА ОД СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ ВО СОЦИЈАЛНИОТ СЕКТОР

1. Елементи на менаџментот како процес

1.1. Процес на планирање во социјалниот сектор

Планирањето стана атрактивно особено во последните децении од дваесеттиот век, кога дојде до глобализација на информационите системи, што овозможува брзо и ефикасно планирање и насочување на сите процеси кои настануваат во општеството.

Планирањето во современото општество има повеќе задачи, меѓу кои значајни се:

▲ максимализација на добивката, на профитот и на општата корист од вложените материјали и нематеријални фактори и услуги,

▲ релативизација на конфликтноста на развојните цели во општеството во целина,

▲ максимизирање на позитивните разлики од екстерните фактори, итн.

Планирањето содржи повеќе **активности**, како што се:

- дефинирање на проблемот; - поставување на хипотези и определување на целта; - прибирање и обработка на податоците; - барање решенија; - договор-подготовки за спроведување; - одлучување и обединување; - реализација и контрола на извршувањето на планот.

Самиот процес на планирање содржи повеќе **фази**, кои можат да се групираат на следниов начин:

- анализа - согледување на состојбите,
- процена на идните настани,
- определување на целта,
- избор на стратегија,
- изработка на тактички програми,
- контрола на реализацијата.

Процесот на планирање во сферата на социјалната дејност во себе ги опфаќа следниве потфункции:

◆ **Прогнозирање** - со него се предвидува идната организација на институциите;
возможиот начин на функционирање, начините на остварување на дејноста и сл.

♦ **Утврдување на целта или на целите** - се поставуваат веројатните цели и задачи кои треба да се остварат во текот на утврдениот период.

♦ **Изработка на самите планови** - составување документи според кои ќе се одвиваат понатамошните активности на извршителите.

1.1.1. Планирање на развојни програми во социјалната заштита

Можни развојни цели на менаџерите или на менаџерските тимови можат да бидат:

- изработка и донесување план и програма за основање на установа за социјална заштита,
- програма за поттикнување на приватната иницијатива и на физички лица за обезбедување социјални услуги,
- програма за вклучување волонтери,
- план и програма за поттикнување и помош на згрижувачки семејства,
- изработка и донесување план и програма за основање на дневен центар.

За да се постави проектна задача за изработка и реализација на некој проект за обезбедување социјални услуги или добра, менаџерскиот тим треба да одговори на шест основни прашања, и тоа:

- * **кој** (учесници на проектот),
- * **што** (дизајнирање на проектот),
- * **како** (активности),
- * **со што** (ресурси - луѓе, финансии, опрема),
- * **кога** (време на изведба на проектот),
- * **зошто** (мотиви - цел на проектот).

1.1.2. Планирање на кадрите

За социјалниот систем, од особено значење е планирањето и предвидувањето на кадрите, бидејќи немањето сознанија за потребните кадри во сегашноста, како и во блиска и далечна иднина, носи неизвесност и ризик за структурата на социјалниот систем на земјата и за создавање диспропорции меѓу потребните и оспособените кадри.

Искуствата покажуваат дека во организациите и установите каде што не се води долгорочна политика и стратегија за обезбедување на потребните кадри, доаѓа до следниве недостатоци:

- A) Се јавува отсутност на долгорочна развојна стратегија,

Б) Се јавува нерамноправност во условите за работа, а особено нерамноправна конкуренција на пазарот.

В) Не е разработен системот на планирање на кадрите, што и понатаму ја усложнува состојбата.

Г) Се јавува несоодветен однос во распределбата и во прераспределбата, до кој се доаѓа како резултат на нееднаквите услови за работа поради различната кадровска структура.

Д) Непостоењето на методолошки ставови, анализи и основи за солидна кадровска база, надополнето со недостигот од материјални средства, ја усложнува состојбата на субјектите без адекватна кадровска политика.

Според тоа, како излезно решение се јавува инвестирањето во кадрите кои понатаму ќе се јават како основни носители на промените, на развојот и на технолошкото унапредување на субјектите поединечно и на државата како целина.

1.2. Процес на организирање во социјалниот сектор

Ресорен државен орган е Министерството за труд и социјална политика, кое е задолжено за креирање на политиките, стратегиите, националните акциони планови и актите со кои се регулира работата во социјалниот сектор во државата.

Министерството за труд и социјална политика е организирано по сектори, и тоа:

- Сектор за труд,
- Сектор за социјална заштита,
- Сектор за пензиско и инвалидско осигурување,
- Сектор за заштита на децата,
- Сектор за меѓународна соработка,
- Сектор за правни, општи и заеднички работи,
- Сектор за координација и техничка помош на министерот.

Секторот за труд е задолжен за работите кои се однесуваат на:

- вработување и вработеност,
- материјалното обезбедување и привремено невработените,
- работното законодавство, (платите, колективното договарање),
- примена на меѓународните норми на МОТ и ЕУ.

Во Секторот за пензиско и инвалидско осигурување се вршат работи кои се однесуваат на системот на пензиското и инвалидското осигурување, кој е составен од: задолжително тековно финансирано пензиско и инвалидско осигурување врз основа на генерациска солидарност, задолжително капитално финансирано пензиско осигурување и доброволно капитално финансирано пензиско осигурување преку:

- предлагање стапка на придонес за пензиско и инвалидско осигурување во согласност со Фондот за ПИОМ,
- подготовка и учество во изготвување на склучување договори за социјално осигурување и сл.

Секторот за социјална заштита е задолжен за извршување на работите поврзани со: системот, организацијата, функционирањето и развојот на социјалната заштита; животниот стандард на населението; односите помеѓу родители и деца; старателството и посвојувањето, итн.

Во Секторот за детска заштита и неговите одделенија се вршат работи кои се однесуваат на заштитата на децата со обезбедување одредени права, како што се: детскиот додаток, посебни додатоци, помош за опрема на новороденчиња, партиципација, итн.

Секторот за меѓународна соработка:

- подготвува платформа за меѓународна соработка,
- се грижи за имплементација на проектите и на програмите на меѓународните организации,
- презема мерки и активности за овозможување и обезбедување услови за остварување на меѓународна соработка, итн.

Секторот за правни, општи и заеднички работи е задолжен за:

- развивање политики поврзани со вработувањето,
- подготвување структурни промени во ресурсите,
- собирање и обработка на податоци за вработените во Министерството,
- подготвување анализи, информации и извештаи во врска со нормативно-правните, информатичките и инвестиционите работи, итн.

Секторот за координација и техничка помош врши:

- стручна обработка на материјалите за седници на Владата на РМ и на Собранието на РМ,

- изготвување на мониторинг извештај за реализација на програмите од надлежноста на Министерството,

- организирање конференции со средствата за јавно информирање,

- подготовка на говори и состаноци,

- учествува во проекти за примена на социјалната заштита.

Во Секторот за труд и социјално партнерство спаѓа Економско-социјалниот совет, кој е трипартитно тело, формирано во спогодба помеѓу Владата на РМ, Сојузот на синдикатите на Македонија и Стопанската комора на Македонија. Економско-социјалниот совет разгледува прашања и дава мислења, предлози и препораки за прашања од областа на:

- политиката на цените и платите,

- колективното договарање и колективните договори,

- пензиското и инвалидското осигурување,

- здравствената заштита,

- животниот стандард,

- вработувањето,

- образованието и културата.

1.3. Процес на координирање во социјалниот сектор

Координирањето е „онаа постојана осмислена дејност во управувањето со социјалните институции, преку која се внесува хармонија, паралелност, пропорционалност и ритмичност во работата на извршителите, со цел да се постигне посакуваниот резултат во строго определено време. Преку оваа дејност се обезбедува неопходното заемно дејство меѓу вработените, за да може таа да функционира како една целина“.

Координацијата претставува значаен процес кој го практикуваат менаџерските кадри, за да можат поуспешно да ги постигнат поставените цели на институцијата.

Менаџерите од социјалните институции, процесот на координација го остваруваат на повеќе нивоа, меѓу кои најзначајни се:

А) Координација, синхронизација и хармонизирање на односите во самата социјална институција,

Б) Координација со општественото и социјалното опкружување, како што се: институција - родители, институција - стопанство, итн.

В) Координација на социјалните институции со органите кои имаат директно влијание врз нивното работење, како што се: Министерството за труд и социјална политика, Министерството за образование и наука, и сл.

Г) Координација и усогласување со пазарот на работна сила, а особено со работодавците, со цел да се координира социјалната понуда која треба да соодветствува со побарувачката на социјалните услуги.

1.3.1. Видови координација

Практиката покажува дека координативната функција е поуспешна во: успешните, современите, стандардизираните и субјектите каде што активностите се одвиваат плански, според однапред утврден редослед. Наспроти нив, кај неуспешните, нестандардизираните, едноставните и субјектите без традиција, координативната функција се одвива отежнато, непостојано и без особени резултати.

Според едни автори, координацијата може да биде:

- ▼ вертикална,
- ▼ хоризонтална,
- ▼ дијагонална.

Вертикалната координација се практикува во сите видови организации, вклучувајќи ги и социјалните, воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните. Таа се одвива помеѓу различните нивоа на управување и раководење, како што се: директор на училиште-одделенски раководител, и сл.

Хоризонталната координација се одвива помеѓу луѓето на исто организациско ниво и поставеност, на пример помеѓу раководители на проекти, раководители на институти при еден факултет, и сл.

Дијагоналната координација се појавува и се остварува помеѓу различни нивоа на функции во институцијата, како што се: директор – менаџер - раководител на проект, и сл.

1.3.2. Методи на координација

Познати се два метода за координација на активностите, и тоа:

- * **Метод на неформална координација, или самокоординација;**
- * **Метод на формална или извршна координација.**

Првиот метод претпоставува доброволен однос на извршителите во менаџмент процесот, кои меѓусебно координираат со цел успешно да ги извршат планираните и доверените задачи.

Вториот метод тргнува од претпоставката дека активностите и задачите што треба да се извршуваат се многубројни, сврзани со голем број извршители и време во кое треба да се извршуваат.

Менаџерите во современите социјални системи, координативната функција ја извршуваат низ повеќе активности, какви што се:

- изработка и донесување на современи и флексибилни наставни планови и програми кои се компатибилни со опкружувањето,
- избор на способни, креативни и исполнителни кадри,
- насочување на влијанието на опкружувањето кон остварување на поставените цели,
- поставување на современа и адекватна организациска структура,
- правилно наградување и мотивирање.

Најприменуван начин на координирање на активностите е и **мрежното програмирање**, кое на менаџерот му овозможува во секое време и во секоја фаза на извршување на одреден проект да ги следи активностите и да ги координира и насочува кон остварување на поставената цел.

1.3.3. Принципи на координација

Во литературата се споменуваат четири принципи на координацијата, и тоа:

1. Координација со директни контакти на одговорни луѓе - овој принцип претпоставува контакти помеѓу одговорните, интерперсонална комуникација, и тоа хоризонтална, вертикална и дијагонална, со крајна цел - остварување на претпоставените интереси.

2. Координација во раната фаза - овој принцип претпоставува процесот на координација да почне во самиот почеток на менаџмент процесот, со самиот чин на почнувањето на планирањето на активностите и одлучувањето за проектите.

3. Координација како реципрочни односи на сите фактори во ситуацијата - овој принцип укажува на една состојба во која сите фактори од кои зависи остварувањето на поставените цели се во реципрочни односи. Тоа подразбира дека едниот фактор влијае на другиот, другиот на следниот, итн.

4. Координација како континуиран процес - овој принцип упатува на заклучокот дека координацијата може да биде успешна само ако се сфати и ако се практикува како континуиран процес.

1.4. Процес на мотивирање

Со терминот мотивираност се означува „динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот. Мотивираноста е ознака за комплекс од фактори кои го насочуваат и го обусловуваат поведението на човекот“.

Мотивираноста директно влијае на залагањето, упорноста, истрајноста и квалитетот на работењето на секој поединец во организацијата, а со тоа и на самата продуктивност на трудот, без која нема економска ефикасност.

Функцијата на мотивираноста подразбира „систем од дејства сврзани со ползувањето на ресурсите од економски, организациски, педагошки, психолошки, социјални и други аспекти, за стимулирање на професионалната активност на кадрите од социјалниот систем“.

Поведението на човекот е постојано насочено кон остварување на некоја цел, а таа најчесто е задоволување на неговите потреби по обем и квалитет какви што тој сам си ги замислил.

1.4.1. Теории на мотивираноста

Во стручната литература постојат голем број теории кои ја проучуваат мотивираноста, но позначајни се следниве три теории:

А) Маслова теорија за мотивираноста,

Б) Херцбергова теорија за мотивираност,

В) Врумова теорија за мотивираноста

— ***Според теоријата на Маслов,*** потребите на секој човек имаат определен хиерархиски редослед. Според него, човековите потреби се делат на две групи:

■ **првостепени потреби**, какви што се физиолошките, и

■ **второстепени**, во кои спаѓаат социјалните, психолошките и др.

Вкупните потреби на човекот, Маслов хиерархиски ги подредил во **пет групи**, и тоа:

■ Основни физиолошки потреби (глад, жед, потреба за стан, итн.),

■ Физиолошки потреби, потреби од втор ранг (безбедност, одржување на интегритетот на личноста, и сл.),

■ Потреба за припаѓање, симпатии, љубов, учество, и сл.

■ Потреба за почитување, самопочитување, почитување на другите луѓе, и сл.

■ Стремеж за самопотврдување, успех, творештво, афирмација, и сл.

— **Херцберговата теорија** тргнува од стојалиштето дека човекот, во зависност од низа фактори, може да биде задоволен од својата работа, или обратно, да не е задоволен, т.е. да постои задоволство или незадоволство. Овие две дијаметрално спротивни појави се независни една од друга.

Фактори кои најмногу влијаат врз човекот според Херцберг се: видот на работата што ја извршува, самостојноста на човекот при вршењето на работата, можноста за самоиницијативност во извршувањето на работата, љубовта кон работата и професијата, и сл.

Како фактори кои дејствуваат негативно на мотивираноста се наведуваат: платата, раководењето, меѓучовечките односи, условите за работа, и сл.

— **Врумовата теорија** за мотивираноста тргнува од ставот дека не треба да се зборува за видот на мотивот кој во моментот придонесува за успешност во работата, туку треба да се анализира целиот циклус на мотивираноста. Тој процес е од психолошка природа и има психолошки законитости.

1.4.2. Принципи на мотивирање

Најзастапени принципи на мотивирањето се: *принципот на партиципација, принципот на комуникација, принципот на признавање и принципот на делегиран авторитет.*

Принципот на партиципација се смета за најприменуван принцип за мотивирање на извршителите во секој поглед, бидејќи, во современи услови, луѓето чувствуваат потреба и сакаат да партиципираат во донесувањето на одлуките, во управувањето, во профитот, и сл.

Принципот на комуникација подразбира мотивирање на вработените преку постојано комуницирање со нив, запознавајќи ги со сите релевантни за нив показатели од работењето на институцијата.

Принципот на признавање, или поточно оддавање на признание, подразбира мотивирање на вработените преку јавно и постојано признавање на нивниот придонес за оставување на поставените цели на институцијата.

Принципот на делегиран авторитет подразбира мотивирање на вработените за подобра работа преку овластувања и тие да донесуваат одредени одлуки сврзани со делокругот на нивната работа.

1.4.3. Фактори на мотивирање

Во првата група фактори кои придонесуваат за мотивираност или немотивираност за работа се споменуваат: знаењето, способноста, ставовите, вредностите, нивото на физичка енергија, персоналните апетити, задоволството, и сл.

Во втората група фактори кои придонесуваат за мотивираност или немотивираност спаѓаат: определувањето на задачите, плаќањето, другите користи од работата, можноста за унапредување, физичкото и психичкото опкружување, и сл.

Во литературата можат да се сретнат и сугестии за однесувањето на менаџерот во институциите, со цел да се стимулира персоналот за успешно извршување на своите задачи. „Во услови на пазарна економија, тие совети се групирани на следниов начин“:

- ▼ Стреми се да разбереш какви потреби имаат твоите потчинети,
- ▼ Ползувај ги финансиските стимуланси како начин на мотивирање,
- ▼ Не заборавај дека парите не се единствениот стимуланс кон кој луѓето се стремат,
- ▼ Никогаш не заборавај дека целта е да се создадат услови во кои извршителите најдобро ќе ги извршуваат своите задачи,
- ▼ Не потценувај ја можноста луѓето да се мотивираат и од самата работа.

1.4.4. Менаџерот како мотиватор

Менаџерот е должен да ги направи сите напори за да ги мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи во правец на остварување на поставената цел пред организацијата.

Специфичностите кои водат кон мотивација на вработените произлегуваат од повеќе аспекти:

♦ Менаџерот кој го води истражувачкиот проект најчесто не е, а и не мора да биде на повисоко рамниште по научно звање од вработените, па секое негово

наметнување од позиција на сила и моќ може да го доведе во прашање остварувањето на проектот.

♦ Менаџерот кој ја води социјалната институција не мора да има највисоко наставно - научно звање.

♦ Менаџерот кој го води проектот не може да се наметне над извршителите, бидејќи само тие се оспособени за изведување на содржините предвидени со проектот.

Мотивираноста на менаџерите зависи пред сè од:

→ **Меѓуперсоналната конкуренција**, која бара висока мотивираност, самопожртвување и креативност на менаџерот,

→ **Можноста да се работи на значајни проекти и цели** кои менаџерот го подигаат на повисоко скалило во својот „еснаф“.

→ **Постоењето на одреден систем на менаџмент** кој ги мотивира и ги воздигнува луѓето кои се занимаваат со оваа работа.

1.4.5. Парите како фактор за мотивација

Практиката покажува дека најбрзи и најефикасни ефекти за извршување на поставените задачи се постигнуваат преку материјалните стимулации, се разбира, ако се тие правични и пропорционални со обемот и тежината на задачите кои се дадени како обврска.

Паричната стимулација е најефикасна и универзална, не не е единствена. Таа е ефикасна до одреден степен, додека човекот да ги задоволи основните егзистенцијални потреби, и тоа за себе и за своето семејство. Понатаму, како се оди погоре во задоволувањето на потребите, слабее и улогата на материјалната стимулација како мотивирачки фактор. Тогаш се зајакнува улогата на **другите фактори, какви што се награди, признанија, кариера, престиж, итн.**

Во услови на слободен пазар и пазарна економија, на преден план и како основа за мотивираноста се јавуваат **интересите**. Оттука треба да се создаваат услови за да се задоволат интересите на сите: на државата, на корисниците на социјални услуги, итн.

1.5. Процес на контролирање

Контролата, во основа, ја вршат менаџерите со цел да можат да утврдат дали поставените задачи, кои водат кон остварување на општата цел, се во рамките на очекуваното или не се.

Контролата треба да се сфати како позитивна активност која овозможува, уште во фазата на извршувањето на задачите, да се откријат слабостите и грешките, тие да се корегираат и да се оневозможат нивно повторување.

Контролната функција има за задача да направи споредба на планираното со оствареното или споредба со некои други параметри. Оваа функција има особено значење и во областа на социјалниот, научно-истражувачкиот и едукативниот систем. Во овие области, таа има две значења, од една страна - има потреба од административна контрола над спроведувањето на законитоста, а од друга страна - менаџментот на овие институции има потреба од контрола над остварувањето на поставените задачи во остварувањето на основната дејност.

Контролата во социјалниот сектор се одвива на три нивоа:

- **Првото ниво** ја опфаќа контролата што ја вршат надлежните државни органи и таа се однесува на спроведувањето на законитоста, финансиската контрола, и сл;
- **Второто ниво** ја опфаќа контролата што ја вршат стручните институции кои се грижат за почитување на стандардите и нормативите во процесот, за стручноста на кадарот, и сл;
- **Третото ниво** ја опфаќа контролата што ја вршат менаџерските тимови и директорите на институциите, а којашто се однесува на конкретното извршување на плановите за работа, квалитетот на работата и сл.

Контролата дава придонес на повеќе полиња, но особено е значајна за следново:

- Таа ги прави плановите ефикасни,
- Воспоставува принуда врз организациските активности,
- Ја прави организацијата ефикасна,
- Придонесува за рационална употреба на ресурсите,
- Обезбедува повратна спрега,
- Го помага одлучувањето,
- Создава база за наредната фаза на планирањето,
- Создава основа за награди, признанија, укори, итн.

1.5.1. Суштина на контролата

Суштински елементи на секоја контрола се:

- Определена цел, план, политика, стандард, норма, правило на одлучување,
- Средства за мерење на тековните активности, квантитативно доколку е можно,
- Средства за споредување на тековната активност со критериумот,
- Некои средства на коригирање на тековната активност за остварување на саканиот резултат.

Во теоријата, но и во праксата особено внимание се посветува на **превентивната контрола**. Може да се каже, дека овој вид контрола е пожелен да дејствува пред да се завршат определени процеси, а со тоа се избегнува и можноста за поголеми промашувања кои не се непознати.

За да може да функционира превентивната контрола, потребно е да се исполнат неколку претпоставки:

- * Да постои совршено планирање и анализа во институцијата каде што се врши селекција на влезните елементи,
- * Превентивната контрола треба да се одржува во динамика,
- * Да се воспостави модел на систем за превентивна контрола,
- * Треба редовно да се прибираат податоци за влезните варијабли,
- * Треба да има можност податоците постојано да се проверуваат,
- * Потребна е постојана акција,
- * Треба веднаш да се вршат потребните корекции, пред да почне процесот.

1.5.2. Фази во процесот на контролата

Процесот на контрола вклучува три фази:

1. *Поставување соодветни стандарди, според кои треба да се одвиваат процесите во организацијата,*
2. *Мерење на остварените резултати во процесот на трудот со поставените стандарди,*
3. *Вршење корекции, доколку се појават отстапувања од планираните задачи.*

Процесот на контрола може да се опише преку следниов тек:

- ▣ Запознавање со планот,
- ▣ Поставување стандарди,
- ▣ Очекување резултати,
- ▣ Мерење на извршеното,

- ▣ Споредување,
- ▣ Обезбедување повратна спрега,
- ▣ Проценка на извршувањето,
- ▣ Преземање корективни акции,
- ▣ Поддршка, награди, мотивација, казни.

1.5.3. Карактеристики на контролата

Секоја контрола која настојува да биде ефикасна треба да ги практикува следниве карактеристики:

- А) Точна контрола,
- Б) Прифатеност од членовите,
- В) Рамнотежа помеѓу објективните и субјективните податоци,
- Г) Контролата да е поврзана со стратегијата,
- Д) Користење на сите фази на контролата,
- Ѓ) Контролата да е флексибилна,
- Е) Да е конзистентна,
- Ж) Да е јасна,
- З) Да е навремена,
- С) Да го почитува принципот на исклучок,
- И) Да проникнува.

Доколку менаџерот сака да има ефикасна контрола во својата институција, тој треба да се придржува кон неколку правила кои се неизбежни. Такви би биле:

- Односите треба да бидат поставени така, што менаџерот веднаш да биде информиран за аномалиите кои ги открива контролата,
- Менаџерот треба да ја ползува контролата за надминување на јазот помеѓу планираното и отстапувањата од него и можноста за корекции,
- Менаџерот треба да дознава од контролата дали има критични точки во остварувањето на поставените задачи,
- Тој треба да настојува контролата да биде адекватна на организацијата на работата,
- Менаџерот треба да организира контрола која ќе биде разбирлива и прифатена од извршителите,
- Менаџерот треба да добива само објективни наоди од контролата, кои би му биле од особена полза.

Постојат неколку правила за ефикасна контрола:

- * Контролата треба да е точна,
- * Да е навремена,
- * Да е флексибилна,
- * Да е објективна,
- * Да е разбирлива,
- * Да е реална,
- * Да е економична,
- * Треба да се однесува на стратешки точки ⁴⁷

⁴⁷ Извор: Гоцевски, Т. (2006), *Социјален менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет.

V. ДЕЛ

ГЛАВА VII. УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА СЛУЧАЈ КАКО ДЕЛ ОД ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОЦИЈАЛНИОТ СЕКТОР

1. НАСР Стандарди за менаџмент на случај во социјалната работа

Стандардите за менаџмент на случај во социјална работа на **Националната асоцијација на социјални работници (НАСР)** се однесуваат на професионални социјални работници кои извршуваат функција на менаџмент на случај во специфично дизајнирана улога на „менаџер на случај“. Овие менаџери на случај во социјална работа извршуваат задачи како дел од сервиси за социјална работа или како членови на тимови за менаџмент на случај во хумани сервисни агенции или други сервиси, како што се: училишта, установи за здравствена заштита, болници, програми за асистенција наменети за вработени или во приватна пракса. **Целта на овие стандарди е** да се прецизира природата на менаџментот на случај во социјалната работа, а исто така и улогата на менаџерот на случај во социјалната работа.

Менаџментот на случај опфаќа добро воспоставени концепти и техники на социјална работа. Како пристап во обезбедување и координирање заштита, тој ги има своите зачетоци во најраната историја на практичната и професионална социјална работа. *Менаџментот на случај во социјалната работа е јасно поврзан со социјалната работа со поединец, фундаменталниот концепт на практичната социјална работа.* Традиционалните социјални работници со случај (работа со поединец), одржуваат двоен фокус, и тоа: на клиентот и на средината, работат директно со нив и индиректно во корист на индивидуалните клиенти и семејства кои имаат потреба од социјални услуги.

Сите аспекти на менаџментот на случај се базираат врз воспоставени знаења за социјалната работа, техничка експертиза, и хумани вредности коишто дозволуваат обезбедување на специјализирани и уникатни сервиси (услуги) за одредени групи клиенти. Менаџерот на случај во социјалната работа мора да има капацитет за да обезбеди помош на сензитивен и поддржувачки начин на одредени клиенти од популацијата, базиран на знаења за однесувањето на човекот, добро развиени

опсервациски и комуникациски вештини. Со оваа основа менаџерот на случај во социјална работа воспоставува помагачки односи, ги оценува комплексните проблеми, селектира интервенции за решавање на проблемот, и му помага на клиентот да функционира ефективно, според што овој процес е и терапевтски процес.

Однесувањето на менаџерот на случај во социјална работа ги следи основните етички принципи на социјалната работа од етичкиот кодекс на НАСР, вклучувајќи го приматот од интересите на клиентот, препознавање на постојните вредности и индивидуални капацитети, индивидуалните права за само-детерминирање и доверливост.

Како социјален работник, менаџерот на случај треба да се однесува според сите професионални стандарди на НАСР и треба да има лиценца или сертификат за работа од државна регулаторна агенција.

■ Стандарди за клиенти, системи и менаџер на случај

- **Стандард 1.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да има постдипломска или универзитетска диплома од програма за социјална работа акредитирана од Советот за едукација за социјална работа и треба да поседува знаење, вештини и искуство неопходни за компетентно извршување на активности од менаџментот на случај,

- **Стандард 2.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да ги користи своите професионални вештини и компетенции за да служи на клиентот чии интереси му се приоритетна грижа,

- **Стандард 3.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да осигура инволвирање на клиентите во сите фази од практиката на менаџментот на случај до најмногу што може,

- **Стандард 4.** Менаџерот на случај во социјална работа треба на клиентот да му го обезбеди правото на приватност и да осигура соодветна тајност кога на се даваат информациите за клиентот им се даваат на други лица,

- **Стандард 5.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да интервенира на ниво на клиентот за да обезбеди и/или за да ги координира давањата на директни сервиси (услуги) на клиентот и неговото семејство,

- **Стандард 6.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да интервенира на ниво на систем на сервиси за да ги поддржи постојните сервиси на менаџментот на

случај, да го прошири обезбедувањето и да го подобри пристапот до неопходните сервиси (услуги),

- **Стандард 7.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да има познавање за расположливите ресурси, цената на услугите и за буџетските параметри и фискално да биде одговорен во извршувањето на сите функции и активности на менаџментот на случај,

- **Стандард 8.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да партиципира во евалуација и квалитетно извршување на активностите дизајнирани за мониторинг на соодветноста и ефективноста на системот на дадени услуги во кои оперира менаџментот на случај, како и на сервисите на менаџментот на случај на самиот менаџер на случај, а пак, од друга страна, да обезбеди целосна професионална одговорност,

- **Стандард 9.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да води одговорен случај за кој е загрижен во одредено време што му овозможува на менаџерот на случај ефективен план, да извршува и задачи на менаџментот на случај поврзани со клиентот и интервенциите во системот,

- **Стандард 10.** Менаџерот на случај во социјална работа треба да ги третира колегите со добро однесување и респект и да се труди да постигне меѓу-професионална, внатрешно-професионална и интегративна соработка во име на клиентот.

2. Дефинирање на менаџментот на случај

Менаџментот на случај во социјална работа е пракса на обезбедување сервиси секаде каде што професионалниот социјален работник врши проценка на потребите на клиентот и на семејството на клиентот кога ова е потребно, потоа планира, координира, мониторира, евалуира и поддржува пакет од различни сервиси за да ги запознае специфичните и комплексни потреби на клиентот.

Професионалниот социјален работник е примарен извршител на менаџментот на случај во социјалната работа. Раздвоен од другите форми на менаџмент на случај, менаџментот на случај во социјалната работа ги одредува: индивидуалниот био-психосоцијален статус на клиентот како и постојниот социјален систем во кој менаџментот на случај оперира. Менаџментот на случај во социјалната работа по природа е микро и макроориентиран: интервенциите се вршат на две нивоа:

на ниво на клиент и на ниво на систем. Овој систем од социјалниот работник бара да развие и да одржи терапевтски однос со клиентот, кој може да вклучи поврзување на клиентот со системи кои би ги обезбедиле неговите потребни услуги, ресурси и можности.

3. Цели на менаџментот на случај

Примарната цел на менаџментот на случај за да го оптимизира функционирањето на клиентот е обезбедување квалитетни услуги на најефикасен и ефективен начин за индивидуи со мултикомплексни потреби. Како и сите методи на практична социјална работа, и менаџментот на случај се заснова на професионален тренинг, вредности, знаење, теорија и вештини употребени во постигнување на цели, воспоставени во заедничка активност со клиентот и со семејството на клиентот кога ова е потребно. **Ваквите цели вклучуваат:**

- ▣ *Зголемување на развојни капацитети, решавање на проблеми и согледување капацитети на клиентите,*
- ▣ *Креирање и промовирање ефективна и хумана операција од системи кои обезбедуваат ресурси и услуги до луѓето,*
- ▣ *Поврзување на луѓето со системи кои им овозможуваат ресурси, услуги и можности,*
- ▣ *Подобрување на делокругот и капацитетот на системот,*
- ▣ *Придонес во развој и подобрување на социјалната политика.*

4. Фази на менаџментот на случај

Постојат пет фази на менаџментот на случај и тоа:

- 1. Процена**
- 2. Планирање**
- 3. Интервенција**
- 4. Мониторинг (следење)**
- 5. Евалуација (оцена, вреднување).**

1. Процена

- * процена на потребите од разни сервиси на странката,
- * процена на социјалната мрежа,

- * процена на постојните сервиси,
- * интердисциплинарна процена,
- * холистичка процена,
- * систематска процена,
- * партиципативна процена.

2. Планирање

Планот содржи:

- * идентификација на главните потреби,
- * преведување на тие потреби во конкретни цели,
- * идентификација на постојните сервиси,
- * подготвување временска рамка,
- * идентификација на индикатори за успешноста за мерење на реализација на планот,
- * изработка на план,
- * интердисциплинарен тим, корисник и социјална мрежа.

3. Интервенција

- * директна со корисникот (чувство на верба за промена на ситуацијата, преку користење на сопствените или на помошни ресурси во задоволувањето на потребите),
- * индиректна (кога менаџерот на случај работи на промени во социјалната мрежа).

4. Мониторинг на:

- * резултатите и ползата на корисникот од користењето на конкретни социјални сервиси,
- * вклученоста на лица од социјалната мрежа,
- * основни димензии, вложени напори,
- * квалитет и резултати.

5. Евалуација на:

- * планот,
- * степенот до кој се реализирани задачите за промена на животната ситуација,
- * успешноста на менаџментот,
- * евалуација на задоволството на корисникот од понудената помош.

5. Задачи и функции на менаџерите на случај

Менаџерите на случај во социјалната работа извршуваат задачи поврзани со **интервенции на ниво на клиент и интервенции на ниво на систем.**

Интервенција на ниво на клиент

Кога во еден момент, менаџерот на случај ќе идентификува и вклучи клиент како резултат на воспоставување контакт или упатување во активности, **тој или таа врши обемна проценка лице во лице со секој клиент**, врз основа на јаките и лимитирани страни на клиентот, како и врз основа на социјалните, финансиските и институционалните ресурси расположливи за клиентот. Врз основа на оваа проценка, социјалниот работник развива индивидуализиран план на услуги со клиентот, кој идентификува приоритети, посакувани резултати и стратегија, што ќе се користат во постигнување на резултати. Директниот контакт помеѓу социјалниот работник и клиентот е есенцијален во ефективно постигнување на проценката и развој на планот на услуги.

Како дополнително, задачите на менаџерот на случај во социјалната работа кои што се поврзани со интервенција на ниво на клиент вклучуваат имплементирање на планот за услуги чија цел е мобилизирање на формални и неформални ресурси и услуги неопходни за максимизирање на физичките, социјалните и емотивните состојби на клиентот, координирање и мониторирање на дадените сервиси.

На сите нивоа од интервенција на клиент, од важно значење е тоа што менаџерот на случај во социјалната работа треба да има доволно авторитет во увид, алоцирање, мониторирање и евалуирање на сервисите и фискалните ресурси.

Интервенција на ниво на систем

Менаџерот на случај е одговорен да разбере како агенциите и животните системи можат заедно, позитивно и негативно, да влијаат на клиентите и да интервенираат на ниво на системот за да ги оптимизираат овие услови.

Менаџерот на случај во социјалната работа:

- анализира јаки и лимитирани страни на животните системи,
- опишува (прави портрет) на посакувани решенија,
- селектира стратегии за подобрување на системите,
- континуирано ревидира посакувани решенија и стратегии.

Специфичните активности вклучуваат: развој на ресурси, финансиска одговорност, социјална акција, формирање политика, собирање податоци и

квалитет во обезбедување услуги. Како и интервенцијата на ниво на клиент, така и интервенцијата на ниво на систем се случува низ континуиран, тековен и постојан циклус од задачи кои се извршуваат од страна на менаџерот на случај.

6. Значењето на процената на менаџмент на случај

Менаџерите на случај честопати работат со луѓе кои имаат повеќекратни потреби и кои можеби не се во можност самите да ги задоволат овие потреби. Обезбедување дом, вработување, рекреација и приходи се само неколку примери од потребите со кои може да се соочат клиентите на менаџерите на случај.

За да може менаџерите на случај и клиентите да ги идентификуваат потребните услуги, тие мора да го почнат процесот со правење проценка на основните услуги и потреби за поддршка на клиентот. Поради тоа, процената на потребите на клиентот претставува суштинска функција на менаџерите на случај.

Менаџерите на случај им посветуваат внимание на прашањата „Какви потреби може да се задоволат преку сопствената иницијатива и грижа за клиентот?“, „Какви потреби може да се задоволат преку постојната мрежа за општествена поддршка на клиентите?“.

Процената на потребите претставува важна функција бидејќи таа им овозможува на менаџерот на случај и на клиентот да направат информативна база на податоци преку кои ќе се планира задоволувањето на потребите. Но, пред да можат менаџерите на случај да помогнат да се подобри ситуацијата на одредено лице, тие мора да ги разберат потребите на тој клиент. Овој принцип е конзистентен со идејата на менаџментот на случај како стратегија за услуги „на ниво на клиент“.

6.1. Проценка на самогрижа

За време на процесот на проценка, многу е важно менаџерот на случај да го разбере степенот до кој клиентите самите може да си ги задоволат своите потреби со негова помош.

Менаџерот на случај ја проценува способноста за самогрижа преку внимателна проценка на функционалниот статус на клиентот. Тука е особено важно да се разбере „однесувањето на клиентот во интеракциите со неговото опкружување“⁴⁸

⁴⁸ (Halpern & Fuhrer, 1984, p.3).

Менаџерот на случај е главно заинтересиран за улогата на емотивните, физичките, бихевиористичките и когнитивните можности на личноста во исполнувањето на идентификуваните потреби со цел личноста да живее колку што е можно понезависно. Менаџерот на случај ја препознава поврзаноста на можностите на личноста со средината, така што животната состојба на личноста влијае на користа или непостоењето корист од емотивните, физичките, когнитивните и бихевиористичките можности.

Список на позитивни страни и ограничувања при самогрижа

1. Физичко функционирање и статус

- Присуство или отсуство на болест или зараза,
- Присуство или отсуство на физички хендикеп што претставува функционално ограничување или пречка во користењето на екстремитетите или физичката мобилност,
- Присуство или отсуство на лекарства кои може да влијаат на мотивацијата, физичката енергија и когнитивните функции, итн.

2. Когнитивно функционирање и статус

- Интелектуалните капацитети, вклучувајќи ја способноста за разбирање на апстрактни идеи, конкретно размислување, способност за анализирање, логички процеси на размислување, едукативни постигнувања, фонд на знаење, вокабулар (речник),
- Вредности, вклучувајќи заложба кон социјални, верски или етички стандарди, рангирање на вредности, доследност на вредностите со однесувањето,
- Лична концептуализација, вклучувајќи ги основните верувања за себеси, вреднување на својата личност, итн.

3. Емотивно функционирање и статус

- Присуство или отсуство на депресија или грижа,
- Присуство или отсуство на ниско ниво на чувства,
- Силина на емоции, вклучувајќи ги чувствата на радост, лутина, тага, итн.

4. Бихевиористички можности

- Лични навики како што се личната хигиена и среденост, личен изглед, степен на организација,
- Вештини како што се заемно слушање и изразување, способност за изразување, слушање на она што другите имаат да го кажат,
- Присуство или отсуство на агресивно однесување.

6.2. Процена на заемна грижа

Заемната грижа ја подразбира поддршката којашто ја добиваат луѓето преку нивното општествено опкружување, т.е. опсегот на луѓето или институциите со кои клиентот комуницира и има заемни односи. Општествените мрежи коишто обезбедуваат позитивна социјална поддршка може да им помогнат на луѓето во одржувањето и подобрувањето на нивното физичко и психолошко здравје ⁴⁹

Општествената мрежа која обезбедува голема поддршка може да го ублажи стресот кај луѓето поради повеќе причини. Weiss (1969, 1974) пишува дека мрежата на односи му обезбедува на човекот „чувство на безбедност и место“ од каде што лицето може да добие психолошка поддршка во даден временски период кога за тоа ќе има потреба.

Мрежата за поддршка, исто така, може да обезбеди постојана комуникација и повратни информации до поединецот ⁵⁰ Вредностите и очекувањата вообичаено се добро дефинирани во рамките на ваквите мрежи и доследната комуникација за очекувањата во однос на однесувањето може да послужат како средство за социјална контрола ⁵¹ Ова нормативно влијание може да му овозможи на поединецот да одржи еквилибриум (т.е. постојаност во однесувањето) за време на периоди на стрес, криза и промени.

На фундаментално ниво, општествената мрежа може да обезбеди емотивна поддршка и помош со специфични цели ⁵² Поединците кои се вклучени во вакви мрежи имаат пристап до лица со кои може да споделуваат искуства и да разговараат за ситуации кои доведуваат до стрес. Овие поединци може да добијат важни совети и одредени ресурси за да се справат со нивните животни потреби.

Степенот на општествена поддршка која му е достапна на лицето е под влијание на неколку фактори за да го одбранат поединецот од стресни ситуации. Поддршката се состои и од тоа како членовите на општественото опкружување споделуваат и му помагаат на поединецот да ги извршува своите обврски и задачи.

Има неколку причини за менаџерите на случај да бидат претпазливи во однос на општественото опкружување на нивните клиенти и општествената поддршка која се обезбедува преку овие мрежи. **Како прво**, постојат значителен број податоци од истражувања кои го покажуваат позитивното влијание од обезбедената поддршка

⁴⁹ (Maguire, 1983).

⁵⁰ (Caplan, 1974).

⁵¹ (Mitchell, 1973).

⁵² (Caplan 1974; Mitchell & Trickett, 1980).

во рамките на општествената мрежа во однос на здравственото и социјалното функционирање на луѓето ⁵³ **Како второ**, помагањето на клиентите да добијат емотивна и материјална поддршка преку нивните мрежи може да ја надополни и да ја прошири поддршката која се обезбедува преку формалните служби за помош на луѓето. **Како трето**, со поттикнувањето на клиентите да ги користат нивните општествени мрежи, менаџерите на случај може да им овозможат на своите клиенти да достигнат повисоко ниво на интегрирање во нивните заедници ⁵⁴

Три главни области се од посебен интерес за менаџерите на случај кои собираат информации за општествената мрежа од нивните клиенти, застапници на нивните клиенти или од самите членови на општествената мрежа. Трите главни области се следниве:

1. Структура на општествената мрежа. Структуралните карактеристики се однесуваат на шемата на односи коишто ја сочинуваат мрежата. *Постојат четири структурални карактеристики на општествената мрежа:*

Табела 1. Структурални карактеристики на општествената мрежа

1. Големина

Големината на мрежата се однесува на бројот на луѓето или други општествени единици со кои клиентот има директни контакти. Може да се користат разни критериуми за вклучување на лицето како член на мрежата. Големината на мрежата е показател за потенцијалниот степен до кој поединецот може да добие одредени ресурси или поддршка ⁵⁵

2. Опсег или состав

Оваа карактеристика се однесува на бројот на различните видови луѓе со кои клиентот комуницира. На пример, во составот на мрежата може да бидат блиски роднини, подалечни роднини, пријатели, соседи и колеги од работа. Составот претставува индекс за бројот на секторски врски со кои клиентот има воспоставено односи. Тој служи како индекс за диференцирање, т.е. степенот до кој клиентот има поголем број врски од кои ќе може да добие поддршка.

⁵³ (Bloom, 1981).

⁵⁴ (Moxley, 1988 b).

⁵⁵ (Kapferer, 1969).

3. Густина

Густината на мрежата е дефинирана според степенот до кој членовите на мрежата се познаваат и имаат меѓусебни врски независно од клиентот ⁵⁶ Пресметувањето на густината, всушност, се прави кога бројот на актуелни врски помеѓу членовите на мрежата ќе се подели со вкупниот број на можни врски ⁵⁷

4. Распространетост

Распространетоста на мрежата се однесува на локацијата на членовите на мрежата во однос на време или место. Распространетоста е индекс за тоа колку лесно клиентот може да оствари контакт со членовите на мрежата.

Табела 2. Карактеристики на меѓусебни односи на општествената мрежа

1. Разновидност на врски

Врските што ги поврзуваат членовите на мрежата всушност се состојат од различни односи на улоги. Доколку врската служи само за еден вид однос, таа се опишува како еднодимензионална, а доколку има повеќе од една улога, се опишува како мултидимензионална.

2. Содржина на размена (општествена/социјална поддршка)

Овој аспект на мрежата ги подразбира видовите материјална поддршка, човечка поддршка или поддршка во роба која се разменува помеѓу клиентот и членовите на мрежата. Според **Boissevain (1974)**, содржината на размена на мрежата претставува индекс на квалитетот на мрежата, т.е. потенцијалот на мрежата за поддршка и помош на клиентот преку обезбедување на специфични средства за него/неа.

3. Директност

Оваа мрежна карактеристика се однесува на степенот до кој му се дава и се прима психолошка и инструментална помош на клиентот.

4. Времетраење

Ова е индекс на стабилност на мрежата. Може да се концептуализира како должина на време во кое клиентот ги одржува односите со другите членови на неговата група.

5. Интензитет

Оваа интерактивна карактеристика се однесува на силината на врската во мрежата.

⁵⁶ (Boissevain, 1974).

⁵⁷ Mitchell & Trickett, 1980).

6. Фреквенција (зачестеност)

Оваа карактеристика се однесува на тоа колку често клиентот остварува контакт со членовите на мрежата во форма на контакт лице в лице, пошта или телефонски контакт.

Со цел да се соберат информации за општествената мрежа на клиентот, менаџерот на случај може да спроведе структурно интервју, користејќи ја алатката - интервју за општествена мрежа ⁵⁸ Менаџерот на случај ги испитува односите во општествената мрежа по пат на разгледување на десет сектори на односи со клиентот, а тие се:

1. Односи со членови на домаќинството,
2. Односи со блиски роднини,
3. Односи со подалечни роднини,
4. Односи со колеги,
5. Односи со соседи,
6. Неформални односи во заедницата, како на пример со продавачи,
7. Односи воспоставени преку верски активности,
8. Односи воспоставени преку клубови и општествени групации,
9. Односи воспоставени преку разни јавни организации,
10. Односи воспоставени преку училиштето.

6.3. Процена на професионална грижа

Користењето на стручни кадри за водење грижа за клиентот не мора да е првата цел на менаџерот на случај во неговите намери да одговори на потребите на клиентот. На некој начин, може да се каже дека менаџерот на случај напредува на хиерархиски начин, при што се врши проценка на потребите на клиентот за да види дали може тие да се задоволат од страна на самиот клиент или, пак, ќе биде потребна поддршка од општественото опкружување на клиентот ⁵⁹ За оние области кои нема да може да се задоволат од страна на самиот клиент или со заемна грижа, менаџерот на случај ќе се обиде да ја изнајде потребната професионална помош која ќе одговара на потребите на клиентот. Во секој случај, целта на менаџерот е да ја запази и да ја зајакне независноста на клиентот.

⁵⁸ (Moxley, 1983).

⁵⁹ (Rosenfeld, 1983).

Со цел да се разберат услугите и користа која произлегува од агенциите кои се лоцирани во заедницата на поединецот, менаџерите на случај, нивните агенции или планерската единица изготвуваат и водат список на ресурси. Овој список, всушност, претставува база на податоци заведени во прирачник, на картици или на компјутерски систем. Тој претставува организиран профил на широк спектар на формални услуги кои му се достапни на клиентот ⁶⁰ Списокот на ресурси на редовна база се надоградува, обновува, верификува и проширува, така што измените коишто се случуваат во службите на заедницата се рефлектираат во базата на податоци.

Секој профил на агенција која прави список на ресурси содржи основни информации за услугите понудени од агенцијата. Точно изработен список на ресурси ќе може да им помогне на менаџерите на случај во поврзувањето на клиентските потреби со услугите коишто ги обезбедува заедницата. Меѓутоа, списокот на ресурси не е единствениот начин со кој менаџерот на случај ги проценува ресурсите за стручна помош. Менаџерот на случај ги детектира оние агенции кои сакаат или не сакаат да одговорат на потребите на „тешките луѓе“. Освен тоа, менаџерот на случај се труди да ги идентификува агенциите кои се подготвени да обезбедат помош за лицата во нивните домови, или, пак, да му овозможат на лицето да дојде во агенцијата за да му обезбедат одредена услуга. Во развивањето на квалитативна база на податоци, менаџерот на случај го применува она што се нарекува петте А во проценката на професионална грижа ⁶¹

1. Достапност - Оваа димензија на проценката на професионална грижа се фокусира на тоа дали одредена услуга која му е потребна на клиентот постои во агенцијата. Проценката на достапноста на услугата може да покаже дека традиционалната психотерапија постои во неколку агенции, но и тоа дека бихевиористичката терапија, која се концентрира на подобрување на проблемите во однесувањето, не постои во овие агенции.

2. Адекватност - Оваа димензија се однесува на тоа дали услугата е доволна за да ги задоволи потребите на одреден клиент.

3. Соодветност - Дали постојната услуга одговара на посебните потреби на клиентот на начин којшто е соодветен за личноста? Соодветноста се концентрира

⁶⁰ (Steinberg & Carter, 1983).

⁶¹(Sorenson, Hammer & Windle, 1979).

на адекватноста и на тоа дали добро си одговараат потребите и услугите едни на други во решавањето на потребите на клиентот.

4. Прифатливост - Оваа димензија на проценката на стручната помош се фокусира на прашањето дали услугата ги задоволува желбите на клиентот. Менаџерот на случај треба да разбере што претпочита клиентот и дали одредена услуга одговара на она што тој го претпочита.

5. Пристапност - Оваа димензија на професионална процена се однесува на тоа колку лесно клиентот добива одредени услуги од одредена агенција ⁶² Неколку фактори ја сочинуваат процената за тоа дали услугата е пристапна за клиентот како и тоа дали услугата е **1) географски пристапна на лицето, 2) финансиски пристапна на лицето, 3) социо-културно пристапна на лицето, 4) психолошки пристапна на лицето, 5) времено пристапна на лицето, 6) физички пристапна на лицето** ⁶³

7. Значење на планирањето на услугите и поддршката на клиентот

Значењето на планирањето на услугите и поддршката на клиентот во менаџментот на случај може да се истакне преку пет карактеристики. **Прво**, планот за услуги и поддршка на клиентот подготвува работен план и поделба на задолженија. **Второ**, важна карактеристика на планот за услуги и поддршка е неговата инволвирачка природа. **Трето**, одговорноста е исто така важна карактеристика. **Четврто**, како карактеристика се јавува и тоа што планот служи како систем за ориентирање на менаџерот на случај. **Петто**, проценливоста е последната карактеристика на планот за услуги и поддршка ⁶⁴

7.1. Структура на план за услуги и поддршка

Планот за услуги и поддршка здружува шест главни компоненти кои се непоходни со цел соодветно и ефикасно да се обрне внимание на потребите на клиентот, и во процесот на имплементацијата да се воспостави мрежа за задоволување на потребите на клиентот. Главните компоненти на планот се: **1)**

⁶² (Sorenson, Hammer & Windle, 1979).

⁶³ (Извор: Подготвено од Работна група за Стандарди на менаџмент на случај, одобрено од Одбор на директори на НАСР, јуни, 1992).

⁶⁴ (Rutman, 1984).

определување на релевантната област на потреба која треба да се опфати со овој план, 2) идентификација на посакуваната цел, 3) идентификација и набројување на целите кои ќе се постигнат, 4) идентификација на учесниците кои ќе преземат посебни активности за постигнување на целите на планот, 5) определување рокови за остварување на целите, 6) идентификација на промени кои се очекуваат како резултат од остварувањето на секоја од целите.

7.2. Област на потреба

Планот на менаџментот на случај е дизајниран да ги исполни идентификуваните потреби на клиентот. Постапката на приоритетизирање може да послужи како премин помеѓу идентификување на потребата и планирањето на услугите и поддршката кои ќе бидат преземени за да им се посвети внимание на овие потреби. Ако структурата на планот за услуги и поддршка се базира на идентификувани и приоритетизирани потреби на клиентот, тогаш планот би бил подеднакво важен и одговорен. Овие својства ќе произлезат од способноста на клиентот и на менаџерот на случај да одредат дали планот навистина посветува внимание на задоволување на потребите кои се идентификувани како важни.

7.3. Посакувани цели

Оваа компонента на планот бара од менаџерот на случај да појасни на кој начин давањето услуги и поддршка ќе го изменат животот на клиентот ⁶⁵ Со други зборови, важно е да се знае како ќе се промени животот на клиентот кога неговите потреби ќе бидат задоволени. Целта покажува што е тоа што ќе се подобри преку понудените услуги и поддршка. Бидејќи целите се изјави за намера, тие ќе им го покажат на менаџерот на случај и на клиентот специфичниот аспект на потребата која треба да биде задоволена. Од друга страна, ако менаџерот на случај и клиентот наидат на проблеми кои го попречуваат исполнувањето на потребите, тогаш целите ќе се фокусираат на она што претставува пречка во овој процес. Конечно, целите се изјави за ефектот што процесот на менаџирање на случај го има врз клиентот.

⁶⁵ Morris & Fitz - Gibbon, 1978).

7.4. Цели на услугите и поддршката

Оваа компонента на планот му наложува на менаџерот на случај да ги специфицира услугите и поддршката кои му се потребни на клиентот за да се постигнат посакуваните цели на клиентот. Клучен чекор во процесот на планирање претставува идентификацијата на услугите и поддршката кои се од суштинско значење за да се направат позитивни промени во животот на клиентот. Менаџерот на случај ќе ги организира и координира овие услуги и поддршка и ќе врши мониторинг дали тие соодветно се обезбедуваат за клиентот. Понатаму, менаџерот ќе врши евалуација дали обезбедувањето на услугите и поддршката специфицирани во планот водат кон постигнување на посакуваните цели за клиентот.

Примарното прашање кое е поврзано со целите на овие услуги и поддршка е дали тие се веродостојно поврзани со постигнувањето на крајната цел на планот. Со други зборови, преку имплементирање и исполнување на клучните цели на услугите и поддршката дали менаџерот на случај може да биде сигурен дека посакуваната промена ќе се случи кај клиентот и дали конечно одредената потреба на клиентот ќе биде задоволена?

7.5. Чинители и активности за спроведување

За сите цели на услугите и поддршката наведени во планот на клиентот, менаџерот на случај ги определува клучните чинители или агенции, и ги определува активностите кои овие чинители мора да ги преземат со цел да се постигне одредена цел на услугата или поддршката. Структурата на формуларот ја зајакнува мисијата на менаџерот на случај во изготвувањето на мрежа за поддршка на клиентот.

Во овој дел од планот, менаџерот на случај го насочува своето внимание на прашањето „Кој што ќе прави?“, со цел да се постигне одредена цел. Преку идентификување на стручно лице и определување на неговите активности, менаџерот на случај извршил операционализација на оваа цел.

Овој дел, всушност, ги поставува основите за можностите на менаџерот на случај да го надгледува исполнувањето на планот и да осигури негово одговорно спроведување. Во овој дел од планот, исто така, е потребно менаџерот на случај да види како клиентот, членовите на социјалното опкружување и стручните лица може на најдобар начин да се вклучат во исполнувањето на целите кои треба да произлезат од услугите и поддршката. Веројатно, во некои ситуации за

исполнување на одредена целна услуга или поддршка ќе биде вклучен само клиентот, или, пак, само членот на социјалното опкружување или, пак, само стручното лице. Меѓутоа, во други ситуации сите овие три чинители може да бидат вклучени во исполнувањето на една цел. Во структурирањето на планот за услуги и поддршка, менаџерот на случај го задржува вниманието на градење мрежа за поддршка на клиентот. Можноста за вклучување на клиентите, членовите на социјалното опкружување и стручните лица во координирани заеднички напори за постигнување на целните услуги и поддршка укажуваат на важноста на целосниот пристап на практикувањето на менаџментот на случај.

7.6. Временска рамка

Со секоја цел се поврзува датум кој покажува до кога целта и потребните активности ќе бидат постигнати. За да се усогласи сигурна и разумна временска рамка, многу е важно ефикасно да им се излезе во пресрет на потребите на клиентот. **Како прво**, временската рамка може да укажува на итноста на одредена цел. Менаџерите на случај може да работат со луѓе во дадени кризни ситуации каде што е потребно многу брзо да се исполнат неколку цели. **Како второ**, временската рамка може да ја прикаже хиерархиската природа на целите на услугите и поддршката, како и активностите кои се поврзани со нив. **На крај**, временската рамка обезбедува друга основа за мониторинг на имплементацијата на планот⁶⁶ Менаџерот на случај, на пример, може да го користи планот како листа за проверка. Преку контролирање на колоната каде што е прикажана временската рамка, менаџерот на случај може да ги провери целите и активностите кои се постигнати според распоредот, како и оние кои не се постигнати. Менаџерот потоа може да ги следи лицата кои се одговорни за одредени активности за да се види што биле пречките или проблемите кои го спречиле исполнувањето на целите и активностите.

7.7. Очекувани промени

Во логичноста на планот на менаџмент на случај е потребна поврзаност на потребите, целите и активностите. Исполнувањето на целните услуги и поддршката, како и активностите кои произлегуваат од нив, мора да доведат до

⁶⁶ (Cohen, Vitalo, Anthony & Pierce, 1980).

одредена промена во животот на клиентот. Заради тоа, менаџерите на случај треба да бидат свесни за проектираните промени кои се предвидени со постигнувањето на одредена цел и поврзаните активности.

Финалниот дел од Планот за услуги и поддршка на клиентот се посветува на предвидените промени. Важното прашање коешто произлегува тука е „Што ќе се промени доколку се постигне целта?“.

Очекуваните промени кои ќе се реализираат со постигнувањето на целите, меѓу другото, се: **1) подобро познавање на ризиците кои произлегуваат од средината, 2) развивање на вештини од страна на клиентот, 3) подобрена инструментална социјална поддршка.** Овие три промени го придвижуваат клиентот поблиску кон исполнување на одредена посакувана цел и со тоа ја исполнуваат идентификуваната потреба.

Идентификацијата на очекуваните промени од постигнувањето на одредени цели и поддршка доведува до поцврста основа за мониторинг и евалуација. Менаџерот на случај може да направи преглед на исполнетите цели за да се погрижи дека тие ќе резултираат со првобитно зацртаните промени. Доколку очекуваните промени не се исполнат, тогаш менаџерот на случај може да го ревидира планот за да се постигнат потребните промени.

Многу важно е компонентите на очекуваните промени да му помогнат на менаџерот на случај во неговите напори за направи евалуација за тоа колку е добар и ефикасен планот. Оваа активност е од суштинско значење за менаџерот на случај да може да се увери дека целните услуги и поддршка се релевантни за потребите на клиентот.

8. Процес на изготвување на план за услуги и поддршка

Планот за услуги поддршка на клиентот се изготвува во еден процес во кој има тимска работа, во која партиципираат клиентот, членовите на социјалното опкружување и различни стручни лица. Овде се вклучени интердисциплинарниот процес, инволвирање на клиентот и социјалното опкружување, како и вклучување на застапници на клиентот.

8.1. Користење на интердисциплинарен тимски процес во планирањето

Менаџерите на случај вообичаено не работат одвоено од другите стручни лица. Тие честопати работат тимски со цел да се максимизира придонесот и да се искористи експертизата на други стручни лица и придонесот на самиот клиент.

„Интердисциплинарноста“ е клучен концепт за менаџерот на случај. За менаџерот на случај да изгради интердисциплинарен тим, потребно е да се соберат различни стручни лица, клиентот и претставници на клиентот во еден заеднички тим, при што ќе се комбинираат гледните точки и мислењата на сите овие луѓе во единствен план за услуги и поддршка ⁶⁷ Концептот на интердисциплинарност се

разликува од унидисциплинарноста и мултидисциплинарноста.

Унидисциплинарноста вклучува само една дисциплина при што се дава специјализирано мислење за клиентот, додека **мултидисциплинарноста** вклучува повеќе стручни лица кои работат независно, изработуваат свои поединечни планови, а потоа се состануваат за да разменат мислења за клиентот.

За интердисциплинарната тимска работа, менаџерот на случај треба да изгради интегративен процес, при што сите луѓе кои се вклучени вршат преглед на потребите на клиентот, и потоа отворено дискутираат и разменуваат информации од кои се извлекува план за услуги и поддршка. Неколку претпоставки го насочуваат ефикасниот интердисциплинарен процес. Како **прво**, процесот ги инкорпорира потребите на клиентот како средиште на тимските активности, **второ**, процесот препознава дека потребите на клиентот навлегуваат во сферите на стручните дисциплини, и поради тоа ниедно стручно лице не е доминантно во рамките на овој процес ⁶⁸ **Трето**, процесот наложува секој член на тимот да ја разбере улогата и функцијата на другите членови.

При користењето на тимската работа за изготвување на план за услуги и поддршка на клиентот, менаџерот на случај тежнее да ги комбинира различните гледишта на членовите на тимот, истовремено справувајќи се со каков било конфликт кој ќе произлезе во процесот. **Показателите за ефикасен тимски процес се следниве:** 1) активно слушање на членовите, 2) фокусирање на задачата, 3) толерирање на разлики и имање желба да се разговара за тие разлики, 4) користење на јасен и едноставен јазик наместо професионален жаргон, 5) заложба за човековите и законските права на членовите, 6) лидерство насочено во правец да

⁶⁷ (Brill, 1976; Ducanis & Golin, 1979; Gardner 1980).

⁶⁸ (Gardner, 1980).

ги олесни меѓусебните односи и да ги намали конфликтите, и 7) меѓусебно запознавање на лична основа⁶⁹

Овие показатели може да се категоризираат во *четири карактеристики на ефикасна тимска работа*. Според **Blake, Mouton & Allen (1987)**, тие се:

1. Цели - Членовите имаат јасна цел и насока за работење како тим,

2. Координација - Членовите имаат вештини да ги спојат нивните напори за да ги постигнат целите,

3. Комуникација - Фактите, чувствата и гледните точки на членовите се споделуваат на јасен и искрен начин,

4. Критика - Членовите на тимот се вклучени во постојан мониторинг на нивната работа. Тимот прифаќа изразување на сомнеж, резервираност и критика од членовите.

8.2. Градење на ефикасен интердисциплинарен тим

Процесот на градење на ефикасен тим вклучува четири главни задачи и тоа:

1. Формирање на тим - кога се планира да се собере интердисциплинарен тим, менаџерот на случај мора да размислува за видот и бројот на стручните лица кои ќе се вклучат во процесот. Менаџерот ја направил процената и може да го користи своето гледиште во однос на потребите на клиентот, со цел да ги идентификува стручните лица, претставници од агенции, кои ќе бидат важни за планирањето на услугите и поддршката на клиентот. Една важна работа која треба да се има предвид е големината на групата. Групата не треба да биде ни многу голема, ниту пак многу мала. Менаџерот на случај може да го следи основниот принцип во структурирањето на ефикасна група:

*Групата треба да има колку што е можно помалку членови, но такви што ќе ги поседуваат потребните знаења и вештини за да се задоволи целта или мисијата на групата*⁷⁰

2. Градење на единственост на тимот - со цел да се изгради ефикасен интердисциплинарен тим, членовите на тимот треба да увидат дека имаат заеднички интерес да одговорат на потребите на клиентот⁷¹ **Auvine** и неговите

⁶⁹ (Gardner, 1980; Seaman, 1981).

⁷⁰ (Stech & Ratliffe, 1985, str. 118).

⁷¹ (Gardner, 1980).

колеги (1978) идентификуваат неколку суштински ставови кои даваат придонес кон единственоста на тимот:

- ◆ Договор на тимот кој ги зацврстува очекувањата за соработка, а не за натпревар,

- ◆ Заедничка заслуга за идеите,

- ◆ Вреднување на чувствата и гледиштата на членовите,

- ◆ Поттикнување на придонес од страна на членовите,

- ◆ Преземање напори за изедначување на моќта на сите членови на тимот,

- ◆ Увудување дека недоразбирањата се природно нешто во тимската работа и дека тие може да се решат.

3. Одржување состаноци на тимот - штом ќе се имплементира тимскиот процес, менаџерот ќе се грижи за максималната продуктивност на тимот. Главен производ на процесот е изработување пишан план за услуги и поддршка на клиентот, со јасно дефинирани и зацртани намери, цели, активности и улоги на тимот.

Менаџерот на случај може да го конципира секој состанок преку преземање на пет главни чекори ⁷²):

- Социјално дружење - подразбира обезбедување време за дружење на тимот пред да започне формалната работа,

- Ориентирање - тимот продолжува со вршење на краток преглед на она што е веќе постигнато за време на претходниот состанок и за она што треба да се постигне на тековниот состанок,

- Структурирање - Тимот врши преглед на оперативните правила,

- Конструктивна работа - тука почнува вистинската работа во однос на планирањето. Во оваа фаза се опфаќаат дискусиите и утврдувањето на потребите на клиентот, целите, услугите, итн.,

- Заклучок - членовите на тимот ќе вршат преглед на напредокот кој е постигнат во однос на планот за услуги и поддршка за клиентот, ќе вршат преглед на донесените одлуки, итн.

4. Евалуација на ефикасноста на интердисциплинарната тимска работа - овде се важни две димензии на евалуацијата. **Прво**, тимот ќе ја испита ефикасноста во процесот на меѓусебните односи. **Второ**, тимот ќе ја испита ефикасноста на

⁷² (Avrey, Auvine, Streibel & Weiss, 1981

спроведувањето на задачите потребни за изготвување на планот за услуги и поддршка. Евалуацијата може да се јави за време на завршните фази на секој состанок на тимот. Оваа информација потоа може да се прегледа за време на ориентациската фаза на следниот состанок. Преку ваквите методи на постојана евалуација, членовите на тимот може да ја подобрат ефикасноста на процесот и резултатите од планирањето.

8.3. Водење на интердисциплинарен тим

Менаџерите на случај може, но и не мора да бидат назначени за претседавачи или координатори на интердисциплинарниот тим. Во некои модели на обезбедување на услуги, каков што е на пример - грижа за стари лица во домови, менаџерот на случај е сестрата која исто така ја има функцијата на координатор на интердисциплинарниот тим и е одговорна за изготвување план за грижа во домот ⁷³

Раководењето може да се дефинира во контекст на интердисциплинарниот тим при што „еднаквите членови на тимот се гледаат себеси дека ги постигнуваат групните цели и групниот морал“ ⁷⁴

Членовите на ефикасен интердисциплинарен тим ќе ги увидат сите раководни капацитети во рамките на групата и ќе им обезбедат можности на сите свои членови да раководат ⁷⁵ Иако, можеби, ќе има формално назначен координатор на тимот, секој член може да раководи во дадена околност.

Флексибилниот пристап кон однесувањето при раководењето е од суштинско значење во рамките на тимот, бидејќи има две главни раководни категории на кои тимот треба да им посвети внимание, а ниту една од нив не може да се постигне поединечно од некого. **Првата категорија** може да се нарече „исполнување на задача“. Оваа категорија го фокусира менаџерот на случај на работа со тимот во постигнувањето на целите на тимот. **Втората категорија** може да се нарече „управување со тимот“ ⁷⁶ Раководните активности во рамките на оваа категорија се насочени кон унапредување на групниот процес и хармонија, и подразбираат поттикнување учество на членовите на тимот, отстранување тензии, активно слушање и решавање на конфликти. Извршувањето на овие активности му овозможува на тимот успешно да си ја заврши својата работа.

⁷³ (Herzog, 1985).

⁷⁴ (Kokopeli & Lakey, 11).

⁷⁵ (Bradford, 1976).

⁷⁶ (Bradford, 1976).

8.4. Вклучување на клиентите и членовите на социјалното опкружување во интердисциплинарниот тимски процес

Вклучувањето на клиентот претставува стандардна вредност на практикувањето на менаџментот на случај. Менаџерите на случај ги вклучуваат клиентите преку нивно инволвирање како партнери во процесот на идентификација на нивните потреби и силни страни, во приоритетизирањето на нивните потреби и во подготвувањето на релевантен план за услуги и поддршка⁷⁷

Клиентот и неговите потреби се главен предмет на сите активности на интердисциплинарниот тим. Исто така, клиентот учествува во тимот како рамноправен член преку споделување на неговите гледишта и преку донесување на одлуки.

Некои клиенти можеби ќе бидат претпазливи во однос на нивното целосно вклучување во работата на интердисциплинарниот тим. Недостигот на моќ, чувството дека тие може да дадат само мал придонес, како и недостатокот на претходни искуства во работење со стручни лица за социјални прашања, може да претставуваат предуслов за недостиг на инволвираност од страна на клиентите⁷⁸. Поради тоа, менаџерот на случај мора да биде свесен дека треба да обезбеди поддршка која ќе го потпомогне успешното вклучување на клиентот. Оваа поддршка може да се состои од следново:

- Помош на клиентот да ги определи неговите желби, гледишта и ставови пред одржувањето на состанокот на тимот и овозможување на клиентот претходно да си ги подготви своите видувања пред одржувањето на состанокот на тимот,

- Обезбедување совети и поддршка на клиентот за време на состаноците на тимот со цел да се осигури дека тој ќе може да ги претстави своите видувања и ќе може да одговори на прашањата кои ќе се дискутираат во рамките на тимот и дека ќе биде запознаен со прашања кои му се од личен интерес,

- Повторен разговор со клиентот по одржувањето на тимскиот состанок, со цел да се осигури дека менаџерот на случај ќе добие повратни информации од клиентот за содржината, одлуките и резултатите од состанокот,

- Водење на интердисциплинарниот тим во евалуирање на степенот на вклученост на сите учесници и идентификување начини за поттикнување на вклученост на состаноците кои претстојат.

⁷⁷ (Roberts - DeGennaro, 1987).

⁷⁸ (Gardner, 1980).

Вклучувањето на членовите на социјалната мрежа, исто така, претставува важен аспект на интердисциплинарниот тимски процес. За време на процената, менаџерот на случај ќе научи многу нешта во однос на системот за поддршка на клиентот и можностите за вклучување членови на социјалното опкружување во процесот на планирање и интервенирање. Клучните претставници на социјалното опкружување, како што се соседите, пријателите, членовите на семејството, може да се поканат да присуствуваат на состаноците на интердисциплинарниот тим.

Како и за клиентот, на членовите на социјалното опкружување можеби ќе им треба поддршка за да се инволвираат во процесот. Обуката и едукацијата за ефикасно учество, превоз и распоред на одржувањето на состаноците се само некои од примерите за потребната поддршка, со цел состаноците на тимот да може да бидат прифатливи за членовите на социјалното опкружување ⁷⁹

8.5. Шест директни услужни улоги на менаџерот на случај

1. Менаџерот на случај како имплементатор

Кога ја презема улогата на „имплементатор“, менаџерот на случај увидува дека тој презема голем степен на насочување кај клиентот. Не е невообичаено менаџерот на случај да оствари контакт со клиенти кои се соочуваат со многу стресен настан во животот, и поради тоа се соочуваат со целосна криза. Кризата се јавува кај клиентот кога настанот што се случил ги надминува вообичаените способности на лицето да се справи со проблемот и тој се најдува во беспомошна ситуација, не можејќи ефикасно да се справи со ситуацијата ⁸⁰

Ваквото блокирање кај клиентот наложува преземање на директна акција од страна на менаџерот на случај. Настан како што е губење на домот, смрт на близок или губење на работното место, може да предизвика криза и да создаде времена или епизодна ситуација со која клиентот не може да се соочи.

При работењето како имплементатор, менаџерот на случај ги користи кризно интервентните техники за стабилизирање на ситуацијата на клиентот. Менаџерот на случај спроведува неколку активности:

▼ **Промени на средината**, при што менаџерот на случај треба да направи брза процена на формалните и неформалните ресурси кои му се достапни на клиентот.

⁷⁹ (Moxley, Raider & Cohen, 1987).

⁸⁰ (Barten, 1971; Dixon, 1979).

За таа цел ќе биде потребно брзо проценување на сите областни потреби и брзо обезбедување на живеалиште, приход и психолошка поддршка⁸¹

▼ Користењето на имплементаторската улога, исто така наложува менаџерот на случај да се ангажира во обезбедување на психолошка поддршка. Според Dixon (1979), кризната ситуација ќе го доведе клиентот во состојба на слабост, при што клиентот веројатно ќе биде соочен со длабока депресија, немир, осаменост. Менаџерот на случај дејствува преку поставување лице в лице со човекот, со што ќе обезбеди лицето да се смири, да се поттикне неговата самодоверба, да се поттикнат неговите чувства и лицето да може да си ја каже маката⁸²

▼ Третиот пристап за работа со клиент во кризна ситуација е обезбедување на когнитивно закрепнување. Обезбедувањето поддршка ќе ја подобри емотивната состојба на клиентот, а со тоа ќе се овозможат предуслови лицето да се зафати со решавање на проблемот. Со помошта лицето ќе разбере што ја предизвикало кризата и со појаснување на главните аспекти на проблемот, менаџерот на случај започнува да ја закрепнува когнитивната рамнотежа на клиентот.

2. Менаџерот на случај како наставник/инструктор

Не е невообичаено за менаџерот на случај да работи директно со клиентите во унапредувањето на вештините кои им се корисни, со цел самите да станат менаџери на случај, а со тоа понатаму да бидат во можност да си ги задоволуваат своите потреби самостојно.

Учењето на вештини за независно живеење е сè поактуелно во областа на социјалните услуги. Користејќи ги истражувањата од областите на однесувањето на човекот и социјалните науки, професионалците развија технологии за стекнување на вештини и надградба на вештини за задоволување на голем број различни животни потреби и неколку целни популации⁸³

Schultz, Vogelsberg i Rusch (1980) покажале дека бихејвиористичките пристапи може да се користат за да се научат лицата со ментална попреченост за вештини во однос на нивна мобилност во заедницата, самогрижа, употреба на парични средства, користење телефон, рекреација и обезбедување на вработување.

⁸¹ (Dixon, 1979; Grinell, Kyte & Bostwick, 1981).

⁸² (Dixon, 1979).

⁸³ (Bellack & Hersen, 1979; Goldstein, 1981; Goldstein, Sprafkin, Gershaw & Klein, 1980).

Во предавањето на вештините на своите клиенти, менаџерите на случај користат пет специфични чекори во наставниот процес ⁸⁴ Тие се:

1. *Идентификација на вештини.* Менаџерот на случај работи со клиентот во идентификувањето на вештините кои ќе бидат предмет на изучување. Тука може да биде вклучено изучување на меѓучовечки вештини, наоѓање на дом, наоѓање на работно место, итн.

2. *Моделирање.* Менаџерот на случај потоа ги моделира посакуваните вештини за да може да се иницираат од страна на клиентот. Притоа можеби ќе биде потребно некои комплексни вештини да се разграничат во поедноставни рамки со цел клиентот да ги преземе оние работи кои му се важни за успешно имплементирање на таа вештина.

3. *Улоги.* Менаџерот на случај го поттикнува клиентот да покаже став за начинот на кој му било презентирано. Играњето улоги му овозможува на клиентот да го вежба однесувањето во повеќе наврати во безбедна средина.

4. *Повратни информации за работата.* Поддршката е неопходна за да се стекнат вештини и поради ефикасност на преземањето на улогата. Менаџерот на случај може да користи три вида на поддршка за да го поттикне стекнувањето на вештини, и тоа: **материјална поддршка** (храна или пари), **социјална поддршка** (одобрение од други) и **самоподдршка** (позитивна евалуација на личното однесување).

5. *Трансфер на стекнатата обука.* Многу е важно менаџерот на случај и клиентот заемно да се договорат клиентот да ги вежба и да ги користи стекнатите вештини во реалниот живот. Така, клиентот ќе има можност да ги пренесе научените вештини во реалниот живот, каде што ќе ги користи.

3. Менаџерот на случај како водич/соработник

Во извршувањето на својата директна услужна улога на водич и соработник, менаџерот на случај работи со клиентот на идентификување на социјалните услуги кои му се потребни за задоволување на неговата потреба, а потоа го води клиентот во процесот на обезбедување на овие услуги и поддршка.

Во оваа улога менаџерот на случај ги презема следниве задачи:

* Менаџерот лично се среќава со клиентот за да разговара околу услугите и поддршката која е потребна за задоволување на потребите на клиентот,

⁸⁴ (Goldstein, 1980).

* Менаџерот на случај и клиентот соработуваат во утврдувањето на соодветни услуги и поддршка кои му се потребни на клиентот,

* Менаџерот на случај и клиентот закажуваат други состаноци со стручни лица и членови на социјалното опкружување, чии услуги и поддршка ќе му бидат потребни на клиентот,

* Менаџерот на случај и клиентот се среќаваат со други стручни лица и членови на социјалното опкружување за да дискутираат околу ситуацијата на клиентот и да договорат обезбедување на услуги и поддршка.

Има неколку причини зошто е важна оваа улога за менаџерот на случај. Како прво, менаџерот на случај формира однос на соработка со клиентот, каде што вториот е директно вклучен во процесот на добивање на услуги и поддршка. Како второ, успешното извршување на оваа улога го поттикнува клиентот да ги гради своите вештини за решавање на проблемите. На крај, менаџерот на случај моделира начини за работа на клиентот со обезбедувачите на овие услуги и поддршка. За време на процесот на преговори, клиентот е заедно со менаџерот на случај и може да го следи менаџерот на случај „во акција“.

4. Менаџерот на случај како посредник на работите

За да може менаџерите на случај успешно да ја извршуваат улогата на посредници во работата, тие треба да знаат дали нивните клиенти се подготвени да дејствуваат со голема доза на самонасоченост. Менаџерите на случај им се **достапни на клиентите за да им помогнат да идентификуваат разни алтернативи** за задоволување на нивните потреби и да им помогнат да ги изберат соодветните услуги и поддршка кои ќе им бидат од помош. Преку користењето на оваа улога, менаџерите на случај не само што му помагаат на клиентот да помине низ процесот на решавање проблеми туку и му овозможуваат на клиентот стручно знаење за можностите кои се на располагање во заедницата. Сепак, сè зависи од тоа дали клиентот ќе преземе независна акција во процесот на негово поврзување со идентификуваните можности. Поради тоа, клиентот има база на знаења, експертиза и искуства од каде што ќе може да го извлече потребното знаење со цел да ги задоволи своите потреби.

5. Менаџерот на случај како информациски специјалист

Оваа улога произлегува од специјализираното знаење на менаџерите на случај во областа на социјалните работи, бенефициите и можностите кои им се достапни на нивните клиенти во заедницата. Оваа информативна база честопати се формализира од страна на менаџерите на случај преку трансформирање во бази на податоци за достапни ресурси. Ваквите бази на податоци може да се во форма на каталог, книги, брошури или флаери, кадешто се наведени податоци за станови или компјутерски бази на податоци за одредена област.

Менаџерот на случај станува информациски специјалист по пат на изготвување, користење, одржување и обновување на овие информатички системи и преку обезбедување можности за нивно користење од страна на клиентите.

Како и во случајот на улогата на посредник во работите, менаџерот на случај става акцент на неговата улога да послужи како технички агент кој им овозможува на клиентите да го надградат нивното знаење за задоволување на одредена потреба. Менаџерот на случај се грижи за тоа дали неговите клиенти имаат доволно информации за задоволување на нивните потреби преку најдобрите средства и можности кои се на располагање. Потоа клиентите одлучуваат на кој начин ќе пристапат до овие идентификувани средства.

6. Менаџерот на случај како поддржувач

Менаџерот на случај ја операционализира улогата на поддржувач кога клиентот е во можност во голема мера самиот да се самонасочува. Менаџерите на случај кои ја дефинираат нивната улога како промотори на самонасочувањето на клиентот, логично е дека ќе ги движат работите кон промовирање на самозастапување бидејќи тоа значи дека клиентите ќе се здобијат со потребните капацитети самостојно да дејствуваат. Овие клиенти стануваат помалку зависни од менаџерот на случај.

Капацитетот да се дејствуваат во свое лично име произлегува од тоа дали клиентите ќе стекнат одредени атрибути кои ќе им ја подобрат способноста да се грижат за себе. Еден од клучните капацитети е знаењето. Клиентите стекнуваат знаење за своите сопствени потреби и за достапните ресурси за задоволување на овие потреби. Втора важна област се вештините. На пример, клиентот гради вештини за решавање на проблемите кои обезбедуваат поддршка на планот на носење правилни одлуки. Понатаму, тука се важни вештините кои се релевантни за

решавање на кризни состојби и договарање услуги со обезбедување услуги. Личната перцепција е третата важна област. Важно е клиентот да гледа на себеси дека е во можност да направи промена на сопствената ситуација и да очекува дека тој може да се надоградува и да развива важни квалитети кои влијаат на реализирањето на самозастапувањето.

Суштината на улогата на поддржувач е менаџерот на случај да ја поддржува личната застапеност на клиентот и движењето на клиентот кон високо ниво на самонасочување. *Како менаџерот на случај ја извршува оваа улога?*

Еден начин е менаџерот на случај да им е достапен на клиентите со цел да им помогне да се соочат со проблемите кои произлегуваат при самозастапување. Клиентите може да се соочат со бирократи кои се нефлексибилни да одговорат на нивните потреби. Ова може да резултира со чувство на фрустрација и лутина. Менаџерот на случај треба да биде достапен да ги ислуша овие чувства и да служи како глас на своите клиенти.

Друг начин, за менаџерот на случај да ја оствари оваа улога е да служи како лице овозможувач. Овој термин не се користи во традиционалната смисла, т.е. да му овозможи на клиентот да добие одредена услуга. Терминот значи дека менаџерот на случај им овозможува на клиентите да се обратат до повисоко ниво со цел агенцијата да се запознае со нивните потреби. На пример, доколку клиентот не е во можност да добие одредена услуга од понизок чиновник, менаџерот на случај може да го искористи своето влијание за да му овозможи пристап на клиентот до службеник на повисоко ниво во организацијата каде што клиентот може да го поднесе своето барање. Оваа активност може да создаде позитивни резултати за клиентот и да го зајакне чувството за ефикасност на клиентот - дека тој навистина може да се обиде да влијае на ситуацијата на позитивен начин.

На крај, менаџерот на случај може да ја оствари својата улога на поддржувач преку ангажирање во поддржувачки активности. Самозастапувањето на клиентот во реалноста може да биде многу тешко за клиентот. Не е невообичаено клиентот да се соочи со фрустрација, лутина, чувство на пораз и губење на мотивација. Одговорот на менаџерот на случај е да го поддржи клиентот преку давање надеж, поддршка на неговите напори, внимателно ислушување на неговите грижи, идентификување на мали успеси и напредок кои ги постигнал клиентот во унапредувањето на неговите интереси. Поради тоа, соживувањето, овозможувањето

и поддржувањето се главните стратегии кои ги употребува клиентот во поддршката на самозастапеност на клиентот.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување во овој труд се менаџерите на случај и менаџерите на човечки ресурси и нивното влијание врз функционирањето на институциите од социјалната сфера.

2. ЦЕЛИ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основна научна цел, која произлегува од формулацијата на проблемот и самиот предмет на истражување, е да се утврди областа на проучување на менаџерите на случај во изработката на индивидуалниот план за услуги и поддршка на корисниците, како и да се определи местото, улогата и оспособеноста на менаџерите на човечки ресурси во социјалниот сектор, тактиките кои ги применуваат овие менаџери во распределувањето на активностите на вработените, вршењето надзор на работењето, итн.

Истражувањето има *квалитативен карактер*, а користени се различни прашалници и нестандардизиран приод, при што ставовите се прикажани дескриптивно.

Како посебни цели на истражувањето се издвојуваат следниве:

- * Да се определи местото, улогата и значењето на менаџерите на случај во социјалниот сектор, како и нивната ефикасност во обезбедувањето социјални услуги на граѓаните;

- * Да се определи местото, улогата и значењето на менаџерите на човечки ресурси во социјалниот сектор, како и нивната ефикасност во водењето на институцијата;

- * Да се определи и претстави организационата поставеност, обуката и намената на менаџерите на човечки ресурси во социјалниот сектор на РМ;

- * Да се утврди оспособеноста која треба да ја поседуваат менаџерите на случај во обезбедувањето на социјалната заштита на граѓаните, и оспособеноста која треба да ја поседуваат менаџерите на човечки ресурси во давањето насоки и упатства на вработените во извршувањето на работата, вршењето контрола на работењето, итн.

3. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Општа хипотеза

Успешното функционирање на институциите од социјалната сфера е директно зависно од влијанието на менаџерите на човечки ресурси и менаџерите на случај, проследено со нивната соодветна едуцираност и обученост.

Посебни хипотези

1. Правилната кадровска политика е услов за успешност во социјалниот сектор;
2. Добро обучени менаџери на случај и менаџери на човечки ресурси обезбедуваат вистинска поддршка и помош на лицата кои се нашле во социјален ризик.

4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Зависна варијабла во истражувањето е:

- Успешното функционирање на институциите од социјалната сфера.

Независна варијабла во истражувањето е:

- Менаџерите на случај и менаџерите на човечки ресурси во социјалниот сектор.

Релевантна варијабла е:

- Добра едуцираност, обученост и организациска поставеност на менаџерите во социјалниот сектор.

5. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Квалитативниот приод ќе се користи за опишување на истражувањето меѓу субјектите, испитувањето на поединечни институции, ситуации, документи, како и собирање, анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.

Како методолошки постапки и техники за собирање на податоци ќе се користат: анализа на содржина, нестандардизирано интервју, партиципативно набљудување, прашалници и студија на случај.

Истражувањето ќе ги опфати: раководителите и вработените во Министерството за труд и социјална политика на РМ, универзитетските професори од Насоката за постдипломски студии - Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности и од Институтот за социјална работа и социјална политика при Филозофскиот факултет во Скопје, студентите од насоката- менаџмент на човечки ресурси и од Институтот за социјална работа и социјална политика при Филозофскиот факултет

во Скопје, центрите за социјална работа низ републикава, и невладините организации.

Освен овие, ќе се користат и други податоци и извори кои се достапни, податоци од надлежни институции, емпириски резултати и сознанија од надлежните институции во републикава.

Со самата анализа на содржина, ќе се изврши анализа на следниве категории:

- менаџери на случај,
- менаџери на човечки ресурси,
- оспособеност,
- организациска поставеност.

6. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ќе биде формиран примерок на истражување кој ќе ја опфати техниката нестандардизирано интервју со: 5-мина вработени во Министерството за труд и социјална политика, 5-мина раководители на сектори при министерството, 4-ца универзитетски професори, и тоа по двајца од: Институтот за социјална работа и социјална политика и Насоката за менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности при Филозофскиот факултет во Скопје.

Техниките студија на случај и нестандардизирано интервју ќе ги примениме кај 10-мина активисти вработени во невладини организации и 5-мина вработени во институции кои работат во областа на социјалната заштита во општина Винаца, и 5-мина раководители на институции кои работат во областа на социјалната заштита во општина Винаца.

Како потпримерок ќе бидат спроведени прашалници од отворен тип меѓу 25 студенти од насоката за постдипломски студии - Менаџмент на човечки ресурси и 25 студенти од Институтот за социјална работа и социјална политика.

Вработените во Министерството за труд и социјална политика, како и раководителите на секторите при министерството, ќе бидат интервјуирани за тоа дали е избран соодветен модел за обука, структурирање и поставеност на менаџерите на човечки ресурси и менаџерите на случај во социјалниот сектор и колку менаџерите се застапени во истиот.

Активистите вработени во невладините организации ќе бидат интервјуирани за нивните сознанија и искуства во областа на социјалниот сектор и релациите помеѓу нив и институциите на системот.

Професорите се интервјуирани за тоа дали постои план и програма по кои се изучува оваа проблематика; ако постои, чија литература, модел и искуства се применуваат; дали едуцираните кадри од овие факултети може да се користат за потребите на раководењето и планирањето на активностите во институциите од социјалната сфера; дали постои соработка со Министерството за труд и социјална политика во поглед на преземање едуцирани кадри од овие високообразовни институции според потребите на Министерството за труд и социјална политика.

Целта на интервјуата со професорите е да се верификуваат утврдените резултати од повисок академски аспект. Заради тоа, поставени се четири општи прашања, од кои треба да се извлече потврда, односно негација на ставовите на сите други интервјуирани.

7. МЕСТО НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето е извршено во општините Винаца и Скопје.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊАТА

Анализата и обработката на собраните податоци ќе опфати: средување и обработка на податоците, изработка на прегледи, листи на податоци, како и класификација и кодификација на податоците.

Резултатите од истражувањето се поделени на два дела, и тоа:

Прв дел, кој се однесува на менаџерите на случај во изработката на индивидуален план за услуги и поддршка на клиентите, со додаток на прилози за студии на случај: Наод и мислење на социјален работник и Наод и мислење на стручен тим.

Втор дел, кој се однесува на обработка на резултатите добиени од истражувањата спроведени за менаџерите на човечки ресурси во социјалниот сектор и додатоци на прилози.

Прв дел:

Менаџмент на случај

- Малолетникот Н.Н. е роден на х.х.1999 г. во Скопје и има 14 години. Тој живее со своите мајка и сестра. Мајката Н.Н. е родена во 1977 г. во Скопје, со завршено средно образование и моментално е невработена, бидејќи пред една година, работејќи по туѓи ниви за да го издржи семејството, доживеала мозочен удар и сега здравствената состојба ѝ е многу загрозувана. Таткото Н.Н. починал пред 5 години во сообраќајна несреќа, додека сестрата на Н.Н., Н.Н., има 10 години и оди на училиште. Семејството живее во мала трошна кука во с. Сопиште, Скопје во исклучително тешки услови за егзистирање, бидејќи немаат никакви приходи и основен инвентар и прибор за домаќинство. Малолетникот Н.Н. го завршил основното образование и не продолжил понатаму со образованието. Тој покажува недисциплинирано поведение бидејќи бил затечен од полицијата како врши кражба со уште тројца малолетници, а ова не му бил прв обид за кражба туку претходно имал уште еден, со цел да обезбеди материјални средства за болната мајка и помалата сестра. Врз основа на овие сознанија, а по пријава од МВР, малолетникот е регистриран во посебен регистар во ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа - Скопје и се преземени соодветни мерки.

Индивидуален план за услуги и поддршка на малолетникот

1. Процена на подрачја на ризик:

- Приход, вработување, здравствена грижа, општествени и меѓучовечки односи, рекреација и слободни активности и образование.

2. Процена на проблем од страна на малолетникот:

- Малолетникот е свесен за неговото лошо однесување, а исто така е свесен и за лошата здравствена состојба во која се наоѓа неговата мајка.

3. Предности на малолетникот се:

- Предност е што живее со своето семејство и сака да се грижи за него, а исто така покажува и исклучително голема братска љубов кон сестрата.

4. Чинители и активности за спроведување

- **Фази на активности кои ќе се преземат се:** проценка, планирање, интервенција, мониторинг и евалуација.

- **Активности кои ќе се преземат во секоја од фазите се:**

Процена:

- процена на подрачјата на ризик (6 од вкупно 11 потреби),
- процена на самогрижа (малолетникот Н.Н. сака да го подобри своето однесување и да го продолжи образованието, а исто така и да им помага на своите мајка и сестра),
- процена на заемна грижа (грижа од страна на соседите, грижа од страна на поблиските роднини и грижа од страна на наставничките и учениците од училиштето во кое учи сестрата на Н.Н.).
- процена на професионална грижа (ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа - Скопје, амбулантната здравствена служба и Црвениот крст на РМ, со обезбедување пакети со храна и облека).

Планирање:

Област на потреба: домаќинство

- * Да ѝ се обезбеди здравствена грижа на мајката за да може повторно да се движи,
- * Да ѝ се помогне на мајката во наоѓање работа откако ќе закрепне, за да може да обезбедува приходи во семејството,
- * Да се обезбедат потребните средства и инвентар во домот на семејството за да може тоа да функционира,
- * Малолетникот Н.Н. да го продолжи образованието.

Област на потреба: социјални и меѓучовечки односи и слободни активности

- * Да се прекинат социјалните контакти на малолетникот со другарите кои имаат негативно влијание врз неговото однесување (го поттикнуваат да краде),
- * Малолетникот да воспостави нови контакти и пријателства и да се занимава спортски активности (пр. фудбал),
- * Соседите да воспостават контакти со семејството.

Цели на услугите и поддршката:

- * Црвениот крст на РМ и други донатори да му обезбедат помош на семејството со пакети храна, облека и апаратура за домаќинство,
- * Малолетникот да го продолжи образованието со цел да биде оспособен за вршење на работа или дејност,
- * Сестрата на Н.Н. да остане во семејството, да не биде пратена во згрижувачко семејство поради исклучителната компатибилност на семејството и нивната меѓусебна поврзаност,
- * Да се вклучат најблиските соседи на семејството за да му помагаат и да ја следат состојбата на членовите.

Временска рамка:

- Со малолетникот и неговото семејство да се работи 6 месеци, а доколку тоа го бара состојбата, и подолго.

Очекувани промени:

- Подобрена здравствена состојба и вработување на мајката,
- Успешно исполнето слободно време на малолетникот (запишан на училиште и посетува рекреативни спортови),
- Подобрена емоционална состојба на девојчето (да биде среќно и задоволно со новите услови за живеење),

Интервенција:

- Директна работа со малолетникот: психолошка поддршка, советување околу изборот на нови пријатели, помагање во запишување на училиште.
- Индиректна работа со малолетникот: ЦСР, семејството, училиштето, болница, Црвен крст на РМ, донатори.

Мониторинг (следење):

Центарот за социјална работа го следи семејството со посети во домот еднаш неделно и по одреден период е констатирано дека малолетникот покажува солидни резултати во учењето; соседите и пријателите му помогнале на семејството во

обезбедување храна и алатки за домаќинство. Од мониторингот се утврди дека малолетникот има нови пријатели со кои посетува спортски игри, а понекогаш во слободно време помага кај соседите во лепење и редење дрва, со што заработува некој денар и помага во домаќинството.

При последната посета на семејството, забележливи се и видливи промени кај мајката, која сега може да станува од кревет и да извршува активности во домот, а исто така почнала и да работи во некој маркет; девојчето редовно оди на училиште и има солидни резултати, а видовме и коза во шталата што многу пријатно не изненади бидејќи семејството полека но сигурно функционира нормално.

5. Ризик кој би можел да се јави понатаму е: влошување на здравствената состојба на мајката, а со тоа и прекинување на работата, а со тоа и прекинување на приходите.

Втор дел:

Обработка на резултатите од истражувањата спроведени за менаџерите на човечки ресурси во социјалниот сектор.

ПРАШАЛНИК СО АЛТЕРНАЦИЈА (раководители на институции од социјалната сфера)

Основна цел е да се утврди дали во институциите од социјалната сфера постои одделение (сектор) за менаџмент на човечки ресурси. Во овој прашалник се опфатени 5-мина раководители на институции кои работат во областа на социјалната заштита во општина Винаца и 5-мина раководители на институции кои работат во областа на социјалната заштита во општина Скопје.

Во спроведениот прашалник, кој е ист и за раководителите и за вработените, поставени се 10 прашања.

РЕЗУЛТАТИ:

* На прашањето број 1, 7-мина од испитаниците одговорија дека во институцијата не постои одделение за човечки ресурси, додека пак тројца одговорија дека постои.

* **На прашањето број 2** - Кои функции се спроведуваат во институцијата, дури 5 раководители одговорија дека тоа се дел од функциите на менаџментот на човечки ресурси, 2 лица сметаат дека тоа се административно-кадровските служби, а што е многу индикативно, дури 3 лица одговорија дека не знаат кои функции на управување се спроведуваат во институцијата.

* **На прашањето број 3**, сите 10 раководители одговорија дека во институциите се спроведува анализа на работата како основна функција на менаџментот на човечки ресурси.

* **Прашање број 4**, 1 од раководителите на прашањето „Дали сте задоволни од описот на работата која ја извршувате“, одговорија дека се делумно задоволни, што укажува на фактот дека тоа е истиот процент на оние кои не знаеле кои функции на управување се спроведуваат во институцијата, 6-мина од раководителите одговорија дека се задоволни, а 3-ца одговорија дека не се задоволни.

* Интересни одговори се добија на **прашањето број 5**, каде што соодносот на потврдни и негативни одговори е ист 5:5 лица, а се однесува на тоа дали во институцијата се спроведува планирање на човечки ресурси.

* **Прашањето број 6**, „Дали во институцијата се спроведува набљудување и оценување на работната успешност“, 7-мина од раководителите одговорија потврдно, а дури 3 лица одговорија дека не се спроведува надгледување и оценување на работната успешност.

* **На прашањето број 7**, 9-мина од раководителите сметаат дека даваат повратна информација на вработените за нивните остварени задачи, а 1 лице нема одговор на поставеното прашање.

* **Прашање број 8**, 7-мина од раководителите сметаат дека во нивната институција не постои соодветен систем на наградување, а само 3 лица го сметаат спротивното.

* **На прашањето број 9**, сите 10 раководители сметаат дека редовно се спроведуваат обуки за вработените во нивните институции.

* **Прашање број 10**, 5-мина од раководителите сметаат дека не постојат инструкции/програма за развој на вработените, а останатите 5 лица сметаат дека постојат.

ПРАШАЛНИК СО АЛТЕРНАЦИЈА (вработени)

Во овој прашалник се опфатени 5-мина вработени во институциите со социјален карактер во општина Скопје и 5-мина вработени во институциите со социјален карактер во општина Винаца.

Прашалникот содржи 10 прашања.

РЕЗУЛТАТИ:

* **Прашање број 1**, утврдено е дека во институциите од социјалната сфера не постои посебен сектор за човечки ресурси – сите 10 испитаници го дадоа овој одговор. Постои само Одделение за управување со човечки ресурси во рамките на Секторот за правни, општи и заеднички работи во рамките на Министерството за труд и социјална политика.

* **Прашање број 2**, 2-ца од вработените сметаат дека во институциите управувањето со човечки ресурси се спроведува преку административно-кадровски служби; 1 лице смета дека функциите на управување се спроведуваат како дел од функциите на менаџментот на човечки ресурси, а дури 7 лица воопшто не знаат или немаат одговор на ова прашање.

* **На прашањето број 3**, 5-мина од вработените сметаат дека во институциите се спроведува анализа на работата како основна функција на менаџментот на човечки ресурси, 3 вработени сметаат дека не се спроведува и 2 вработени не знаат, односно не се запознаени дали се спроведува.

* **На прашањето број 4**, 6-мина од вработените одговорија дека се задоволни од описот на работата која ја извршуваат, 3 лица дека не се задоволни а 1 лице не даде одговор и се двоумеше.

* **На прашањето број 5**, 3-ца од вработените сметаат дека не се спроведува планирање на човечки ресурси во институцијата, 2 лица сметаат дека се спроведува планирање, а дури 5 лица не знаат дали се спроведува планирање на човечки ресурси.

* **Прашање број 6**, 8-мина од вработените сметаат дека во институциите се спроведува надгледување и оценување на работната успешност, а 2-ца вработени тврдат дека тоа се врши само понекогаш и несоодветно, а ниту еден од интервјуираните на ова прашање не одговори со не.

* **Прашање број 7**, 7-мина од вработените сметаат дека ја добиваат повратната информација за нивната успешност/неуспешност во извршувањето на работните

задачи, 2 лица сметаат дека не ја добиваат таа информација и 1 лице смета дека таквата информација ја добива понекогаш, и тоа само во ситуации кога се изразува незадоволство од извршената работа.

*** Прашање број 8,** интересно е што на прашањето „Дали во институцијата постои развиен систем на наградување“, дури 7 лица сметаат дека не постои таков систем или дека тој не се применува, а само 3 вработени на ова прашање одговорија потврдно.

*** На прашањето број 9,** 7-мина од вработените тврдат дека редовно посетуваат обуки во рамките на институцијата или други облици на обука надвор од институцијата, 1 лице смета дека не се спроведуваат обуки, а 2 лица дека таквите обуки се спроведуваат многу ретко.

*** На прашањето број 10,** 7-мина од вработените се задоволни од работата на раководителот, 3 лица делумно се задоволни, а ниту еден од вработените не изрази незадоволство од работата на раководителот.

ПРАШАЛНИК ЗА СТУДЕНТИТЕ

Во истражувањето беа опфатени 25 студенти од Институтот за социјална работа и социјална политика и 25 студенти од насоката за постдипломски студии-Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности при Филозофскиот факултет во Скопје. Прашалникот беше од отворен тип, со што на студентите им беше овозможено слободно да дискутираат и да ги изнесуваат своите мислења и ставови.

1. Што прво ви паѓа на ум кога ќе го слушнете терминот социјална политика?

Одговори од студентите: Покрај политиките и процедурите кои ги спроведува државата, најголем број од одговорите се однесуваат на заштита од социјалните ризици. Студентската популација смета дека политиките во социјалната сфера не треба да се сведуваат на ублажување преку социјална помош и сл., туку на заштита и превенција, односно спречување на состојби кои можат да доведат до настанување на ризиците.

2. Според Уставот, РМ е социјална држава, сметате ли дека тој уставен аспект/концепт доволно се применува во државата и зошто?

Одговори од студентите: Концептот социјална држава според легислативата е добро замислен, но истиот во пракса или не се спроведува или не е спроведлив. Според одговорите, половина од интервјуираните студенти сметаат дека вината за тоа е во економската состојба на државата, а втората половина смета дека вината за тоа ја снесат институциите на државата. Дobar дел од испитаниците сметаат дека и она што се применува има примеси на национална и верска дискриминација, а за одредени групи воопшто не постои пристап до институциите на системот (пример - физичка непристапност за лицата со хендикеп, како и непристапност за лицата со различна сексуална ориентација).

3. Сте имале ли контакт со литература која ја изучува проблематиката за менаџирање на човечки ресурси во социјалниот сектор?

Одговори од студентите: Студентската популација најчесто е во контакт со литература која се користи на високообразовните институции, многу мал дел од испитаниците ги користат потенцијалите на интернетот, и речиси ниту еден студент немал контакт со литература од светски познат автор заради изучување на оваа проблематика.

4. Сметате ли дека е потребно да постојат менаџери на човечки ресурси во социјалниот сектор и зошто?

Одговори на студентите: 100% од интервјуираните студенти сметаат дека е задолжително воведувањето на менаџери на човечки ресурси во социјалниот сектор, со посебен акцент на остварливоста на социјалната политика во социјалните институции во услови на постојното социо-економско и пазарно опкружување и живеење. Расположливите средства и нивната намена, односно пренамена, може да ги користат само добро едуцирани и аналитички способни менаџери.

5. Што мислите, кои се работните задачи на менаџерот на човечки ресурси во социјалниот сектор?

Одговори на студентите: Покрај основните задачи дефинирани во дефиницијата за менаџери на човечки ресурси во социјалниот сектор, посебно треба да се обрне внимание на аналитичката способност за проценка на движењата (социо-економски) и тоа не на краток, туку на среден и на долг рок.

6. Сметате ли дека треба да постои соработка помеѓу насоката - Менаџмент на човечки ресурси/Институтот за социјална работа и политика со Министерството за труд и социјална политика и зошто?

Одговори на студентите: Дури 90% од студентите не се задоволни од соработката помеѓу насоката Менаџмент на човечки ресурси/Институтот за социјална работа и социјална политика со надлежните служби од Министерството за труд и социјална политика. Во прв план се апострофира несоодветната практична обука што се спроведува на факултетите и институциите на системот. Исто така, постои незадоволство процентуално исто во однос на искористувањето на едуцираниот кадар од факултетот.

7. Сметате ли дека менаџментот на случај (социјална работа со поединец), треба да биде составен дел од секторот за менаџирање со човечки ресурси во социјалната сфера и зошто?

Одговори на студентите: На ова прашање се добија неколку специфични одговори дури и спротивни, пред сè поради тоа што менаџментот на случај треба да биде дел од вкупниот менаџмент. Добар дел од интервјуираните сметаат дека треба да постои менаџмент на случај заради подиректна теренска активност и контакти, а во делот на социјалните ризици оваа функција треба да биде и дуплирана во делот на контрола, освен ако таа функција не ја врши генералниот менаџмент.

8. Како сте задоволни од практичниот дел кој се спроведува во рамките на 4-годишното студирање на факултетот, а ако не сте - зошто?

Одговори од студентите: Општо е незадоволството од практичната настава и теренската обука, пред сè поради неконтактибилноста (незаинтересираноста) на вработените да им помагаат и да ги насочуваат волонтерите каде што се врши

праксата, поради констатираното непознавање на состојбите од областа на социјалната политика на дел од вработените и други слични прашања и недоразбирања. Обуката (праксата) во невладините организации од областа на социјалната дејност ги задоволува аспектите за обука кај поголемиот број практиканти во таа сфера.

9. Ги исполнува ли вашите очекувања програмата за студирање на факултетот, имате ли некакви предлози или пак забелешки во однос на програмата?

Одговори од студентите: Програмата на факултетот претежно е добра, со укажување на тоа дека може да биде уште подобра доколку некои предмети се поедностават во однос на содржината, а други се збогатат. Повеќе напор треба да се насочи на предмети компатибилни за проблематиката која се изучува.

10. Сметате ли дека студентите припаѓаат на групата социјално загрозувани граѓани и зошто?

Одговори од студентите: Општ став е дека образовниот процес е изложен на премногу финансиски оптоварувања. Во овој сегмент се и сместувачките капацитети оценети како претежно негативни. Во делот на правата, дури 90% од интервјуираните немаат, ниту имале контакт со студентскиот правобранител, и сметаат дека таа функција е повеќе формална или политичко-формална.

11. Си го поставувате ли прашањето „Што понатаму откако ќе ги завршите студиите“, сметате ли дека можете целосно да се потпрете на вашето образование или треба нешто повеќе од тоа (пракса)?

Одговори од студентите: Мал број од студентите сметаат дека е потребно дообразование, меѓутоа и тие и останатите сметаат дека за понатаму најголемо влијание имаат партиско-непотистичките релации или пријателско-партнерските релации.

12. Имате ли какви било сознанија за тоа како другите држави се справуваат со проблемите од социјалната заштита во однос на нашата држава?

Одговори од студентите: Најголем дел од интервјуираните студенти тврдат дека на делот на оваа проблематика во т.н. западен свет состојбите се многу подобри. Свесни се дека причина за тоа е поподносливата економска состојба и искуствата на тие т.н. стари држави. Особено ја потенцираат превентивната функција во социјалната политика, по принципот подобро да се спречат состојбите отколку подоцна да се лекуваат.

13. Сметате ли дека треба да се направи олеснување на документацијата заради побрзо остварување на правата од социјална заштита?

Одговори од студентите: Одговорот е (да) на сите интервјуирани студенти, не само како олеснување туку и како предуслов за реформска анализа и дејност.

РАКОВОДИТЕЛИ (ИНТЕРВЈУ)

- Интервјуирани се 10-мина раководители и тоа: четворица сегашни и еден поранешен раководител од Винаца, и 5-мина раководители од Скопје во Министерството за труд и социјална политика.

Обработка на одговорите на раководителите:

* Интервјуираните во општина Винаца се раководители на подрачни единици, а во Скопје се раководители на сектори во Министерството за труд и социјална политика, со тоа што еден од интервјуираните е помошник-раководител на сектор.

* Сите интервјуирани раководители се со високо образование, претежно од факултетите - правен, економски; само еден од интервјуираните раководители има завршено Филозофски факултет, насока: Социјална работа и социјална политика.

* Петте интервјуирани раководители од општина Винаца, според изјавите, раководат со подрачните единици врз основа на овластувањата и законската регулатива. Еден од раководителите е во одделот на финансии во

Министерството за труд и социјална политика, а другите работат на креирање активни мерки во ресорите со кои раководат.

- * Сите интервјуирани изјавија дека се на средно ниво на организациската структура како раководители.

- * Од интервјуираните, четворица посетувале обуки во Министерството за труд и социјална политика, а еден посетувал обука во Министерството за финансии. Сите интервјуирани, без исклучок, се задоволни од обуката.

- * Шестмина раководители изјавија дека мотивацијата ја вршат со пофалба, тројца тимската работа во сопствениот сектор и сопственото учество во работата ја сметаат за добра основа за мотивација, а еден од раководителите како метод за мотивација користи нешто друго. Во образложението тврди дека тоа е поширок поим и не може да се гледа на него на едноставен начин. Парична награда како мотивација од страна на овие раководители не е дадена, иако според тврдењето на еден од раководителите на повисоките структури таква одлука е донесена, но подоцна е стопирана. Стопирањето е извршено со промената на раководителот на сектор, а раководителот смета дека тоа е направено од партиски причини.

- * Сите раководители изјавија дека постои можност за напредување и усовршување, нагласувајќи дека тоа треба да биде во областите: посвојување, информатика, надзор и менаџирање. Еден од интервјуираните смета дека обуката треба да биде во делот на „лидерство“, без објаснение што тоа би значело. Интервјуираните од Министерството за труд и социјална политика тврдат дека постои едукација за напредување во кариерата во областа каде што веќе работат вработените преку семинари, работилници и проекти.

- * Сите раководители изјавија дека посебен систем за регрутација не постои, а слободните работни места се пополнуваат врз основа на оглас и пропишаните критериуми во огласот.

- * Селекцијата на апликантите за оглас се врши согласно со Законот за државни службеници, Законот за работни односи и бодовите на кандидатот. Двајца од интервјуираните не знаат на кој начин се врши изборот на вработени, бидејќи тоа не е во делокругот на нивната работа. Впечаток е дека овој одговор не го дава вистинското размислување, туку дека е несакање да се даде вистински одговор.

- * Обуката на вработените се врши во рамките на секторот или во други институции во текот на работното време.

* Ротација на вработените се врши најчесто на исто ниво на работни места изјавија 6-мина од интервјуираните, двајца изјавија дека ротација не се врши и двајца дека ротација се врши многу ретко. Најчеста причина за ротација е по сопствено барање на работникот.

* Системот на плаќање на вработените е утврден според законските норми во кои е вклучено и образованието, работниот стаж и категоризацијата на работното место. Сите 10-мина испитаници изјавија дека не постои систем на плаќање според остварените резултати.

* При забележана промена на однесување на вработените што би влијаело на извршувањето на работните задачи, 8-мина од раководителите разговараат со вработениот обидувајќи се да најдат соодветно решение, а двајца изјавија дека користат други методи, неизјаснувајќи се какви се тие методи.

* Најчеста посакувана особина кај раководителите во однос на вработените е особината на лојалност и чесност, без дополнителни аргументи што тоа би значело за нив. Само тројца од раководителите изјавија дека ја ценат креативноста, а двајца и исполнителноста.

* Осуммина интервјуирани раководители изјавија дека за сите работни места задолжително треба да се воведат психолошки тестови, што досега не е случај. Двајца интервјуирани сметаат дека психолошки тестови се потребни за соодветни работни места.

* На прашањето „Дали нововработените ги исполнуваат очекувањата на раководителите“, четворица од интервјуираните одговорија дека ги задоволуваат, четворица дека не ги задоволуваат, а двајца дека делумно ги задоволуваат (за ваквиот нивни став не сакаат да дадат образложение).

НЕСТАНДАРДИЗИРАНО ИНТЕРВЈУ СО АКТИВИСТИ ОД НЕВЛАДИНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ЗДРУЖЕНИЈА

Беше спроведено нестандардизирано интервју со 10-мина активисти од невладини организации и здруженија, со што на активистите им беше дадена слобода во изразувањето на ставовите.

1. Дали досега имате спроведувано проект поврзан со социјалниот сектор и каков?

Одговори: Сите интервјуирани 10 лица тврдат дека имаат спроведувано проект поврзан со социјалниот сектор, и тоа: преку бесплатни компјутерски курсеви, подобрување на правата на лицата со посебни потреби, инклузија во образованието на овие лица, и сл.

2. Какви се вашите искуства и сознанија за социјалниот сектор?

Одговори: Искуствата и сознанијата претежно се негативни. Во соработка со локалната самоуправа, постојат заеднички интереси и поддршка во делот на обезбедување простории и во мал дел финансиска поддршка. Најголем проблем е обезбедување финансиски средства за проекти и претежно тие се обезбедуваат од фондови на други невладини организации или институции од странство.

3. Дали сте запознаени со проблематиката Менаџмент на човечки ресурси во социјалниот сектор?

Одговори: Сите 10 лица сметаат дека не постои менаџмент на човечки ресурси во социјалниот сектор, а доколку постои - тогаш тие не се запознаени со тоа.

4. Сметате ли дека во социјалниот сектор е потребно да постојат менаџери на човечки ресурси и зошто?

Одговори: Сите 10 лица сметаат дека е потребно да постојат менаџери на човечки ресурси во социјалниот сектор, заради подобро организирање на работата и секој од вработените да си го најде своето место, особено во делот на постапување со процедурите.

5. *Сте имале ли контакт со литература или модели што ја изучуваат оваа проблематика?*

Одговори: Сите 10 интервјуирани користат литература од невладините организации. Преку интернет ги осознаваат искуствата на сличните организации надвор од државата, а користат и дел од нивните истражувачки проекти, приспособени на условите кај нас.

6. *Какво е вашето искуство со социјалните групи на граѓани (нр. Ромите), на каква програма се посветува внимание во однос на нивното образование, здравствено осигурување, кој обезбедува средства за нивно образование, зошто и како се обезбедуваат средствата?*

Одговори: Невладина организација задолжена за работа со Ромите првенствено работи на советодавна работа во областа на мотивирање за школување на Ромите. Практичната мотивација се врши со обезбедување бесплатен превоз и набавка на бесплатни учебници и школски прибор. Превентивно работат на следење на инклузивноста и успехот во образованието, лоцирајќи ги проблемите, со понатамошен акцент на разрешување на тие проблеми. Исто така, превентивно, со посета на тие семејства, да се врши благ стимул на родителите да ги мотивираат децата за редовно посетување на настава, а во здравствениот сектор да им се укажува за потребата од задолжителни вакцинации.

Истото важи и за другите категории на лица опфатени преку проектите на сличните невладини организации (пример – „Порака“, „Можности“ и сл.). Посебна карактеристика на „Златно доба“ е грижата за старите и изнемоштени лица, која со својата програма отстапува од програмите на другите НВО, а се темели на повторна ресоцијализација и вклучување на овие лица во разни облици во секојдневниот живот.

*7. Која е релацијата помеѓу вас и *Министерството за труд и социјална политика, *Министерството за здравство, *Локалната самоуправа, *Други институции во РМ или надвор од РМ, и колку сте задоволни од соработката?*

Одговори: Релацијата на невладините организации со институциите на системот се одвива претежно во локални рамки и на доброволна основа. Соработката е претежно со локалната самоуправа и здравствените организации, Црвениот крст на РМ, а според одговорите на мнозинството анкетирани, таа соработка не е задоволителна со институциите на државно ниво.

8. Постои ли менаџер во вашата организација/здружение, и кои се неговите задачи и одговорности?

Одговори: Сите интервјуирани во НВО рекоа дека организациите се конституирани на доброволна основа со организациона структура и тела. Раководителите ја имаат функцијата менаџер и раководат со целокупната работа. Со проекти раководат избрани носители на проектот - раководители, во зависност од нивната стручно-образовна подготовка и интерес.

ИНТЕРВЈУ СО ВРАБОТЕНИТЕ

Интервјуирани се 10-мина вработени, од кои 5-мина вработени во институции кои работат во областа на социјалната заштита во општина Винаца, и 5-мина вработени во Министерството за труд и социјална политика.

1. Кој степен на образование го имате, насока на која студирате/факултет?

Одговори на вработените: Петмина вработени се со високо образование: 4-ца со Правен и Економски факултет, а еден е од Факултетот за психологија. Останатите 5 вработени се со средно образование: четворица се со завршена гимназија и еден со економско училиште.

2. Кое е вашето работно место/позиција, и кои се вашите работни задачи на истото?

Одговори на вработените: двајца од вработените се шалтерски службеници, 6-мина се секторски службеници, а двајца се самостојни референти.

3. Колкугодишно искуство имате во работењето на оваа позиција?

Одговори на вработените: Сите интервјуирани имаат работно искуство помеѓу 25-42 години.

4. Можете ли да ми објасните како се одвива интеракцијата, комуникацијата помеѓу вработените:

* одлично, * добро, * лошо

Одговори на вработените: Показател дека комуникацијата помеѓу вработените е добра е самата бројка од 6-мина интервјуирани кои се изјаснија за тој одговор, четворица се изјаснија дека комуникацијата е одлична, а ниту еден не се изјасни дека комуникацијата е лоша.

- Каква е интеракцијата помеѓу вработените и раководителите:

* одлична, * добра, * лоша

Одговори на вработените: Дека комуникацијата помеѓу вработените и раководителот е одлична се изјаснија само тројца интервјуирани, меѓутоа ниту еден не се изјасни дека таа е лоша, додека дека комуникацијата е добра се изјаснија 7-мина вработени.

5. Ве мотивира ли вашиот раководител за подобро да ја извршувате работата:

* да, * не, * делумно

Одговори на вработените: Мотивацијата како фактор согласно со резултатите не е доволна, бидејќи половина од вработените одговорија потврдно, а останатите одговорија дека таа е делумна – двајца интервјуирани, и дека е лоша - тројца интервјуирани.

- Мотивацијата се врши со:

* парична награда, * пофалба, * нешто друго

Одговори на вработените: Осуммина од вработените изјавија дека мотивацијата се врши со усна пофалба од страна на раководителот, двајца изјавија дека таа се врши со нешто друго (не објаснија кои мерки и методи спаѓаат во „нешто друго“). Сите 10-мина интервјуирани сметаат дека мотивацијата треба да биде со парична награда.

6. Постои ли можност за напредување во кариерата во Министерството, и доколку постои, каква е улогата на раководителот во таа постапка (дали тој им помага на вработените во унапредувањето)?

Одговори на вработените : Половина од интервјуираните сметаат дека постои можност за напредување во кариерата, додека другата половина смета дека таа можност не постои.

- Напредувањето во кариерата се врши:

* според резултатите на работењето, * врз основа на одлука на раководителот, * друго

Одговори на вработените: тројца од вработените сметаат дека напредувањето во кариерата се врши според резултатите на работењето, двајца сметаат дека напредување не постои, а дури 5-мина сметаат дека напредувањето се темели на непотистичко-партиски критериуми.

7. Доколку сте под стрес (било тој да е предизвикан од многубројните задачи што треба да ги извршите на работното место) дали разговарате со вашиот раководител за тоа и кои се неговите ставови и размислувања за тоа, дали ви помага да го надминете стресот и како?

* разговарате со раководителот, * барате помош од колегите, * се справувате сами со стресот

Одговори на вработените: двајца од интервјуираните изјавија дека бараат помош од раководителот, двајца дека не бараат помош поради досегашното искуство во овој дел, а дури 6-мина се справуваат сами со стресот.

8. Колку сте задоволни од работата на раководителот?

Скала:

Лошо задоволително добро одлично

Одговори на вработените: 6-мина од вработените одговорија дека се задоволни од работата на раководителот, тројца ја оценија неговата работа како добра, а еден смета дека работата на раководителот е одлична.

9. Во решавањето на работните задачи неминовно се појавуваат нејаснотии кои ги решавате:

* со помош на раководителот, * со помош на колегите, * индивидуално

Одговори на вработените: Нејаснотиите претежно се решаваат со помош на колегите кои работат на слични работни задачи - вака се изјаснија половина од интервјуираните, еден индивидуално се справува со нив, а четворица бараат помош од раководителот.

10. За несоодветно извршена работа очекувате:

* укор, * парична казна, * друго

Одговори на вработените: За несоодветно извршена работа 6-мина интервјуирани очекуваат укор, двајца очекуваат парична казна, еден од вработените изјави дека досега не се нашол во таква ситуација, додека еден очекува нешто друго.

ИНТЕРВЈУ СО УНИВЕРЗИТЕТСКИТЕ ПРОФЕСОРИ

Интервјуто спроведено со универзитетските професори содржеше прашања кои не беа специфицирани, туку, напротив, беа општи, а со нив требаше да се верифицираат ставовите и размислувањата на сите претходно интервјуирани лица.

1. Според вас, постои ли план и програма за изучување на проблематиката менаџери на човечки ресурси во социјалниот сектор?

Одговори на професорите: Сите професори одговорија дека таков план постои во рамките на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“, и тоа на две нивоа: прво, во рамки на редовната четиригодишна студиска програма, поточно во предметот Социјален менаџмент, и второ, во рамки на постдипломските студии - програма за Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности. Еден дел од професорите смета дека во секоја институција, без разлика за која област работи, треба да постои програма за човечки ресурси која ќе се применува и инволвира според потребите на вработените. Еден од интервјуираните професори тврди дека во рамките на Министерството за труд и социјална политика постои самостоен сектор кој крои политика на вработувања, т.н. кадровска политика, иако дел од инженерциите од оваа сфера се префрлени на ЈУ Завод за социјални дејности, преку која се остварува обука на стручни работници од областа на социјалата. Заводот изработува интерни упатства и протоколи за работа на вработените, ревидира протоколи и процедури со домашни и меѓународни владини институции, агенции и невладини здруженија и врши размена на искуства и практики на домашно и меѓународно ниво.

2. Кој модел и искуства се применуваат, а доколку не, зошто не се применуваат модели и искуства? Дали тие искуства се базираат на новонастанатата општествена економска и социјална состојба во државата (системот)?

Одговори на професорите: Сите интервјуирани професори одговорија дека не се користат никакви модели и искуства од таа област, и сметаат дека според видот на дејноста што се врши зависи и програмата за менаџирање и развој на

човечките ресурси. Свесноста и поврзаноста на поединецот и институцијата е различен како концепт на работа во различни средини. Еден дел од професорите сметаат дека малку внимание се обрнува на секторот за човечки ресурси, па поради тоа кадровската политика се диригира од страна на владејачкото мнозинство, при што во прв план се ставаат теснопартиските кадровски интереси.

3. Дали едуцираните кадри од двата факултети можат да се ангажираат за потребите на раководењето и планирањето на активностите во институциите од социјалната сфера и како (објасни)?

Одговори на професорите: Професорите сметаат дека апсолутно е можно да се ангажираат едуцирани кадри од двата института - Институтот за социјална работа и социјална политика и студенти од постдипломски студии на програмата за Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности за потребите на институциите. Професорите сметаат дека овие кадри се подготвени, квалитетни и со современи знаења, но, за жал, нивните потенцијали сè уште се недоволно искористени, и сè почесто се случува тие да не ги заземаат вистинските работни места. Исто така, професорите сметаат дека практичната едуцираност на студентите во голем дел зависи од самите нив и нивните афинитети, но со потенцирање дека треба да се направат и измени во програмите за практична настава на факултетите.

4. Постои ли соработка со Министерството за труд и социјална политика во поглед на преземање едуцирани кадри од овие високообразовни институции заради потребите на Министерството?

Одговори на професорите: Одговорите на ова прашање се дијаметрално спротивни, и тоа од категорично не, па до некаков потврден одговор. Елаборацијата на овие одговори се состои во кратки реченици: „Соработка постои во други области, но не и во делот на човечки ресурси, бидејќи тој ѝ припаѓа на владината политика“; „Не постои, но би требало да постои“. Потпишан е меморандум со Министерството за труд и социјална политика во однос на преземање студенти од факултетот, но нема показатели во кои сектори одат студентите. Соработката е во зависност од потребите на Министерството и тоа

одлучува дали ќе земе кадри од факултетот, за што, пак, одлучува Одделението за управување со човечки ресурси и Одделението за работни односи и вработување во Министерството. Исто така, дел од ингеренциите за кадровските прашања Министерството ги има префрлено на ЈУ Завод за социјални дејности, преку која се врши проверка на знаењата, а се прават и програми за обука на вработените.

ЗАКЛУЧОК

Заради квантитативно и квалитативно подобрување на животниот стандард, намалување на социјалните разлики и социјалните ризици на граѓаните, секоја социјална политика е должна да обезбеди минимум мерки за регулација на вкупните проблеми.

Државата е таа која низ перманентен и динамичен процес, дури и во случај на буџетски лимит, го планира социјалниот развој, пред сè системски, но со востановени приоритети и можности.

Реформите во социјалната сфера мора да ја одразуваат реалноста, пред сè од економски аспект. Ефектите од некои реформи можат да бидат и негативни доколку реализираат кусок на средства во државата која е основен носител на заштитата. Дискутабилно е дали временската рамка на овие реформи соодветствува на реалните економско-финансиски можности, и дали овие реформи (на пример: трите пензиски столба) не создаваат тенденција на нееднаквост.

Од аспект на ова истражување и комплетната состојба, потребно е, пред сè, нагласено реформирање во делот на организацијата и раководењето во социјалниот сектор. За жал, мора да се нагласи дека менаџментот на човечки ресурси не е доволен, па дури и воопшто не е развиен во социјалната сфера. Таму каде што се појавува, првенствено е формален менаџмент. Од овие причини, имаме тенденција дури и на преформулација на работни места, со цел да бидат задоволени административно-бирокуратските тенденции во управувањето со оваа област, формирајќи т.н. специјализирана администрација.

Областа менаџмент на човечки ресурси во РМ е главно неразвиена. Од истражувањето е утврдено дека има дефицит на стручен кадар кој е доволно квалификуван за овие работи. Недоволни се плановите за користење, обучување и напредување, доколку претходно не им се обрне доволно внимание на програмите и образованието на овие кадри.

Оспособеноста на менаџерите е сè уште недоволна и поради пристапот на нивното регрутирање, кој во континуитет е партиско-непотистички.

Од спроведеното истражување можев да заклучам дека следењето на социјалните појави и проблеми се врши недоволно. Недоволно едуцирани менаџери не можат да вршат ниту надзор, ниту да ги применуваат стандардите

и нормативите за работа на установите со кои раководат. Тие задолжително треба да бидат оспособени искусствено и практично низ процес на обуки, заради стекнување нови информации и нивна примена.

Единствено решение во оваа област е да се засили нивната постојна функција и, во зависност од потребите, да се регрутираат постојните кадри кои имаат афинитети за вршење на оваа функција, и што е најнеопходно, да обезбедат соодветна обука на вработените.

Политиката и системот на менаџмент на човечки ресурси треба да се развива во согласност со специфичноста на организацијата, нејзината стратегија, но и културата и потребите на самата организација, како и потребите и културата на клиентите кон кои е насочена дејноста на организацијата. Обуката ќе биде делотворна доколку претходно се направи целосна стратегија на организацијата, а обуката да биде усогласена со таа стратегија.

Во делот на менаџмент на случај, и воопшто во менаџирањето на вкупниот социјален сектор, менаџерите треба да користат и туѓи искуства, без притоа да се крши нашиот систем. Во овој дел, посебно внимание треба да се обрати на вработените, на кои треба да им се вгради чувство на партиципанти во донесувањето на одлуките, особено, во случаеви кога не постои соодветна мотивираност. Мотивацијата во овој сегмент треба да биде насочена кон кариерата и престижот, се разбира, доколку не бидат употребени други мотивирачки фактори.

Од истражувањето, е утврдено дека во менаџментот на случај не постои координативност, како воспоставена стандардна вредност. Дури во целата социјална сфера се чини дека недостасува доволно едуциран кадар, посебно кадар од областа на социјалната политика. Тимовите, често работат дисфункционално, заради тоа што, неговите членови се фокусираат на проблематика од својата област, занемарувајќи ги другите области, при што, дури и клиентот не го третираат како рамноправен член на тимот. Од ова може да се заклучи дека е задолжително воспоставување на соработнички однос меѓу членовите на тимот, вклучувајќи го и клиентот, што, пак, е една од основните задачи на менаџерот на случај.

За успешно менаџирање во социјалниот сектор потребна е и интензивна координираност со реалниот сектор, заради утврдување на вистинските

можности за имплементација на програмските задачи и задоволување на специфичните потреби на граѓаните.

ЛИТЕРАТУРА

- Bahtijarevič, Šiber F. (1999). **Menadžment ljudskih potencijala**. Zagreb: Golden marketing.
- Бојациоски, Д. (2009). **Менаџмент на човечките ресурси**. Скопје: Економски факултет.
- Борнарова, С. (2008). **Современи трендови во социјалната заштита и во социјалната работа**. Скопје: Филозофски факултет, Институт за социјална работа и социјална политика.
- Brooks, K., Nafukho, F. M. (2006). **Human resource development, social capital, emotional intelligence: Journal of European Industrial Training**.
- Burt, R. S. (1997). **The contingent of social capital. Administrative Science Quarterly**.
- Гоцевски, Т. (2006). **Социјален менаџмент**. Скопје: Филозофски факултет.
- Грифин, Рики В. (2010). **Основи на менаџментот**. Кочани: Генекс.
- Дафт, Ричард Л. (2011). **Менаџмент**. Кочани: Генекс.
- Ѓуровска, М. (2009). **Менаџмент на човечки ресурси: авторизирани предавања**. Скопје: Филозофски факултет.
- Žegarac, N. , Brkič, M. , Džamonja Ignjatović, T. (2010). **Operativno planiranje u centrima za socijalni rad**. Beograd: Republički zavod za socijalnu zaštitu.
- **Kvalitativna studija 3, Zapošljavanje, pružanje socijalnih usluga u nevladin sektor, status i perspektive za Bosnu i Hercegovinu, Analiza i implikacije za politike, Dokument 1: Upute za čitaoce i sažetak zaključaka i preporuka**. Ured za međunarodni razvoj vlade Ujedinjenog Kraljevstva; Nezavisni biro za humanitarna pitanja, Sarajevo, 2005.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A. (2003). **Human resource menagement in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities**. San Francisco: Berrett- Koehler.
- Marič, I. **Menadžment neprofitnih organizacija**. Ekonomski fakultet.
- Милчин, В. (2009). **Анализа на потенцијалот за добро управување во Македонија**. Скопје: Фондација Институт отворено општество - Македонија.
- Пејковски, Ј. (2008). **Социјален развој**. Скопје: Филозофски факултет.
- Ружин, Н. (2001). **Европско социјално право**. Скопје: Фондација „Фридрих Еберт“.

- Ружин, Н. (2006). **Современи системи за социјална заштита**. Скопје: Филозофски факултет.
- Ружин, Н. (2004). **Социјална политика**. Скопје: Филозофски факултет.
- Selimović, S. (2009). **Uloga menadžera nevladinih organizacija u pružanju socijalnih usluga**. Magistarski rad. Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka.
- **Uloge socijalnog radnika u upravljanju ljudskim potencijalima**. Diplomski rad, Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada, Zagreb.
- Чепујноски, Ѓ., Ќосев, С. (2005). **Економско планирање: второ изменето и дополнето издание**. Скопје: Економски факултет.
- Đorđević Boljanović, J., Pavič S. Ž. (2011). **Osnove menadžmenta ljudskih resursa: prvo izdanje**. Beograd: Univerzitet Singidunum.

НОРМАТИВНО-ПРАВНИ АКТИ

- **Устав на РМ** (Сл. Весник на РМ, 2006).
- **Закон за социјална заштита**, (Сл. Весник на РМ бр. 21/06).

ПРИЛОЗИ

Прилог број 1: Студија на случај

Наод и мислење на социјален работник

А) Идентификациски податоци за корисникот на социјална заштита

1. Име и презиме Н.Н.
2. ЕМБГ-/х/х/х/х/9/8/3/ пол: машки
3. Адреса на живеење/престојување на корисникот- Ул. „/ /“ х/х, Велес.

Б) Вид на корисник

Малолетник сторител на кривични дела.

В) Намена на наодот

Наод за изрекување на мерка.

Г) Применети методи, техники и облици на работа

- * Интервју, екомапа, набљудување.
- * Облици на работа: работа со поединец изложен на социјален ризик, работа со семејство изложено на социјален ризик.

Д) Наод за констатирана фактичка состојба

Податоци за корисникот, семејството и домаќинството:

Малолетникот Н.Н. е роден на ден х.х.1983 год. во Велес од татко Н и мајка Н како второ дете во бракот на родителите. Ученик е во 6-то одд. во ОУ „Кирил и Методиј“. По народност е Македонец, државјанин на Р.М.

Потекнува и се развива во четиричлено семејство, кое го сочинуваат:

* татко Н, роден во 1955 год. по народност Македонец, државјанин на Р.М. Има завршено средно стручно училиште и е вработен како бравар во АД „Порцеланка“.

* мајка Н, родена во 1960 год. по народност Македонка, државјанин на Р.М. Има завршено средно училиште и е вработена како чистачка во АД „Порцеланка“.

* сестра Н, родена во 1979 год. по народност Македонка, државјанин на Р.М. По занимање е ученик во 4-то одд.

Малолетникот расте и се развива во средени семејни услови, со решено станбено прашање. Семејството на Н.Н. живее во сопствен стан со 3 соби, кадешто има поволни хигиенски услови за живот, материјалната состојба на семејството е релативно добра, и двајцата родители работат, не се со редовен личен доход, но со

дополнителна заработувачка на таткото успеваат да егзистираат и да ги задоволат основните потреби на семејството и желбите на децата.

✓ Физичка и здравствена состојба

Психофизичкиот развој на малолетникот се одвивал непречено. Во првата година од животот има добивано грчеви, при што докторите им кажале на родителите дека со него не смеат да се однесуваат лошо во никој случај. Оттогаш па досега нема прележано заболувања од посериозна природа. Неговата општа интелектуална способност е просечна, а цртите на личноста му се неупадливи за средината во која живее.

✓ Презентирање на изложеноста на социјален ризик

Н.Н. во времето додека ги вршел кривичните дела другарувал со деца постари од него, уживатели на дрога и сторители на кривични дела. Навечер излегувал со нив, одел на флипери, и се враќал доцна во ноќта. Постапката што се води против малолетникот го товари за 5 кривични дела, од кои едно е кражба, а останатите 4 се тешка кражба. Ова негово асоцијално однесување за првпат е забележано во декември 1997 год., кога заедно со друг малолетник во својство на соизвршители го извршуваат првото кривично дело, за во наредниот месец да продолжи ова негово однесување и да ги изврши и другите кривични дела. На малолетникот ова му е прво дело, тој досега не е евидентиран во Центарот за социјална работа како сторител на кривично дело.

✓ Социјална историја

- Лична и семејна историја

Н.Н. од 1 до 5-то одд. учел во ОУ „В. Главинов“. Таму покажува слаб успех и недисциплина, го повторува 5-то одд. и поради овие причини е префрлен во ОУ „Кирил и Методиј“. Во ова училиште го учи 5-то одд. со многу добар успех. Сега е ученик во 6-то одд., но неговото лошо поведение се појавува и во ова училиште, при што влегува во конфликт со другите ученици кои се помали од него и бега од часови. Успехот и тука му е слаб, но се надева дека до крајот на учебната година ќе успее да го поправи. По завршувањето на 6-то одд., Н.Н. планира школувањето да го продолжи во вечерно училиште.

Родителите на Н.Н. имаат блиски односи, но постојат и некои повремени расприии во однос на нивната материјална состојба. Децата се поблиски со мајката отколку со таткото. Меѓу Н.Н. и неговата сестра не постојат блиски односи, тие се на дистанца еден од друг. Родителите немале проблеми со своите деца сè додека

синот не почнал да манифестира негативно однесување, па односот кон него е построг, особено од страна на таткото. Таткото е доста загрижен за ситуацијата во која се наоѓа неговиот син, па затоа прави напори да се подобри неговото поведение, при што води сметка со кого се дружи, кога излегува навечер и му го ограничува времето на враќање.

- Критичен настан

Малолетникот Н.Н. ги призна кривичните дела, но изговор за тоа бара во фактот дека потпаднал под влијание на другите деца кои се постари од него. Тој вети дека нема повторно да падне под влијание на овие деца и нема да ја направи истата грешка.

✓ Правна историја

Постапката што се води против малолетникот го товари за 5 кривични дела, од кои 1 е кражба, а останатите 4 се тешка кражба.

✓ Ресурси и недостатоци

Ресурсите и недостатоците треба да се разгледаат од аспект на:

А) Поединец: Со Н.Н. разговорот одеше тешко и тој тешко одговараше на поставените прашања.

Б) Семејство/домаќинство: Семејството добро се грижи за Н.Н. и го носи на разговор во Центарот за социјална работа.

В) Локалната заедница: Малолетникот сега се дружи со деца на негова возраст, излегува навечер и оди на флипери, а исто така се враќа дома во ограничено време.

Г) Мислење и заклучок

Мислењето и заклучокот може да се поделат во три релативно издвоени целини:

а) Социјална дијагноза

Малолетникот Н.Н. се јавува како сторител на повеќе кривични дела кои ги признава, но ветува дека во иднина нема да ги повтори истите грешки.

б) Социјална прогноза

Социјалниот работник смета дека е потребно повеќе работа со малолетникот и посветување внимание за да се поправи и да не извршува кривични дела.

в) Предлог-мерки

Земајќи ги предвид сите горенаведени факти, предлагам да му се изрече воспитна мерка засилен надзор од страна на родителите и засилен надзор од страна на Центарот за социјална работа.

Прилог број 2: Студија на случај

Наод и мислење на стручен тим

I. Идентификациски податоци за корисникот на социјална заштита

1. Н Н Н	од Скопје
(име, име на еден родител и презиме)	(место)
ул. „/“	бр. хх
(адреса на живеење/престојување)	
2. ЕМБГ /х/х/х/х/9/6/5/	

II. Вид на корисник:

- * Брачен пар во бракоразводна постапка.

III. Намена на наодот:

- * По барање на судот 1 од Скопје е покрената бракоразводна постапка против сопругот Н.Н.

IV. Наод за констатираната фактичка состојба:

* **Педагог:** Лицето Н.Н. има 44 години, живее во Скопје, има завршено средно економско училиште и е невработена, додека лицето Н.Н. има 46 години со завршен Шумарски факултет и е вработен. Брачната заедница е дисфункционална затоа што брачните другари често се во конфликтни односи, не можат да најдат заеднички јазик на разбирање. Лошиот однос помеѓу сопружниците негативно се одразил на нивните три деца, а особено на ќерката, која не сака да излегува од дома и да се дружи со пријателите.

* **Психолог:** Врз основа на тестот на недовршени реченици и цртежот на семејство, спроведени во семејството, може да се каже дека се работи за дисфункционално семејство во кое емоционалната состојба на родителите е нарушена, сопругата Н.Н., и покрај таквата состојба во која се наоѓа, се труди да остане цврста и да ги брани своите интереси и интересите на децата, додека, пак, Н.Н. покажува темпераментно однесување надополнето со закани кон сопругата доколку таа се обиде да му ги земе децата (односно да добие старателство над нив).

* **Социјален работник:** Поради недоразбирања, слаба комуникација и нарушени односи, брачните другари Н.Н. и Н.Н. живеат одвоено. Мајката Н.Н. целосно се

грижи за децата - ќерката Н.Н. и близнаците Н.Н. и Н.Н., додека таткото Н.Н. не покажува голем интерес околу грижата, образованието и воспитувањето на децата. Децата се емоционално поврзани со мајката, додека таткото почесто е отсутен и ги запоставува. Сопругот Н.Н. се однесува непристојно и во повеќе наврати ѝ се заканувал на сопругата Н.Н. дека ќе ѝ наштети физички доколку се обиде да му ги одземе децата. Н.Н. ја има целосната поддршка од нејзините родители за развод на бракот, а исто така подготвени се и да ѝ помагаат во чувањето и воспитувањето на децата.

V. Мислење, предлог или заклучок:

Поради долготраен конфликт помеѓу брачните другари, сметаме дека децата треба да се доделат кај мајката на целосна грижа и воспитување, додека на таткото да му се дозволи еднаш неделно да ги посетува и да дава алиментација за нив, согласно со решението на Центарот за социјална работа.

Прилог број 3:

ПРАШАЛНИК СО АЛТЕРНАЦИЈА (раководители)

1. Дали во институцијата постои одделение за човечки ресурси?

- ☐ да ☐ не ☐ не знам

2. Кои функции на управување се спроведуваат во институцијата?

- ☐ административни кадровски служби
☐ дел од функциите на менаџментот на човечки ресурси
☐ не знам

3. Дали во институцијата се спроведува анализа на работата како основна функција на менаџментот на човечки ресурси?

- ☐ да ☐ не

4. Дали сте задоволни од описот на работата која ја извршувате?

- ☐ да ☐ не ☐ делумно

5. Дали се спроведува планирање на човечки ресурси во институцијата?

- ☐ да ☐ не

6. Дали во институцијата се спроведува надгледување и оценување на работната успешност?

- ☐ да ☐ не ☐ понекогаш

7. Дали се дава feedback (повратна информација) на вработените за нивните остварени работни задачи?

- ☐ да ☐ не ☐ понекогаш

8. Дали во институцијата постои развиен систем на наградување?

- ☐ да ☐ не ☐ не знам

9. Дали редовно се спроведува обука во институцијата или надвор од неа?

☐ да ☐ не ☐ ретко

10. Дали во институцијата постои програма/инструкции за развој на вработените?

☐ да ☐ не

Прилог број 4:

ПРАШАЛНИК СО АЛТЕРНАЦИЈА (вработени)

1. Дали во институцијата постои сектор за човечки ресурси?

☐ да ☐ не ☐ не знам

2. Кои функции на управување со човечки ресурси се спроведуваат во институцијата?

☐ административни кадровски служби
☐ дел од функциите на менаџментот на човечки ресурси
☐ не знам

3. Дали во институцијата се спроведува анализа на работата како основна функција на менаџментот на човечки ресурси?

☐ да ☐ не ☐ не знам

4. Дали сте задоволни со описот на работата која ја извршувате?

☐ да ☐ не

5. Дали се спроведува планирање на човечки ресурси во институцијата?

☐ да ☐ не ☐ не знам

6. Дали во институцијата се спроведува надгледување и оценување на работната успешност?

☐ да ☐ не ☐ понекогаш

7. Дали ви се дава feedback (повратна информација) за успешноста/неуспешноста на вашите остварени работни задачи?

☐ да ☐ не ☐ понекогаш

8. Дали во институцијата постои развиен систем на наградување?

☐ да ☐ не ☐ не знам

9. Дали редовно ве праќаат на обука заради подобро извршување на работата?

☐ да ☐ не ☐ ретко

10. Колку сте задоволни од работата на раководителот?

☐ задоволен сум ☐ не сум задоволен ☐ делумно сум задоволен

**ИНТЕРВЈУ СО РАКОВОДИТЕЛИТЕ ОД МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ТРУД И
СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА**

- 1. Можете ли накратко да ја објасните улогата и задачите кои ги има Министерството за труд и социјална политика во нашата држава?*
- 2. Постои ли сектор за човечки ресурси во министерството и кој ја организира работата во него?*
- 3. Во Секторот за труд и социјално партнерство е формирано трипартитно тело составено од 11 члена (Влада, синдикати, Стопанска комора), кој има советодавна улога во многу сегменти (политика на плати, соц. сигурност, здравство, итн.), но исто така постои и област вработување - Каква е улогата на Советот во врска со вработувањето?*
- 4. Што е потребно за успешно функционирање на социјалните институции и каква е улогата на менаџерот во овие институции?*
- 5. Која е улогата на Министерството во изградувањето на менаџери и менаџерски тимови способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење?*
- 6. Сметате ли дека треба да се направи олеснување на документацијата која се доставува во ЦСР, со претпоставка дека помошта која им е потребна на граѓаните би се обезбедила побрзо?*
- 7. На што повеќе обрнувате внимание во однос на пополнувањето на позициите во менаџментот (на интерното унапредување или на екстерната селекција)?*

8. Во кој сегмент од работата, неискусните вработени им помагаат на помладите, или пак помошта се обезбедува од страна на менаџерите (раководителите) на човечки ресурси?

9. Како е дефинирана политиката за управување со човечки ресурси/ потенцијали - подрачје на мотивирање, едуцирање, задоволство на вработените, напредување, итн.?

10. Колку сектори и секторски раководители постојат во Министерството и која е функцијата на секторите?

11. Која е постапката за избор и селекција на менаџери на човечки ресурси во Секторот?

12. Дали кандидатите за раководни позиции при изборот и селекцијата ги исполнуваат вашите очекувања?

13. Наведете три посакувани особини на кандидатите за менаџерски (раководни) работни места?

14. Колку се важни за вас психолошките тестови, ги користите ли за да го одберете вистинскиот кандидат за работа/раководна позиција?

15. Ги исполнуваат ли кандидатите за работа/раководна позиција вашите очекувања на тестирањата и разговорите?

16. Кои се најчестите причини за конфликти помеѓу менаџерите и вработените и се почитува ли етичкиот кодекс на однесување во Министерството?

17. Каква е структурната поставеност на менаџерите во социјалниот сектор - во однос на возраста, полот и степенот на образование?

18. Постои ли систем за мотивирање на вработените и каков е системот на плаќање (систем на плаќање според време поминато на работа, систем на плаќање според остварените резултати или пак систем на плата врз основа на степенот на завршено образование)?

**ИНТЕРВЈУ СО РАКОВОДИТЕЛИТЕ НА ИНСТИТУЦИИТЕ ОД
СОЦИЈАЛНАТА СФЕРА**

1. Кое е вашето работно место/позиција?

2. Кои се вашите главни работни задачи на моменталната позиција?

3. Дали пред да ја добиете позицијата раководител посетувавте некаков вид обука - каква и каде?

- Дали сте задоволни од обуката:

* да, * не (зошто не), * делумно

4. Што користите како метод за да ги мотивирате вработените подобро да ја извршуваат работата?

* парична награда, * пофалба, * нешто друго

5. Имате ли можности да се усовршувате и посетувате обуки во рамките на министерството? Наведете какви обуки?

* да (какви обуки) * не (зошто не)

6. Спроведувате ли процес на регрутација на кандидати за слободните работни места и како се одвива процесот (пример)?

* да (како се одвива процесот), * не (зошто не)

7. Дали вршите селекција на кандидатите за работни места: (опишете)?

* да (опишете), * не (зошто не)

8. Спроведувате ли обука во институцијата или надвор од неа:

* да (како се спроведува - со отсуство од работа или без отсуство)

* не (зошто не, и дали сметате дека е потребно)

9. Се применува ли ротација на вработените од едно на друго работно место:

* да, * не (зошто не)

- Ротацијата се врши на:

* пониско, * повисоко, * исто раб. место

10. Каков е системот на плаќање во институцијата (систем на плаќање според време поминато на работа, систем на плаќање според остварените резултати или пак добивање плата врз основа на степенот на завршено образование)?

11. Доколку забележите промени во однесувањето на вработените (намалено извршување на работните задачи, дезориентираност, итн.) како реагирате - се обидувате да разговарате со вработениот и, доколку сте во можност му помагате или не?

* разговарате, * го праќате на дообука, * преземате други мерки

12. Наведете три посакувани особини на вработените или на кандидатите за работа?

13. Колку се за вас важни психолошките тестови и за кои раб. места сугерирате задолжително тестирање?

- Користите ли психолошки тестови за да го изберете вистинскиот кандидат за работа:

* да * не (зошто не)

14. Ги исполнуваат ли нововработените или кандидатите за работа вашите очекувања на тестирањата и разговорите?

* да, * не (зошто не), * делумно (каде е проблемот)