

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ - МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА СОЦИЈАЛНИ УСЛУГИ НА
ЛОКАЛНО НИВО**

**МЕНТОР:
ПРОФ. Д-Р СУНЧИЦА
ДИМИТРИЈОСКА**

**КАНДИДАТ:
ВАЛЕНТИНА АНДОВСКА
МЕРЏАНОВСКА**

СКОПЈЕ, 2015 ГОДИНА

Содржина

ВОВЕД	3
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП	8
1. Менаџмент на човечки ресурси	8
1.1 Поим за менаџмент на човечки ресурси.....	8
1.2 Дефиниција на функциите на менаџментот на човечки ресурси.....	12
1.3 Предмет и цели на управување на човечки ресурси.....	16
1.4 Стратегиски пристап на менаџментот на човечки ресурси.....	21
1.5 Современи трендови во областа на менаџментот на човечки ресурси.....	25
2. Активности на менаџментот на човечки ресурси при проектирање на работните задачи	30
2.1 Проектирање на работата во организацијата и организацискиот тек на човечките ресурси во проектните организации.....	30
2.2 Планирање и регрутирање на човечки ресурси.....	34
2.3 Предвидување на потребите за човечки ресурси во организацијата.....	40
3. Функционалноста на социјалната заштита на ранливото население	42
3.1 Децентрализација на социјалните служби.....	42
3.2 Плурализмот во социјалната заштита на населението.....	49
3.3 Социјална инклузија.....	51
II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ	55
1. Предмет на истражувањето.....	56
2. Цели на истражувањето.....	57
3. Задачи на истражувањето.....	58
4. Хипотези.....	59
5. Дефинирање на основни поими.....	60
6. Варијабли на истражувањето.....	63
7. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	64
8. Организација и тек на истражувањето.....	67
9. Анализа на добиените резултати.....	67
9.1 Годишна програма за здравство, социјална заштита и заштита на децата во Општината Гази Баба.....	69

9.1.1 Доделување на новогодишни пакетчиња.....	71
9.1.2 Народна кујна	72
9.1.3 Инклузија на деца роми во Јавна Установа Детска Градинка „25 Мај“	72
9.1.4 Пакети на социјално загрозуени семејства	73
9.1.5 Дрва за огрев за социјално загрозуени семејства	73
9.1.6 Сообраќајна култура на децата од детските градинки	73
9.1.7 Користење на јавен градски превоз на лицата со посебни потреби	74
9.1.8 Еднократна парична помош.....	75
9.1.9 Заштита на населението од заразни болести	76
9.1.10 Совет за превенција од детско престапништво	76
9.1.11 Помош и нега на стари лица	78
9.1.12 Субвенционирање на осигурување на имот на корисници на социјална и постојана парична помош	80
9.1.13 Превенција од топлотен бран	80
10. Менаџмент на социјалните услуги на Општина Гази Баба.....	81
11. Анализа на социјалните и здравствените мерки на Општина Гази Баба	87
ЗАКЛУЧОК	97
ПРЕПОРАКИ.....	101
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	102
ПРИЛОГ.....	107

ВОВЕД

Важноста на управувањето на човечкиот потенцијал денес е пресуден за успехот на една организација, без разлика на тоа каква функција има истата. Сепак, луѓето, односно човечките ресурси, претставуваат крвоток на една организација. Денес, повеќе од било кога, светот се соочува со потребата за својот општествен и економски просперитет кој го гради во поголема мерка на хумани, работни и морални вредности, не само на цврсти, економични и финансиски.

Управувањето на човечките ресурси претставува сепак еден вид на сложена дисциплина на современиот менаџмент, базирана на интердисциплинирани знаења од областа на психологијата, социјалната психологија, организациските науки, а при тоа и социологијата. Со оглед на тоа дека станува збор за луѓето, на прво место се знаењата за човечката природа, односите на работното место и однесувањето на човекот како дел од една организација.

Сепак, менаџирањето на човечките ресурси се развива како бизнис, каде општественото опкружување постојано и забрзано се менува. Од тие причини, човечките ресурси постојано се надоградуваат, усовршуваат и надополнуваат.

Како што веќе се напомена, во рамките на значајноста на управувањето на човечките ресурси, истите не се важни само за економските и бизнис институции, туку играат значајно голема улога и во останатите организации, како што се и социјалните, каде квалитетот на менаџментот и управувањето на човечки ресурси, има огромно влијание врз ефективноста на функционирањето на ваквата организација, како и врз нејзиното влијание и импакт која истата со своето работење го има на општеството.

Начинот и ефективноста на управување на човечки ресурси во социјалните служби, поточно социјалните организации, се од голема значајност, особено за земјите кои сеуште се наоѓаат во процес на економски

раст и развој. Во оваа категорија спаѓа и Република Македонија, чии социјални организации, распоредени на различни региони и урбани и рурални места, функционираат во насоката на прилагодување на своите потреби кон современите методи и модели на менаџмент на човечки ресурси кој се применува во европските земји, поточно во повеќе развиените земји.

Секако, во денешните услови на економска криза и постојани глобални промени, расте бројот на невработени и последователно на тоа поголемиот дел од поединците и семејствата во Република Македонија се потешко ги остваруваат своите најосновни животни потреби.

Со самото ова растат и очекувањата во односот на институциите и социјалниот сектор во Република Македонија, во смисла на поголема побарувачка за асистенција, помош и услуги кои овие организации инаку ги нудат. Токму поради тоа, управувањето на човечкиот потенцијал во рамките на ваквите организации особено во неразвиените населени места на градот Скопје, како што е Општината Гази Баба во овој случај, е од огромна значајност не само за ефективното извршување на своите задачи, туку и во однос на комуникацијата во внатрешната структура на истата, мотивирање на вработените да ги вршат ефикасно своите работни задачи во рамките на нудење на помош и поддршка за лицата на кои тоа им е потребно повеќе од било кога.

Предмет на самото истражување во рамките на изработка на дадениот труд е всушност главната тематика, каде се разјаснува прашањето за важноста и влијанието на менаџментот на човечките ресурси врз работењето и функционалноста на социјалните организации, како и организацијата во рамките на социјалните услуги како дел од активностите на јавниот сектор, односно државниот сектор.

Подолу имплементираниот труд, за да може да ја истакне значајноста на ефективниот менаџмент во секторот за социјални услуги, истакнувајќи ја неговата структура и сегментираност во рамките на организацијата, е поделен на значајни поглавја.

Овој магистерски труд се состои од два дела, и тоа првиот теоретски дел и вториот истражувачки дел.

Во првата глава од првиот дел е истакнато теоретското истражување, одредувајќи ја теоретската рамка на студирање на проблематиката на истражување. Овде се истакнува и главниот предмет на истражување во магистерскиот труд, во чии рамки се дефинира менаџментот на човечки ресурси, каде се истакнуваат неколкуте универзални поими и дефиниции за истиот. Веднаш откако ќе биде јасно дефинирана значајноста и големото влијание на менаџментот на човечки ресурси во рамките на првото поглавје, ќе се остави можноста за структурирање на основните цели и насочувања на современиот менаџмент на човечките ресурси во повеќето организации. Со ваквото насочување на целите на менаџментот на човечките ресурси, од голема важност е да се истакне стратешкиот пристап кон ефективното управување и менаџирање на човечкиот потенцијал во секоја организација денес.

Сепак, во однос на стратешкиот пристап кон проблематиката на истражување, истакнувајќи ја значајноста на управувањето со човечките ресурси во сите организации, без разлика на нивната дејност и начин на работење, треба да се земат предвид промените и трендовите со кои се соочува менаџментот на секојдневно ниво.

Во втората глава од првиот дел, истражувањето се насочува кон сите современи активности и пристапи кои се имплементираат во рамките на управувањето со човечките ресурси, истовремено вклучувајќи го аналитичкиот пристап кон начинот на кој се распределуваат, сегментираат, селектираат и организираат работните задачи во внатрешната структура на една организација. За да може да се навлезе подлабоко во суштината на активностите на менаџментот во дадената гранка на дејствување, од голема значајност е да се насочат студирањата и кон проблематиките на планирање и регрутирањето на човечките ресурси. Процесот на регрутирање игра значајна улога во однос на правилното организирање на потенцијалот и способноста на кадрите во една организација.

Меѓутоа, покрај способноста за ефективно регрутирање и селекција на човечкиот потенцијал и кадри, во рамките на ова поглавје се вметнува и структурата на предвидување на способноста, како и потребите, желбите и однесувањето на кадрите во една организација, се со цел за нивно подобро, поуспешно управување, односно менаџирање.

Третата глава од првиот, теоретски дел ја објаснува функционалноста на социјалната заштита во македонското општество и во овие рамки на трудот, ќе се истакнат значајните промени кои настанале во социјалниот сектор, како и во однос на социјалната заштита на ранливото население во Република Македонија, истовремено истакнувајќи го процесот на децентрализација на социјалните служби, како и плурализмот во социјалната заштита на населението, при тоа не исклучувајќи ја и социјалната инклузија во дадените рамки на истражувањето. Овие три аспекти на истражување се од голема значајност со цел да ја истакнат важноста на ефективното управување и менаџирање во внатрешната структура на организациите, особено на менаџментот кој се однесува на управувањето со човечкиот потенцијал.

Во вториот дел од магистерскиот труд е посочена методологијата на истражувањето, каде се прецизираат задачите, целите, варијаблите на истражувањето како и техниките и инструментите.

Од тука, истражувањето се насочува кон прибавување на информации и аналитички податоци за функционалноста, проектите и програмите за развој на современите модели на менаџментот и унапредувањето на организацијата на локалниот сектор и способностите за извршување на работните задачи, кои влијаат директно врз економскиот, политички и социјален развој на населението.

Истражувачкиот дел од магистерскиот труд покрај методологијата ја содржи и анализата на добиените резултати.

За да може да се потврдат, или негираат хипотетичките рамки предадени во рамките на проблематиката на истражување, од голема значајност е да се истакне еден подлабок, појасен, аналитички пристап кон

менаџментот во социјалните услуги и тоа особено на една од најранливите општини во Скопје – Општината Гази Баба.

Во рамките на ова поглавје во магистерскиот труд, кое е посветено на анализа на менаџментот на човечки ресурси во социјалниот сектор во Општина Гази Баба, се презентира годишната програма на социјалната заштита на Гази Баба, менаџментот на социјалните услуги, како и многуте проблематики со кои се соочува во локалната самоуправа.

Со ваквиот пристап на истражување во рамките на имплементирање на проблематиката на истражување при изработката на магистерскиот труд, се очекува да се применуваат валидни податоци и информации, добро организирани во погоре наведените поглавја на трудот, каде на нивна основа ќе може да се имплементира валидни, продуктивни заклучни разгледувања со кои ќе може да се потврдат, или негираат самите хипотетички рамки на трудот.

На крајот од магистерскиот труд дадени се заклучни согледувања, препораки, преглед на користената литература како и во прилог прашалникот кој е користен во истражувачкиот дел.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП

1. Менаџмент на човечки ресурси

1.1 Поим за менаџмент на човечки ресурси

Менаџмент на човечки ресурси е област на науката за организациите кои се занимаваат со изучување на сите аспекти на човечкиот потенцијал, односно вработените во компаниите, бизнис организациите и сите видови на установи. (Mathis, Jackson, Valentine, 2006). Областа на менаџментот на човечки ресурси се развива во контекстот на индустриските промени и економскиот развој пред се, каде како таква претставува одговор на драматичните промени кои се наметнати не само од индустриското движење и развој, туку и од глобалниот напредок и прогрес.

Називот на дисциплината, менаџмент на човечки ресурси е прифатен официјално кон крајот на 70тите и почетокот на 80тите години од минатиот век, во главно во американската литература. Со тоа, менаџментот на човечки ресурси е познат под називот управување на човечките ресурси или на англиски Human Resource Management, што во домашната литература всушност претставува усвоен термин.

Предходниот назив на оваа дисциплина бил Персонален менаџмент, каде промената на самиот назив всушност ја означува и новата ера, односно фаза во прогресивниот развој на самата дисциплина, каде фокусот во организациите од трошоците на работењето на истата се свртува кон сфаќањето на вработените и нивните способности, како и кон важноста на користењето на нивниот целосен потенцијал.

Во новата модерна ера на развојот на организациите и нивниот функционален перформанс во модерното време, на луѓето започнува да се гледа како на исклучително значаен ресурс во организациите каде со самото тоа, процесот на управување на човечките ресурси добива големо стратешко значење. (1Scott - Managing Human Resources, стр.09-11).

При тоа, на прогресивниот раст и развој на процесот на управување и менаџмент на човечките ресурси имале огромно влијание одреден број на фактори. Едни од основните се подолу наведените (Snell, Bohlander 2012):

- *Колективно преговарање кое настанува како резултат на интензивното синдикално организирање на работниците.*
- *Појава на теоријата на научното управување, кое се занимава со студии на движење и еволуција во времето, со цел да се зголеми продуктивноста, примена на наградување и мотивирање.*
- *Индустриска психологија која вклучува тестирање на способностите за работење, ставовите на поединците во организацијата, тестови на интересирање на вработените и слично.*
- *Појава на теоријата на меѓучовечките односи во чиј фокус се истражувањата на социјалната страна на работењето и нејзиното значење.*
- *Бихевиористичките науки кои го потенцираат значењето на индивидуалните карактеристики на поединците, нивните ставови, потреби и мотивација.*

На страна од факторите кои влијаат врз менаџментот на човечки ресурси, треба да се напомене дека голем број на луѓе и организации сметаат дека персоналниот менаџмент и менаџментот на човечки ресурси се една иста област, чие мислење е погрешно и покрај тоа што овие две области имаат исти корени, како и сличности до одредена точка, (Табела1).

Табела 1. Разлики меѓу персоналниот и менаџментот на човечки ресурси

Варијабли	Персонален менаџмент	Менаџмент на човечки ресурси
Перспектива на времето и планирањето	Краткотрајно, реактивно, ад-хок, маргинално	Долготрајно, стратешко, проактивно, интегрирано
Психолошки став на вработените кон организацијата	Согласност и понизност	Посветеност и лојалност
Систем на контрола	Надворешна контрола	Самоконтрола
Посакувана структура	Бирократија, централизација, формално дефинирани правила	Органска структура и флексибилни правила
Улога на персоналниот (човечки ресурси) менаџмент	Специјалист / професионалец	Интегриран во менаџмент на секторот
Критериум за евалуација на успехот	Минимизација на трошоците	Максимум бенефиција, луѓето се најважен ресурс

Извор - Dolgoff, R. - Introduction to Supervisory Practice in Human Services.

Boston: Allyn & Bacon. (2005).str.63

Менаџментот на човечки ресурси е од огромна значајност за секој вид на организација, како и за вработените во истата. Не постои организација денес која има за цел да донесе погрешна одлука за ангажирање на вработените, која ќе ги вработи луѓето на неадекватен начин, или пак, ќе потроши огромни средства на неефикасни и долготрајни процеси за избор на потенцијалните кандидати за работа, неправилно поставени системи на мотивацијата на

вработените, како и организација која ќе дозволи заминување на нивните најдобри вработени.

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се огледува во фактот што со правилното организирање на активностите на вработените се овозможува организацијата да ја ангажира вистинската личност на вистинско место, каде на вработените ќе им овозможи усовршување и напредок, правилно ќе ги мотивира и наградува вработените, правилно ќе ги координира сите наведени активности, и конечно ќе може да оствари одлични и позитивни резултати.

Без оглед на промените на пазарот на трудот и различните пристапи на економијата воопшто, може да се каже дека филозофијата на менаџментот на човечките ресурси и понатаму се темели на раните идеи на авторот Ендин Мадфорд, (Endin Mudford 1991).

Според тоа, филозофијата дека *менаџментот на човечки ресурси е склоп на активности која овозможува како за вработените така и за организацијата, да постигнат договор кој ќе им донесе обострана корист* (Dolgoff 2005) и покрај сличноста со филозофијата за персоналниот менаџмент, може да се каже дека и ден денес се применува во современите организации.

Од тука, секоја современа организација ги исполнува своите цели само под услов претходно ќе ги задоволи потребите на поединците кои работат во неа, вработените во организацијата ќе бидат задоволни само во случај ако своите работни напори ги насочат кон остварување на целите на својата организација, кои се истовремено и нивни цели.

Помеѓу организацијата и вработените постои условно последична врска, каде преку заеднички напори се постигнува одредена двонасочна бенефиција односно корист. Кога вработените немаат доверба меѓу себе и во својот работодавец, и доколку кон работата гледаат како на одреден вид на механички инструмент, доаѓа до заситување и незаинтересираност на работното место, кое негативно влијае врз нивото на ефективност како и врз успехот на организацијата.

Менаџментот на човечките ресурси треба позитивно да влијае врз своите вработени, да се информирани за внатрешната структура на самата организација, да ја познаваат систематизацијата на работните места, и доколку сакаат да ја постигнат однапред одредената цел, мора да имаат способност и вештина да ги извршуваат своите одредени работни задачи, применувајќи го вистинскиот пристап во дадениот домен.

Во земјите на европската унија основните одговорности на организацијата во однос на менаџирањето на човечките ресурси се: вработување и унапредување, дисциплински односно жалбени постапки, оценување на вработените, проценка на потребите од обуки нивно планирање и евалуација, упатства за боледување и отсуство од работното место, развој на кариерата, комуникација, преговори и консултации за сите организациски промени кои што влијаат врз вработените, следење на стратешкиот план на организацијата, обезбедување еднакви можности, добри и фер односи во однос на платите и условите за работа, делегирање на дополнителни работни задачи.

Менаџментот на човечки ресурси во организациите во Република Македонија треба да ги искористи и комбинира домашните и туѓите искуства, поткрепени секако до законската регулатива, со што ќе се даде придонес во подобрувањето на работата во институциите и нивниот професионален развој што претставува значаен чекор кон професионализација и кон евроинтегративни процеси.

1.2 Дефиниција на функциите на менаџментот на човечки ресурси

Како што е веќе познато, менаџментот на човечките ресурси денес во глобалното време на промени, раст и развој на економијата и глобалниот пазар, добива се поголемо значење во современите организации. Во тој контекст во време на рапидно променливи услови надвор од организациите, основниот предизвик денес е менаџментот на човечки ресурси да добие сосема ново значење, каде потенцијалот на менаџментот на човечките ресурси

се користи за да се оствари поширока, флексибилна цел или цели во самата организација (Noe, Hollenbeck, Gerhart – 2013).

Иако на политиката и праксата на функциите на управување на човечките ресурси влијаат повеќе фактори, како што се културните, идеолошките и структурните во областа на управување на човечките ресурси, можат да бидат идентификувани повеќе функционалности кои се меѓу најмногу активните во дадената област.

Постојат силни тенденции и влијанија со кои се соочува функционалноста на менаџментот на човечките ресурси во сите организации и земји низ светот. Но на основа на анализата на низа на меѓународни и локални разгледувања на политиката и праксата на активностите на управувањето на човечките ресурси, се идентификуваат и споредни тенденции кон флексибилноста на организацијата на трудот, работното место, работата и системот на функционалности и организација во внатрешната структура (R. Baker, Madeleine 2007).

Истовремено се докажува дека зголемената активност на функционалноста на менаџментот на човечки ресурси се должи најмногу на рапидниот раст и развој на производството и новата технологија на самиот пазар. Во тесна врска со ова е и постојаната индивидуализација на поголемиот дел од западната област која води кон промена на потребите на работењето и барањата на индивидуалниот систем и поголема флексибилност на организациите на трудот и времето.

При тоа, клучниот развој и функционалностите на управувањето на човечките ресурси денес вклучува (Austin, Hopkins, Eds, 2004):

- *Поголема одговорност на раководителите за одлучување во процесот на вработување и користење на механизмот на селективноста која ги поврзува карактеристиките на вработените со барањата на организацијата;*
- *Поместување кон релативно плаќање особено кон индивидуалниот принос, преку проценетите цели и*

достигнувања и способности на вработените поединечно, како и компетенцијата која ја бара организацијата што е спротивно од колективно одреденото и стандардната цена на работата и трудот на организациско ниво;

- *Развивање на индивидуални способности, обучување кое на специфичен начин е поврзано со барањата на организацијата и која воспоставува врска меѓу индивидуалното напреднување на кариерата и динамиката на промените и развојот на организациите.*

Очигледно е дека современите организации денес се повеќе бараат поактивен пристап на човечките ресурси. Ова значи дека и новите предизвици се насочени кон функционалноста на управувањето на човечките ресурси. Од тука, вработените се повеќе ќе се свртуваат кон организациите кои се почесто ќе се определуваат за повремено ангажирање на стручни лица од специфичните професионални профили. Кај вработените ќе се стимулира и тимското работење, одлучување, иницијативност, креативност, самоконтрола и одговорност и лојалност исто така.

Сепак, настрана од погоре наведеното, од голема значајност е и да се истакнат основните, почетни функционалности и дејности на секторот, односно департментот на менаџментот на човечки ресурси, во чии рамки се вклучени следните функции (L. Mathis, Jackson2008):

- *Планирање на човечките потенцијали;*
- *Регрутација и вработување;*
- *Обука и развој на кариерата;*
- *Заработка;*
- *Бенефиции, осигурување, одмори, платени патувања и сл.;*
- *Услуги за вработените;*
- *Односи со вработените и општествената заедница;*

- *Персонални досиеа;*
- *Здравјето и безбедноста на вработените да биде на прво место секогаш во организацијата;*
- *Стратегиско планирање во рамките на управувањето на човечкиот потенцијал во организацијата.*

Додека пак, што се однесува на активностите од областа на менаџментот на човечките ресурси, нив ги извршуваат менаџерите за човечки ресурси и стручни лица од разни профили како што се социолози, бихевиористи, антрополози, психолози, социјални работници, правници и економисти и сл.

Сите тие мора да располагаат со голем опсег на знаење од дадената област на маркетингот, финансиите, продажбата, информатичката технологија, како и од областа на човечките ресурси, психологијата, социологијата, управувањето со процесот на промените во организацијата.

Во секторот односно одделението за менаџмент на човечки ресурси се извршуваат три вида на функции (Beer, Bert Spector – 1999, стр.110):

- ✓ *Стручни лица за менаџмент на човечки ресурси – ова е всушност првата работна задача во кариерата на менаџментот на човечки ресурси, кое се однесува на работни места – соработник за обука, аналитичар на трудот, соработник за интервјуирање и регрутирање,*
- ✓ *Менаџер за управување со човечки ресурси – бара се повеќе знаење и подолго искуство. Менаџерите ги раководаат вработените во организацијата, ги координираат нивните активности и ги советуваат останатите менаџери во организацијата како да ги реализираат своите работни задачи,*
- ✓ *Директор – одговорноста во овие рамки се темели на способноста да се воспостават и имплементираат*

правилните корпоративни стратегии, како и стратегиите за управување на човечки ресурси.

Земајќи предвид дека кадрите во организацијата се основен фактор за функционалноста на истата, нивното планирање мора да биде дел од општата стратегија на функционалноста и растот на една организација, односно претпријатие. Со цел да се обезбеди врската меѓу стратегијата на организацијата и плановите за развојот и функционалноста на кадрите, се истакнуваат неколку нивоа на планирање, во чии рамки влегува утврдувањето на општото значење и работните услови според кои се утврдуваат кадровските функции и политики. Менаџерите на човечки ресурси потребно е да направат анализа на работните места по систематизацијата на организацијата за да може да ги лоцираат кадрите по функцијата и нивните организациски способности исто така.

Покрај тоа, успех на современата денешна компанија не може да се постигне без соодветни човечки ресурси кои покрај нивното знаење, вештини и способности, од голема значајност е и нивното правилно лоцирање и распределување на функциите за кои најмногу се способни, односно да се осигураат дека избраните кадри ќе ги реализираат успешно своите дадени работни задачи, за кое успешниот менаџмент на човечките ресурси секогаш ги наградува.

1.3 Предмет и цели на управување на човечки ресурси

На основа на значајноста на квалитетниот менаџмент на човечки ресурси во дадените организации, без разлика на областа на функционирање во рамките на истата, постојат одредени стандарди, услови и цели кои мора да се имплементираат и успешно реализираат, доколку организацијата има желба и е посветена кон имплементација на квалитетен менаџмент на човечки ресурси.

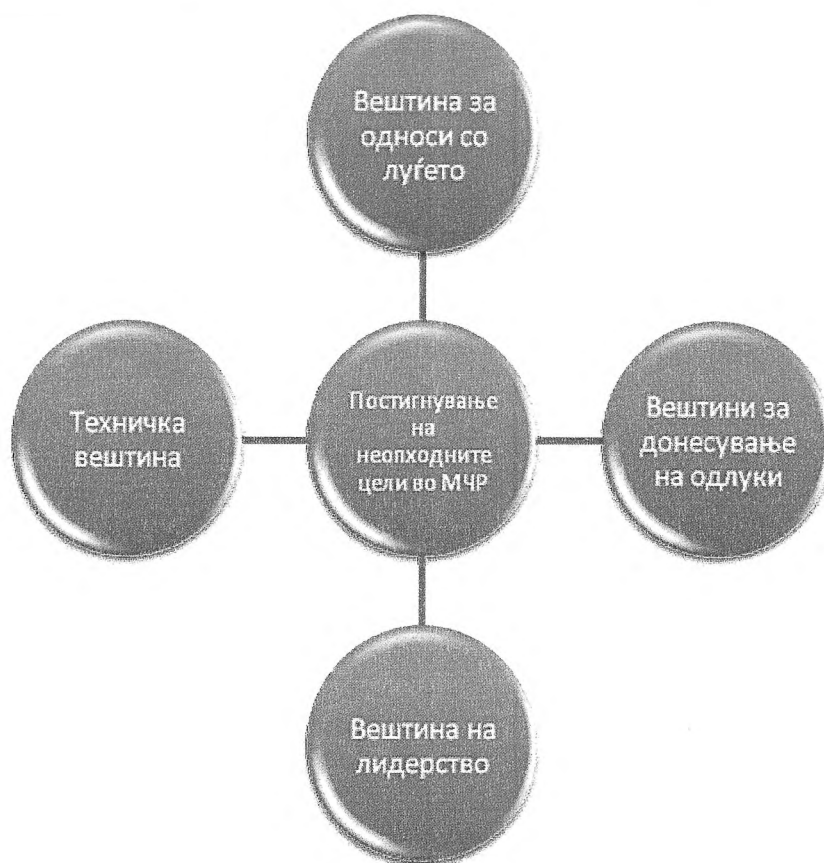
Во рамките на однапред одредените цели, менаџментот на човечки ресурси има основни, четири цели кои мора да се постигнат во секоја организација (Milikić, 2009):

- ❖ *Цели кои се однесуваат на вработените – основната цел на менаџментот на човечки ресурси е во организацијата да обезбедат квалитетни човечки ресурси кои ќе бидат во состојба ефикасно и ефективно да ги извршуваат своите задачи. За остварување на ваквата цел потребно е да се утврди организациската структура, видот на договор под кој вработените ќе бидат ангажирани, избор на квалитетни луѓе и нивното задржување во организацијата. Од друга страна пак, вработените да бидат задоволни од условите за работа, од финасискиот бенефит и од меѓучовечките односи во организацијата;*
- ❖ *Целите кои се однесуваат на работата – кога организацијата ги обезбедува квалитетните човечки ресурси, главната цел на менаџментот на човечките ресурси се префрла на значајноста и способноста да се превземат сите неопходни мерки и активности со цел вработените да бидат мотивирани, предадени и посветени на работата како и максимално ангажирани во истата. Овде особено се нагласува улогата на обуката и развојот, системот за надградување на вработените, како и дисциплинирање на вработените и остварување на високите работни стандарди;*
- ❖ *Цели кои се однесуваат на промените – промените не се случуваат само во надворешното опкружување на организацијата, туку и самата организација предизвикува промени и иновации со цел да може да ги оствари и одржи својата конкурентска предност на пазарот. Од тука промените некогаш се структурни и се состојат во реорганизација на бизнис активностите и процесите или во изнаоѓање и ангажирање на нови вработени. Често се случуваат и културолошки промени во смисла на промена на вредностите, ствовите или нормите на однесување.*

Најкратко кажано, во остварувањето на оваа цел, од одговорните менаџери на човечки ресурси се очекува да ангажираат вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои ги иницираат промените во организацијата;

- ❖ *Административни цели – административните активности и функции се посебно значајни за успешното имплементирање и извршување на активностите и функциите на менаџментот на човечки ресурси во самата организација. Под овие услови и активности се подразбира не само кадрово работење, прецизно собирање и ажурирање на податоците за вработените, туку и правни активности кои се однесуваат претежно на прилагодување со законските регулативи во самата земја во која организацијата функционира.*

Според тоа, за менаџерите на човечките ресурси да бидат способни да одговорат на барањата на постојаното менување на бизнис опкружувањето и неопходноста за постигнување на наведените цели, потребно е да поседуваат одредени видови на вештини. Овие вештини можат да се сведат во неколку категории кои секогаш треба да ги има дадената организација, односно да ги исполнува и да ги имплементира правилно. (Слика 1)



Слика 1. Вештини потребни за реализирање на однапред одредените цели на менаџментот на човечки ресурси

ИЗБОР - Stephen J. Perkins, Susan M. Shortland - 2006 -Strategic International Human Resource Management: стр.57

Човечката димензија во активностите и целите на менаџментот на човечки ресурси е исклучително значајна. Не само што од менаџментот на човечки ресурси денес се очекува да има потребно знаење за тоа на кој начин вработените треба да го дадат својот максимум во постигнување на конкурентска предност на организацијата на пазарот, туку од нив се бара и познавање на политиката, програмата, законската регулатива и праксата која на вработените ќе им помогне во реализацијата на својата задача, односно цел.

Со оглед на природата на активностите кои ги извршуваат менаџерите на човечки ресурси, се претпоставува дека за успех на нивното работење од непроценлива значајност е совладување и користење на вештините на успешното и ефикасното комуницирање пред се. (ARTHUR 2004). Во овие рамки,

успешната комуникација се смета како една од значајните цели на менаџментот на човечки ресурси, во чии рамки влегуваат неколку насоки со цел да се оствари идеата за успешно имплементирана комуникација меѓу вработените во самата организација (Sims.2002):

- *Организирање, реализирање на идеи и информации на логичен и комплетен начин;*
- *Пренесување на идеи и информации разбирливо, доверливо и достапно;*
- *Активно слушање на останатите во организацијата;*
- *Ефикасно комуницирање со колегите од различно потекло и искуство;*
- *Квалитет на пишување и говор со почитување на граматички и правописни правила;*
- *Способност за прилагодување на пораката на соодветната ситуација за да биде разбрана како што треба;*
- *Способност за комуникација на разбирлив начин и во рамките со правилата и вредностите на самата организација;*
- *Комуникација која ќе се темели на етика, дури и во кризни ситуации;*
- *Мудро управување и максимално користење на работното време и ефикасно користење на достапните ресурси;*

Сето ова се однесува не само на процесот на донесување на одлуки во однос на квалификациите и вештините на вработените, туку и на одлуките за правните, етичките и финансиските аспекти од функциите на менаџментот на човечки ресурси.

1.4 Стратегиски пристап на менаџментот на човечки ресурси

Континуираните и некогаш непредвидливи промени во организациското опкружување, бара од организациите да реагираат на соодветен начин со цел за да бидат способни да ги исполнат своите стратешки цели. Организациите поради тоа, располагаат со различни потенцијали кои можат да ги користат во натпреварот со останатите (Mees and Bonham, 2004).

За да може да ја исполни својата мисија, секоја организација има потреба од добро смислена стратегија. Стратегијата претставува бизнис термин кој доаѓа од воените извори всушност. Зборот стратегија има етимолошко потекло кое во грчкиот речник значи вештина на војување и управување со војската.

Суштината на секоја организациона стратегија е да создаде услови во чии рамки ќе се постигне лесна контрола над ситуацијата во која се наоѓа самата организација (Truss, Mankin, Kelliher 2012.) Стратегијата исто така може да се објасни и како акција која компанијата ја презема за да ги постигне своите супериорни перформанси, односно опфаќа донесување на менаџмент одлуки и дефинирање на активностите кои го одредуваат долготрајното работење на фирмата.

Стратегискиот менаџмент во самата организација, претставува процес, односно пристап на реагирање на предизвиците на конкуренцијата и промените на пазарот со кои компаниите се среќаваат. Во текот на самиот стратешки процес, менаџерите треба да изберат неколку стратегии со цел за да можат на најуспешен начин да ги реализираат однапред одредените цели и мисии на самата организација.

Потребата за присвојување на стратегиски перспективи на менаџментот во човечките ресурси, се јавува и се засилува со растот и развојот на организацијата, која со тек на времето станува се посложена и покомплексна во своето работење. Во современите услови, се смета дека функцијата на менаџментот на човечки ресурси мора да биде стратешки одговорна, што

значи дека е неопходно да покаже на кој начин придонесува кон реализација на мисијата и визијата на дадената организација.

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси може да се дефинира како начин на воспоставување на врските меѓу менаџментот на човечки ресурси и стратегијата на организацијата интегрирани и синхронизирани во активностите и плановите од сите аспекти на управување со вработените во организацијата (Millmore – 2007).

И покрај тоа што во поголемиот дел од организациите, секторот за човечки ресурси има стратешка вредност, често се случува топ менаџментот да покажува сомневање во однос на придонесот на менаџментот на човечки ресурси во успехот на компаниите. Ова е најчесто случај и во македонските претпријатија и компании, односно бизнис организации денес.

Ситуацијата секогаш станува апсурдна кога во поголемиот дел од компаниите топ менаџментот верува дека луѓето се најважен ресурс во организацијата, но не разбираат како за тоа придонесува функцијата на човечките ресурси.

Основната причина веројатно лежи во фактот дека влијанието на менаџментот на човечки ресурси на перформансот и напредокот на компанијата е исклучително тешко видлив и не може точно и прецизно да се измери.

При тоа воспоставувањето на цврстата врска меѓу менаџментот на човечките ресурси и стратегијата на претпријатието во светските компании, се одвива секогаш постепено и внимателно. Некои автори дури и тврдат дека во тој процес можат да се разграничи на четири основни фази (Armstrong 2011):

- *Фаза на развој – менаџментот на човечки ресурси и стратегијата во оваа фаза се применуваат целосно одвоено и не се во никаква неформална и формална меѓузависност. Секторот на човечки ресурси настојува да го покаже својот придонес за успехот на организацијата и да се здобие со*

статус без да воспостави врска со стратегијата на претпријатието;

- *Фаза на иницијално поврзување – каде секторот на човечки ресурси започнува да обезбедува одредени важни информации за потребите на процесот на формирање на стратегија на организацијата;*
- *Фаза на реактивно поврзување – каде секторот на човечки ресурси станува способен да обезбеди соодветна реакција за организацијата на непредвидливите промени во опкружувањето, придонесувајќи за поуспешно спроведување и имплементирање на организациите;*
- *Фаза на максимална поврзаност – каде доаѓа до цврсто поврзување меѓу секторот на човечки ресурси и процесот на формулирање и имплементација на стратегијата.*

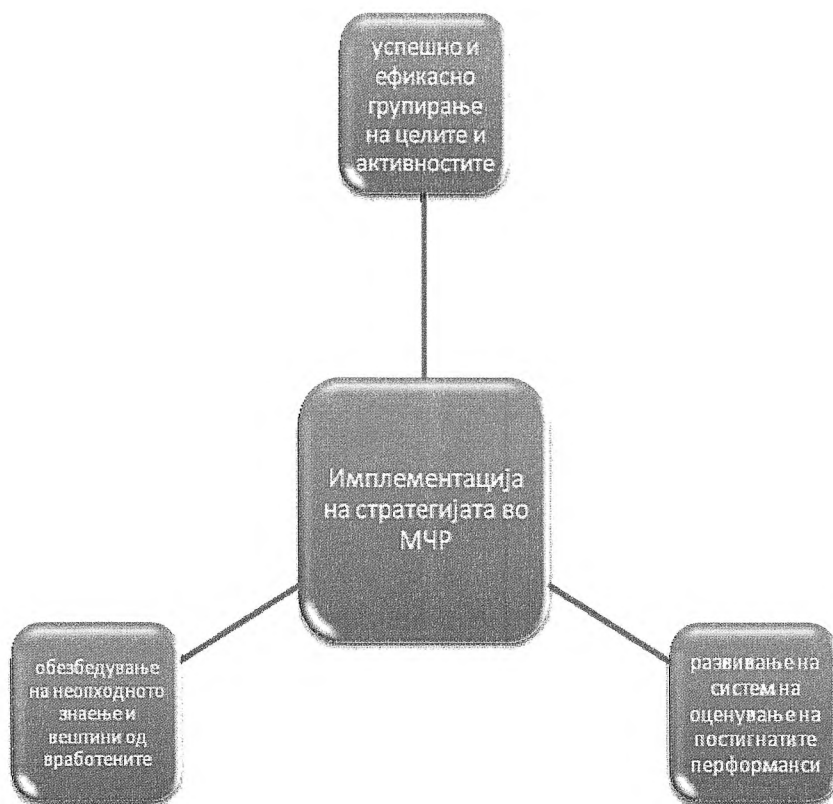
Стратешкиот менаџмент на човечките ресурси опфаќа две суштински компоненти. Првата се однесува на воспоставување на рамка за секојдневно влијание на менаџментот на човечки ресурси во организацијата, како и донесување на фундаменталните одлуки. Според тоа, стратешкиот менаџмент на човечки ресурси опфаќа пред се (Armstrong 2011):

- ❖ *Пренесување на визијата на менаџментот на човечки ресурси*
- ❖ *Дизајнирање на генералниот менаџмент на човечки ресурси*
- ❖ *Утврдување на стратегијата на менаџментот на човечки ресурси*
- ❖ *Идентификување на посакуваното однесување, цели, политики и практики на управување на човечки ресурси*

Втората компонента на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси се однесува на примената на политиката и праксата на управување на човечките

ресурси која бара од организацијата да се реализира целосниот потенцијал на нејзините човечки ресурси.

Секторот на човечките ресурси во организацијата, ги обезбедува и директните инпути за сите овие процеси. За да биде стратегијата на организацијата успешно имплементирана сепак е потребно секторот на човечките ресурси да обезбеди неколку предуслови што се гледа во следниот приказ:



Слика 2. Фактори за успешна стратeгиска имплементација од страна на менаџментот на човечките ресурси

Извор - Armstrong - 2011

Улогата на секторот за човечки ресурси во процесот на имплементација на стратегијата е всушност двојно значајна – потребно е од една страна да се обезбеди доволен број на вработени кои ќе ги имаат потребните вештини и

знаења за успешна примена на стратегискиот план, додека пак, од друга страна, секторот треба да развие успешни контролни системи кои ќе им обезбедат на вработените да се однесуваат во рамките на остварувањето на целите дефинирани со стратегијата.

1.5 Современи трендови во областа на менаџментот на човечки ресурси

Современите модели на организациите денес доживуваат значајни промени, современите организации всушност делуваат во опкружувањето кое бара различни пристапи, различни начини на размислување и поразлична структура. Организацијата со современо менаџирање на човечките ресурси се повеќе се одредува како информатичко–процесно–развоен систем кој се наоѓа во постојани промени.

Универзалниот организационен модел очигледно повеќе не постои, времето на организациските структури во кои доминираат бирократизирани и хиерархиски односи поминува и се ближи кон својот крај.

Новата организација се повеќе се оддалечува од својот вообичаен пирамиден хиерархиски облик и се движи повеќе кон хоризонталниот облик, а има и длабоки и значајни влијанија на менаџментот на човечките ресурси.

Активирањето на човечките ресурси во претпријатијата е неопходна карактеристика на нивните промени. Главната особина на сите промени на современата организација потекнува од фактот дека претставува основен развоен ресурс на знаење.

Новиот вид на организирање, се нарекува и мрежно поврзување, каде има мрежно поврзување меѓу луѓето кога тие меѓусебно комуницираат, разговараат, се поврзуваат споделувајќи валидни информации и ресурси.

Организациските системи на големите успешни, економски институции се насочуваат кон клучниот фактор на успехот – кон човечките ресурси. Во барањето на одговори за предизвикот на формулирање на соодветниот сет на ставови и способноста на вработените, нивното поврзување со избраните

независни процеси во рамките на организациските шеми се обидуваат да ги вградат во развој на хоризонталните и повеќе насочни врски.

Она што во современиот денешен свет ги издвојува најуспешните организации од помалку успешните, спаѓа во така наречената софтверска карактеристика на вработените, односно нивното знаење, како и стилот на функционирање, работење.

Современите организации ставаат огромен акцент на човечкиот фактор и правилното управување со нивните потенцијали. Особено се истакнува довербата, способноста на вработените, како и силата на претпријатијата која се наоѓа и зависи од сите вработени.

Според тоа, современиот менаџмент на човечките ресурси е во центар на сложените организациски системи во организацијата. Неговата основна улога се сведува на контролирање и канализирање на индивидуалниот потенцијал, од кој поголем дел е латентен, односно прикриен.

Сепак, во секоја организација, во рамките на организационото постигнување, треба да се искористат знаењето, вештините и способностите како и мотивацијата на луѓето во рамките на остварувањето на организациските цели.

Општа карактеристика на модерниот, современ менаџмент на човечки ресурси е да се темели претежно на правилно обликување на човечкото однесување според потребите и целите на претпријатието. Преку влијанието на детерминантите на човечкото однесување, се остваруваат и саканите резултати и стратешки цели.

Современите трендови водат кон постојано истакнување на значајноста на менаџментот на човечки ресурси затоа што на тој начин ќе се надминат сите други проблеми со кои се соочува организацијата.

Пред менаџментот најчесто се наоѓа голем избор на начини на кои можат да се анализираат новите идеи и новонастанатите околности, но и самите начини се најчесто сложени и постојано менливи.

Една од најзначајната проблематика во современото опкружување денес со која менаџерите на човечки ресурси се сретнуваат е секако соодветствување на односот со растечката конкуренција на пазарот на производите и услугите каде првата задача на поголемиот дел на организациите е едноставно да се одржи едно одредено ниво на цените или услугите.

Современите трендови секогаш ја развиваат потребата за поголема флексибилност и умешност за организацијата да ја одбере вистинската насока.

Ваквите промени најчесто влијаат и врз менаџментот на човечки ресурси, како и на успехот на компаниите, во чии рамки можат да се сведат најзначајните (Boxall, Purcell 2011):

- ✓ *Растечката конкуренција*
- ✓ *Интернационалните активности*
- ✓ *Нов бран на технолошки иновации*
- ✓ *Етички прашања*
- ✓ *Најдобра пракса наспроти најдобро вклопување*

Менаџирањето на човечките ресурси во современото живеење континуирано се менуваат и пред менаџментот се наметнуваат новите проблеми како и потребата за нивно решавање. Исто така, се укинуваат поединечните работни места, каде работата се интензивира и специјализира. Од друга страна пак, постојат и голем број компании кои конкуренцијата се обидува да ги отстрани преку нудење на поголема вредност на квалитетот за своите корисници на услуги. Но и во двата случаји, постои потреба за поефикасно работење, зголемена потреба за изнаоѓање на високо квалификувани квалитетни работници.

Исклучително е значајно за компаниите да можат и да имаат способност да развијат добар пристап кон своите вработени вклучувајќи ги во сите активности.

Една од причините за растечката конкуренција денес, се смета и растот на глобалната економија. Наспроти зголемувањето на бројот на мултинационалните организации, се поголем е и бројот на стручни лица за човечки ресурси кои работат во организациите кои ги поседува или контролира некој од странство.

Исто така треба да се земе предвид и културната разлика. Различните народи имаат различен начин на пристапување на работното место чии пристапи во една земја доколку делуваат исправно, во друга може да делуваат целосно негативно. Поради тоа, мора да се балансира секогаш меѓу глобалните и локалните менаџери за човечки ресурси.

Глобалната филозофија на човечките ресурси е можно да се развие со примена на локалните прилагодувања како и почитување на вредностите на земјата каде се наоѓа организацијата.

Додека пак, напредокот на полето на информатичката технологија на организациите, ги отвора разните можности и истовремено создава и нови проблеми. Од аспектот на човечки ресурси, можно е да се издвојат повеќе видови на предизвици кои се јавуваат во рамките на технолошките иновации.

Од тука, постојат директни последици во начинот на кој организациите ги извршуваат своите активности како на пример, користење на меил, интернетот, особено растот на интернетот како важен начин на регрутирање денес, со самото тоа што технологијата секогаш води кон општи промени во сите сектори на организацијата, влиаејќи врз структурата на организацијата, добиените задачи, како и културата во организацијата.

Сега е потребно да се вработат луѓето со различни способности и квалитети кои ќе одговорат на новонастаните барања. Исто така, технологијата влијае на делување на менаџментот на човечки ресурси со тоа што се појавуваат нови начини на управување на вработените кои се бават со истражување и развој насочени кон технолошки раст и развој, користејќи го за напреднување и развој на организацијата.

Во секојдневната пракса, менаџерите на човечките ресурси се сретнуваат и со многубројни етички дилеми денес, како дел од модерните трендови во рамките на дадената област.

Најчесто таквите ситуации се случуваат кога се појавува одреден конфликт меѓу она кое е во интерес на организацијата и она кое е интерес за самиот поединец приватно на основна на етичките принципи, кои сметаат дека е исправно она кое го прават а истовремено е штетно за целата организација.

Поради тоа, како дел од модерните трендови во рамките на менаџментот на човечки ресурси се истакнуваат неколку современи модели кои се применуваат во глобалните и локалните организации исто така, надевајќи се на помалку негативни последици од влијанијата на модерните трендови на менаџментот на човечки ресурси.

2. Активности на менаџментот на човечки ресурси при проектирање на работните задачи

2.1 Проектирање на работата во организацијата и организацискиот тек на човечките ресурси во проектните организации

Организациската структура претставува најважен дел од секоја организација, односно претпријатие. Организациската структура како таква ги дефинира односите меѓу луѓето кои се јавуваат во процесот на извршување на одредени работни задачи. Секое претпријатие има своја структура (Sims, 2002).

Групирањето на луѓето и нивните активности во деловите на организацијата може да се реализира на основа на бројот на вработените, временските димензии, функцијата на претпријатијата, територијата, видот на купувачи или корисниците на услугата доколку станува збор за некоја владина или невладина институција.

Релативно современите видови на поделба се организациските групирања по производи, услуги, матичната или мрежната организација, проектната организација и организацијата на стратешките бизнис единици (Perkins, Arvinen-Muondo 2013).

Во последните неколку години, расте интересот за проектно ориентираните организации. Проектната организација може да се каже дека задачата ја гледа како проект за чија имплементација и реализација се одредува тим на стручни лица предводени од координатор, односно проектен менаџер, водител на проектот.

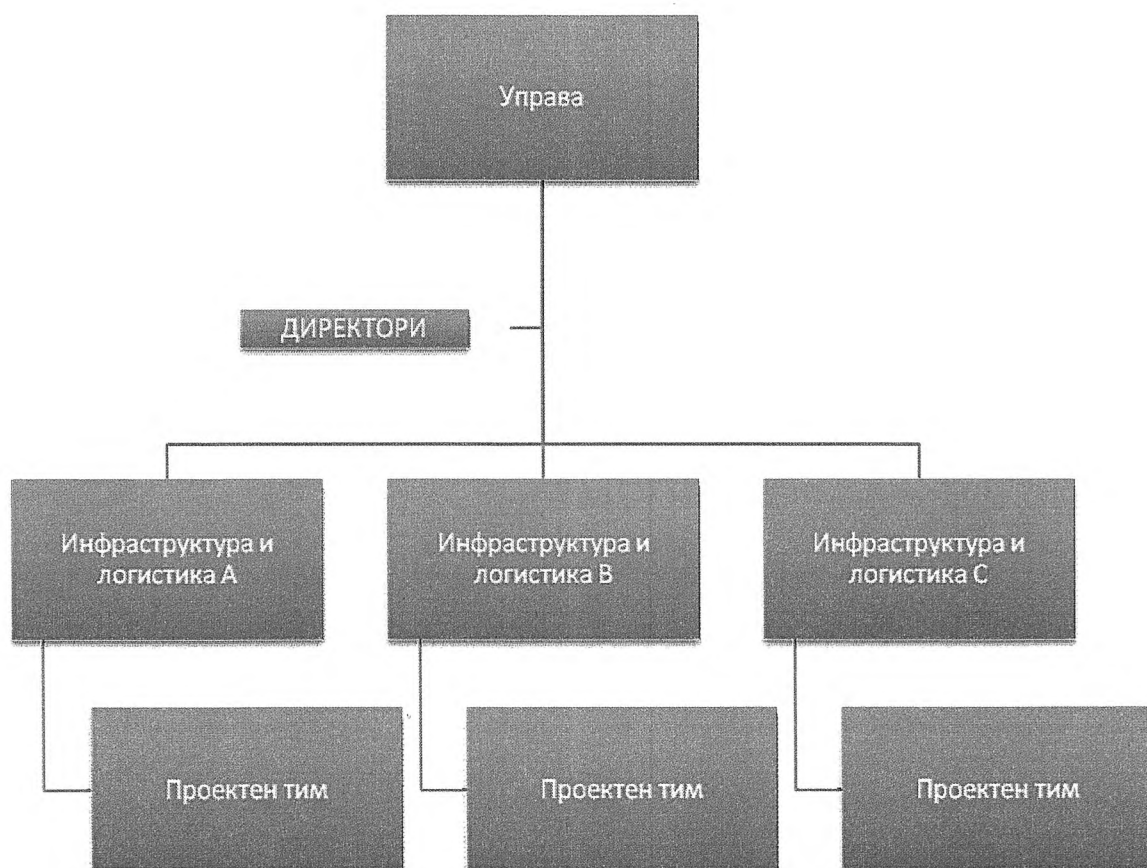
Доколку станува збор за организација во чија што систематизација на работни места има повеќе сектори и одделенија тогаш во проектот ќе бидат вклучени вработени на кои работните задачи им се поврзани со проектните цели односно оние кои според своите квалификации можат да дадат свој допринос во изработка и реализација на проектот.

Големината на тимот и неговата професионална структура е одредена по природата на самиот проект, каде проектот на кој се работи е дефиниран по

својата смисла и цели, траење, потребните материјали и останатите финансиски средства за негова успешна реализација.

За да се создаде една проектно ориентирана организација за почеток мора да постои одреден проблем кон кој организацијата се насочува.

Поради тоа, од голема значајност е и организациската структура на проектните организации. (Слика 3).



Слика 3. Структура на проектната организација

Извор - Шегановиќ, 2004

Проектната организациска структура се применува во сложените, технолошките, техничките и економските дефинирани задачи кои мора да се извршат во прецизно одредено време и кои бараат ангажирање на широките структури од различните струки и служби во организацијата и надвор од неа.

За раководењето на проектните организации се избираат најспособните менаџери кои се ангажираат толку долго додека проектот трае.

Основните обележја со кои се истакнуваат проектните организации се подолу наведените (Heneman, Greenberger – 2002):

- ✓ *Сите проектни предлози и активности, без оглед на кое ниво се наоѓа, мора да го одобри проектниот менаџер;*
- ✓ *Проектот мора да биде со таков облик за да не е можно во целина да се реализира низ класичните форми на останатите организациски структури;*
- ✓ *Секој проект е единствен, посебен и специфичен со тоа и не може да се копира;*
- ✓ *Во секој проект се работи тимски;*
- ✓ *Проектниот менаџер во целост одговара за текот, успехот или неуспехот на проектот непосредно раководејќи со другите менаџери ангажирани во проектниот тим;*
- ✓ *Проектниот менаџер управува со сите материјални и човечки ресурси кои се ангажирани во самиот проект.*

Членовите на проектниот тим се случува и да ги напуштаат своите работни задачи и функции додека се вклучени во одреден проект. Поради тоа, проектните организации можат да бидат индивидуални и матични, каде индивидуалната во целост е независна од постоечката организациска структура во кое се наоѓа, а матичната е сосем спротивно, таа зависи и влијае врз целата структура.

Потребата за управувањето на проектот најмногу е неопходна доколку станува збор за нова работна задача во некоја организација.

Според тоа, проектот во рамките на проект менаџментот се појаснува како привремена активност со која се создава краен производ, услуга или одредена активност и резултат. Што се однесува пак, во рамките на проектно

ориентираните организации, истите имаат посебни барања спрема оние кои управуваат со човечките ресурси. Она што ги дефинира како проектно ориентираните е фактот дека самите себеси се перципираат во смисла на обликување на политиката на работење, праксата на работата, организациската култура и стратегијата на најдобар начин со кој се пркоси на сите предизвици кои ги носи управувањето на проектите (Sims 2007).

Поради тоа, проектите во рамките на проектно ориентираните организации се од привремена природа, така што проектните организации имаат потреба за конфигурација на човечките ресурси секогаш кога новиот проект започнува. Тоа влијае на организацијата на трудот и создава потреба за нови процеси како вработување на човечките ресурси на проектите и отпуштање на човечките ресурси по завршувањето на проектот.

Поради динамичната природа на проектно ориентираните организации, бројот и големината на проектите кои се изведуваат константно се менуваат каде организациите ги вработуваат и постојаните и привремените човечки ресурси. Во истиот момент можно е изведување на поголем број на проекти, каде едниот човечки ресурс, односно вработен може да има повеќе улоги. Вработениот може да работи на различни проекти во исто време и тоа во различни проектни улоги. Така на првиот проект во кој работи, може да има улога на проектен менаџер, а на друг да биде само член на проектниот тим.

Сепак, постојат универзални процеси на управување и организација на човечките ресурси во рамките на класичната проектно ориентирана организациска структура. Процесите кои спаѓаат во класичната организациска структура, можат да бидат селекцијата, вработувањето и отпуштањето на вработените, како и дополнителни процеси кои се специфични само за проектните организации, во чии рамки е вклучено спроведување на проектите, вработување на проектот, отпуштање со проектот откако истиот се ближи кон крајот и завршува. (Слика 4)



Слика 4. Процеси на менаџмент на човечки ресурси и проектно ориентираната организациска структура (Тарнер, 2007)

2.2 Планирање и регрутирање на човечки ресурси

Планирањето значи определување и дефинирање на постапките со кои ќе се постигнат темелните однапред одредени цели на организацијата, опис на постапката или методологија, временскиот распон, како и анализа на потребните извори.

Кога ќе се стави акцент на човечките ресурси, тогаш планирањето опфаќа подготовка на стратешкиот, оперативниот, како и акцискиот план на човечките ресурси, со техниките на предвидување на прецизните профили на човечкиот потенцијал, трендовите, земајќи го предвид и мислењето на стручните лица, експертите, симулацијата и математичките методи исто така (Barbeito 2004).

Кај проектно ориентираните организации, изработката на планот на човечките ресурси се темели на процес на идентификување и документирање на проектните улоги, одговорностите и потребните вештини, хиерархијата на создавањето на планот за управување на тимот.

Планирањето на човечките ресурси се фокусира на целта да се воспостави сигурна врска помеѓу стратегијата, плановите на работење и човечките ресурси како и поврзување на потребите за луѓето со сите работни активности и цели на самата организација. Утврдувањето на потребите за човечки ресурси, по сите работни функции во организацијата и во финалноста

на успешното планирање, организацијата би требало да обезбедат оптимален поврат на сите вложувања во човечките ресурси.

Еден од можните редоследи на планирање на човечките ресурси би бил од прилика како следниот, (Dev 2006).

- *Утврдување на етапите за животниот циклус на организацијата во која се врши планирање,*
- *Идентификација на типот на организациската структура и култура, врзувајќи се за етапите на животниот циклус на проектот, со задачите на секторот за управување со човечките ресурси,*
- *Проучување на стратемскиот план на организацијата, со мисијата, стратемските опции, целите и насоките до целта,*
- *Подготовка на интерните и екстерните ситуации на пазарот на работната сила,*
- *Поврзување на етапите на животниот циклус на организацијата, организациската култура, планот за производство и состојбата на вработеност, да се утврдат глобалните, како и локалните подрачја на човечките ресурси, на кои важи насочениот план,*
- *Поврзување на основите на планот на човечките ресурси со стратемскиот план,*
- *Применување на една од методите на долгорочниот, среднорочниот и акцискиот план на бројот и профилите на потребните работници,*
- *Следење на извршувањето на планот и воведување на неопходните корекции.*

Во погоре наведените точки е опфатена основната подготовка преку поврзување на организацијата и планот на човечките ресурси, како и планирање на бројот и профилот на работниците со мониторинг на извршување на планот во организацијата кој може да се реализира на локално, како и на глобално ниво. Во овој случај во рамките на истражувањата на магистерскиот труд, ваквите ориентирани организациски планови се извршуваат на локално ниво во рамките на Општина Гази Баба.

На планирањето на човечките потенцијали влијаат и внатрешните и надворешните фактори. Под надворешните фактори се подразбираат неизвесноста на околината, пазарот на трудот, законските регулативи на Република Македонија, како и синдикатите. Додека пак, внатрешните фактори вклучуваат фактори кои влијаат на процесот на планирање, во однос на работната стратегија, видот на работните задачи, стручната квалификација, како и временскиот период на планирање и видот на квалитетот на информациите.

Кај проектно ориентираните организации секој план на човечките ресурси се изведува најпрво за организацијата во целина, кој се изработува секогаш пред самата организација да започне со своето работење, а при тоа и поединечно за секој проект. Организацијата тогаш развојот на планирањето на човечките ресурси го користи за опис на работата поврзана со воспоставување на политиката, улогата и одговорноста, како и стратегијата за управување на човечките ресурси за секој одреден проект.

Во рамките на повеќето аспекти на планирањето на човечките ресурси, специфични се и разликите за секој поединечен проект кој се изведува во едната проектна организација. Веднаш откако првата фаза на придвижување на проектот е завршена, се преминува на фазата на планирање. Токму во оваа фаза се врши и планирање на човечките ресурси на проектот. Вработениот во проектната организација мора да биде свесен за нестабилноста на своето работење, каде во ваквите организации луѓето се преместуваат низ различните работни места.

При тоа, треба да се напомене фактот дека при планирањето на човечките ресурси, се применуваат одреден вид на модели и методи. Методите на планирање на човечките ресурси се делат на квантитативни и квалитативни методи, каде квалитативните методи вклучуваат, (Randhawa 2007):

- ❖ *Метод на номинална групација – се темели на проценка на стручните лица која се изедначува со Делфи методата, дефинирана како непосредност и интерактивност на работата на членовите на групата. Мала група на стручни лица и менаџери од организацијата заеднички ги вреднуваат различните идеи,*
- ❖ *Метод на симулација – специфична по моделот кој претставува реален состав и опишува однесување на составот во квалитативните и квантитативните термини сепак, симулацијата е техника на прогнозирање на човечките ресурси во објективната ситуација на една организација низ математички модели,*
- ❖ *Метод на сценарија – кај овој метод се утврдува редоследот и влијанието на идните случувања на потребите за човечките ресурси во организацијата. Претпоставките за иднината се употребуваат како помош во процесот на одлучување, опишувајќи ги можните услови и насоки кои организацијата во иднина може да ги избере,*
- ❖ *Делфи метод – се темели на употребата, комбинирањето и обединувањето на независните размислувања на стручните лица. Се составува од низа прашалници кои ги опфаќаат специфичните прашања.*

Додека пак, во рамките на квантитативните методи на планирање на човечките ресурси се вклучени, (Dixon M, and Baker, 2000):

- *Нормативната метода – наједноставната квантитативна метода, која се темели на временските нормативи односно стандардното време потребно за изработка на единици производи или пак услуги во овој случај,*
- *Анализа на трендот – предвидува движење на зависните варијабилни на основа на сознанијата за независните фактори, односно на основа на движење на вработеноста во минатото, предвидувајќи ги придвижувањата во иднината.*

Што се однесува на регрутацијата, односно селекцијата на вработените во дадената организација, факт е дека денешните организации кои функционираат и на локалното и глобалното ниво, се свесни за значајноста на правилниот избор на квалитетни кандидати како и за губитоците кои се јавуваат поради лошо направениот избор во овој домен.

Регрутирањето претставува одреден вид на процес во однос на привлекување на квалификуваните кандидати кои на организацијата ќе и овозможи да ги избере најдобрите за пополнување на слободните работни места.

Кога еднаш ќе се утврди дека надворешното регрутирање е неопходно, следниот чекор е избор на соодветните и економични методи на регрутирање. Постои голем број на различни пристапи и задачи на менаџментот на човечките ресурси каде менаџерите треба да изберат најадекватен и современ пристап за дадените околности. Поголемиот дел од организациите користат различни модели и методи истовремено.

Организациите имаат се поголема потреба за вработување на флексибилни работници кои би можеле да ги преземат и оние работни задачи за кои првобитно не се вработени. Професионалната регрутација на вработените се спроведува со цел да се ускладат карактеристиките на вработените, со барањата на работното место и карактеристиките на организацијата која ја спроведува селекцијата.

Веднаш откако организацијата ќе се одлучи за која цел ќе тргне во планирањето на човечките ресурси и кога тоа планирање ќе се спроведе, тогаш се започнува самата селекција, односно регрутација на вработените.

Селекцијата се спроведува за кандидатите од организацијата и надворешните кандидати и тоа во истата постапка. Кога еднаш избраните кандидати за работа, на основа на тестовите и останатите податоци, ќе бидат избрани, се завршува само половина од задачите. Според тоа, кандидатите мора да се вклучат во работата, каде е повеќе значаен неговиот посебен интерес, волја, мотивацијата, желбата, сфаќањето на културата на организацијата нејзините вредности во рамките напредувањето и кариера во истата. Сепак, селекцијата се темели на осигурување на соодветните кандидати, кои ќе ги задоволат долготрајните и краткотрајните потреби на барањата на организацијата, со истовремено почитување на потребата и аспирацијата на кандидатите, (Deb – 2006).

Кај проектно ориентираните организации селекцијата се врши за организацијата во целина или за еден поединечен проект при формирањето на проектниот тим. Формирањето на проектниот тим на локално ниво, претставува процес на предвидување на расположливоста на човечките ресурси и собирање на неопходните податоци за завршување на проектните задачи во дадената област.

Како најпознати техники за користење во процесот на селекцијата и регрутацијата на вработените се биографските информации на истите, психолошките тестови, интелигенцијата, интервјуто и оценката на успешноста како и оценката на колегите во организацијата.

Сепак, оценките за успехот на интерните кандидати, доколку се покаже потреба за истите, се користат во текот на процесот на регрутацијата. Овие методи имаат исклучително висока валидност во прогнозирањето на подоцнежната успешност на работењето од страна на избраните и регрутирани кандидати.

2.3 Предвидување на потребите за човечки ресурси во организацијата

За успехот на организацијата од клучна важност е точната и прецизна формулација на стратегијата со која се насочува на конкурирање на пазарот и нејзиното спроведување, особено низ имплементација на организациското ниво. Па од тука, доведувањето на вистинските луѓе на вистинското место не губи на актуелноста и значењето. Човечките ресурси, како нематеријална најголема вредност на организацијата стануваат се поважен аспект на стратешкото планирање. Меѓутоа од голема значајност е и точното предвидување на потребните кадри за потребното исполнување на работното место во организацијата.

Предвидувањето е прв чекор во процесот на планирање. Менаџерот во овој дел на процесот се обидува да востанови точна и прецизна понуда и побарувачката на различните видови на човечки ресурси, односно потенцијали на пазарот на трудот. Неговата цел е да ги предвиди и подрачјата на организацијата каде ќе се појави недостиг или вишок на работната сила.

Во последните неколку години развиени се исклучително софистицирани статистички програми кои даваат сигурна и валидна оценка на побарувачката на кадрите во блиска иднина. Веднаш по предвидувањето на барањето, потребно е да се согледаат и показателите на постоечката работна сила. Од тука, анализата на внатрешните понуди во самата организација, бара евиденцијата на сегашниот број на луѓе, по категориите, да се надгради со промените кои се очекуваат во блиска иднина, (Armstrong 2006).

Менаџерот на човечки ресурси треба да предвидува, планира и споредува за да согледа дали ќе се појави недостаток или вишок на кадри во поединечните категории. Следниот чекор кој организацијата мора да го направи е донесување на одлука за тоа што треба да се преземе за потенцијалниот проблем.

За самата организација потребно е однапред и темелно да ги познава и на време анализира движењата и промените на пазарот на работна сила. За најголемиот број на активности, во поголемиот дел од организацијата, тоа е

локалниот пазар. Активностите поврзани за предвидување на потребните кадри се споредуваат и со конкурентските активности на локалниот пазар, односно во локалната област.

За останатите активности во рамките на организацијата, од голема значајност е националното опкружување, кое бара следење на конкурентните работодавци. За локалната самоуправа, како што е Општина Гази Баба конкурентноста на пазарот на трудот не е толку значајна како што е значајно точното предвидување за тоа кои кадри во иднина ќе бидат потребни за да се финализираат или отпочнат нови проекти.

Поради тоа, организацијата треба да ги земе предвид најмногу и интерните фактори кои влијаат на целиот процес на регрутирање, како и на селекција на потребните кадри. Во овие рамки влегуваат стратешкиот пристап на менаџментот на човечки ресурси, финансиската позиција на организацијата, големината на организацијата, секторот во кој истата припаѓа, како и самата култура и стандард на вредности во организацијата.

Сите организации имаат различни пристапи кон менаџментот на човечки ресурси, зависно од нивните активности и однапред одредени цели, меѓутоа значајноста за прецизното предвидување на потребните кадри е исто за сите без разлика на нивните активности и мисија. Во предвид се земаат и фазите на животниот циклус на организацијата, во чии рамки политиката на праксата на селекција на кадрите ќе зависи од фазите на животниот циклус на самата организација, како и на проектите кои истата ги реализира и имплементира на локално ниво.

3. Функционалноста на социјалната заштита на ранливото население

3.1 Децентрализација на социјалните служби

Историјата на развојот на организациските облици на човечкото живеење претставува континуирано циклично менување на централизираните и децентрализираните видови на уредувања на општествените заедници. Потекнувајќи од поширокиот општествен процес на диференцијација на управните институции и организации, децентрализацијата е комплексен поим кој во себе ги соединува статичките, како состојба и динамичките, како процеси, карактеристики. Поради тоа, децентрализацијата претставува двосмислен поим, чии граници, при тоа, не се задоволувачки дефинирани.

Всушност, возможно е ваквите двосмислености да придонесуваат кон променување на целосниот концепт на децентрализацијата во Република Македонија. Најчесто постои конфузија во погледот на саканиот степен на децентрализацијата, кое може некогаш да излезе и негативно за опкружувањето. Според тоа, децентрализацијата мора да биде применета во вистински момент и навистина ефективно и прецизно, доколку е насочена на решавање на одговорни проблеми и прашања, ќе има исклучително ефикасно дејство на истите. Децентрализацијата со тоа, претставува антипод на централизацијата – друг облик на организирање на државните органи, односно организации.

Идеална централизирана држава подразбира дека сите активности се вршат од еден центар, со што се обезбедува и единство во управувањето. Овој вид на организација најчесто е симболички претставен во облик на пирамида, на чиј врв се концентрираните функции на одлучување и управување. Оваа конструкција има само теоретска значајност, бидејќи практично е многу потешко остварлива и никаде не постои во целосен облик, (Петровиќ, 2006).

Децентрализацијата треба да се разбере како пренос на власта чие обавување останува под преносливите нехиерархиски надзори. Доколку власта на одлучување се пренесува на државните органи и организации под

хиерархиски надзор тогаш, станува збор за управна децентрализација. Вистинската децентрализација, претставува пренесување на власта на владата на недржавните субјекти, телата на локалната самоуправа, кои се наоѓаат под нехиерархиски надзор на повеќе управи.

Доколку пак, на недржавните објекти се пренесе и законодавна власт, тогаш веќе, овој вид на децентрализација, го носи називот-деволуција, (Томиќ, 2001). Ако станува збор за донесување на закон во материјална смисла на зборот, како кај општите правни акти кои изворно и иницијално ги уредуваат правните ситуации, односи, на населението од одреден дел од државното подрачје, тогаш може да станува збор за автономија. Ваквите закони на автономните територијални единици имаат потесен територијален обем – се применуваат на она подрачје кое има автономен статус. Меѓутоа, за разлика од државата, автономната единица нема суверена власт за принудување на своја територија.

Една од најпопуларните и современи идеи кон крајот на минатиот век, беше стратешката работна единица во областа на социјалната заштита да се зајакне во насока на подобрување на социјалните услуги, локалниот економски развој, здравството, домувањето особено социјалното домување преку изградба и одржување на социјални станови. Менаџментот на одредената единица имаше поделено буџет и одреден сет на цели за идниот период, како и слобода да се организира на било кој начин кој смета дека е соодветен, по услов првин да ги предаде редовните извештаи и да ги исполни целите во рамките на очекувањата на организацијата, како и доделениот буџет.

Ова е една форма на децентрализација во организациите во рамките на менаџментот на човечките ресурси, каде повеќето менаџери во однос на стратешките единици изразуваат незадоволство поради тоа што не е децентрализирана единствено стратегијата за работење.

Од тука, во рамките на дефинирањето на поимот на децентрализација, треба да се напомене дека истата претставува процес на пренесување на поединечни функции од национално ниво на пониско ниво на државните

организации, како и во рамките на недржавните институции и актери во дадениот домен на случувања.

Во зависност од тоа кои функции се пренесуваат може да се разликуваат, (Cvijanović 2008):

- *Административна децентрализација или деконцентрација која пред се значи пренесување на административните функции на пониско ниво на надлежност, каде сите одлуки за буџетските средства остануваат централизирани,*
- *Фискалната децентрализација – кога на пониските нивоа се препушта донесување на финансиски одлуки и влијанија над буџетот,*
- *Политичка децентрализација – деволуција, која значи пренос на средства и политичкиот авторитет на пониско ниво на надлежност кои до одредено ниво се независни од централната власт.*

Во зависност од степенот на одлучување на локалното ниво, можно е да се разликуваат три вида на децентрализација и тоа, (Puljiz, Bežovan, Matković, 2008):

- *Делегирање – кое подразбира пренесување само на поединечните извршни функции на локалното ниво на власта, во овој случај локална самоуправа,*
- *Деконцентрација – дисперзија на одговорностите на централните власти и пренесување на надлежноста на секторските организации на локално ниво,*
- *Деволуција – како највисок степен на децентрализација, кога на локално ниво се донесуваат одлуки за активностите во соодветната област на дејствување.*

Пренесувањето на надлежностите од централно на локално ниво во Република Македонија се предвидени во Законот за локална самоуправа

(„Службен Весник на Република Македонија“ бр.05/02), каде се уредуваат надлежностите на локалната самоуправа, учеството на граѓаните во одлучувањето, организацијата и работата на органите на општината и општинската администрација, месната самоуправа и други прашања од значење за локалната самоуправа.

Поединечните функции кои спаѓаат во рамките на администрацијата, планирањето, нудењето на услуги и одлучувањето од највисокото државно ниво може донекаде да биде пренесено на регионалните или општинските самоуправи, како во овој случај на Општинската управа на Гази Баба, која функционира на локално ниво.

Во поширока смисла на зборот, децентрализацијата подразбира вклучување на останати актери, пред се и на здруженија на граѓани и приватните компании, во извршувањето на работните и проектните задачи на локалната самоуправа односно во Општина Гази Баба.

При тоа, децентрализацијата во локалната самоуправа може да се одвива низ давање на поголеми овластувања на локалните власти, зајакнување на функцијата на секторските организации или по пат на зголемување на влијанијата и значењето на поединечните општествени групи на локалното ниво.

Овие пристапи не се конкурентни ниту пак меѓусебно се исклучуваат и можат да се одвиваат симулативно во рамките на единствениот концепт на локалниот развој на Општина Гази Баба. Во основа истите се темелат на заедничките принципи и цели, овозможувајќи поголема достапност на услугите, подобро таргетирање на загрозените групи во околината, како и зајакнување на локалните капацитети и менаџментот на човечките ресурси во управата.

Во зависност од тоа како самиот процес е имплементиран и инициран, вообичаено начините на кои се одвива децентрализацијата се темели на два концепта и тоа концептот од горе надолу, и концептот од доле нагоре, (Burdije, 2007).

Во рамките на функционалноста на локалната самоуправа, од голема значајност е да се напомене и важноста на асиметричната децентрализација во чија рамка се подразбира преносот на одредените функции само на поединечни региони во однос на функционалноста на локалната самоуправа.

Овој облик на децентрализација може да биде потребен доколку локалната самоуправа значајно се разликува во однос на економската сила, големина, бројот на населението во Општината Гази Баба, културните специфичности и вредности како и целосниот административен концепт.

Основните мотиви според кои се иницира децентрализацијата се врзани претежно за недоволната ефикасност, бавните промени, недостатокот на флексибилност и иновативност во централната власт во однос на локалната самоуправа во Општината. Општо прифатен е фактот дека децентрализацијата во функционалноста на оваа управа може да понуди подобри резултати бидејќи ја поттикнува и конкуренцијата меѓу поединечните локални самоуправи во Скопје, како и меѓу различните нивоа на власти и со самото тоа овозможува зголемување на општествените бенефиции за самото население кое е исклучително изолирано во Општина Гази Баба.

Сепак, погрешно е доколку се стои зад ставот дека во локалната самоуправа на Општината Гази Баба треба се да се децентрализира, со тоа што граѓаните никогаш не би можеле да преферираат униформираност. Униформираноста и обезбедувањето на поволните добра, услуги и права не е самото по себе неприфатливо. Постојат јавни добра, како што се и меѓународната дипломатија, одбраната и политиката на курсот, која не може да се обезбеди без примена на униформираноста. Исто така, постојат и права кои граѓаните и целокупното население имаат желба да бидат униформирани, како што е правото на приватност или право на поседување на пасоши и слично.

Всушност, децентрализацијата ја олеснува и самата партиципација, која кај поголемиот број на граѓани не е можна доколку постои само еден центар во кој се донесуваат сите одлуки. Но дури и под претпоставката дека централното ниво може да ги слушне и уважува гласовите, во процесот на одлучување,

постои потребата за услугите кои се нудат да се прилагодат на локалните карактеристики и барања.

Што се однесува пак, на децентрализацијата на социјалните служби и социјалната заштита, сепак нивните активности опфаќаат два основни сегменти кои од аспектот на децентрализацијата ги разликуваат материјалните надокнадувања и услугите на социјалната заштита и социјалните служби.

Во доменот на материјалните надокнадувања сеуште нема убедливи докази кои алудираат во рамките на прилогот на децентрализацијата. Поголемиот дел од теоретичарите кои се бават со прашањето за распределба на државните надлежности во фискалниот контекст сметаат дека редистрибутивните функционалности кои подразбираат помош за сиромашните домаќинства во локалното ниво треба во поголема мерка да бидат препуштени на централните власти, (Jaško, Čudanov, Jevtić, Krivokapić, 2007).

Повеќето од нив дури и укажуваат на фактот дека не е случајно што државата и нејзината благосостојба е централизирана, бидејќи единствено на национално ниво интересите на загрозени групи можат да имаат доволна тежина и да преминат над влијанието на локалните елити и управи. Меѓутоа, не може да се очекува локалните власти да ги формулираат значајните програми за помош на населението, бидејќи ваквите програми привлекуваат ниско-приходни домаќинства претежно, изолирајќи ги оние со повисоки приходи, чие оданочување мора да ги финансира таквите трансфери.

Сепак, треба да се напомене фактот дека искуствата во однос на децентрализацијата за надокнадување за сиромашните претежно, во Република Македонија во однос на развиените земји во Европската Унија, се различни. Разликите се сведуваат во однос на зависноста на надокнадувањата и службените функционалности. Во Република Македонија финансиските трансфери по основ на право на детски додаток, социјална парична помош како и постојана парична помош се во надлежноста на централното ниво, односно на Министерството за труд и социјална политика преку Центрите за социјална работа.

Во Република Македонија, децентрализацијата на социјалните служби сеуште нема позитивно искуство, каде најчесто се префрла одговорноста за финансирање на социјалните служби и помош на локалните власти, со делумна поддршка низ трансферите од централниот буџет на државата.

Во сегментот на услугата на социјалната заштита, процесот на децентрализација е пред се присутен во вид на вклучување на различните актери во доменот на нудење на услуги. Денес, во Република Македонија, услуги на социјалната заштита нудат не само државните – владините институции, туку и приватните, невладините и добротворните и хуманитарните организации исто така.

Во ваквите услови, се зголемува просторот и за оној вид на децентрализација кој подразбира поголема можност на граѓаните да партиципираат и да влијаат на процесот на одлучување во овој сегмент на активностите на социјалната служба. Ова влијание се реализира така што постоењето на повеќето понудувачи овозможува избор меѓу конкурентските понуди.

Дополнително, граѓаните благодарение на различните партиципативни процеси влијаат на одлуките на државните институции кои се одговорни за обезбедување на услугите, до одредено ниво.

Според тоа, просторот за децентрализација во смисла на препуштањето на надлежностите на локално ниво е поголем во сегментот на услугите на социјалните служби и поддршка. Тенденцијата на одвојувањето на улогите на финансирање, одговара токму во децентрализираната структура на владата, под услов локалните власти да располагаат со доволно финансиски ресурси, без разлика дали од трансферите или од сопствените приходи. Овој модел кој станува доминантен во областа за нудење на услуги не е суштински применлив во централизираните услови.

Во однос на децентрализацијата во рамките на функционалностите и активностите на менаџментот на човечки ресурси, се наметнува и факторот дека локалните потреби и насочувања за услугите и нивна имплементација на локално ниво, можат да бидат исклучително специфични во рамките на

демографските, економските и останатите разлики и карактеристики на проблематиката во самата Општина.

Сепак, независно од тоа дали станува збор за паричните трансвери или услугите и насочувањата на човечките ресурси во управите, за разлика од земјите во кои децентрализацијата настанува постепено и како дел од природниот процес на развој, во развиените земји претежно, во Република Македонија добар дел од нив се воведува како резултат на угледување на успешните системи, со укажување на одредените предности на спуштање на поединечните надлежности на пониско ниво на власт и надлежност.

За предностите на децентрализацијата да бидат реализирани, неопходно е да бидат исполнети неколку предуслови. Во тој контекст често се поставува и прашањето дали во Република Македонија, секторските реформи треба да претходат на процесот на децентрализација и дали и тоа е еден од предусловите кои треба да бидат исполнети за децентрализацијата да биде успешна. Очигледно дека одговорот на прашањето ќе се види во идните неколку години, по анализа на различните модели на имплементацијата на децентрализацијата во локалните самоуправи, во овој случај во Општината Гази Баба и функционалноста на социјалните служби во истите.

3.2 Плурализмот во социјалната заштита на населението

Наспроти тоталитарните идеологии, плурализмот препознава веќе постоечки различни интереси и политички позиции. Се смета и дека нивното индивидуално постоење, индивидуално застапување како и артикулацијата на разните позиции е легитимна и потребна. Покрај толеранцијата, најзначајното општо начело на плуралистичкиот општ систем е принципот на субсидиаријација. Најзначајната нишка во ланецот на плурализмот е слободата на секој поединец за размена на гледишта и мислења, како и можност за заедничко застапување на интереси и ставови.

Законот за социјалната заштита ("Службен весник на РМ", бр.148/13-пречистен текст) во Република Македонија, како и во останатите земји, овозможува на оние кои нудат услуги за социјална заштита да можат да бидат

од јавниот, приватниот и цивилниот сектор. Значи овој закон ги пропишува услугите и мерките од социјална заштита кои можат да бидат реализирани од страна на центрите за социјална работа во соработка со општината, градот Скопје и општините во градот Скопје, предучилишните, училишните, здравствените установи и другите државни тела и органи, правни и физички лица и здруженија.

При тоа, Законот за социјална заштита одредува дали услугите на социјалната заштита, во ситуации кога за нив ќе постои потреба, а не можат да ги обезбедат установата на социјалната заштита која е основана од државата, односно единицата за локална самоуправа, ги набавуваат тогаш од оние низ кои постапката за јавна набавка се темели на услугите на социјалните заштитувања на групите во општеството.

Со самото ова се отвораат можностите за организирање на граѓанското општество, кое има намера да нуди услуги на социјална заштита, добивајќи статус на овластен понудувач на услуга на социјалната заштита, доколку имаат лиценца за нудење на услуга и во рамките на јавната набавка да склучат договор со нарачателот на одредената услуга.

Организациите на цивилното општество кои имаат намера да понудат услуги на социјална заштита треба да бидат секогаш спремни да обезбедат одредени услови за стекнување на лиценца за нудење на услугите за социјална заштита, од една страна и од друга страна во рамките на локалната самоуправа, доколку се определат за ваквиот пристап во заедницата за која е надлежна локалната самоуправа, лобираат и ја истакнуваат локалната самоуправа дека услугата е потребна и заеднички ќе можат да го дадат својот максимум.

Во таа насока секоја локална самоуправа која води грижа за социјалната заштита на своите граѓани ќе мора своите финансиски средства да ги спои со средствата од невладиниот сектор и заедно да реализираат некои проекти кои ќе бидат од корист на населението.

Доколку има повеќе здруженија кои работат на истата проблематика односно имаат иста целна група тогаш и тие ќе бидат вклучени во заедничкиот

проект кој ќе биде надвор од постоечките установи за социјална заштита поточно од Центрите за социјална заштита кои како што веќе напоменавме се надлежни за паричните трансфери на населението од висок социјален ризик. Со тоа ќе и се овозможи на локалната самоуправа сама да ги креира политиките и мерките кои ги превзема за социјална заштита на населението и сама да ги бира невладините партнери за реализација на заеднички активности.

3.3 Социјална инклузија

Поимот инклузија има потекло од латинскиот јазик, каде претставува вклучување, вклученост, опфаќање и подразбирање. Изворното значење може да се побара во два латински збора. Првиот *includo* значи да се заклучи, затвори, спречи, врами, забележи, и слично. Вториот збор *inclusio* значи затвор, затворање и слично. Изведено од овие значења, поимот инклузија би подразбирал еден вид на интеграција, свивање, врамување каде во социјална смисла на зборот е вклучување на поединецот во одредена заедница која е помалку или повеќе затворена или отворена целина.

Треба да се има предвид дека поимот интеграција потекнува од зборот *integre* кое значи неискривено, чисто, непристрасно, несебично и чесно. При тоа, во основата на инклузијата се наоѓаат и значења кои укажуваат на симпатија за среќата на другите луѓе.

Факт е дека социјалната заштита е всушност дејност која е претежно од јавен интерес, каде остварувањето на јавниот интерес во оваа област е обезбедена токму од високите надлежни власти на Република Македонија, како и локалната самоуправа, на во овој случај – Општина Гази Баба под услови и на начин пропишан со Законот за Социјална заштита (“Службен весник на РМ”, бр.148/13-пречистен текст), дефинирајќи ја оваа дејност како дејност со која се обезбедуваат и остваруваат мерките и програмите наменети за поединецот и блиските со неповолни лични или семејни околности, кои вклучуваат превенција, помош во задоволување на основните животни потреби и поддршка во дадената земја.

Ваквите мерки и програми во најголемиот дел ги опфаќаат обезбедување на материјалните средства и давачки како и услугите и поддршката на социјалната и детската заштита.

Во рамките на ваквите услуги, од голема значајност е и социјалната инклузија, поимот инклузија инаку има потекло од латинскиот јазик, претставувајќи процес кој имплементира вклучување, инволвирање, опфаќање и подразбирање. Изведен во ваквите значајности, феноменот на инклузија би подразбирал целосна интеграција, врамување, во социјални рамки – вклучување на поединците во одредена заедница која е помалку или повеќе затворена или отворена целина во даденото општество.

Инклузијата како актуелно поимање денес, се истакнува како еден вид на процес или пристап во рамките на сегмент како дел од целината. Овде мора да се истакне значајноста на разновидноста рамноправноста и еднаквоста бидејќи исклучително често се среќава ситуација каде целината не може да функционира без некој дел, каде тој сегмент е клучен за целината.

Процесот на инклузија всушност не треба да се сфаќа исклучително како образовна, односно едукативна, иако во дадениот период на згрижување се фокусира претежно на училишните влијанија. Од тука, треба сепак да се види и како интенционално (намерно) воспитување и образование како и спонтано учење и самовоспитување, односно самообразование. Инклузијата е всушност процес на вклучување на чувствителните групи во општеството, особено децата со посебни потреби во редовни училишта и вкупниот општествен живот, претставувајќи најчести поимни контексти на сфаќање на инклузијата. Станува збор за обезбедување и имплементирање на хуманите претпоставки за соодветното вклучување на децата со посебни потреби во наставата на редовните одделенија на општообразовни и стручни училишта како и за вклучувањето на чувствителните групи во целокупниот социјален живот и покрај нивните ограничувања.

Поголемиот дел од инклузијата се однесува и на трет аспект на категоризација каде се истакнува како образование на децата со посебни потреби во општеството.

Сиромаштијата со која се соочува Република Македонија, сепак претставува исклучително голема неможност за задоволување на основните животни потреби особено на овие чувствителни групи. Екстремната сиромаштија во Република Македонија, како земја која сеуште се наоѓа во процес на развој, е негативен феномен кој се рефлектира преку различни облици на неможност на поединецот да го постигне просечниот стандард на живот во државата.

Ваквата сиромаштија најмногу води кон социјална исклучителност на чувствителните групи, односно кон општествена маргинализација, која поединците се повеќе ги оддалечува и дистанцира од можностите за излез од состојбата во која се нашле. Недозволиво е за една земја, особено за земја која се залага за европските вредности и демократизација на општеството, како што е и Република Македонија, да се очекува со економскиот раст и развој, сиромаштијата да се намали самата по себе. Ваквата погрешна претпоставка инаку може да го спречи општествениот напредок, особено преку зголемување на социо – економските разлики меѓу одредените групи на население и неповратен губиток на човечкиот капитал.

Токму поради тоа, една од основните цели на демократизираните општества, како и на Република Македонија, е да се намали бројот на лицата кои живеат под националната линија на сиромаштијата, едноставно факт е дека одреден број на население во државата, не се во можност од различни причини да си дозволат на себе низа материјални и услужни вредности како секој продуктивен човек во современото општество денес.

Според тоа, чекорите кои треба да ги преземе Република Македонија, се дефинирани претежно низ неколку насоки и стратешки правци на делување, од кои вработувањето и социјализирањето на дадената група се препознава како исклучително значајна и круцијална цел кон решавање на дадената проблематика.

Останатите подеднакво значајни столбови за зголемување на инклузивната функционалност и намалување на сиромаштијата е преку имплементација на образованието и младинска независна политика,

интеграција на емигрантите, како и борбата против дискриминација, која пред се подразбира унапредување на демократските рамноправности во општеството.

Од тука, Република Македонија, паралелно со сите нејзини надлежни институции, значително се обврзува да ги имплементира дадените програми кои ќе ја промовираат социјалната инклузија за најзагрозените, чувствителни групи во општеството, особено истакнувајќи ја значајноста кон иновативното образование, можностите за вработување, во сиромашните средини, борбата против дискриминација, како и обиди за интеграција на населението.

Во последно време актуелни се многу мерки за вработување преку Агенцијата за вработување на Република Македонија како што се: поддршка на вработување на млади лица и долгорочно невработени и жени, помош при барање на работа, мотивациски обуки, посредување при вработување, професионална ориентација и кариерно советување, програми за самовработување, програми за условен паричен надоместок за субвенционирање на вработување на лица во социјален ризик, субвенционирани работни места за лицата со инвалидност, обука кај познат работодавач, обука за напредни ИТ вештини, програми за општокорисна работа и сл.

Главната цел на сите овие програми и мерки е инклузијата и интегрирањето на одредени категории на граѓани кои по регуларен пат тешко можат да дојдат до одредено работно место. Важно е да се направи добра промоција на сите овие мерки за да бидат сериозно разбрани од населението како би можел секој заинтересиран да се пронајде себеси и да ги искористи поволностите што во тој момент се нудат на пазарот на трудот.

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

Успехот на една организација најмногу зависи од управувањето на човечкиот потенцијал. Затоа често се вели дека вработените односно човечките ресурси се крвоток на работната единица каде се развиваат хумани, работни и морални вредности наспроти досега применуваните цврсти, економични и финасиски.

Менаџментот на човечки ресурси преставува сложена дисциплина која се базира на интердисциплинарни знаења од областа на психологијата, социјалната психологија, организациските науки како и социологијата.

Со оглед на тоа дека станува збор за вработените, на прво место се знаењата за човечката природа, односите на работното место и однесувањето на човекот како дел од една организација.

Содржината на оваа дисциплина забрзано се менува и од тие причини, човечките ресурси постојано се надоградуваат, усовршуваат и надополнуваат.

Значајноста на управувањето на човечките ресурси, не се важни само за економските и бизнис организации, туку играат значајно голема улога и во останатите организации, како што се и социјалните, каде квалитетот на менаџментот и управувањето на човечки ресурси, има огромно влијание врз ефективноста на функционирањето на ваквата организација, како и врз нејзиното влијание која истата со своето работење го има на општеството.

Начинот и ефективноста на управување на човечки ресурси во социјалните служби, поточно социјалните организации, се од голема значајност, особено за земјите кои сеуште се наоѓаат во процес на економски раст и развој. Во оваа категорија спаѓа и Република Македонија, чии социјални организации, распоредени на различни региони и урбани и рурални места, функционираат во насоката на прилагодување на своите потреби кон современите методи и модели на менаџмент на човечки ресурси кој се применува во европските земји, поточно во повеќе развиените земји.

Во денешните услови на економска криза и постојани глобални промени, расте бројот на невработени, каде поголемиот дел од поединците и семејствата во Република Македонија се потешко ги остваруваат своите најосновни животни потреби.

Со самото ова растат и очекувањата во односот на организациите и социјалниот сектор во Република Македонија, во смисла на поголема побарувачка за асистенција, помош и услуги кои овие организации ги нудат. Токму поради тоа, управувањето на човечкиот потенцијал во рамките на ваквите организации особено во локалните самоуправи, како што е Општината Гази Баба во овој случај, е од огромна значајност не само за ефективното извршување на своите задачи, туку и во однос на комуникацијата во внатрешната структура на истата, мотивирање на вработените да ги вршат ефикасно своите работни задачи во рамките на нудење на помош и поддршка за лицата на кои тоа им е потребно повеќе од било кога.

1. Предмет на истражувањето

Предмет на самото истражување во рамките на изработка на дадениот труд е всушност главната тематика на самиот труд, во кој се опфаќа разјаснување на прашањето за важноста и влијанието на менаџментот на човечките ресурси врз работењето и функционалноста на социјалните организации, како и организацијата во рамките на социјалните услуги како дел од активностите на локалната самоуправа.

Од тука, темата на истражувањето е собирање на информации и аналитички податоци за функционалноста, проектите и програмите за развој на современите модели на менаџментот во функцијата и унапредувањето на организацијата на локалниот сектор и способностите за извршување на нивните работни задачи, кои влијаат директно врз економскиот, политички и социјален развој на населението, каде истите се применуваат.

Предмет на истражувањето е и развојот на менаџментот на човечки ресурси во обезбедување на социјални услуги во локалната самоуправа

поточно во општина Гази Баба како спој на рурална и урбана средина, како општина на различни етникуми, различни култури традиции и слично, од почетокот на децентрализација па се до денес.

2. Цели на истражувањето

Основната цел на ова истражување е подетално објаснување, анализирање, сегментирање и одредување на влијанијата на управувањето на човечки ресурси во рамките на функционалноста на социјалните организации, како и обезбедување на социјални услуги од истите на локално ниво.

Покрај тоа, при изработката на магистерскиот труд, се овозможува на повеќе заинтересирани лица од оваа област, да имаат близок и детален увид во начинот на управување, менаџмент и организирање на вработените во социјалниот сектор, со цел да се увиди нивото на нивната ефективност, квалитет на работа и извршување на своите задачи во однос на реализирањето на однапред поставените цели.

Целта на истражување спроведена во текот на изработка на магистерскиот труд, е пред се фокусирана кон проучување на постоечката и странската литература, опфаќајќи ги темите на поимот и теоријата на менаџментот на човечките ресурси, структурата и смислата на истите во рамките на една организација, кое е неопходно за унапредување и спроведување на помошниот концепт за менаџирање на истите при обезбедување на социјални услуги во едно општествено опкружување.

Научната цел на трудот се определува како потреба да се одредат основните теоретски елементи на современата и ефикасна методика во менаџирањето и управувањето на човечкиот потенцијал, во кој се напоменуваат и појаснуваат одредени менаџмент модели, како и одредување на појасни и современи стратешки методи во рамките на реализирање на однапред одредените цели во дадената организација.

И конечно целта е и да се покаже дали и колку е развиен менаџментот на човечки ресурси во обезбедување на социјални услуги во локалната

самоуправа Гази Баба, дали има соработка со други институции, кои се активностите на вработените во Одделенијата за социјална заштита, колку се тие поттикнати за реализирање на поадекватни пристапи во социјалната заштита и има ли некаков бенефит сето тоа за граѓаните.

По својот карактер, истражувањето ќе биде квалитативно со цел да се открие и разбере начинот на кој се создава и функционира менаџирањето во социјалниот сектор. И со оглед на тоа што е квалитативно истражувањето ќе биде насочено кон еден цел процес на децентрализација со осврт на надлежностите од областа на социјалната заштита, здравствената заштита и заштита на децата.

Колку вработените во општините се способни да препознаат одредени локални социјални проблеми и потреби, умеат ли да поттикнат иницијатива, акции за развој на одредени социјални услуги.

3. Задачи на истражувањето

Основните задачи на истражувањето пред се, се однесуваат и фокусираат на основа на теоретска и компаративна анализа од подрачјето на функционалноста на локалниот сектор, во однос на функционалноста на јавната, локална администрација во реализирање на социјалните услуги во одредена општина во Република Македонија, Општина Гази Баба. Задачите во самото истражување истовремено ги рефлектира одредените прашања од видот на современи социо-политички и економски анализи во развојните трендови во Скопје и околината.

Според ова, задачите на истражувањето се да покажат дека квалитетниот менаџмент на човечки ресурси нуди предности во однос на развој и унапредување на вработениот кадар во рамките на организацијата, како и предвидување и идентификација на потребите на населението, со цел задоволување и мотивирање на истите кои се насочуваат паралелно во заедничките цели и интереси на самата заедница.

Како задачи на предложениот труд се:

1. Да се проучи можноста за креирање мерки и активности од областа на социјална заштита во локалната самоуправа согласно постоечката законска регулатива и подзаконските акти.

2. Да се презентира работата на Одделението за социјална заштита во создавањето на локални политики во Општина Гази Баба, како и презентација на годишната Програмата за здравство, социјална заштита и заштита на децата.

3. Да се прикаже начинот на соработка на локалната самоуправа со Министерството за труд и социјална политика, Центарот за социјални работи преку Одделенијата за остварување на правата од социјална и детска заштита на подрачјето на општината.

4. Да се презентира начинот на соработка со здруженијата на граѓани и бизнис секторот на подрачјето на локалната самоуправа.

5. Да се согледа дали социјалните и здравствени мерки кои ги нуди локалната самоуправа и центарот за социјална работа соодветствуваат со потребите на граѓаните.

4. Хипотези

Општа хипотеза:

- Со квалитетното менаџирање на човечкиот потенцијал со кои располагаат институциите од областа на социјалната заштита се обезбедуваат квалитетни социјални услуги и мерки кои секогаш се креирани според потребите на жителите на локалната заедница.

Посебни хипотези:

X1- Постоечката законска регулатива и подзаконските акти даваат можност за креирање на политики, мерки и активности од областа на социјалната заштита на локално ниво.

X2- Постои изграден систем на комуникација со граѓаните особено социјално загрозените семејства, поради постоењето на просторни и кадровски можности кои ги нуди општината во насока на доближување на социјалните услуги до оние на кои им се неопходни.

X3- Со определување на стратегија, нејзина правилна примена и имплементација на менаџментот на човечки ресурси се подобрува соработката со Одделението за остварување на правата од социјална и детска заштита при Меѓуопштинскиот Центар за социјални работи затоа што се реализираат заеднички проекти, активности и размена на податоци и информации за одредени целни групи.

X4- Олеснета е соработката со граѓанскиот сектор односно со здруженијата на граѓани кои се наоѓаат на територија на општината која нуди финансиски и просторни услови за нивното подобро функционирање.

X5- Се претпоставува дека социјалните и здравствените услуги кои се нудат на граѓаните на Општина Гази Баба се во согласност со нивните потреби.

X6- Постои успешна соработката и со бизнис секторот во насока на обезбедување на средства за општествено корисни цели, реализација на заеднички активности со кои на ранливите категории им се олеснува секојдневнието и задоволувањето на основните елементарни потреби.

5. Дефинирање на основни поими

Поими: *локална самоуправа, единица на локалната самоуправа, општина, социјална заштита, корисници на социјална заштита, социјални услуги, социјална превенција, вонинституционална и институционална заштита, парична помош од социјална заштита.*

Локална самоуправа – е автономен и независен систем на управување на локалните заедници, конституирани во одредени делови на државната територија. Развиеноста на локалната самоуправа е еден од условите на современа демократија и на правна држава. Бидејќи вообичаено е да самоуправувањето на локалните заедници е право на граѓаните кое е

гарантирано со Уставот, за една држава тоа значи и обврска да овозможи услови за континуирано функционирање на локалната заедница како целина. Локалната самоуправа е таа која што во најголема мера ги задоволува потребите на граѓаните во локално ниво. Заради тоа се формираат единици на локалната самоуправа.

Единица на локалната самоуправа – тоа се Општините. Според Уставот на Република Македонија, во единиците на локалната самоуправа граѓаните непосредно и преку свои претставници (Советници во Советот на Општината) учествуваат во одлучувањето за правата од локално значење, а особено во областите на урбанизмот, комуналните дејности, културата, спортот, социјалната и детската заштита, предучилишното воспитување, основното образование, основната здравствена заштита и во други области утврдени со закон.

Општината – е самостојна во вршењето на надлежностите, регулирањето и извршувањето на активности од јавен интерес утврдени со Уставот на Република Македонија и со закон, а надзорот над законитоста на нејзината работа го врши Републиката. Општината е единица на локалната самоуправа, како заедница на жителите на одредено подрачје, утврдено со закон, која преку своите органи и преку администрацијата и организираниите јавни служби, овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон.

Социјална заштита - е систем на мерки, активности и политики за спречување и надминување на основните социјални ризици на кои е изложен граѓанинот во текот на животот, за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост и за јакнење на неговиот капацитет за сопствена заштита.

Корисници на социјална заштита - се државјани на Република Македонија кои имаат постојано живеалиште во Република Македонија и странците кои имаат регулиран постојан престој во Република Македонија, согласно со закон.

Социјални услуги – врз основа на правата од социјалната заштита, а под услови утврдени со Законот за социјална заштита, се преземаат мерки

преку кои се остварува социјална превенција, вонинституционална и институционална заштита и парична помош од социјална заштита.

Социјална превенција - преку мерки и активности на социјална превенција се спречува настанување на социјални ризици, се врши рано откривање и ран третман на граѓанинот изложен на социјален ризик, со цел за надминување или ублажување на штетните последици од изложеноста на социјален ризик.

Вонинституционална заштита – се остварува во или преку Центарот за социјална работа и ги опфаќа следните права:

- прва социјална услуга на корисници на социјална заштита,
- помош на поединец,
- помош на семејство,
- домашна нега и помош на поединец и на семејството,
- дневно и привремено прифаќање и згрижување како помош на поединец и семејство,
- сместување во згрижувачко семејство,
- сместување во мал групен дом и
- организирано живеење со поддршка.

Институционална заштита - опфаќа право на оспособување за работно производна активност (лице со умерени и тешки пречки во менталниот развој) и право на сместување во установа за социјална заштита (лице кое нема соодветни услови за живеење во своето семејство или од други причини му е потребно сместување во установа за социјална заштита, а не може да се примени друг облик на социјална заштита).

Парична помош од социјална заштита – се исплаќа преку банка на трансакциона сметка на корисникот, и тоа се следните:

- социјална парична помош,
- постојана парична помош,
- парична помош на лице кое до 18 години возраст имало статус на дете без родители и родителска грижа,

- парична помош на мајка која родила четврто дете,
- парична помош на згрижувач,
- паричен надоместок за помош и нега од друго лице,
- еднократна парична помош и помош во натура,
- надоместок на плата за скратено работно време поради нега на дете со телесни или ментални пречки во развојот,
- парична помош за социјално домување,
- право на здравствена заштита и
- додаток за слепило и мобилност.

6. Варијабли на истражувањето

Во однос на истражувањето за оваа тема најпогодни се применетите и емпириските истражувања особено евалуациските кога ќе се проучи менаџментот на човечките ресурси во обезбедување на социјални услуги во локалната самоуправа и неговиот развој од донесувањето на Законот на локалната самоуправа („Службен весник на Република Македонија“ бр.05/02), па се до денес.

Теренското истражување е неизбежно за да се открие ефектот од социјалното менаџирање, а со тоа да се евидентираат институциите од областа на социјалната заштита кои се под менаџирање на локалната самоуправа или пак соработуваат со неа.

Варијабли во ова истражување се: ресурсите со кои располага локалната самоуправа како што се просторните услови, материјалните, финансиските средства и сл, степенот на задоволството на социјалните партнери во реализацијата на одредени заштитни мерки, времето на реализација на проектите предвидени во програмата и сл.

7. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Методолошкиот приод на истражувањето во магистерскиот труд е детерминиран од специфичноста на проучуваната проблематика и од потребата за користење на соодветни извори на податоци.

За поголема прегледност на материјата што ќе биде прикажана во овој магистерски труд, податоците ќе бидат презентирани во табели и графикони, а текстот ќе биде илустриран со слики и шематски прикази.

Информациите за овој труд доаѓаат од повеќе извори, во кои пред се е вклучена соодветна научна и стручна странска и домашна литература. Освен тоа ќе се користат закони, прирачници, извештаи, информации добиени преку интернет и друго.

Избраните информации се внесени во трудот на основа на методолошки практични истражувања, каде истите се искористени со цел да се направи целосна анализа на ефективноста на управување на човечкиот потенцијал при обезбедување на социјалните услуги на локално ниво во Македонија.

Достапноста на информациите е земена во предвид, но исто така и компатибилноста. Нивната компаративност е од голема важност поради фактот што доколку една од информациите не е компаративна, ова би довело до појава на празнина во изнесувањето на заклучните тези на крајот од истражувањето. Поради ова, за истите мора да се земе во предвид дека е можно да дојде до промени, токму поради тоа е направена компарација од повеќе извори од каде се земени варијабилни информации, со цел да се донесе до поточни заклучни тези.

Во согласност со предметот и целта на истражувањето во дадениот труд се применуваат следните методолошки истражувачки постапки: при примената на методологијата на истражувањето, се применува комбинирана квантитативно – квалитативна методологија. При што, во рамките на квалитативната методологија се користени следните техники и дополнителни методи:

- **Аналитички – синтетички методи** – анализа на одредени појави, анализирање на нејзините составни делови, при тоа согледувајќи ја внатрешната структура на организираниот и правилно имплементираниот менаџмент на човечки ресурси, како дел од социјалните услуги во надлежните организации односно институции, истовремено справувајќи се со општествените актуелни проблематики со кои се соочува во текот на нивното работење
- **Индуктивно – дедуктивен метод** – емпириско истражување, следење и изучување на појавите и формите на правилното имплементирање на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси, како реално општествен, продуктивен процес при имплементирање на социјалните услуги и поддршка во одредениот регион, каде применувајќи поединечни ставови, ќе може да се добие простор за имплементирање на заклучни разгледувања, по пат на дедукција, со нивно спојување, споредување и анализирање, да се дојде до ново сознание на функционалноста и современите пристапи при ефективното имплементирање и организација на менаџментот на човечките ресурси во локалните самоуправи;
- **Статистички метод** – статистички се обработени прибраните податоци, истите се интерпретирани и анализирани, врз основа на што се извадени соодветни заклучоци за истражуваната појава во рамките на стратешката имплементација на квалитетниот менаџмент на човечки ресурси, афектирајќи го работењето и функционалноста на социјалните услуги во Општина Гази Баба, како и активностите на надлежните институции во нивниот процес на имплементирање на далеку поефективни мерки и пристапи;
- **Метод на дескрипција** – како постапка за опишување или прикажување на предметот на научното истражување со толкување и објаснување;

- **Анализа на содржината на документи (contentanalysis)** – анализа на стручни книги, прирачници, написи, извештаи, официјални документи, во кои се користени и објаснети активностите на локалната самоуправа Гази Баба во рамките на нивните имплементирања на стратешко осмислените активности и мерки при ефективното остварување на социјалната инклузија како и нудењето на социјална услуга и поддршка за чувствителната група на население во дадената област.
- **Техника на прашалник** – при имплементирање на квантитативната методологија со цел обезбедување на квантитативните податоци се користи техниката - анкета за која е подготвен инструментот прашалник. Според структурата, прашалникот содржи неколку прашања кои се дел од затворен како и многу мал дел од отворен тип. Прашањето се групира на прашања за основни информации, за информации за испитаниците, како и интегрирање на социјалните услуги во здравството, образованието како и социјалната заштита на населението и нивното користење и задоволството од користење на истите во дадениот регион.

Според тоа, се изведени и дискусии на основа на добиените резултати со цел да се извадат заклучните решенија на чија основа ќе може јасно да се види состојбата на социјалната заштита на чувствителните групи на население во Општина Гази Баба, Скопје.

При методолошкото емпириско истражување се користи значајна информациона база на податоци и информации, научните проучувања и ставови на владини институции како и на здруженија на граѓани.

8. Организација и тек на истражувањето

Времетраењето на истражувањето беше 3 месеци, јануари, февруари и март, во периодот кога Програмите за здравство, социјална заштита и заштита на децата за 2015 година се усвојуваат од страна на Советот на општината и започнуваат да се реализираат. Од друга страна пак во февруари Советот го усвојува Извештајот од реализација на Програмата за социјална заштита за предходната година односно за 2014 година.

9. Анализа на добиените резултати

Општина Гази Баба е една од десетте општини на Градот Скопје, чие функционирање и дефинирање на надлежности меѓу општината и Градот Скопје е определено со посебен закон. Заради тоа, Градот Скопје се определува како посебна единица на локална самоуправа. Подделената надлежност меѓу општината и Градот Скопје се однесува на речиси сите сегменти од децентрализираните надлежности. на пример, Општина Гази Баба има надлежност за основните училишта, а Градот Скопје за средните училишта.

Општина Гази Баба е формирана на 3 ноември 1976 година.

Во поглед на даноците, наплатата ја врши Градот Скопје, а општината добива законски договорен процент од вкупниот наплатен износ на нејзино подрачје. Градот Скопје е задолжен за издавање на б-интегрирана еколошка дозвола, а општината само за дел од одобрувањето на елаборати во животната средина. во просторното планирање и урбанизмот, Градот Скопје е задолжен за урбанистичкото планирање, а општината пак ги води постапките на одобрение за градење и за продавање и давање под закуп градежно земјиште во сопственост на Република Македонија, итн.

Општина Гази Баба претставува индустриско, образовно и комуникациско средиште на Градот Скопје. Оваа општина е најголемата индустриска зона на Градот Скопје и Република Македонија, и на нејзина

територија се создава третина од општествениот производ на Република Македонија. На територијата на Општина Гази Баба се регистрирани преку 5.066 деловни субјекти според евиденцијата на Централен регистар на Македонија.

Општина Гази Баба претставува комуникациска и транспортна порта на градот Скопје, низ која поминуваат сите транспортни и комуникациски коридори за градот Скопје како економски, административен и општествен центар на Република Македонија.

Општина Гази Баба претставува комуникациско средиште на сообраќајните и транспортните меѓународни коридорите 8 и 10 што претставува одлична основа за динамичен локален и регионален економски развој. Низ територијата на Општина Гази Баба поминува и еден значаен дел (10 км) од заобиколницата околу градот Скопје.

Во непосредна близина на Општина Гази Баба (на 15 км оддалеченост) се наоѓа и Аеродромот „Александар Македонски“.

На нејзина територија се наоѓаат четири факултети од државниот универзитетот “Свети Кирил и Методиј”, и еден приватен универзитет - ФОН, 11 Основни училишта, едно училиште за деца со посебни потреби, пет државни средни училишта и едно приватно – Јахја Кемал, еден центар за сместување на средношколци, еден студентски центар за сместување на студенти, една приватна болница, две поликлиники, повеќе десетици пунктови на примарна здравствена заштита, аптеки, и филијали на банки и пошти.

Општина Гази Баба на 20.11.2013 година доби сертификат за систем за управување што ги исполнува барањата на стандардот iso 9001:2008.

Местоположба: Општина Гази Баба се наоѓа во северниот дел на Република Македонија и се простира во источниот дел од скопската котлина и градот Скопје. Поголемиот дел од територијата во централниот, југозападниот и јужниот дел (65% од вкупната територија) се наоѓа во рамница под обработлива површина со неколку височини, во северниот дел од општината

кај Паркот шума Гази Баба и во централниот дел во месноста Камник, и планински дел (скопска црна гора) во источниот дел од општината.

Се граничи со скопските општини: на север со Бутел и Чаир, на запад со Центар и Аеродром, на југ со Илинден и Петровец, и на исток со Арачиново и Липково. Пречникот на простирање на општината исток-запад изнесува 10 км, а север-југ 15 км.

Површина: Општината се простира на површина од 92 км², и најголем дел од таа површина припаѓа на руралниот дел од општината, со 65% обработливо земјиште од вкупното земјиште на територијата на Општина Гази Баба.

Број на жители: Според пописот од 2002 година Општината Гази Баба има 72.222 жители, и според бројот на жители претставува една од поголемите општини во Градот Скопје и Република Македонија. Демографската структура на општината според етничката припадност: Македонци 73,3%, Албанци 17,3%, Срби 2,9%, Роми 2,9%, Турци 0,8%, Власи 0,3%, и останати 1,3%.

Просечна возраст: На населението во Општина Гази Баба е 35,4 години, до 20 години 27,4%, до 40 години 58,6%, 60 години и повеќе 14,4%.

Токму поради ваквата застапеност на населението, напредокот растот и развојот на Општина Гази Баба е од огромна значајност не само за населението кое живее во овој регион, туку и за целиот општествен поредок и економски напредок на Скопје и Република Македонија.

9.1 Годишна програма за здравство, социјална заштита и заштита на децата во Општината Гази Баба

Врз основа на Законот за локална самоуправа („Службен весник на Република Македонија“ бр.05/02) голем ден од надлежностите на централно, преминуваат на непосредно локално ниво. Тоа претставува навистина значаен, но и напорен чекор кон процесот на зајакнување на капацитетите на субјектите во локалната самоуправа.

Законот за социјална заштита („Службен весник на Република Македонија“ бр.148/13-пречистен текст), предвидува Градот Скопје и општините во Градот Скопје да организираат и спроведуваат мерки за социјална заштита, преку донесување на сопствени програми за специфичните потреби на граѓаните.

Единиците на локалните самоуправи како носители на социјалната заштита се одговорни за:

- Донесување на годишни развојни програми за социјална заштита;
- Основање на јавни установи за социјална заштита;
- Развивање на вонинституционални форми за социјална заштита;
- Реализирање на програми од областа на социјалната, детската и здравствената заштита во соработка со јавниот и приватниот сектор како и со здруженијата на граѓани.

Од тука може да ја потврдиме првата хипотеза, односно постоечката законска регулатива и подзаконските акти даваат можност за креирање на политики, мерки и активности од областа на социјалната заштита на локално ниво.

Програмата за здравство, социјална заштита и заштита на децата на Општина Гази Баба ја реализира Секторот за јавни дејности поточно Одделението за здравство, социјална заштита и заштита на децата каде во моментот има еден вработен, а ја донесува Советот на општината по предходно одобрување од страна на Министерството за труд и социјална заштита.

Програмата за социјална заштита на општина Гази Баба за 2014 година има предвидено и реализирано повеќе активности и проекти, започнувајќи од почетокот на годината, па се до завршетокот на истата, исполнети со

исклучително богати мерки насочени и организирани претежно да се помогне кон чувствителната група на локалното ниво.

Според тоа, како прв чекор кон имплементирање на годишната програма за социјална помош, активностите започнуваат наведени во продолжение.

9.1.1 Доделување на новогодишни пакетчиња

Општина Гази Баба во пресрет на новогодишните и божиќните празници дели новогодишни пакетчиња на децата од:

- *Дневен Центар за деца од улица кој е под надлежност на Меѓуопштинскиот центар за социјална работа на град Скопје*

- *Дневен Центар за деца со посебни потреби кој е под надлежност на меѓуопштинскиот центар за социјална работана град Скопје;*

- *СОС Детско Село;*

- *Деца од социјално загрозени семејства;*

- *Деца со целебрална парализа;*

- *Деца со посебни потреби од основни училишта;*

- *Деца-жртви на семејно насилство;*

- *Деца сместени во Кризен Центар Надеж*

- *Деца сместени во Шелтер Центар.*

Во 2014 година се поделени 260 пакетчиња, а за 2015 година планирани се 300 новогодишни пакетчиња кои ќе бидат поделени пред новогодишните празници на децата кои се сместени во некои од предходно споменатите дневни центри каде општината ќе обезбеди и богата новогодишна програма со гости од детски театар.

9.1.2 Народна кујна

Проектот е започнат во 2009 година со отварање на два пункта еден во населено место Маџари и другиот во населено место Ченто, каде корисните на социјална или постојана парична помош можат да подигнат топол оброк за целото семејство. Бројот на корисници го одредува Центарот за социјална работа преку Одделението за остварување на правото од социјална и детска заштита-општина Гази Баба каде им се доделува Решение за користење на оброк. Проектот е во соработка со Министерството за труд и социјална политика кое ја обезбедува храната, а општината Гази Баба ги обезбедува просториите, се грижи за хигиената, како и набавува сетови за храна за секој корисник. Во двата пункта во 2014 година евидентирани се вкупно 62 семејства кои секојдневно земаат храна, односно во пунктот во населено место Маџари има 30 семејства, а во пунктот во населено место Ченто има 32 семејства. Доколку некој корисник на топол оброк го изгуби правото на социјална или постојана парична помош тогаш се заменува со друго семејство. Во програмата за здравство, социјална и детска заштита за 2015 година предвидени се финансиски средства за набавка на 100 пластични сетови за храна како и за хигиенски средства.

9.1.3 Инклузија на деца роми во Јавна Установа Детска Градинка „25 Мај“

Овој проект е започнат од 2006 година во објектот Искра во рамките на детската градинка „25 Мај“, каде почетокот на секоја учебна година се потпишува трипартитен договор помеѓу општината, Министерството за труд и социјална политика и Ромскиот едукативен фонд.

- Секоја година 25 деца- ромчиња, бесплатно одат во градинка- целодневен престој
- Во 2014 година Општина Гази Баба обезбедила финансиски средства за 7 деца, Министерството за труд и социјална политика за 7 деца, Ромскиот едукативен фонд 7 и градинката во која се реализира овој проект финансирала за 3 деца ;

За да се одобрат овие финансиски средства од страна на Советот на општина потребно е воспитувачот кој што работи со овие дечиња да презентира годишен извештај како и да организира завршна приредба.

9.1.4 Пакети на социјално загрозени семејства

Општината согласно правилник во зимскиот период дели пакети со храна и хигиенски производи на социјално загрозени семејства корисници на социјална и постојана парична помош евидентирани во Одделението за остварување на правата од социјална и детска заштита на подрачјето на општина Гази Баба при Центарот за социјална работа на град Скопје. Во 2014 година се поделени 45 пакети, а за во 2015 година предвидени се 50 пакети.

9.1.5 Дрва за огрев за социјално загрозени семејства

Општина Гази Баба наместо за бадникарските огнови дрва за огрев дели на социјално загрозени семејства корисници на социјална и постојана парична помош евидентирани во Одделението за остварување на правата од социјална и детска заштита на подрачјето на општина Гази Баба при Центарот за социјална работа на град Скопје.

Во 2014 година 50 семејства од висок социјален ризик добиле по 2 метри огревно дрво, и тоа во своите домови со обезбеден превоз исто така од општината. Истата количина огревни дрва се планирани и за во 2015 година.

9.1.6 Сообраќајна култура на децата од детските градинки

Во детските градинки кои целосно се под надлежност на општина Гази Баба се реализира проектот „Сообраќајна култура на децата во детските градинки“ во соработка со СВР –Скопје и со него се обезбедува:

- препознавање на сообраќајните знаци,
- безбедно движење и преминување преку улица,

- *почитување на сообраќајните правила и сл.*

Општината обезбедува линијари за децата од големите (предучилишни) групи во сите градинки. На линијарите ги има отпечатено сообраќајните знаци кои децата преку редовно користење во градинките и училиштата ги учат и препознаваат. Во 2014 година поделени се 400 линијари, а за 2015 година општината ќе набави 460 линијари, колку што се евидентирани деца во големите групи на почетокот на годината.

9.1.7 Користење на јавен градски превоз на лицата со посебни потреби

Во овие рамки исто така програмата за социјална заштита на општина Гази Баба, обезбедува и користење на јавен градски превоз на лицата со посебни потреби како рамноправни граѓани на локалната заедница и тоа изразено преку постапки и активности, насочени кон:

- *помош на лицата со посебни потреби во олеснувањето на нивното движење и физичката пристапност во градот преку организиран, континуиран превоз со адаптирани возила,*

- *потпишување на меморандум за соработка со Градот Скопје и заедничко финансиско партиципирање*

Користењето на јавниот градски превоз го опфаќа правото на:

- бесплатна годишна легитимација;
- бесплатен годишна легитимација со придружба;
- бесплатни билети со ограничен број возења;
- годишна легитимација со партиципација.

Правото на оваа мерка ја имаат инвалидни лица, болни лица и стари лица, кои предходно ќе поднесат барање до здружението во кое членува. Откако ќе се увиди дека лицата ги исполнуваат условите, здружението

составува конечен список и го доставува до Јавното сообраќајно претпријатие и Градот Скопје.

Општина Гази Баба обезбедува финансиски средства за реализирање на оваа мерка за своите граѓани, за 2014 година општината обезбедила вкупно 200 000,00 денари, а за во 2015 година планирани се 300 000,00 денари наменети за 345 лица кои се корисници на легитимација односно 271 лица користат бесплатна годишна легитимација, 30 лица користат бесплатна годишна легитимација со придружба и 44 лица годишна легитимација со партиципација од 40%.

9.1.8 Еднократна парична помош

Во Програмата за здравство, социјална заштита и заштита на децата предвидени се и финансиски средства за еднократна парична помош на ризични групи во чии рамки треба да се истакне значајноста на материјална поддршка на чувствителните групи во Општината Гази Баба, со цел да се поттикне и продуктивноста и економскиот поредок на Општината.

Ваквите средства претежно спаѓаат во следните чекори, во чии рамки се имплементира токму ваквата помош и тоа преку:

- ✓ *ублажување на штета од елементарна непогода како пожар, поплава на корисници на социјална парична помош и корисници на постојана парична помош*
- ✓ *лекување, со медицински документи не постари од 6 месеци со кои барателот ќе докаже дека сериозно е заболен ;*
- ✓ *деца без родители и родителска грижа;*
- ✓ *самохрани родители корисници на постојана и социјална парична помош*

Средствата за еднократна парична помош се доделуваат согласно Правилник за постапката за доделување еднократна парична помош од буџетот на општина Гази Баба. Во 2014 година за ваков вид помош се

обратиле 109 баратели, а од нив 84 ги исполниле условите и добиле финансиски средства.

9.1.9 Заштита на населението од заразни болести

Советот на Општина Гази Баба согласно Законот за заштита на населението од заразни болести („Службен весник на РМ„ бр.66/04, 139/08, 99/09 и 149/14), по предходно мислење на надлежната Јавна здравствена установа Центар за јавно здравје донесува мерки за заштита на населението од заразни болести.

Во овие рамки се оди кон подигање на свеста на чувствителните групи како и на целото население за значајноста на зачувување на здравјето. Овие мерки се однесуваат на:

- Обезбедување на безбедна вода за пиење;
- Отстранување на отпадни води и друг цврст отпад;
- Обезбедување на санитарно-технички и хигиенски услови во јавните објекти;
- Обезбедување на превентивно- промотивни активности за унапредување на здравјето на населението;
- Вршење превентивна дезинфекција, дезинсекција, дератизација и други хигиенско-технички мерки во јавни објекти, училишни и предучилишни установи, населени места и други јавни површини.

Медиумската пропаганда се имплементира преку изработка на флаери за заштита на населението од болести, трибини, советувања и сл.

9.1.10 Совет за превенција од детско престапништво

Познато е дека Општина Гази Баба не е поштедена од деликвентно и девијантно однесување особено меѓу младите.

Врз основа на Законот на правда за децата (Сл.весник бр.148/13,член 158 и 159) во рамките на Програмата за здравство, социјална заштита и детска заштита, во 2014 година формиран е Совет за превенција на детско претставништво.

Ваквиот чекор вклучува алтернативни мерки и пристапи кои придонесуваат за подигнување на свеста за малолетничкото претставништво, истовремено и за значајноста на нудење на поддршка и работење и целосна инволвираност на организациите кон решавање или сузбивање на овој проблем во општеството кое ја засега и цела Република Македонија, не само Општината.

Ваквите активности се проследени со иницијативи за запознавање на граѓаните со правата на малолетниците, за нивна заштита од пороци, трибини и советувања и сл.

Приоритетни активности кои беа реализирани во 2014 година се:

- одржување на средби, трибини ,советувања на теми: кривични дела, имотни деликти, кражби по станови и патнички моторни возила, џебни кражби, користење на наркотични средства и сл. Општина Гази Баба на својата територија има Полициски превентивен центар- полицијата и граѓаните заедно каде редовно се одржуваат средби помеѓу населението и реонските полициски службеници;
- формирање на клубови за превенција во основните училишта каде членуваат ученици од седмо, осмо и деветто одделение;
- превентивни предавања за трговија со луѓе во основните училишта од страна на општинската организација на Црвен Крст во општина Гази Баба;
- врсничка едукација на тема Насилство во основните училишта;
- децата сместени во СОС Детското село редовно се влучуват во активностите на општинската организација на Црвен Крст во општина Гази Баба;

- работилници со учениците од седмо, осмо и деветто одделение за изработка на фотографии, мотивационо писмо, WEB дизајн, изучување на англиски јазик, лобирање и застапување на локално ниво;

- активности во Советодавниот центар за родители и деца-Гази Баба на СОС детско село како што се: работа со деца кои се запоставени, не се здравствено осигурани, не се вклучени во воспитно образовниот систем, деца без родители и родителска грижа, деца од улица, деца кои не поседуваат правна документација, подигање на родителските вештини, ненасилно решавање на конфликти како и препознавање и пријавување на семејно насилство.

При тоа, треба да се спомене и фактот дека советот е составен од номинирани членови од различни институции: Министерство за труд и социјална политика, Центар за социјални работи, Советот на општината, Општинската организација на Црвен Крст на општина Гази Баба, НВО Младиинфо, Јавно обвинителство, Основен Суд, Совет на родители на основно училиште и сл.

9.1.11 Помош и нега на стари лица

Покрај младите, голема предност во рамките на чувствителната група имаат и постарите лица, чија грижа е опфатена во Програмата за здравство, социјална заштита и заштита на децата на Општината за 2014 година. Преку ваквиот пристап се имплементираат активностите за нудење на поддршка на постарите лица, пензионерите, и тоа преку Отварање клубови на пензионери и давање поддршка на активностите на пензионерите. Истовремено фокусирајќи ги активностите и кон сериозност не само привремено обезбедување на простории, набавка на опрема, телевизори и сл.

Дневниот центар за стари лица и центар за помош во домашни услови, исто така е дел од Програмата за социјална заштита на чувствителните групи во Општина Гази Баба. Истовремено насочувајќи се и кон имплементирање на задоволителни плати за вработените и активности согласно Програмата за

работа на дневниот центар. Дневниот центар за стари лица и центар за давање помош во домашни услови започна со работа во 2014 година во простории обезбедени од општината и опремени од Министерството за труд и социјална политика, а потоа на јавен оглас по доставени планови и програми од страна на здруженијата на граѓани избрана е општинската организација на Црвен Крст при општина Гази Баба да го менаџира центарот. Средствата за неговото функционирање се обезбедени од општината со одлука на Советот на општина Гази Баба, а за активностите се грижи социјален работник кој заедно со корисниците го изработуваат месечниот план за работа. Во склоп на дневниот центар функционира и службата за давање помош во домашни услови односно оди во посета на старите и изнемоштени лица во нивните домови. Тимот кој ја врши посетата се состои од социјален работник, доктор-волонтер и волонтери од Црвениот Крст, кои предходно обезбедиле лиценца преку Заводот за социјални дејности. Волонтерите најпрво разговараат со старото лице и ги бележат неговите потреби а потоа следи здравствениот преглед и преглед на целата медицинска документација. Доколку волонтерите забележат дека старото лице има расипани апарати во домаќинството тогаш ангажираат стручно лице за да ги поправи и се тоа на трошок на општината.

Секој петок во дневниот центар се вршат бесплатни здравствени прегледи, контрола на шеќерот во крвта, преглед на медицинската документација и сл..

Во период од една година колку што функционира центарот реализирани се многу активности како што се:

- ✓ *предавања за превенција од разни болести;*
- ✓ *трибини за насилство врз старите лица;*
- ✓ *едукации во областа на социјална заштита;*
- ✓ *обележување на државни и верски празници;*
- ✓ *поетски катчиња;*
- ✓ *дружба со децата од градинките и основните училишта;*

- ✓ *учење на латино танци и македоски ора;*
- ✓ *многу гости-јавни личности;*
- ✓ *подготовка на вкусни традиционални јадења;*
- ✓ *акции за посадување на цвеќиња и сл.*

9.1.12 Субвенционирање на осигурување на имот на корисници на социјална и постојана парична помош

Советот на општина Гази Баба во 2014 година донесе Правилник за давање субвенции за осигурување на имот, на корисници на социјална парична помош и постојана парична помош кои живеат на подрачјето на општината.

Земајќи ја во предвид имотната и материјалната состојба на овие граѓани, оваа мерка е од голема значајност за напредокот на општеството и економските услови и стандарди на локално ниво.

Ваквите активности како дел од програмата вклучуваат:

- ✓ *осигурување на имот од пожари и поплави*
- ✓ *во соработка со осигурителна компанија се исплаќаат осигурителни премии на семејства од висок социјален ризик согласно Правилник за давање субвенции за осигурување на имот кој го донесува Советот на општината.*

9.1.13 Превенција од топлотен бран

Од голема значајност е да се напомене фактот дека администрацијата во Општина Гази Баба, истовремено има предвид и ги става на листата на приоритети и временските услови, под чии непредвидени промени и негативни влијанија се изложени чувствителните групи како што се бездомниците, младите деца и возрасните луѓе и пензионери. Со тоа во рамките на Програмата на заштита на Општина Гази Баба се истакнува и активноста

наречена Превенција од топлотен бран каде во летниот период кога има високи температури на неколку пункта во општината се дели вода и се вршат основни здравствени прегледи на населението и тоа на плоштадот во населбата Автокоманда и во населба Ченто со доктори ангажирани од Здравствен Дом Ченто.

Во Програмата за 2014 година истовремено се нуди и целосна Поддршка на центарот во кој се згрижуваат жртви на семејно насилство, центарот за деца од улица и центарот за деца со посебни потреби и тоа преку набавка на опрема, хигиенски средства, храна, памперс и др.

10. Менаџмент на социјалните услуги на Општина Гази Баба

Во рамките на општина Гази Баба има голем број државни институции и здруженија на граѓани кои делуваат на полето на социјалната заштита, со што се олеснува размената на информации, на искуства и конечно непосредно реализирање на заеднички активности и проекти.

Територијалната близина на институциите овозможува полесно менаџирање на активностите, но и менаџирање на човечките ресурси кои се вклучени во тие активности. Ова всушност значи олеснување за самата локална самоуправа во преземањето мерки за социјалната заштита кон ранливото население на нејзината територија.

Во систематизацијата на работни места на општина Гази Баба, согласно надлежностите постојат повеќе сектори и тоа: Секторот за поддршка на Градоначалникот, Секторот за внатрешна ревизија, Сектор за локален економски развој, Сектор за финансии и финасиски прашања, Сектор за правни и општи работи, Сектор за комунални и инспекциски работи, Сектор за урбанизам, Сектор за заштита на животната средина и Секторот за јавни дејности во чии рамки постои Одделение за здравство, социјална заштита и заштита на децата со еден вработен-дипломиран социолог, магистер по менаџмент на човечки ресурси во јавна администрација и социјални дејности.

Менаџерот во социјалниот сектор во локалната самоуправа настојува да биде комуникативен, свесен за своите ставови и претпоставки, да поседува способност за идентификација и анализа на проблемот, способност за координирање и интегрирање на сите активности и интереси на локалната самоуправа. Од тука постоењето на Одделението за здравство, социјална заштита и заштита на децата допринесува за поголема доверба и олеснета комуникација со граѓаните со што всушност се потврдува втората хипотеза.

Од февруари 2002 година со Законот за локалната самоуправа (Службен весник бр.5/02, член 22) се даде можност за пренесување на надлежности од државно на локално ниво, во делот на социјалната заштита.

Односно локалната самоуправа е надлежна за:

- *социјална заштита и заштита на деца;*
- *одржување на детските градинки;*
- *домовите за стари лица (сопственост, финансирање, инвестиции и одржување);*
- *остварување на социјалната грижа за инвалидните лица;*
- *деца без родители и родителска грижа;*
- *децата со воспитно-социјални проблеми;*
- *деца со посебни потреби;*
- *деца со едно родителски семејства;*
- *деца на улица;*
- *лица изложени на социјален ризик;*
- *лица засегнати со злоупотреба на дрога и алкохол;*
- *подигнување на свеста на населението;*
- *домување на лица под социјален ризик;*

- *остварување на право и воспитување на децата од преучилишна возраст.*

Најголемиот дел од општинскиот буџет е планиран за финансирање на активностите од област на урбанизмот и комуналната инфраструктура, водовод и канализацијата. Во овие рамки спаѓаат и пречистителни станици, улици и патишта, улично осветлување, зимско одржување на улиците, јавна чистота, одржување на паркови и зеленила, заштита на животната средина и природата, културни манифестации и творештво, спорт и рекреација.

Во Општина Гази Баба има:

❖ **Две детски градинки**

- *Јавна Установа Детска Градинка „Детска Радост“ со 4 објекти во кои престојуваат 740 деца и Јавна Установа Детска Градинка „25 Мај“ со 7 објекти во кои престојуваат 1220 деца*
- *детските градинки се во надлежност за локалната самоуправа и се финансираат од сопствени средства, со средства од буџетот на Општина Гази Баба како и блок дотации од Министерство за труд и социјална политика. Во нив се реализираат голем број проекти каде целна група се децата од социјално ранливите категории.*
- ❖ **Основни училишта се вкупно 11, сите под надлежност на општината и во нив се реализираат голем број проекти од областа на социјалната заштита.**

Во склоп на просториите на локалната самоуправа има Одделение за остварување на правата од социјална и детска заштита на територијата на општина Гази Баба кое е во рамките на Јавна Установа Центар за социјални работи на Град Скопје. Преку ова одделение се остваруваат непосредните парични трансфери на ранливите категории и тоа: социјална парична помош, постојана парична помош, детски додаток, посебен додаток, исплати за првородени деца, исплата за трето дете, паричен надоместок за помош и нега од друго лице.

Ова одделение работи според старата територијална поделба односно презентираниите податоци за бројот на корисници на социјалните услуги се однесуваат за општина Илинден, општина Арачиново, општина Петровец и секако општина Гази Баба.

Одделението брои 17 вработени и тоа: 6 социјални работници, 2 правници, 1 економист, 6 вработени во одделението за детска заштита, архивар и хигиеничар.

Во 2014 година, бројот на корисници на социјална парична помош е 1350, постојана парична помош 205, паричен надоместок за помош и нега од друго лице 1560, еднократна парична помош за прво родено дете 490, корисници на детски додаток 391, посебен додаток 481, вкупно исплати за третто дете 1490, исплати за четврто дете 81. Во 2014 година биле евидентирани вкупно 16 старателски семејства.

Социјална парична помош може да земе лице кое е работоспособно но во моментот невработено. Ова право најчесто не се остварува како резултат на поседување на моторно возило, поради малиот цензус на исплата и дополнителни приходи.

Исто така процедурата се отежнува како резултат на сложената документација која се бара за остварување на парична помош и пред се би требало да се преземат активности за поедноставување. По три години користење социјална помош, таа се намалува. Доколку семејството има мали приходи, а не ги пријавува, тоа ќе биде исклучено од социјална парична помош и ќе мора да ги врати парите добиени во изминатите месеци.

Постојана парична помош се доделува на лица кои се самохрани родители на дете до три годишна возраст, стари и болни лица. Во 2014 година еднократна парична помош најмногу користеле лица на кои им се случила елементарна непогода, пожар или поплава. Евидентирани се и зависници од наркотични средства на кои им се доделува парична помош како и средства за автобуска карта.

Институции кои се под надлежност на Центарот за социјална работи на Град Скопје а се наоѓаат на територија на општината се:

- ❖ **Дневен Центар за деца од улица** – каде дневно престојуваат 40 деца со кои работат еден педагог и еден социолог. Општината обезбедува финансиски средства за уредување на просторот, грејни тела, дидактички средства, машини за перење и сушење алишта и сл.
- ❖ **Дневен Центар за деца со посебни потреби** кој е сместен во објектот Калинка во склоп на детска градинка во населба Железара, но под надлежност на Меѓуопштинскиот центар за социјална работа на Град Скопје, во моментов таму се згрижени 25 деца со комбинирани и тешки пречки во развојот.;
- ❖ **Шелтер Центар за жртви од семејно насилство**, кој е под надлежност на Центарот за социјални работи но бидејќи е на територија на општината им се обезбедуваат одредени донации кои им се неопходни како што се облека, грејни тела, посредување при вработување и сл.

Заедно со Центарот за социјални работи, општината реализира многу проекти и активности како што се народните кујни, отворени денови за социјална заштита во рурална средина, топол дом и сл.

Со сето погоре прикажано се потврдува третата хипотеза дека со менаџирањето на човечки ресурси во областа на социјалната заштита на локално ниво се реализираат многу заеднички проекти, активности како и размена на податоци и информации за одредени целни групи.

Во општина Гази Баба има Одделение на Агенцијата за вработување на Република Македонија, со што им се овозможува достапност кон овој вид услуги на граѓаните на општината но и на околните општини Арачиново, Илинден и Петровец.

Според податоци обезбедени од Агенцијата за вработување во 2014 година, вкупниот број на невработени лица со место на живеење во општината

е 2300 од кои 1043 се жени. Во општина Гази Баба евидентирани невработени лица без образование и со основно образование се 528, со непотполно средно образование 616, со завршено средно образование 741, со више образование 25, со високо образование 372, магистри на науки се 18 од кои жени се 12.

Според националната припадност, од вкупниот број невработени лица 2300, Македонци се 1916, Албанци се 218, Турци се 10, Роми 85, Срби 29, Власи 4, Бошњаци 7, други 31.

Најзагрозени од аспект на вработувањето се Ромите бидејќи имаат низок степен на образование и не се доволно информирани за мерките кои ги нуди Агенцијата за вработување. Но невработеноста би можела да се намали преку соработка со Општината за вклучување на граѓаните во активните мерки кои ги нуди самата Агенција, со покани за средби со невработените па и со сите граѓани и со одржување на бесплатни обуки за чувствителните групи од висок социјален ризик.

Исто така се настојува ранливите групи да се вклучат во активните мерки кои ги нуди Агенцијата за вработување но од граѓаните постои одбивност за нивно вклучување бидејќи се плашат да не ја изгубат социјалната парична помош.

Општина Гази Баба има успешна соработка со сите други институции кои се наоѓаат на нејзината територија со кои има многу заеднички проекти:

- ❖ *Во СОС Детско село престојуваат 90 деца - општината обезбедува донации за детското село, ослободување одредени комунални давачки, донирање покуќнина за младинските куќи и сл.*
- ❖ *Советувалиште за родители и деца на СОС Детско село, - за ова советувалиште општината обезбедува простор без финансиска надомест и се наоѓа во склоп на Градинката „25 Мај“ објект Искра. На годишно ниво работат со 60 семејства во социјален ризик, кои имаат мали деца, а целта е детето да*

си остане во биолошкото семејство а не да се смести во згрижувачко семејство.

- ❖ **Општинска Организација на Црвен Крст Гази Баба** - општината обезбедува простории за Црвениот Крст и во соработка со нив општината реализира повеќе проекти: општински натпревар по прва помош, крводарителски акции, превенција од тоplotен и ладен бран, предавање во училиштата и градинките на теми како што се здравствена едукација, превенција од хив и сида, прва помош и сл.
- ❖ **Кризен Центар Надеж**- општината обезбедува простории без финансиски надомест и за ова здружение кое за целна група ги има жртвите на семејно насилство.

Со тоа всушност се потврдува четвртата хипотеза дека поради обезбедените просторни услови од страна на Општина Гази Баба се олеснува работата на здруженијата на граѓани кои реализираат проекти од интерес на жителите на општината.

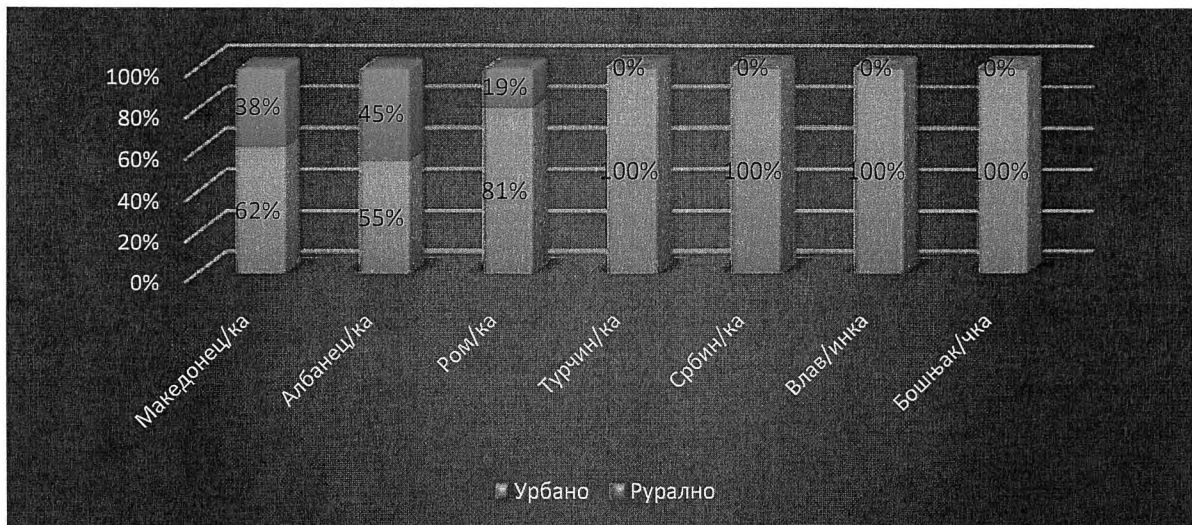
11. Анализа на социјалните и здравствените мерки на Општина Гази Баба

Во спроведената анализа во Општина Гази Баба, анкетирани беа вкупно 100 домаќинства, од кои 70% од тие спаѓаат во урбано население, додека 30% од тие спаѓаат во рурално население. Македонски урбани домаќинства се 51%, Албански домаќинства се 5%, Ромски се 10%, Српски 1% и по 1% се од Турска, Влашка и Бошњачка националност. Во однос на структурата на анкетираниите домаќинства според типот на домаќинствата, најголемиот процент од анкетираниите се неземјоделски 85%, земјоделски се застапени со 1%, а мешовити се 14% од домаќинствата. (Графикон 1)

Според старосната структура на испитаниците, кај најголем процент на домаќинствата носител на домаќинството е на возраст помеѓу 40-49 години (27%), 23% од испитаниците имаат носител на домаќинство на годишна

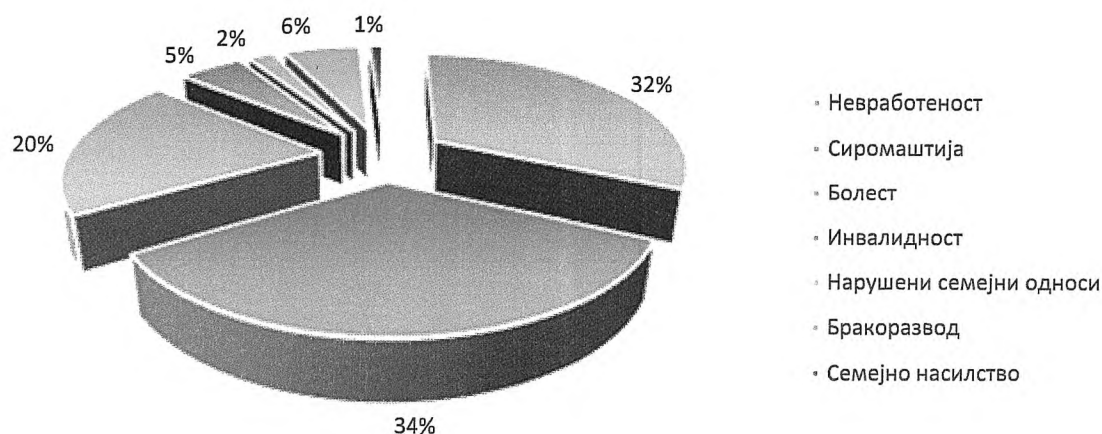
возраст од 50-59 години, 26% е над 60 години, додека 19% е на возраст од 30-39 години. Најмногу застапени се двочлените домаќинства со 21%, проследени со тричлените домаќинства кои зафаќаат 20% од вкупниот број испитани домаќинства.

Како носител на домаќинствата мажот е застапен во 66 од семејствата, а 34 домаќинства имаат жена за носител на домаќинството.



Графикон 1. Приказ на домаќинствата според тип на населено место во однос на националноста

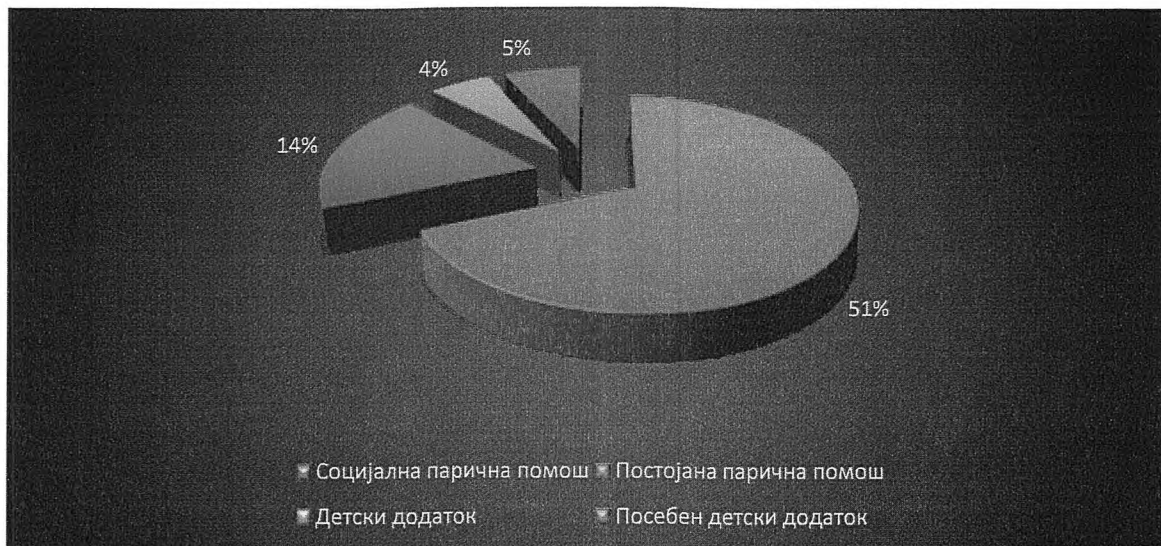
Според добиените податоците во однос на социјалните проблеми кои се однесуваат на социјалниот развој, препознаени се следните: сиромаштија 34%, невработеност 32%, болест 20%, инвалидност 5%, нарушени семејни односи 2%, бракоразвод 6% и семејно насилство 1%. Како помалку застапени во оваа категорија се јавуваат инвалидноста, нарушени семејни односи, а воочени се и два случаи на семејно насилство, како и еден случај на дете без родители. Кај мал процент од испитаниците наведени се проблеми поврзани со девијации, како што се асоцијално однесување, наркоманија и криминал. (Графикон 2)



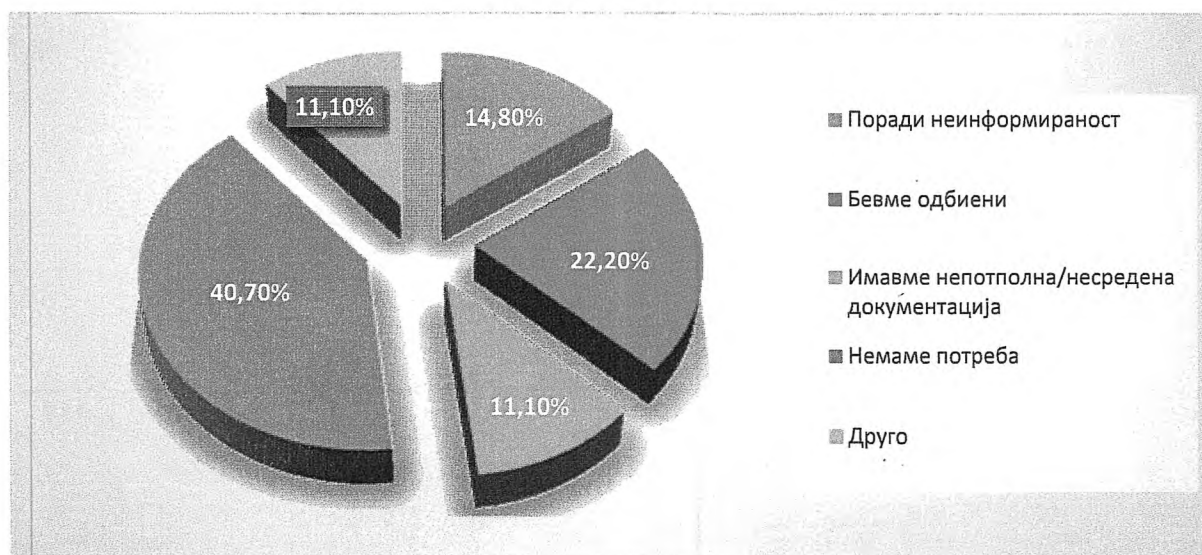
Графикон 2. Проблеми поврзани со социјалниот развој во Општина Гази Баба

Од анкетираниите домаќинства, најголем дел се корисници на правата на парична помош од социјална заштита, односно 51% од испитаниците примаат социјална парична помош, 14% се корисници на постојана парична помош, 5% корисници на посебен детски додаток и 4% корисници на детски додаток. (Графикон 3)

Помеѓу корисниците на социјална парична помош, 49% се идентификувани како работнички семејства, 31,4% се семејства со носител домаќин односно домаќинка, а 13,7% отпаѓаат на домаќинства каде носител на семејството е невработено лице. Во домаќинствата каде носител на домаќинството е мажот, како корисници на социјална парична помош се идентификувани 47%, додека 12,1% се корисници на постојана парична помош. Од испитаниците, во домаќинствата каде жената е носител на домаќинството, како корисници на социјална парична помош се јавуваат 58,8%, а 17,6% спаѓаат во категоријата на корисници на постојана парична помош.



Графикон 3. Корисници на парична помош од социјална и детска заштита во Општина Гази Баба



Графикон 4. Причини поради која домаќинствата не користат парична помош

И покрај фактот дека користењето на правата од детска заштита е многу ограничено, како најзастапен се јавува посебниот детски додаток кој го пријавиле пет испитаника, како корисници на детски додаток се четири испитаника, додека само два испитаника се изјасниле дека користеле еднократна помош за новороденче.

Спроведената анализа покажува дека од вкупниот број испитани домаќинства, 40,7% се изјасниле дека немаат потреба за остварување на ова право, 22,2% од домаќинствата биле одбиени, 14,8% не го оствариле ова право поради неинформираност, 11,1% имале непотполна или несредена документација и 11,1% поради други причини. (Графикон 4)

Истата тенденција е воочлива и во однос на користењето на правата од детска заштита. Имено, од испитаниците, 56,3% се изјасниле дека немаат потреба за користење на ова право, а како одбиени биле утврдени 5% од домаќинствата. Алармантен е фактот што релативно висок број од домаќинствата, односно 36,3% не го остваруваат ова право на парична помош поради неинформираноста за истото. Само 2,5% од домаќинствата не го оствариле ова право поради несредената или нецелосната документација. Во однос на формите на институционална и вонинституционална заштита, најголемиот процент од испитаниците не биле информирани 83,1%, одбиени биле 2,6%, а 14,3% изјавиле дека немале потреба.

Кај најголемиот процент од случаите 97%, испитаниците се изјасниле дека сите од членовите на семејството се здравствено осигурени. Кај 2% од домаќинствата, здравствено осигурување имаат дел од членовите, а 1% од домаќинствата истакнало дека нема осигуран ниту еден од членовите.

Факт кој загрижува е дека сите домаќинства кои се изјасниле дека ниеден од членовите не е здравствено осигурен, не се корисници на парична помош од социјална заштита. Кај 97% од домаќинствата каде жената е носител на домаќинството, сите членови се здравствено осигурени. Значително е мал бројот, односно 2% од домаќинствата имаат делумно осигурени членови, од кои 1% е од македонската и 1% од ромската етничка заедница. Евидентирано е само едно домаќинство каде никој од членовите на домаќинството не е осигуран, а главата на домаќинството е од ромска етничка припадност.



Графикон 5. Начин на користење на здравствените услуги

Од вкупниот број домаќинства, најголемиот дел 71% користат јавни здравствени услуги (услуги на јавни здравствени установи и купуваат лекови од позитивната листа) во случај на болест, а 9% од анкетираниите домаќинства одат на јавен лекар, но лековите ги купуваат приватно. Мал број од анкетираниите домаќинства се изјаснале дека не одат на лекар 3%, односно користат алтернативни начини на лекување. Во тој аспект, 17% од испитаниците изјавиле дека ги користат и јавните и приватните услови за лекување и купување лекови. (Графикон 5)

Од анализата утврдено е дека помалку од половина од испитаните домаќинства 43% живеат на оддалеченост од здравствен дом не поголема од 15 минути, 33% се на оддалеченост од 16 до 30 минути, 19% проценуваат дека оддалеченоста на нивниот дом од здравствената институција е поголема од 30 минути, а само 5% од испитаниците изјавиле дека не постои здравствен дом во околината на нивното населено место.

Од вкупниот број на испитани домаќинства опфатени во спроведеното истражување, вкупно 75% имаат деца во школска возраст. 44% од домаќинствата имаат деца на возраст од 6 и повеќе години, односно деца кои се инволвирани во воспитно-образовниот процес. Утврдени се 7% од домаќинствата кои во основно образование имаат по едно дете, 11% од

домаќинствата имаат две деца кои посетуваат основно образование, 7% од домаќинствата имаат три деца, а само 1% од домаќинствата има шест деца во основно образование, додека 5% од домаќинствата имаат две деца во средно образование.

Од 75% домаќинства кои имаат деца на школска возраст, 36% (односно 27 домаќинства) од тие домаќинства примаат парична помош од социјална заштита, од кои 67% од домаќинствата (односно 18 домаќинства од тие 27) имаат деца во основно образование, 33% од домаќинствата (односно 9 домаќинства од тие 27) имаат деца во средно образование. Распределбата на одговорите во однос на занимањето на носителот на семејството покажува дека 47,7% од работничките домаќинства имаат деца вклучени во образовните процеси, 4,5% од пензионерските домаќинства имаат деца вклучени во образовните процеси, 27,3% од домаќинствата каде носителот е жена домаќинка имаат деца вклучени во образовните процеси и 20,5% преостануваат на други професии.

Од вкупниот број 25 утврдени домаќинства чии деца посетуваат основно образование, 5 од тие домаќинства се изјасниле дека децата го користат правото на бесплатен превоз, додека 7 од тие домаќинства имаат деца кои го користат правото на бесплатна ужина. Од вкупниот број 5 утврдени домаќинства каде децата посетуваат средно образование не користат никакво право на помош, освен бесплатниот јавен превоз.

Анализата на социјалните проблематики во Општина Гази Баба покажа дека социјалните и здравствените услуги кои се нудат се уште не се целосно во согласност со потребите на граѓаните како што е напоменато во петтата хипотеза.

Според Центарот за социјални работи најчестите социјални проблеми со кои се соочува општината се питачење, бездомништво, како и зависност од наркотични средства. Социјално ранливи групи на население во Општина Гази Баба се сиромашните семејства како и старите лица особено во руралниот дел од општината, исто така и лицата со посебни потреби, лица кои не се евидентирани во матичните книги на родени и самохрани родители.

Земајќи ја во предвид имплементацијата на поголемиот дел на активности од страна на локалната самоуправа и институционалните надлежности во Општина Гази Баба, се истакнува меѓуинституционалната соработка во регионот, каде генерално има добра соработка со сите релевантни актери, добра соработка со централната власт и соработка со Агенцијата за вработување, со граѓанските здруженија. Меѓутоа сеуште има недоволно развиена соработка со приватниот сектор, каде исто така не е остварена ниту успешна соработка со верските заедници во дадениот регион. Со тоа се негира шестата хипотеза, односно бизнис секторот во Општина Гази не е вклучен во општествено корисните цели преку реализација на заеднички активности со кои на ранливото население ќе им се олесни секојдневието и задоволувањето на основните потреби.

Анализата во погоре изнесените податоци покажува исклучителни сличности во однос на проблематиката со која се справуваат повеќето земји кои се наоѓаат во процес на транзиција, како што е и Република Македонија, особено Општината Гази Баба во дадениот случај. Од аспект на социјалните проблематики, Општината Гази Баба сеуште подготвува одредени стратегии и програми со цел да се решат дадените негативни општествени појави кои носат огромна штета на општествениот како и на економскиот поредок на Општината.

Од досега прикажаното односно презентираниот Програма за здравство, социјална заштита и заштита на децата како и другите активности кои ги реализира општина Гази Баба се потврдува општата хипотеза дека со квалитетното менаџирање на човечкиот потенцијал со кој располагаат институциите од областа на социјална заштита на локално ниво се обезбедуваат квалитетни социјални услуги кои секогаш се креирани според потребите на населението. Врската помеѓу ефективноста на управувањето со човечкиот потенцијал и ресурси со различните видови на реализирање на методите на менаџирање со човечкиот потенцијал и ресурси, има директно влијае на процесот на реализирање и обезбедување на социјалните мерки и услуги.

Потенцијалите за развој во оваа Општина се огледуваат во постоењето на индустриската зона и постојаната високоразвиена патна мрежа која ја претставува основата за динамичен локален и регионален економски развој. Додека пак, институционалните капацитети на образованието пред се, се огледуваат преку насоченоста кон тоа да се прошири мрежата на подрачните основни училишта и да се подобри вклученоста на децата, преку инклузивното образование, особено за децата од етничките и чувствителните групи во Општината Гази Баба.

Само при ваквите услови би можеле да се креираат програми и мерки со цел да се ублажи проблемот на населението во дадениот регион, каде истовремено од голема значајност е и институционалната способност за стручна советодавна и советничка работа со домаќинствата зафатени со овие категорични проблематики.

Земајќи ја предвид меѓуинституционалната соработка меѓу Општината и Меѓуопштинскиот Центар за социјални работи и Центарот за вработување, преку интензивирање и поефикасно имплементирање на поголем број активни мерки за вработување на корисниците на социјална заштита, членствата, едукацијата за можностите и облиците на нивната соработка во доменот на социјалната заштита, како и практичната имплементација на заедничките проекти. Треба да се иницира соработка на Општината со бизнис секторот и здруженијата на граѓани преку нивно партнерско вклучување за реализација на програми од областа на социјалната заштита, истакнувајќи ја значајноста и фокусирајќи се кон најранливото население.

Според тоа, со цел имплементирање на ефективна и квалитетна социјална заштита на населението на Општина Гази Баба, од голема значајност е зајакнување на капацитетите на Одделението за здравствена и социјална заштита и заштита на децата со вработување на стручни лица, како и темелна и квалитетна едукација на вработените во Одделението за здравствена и социјална заштита и заштита на чувствителни групи со цел нивно развивање на социјално – заштитните функции во регионот.

Во овие рамки е вклучена и неопходноста за едукација за стратешки менаџмент планирања, поточно усовршување на менаџментот на човечки ресурси, на основа на стратешки современи пристапи, со цел имплементација и изработка на квалитетни програми од областа на социјалната заштита на населението во Општина Гази Баба.

ЗАКЛУЧОК

Поголемиот дел од социо- економските промени настанале од процесот на глобализацијата и трансформацијата на развиените европски земји од индустриски кон пост-индустриски, поставувајќи ги предизвиците пред државата и нивната благосостојба и наметнувајќи ги нивните реформи. Според тоа, постојат исклучително различни начини на кои поголемиот дел од државите меѓу кои и Република Македонија, полека се трансформираат во дадениот домен како одговор на промените во регионот.

Според одредени радикални гледишта, државите во одговорот на глобализацијата најчесто ја потчинуваат социјалната политика преку денес доминантните економски политики, сведувајќи се претежно на поддршка на економскиот раст и развој и зголемената меѓународна конкуренција. Традиционалните облици за заштита на приходите постепено се напуштаат во корист на политиката на социјалните инвестиции, како вложувањето во образованието, обуката, кое ја унапредува конкурентноста на земјата на некој начин.

Токму комбинацијата на ваквиот тренд добива различни одлики во различните земји, каде и покрај разликите може да се воочи сепак општиот тренд на исчезнување на кохезивните благосостојби во државите особено оние кои се наоѓаат сеуште во транзициски раст и развој.

Со цел за проблемот на трансформацијата на државите и нивните социјални политики соодветно да се согледа, од голема значајност е да се идентификуваат клучните трендови на социо економските промени на државата и неефикасноста на нејзиниот економски и социјален перформанс наметнувајќи ги процесите на реконструкција и примена на современи пристапи и менаџментот на државните установи.

Токму поголемиот дел на негативни околности во кои се наоѓа и Република Македонија, го поттикнуваат намалувањето на развојот на економскиот поредок на земјата, која секако влијае врз социјалната политика.

Поради тоа, барајќи решение за настанатите проблеми од социјално негативните промени во земјите, па и во Република Македонија, организациите во локалните самоуправи и јавниот сектор, започнуваат да се навраќаат на темелните функции на менаџментот на организациите, поставувајќи за цел унапредување на квалитетот на работењето особено при нивното нудење на социјална заштита и помош на чувствителните групи во општините во Македонија.

Сепак, понатамошниот раст и развој на локалната самоуправа, претставува круцијален фактор за економскиот и општествениот раст и развој на Република Македонија. Според тоа, се јавува потребата истата да се зајакне и унапреди со цел надлежностите и ресурсите да може да се управуваат и менаџираат на она ниво на власта кое е најблиско до граѓаните бидејќи тоа има огромна значајност за нивниот секојдневен живот, особено за групите од висок социјален ризик во општеството.

Подобрувањето на ефективноста на организацијата и менаџментот на човечки ресурси и нивната функционалност на локално ниво, води кон подобрување на социјалната заштита и поддршка за своите граѓани, како и успешно имплементирање на програмите, плановите, мерките и активностите.

Со сигурност може да се заклучи дека е потребна појасна поделба на надлежностите меѓу различните нивоа на власта и целосната имплементација на принципот на супсидијарноста односно усогласено законодавство, зајакнување на локалната самоуправа, унапредување на систематските решенија во врска со положбата на градските општини и месните заедници, потреба за посилно меѓуопштинско соработување и функционирање, како и неопходноста за понатамошно унапредување на системот на финансирање и управните капацитети на локалните власти за спроведување на постоечките и новите активности на локалната самоуправа.

Во овие рамки на менаџментот на локално ниво, треба да се вброи и потребата за поголема поддршка и од државните органи при менаџментот и имплементација на социјалната заштита на локалниот сектор. Ваквата потреба од државните власти, истовремено се темели и на потребата за

имплементирање на далеку посовремени пристапи на менаџмент и управување со човечките ресурси и нивните способности, особено при имплементирање на одредени активности кои се однесуваат на нудење на социјална заштита за чувствителните жители во општините.

За подобрување на менаџментот на организациите кои функционираат на локално ниво, клучно е и постоењето на соодветни ресурси и средства за финансирање и правилно распоредување на финансиските средства, како и внимателно и квалитетно организирање на финансиските извори и нивното користење од страна на локалните самоуправи.

Во понатамошниот унапреден вкупен систем на локалната самоуправа ќе биде потребно и да се работи на сите прашања од предложената платформа, особено што се однесува на една од најголемите индустриски Општини во Скопје и во Република Македонија, кои се целосно разурнати под притисокот на рапидниот и брз "раст и развој" на економските, глобалните промени кои секојдневно влијаат врз однесувањето не само на личностите, жителите, туку и на целите организации и компании. Значајни постапки и алтернативни мерки за подобрување на менаџментот, кои имаат влијание на понатамошниот развој на локалните самоуправи, односно локалната заедница на Општина Гази Баба, се справувањето со невработеноста на населението, со стареење на населението бидејќи помладите заминуваат од општественото опкружување и регион.

Според тоа, не треба да се изостави и првенственото преминување на економската криза во која се наоѓа земјата и самата општина, преку унапредување на макроекономската ситуација исто така, продолжувајќи со европските интеграции и конечно, неопходноста за решавање на дадените прашања на недоследност и нерамномерност во територијалната организација не само на Општина Гази Баба, туку на територијата на цела Република Македонија.

На сето ова се остава прашањето дали всушност вкупниот социјален раст и развој на државата може да влијае позитивно на напредокот на економскиот раст и развој на локалните самоуправи. Во овој момент,

Република Македонија сеуште спаѓа во ниската стапка на вработеност и економски стандард, чии последици на ваквата состојба се наоѓаат во националната економија, чувствувајќи се особено во локалните заедници, каде најсилни се во оние неразвиените и периферните.

Понатамошниот развој на локалната самоуправа и имплементирање на одредени современи мерки при нејзино квалитетно менаџирање, во најголема мерка ќе зависи од растот и развојот на вкупната економска ситуација во земјата и во значајно поголемиот прилив на новите странски и домашни инвестиции.

Повеќе од сигурно може да се потврди фактот дека функционалноста и квалитетното менаџирање на човечките ресурси во локалната заедница особено на Општина Гази Баба како една исклучително потенцијална општина за раст и развој во социјалната и економската област на регионот, игра исклучително круцијална улога не само во подобрување на општествениот поредок во дадената локална област, туку и кон подобрување на општествениот и економскиот поредок на целата земја.

ПРЕПОРАКИ

Имајќи ја предвид сегашната законска легислатива и поставеноста на државните и локалните органи а со цел отстранување и олеснување на социјалните проблеми со кои се соочуваат граѓаните во Општината Гази Баба, од големо значење би било следење и исполнување на следните препораки:

- Да се промовираат, реализираат и имплементираат програми за вработување на корисниците на социјалната заштита;
- Да се подобри насочувањето на активните мерки кон долготрајно невработените лица и постигнување на ефективност во однос на вработувањето на корисниците на социјалната заштита;
- Поефикасно и поефективно насочување на мерките за обука, едукација, квалификација, доквалификација и преквалификација кон дефицитарните професии во Општината Гази Баба;
- Реализација и имплементација на превентивни програми за спречување на појавата на социјалните проблеми поврзани со питачењето, бездомништвото и девијантното однесување;
- Да се промовираат и реализираат програми кои ги заштитуваат правата на децата од социјално загрозените семејства;
- Да се организира и имплементира соодветно законско решение и други услови при превземање на грижата и старателството врз децата од страна на државните институции во случаите кога тие деца се предмет на различна злоупотреба;
- Поактивно учество на здруженијата на граѓаните и бизнис секторот во креирањето на социјалните мерки на локално ниво;
- Развивање на меѓуинституционална и меѓуопштинска соработка во насока на решавање на социјалните проблеми на населението, и
- Континуирани обуки и едукација на човечкиот потенцијал во администрацијата во Општина Гази Баба.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Arnold G, Llewellyn J, and Mao Q (2008) - International Trends in Public Administration – Notes, CBPA: Issue No. 88. IPAA,
- Armstrong M,(2011), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management
- Ashridge. (2008).Developing the Global Leader of Tomorrow. Hertfortshire, UK: Author.
- Aquinis, H. (2009) - Performance management. Prentice Hall.
- Aucoin P (2000) - The new public management: Canada in Comparative Perspective, Institute for Research on Public Policy: Montreal
- Austin, M. and Hopkins, K., Eds. (2004).- Supervision as Collaboration in the Human Services. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bacon P (2009) -'Economic Opportunities for the Twenty-First Century'. In Ó Muircheartaigh F (Ed) Ireland in the Coming Times: Essays to Celebrate TK Whitaker's 80 Years, IPA: Dublin. pp 231- 252,
- Beer M.Bert Spector (1985) Reading in Human Factor
- Better Local Government: A programme for Change (2001).- Stationery Office: Dublin, (2000)
- Boyle R, McNamara T, Mulreaney M, and O'Keefe A - Review of Developments in the Public Sector in (1996), Administration 44 (4), pp.3-14,
- Boyle R, McNamara T, Mulreaney M, O'Keefe A, and O'Sullivan T -'Review of Developments in the Public Sector in (1997) Administration 45 (4), pp. 3-38
- Brodtrick O (2002).- 'A Second Look at Well-Performing Government Organisation'. In McDavid JC and Mason B (Eds) The Well-Performing Government Organisation: Institute of Public Administration of Canada,
- Bogićević Milikić, B. (2009) Menadžment ljudskih resursa. Centar za izdavačkudelatnost Ekonomskog fakulteta,.
- Boxall.P, Pursell J.(2011) Strategy and Human Resource Management
- Brown, D., Kaleogonkar, M. (2003) „Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector“, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.31,.
- Brunstein I. (1999) „Les association's contre l'exclusion. De la GRH à la GH“, Revue Gestion (2000):

Brudney, J.L. (2000) - Fostering volunteer programs in the public sector. San Francisco: Jossey-Bass,.

Clary, E.G., Ridge, R., Snyder, and M. „Volunteer’s Motivations: (2001)- A Functional Strategy for Recruitment, Placement and Retention of Volunteers“, Nonprofit Management and Leadership, vol.2,.

Dennis Briscoe, Randall Schuler, Ibraiz Tarique (2012) - International Human Resource Management, 4E: Policies

Dixon M, and Baker A (2000) - A Management Development Strategy for the Health and Personal Social Services in Ireland, Department of Health: Dublin.

Dolgoff, R. - (2005). Introduction to Supervisory Practice in Human Services. Boston: Allyn & Bacon.

Drucker, P.F. (2001). Managing For the Future. The 1990s and Beyond. Truman Talley Books/Dutton, New York

Grant Thornton. Corporate Social Responsibility (2008): A Necessity Not a Choice. Bangkok: Author.

Grant Thornton (2009) - Recruitment and Retention: The Quest for the Right Talent. Bangkok: Author.

Greenley G – (1999) Strategic Management, Prentice-Hall: Hemel Hempstead,

Heneman L.Robert, Greenberger B.David (2002) Human Resource Management in Virutal Organizacions

Humphreys P C (2003) - Improving Public Service Delivery, CPMR Discussion Paper Number 7, IPA:Dublin,.

Jasko, Cudonov, Jevtic, Krovokapic (2013) Knowlege Management for Competitive Advantage During Economic Crisis

Jerry B., Madeleine S. Doran (2007) Human Resource Management

Kadushin, A. & Harkness, D. - Supervision. New York: Columbia University Press. (2009)

Kettner, P. (2002) - Achieving excellence in the management of human service organizations. Boston, MA: Allyn Bacon

Michael Armstrong a Handbook of Human Resource Management Practice-

Mark L. Lengnick (2006) - Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall - Human Resource Management in the Knowledge Society (2003)

Millmore.M,(2007), Strategic Human Resource Management

McNamara T (2000) - 'Strategic Management in the Irish Civil Service: A Review Drawing on Experience in New Zealand and Australia', Administration 43(2) IPA: Dublin,.

Mees, A. and Bonham, J. (2004) - Corporate Social Responsibility Belongs with HR. Canadian HR Reporter, pp. 11 – 13, April 5,.

Melcrum. Engaging Employees in Corporate Responsibility (2006): How the World's Leading Companies Embed CR in Employee Decision-making. London, UK: Author

Netting, F. and O'Connor, M. (2003) - Organization Practice: A social worker's guide to understanding human services. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. (2013) Fundamentals of Human Resource Management

Novo Nordisk. (2008) Business Ethics and Vision and Strategy. Retrieved December 23,

Pavlović, V. (2000) „Civilno društvo i mogućnosti demokratskih promena ka otvorenom društvu“.

Pierce, M., and Madden, K. (2009) Driving Success: Human Resources and Sustainable Development. World Business Council for Sustainable Development.

Puljiz V., Bezovan G., Matkovic T. (2008), Socijalna politika Hrvatske

Robert L.Mathis, John Jackson (2006,2008) Human Resource Management

Redington, Ian.(2005) - Making CSR Happen: The contribution of people management. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). London, UK.

Reith - Second reading of the Public Service Bill (2001)

Smith, S. & Mazin, R.2004). - HR answer book. An indispensable guide for managers and humanresources professionals. Washington: AMACOM/

Sims R.Romald (2009) Organizational Success through Effective Human Resources

Skinner, C. (June 2002). Links Between CSR and HR. Ethical Corporation Magazine.

Schick A – (2004) - The Spirit of Reform. USA,

Scott G C (2004) - Government Reform in New Zealand, IMF: Washington,

Scott A.Shell (2014), Managing Human Resources

Strandberg, C. - Staffing CSR. Canadian Co-operative Association March 2004
Concern for Community Newsletter. British Columbia, Canada. (2005)

Stephen J. Perkins, Susan M. Shortland - 2006 -Strategic International Human Resource Management

Taylor B and Harrison J (1999) - The Manager's Handbook of Business Strategy, Butterworth Heinemann: Oxford.

Trosa S and Lidbury C (1996), 'Human Resource Management Reforms in the United Kingdom', in: OECD - Integrating People Management into Public Service Reform, OECD: Paris 2

Truss C, Mankin D, Kelliher C (2012) Strategic Human Resource Management

Walsh P (2006) - 'Human Resource Management Reforms in the Public Service of New Zealand', in: OECD -Integrating People Management into Public Service Reform, OECD: Paris,

Wilson E (2006) - 'Culture and the New Managerialism', Tudor: Kent,

Weinbach, R. (2002) - The social worker as manager. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Закони:

- Закон за заштита на децата („Службен Весник на РМ“, бр.23/13, 12/14, 44/14, 144/14, 10/15 и 25/15);
- Закон за социјалната заштита („Службен Весник на РМ“, бр.79/09, 36/11, 51/11, 166/12, 15/13, 79/13, Пречистен текст 148/13, 164/13, 187/13, 38/14, 44/14, 116/14, 180/14, 33/15, 72/15 и 104/15);
- Закон за локална самоуправа („Службен Весник на РМ“, бр.05/02);
- Закон за заштита на населението од заразни болести („Службен Весник на РМ“, бр.66/04, 139/08, 99/09 и 149/14);
- Закон за правда на децата („Службен Весник на РМ“, бр.148/13);
- Закон за здравствена заштита („Службен Весник на РМ“ бр.10/13-Пречистен текст)
- Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност („Службен Весник на РМ“ бр.112/14- Пречистен текст)
- Закон за основно образование („Службен Весник на РМ“ бр.103/08, 33/10, 116/110, 156/10, 18/11, 15/11, 6/12, 100/12, 24/13, 41/14 и 116/14)

ПРИЛОГ

ПРАШАЛНИК

за социјалните проблематики на домаќинствата во

Општината Гази Баба

1. Во кој дел на Општината Гази Баба живеете?

- а. Рурален
- б. Урбан

2. На која етничка заедница припаѓате?

- а. Македонска
- б. Албанска
- в. Ромска
- г. Српска
- д. Турска
- ѓ. Влашка
- е. Бошњачка
- ж. Друго

3. Во кој тип (вид) на домаќинство припаѓате?

- а. Земјоделско
- б. Неземјоделско
- в. Мешовито (Барем еден од членовите во семејството се занимава со земјоделство)

4. Во која старосна возраст е главата (носителот) на домаќинството?

- а. Под 30 години
- б. Од 30-39 години
- в. Од 40-49 години
- г. Од 50-59 години
- д. Над 60 години

5. Колку членови брои Вашето домаќинство?

6. Кој е глава (носител) во Вашето домаќинство според приходот?

- а. Мажот
- б. Жената
- в. Двајцата

7. Дали се соочувате со некој социјални проблеми и наведете кои се тие?

- а. Невработеност
- б. Сиромаштија
- в. Болест
- г. Инвалидност
- д. Конфликтни семејни односи
- ѓ. Бракораздов
- е. Семејно насилство
- ж. Друго

8. Дали користите некој вид на социјална услуга од државата?

- а. Да
- б. Не

9. Доколку одговорот е ДА, наведете која социјална услуга ја користите?

- а. Социјална парична помош (СПП)
- б. Постојана парична помош (ППП)
- в. Детски додаток (ДД)
- г. Посебен детски додаток (ПДД)
- д. Помош и нега од друго лице (ПНДЛ)
- ѓ. Друго

10. Доколку одговорот е НЕ, наведете ја причината поради која не користите никакво право од социјална услуга?

- а. Поради неинформираност
- б. Бевме одбиени
- в. Имавме непотполна / несредена документација
- г. Немаме потреба
- д. Друго

11. Дали сте здравствено осигурани?

- а. Да
- б. Не

12. Доколку одговорите со ДА, колку од членовите се осигурани?

13. Доколку одговорите со НЕ, наведете ја која е причината?

- а. Не се пријавуваме во Агенцијата за вработување (АВРМ)
- б. Не сме корисници на социјална услуга
- в. Друго

14. На кој начин ги користите здравствени услуги?

- а. Одам на јавен лекар и купувам лекови на рецепт
- б. Одам на јавен лекар и купувам лекови приватно
- в. Не одам на лекар, користам алтернативни начини на лекување
- г. И на рецепт и приватно
- д. Друго

15. На колкава одалеченост Ви е најблиската здравствена установа?

- а. Не повеќе од 15 минути
- б. Повеќе од 15 а помалку од 30 минути
- в. Повеќе од 30 минути
- г. Не постои здравствена установа во околината

16. Дали имате деца во Вашето домаќинство?

- а. Да
- б. Не

17. Доколку одговоривте со ДА, на која возраст се децата?

18. Дали децата што се на школска возраст посетуваат училиште?

- а. Да
- б. Не

19. Доколку одговоривте со ДА, маведете во кој степен на образование?

- а. Основно
- б. Средно
- в. Високо
- г. Друго

20. Доколку одговоривте со НЕ, наведете ја причината?

21. Доколку одговоривте со ДА на прашањето под реден број 18, наведете дали користите некој од долунаведените права?

- а. Бесплатен превоз
- б. Бесплатна ужинка
- в. Не користам

Ви благодариме на вашето учество и време!
Срдечен Поздрав,
Од Авторот