

**УНИВЕРЗИТЕТ СВ" КИРИЛ И МЕТОДИЈ" СКОПЈЕ**  
**Филозофски факултет**  
**Институт по педагогија**



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ  
Институт за педагогија

Инв.бр. 14124  
17.01.2011 год.  
СКОПЈЕ

**МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО  
УЧИЛИШТАТА ЗА СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ**

докторски труд



Ментор:  
Проф. Д-р Снежана Адамческа

Кандидат:  
М-р Соња Ристовска

септември, 2010 год.

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА

## Содржина

Вовед	1
<b>I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување</b>	<b>5</b>
1. Развој на човечки ресурси во претпријатија	6
1.1. Стратешки развој на човечки ресурси	7
2. Менаџирање со човечки ресурси во претпријатијата	9
2.1. Анализа на работа	13
2.2. Планирање на човечки ресурси	21
2.3. Регрутација на човечки ресурси	27
2.4. Селекција на човечки ресурси	34
2.5. Обука на човечки ресурси	43
2.6. Развој на човечки ресурси	49
2.7. Оценување на перформансите на човечките ресурси	53
2.8. Мотивирање на вработените	60
2.9. Развој и управување со кариерата	66
3. Состојбата во училиштето од аспект на менаџирање со човечките ресурси	74
3.1. Развој на човечки ресурси во образованието	75
3.2. Постоечки систем за стручна подготовка на наставниците	76
3.2.1. Иницијално образование на наставниците	76
3.2.2. Стратегии за прифаќање на наставниците почетници	78
3.2.3. Усовршување и напредување на кадрите во текот на работата	79
3.3. Програма за професионален развој на училишен кадар	83
3.4. Доживотно учење и професионален развој на наставниците	85
<b>II. Методологија на истражувањето</b>	<b>88</b>
1. Предмет на истражувањето	88
2. Значење на истражувањето	90
3. Дефинирање на основни поими на предметот на истражување	91
4. Цели и задачи на истражувањето	96
5. Хипотези	98
6. Варијабли	101
7. Методи, техники и инструменти на истражувањето	101
8. Примерок на истражувањето	104
9. Организирање на истражувањето	110
10. Обработка на резултатите	111
<b>III. Анализа на резултатите од истражувањето</b>	
1. Застапеност на одделните аспекти на Концептот на менаџирање со човечките ресурси и разлики во ставовите на испитаниците за практикување на истите во средните училишта во Р. М. и група Е.Д.	114
• Заклучни констатации за функционирањето на Концептот за менаџирање со човечки ресурси во училиштата за средно образование.....	212
2. Дополнителни аспекти/ состојби на професионалниот развој и Концептот на менаџирање со човечките ресурси	220
2.1. Додипломско образование-основа за идниот професионален развој	221
2.2. Приправничкиот стаж (како влезна фаза) - клучен чекор за идниот професионален развој	222
2.3. Образовни потреби на кадрите и нивното задоволување	224
2.4. Училиштето и професионалниот развој на кадрите	234

2.5.	Надлежности и одговорности на институциите за професионален развој на кадрите .....	240
2.6.	Можности за подобар развој на човечките ресурси.....	249
•	Заклучни констатации за дополнителните аспекти во професионалниот развојот и менаџирањето со човечки ресурси.....	254
•	Како може да се унапреди проблематиката за менаџирање со човечки ресурси .....	261
<b>IV.</b>	<b>Дискусија</b> .....	263
<b>V.</b>	<b>Предлози за имплементирање на резултатите од истражувањето</b> .....	276
<b>VI.</b>	<b>Модел за развој на човечки ресурси во средното образование</b> ..	279
1.	Обезбедување квалитетни кадри .....	281
•	Волонтерска работа во средно образование .....	281
•	Практиканство во средно образование .....	283
•	Регрутирање на работници во средно образование .....	283
•	Селекција на кадри во средно образование .....	286
2.	Развој на кадрите .....	288
•	Менторство на нови наставници .....	288
•	Менторирање за квалитет во наставата .....	290
•	Програма за обуки на вработените во средно образование .....	295
•	Развојни интервјуа како начин за оценување на перформанси .....	296
•	Формирање на клуб на талентирани вработени .....	299
3.	Унапредување и наградување на кадрите .....	301
•	Делегирање на работни задачи .....	301
•	Оставање простор во систематизацијата на работни места на унапредување.....	302
•	Мотивирање .....	303
4.	База на податоци .....	305
•	Електронски персонални досиеа за преглед и управување во развојот .....	
<b>VII.</b>	<b>Литература</b> .....	315
<b>VIII.</b>	<b>Прилози</b> .....	320

## **Вовед**

Менаџирањето со човечките ресурси, како теорија и практика, претставува подрачје кое повеќе години е во голема експанзија. Бројот на стручните публикации од ова област константно расте и тоа како последица на развојот на посебните дисциплини од областа на менаџирањето со човечките ресурси- стратешки менаџмент со човечки ресурси, менаџмент во кариерата, менаџмент на работна успешност, менаџмент на вештини, менаџмент на знаења, менаџирање на плата и наградување, менаџирање со однесувањето на вработените итн. Благодареејќи на процесот на развој на човечките ресурси, се одвиваат и значајни промени во образованието на менаџерите и стручњаците за човечки ресурси, перманентно воведување на содржини од ова област на основните и последипломските студии, расте бројот на специјалистички студии, се поголем број на докторски истражувања, како и зголемување бројот на стручњаците за човечки ресурси.

Овој тренд е присутен и во Македонија, иако во зародиш и со бавна експанзија, примената на најдобрата практика е веќе присутна во низа организации. Значајни промени во менаџментот со човечки ресурси се случуваат и во јавниот сектор. Многу сопственици и топ менаџери веќе стекнаа сознание дека клучот на успешноста не е само во технологијата туку и во творечкиот потенцијал на вработените, нивната работна ангажираност, која се заснова на процес на селекција, обучување, унапредување во кариерата, мотивација, евалуација итн. Во современите претпријатијата топ менаџментот и линискиот менаџмент постојано и самиот се образува за подобро разбирање на оваа област, стекнување на знаења за формирање на сектори за развој на човечки ресурси, обука на луѓето вработени во тие сектори, креирање на програми за работа, креирање и имплементирање на стратегии за унапредување на човечкиот потенцијал.

За жал за менаџирање на човечките ресурси во образованието се уште малку се зборува. Во Република Македонија професионалниот развој на кадрите во училиштата беше и сеуште, на некој начин, е обврска на Бирото за развој на образованието во Република Македонија (БРО).

БРО се занимава со унапредувањето во наставата, но најчесто преку промени во наставните курикулуми, наставните материјали, додека обуката на наставниците е строго зависна од имплементацијата на некоја проектна активност од било која област во образованието. Последните десетина години

со воведувањето на проектите за развој на средното образование некои почетоци на овој план се спроведени, но несистематизирани, непланирани, без исход на спроведените обуки, без контрола на нивната практична страна. Се добива впечаток дека Центарот за средно стручно образование и обука (ЦСОО) и Министерството за образование и наука (МОН) немаат доволно јасен концепт и визија за значајноста на политиката за развој на човечки ресурси во образованието, ниту пак за создавањето услови за самостојно кариерно развивање на вработените. Никој досега не го поставил ова прашање и не ја наметнал потребата за отварање **сектор за развој на човечки ресурси** или, во најмала рака, стручни лица кои ќе се занимаваат со ова прашање. Од друга страна, пак, секојдневно слушаме како нашите ученици се образовани и воспитувани од некавалитетен кадар, нашите директори не се занимаваат со истражување на квалитетни луѓе во колективите, нивното мотивирање, истакнување, наградување итн. Оттука и прашањето дали развојот на човечки ресурси е доволно организиран или дали воопшто е опфатено во нашиот систем за развој на кадри од образованието. Училиштата можеби и можат да направат свој интересен концепт за развој на човечки ресурси, но тоа, сепак, зависи од многу фактори, меѓу кои е финансиската моќ на училиштето но и начинот на менаџирање. Иако се направени неколку измени во однос на степени на напредување на наставниците, сепак во практика единствено системско решение за унапредување на кадрите во образованието се обуките за директори кои со закон се обврзани да полагаат испит за да се стекнат со лиценца за обавување на дејноста. Логично е да се очекува дека таквата лиценца предвидува поинаков стил во менаџирањето во училиштата меѓу другото и во насока на промена на менаџирањето со човечки ресурси.

Имајќи ги предвид новонастанатите услови, потреби и барања кои ја детерминираат работата на наставниците, сосема логично се поставува прашањето колку училишта има со развиен осет и применети тактики и стратегии за унапредување на кадрите. Или поконкретно кажано: дали и како функционира систем за менаџирање со човечките ресурси во средното образование и кои други специфични елементи/состојби поврзани со професионалниот развој на вработените се однесуваат на неговата поголема или помала присутност.

Многу често постоењето на програма за развој на човечките ресурси е поврзано со финансиските средства, поточно сите форми на подготвување на

кадрите чинат пари. Поаѓајќи од фактот што училиштата се јавни институции со ограничени средства, тешко дека можат да се планираат обуки и тренинзи во доволна мера за вработените во образовните институции со цел стекнување на повисоки стручни и општи компетенции во работењето.

Затоа, овој период на популарност на проблематиката за развој на човечки ресурси во сите видови на организации, *не поттикна да пријдеме кон истражување на состојбите во средните училишта, односно постоење на применлив Концепт за менаџирање со човечките ресурси во образованието.*

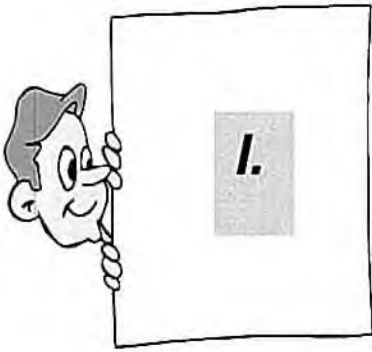
Овој труд дава теоретски приод кон проблематиката анализирајќи ја најсовремената светска литература, како и сознанијата за постоење на кадрова служба или служба за човечки ресурси и програмата по која тие работат во поголемите организации во Република Македонија до утврдување на состојбата во средните училишта.

Покрај констатирањето на *застапеност на Коцептот на менаџирање со човечки ресурси* и можните разлики во неговото функционирање во училиштата со различна финансиска моќ (во зависност од тоа дали имаат или немаат сопствени приходи), дополнителен акцент во истражувањето ставаме на неколку други состојби поврзани со развојот на кадрите бидејќи тука го гледаме тежиштето за напредокот на испитуваната проблематика. Според мое видување сите посебни аспекти или компоненти на *Концептот за менаџирање со човечките ресурси* се во функција токму на овој елемент- да се препознае вработениот и неговата потреба за развој и да му се обезбедат можности да ја ослободи својата креативност и енергија, да го даде својот максимум, а средината тоа да го препознае и почитува, додека работодавецот на вистински начин го вреднува трудот и го направи таквиот работник мотивиран и задоволен.

Кога е во прашање теоретското истражување на проблемот за развој на човечки ресурси, во овој труд дадени се соодветни места на сите елементи на овој проблем, тргнувајќи од селекција на кадри, анализа на работни места, подготвителни програми за развивање на основни вештини за работа на новото работно место, програми за унапредување во професијата преку неколку стратегии - менторирање, обуки, развојни интервјуа, следење на работата, хоспитирање- посета на часови итн.

Во истражувачкиот дел, повторувам, овој труд се задржува на утврдување на застапеноста на основните содржини (варијабли) на концептот за менаџирање со човечки ресурси, сличностите и разликите при нивното

спроведување гледани од аспект на финансискиот потенцијал на училиштата, сличностите и разликите гледани од аспект на тоа дали училиштата се домашни или странски. Исто така во овој труд се претставени елементи во образованието како систем и улогата на институциите во развојот на кадрите, спремноста на училиштата за промени, креирање и имплементирање на стратегии за развој на човечки ресурси во средното образование, како и личниот однос на вработениот кон сето тоа. Кон поставувањето на предлог моделот за менаџирање со човечките ресурси во средното образование, допринесуваат и искуствата во средните училишта од странските земји во кои беше спроведено истражувањето.



***Теоретски пристап кон  
проблемот на истражување***

---



## I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

За улогата на човечкиот фактор во ефективното работење се размислувало многу одамна, што значи дека човечките компетенции отсекогаш биле предуслов за одредени улоги и позиции, како и воведувањето на програми за обука на мајсторите кои граделе историско-капитални градби, но и програмите за обучување на витези и кралеви на воени вештини се до учење на принципите и протоколите на однесување на владетелите или членовите на благородничките групации. Сите податоци од минатото, кои не упатуваат во грижата за обликување на професионалните улоги и изборот во разни професионални профили, говорат за постоењето на селекција, мерење на перформансите, професионални обуки и други елементи кои и денес се присутни во областа на функционирањето на менаџментот на човечките ресурси.

Сепак, како официјален почеток во проучувањето на ова проблематика е изучувањето на кадровската екипираност за време на големата индустриска револуција кога огромниот прилив на работници не бил компатибилен со нивните компетенции, неминовно довела до потреби од избор и обуки како услов за работна ефикасност. Во овој контекст се појавила и потреба за проучување на односите меѓу вработените (employee relations) што кон крајот на 19 и почетокот на 20 век, претставува и зародишот на Индустриската психологија како наука. Познатиот истражувач и психолог Frederick Taylor упатува на потребата од научна селекција на работниците врз основа на нивните квалификации мерени според посебни методи и техники. Следува период на интензивни развојни промени во насока на донесување на Закони за обезбедување подобар третман на работниците : Закон за плати (Equal Pay Act-1963); Закон за човечки права (Civil Rights Act -1964 ); Закон за пензионерско осигурување (Employee Retirement Income Security - 1974) итн. Со цел да не ги прекршуваат овие Закони компаниите во 70-тите години почнаа да водат повеќе сметка за човечките ресурси и проблематиката за менаџирање со човечки ресурси ја издигнаа на ниво на професија. После 90-тите години речиси и да не постои организација која не практикува програма за менаџирање со човечки ресурси.

## **1. Развој на човечки ресурси во претпријатијата**

Ресурсите се базата на работењето во било која дејност, а луѓето вработени во претпријатијата преставуваат еден од тие ресурси кои се нарекуваат човечки ресурси. Човечките ресурси се многу важни, бидејќи без ефикасни луѓе, претпријатијата не би можеле да ги остварат своите цели. Целокупните промени преку глобализацијата, компјутеризацијата, културните и демографските промени секојдневно влијаат и ја унапредуваат науката за менаџирање со човечките ресурси. Областите кои ги проучува оваа наука целосно или парцијално се застапени во современите компании во светот но и кај нас. Менаџментот на човечки ресурси пред се ги опфаќа кадрите и управувањето на тие кадри. За тоа постојат повеќе дефиниции како:

"Серија на активности кои прво им овозможуваат на вработените и на организацијата да ги користи нивните вештини и да ги усогласи со целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да осигурат дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет".<sup>1</sup> или

"Менаџментот на човечките ресурси опфаќа дизајнирање на системи за ефикасно и ефективно искористување на човечкиот талент за постигнување на организациските цели".<sup>2</sup> Тоа значи дека менаџирањето со човечки ресурси треба да обезбеди регрутација, селекција, обука и развој на кадрите. Организацијата преку концептот и активностите од областа на менаџирањето со човечките ресурси се обидува да оствари адекватна структура на вработените, да управува со нивните знаења и вештини во насока на остварување на развојните и стратегиските цели на организацијата. Таквата развојна политика се остварува преку основните функции во менаџментот со човечките ресурси, а тие се: анализа на работното место, планирање на човечките ресурси, регрутација на човечките ресурси, селекција на човечките ресурси, обука на човечки ресурси, развој на човечки ресурси, оценување на перформансите на човечките ресурси, наградување на човечките ресурси, развој и управување со кариерата. Но, исто така, треба да се истакне значењето на дополнителните функции на менаџментот на човечките ресурси кои се неизбежни во современото работење, а тоа се: стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, заштитата на здравјето и безбедноста на вработените од аспект на намалување на стрес и колективно

---

<sup>1</sup> Torrington D., Hall L., Taylor S., Human Resource Management, 7th edition, Prentice Hall, England, 2008, str. 25.

<sup>2</sup> Dessler G., Human Resource Management, 11 th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2008, str.2.

преговарање и работни односи. Современиот менаџмент на човечките ресурси ориентиран е кон целите поврзани со вработените, цели поврзани со резултатите, цели поврзани со промените и административните цели на организацијата.

Целокупните промени и глобализацијата доведе до потреба од проширување на стратемиското планирање во стратемиски менаџмент кој има поширока улога и опфаќа три фази: планирање, извршување и контрола на стратегијата. Денес, во најширока смисла на зборот, современиот менаџмент се заснова на стратемискиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси а нивната интеграција е предуслов за конкурентската предност на една организација.

### 1.1. Стратемиско планирање на кадри

Стратемиското планирање на човечките ресурси е процес на антиципација на долгорочно обезбедување на човечки ресурси и побарувања кои се прилагодуваат согласно промените внатре и надвор во организацијата.

За разлика од човечките ресурси сите други ресурси можат да се набават дополнително. Човечките ресурси се нај одговорни за постигнатиот успех, но, воедно, и за создавањето на енергија која овозможува да се пронајдат нови бизниси, пазари и муштерии. Многу практичари се фокусираат на техничката страна што вклучува предвидување на потребите од човечки ресурси, сфатено како број. Други се фокусираат на менаџерската страна што всушност го означува начинот на кој донесувачите на одлуки влијаат врз организацијата.

Планирањето на човечките ресурси помага да се осигураме дека вистинскиот број на вистински луѓе е секогаш на располагање во вистинското време и на вистинското место за да ги трансформираат организациските планови во реалност.

Ова прашање многу пати било дебатирано во академската литература. Една од најприфатените дефиниции, со која многумина менаџери се согласиле, е следната: *Стратемиското менаџирање со човечки ресурси може да се дефинира како "сеопфатно и кохерентно долгорочно и краткорочно менаџирање, контрола и мониторинг на организацијата на човечките ресурси како би се постигнале*

максималните вредности и би се поставиле на најдобар начин за да се достигнат организациските цели и мисии”<sup>3</sup>.

**Под човечки ресурси** се подразбираат вкупните духовни и физички потенцијали на вработените, како потиснатите (нереализирани) така и манифестните (потенцираните). Третирањето на луѓето како ресурси е тежнеење тие да се изедначат во третманот со останатите ресурси, како во поглед на трошоците, така и во поглед на нивните функционални врски во деловниот процес.

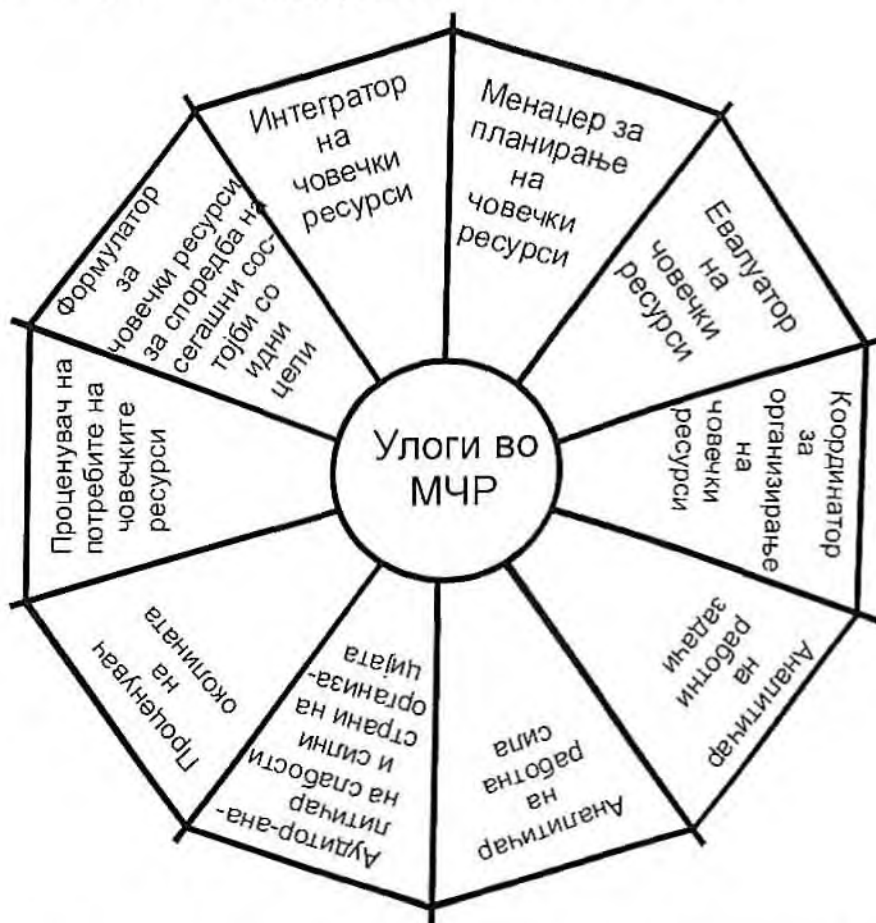
Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните активности и развој на фирмата. Тие поседуваат иновациски квалитет, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Прибавувањето на овој ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџерот на фирмата. Поради тоа целиот концепт на третирање на вработените во фирмата како човечки ресурси се разви во рамките на менаџментот и тоа во фаза на неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмата. Воведувањето на Менаџирањето со човечки ресурси во компаниите како посебна деловна функција, која воедно и организациски е издвоена како самостојна единица (одделение, служба или сектор), го наметна прашањето-дали одговорноста за управувањето на човечките ресурси не треба да ја преземат токму професионалците од одделот, односно нивниот менаџер односно линиските менаџери, кои целосно треба да ја преземат одговорноста за вработените. Основната улога на "Менаџментот со човечки ресурси" како посебна служба составена од стручни лица од различни профили (психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници и економисти), управувана од професионален менаџер за човечки ресурси е во обезбедувањето на стручна помош на линиските менаџери, а не преземање на нивната улога.

Во големите и развиените компании сите овие профили имаат своја функција во менаџирањето со човечките ресурси- вработување, плаќање, обуки и односи, но за да се остварат овие функции потребно е дејствување во повеќе улоги.

---

<sup>3</sup> Harrison, R.(1993), Human resource Management Issues and strategies, Addison- Wesley Publiscing Company, England

Слика 1. Главни улоги во менаџирањето на човечки ресурси



Извор: Planning and managing human resources strategic Planning for personnel management 2 ND edition, William J. Rothwell and H.C.Kazanas st. 30

Индивидуата може да ја има било која од овие улоги. Ваков модел е корисен бидејќи може да придонесе за практичарите или вработените да се специфицира што ќе работат за да придонесат во менаџирањето на другите делови во истата организација, а со цел да се обезбеди заедничка база на информации за полесно комуницирање.

## 2. Менаџирање со човечки ресурси во претпријатијата

Менаџирањето со човечки ресурси во организациската теорија и практика, како што погоре рековме, се јавува од почетокот на 90-тите години, кога човечкиот фактор почнува да се набљудува како предмет на управување. Менаџирањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водењето, односно насочувањето на луѓето во фирмата, а се заснова на клучните категории на организациското однесување, како што се - мотивирање, односите

меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн. Третирањето на луѓето во деловниот процес, односно како одредени работни потенцијали, го усложнуваат процесот на управување со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасно управување со овие ресурси неопходни се теоретските познавања, како и специфичните методи, процеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи нивниот развој. Употребата и развојот на човечките ресурси треба да биде насочен кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики.

Меѓутоа, при ефикасно и ефективно управување со човечки ресурси мора да се земат предвид и интересите на луѓето, а не само целите на фирмата. Вистина е дека фирмата го користи човечкиот потенцијал како средство за остварување на поставените цели, но и луѓето, исто така, ја користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси (заработувачка, искуство, афирмација итн). За да биде ефикасна нивната работа и да даде сакани резултати, луѓето мора да бидат задоволни. Ова посебно го истакнале Абрахам Маслов (Abraham, L.M.) и Даглас Мек Донел (Douglas McDonnell), чиј придонес во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење за менаџмент теоријата и практиката, и тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.

Имајќи го предвид сето горе наведено, логично произлегува дека менаџирањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на самата организација. Со самото тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мера да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Единствено на тој начин може да се обезбеди соодветен однос меѓу деловните ресурси на фирмата, што е претпоставка за нејзино успешно работење и соодветен развој.

Една од битните карактеристики на концептот на менаџирање со човечки ресурси е тоа што односите во организацијата не се набљудуваат како однос меѓу работодавецот и извршителот на функцијата, туку се ставаат во контекст на креативни односи. Постои општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување.

Управувањето со човечки ресурси, како современ менаџмент концепт истовремено се занимава како со холистички и стратески, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во организацијата. Освен тоа, и овој концепт на размислување води сметка за конкурентноста - ги опфаќа сите одлуки и акции во водењето на луѓето, кои креираат или ја поддржуваат конкурентската предност. Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечки ресурси е и стратешки, практичен, но истовремено и процесно- функционален дел.

За да постои вистинска ефикасност, при планирањето мора да се земат предвид сегашните способности и идните можности на луѓето. Во однос на тоа како ќе се опише процесот на стратеското планирање на човечките ресурси постојат доста поедноставени модели кои што единствено опишуваат ШТО Е (постоечки услов), додека другите предвидуваат ШТО ТРЕБА ДА БИДЕ (описувачки услов). Со овие информации може да се направи едноставен модел на процесот на стратеско планирање на човечките ресурси. Практичарите кои се занимаваат со човечките ресурси би требало да:

- направат поврзување на целите, идеите на одделот за човечки ресурси со целите и идеите на организацијата;
- направат проценка на сегашниот статус на човечките ресурси во организацијата преку направената анализа во работењето, позициите или работните категории на одделението за човечки ресурси;
- набљудување на средината за да можат да проценат како работните, позициите или работните категории би се промениле со текот на времето, како луѓето од тие позиции, исто така, би се промениле за да можат да бидат во тек со промените на работата, па и самиот оддел за човечки ресурси ќе го осети влијанието на така настанатите промени кои се случуваат внатре или надвор во организацијата;
- направат компарација помеѓу работата која е завршена сега со работата која се очекува да биде извршена во иднина, а потоа сегашните луѓе кои сега ја вршат работата со луѓето кои во иднина ќе бидат потребни (планирање на работната сила);
- ги имаат во предвид долгорочните стратегии за човечки ресурси кои што ќе помогнат да се затвори просторот на работата и на работната сила за да може да се направи изборот. Ова постапка станува таканаречена "Голема стратегија" за човечки ресурси;

- ја имплементираат "Големата стратегија" за човечки ресурси преку координирање на програмата за кариерен менаџмент, релации во работењето, програми за помошниците (асистенти) и компензација (бенефит);
- управувањето на човечките ресурси по принципот на имплементација и придвижување на "Големата стратегија" за човечки ресурси, односно преку промената на работата и луѓето ;
- прават евалуација на "Големата стратегија" за човечки ресурси, и тоа пред, за време на имплементацијата и после завршувањето на имплементацијата;
- резултатите од оваа евалуација го покажуваат постигнатиот резултат.

Зборувајќи за мисијата на менаџирањето со човечките ресурси како и поврзаноста помеѓу стратегијата за менаџирањето со човечките ресурси и културата и структурата на истите, можно е да се испушти еден битен елемент вели Storey : "Целите произлегуваат од мисијата и ги претставуваат специфичните резултати кои што стратегијата се обидува да ги достигне. Без цел, стратегијата е безначајна, опасноста од одење во непознат правец всушност е повеќе од очигледна<sup>4</sup>. Кога зборуваме во детали, целите на менаџирањето со човечките ресурси ќе варираат од една до друга организација, во зависност од внатрешните специфични фактори како и од надворешните притисоци и промени.

Слика 2. Стратешки дијаграм за четири фази



Извор: Planning and managing human resources strategic Planning for personnel management 2 ND edition, William J. Rothwell and H.C.Kazanas st. 30

<sup>4</sup> Storey, J. (19989), New perspectives on human resource management, London: Routledge p. 9

Процесот на стратешкиот менаџмент со четири фази опфаќа: оценување на опкружувањето, формулирање стратегија, извршување на стратегијата и оценување на стратегијата. Без овие фази невозможно е да се следи квалитетот на програмата за стратешки менаџмент, ниту пак да се согледуваат новите потреби кои треба навремено да се креираат и имплементираат во постоечкиот план и ја направат стратегијата целисходна.

Менаџирањето со човечки ресурси како проблематика, односно предметна наука и практична дисциплина ќе ја разгледуваме преку сите компоненти што се составен дел на нејзината мисија, односно делокругот на активности на претпријатието за обезбедување, задржување и развивање на човечките потенцијали.

## **2.1. Анализа на работно место и работните способности**

За квалитетно извршување на работата како во сите така и во воспитно-образовните установи многу важен елемент е *анализата на работното место*, бидејќи тоа е појдовна основа во определбите на вработените со што и како да го исполнат работното време. Анализата на работата преставува темел на системот на развој на човечките ресурси. Со цел да се усогласат барањата на работното место со знаењата на вработените, способностите и вештините на поединците мора да се познава содржината на работата и одговорностите поврзани со конкретната работа. Исто така, треба да се имаат информации и докази за знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики што треба да ги имаат поединците на одделните работни места за да можат квалитетно да ја извршуваат работата.

Основна грешка на старата школа во планирањето на работната сила беше дека организациите, на пример, се трудеа да одговорат на прашањето: Колку нови специјалисти ни се потребни, без претходно да се одговори на прашањето: За што ни се потребни тие нови специјалисти? Затоа најпрвин треба да се знае зошто се бараат одредени вештини и карактеристики, било за интерни или екстерни кандидати. Алатка која најчесто се користи во овој случај е *Анализа на работното место*. **Анализата на позицијата** како што објаснува Д-р Елмира Банчева (универзитетски професор на Нов Бугарски универзитет во Софија) е битен почетен чекор во целокупниот процес на проценка<sup>5</sup>. Добиените

<sup>5</sup> Bancheva, E., (2008), Personnel Selection and process of assessment, Sofija, st.15

информации обезбедуваат основа за *опис на позицијата*, каде што е вклучена содржината на работата која треба да се изведува и должностите и одговорностите кои ги содржи; и основа за извлекување на *спецификација на личноста* која дава детали за знаењето, вештините, односите и други карактеристики посакувани за личноста која ќе ја заземе позицијата.

Анализата на работното место најпластично се дефинира "како процес кој овозможува, преку опсервација и проучување, да се дојде до точна информација за природата на едно работно место. Тоа е опишување на задачите што се извршуваат на работното место и на вештините, знаењата, способностите и одговорностите кои се бараат од работникот за да може тој добро да ја извршува својата работа, како и на она што го разликува едно работно место од сите други".<sup>6</sup>

Самиот термин анализа на работа значи систематско истражување на работата. Работните места во една организација се врската помеѓу индивидуите и организацијата како и помеѓу организационата структура и крајните резултати.<sup>7</sup>

Од гледиштето на менаџерите за човечки ресурси анализата на работа е основниот процес од кој зависат повеќето активности во врска со човечките ресурси. Целта е да се обезбедат менаџери со детални информации околу тоа како организацијата ги врши своите функции и како тоа влијае на постигнувањето на поставените цели. Неспорно е дека постои имплицитна врска (поврзаност) помеѓу анализата на работата и стратешкото бизнис планирање. Анализата на работата како и организациското планирање е метод со кој се формира основна база со која сегашното однесување на вработение во фирмата може да биде евалуирано. Тоа овозможува да се обезбеди слика на секое работно место и да се направи поврзување помеѓу работните места.

Анализата на работното место опфаќа две групи информации, прво информации во врска со содржината на работата и второ информации во врска со извршителот на работата. При тоа најважно да се направи разлика меѓу: елемент на работа, задача, должност, работно место и работа. Елементот е најмала компонента на работата, задачата е дел кој се изразува со одредени резултати или цели, должноста е самостоен дел од работата кој опфаќа меѓусебно поврзани задачи, работното место е организациски поим кој означува

<sup>6</sup> E.Lanfam (1994), U.S.Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division, Training and Reference Manual for Job Analysis, N.Y.McGraw-Hill, 124

<sup>7</sup> Hupp,T.(1995), Designing work groups, jobs and work flow, San Francisco: Jossey-Bass

најмал дел на организациската структура, работата претставува збир на сите задачи кои поради својата сличност и меѓусебна поврзаност се доделуваат на извршување на еден извршител.

Аналитичарите вообичаено се обидуваат да одговорат на неколку прашања и тоа: Кој е називот на работното место? Што би содржело тоа работно место? Која е општата цел на работата? Како ова работно место ги поврзува целите и намерите на самата организација? Кое друго работно место одговара на задачите на ова работно место? Кои работни задачи се најбитни за успешно изведена работа?

Аналитичарите се ретко запознаени со деталите на едно работно место се до моментот додека тие не направат истражување за тоа<sup>8</sup>. На нив им се потребни овие информации ако сакаат да направат ефективна анализа.

*Собирањето информации* кои се неопходни за анализа на работно место е поврзано со извршување на повеќе активности кои бараат специфични знаења за методите на собирање информации и за искористување на податоците добиени од различни извори. Информациите за анализа на работно место можат да се добијат од повеќе извори: извршителите на работата на работните места, менаџерите на организацијата, постојните описи на работата, на специјалисти во организацијата или надвор од неа, технолошко-техничка документација за опремата, извештаите за извршената обука на вработените, норми и стандарди на работата и др. Основни резултати на анализата на работата се описот на работата и спецификацијата на работата. Описот на работата претставува пишан документ за работата на конкретното работно место во кој се содржани основните податоци за работата, задачите на работата, должностите и одговорностите поврзани со работата, овласувањата и авторитетите кои произлегуваат од работата и работните услови. Спецификацијата на работата претставува пишан документ за тоа кои знаења, способностите, вештини и други карактеристики на личноста се потребни за извршување на работата на конкретното работно место.

Анализа на работно место се врши штом организацијата ја направи својата стратегија и целите на своето функционирање. Следен чекор е планирањето на потребите на човечки ресурси кои ќе придонесат за остварување на целите.

<sup>8</sup> Hackett, T. and Williams, V. (1993) Documenting job content : An approach to job and work analysis, scottsdale, Arizona: The American compensation association

Анализата на работата, како функција на менаџментот на човечки ресурси се остварува со преземање низа активности во процес составен од шест етапи:: подготовка за анализа на работата, идентификација на работните места, избор на методи за анализа на работата и лицата кои ќе ја спроведуваат, собирање на информации за анализа на работата, составување опис на работата и остварување спецификација на работата.

Традиционалниот процес на анализа на работата се состои од седум чекори :

- запознавање со позицијата, работата или работните групи. Анализата на работа вообичаено се прави за едно работно место (секретарка, супервизор, инспектор);
- одлука за видот на резултатите;
- пристап до анализата која што најмногу би одговарала за добивање на саканите резултати;
- начин на кој ќе ги приберат резултатите;
- анализа на работата при собирањето на информациите;
- проверка на резултатите ;
- надгледување на условите во и надвор од организацијата за да се одреди кога анализата на работата треба да се повтори за да се соберат обновените информации.

**Подготовка за анализа на работата** се состои од повеќе активности кои се исклучително важни за квалитетот на вкупниот процес на анализа на работата. Таа подготовка за анализа опфаќа определување на целите на анализата, областите, употребата на анализата, средствата кои се неопходни за извршување на анализата.

**Процесот на анализата** започнува со одредување на работните места кои треба да се анализираат. Најпрво се анализираат оние работни места кои се клучни за успехот на организацијата. На пример, работните места на специјалистите за контрола на квалитетот, ако стратегијата на организацијата се фокусира на обезбедување што подобар квалитет на производот или услугата. Понатаму, со анализата се опфаќаат и работните места за кои е потребна долготрајна обука, работните места на кои организацијата постојано треба да вработува нови лица. Подоцна, кон анализата се додаваат и другите работни места се додека со неа не се опфатат сите работни места. Составен дел на процесот на анализата е изборот на *метод за анализа* на работата.

## **Методи за анализа на работата**

Историски гледано првите методи за анализа на работно место биле базирани врз основа на набљудувањето. Фредерик Тејлор (Фредерицк Таслор) изјавил дека менаџерите треба да го набљудуваат работењето на нивните искусни работници, додека Франк и Лилјан Гилберт ( Франк анд лиллиан Гилбретх) го претвориле набљудувањето во наука. Употребувајќи фотографии снимени во кратките сесии, тие беа во можност да ги разоткријат физичките движења на работниците и да ги преработат на покорисен и продуктивен начин. Кога времето, како и движењето беше земено во обзир се роди модерното мерење на работата, познато уште како студија за времето и движењето.

Денес постојат повеќе методи за анализа на работно место кои се употребуваат самостојно или комбинирани. Најчесто применувани методи се методот на набљудување, методот на интервју, методот на прашалник, методот на дневник на работа и методот на специфични стандардизирани прашалници. Анализата на работно место ја врши менаџерот и специјалисти од организацијата или консултантите од други организации.

**Непосредното набљудување** е традиционален метод на анализа на работата а се состои во систематско набљудување и бележење на сите информации во врска со работата. На тој начин се стекнуваат сознанија во што се состои работата, како се работи, колку време е потребно за извршување на работата, какви средства се користат, какви услови се потребни и сл.

**Интервју** преставува метод на анализа на работата, според кој се разговара со извршителот на работата и на тој начин се собираат информации за работата. Интервјуто може да биде структурирано, неструктурирано и комбиниранио.

*Структурирано интервју* се остварува според предходно подготвен формулар на прашања, кој се пополнува од интервјуерот, според одговорите на интервјуируаниот извршител на работата, во текот на интервјуто. Прашањата кои се содржани се во фиксирана форма и имаат определен фонд на зборови од кои интервјуерот неможе да отстапува. Задржувањето на овие зборови е важно од причина што помага во одржувањето на составот на интервјуто.

*Неструктурирано интервју* не е поврзано со претходно подготвен формулар на прашања. Ова интервју се остварува како слободен разговор при што се забележува соодветниот одговор. Се подготвува листата со наслови наречена *водич на интервјуто*. Оваа листа е генерална за целото работење. Лицата кои се

интервјуираат се прашуваат за опремата која тие ја употребуваат, работите со кои се среќаваат, за тоа кои им се најодговорни работни задачи, и колку време тие поминуваат на различни аспекти во работата.

Комбинираното интервју всушност претставува комбинација на претходните две. Дел од интервјуто е структурирано а дел не е структурирано.

Најголема придобивка од интервјуто претставува неговата способност за проникливост и размена помеѓу оној што ја подготвува анализата на работата, вршителите на работата и нивните супервизори. Интервјуто води до подлабоко разбирање за личноста отколку пишаните методи.

Како главни слабости на овој метод можеме да ги наброиме следниве:

- интервјуирањето чини многу време и пари;
- интервјуто не секогаш дозволува тоа да биде распространето и да опфати поголема одвоена, неповрзана популација, поради трошоците за патување и времето кое е потребно за да се изведат тие интервјуа;
- резултатите од неструктурираните интервјуа не водат едноставно до подоцнежни компјутерски анализи.

**Прашалниците** се еден од најшироко употребуваниите методи за добивање информации за работата, особено ако има голем број работни места кои треба да се опфатат со анализата. Прашалникот го пополнуваат извршителите а го анализираат менаџерите. .

**Дневникот за работа** како метод за анализа, преставува забележувања на извршителите на работните места за задолженијата во работата, зачестеноста и времето на извршување. Извршителите се замолуваат да ги евидентираат своите секојдневни активности во точно определени временски интервали ( на пример на секои 15, 30 или 60 минути). Дневникот за работа всушност наликува многу на персоналниот дневник на една личност. Во него за секој ден има по една до две страни. Секоја страна има временски рамки од левата страна а од десната страна има колона која овозможува да се евидентираат евентуалните забелешки. Корисен метод е кога за анализа на работното место е тешко да се спроведе непосредно набљудување. Како најголема негативност на овој метод е тешкотијата за соработка помеѓу извршителите како и нивната сконцентрираност на активностите отколку на резултатите. Ако извршителите на работата заборават да внесат податоци тогаш резултатот ќе биде неточен бидејќи при повторното собирање се прави селекција.

**Опис на работата** е еден од примарните резултати на анализата на работата. Описот на работата преставува напишан документ за тоа што работи вработеното лице на конкретното работно место, како ја извршува работата и под кои услови работи. Поради динамичните промени во работата и односите во организацијата, содржината на секоја работа мора да има доволно ширина за да ги мотивира вработените, а описите да се јасни и недвосмислени. Описот на работно место треба да содржи информации за следните основни елементи:

-информации за идентификација на работата- име на работно место, име на организациски дел каде припаѓа работното место, име на лицето кое го напишало описот, позицијата на непосредниот раководител и имиња на подредени работни места;

-информации за содржината на работата- детален опис на работните задачи, при што е тешко да се диференцираат оние задачи кои имаат суштинско значење;

-информација за одговорноста поврзана со работата- описот на работата ја конкретизира и одговорноста на поединецот спрема другите вработени, за материјалните и за техничките средства кои ги користи и за информациите со кои располага;

-информации во врска со работните услови- описи на работата во врска со условите во кои се изведува од аспект на врева, температура, опасности од повреди, нечиста средина и сл.;

-информации за мерките и стандардите на работата- опис на очекуваните резултати од работата и стандардите според кои таа треба да се изврши

Описот на работата води до Спецификација на личноста. Спецификацијата на личноста детално ги опишува карактеристиките на идеалната личност која има способности да ја работи работата. Од тие причини овој документ го користи описот на работата за да ги идентификува вештините, знаењето, искуството, атрибутите и карактеристиките на типот на личноста која е потребна за да ги пополни барањата за работата. Тој треба да содржи јасни, мерливи описи на овие атрибути, бидејќи тоа ќе биде показател врз основа на што ќе се одлучува дали кандидатот е или не е соодветен. Во процесот на селекција, спецификацијата на личноста е таа која одредува дали индивидуата е способна да ја работи работата или не, па оттука спецификацијата на личноста е клучниот документ во точката на селекција.

Разликуваме три главни пристапи кои се користат за спецификација на личноста<sup>9</sup>:

- фокусирање на потребите за работата и личните карактеристики кои се бараат од некој за да ја работи работата (и од него или од неа тогаш се очекува да научат за организацијата и тимот и да се вклопат во нив);
- фокусирање на организација и тим, како и способностите на личноста да се вклопи во нив (и од него или од неа тогаш се очекува да научат да се вклопат во самата работа);
- пристап на компетенции, каде што се наброени вештините, атрибутите и однесувањето кои се бараат и за работата и за тимот, а апликантот се мери според нив.

Она што е клучно за спецификацијата на личноста е дека треба подеднакво да се користи кај сите апликанти за да се обезбеди основа за мерење на карактеристиките на секој индивидуално, за да го определи обемот до кој тој/таа се вклопуваат во тој опис.

Значи, спецификацијата на работата претставува напишан документ за тоа какви знаења, способности, вештини, искуство и други лични карактеристики треба да поседува лицето за да може успешно да ја извршува работата. Тоа е посебен документ или пак заедно со описот на работата како единствен документ за анализа на работата со кој се дава одговор на прашањето каква личност е потребна за пополнување на одедено работно место. Описот и спецификацијата на работата ја докажаа својата корисност и тие често се употребуваат во менаџментот на човечките ресурси заради остварување на различни цели во одделни негови функции.

*Зошто анализата на работна сила е важна?*

Организациите се човечки институции коишто се раководени од страна на луѓето. Од повеќе причини талентот на луѓето во организацијата, го зајакнуваат огромното влијание на организацијата при постигнувањето на своите цели и долгорочните планови. Преку споредба на тоа што луѓето моментално работат и тоа што би требало да го работат (информација за работната анализа) како и прашањето какви луѓе ја работат работата а какви би требало да ја работат (информација за работната анализа), луѓето што донесуваат одлуки започнуваат

---

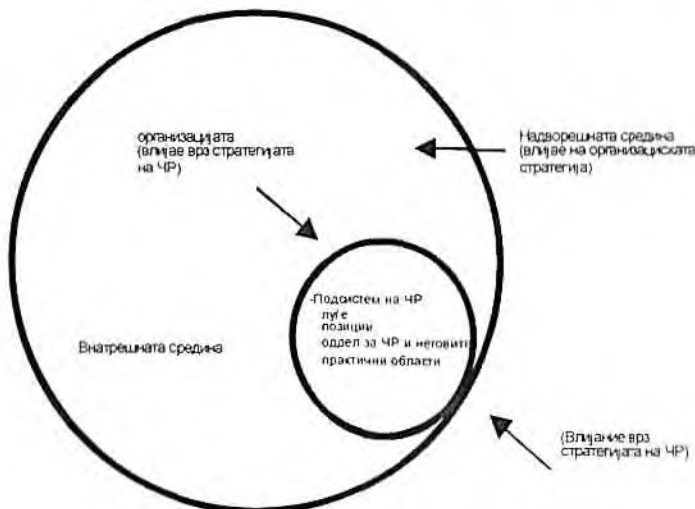
<sup>9</sup> Muller- Camen, M., (2008), Human resource management : A case study APPROACH, p. 144

со собирање на информации за расположливата човечка сила како и слабостите внатре во една организација.

## 2.2. Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечки ресурси се дефинира како " процес со кој едно претпријатие обезбедува доволен број и добар вид на личности, на вистинско место и во погодно време, за да ги направат работите на најефикасен и најкорисен начин"<sup>10</sup> Како и да е планирањето на човечки ресурси во организацијата преставува процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој осигурува организацијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои според бројот и квалитетот ( знаења, способности и вештини ) ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и на тој начин, да придонесуваат за остврување на целите на организацијата.

Слика 3. Внатрешни и надворешни фактори при планирање на човечките ресурси



Извор: Planning and managing human resources strategic Planning for personnel management 2 ND edition, Wililiam J. Rothwell and H.C.Kazanas st. 183

Важно е да се разбере дека една од клучните разлики помеѓу скенирањето на околината за стратешко бизнис планирање и планирањето на човечките ресурси, е тоа што луѓето кои го планираат бизнисот се способни да

<sup>10</sup> George T.Milkovich et Thomas A.Mahomey,(1979), Human Resource Planning models, New York Numan resource planning Society, st. 73,84.

го фокусираат нивното внимание единствено на условите надвор од фирмата. Целата суштина на стратегијата за планирање на кадрите е да се допринесе промените во надворешниот свет да бидат третирали во компанијата со високо внимание. Од друга страна лицата кои планираат човечки ресурси имаат најмалку две средини за кои можат да размислуваат: едната надворешна - надвор од организацијата и една внатре во самата компанија ( Rothwell and Sredl, 2000).

Во минатото лицата кои ги планирале човечките ресурси повеќе внимание посветувале на предвидувањата на потребата на човечките ресурси отколку на набљудувањето (скенирањето) на околината. Исторски гледано литературата што го обработува планирањето на човечките ресурси го издигнува предвидувањето на потребата на човечките ресурси а го игнорира набљудувањето (скенирањето). Набљудувањето (скенирањето) се фокусира на квалитативните (во содржината) промени во текот на времето, додека проценувањето се фокусира на квантитативните (бројки) промени во текот на времето. Постојат докази кои ќе посведочат дека планирањето на човечките ресурси постепено се оддалечуваат од историските определби за потребите од човечки ресурси во иднина, и се започнува со размислување од типот на потреба од човечки ресурси сега во моментот.

Одговорниот во организацијата за проценување на бројот на луѓе и работни места, проценува кои кадри се потребни во една организација за да ги достигне своите цели и да ги релизира своите планови во текот на одреден период на најефикасен и најдобар можен начин.

За да се овозможи процесот на предвидување на потребата, лицата кои ги планираат човечките ресурси треба да:

- ги класифицираат вработените на јасни и недвосмислени категории, кои што вклучуваат година, раса, пол, времетраење на вршење на служба и сегашна позиција;
- да ги класифицираат работните места во категории, кои што вклучуваат образовни подготовки, задолжително да се наведе искуството, или распоред на работата во организационата структура;
- да направат израмнување помеѓу историските релации на капацитетот и нивото на вработените. На пример колку луѓе се потребни за да произведат одреден број на производи?

- предвидување на барањата со кои ќе се соочат преку анализа на сегашните потреби за човечките ресурси и предвидувања на идни барања за човечките ресурси;
- предвидување на набавките преку анализа на сегашнава листа на човечките ресурси и споредено со очекуваните надворешни и внатрешни обезбедувања со човечките ресурси;
- предвидувања на потребите од човечките ресурси .

Процесот за планирање на човечки ресурси традиционално го започнува и го води Секторот за човечки ресурси, но респектирајќи го фактот дека информациите за планирање се добиваат од сите делови на организацијата. Типичен модел за традиционално планирање на кадри прикажан е на сл.4. во кој е нагласен балансот помеѓу понудата и побарувачката на работна сила со цел обезбедување на работници на право место во право време.

Слика 4. Модел на традиционално планирање на кадри



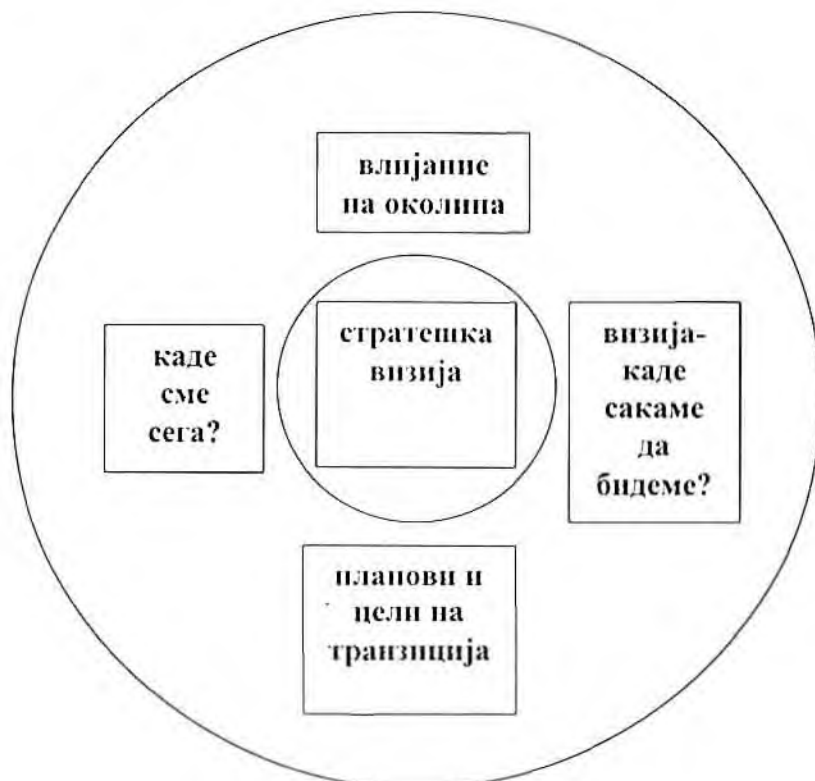
Традиционалниот модел е критикуван заради тоа што не обрнува доволно внимание на способностите (Hendry, 1994; Taylor, 1998), и поставување на потребата да се планира и по други критериуми како што се односите на вработените и културата на организацијата.

Новиот модел ги интегрира сите аспекти на планирање по традиционален модел но и односите, културата, системите претставено на сл.5.

Овој модел ги комбинира сите аспекти на планирање, вклучувајќи го традиционалниот модел на планирање на кадри но, и повеќе од тоа: односи, култура и системи. Дадениот модел укажува на тоа "каде сакаме да бидеме" што произлегува од стратешката визија "каде сме сега" и што треба да

направиме да ја оствариме транзицијат-делувајќи во рамките на организационото опкружување.

Слика 5. Интегриран модел на планирање на човечки ресурси



Во интегрираниот модел сите области се важни, но не е строго дефиниран редоследот, односно се нуди можност за паралелно работење или неформален начин со повеќекратно навраќање на задачите од сите области.

#### *Процес и методи на планирање на човечките ресурси*

Планирањето на човечки ресурси треба да овозможи организацијата да располага со луѓе кои, според своите знаења, способности и вештини ќе бидат во состојба да ги остваруваат планираните активности и цели. Процесот на планирање на човечки ресурси опфаќа четири фази: собирање информации за надворешната средина и за организацијата, предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси, подготовка и спроведување на потребни програми за усогласување на побарувачката и понудата на човечки ресурси и следење, евалуација и менување на планот.

### *Предвидување на побарувачката на човечките ресурси*

Планирањето на побарувачката на човечките ресурси претпоставува организацијата јасно да ги одреди оние показатели и мерки кои со вработеноста се најнепосредно поврзани и кои најмногу влијаат на неа.

Наједноставен метод на предвидување на побарувачката е методот на предвидување **од долу нагоре**. Според овој метод менаџерот на секој организациски дел врз основа на сопствени сознанија и планирани задачи ги оценува идните потреби за човечки ресурси за својот организациски дел.

Лицата кои планираат во одделот за човечки ресурси ги разгледуваат барањата на одделните организациски делови и со тоа ја зголемуваат нивната важност.

Друг метод е предвидување **од горе надалу**. Кај овој метод искусните врвни менаџери и директори на заедничките состаноци ја разгледуваат стратегијата, бизнис планот и другите фактори кои влијаат на потребата за човечки ресурси на различни нивоа на организацијата. Тие обично прават предвидување на побарувачката на човечките ресурси базирани на најдоброто и на најлошото сценарио за предвидување на побарувачката на човечки ресурси, кое го сметаат за остварливо.

**Работна студија (work-study method)** се заснова на детална анализа на поединечни работни часа по единица на производство. Стандардите се прават врз потребното време на вработените за извршување на работните задачи.

**Делфи методот** преставува специфична постапка за прибирање на стручни мислења за предвидување на побарувачката на човечките ресурси. Примената на овој метод започнува со подготвување на прашалник за идните потреби за човечки ресурси. Овој прашалник им е достапен на одреден број експерти кои самостојно предвидуваат за побарувачката на човечки ресурси и даваат аргументи за своите ставови. Експертите одговараат самостојно и без договарање. Обработените прашалници им се доставуваат на експертите заедно со втор прашалник. Во вториот прашалник можат меѓусебно да се консултираат и разменуваат искуство. Процесот продолжува се додека експертите не постигнат консензус за предвидување на побарувачката на човечки ресурси.

### *Предвидување на понудата на човечки ресурси*

Важна задача во процесот на планирање на човечките ресурси претставува планирањето и предвидувањето на понудата на човечките ресурси која

организацијата ја има на располагање за да одговори на побарувачката. Вкупната понуда на човечките ресурси организацијата ја има на располагање за да одговори на побарувачката. Вкупната понуда на човечки ресурси во организацијата се состои од интерна и од екстерна понуда на човечки ресурси.

Интернатата понуда ја сочинуваат сите вработени кои можат да помогнат да се задоволи идната побарувачка на организацијата со задржување на постојните работни места или со трансфер на други работни места. Инвентарот на знаења, способности и вештини преставува специфичен преглед за тоа со што располагаат човечките ресурси на организацијата, кој овозможува организацијата да ги оцени постојните човечки потенцијали, нивните знаења, способности и вештини, од аспект на идните потреби во планскиот период. Овој инвентар покрај бројот на извршители на одделни работни места, содржи и разни други податоци за вработените: образование, работно искуство, специфични способности и вештини, цели за развој на кариерата и сл. Инвентарот на знаења, способности и вештини служи како основа за подготвување на програми за образованието, усовршувањето и развојот на вработените, планирање на програми за трансфери, преместување и замена на луѓето во организацијата.

Информациониот систем на човечки ресурси преставува таква база на податоци која ги комбинира во еден систем сите податоци што организацијата ги има за вработените и за работните места: индивидуални досиеа, список за евиденција на вештините, опис на работите на работните места, платата и бенифициите на секој вработен, резултатите од оценувањето на перформансите, резултатите на тестирањето во процесот на регрутацијата и селекцијата, знаењата на странски јазици, специфични знаења и посебни програми на образование што поединецот ги посетувал во организацијата или надвор од неа, развојниот потенцијал на секој вработен утврден врз основа на разни тестирања и проценки на менаџерите. Со комбинирање на сите податоци во единствена база на податоци можат да се подготват софтвери со чија помош се добиваат извештаи за напуштање на организацијата и врз основа на нив организацијата ја води политиката на управување со човечките ресурси и да донесува правилни одлуки во врска со утврдување на потребите, развојните потенцијали, промоциите, преквалификациите и другите димензии на искористување на човечките ресурси.

Најпознат квантитативен метод во предвидувањето на интерната понуда на човечките ресурси е методот, односно анализата на Марковљев. Овој метод се состои во формирање на посебни матрици за движењето на вработените во организацијата која ја покажува веројатноста еден вработен во планскиот период да остане на истото работно место, да премине на друго работно место или да ја напушти организацијата. За да се формира матрица на движење на вработените во организацијата, планерите ги преземаат следните чекори:

-одредување на работните места помеѓу кои доаѓа до движење на вработените и прецизирање на ситуациите на напуштање на организацијата по сопствен избор на поединецот, отказ, смрт, пензионирање;

-собирање податоци за стапките на извршените движења на вработените за секоја од наведените ситуации во последните неколку години.

Работодавците во задоволување на побарувачката за човечки ресурси можат да ја користат и надворешната понуда на работната сила од пазарот на трудот. Затоа од секторот за човечки ресурси се очекува да прибере податоци за одделните карактеристики на работната сила која на пазарот на трудот бара вработување. Врз движењето на пазарот на работната сила и врз надворешната побарувачка на човечки ресурси влијаат бројни фактори, од кои некои имаат локално значење, а некои се глобални и поврзани со стопанството во целина.

### *Подготовка и спроведување на програма за усогласување на побарувачка и понуда на човечки ресурси*

Значајна улога во процесот на планирање на човечките ресурси има усогласувањето на побарувачката и понудата на човечките ресурси. После завршување на процесот на планирање и предвидување на побарувачката и понудата за планираниот период потребно е да се анализира нивниот однос и да се види дали овие две варијабли се усогласени или не. Неусогласеноста на побарувачката и понудата се манифестираат во два облика: како суфицит и како дефицит на човечки ресурси.

### **2.3. Регрутација на човечки ресурси**

Организациите се способни да произведуваат добра и услуги единствено поради напорот на луѓето вработени во нив. Без добри луѓе, кои ефективно работат заедно, организацијата е многу помалку способна да го обезбеди она

што им е потребно на нејзините потрошувачи. Да се има вистинската личност на виситнското место во вистинското време е предуслов за успех.

Друга точка која многу организации се уште не ја сваќаат е важноста на линкот помеѓу ефективното регрутирање и другите процеси во организацијата. Ако процесот на регрутирање е слаб, можно е, личноста која е вработена, да не работи особено добро. Доколку индивидуата биде регрутирана ефективно, ќе се заштеди време, напор и трошоци.

Ако процесот на регрутирање не е ефективен, индивидуата може лесно да се демотивира, а може и да замине, што ќе доведе до нов процес на регрутирање. Од тие причини ефективното регрутирање е клучно за успех на бизнисот.

За да се планира ефективен процес на регрутирање, потребно е да се постават бројни прашања, кои се наброени подолу. Информациите добиени од анализата на работното место помагаат во пронаоѓање одговори на прашањата, и затоа се советува да се планира регрутирање со апдејтирани (дополнети, обновени) анализи на работно место<sup>11</sup>.

- Дали работната позиција е за интерни апликанти, екстерни апликанти или и за двата вида? Секако, идеално е стремењето кон најширокото можно пребарување на кандидати, гледајќи внатре и надвор од организацијата. Како и да е планирањето зависи од времето и искуството за успешно донесување на одлука. Најправо да се бара интерно, а екстерно да се бара само ако не може да се најде соодветен интерен кандидат. Ако е целта донесување свежа крв или нови идеи во организацијата, секако треба да се примат екстерни кандидати;
- Која е соодветната временска рамка- колку брзо треба личноста да биде регрутирана? Дали ова дозволува доволно време за различните чекори да се достигне резултат. Времето е едно од најважните прашања за одредување на позицијата и привлекувањето на кандидати. Потребно е доволно време за да можат да се привлечат најдобрите кандидати, но најпрво треба да се изберат методите на регрутирање;
- Кои се потребни ресурси за регрутација? Колкави се трошоците? Колку е лесно да се даде оглас? Кои внатрешни чекори треба да се преземат;
- Каква е состојбата со потенцијалниот кадар кој треба да биде инволвиран во процесот на регрутирање? Како ќе се одбере најдобрата комбинација

<sup>11</sup> Muller- Camen, M., (2008), Human resource management : A case study APPROACH, p. 148

на луѓе кои треба да бидат вклучени и како ќе се обезбеди нивното учество и задачи во процесот;

- Какво е искуството на инволвирањето персонал- дали е потребен тренинг или дополнителни луѓе кои треба да бидат инволвирани во дизајнот или подготовката на процесот за регрутирање? Сите овие прашања бараат време и дополнителни ресурси.

Пред да се одлучи каде да се бараат можни кандидати, сите прашања како овие треба да бидат земени во предвид.

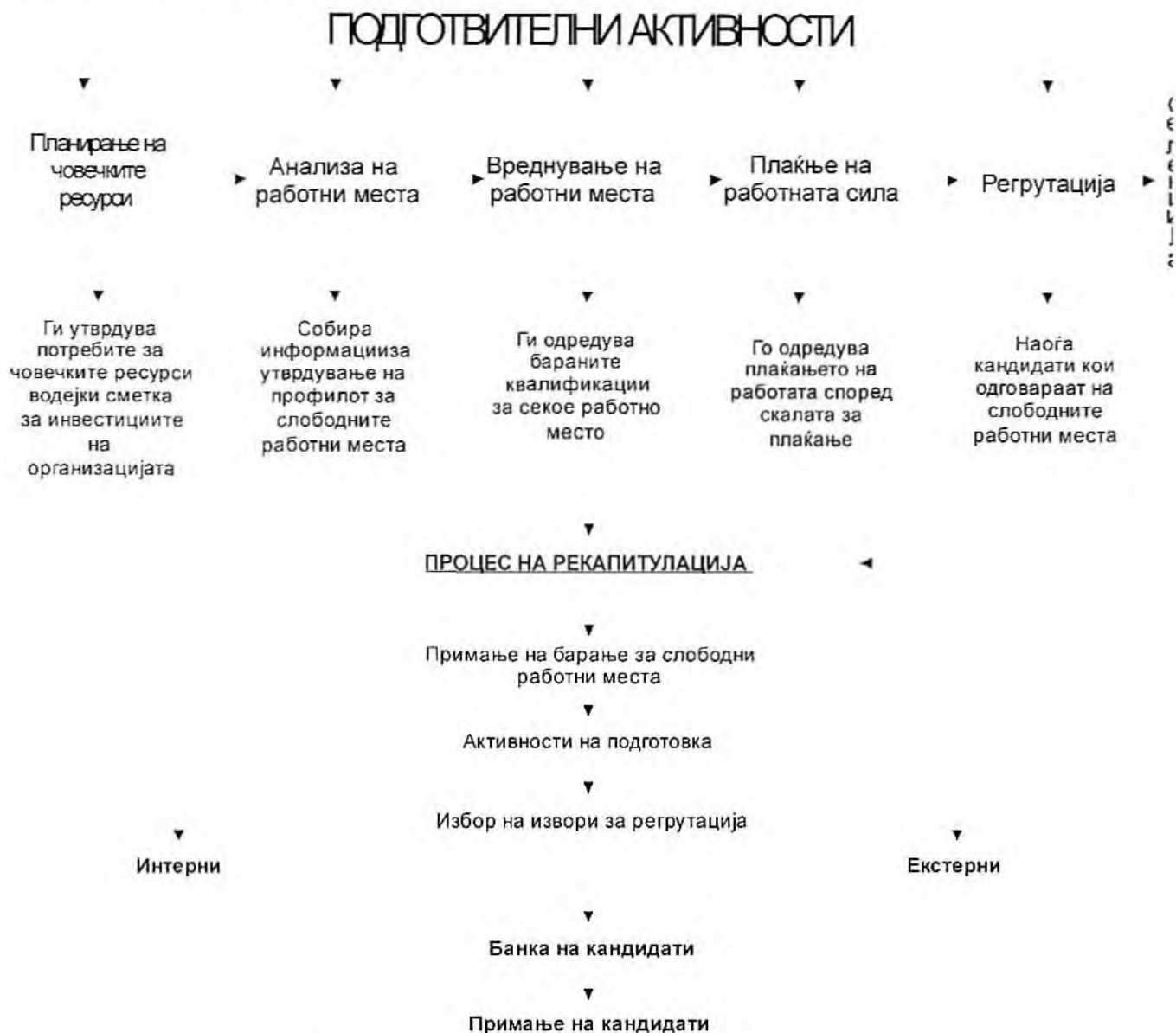
Регрутацијата и селекцијата на кадри се важни функции на секоја организација, а процесот на регрутирање е првиот чекор кој води кон креирање на конкурентска предност и стратемиска предност на самата организација. Процесот на регрутирање претставува систематска процедура од пронаоѓање на кандидати до организирање и спроведување на интервју што бара интензивно вложување на ресурси и време.

Секоја организација ги задоволува потребите за човечки ресурси на два начина: со вработување на нови луѓе и со развој на потенцијалите на вработените. Организацијата вработува нови луѓе кога ги проширува своите активности и отвара нови работни места и кога треба да ги пополни работните места кои останале испразнети поради внатрешното преместување и реорганизација, поради напуштање на организацијата и преминување во друга организација, пензионирање и сл. Пополнувањето на работните места започнува со процес кој, најчесто е познат како регрутација (привлекување, прибавување) на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Целта на регрутацијата е да обезбеди поголем број на квалитетни кадри кои треба да се вработат, за да можат менаџерите да извршат адекватна селекција. Квалитетно извршување на регрутацијата во организацијата подразбира утврдување на потребите за нови работни места, согледување на барањата на работните места, согледување на изворите за регрутирање, привлекување и поттикнување на кандидатите за пријавување за слободните работни места и контактирање со кандидатите.

Регрутирањето како функција на менаџментот на човечки ресурси е поврзана со анализата на работата, планирањето на човечките ресурси и селекцијата. Во процесот на планирањето на човечките ресурси се планира и

нивното регрутирање, според бројот и квалификацијата на вработените за остварување на целите на организацијата.

Слика 6. Процес на регрутација и подготвителни активности <sup>12</sup>



Извор: Sekoiou, Blondin, Fabi Besseyere des horts, Chevalier, Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, 3 trige, Paris, 1998, st.257

Регрутирањето кандидати, кое се заснова на анализа на работата на слободните работни места, дава гаранција дека луѓето кои се поставуваат на работните места, со своите знаења, способности, вештини и лични особини, навистина ќе можат успешно да ги извршуваат поставените работи.

<sup>12</sup> Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Hort, Chavalier, Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, tirage, Raris, 1998, str.257

Регрутацијата всушност содржи активности кои се наменети за идентификување на изворот на талентот, за да може истиот да се сретне и поистовети со потребите на организацијата, и потоа нормално да ги привлече потребниот број и вид на работници на вистинското место, во вистинското време. Почитувајќи го сознанието дека подготвителните активности на регрутирањето се составен дел на одделните функции на менаџментот на човечки ресурси, кои се разработуваат одделно, овде нашиот интерес го задржуваме на активностите кои значат непосредно извршување на регрутирањето. Тоа се активностите поврзани со барање за слободните работни места, анализа на барањето и дефиниција на работното место кое треба да се пополни и избор на извори за регрутирање.

Традиционалниот пристап на регрутацијата и селекцијата на кадри се состои во следното:

- идентификување на соодветни извори за пронаоѓање на таленти;
- вложување на постојани напори за регрутација за најкритичните работни места;
- поставување специфични барања и услови во огласите пред истите да бидат објавени;
- регрутирање преку огласи веднаш штом ќе бидат објавени;
- проверување на лицата уште на самиот почеток;
- тестовите подготвени од работодавачот се употребуваат за да се увидат реалните квалитети и слабости на апликантите за работа;
- интервјуто се прави само со кандидати кои можат да се земат во предвид за работата;
- се прави проверка на искуството на кандидатите кои можат да се земат во предвид за работата;
- им се дава понуда на кандидатите кои можат да се земат во предвид за работата;
- започнува распоредувањето на работните места.

Проблемот со традиционалниот метод за регрутација и селекција е тоа што е ориентиран само кон минатото или само кон сегашноста .

Штом организацијата ќе ја утврди потребата од пополнување на слободните работни места, се соочува со проблемот како да ги обезбеди потребните кандидати. Тоа може да го направи со користење на два основни извори на регрутација: интерни и екстерни извори. Првиот е наречен внатрешен пазар

на трудот а вториот е наречен надворешен пазар на трудот. Одговорното лице треба да одговори на прашањето: Дали тоа што ни е потребно ќе го купиме од надвор или ќе го направиме самите. Истотот се однесува и за процесот на регрутација : Дали ќе бараме одредени вештини надвор од организацијата или ќе ги пронајдеме вештите луѓе ќе ги едуцираме од време на време за потребите на организацијата?

Генерално кажано регрутацијата не претставува еднократен напор кој се превзема само кога има огласи. Потребно е време да се пронајде и воспостави релација со надворешните извори и да се создаде база на внатрешни и надворешни податоци на потенцијални кандидати.

Интерните извори преставуваат барање на потенцијалните кандидати за слободните работни места во самата организација, помеѓу постојните вработени во неа. Ваквата ориентација на организацијата често доведува до зголемување на мотивацијата и лојалноста на вработените кон организацијата, бидејќи им дава можности за напредување, за заземање на повисоки работни места, и на тој начин, за остварување на индивидуалните цели во развојот на кариерата. Тоа, во исто време, значи и поттикнување на нивниот развој и оспособување за извршување на посложени и поодговорни задачи. Штом организацијата ќе ги исцрпи своите интерни извори на кандидати, треба да се сврти кон надворешните извори на работна сила. За екстерна регрутација постојат на располагање голем број извори.

Скоро во сите земји постојат државни агенции за вработување како посебни државни институции, кои ја проучуваат сложената проблематика на невработеноста. Кај нас улогата на државните институции ја врши Агенцијата за вработување на Република Македонија со своите подрачни единици во сите општински центри. Во светот е присутна практиката обезбедување кандидати да се врши преку приватни агенции за вработување. Специјализираните агенции за регрутирање менаџери познати под името-ловци на таленти, се агенции кои се занимаваат со регрутирање на менаџери за повисоки менаџерски позиции.

Универзитетите и факултетите преставуваат традиционални извори на кандидати за регрутација. Обезбедувањето кандидати директно од високошколските организации овозможува вработување на млади луѓе без работен стаж и практично искуство, но со добра теоретска подготовка од соодветната област и со енергичност, амбициозност и иницијативност во акциите.

Препораките на вработените се јавуваат како значаен надворешен извор кој го користат многу работодавци како гаранција за регрутирање квалитетни кандидати. Организацијата ги информира своите вработени за слободните работни места и бара од нив да предложат соодветни кандидати од редот на нивните пријатели и роднини. Еден од пристапите за регрутација е организацијата да вработи студенти како хонорарни работници за време на летото и со скратено работно време во текот на школската година. Овие програми за летна, односно стручната практика имаат неколку цели. Тие им овозможуваат на организациите да се презентираат пред потенцијалните кандидати кои можат да бидат вработени. Од гледна точка на студентот, летната работа значи работа која се плаќа. Таа исто така, значи реално работно искуство за студентот и можноста за запознавање со вистинската работа.

Еден од најинтересните пристапи е да се организираат саеми на работни места.

Во последните години се докажа дека интернетот претставува битен и растечки извор за регрутација на нови кадри. Денес, постојат околу 1 милион биографии и биографски податоци и околу 1.2 милиона понуди за работа преку интернет услугата. Околу 5.800 компании го изведуваат регрутирањето на кадри електронски преку интернет, а во моментот постојат голем број на сајтови за пребарување на работа. Годишното зголемување на регрутацијата на кадри базирана на интернетот како извор се очекува да достигне приближно 150 проценти. (Staffing Industry Report, 1997)

Пред воопшто да се отпочне регрутацијата, мора да се знае точно кои ќе бидат работните задачи на нововработениот и каква личност е потребна. Потребно е да се внимава на следното: Кои се главните одговорности и задачи на конкретното работно место? Доколку се пополнува испразнета работна позиција, тогаш се извлекуваат главните одговорности од описот на работно место на конкретната позиција. Доколку нема опис на работно место ова е одлична можност да се идентификуваат главните одговорности за конкретната работна позиција. Дури и во случај кога постои опис на работното место, процесот на регрутирање е одлична можност да се направи ревидирање на постоечкиот опис, да се додадат одредени одговорности, да се исфрли она што веќе не е во доменот на работење на конкретната работна позиција, односно да се направи соодветна измена доколку е потребно. Кое образование и минато работно искуство треба да ги има лицето кое што ќе дојде на конкретната работна позиција?

Образованието и работното искуство се најзначајните сегменти кои се земаат во предвид при селекцијата на кандидатите. Затоа е потребно конкретно да се определат за да може да се привлечат токму оние кандидати кои што навистина ги поседуваат. Каков вид на лични карактеристики се потребни? Дали личноста треба да има добри меѓучовечки комуникациски вештини?

Во текот на интервјуто потребно е да се посветите внимание на други значајни карактеристики кај луѓето кои се вработуваат:

- аналитички и креативни способности кај личноста, односно на каков начин личноста ги проценува проблемите и на каков начин пристапува за решавање на истите;
- стилот на донесување на одлуки, односно дали некои луѓе се базираат на факти, а други донесуваат одлуки интуитивно. Некои брзо донесуваат одлука, додека одредени луѓе имаат потреба да размислат извесен период пред да одлучат. Некои зависат од мислењето на другите, додека некои тежнеат сами да дојдат до сопствена одлука;
- мотивација на личноста, односно личните цели, интереси, нивото на енергија, како и постоечкиот или посакуваниот кариерен развој на кандидатот во голема мера го претставуваат нивото на лична мотивација кај кандидатот;
- каква е организациската култура, дали е насочена кон тимска работа, каков е степенот на еднаквост, дали постои одреден систем за наградување?- Ова помага кога се бара тимски играч или лице кое што е одличен индивидуалец.

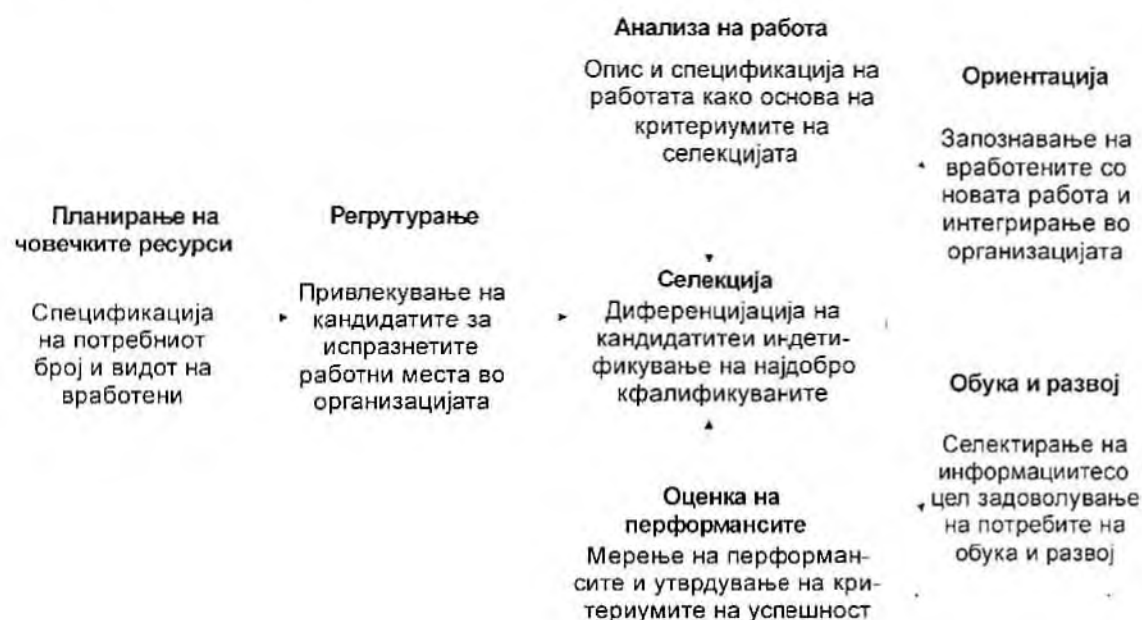
#### **2.4. Селекција на човечки ресурси**

Организациската стратегија бара одредени работи да бидат извршени од страна на луѓе со одредени квалификации. Стратегијата за човечки ресурси прецизира колкав број на луѓе се потребни за спроведување на организациската структура.

Менаџерите особено внимание посветуваат на селекцијата на потенцијалните кандидати за слободните работни места. Таа селекција преставува продолжување на регрутацијата а основните информации ги добива од плановите за човечките ресурси, анализата на работата и оценката на успешноста. Во исто време селекцијата претставува база за ориентација за образование и развојот.

Наместо да бидат фокусирани и тесно врзани на сегашната потреба или на потребите од минатото, при селекцијата на ресурсите мора да се земат во предвид идните можни промени во работењето како и потенцијалот на поединецот.

Слика 7. Односот на селекцијата спрема другите функции на менаџментот на човечките ресурси<sup>13</sup>



Извор: Stone T.H., Meltz, N.M.: Human Resource Management in Canada, Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto, 1991, str.210.

Селекцијата претставува процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува. Неправилната селекција создава проблеми и кај самите личности. Сознанието дека треба да стекнуваат нови знаења, често, ги прави незадоволни, поттикнува кај нив чувство на нерамноправност со другите вработени. Во процесот на селекцијата особено е важно да се оствари согласност помеѓу карактеристиките и барањата на работата и индивидуалните карактеристики на кандидатот.

Процесот на селекција го извршува менаџерот кој непосредно раководи со организацискиот дел каде има слободни места. Тој користи помош од специјалисти за селекција од организацискиот дел за управување со човечки

<sup>13</sup> Stone T.H., Meltz, N.M.: Human Resource Management in Canada, Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto, 1991, str.210

ресурси кои предлагаат различни методи за оценка на квалитетите на кандидатите. Селекцијата не завршува со изборот на кандидатите, бидејќи новопримените вработени треба да се социјализираат низ процесот на запознавање со работите што ќе ги извршуваат, со правилата на функционирањето на организацијата, колегите на работата и слично. Во овој дел најчесто спаѓаат следните критериуми:

- резултатот/ефектот како мерка за успешноста во извршувањето на работата се изразува и се мери на разни начини- со бројот на произведените единици производ, со бројот на продадените единици производ, вредноста на продажбата, бројот на отчукани страници и сл.
- редовноста на работата претставува критериум за избор на кандидати на оние работни места на кои отсуството од работа може да претставува проблем за организацијата;
- стажот се појавува како посебен критериум за пополнување на слободните работни места ако извршувањето на работата е поврзано со поседување на одредено искуство;
- амбицијата за напредување може да биде клучен услов за успешно вршење на задачите, особено на менаџерите;
- подготвеноста за обука претставува критериум кој треба да го исполнуваат кандидатите кои конкурираат за работни места кои бараат дополнително образование и обука во самата организација;
- способности за иновации од најразличен вид претставува основа за подобрување на квалитетот на работењето и за подигнување на конкурентска способност на организацијата.

Секој критериум треба да биде прецизно одморен и мерлив. Одредувањето на критериуми е сложена работа. Мозни критериуми за успешноста во работата можат да бидат: мерки за количина, мерки за квалитет, изгубено време, флукуација, потенцијал за обука и напредување и оцена за успешност. Секое работно место има посебна спецификација.

Методите за селекција имаат важна улога во формирањето на системот на човечки ресурси и овозможуваат организацијата да ги оцени квалитетите на кандидатите и да ја утврди нивната согласност со барањето на работните места и врз основа на тоа да ги избере најдобрите кандидати за соодветните места и за организацијата во целина. Најчесто користени методи за селекција се: пријава на конкурс, биографија (личност на кандидатот, образование, работно искуство,

искористување на слободно време, дополнителни информации), интервју, психолошки тестови, препораки, мерни центри и др.

### **Методи на селекција и организациски контекст**

Процедурите на селекција се користат за да му овозможат на работодавачот да ја избере најсоодветната личност за вработување на слободната позиција. Селекционите процедури се средства за проценка на индивидуалните кандидати кои аплицирале за позицијата, сет на согласни критериуми кои се значајни за проценка. Од организациска перспектива селекционите процедури мора да бидат колку што е можно по фер, веродостојни, валидни, објективни, етички, ефективни и ефикасни, колку што е можно поточно да ги разликуваат кандидатите за да го одредат вистинскиот избор, односно избор на кандидат кој најуспешно може да ја изведува работата. Процесот на селекција на вистинската личност за работа може да не биде толку едноставен како што се чини дека е.

Културата на една организација ја вклучува организациската филозофија која може експлицитно и имплицитно да ги одреди пристапите за регрутирање и селекција, одлуките за селекција и мерки за успешна изведба на работата.. Организациската култура исто така се рефлектира во организацискиот идентитет и тоа ќе влијае на тоа кој аплицира за слободно работно место. Проценките кои се јавуваат во текот на селекциониот процес не се сите еднонасочни. Индивидуите исто така ја селектираат организацијата во која аплицираат и го евалуираат потенцијалниот работодавач во секоја фаза од процесот. Процесите на селекција треба соодветно да се спроведуваат, да се осигура дека нема незаконска дискриминација.

### **Методи на селекција кои се користат во Европа**

Моментално се достапни бројни методи на селекција кои значајно се разликуваат во зависност од бројот на апликации и од типот и нивото на слободната позиција. Овде се вбројуваат апликациони форми и CV-ја, биографски податоци, интервју, препораки, психолошки тестирања, работни примери, вежби, групни задачи, презентации и центри за проценка. Во Велика Британија најчесто

се користат апликационите форми, интервјуата и препораките. По нив следат биометриски тестови и центрите за проценка на менаџерски позиции. И покрај големиот обем на достапни методи за селекција, многу организации, големи средни и мали, ги користат најдолго стандардните пристапи како што се интервјуата. Зошто е тоа така? Можеби затоа што тие се дел од нивните обичаи и пракса и без евалуирање на ефективноста на евалуациониот процес тешко е да се знае дали вреди да се промени.

### **Фактори кои влијаат на методот за селекција**

Изборот на вистинскиот метод на селекција зависи од бројни фактори:

- достапност на буџет;
- времето за состаноци;
- бараната точност;
- типот, специјализацијата и нивото на позицијата што треба да се пополни;
- претходни обичаи и практики;
- критериуми за селекција на позицијата што треба да се пополни;
- прифатливоста и соодветноста на методите;
- способностите на инволвиралиот персонал во процесот на селекција;
- административните олеснувања.

Алатките за селекција можат да проценуваат повеќе индивидуални карактеристики како што се знаењето, вештините и способностите и битните атрибути за слободната позиција. Можеби еден од најважните чекори во дизајнирање на селекционата процедура е да се осигура дека најприменливите вештини, способности знаења и атрибути се идентификувани и точно проценети според барањата на слободната позиција.

### **Методи на селекција**

Апликативни форми и CV-ја

Апликативните форми се креирани од организациите да им овозможат на апликантите да презентираат битни информации во стандардизиран формат. Тие исто така обезбедуваат поглед внатре во организацијата и имиџот кој тие го презентираат и може да влијае на нивото на одговори и содржината која ја обезбедува апликантот. Потенцијално успешните апликанти може да бидат изгубени во оваа фаза бидејќи не ја комплетираат апликативната форма; може да им изгледа премногу долга, премногу комплицирана, да бара неважни

информации или да не се вклопува во сликата на апликантот за неговиот идеален работодавач.

Апликативните форми ретко се користат како единствен метод за селектирање на кандидати, но се корисни за скенирање и идентификување на скратена листа на соодветни кандидати кои можат да продолжат понатаму во процесот на селекција. Добро дизајнирана апликативна форма достапна онлајн и користени заедно со релевантни критериуми за намалување на листата, помага во редуцирање на трошоците на целокупниот процес на селекција. Ако апликативната форма не е јасна или критериумите за намалување на листата не се релевантни за работата, оние кои ќе бидат одбиени во оваа фаза можат да бидат бројни потенцијално успешни кандидати.

Сите организации не се потпираат на истите апликативни форми. Некои бараат CV од апликантот дополнително или CV наместо комплетирана апликативна форма. CV е сумиран документ дизајниран и произведен од апликантот. CV -то вклучува информации слични на оние што се бараат во апликативната форма, но содржината, презентацијата, редот и зборовите се по желба на апликантот. Апликантот може да стави и сопствена фотографија. Добро дизајнирано и презентирано CV, може да остави одличен впечаток, иако тоа не е најсоодветниот показател за изведба на работата, особено ако кандидатот добил професионална помош во пополнување на неговото CV.

### **Биографски податоци**

Биографските податоци користат биографски листи или прашалник за да се соберат фактички информации за животната историја на кандидатот за да се изгради профил на вработените во соодветна улога. Одговорите на кандидатите се оценуваат и се споредуваат со успешните вработени во една професионална улога. Прашалниците за биографски податоци можат да бидат презентирани во повеќе изборен формат и вклучуваат “тешки ставки” кои се лесни за верифицирање и “меки ставки” кои се лесни за средување и комбинирање.. Типичните ставки означуваат едукативна позадина, претходно работно искуство, хоби и интереси, аспирации и ставови. Апликативните форми и биографските податоци се подискриминирачки, отколку CV-ата, бидејќи тие се стандардизирани и ги поставуваат истите прашања на секого.

## **Интервју**

Интервјето може да биде спроведувано како "еден на еден" процес на селекција или инволвираат панел од интервјуери. Самото интервју може да биде неструктурирано и слободно да тече и структурирано со подреден сет на прашања. Овие можат да се однесуваат на интервју формат базиран на критериуми и интервју формат базиран на компетенции кои вклучуваат прашања фокусирани за добивање докази за одредени критериуми или компетенција. Интервјуата се најкористени, најзлоупотребувани и исто така најдобро истражувана процедура за селекција.

Интервјуата се релативно ефтини во споредба со други методи, како што се центри за проценка или психометриски тестирања, иако често се погрешно примени бидејќи бараат малку тренинг и подготовки. Интервјуата по природа се разменувања на погледи и затоа им дозволуваат на интервјуерите да се запознаат со интервјуираните и да проценат бројни барања на знаења, вештини способности и тренинг како дел од еден процес на проценка. Се покажа дека интервјуата се трошковно ефективни и ефикасни. За жал може да се плати скапа цена доколку интервјуата не се добро дизајнирани и не се соодветно спроведени. Интервјуата можат да бидат дизајнирани да проценат релевантно знаење, вештини, искуство, способности, потреби за тренинг и аспирации и вклопување на личноста во организацијата. Често овој пристап е многу широк и квалитетот на добиените информации може да биде несоодветен заради лимитираното и релативното краткото време дозволено за интервју. Дури и добри дизајнирани интервјуа може да бидат проблематични бидејќи вештините на интервјуерите се од голема важност во определување на резултатите од интервјето. Интервјуерите можат да покажат нервоза, да доминираат со процесот на интервјето, да му дозволат на интервјуираниот да одолговлекува, поттикнуваат несоодветни одговори, да бидат под влијание на физичката појава или комуникациските вештини на интервјуираниот, да не успеат да запомнат важни одговори и да бидат одвлечени од неважни информации. Постои опасност дека одлуките можат да се донесат премногу брзо или врз основа на неважни информации, а претерана тежина може да се стави на негативни информации обезбедени од кандидатот.

Интервјуата се интерактивни и дозволуваат размена на комуникации помеѓу двајца или повеќе луѓе. Ова значи дека тие не само што се под влијание на вербалните и невербалните вештини на оние кои учествуваат- интервјуираните

и интервјуерите, туку исто така и од нивните мисли, чувства и проценки.

Потенцијални извори на грешка кои можат да влијаат врз интервјуерите при евалуацијата на кандидатите, се фокус на многу значајни истражувања, а за некои од нив дадено е кратко објаснување подолу .

### **Ефект на очекување**

Станува збор за одлична апликативна форма или препорака која може да ги води интервјуерите кон оценување на изведбата на кандидатот на интервјуто како одлична , а со тоа да се потврдат иницијалните очекувања.

Првиот впечаток се формира во првите неколку минути од интервјуто, и може да има долгорочни ефекти и да го одредува крајниот резултат, или на негативен или на позитивен начин.

### **Стереотипи**

Ова може да се појави кога интервјуираните лица се евалуирани наспроти личните разбирања и убедувања за категориите на интервјуирани: на пример женски етнички групи -добар апликант.

### **Хало и хорн ефект**

Ова е тенденција да се генерализира еден аспект од добрата (хало ефект) или лошата (хорн ефект) изведба на интервјуируаниот и на сите останати изведби.

### **Контраст ефект**

Може често да се појавува ситуација кога се споредува секој интервјуиран со претходниот, да им се контрира во одредени аспекти кои може да не бидат важни во процесот на селекција.

### **Ефект на попустливост и суровост**

Ова е генерална тенденција да се оцени перформансот на луѓето повољно ( ефект на попустливост) или неповолно (ефект на суровост).

Негативна информативна пристрасност се случува кога почетно неповолна информација тежи повеќе отколку било која позитивна информација која следува. Болстер и Спрингбет(1961) велат дека се потребни осум делови позитивна информација за да натежнат над уништувачкиот ефект на еден дел негативна информација.

### **Ефект "сличен на мене"**

Ова се однесува на повољна пристрасност кон интервјуираните кои од страна на интервјуерот се оценети како слични на него-неа.

### **Препораки**

Препораките бараат апликантот да обезбеди детали од имињата, професија и адреси на најмалку двајца индивидуалци кои може да обезбедат пишувана или вербална изјава за апликантот. Барањата за препораки генерално бараат информации во врска со работната историја на апликантот и искуството., Препораките содржат објективни информации како што се квалификациите на апликантот, стапка на отсуственост, доверливост, стандард на работа и достигнувања. Стандардизираниите форми на препораки стануваат се поприватливи за да осигураат конзистентност на информациите собрани за апликантите.

Препораките можат да се добијат како дел од процесот на проценка и селекција или на крајот на процесот на селекција, или кога му е дадена понуда на апликантот. Ова значи дека вредноста и важноста на препораките во детерминирање на резултатот од процесот на селекција може значајно да варира. Препорачувачите можат да бидат избрани од апликантите за да обезбедат позитивна проценка иако препораките од роднини и пријатели се ретко приватливи. Вообичаената пракса бара како главни препорачувачи да се именуваат моментални и поранешни работодавачи на апликантот.

Информацијата дадена во препораките мора внимателно да биде избрана и точна што е можно повеќе, и да не дава погрешен впечаток за апликантот, премногу повољно и сл.

### **Психолошко тестирање**

Психолошките тестови или инструменти се софистицирани алатки-вообичаено развиени од психолози за мерење на карактеристиките на индивидуите како што е личноста, способностите, интелигенцијата, интереси и способности за здобивање на фонд знаење и вештини. Тие се дизајнирани да ги измерат психолошките карактеристики на систематичен начин според стандардизирани мерни димензии и од тие причини се познати и како психометриски тестови.

## **2.5. Обука на човечки ресурси**

Обуката се состои од организирани активности на учење приспособени за подобрување на индивидуалните способности преку настанати за промени/збогатување во знаењето, вештините или начинот на однесување. Во поширока смисла, тоа вклучува искуство кое што се стреми за достигнување на битните елементи на работното место, обновување на вештините, подготовка на луѓето за унапредување во кариерата, да го повтори своето знаење или да ја усоврши вештината, како и да побуди нова интуиција или дури да креира ново знаење.

Обуката е многу битен метод за промена на личностите како поединци преку давање на знаење и оспособување на истите. Но од друга страна тренингот т.е. обуката не е вообичаено ефективен метод за промена во однесувањето на група луѓе, бидејќи е ретко возможно да обучувате доволно луѓе истовремено за да влијаете во работната атмосфера на истите.

Во исто време обуката/тренингот станува се побитен елемент наспроти динамичната работа којашто бара речиси континуирано надоградување, организација и започнување со нагласувањето на важноста на учењето<sup>14</sup>. Учењето претставува тоа што го прави индивидуата, а обуката/тренингот е тоа што го прави организацијата. Тие можат и треба да одат заедно.

Обуката, како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси, привлекува се поголемо внимание во теоријата и практиката. Основните причини за тоа особено се наоѓаат во следните карактеристики на современата економија. Како резултат на тоа, активностите на организацијата стануваат се посложени, а адаптирањето на организациите на променливата средина бара нови знаења и вештини, кои се обезбедуваат со помош на обука и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

Знаењето го опфаќа тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи. Вештините се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи. Однесувањето се поврзува со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување.

Кога станува збор за суштината на развојот како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси речиси сите автори ја прифаќаат дефиницијата според која " развојот е поврзан со стекнување нови знаења, вештини и

---

<sup>14</sup> Banfield, P. (1997), Learning to reassess the role of training. People Management 3, no.24

способности кои на поединецот му овозможуваат извршување за нови, посложени работи и позиции и го подготвуваат за иднината и за барањата кои доаѓаат. Тој ги шири и ги зголемува вкупните потенцијали и подготвува за идните предизвици и работи"<sup>15</sup>. Врските и меѓусебните односи на обуката и развојот се особено силни, така што линијата на нивното диференцирање тешко може да се повлече. Некои автори на двата поими даваат исто значење, а други различно.

Така под развој се разбираат серија на активности кои се организираат и се спроведуваат од организацијата, а се насочени кон расположивите менаџерски кадри и ги опфаќаат обуката и управувањето со развојот на кариерата на менаџерите, имајќи ги предвид постојните и идните потреби на организацијата. Обуката и развојот како посебни функции на менаџментот на човечки ресурси, имаат своја специфична содржина и секоја од нив може да ги подобри резултатите на организацијата, ако успешно се реализираат програмите подготвени за нив.

Обуката/ тренингот има неколку улоги во развојот на човечките ресурси и тоа<sup>16</sup>:

- тоа е начин за обезбедување на таленти внатре во самата организација, преку структурирање на флексибилни, долгорочни планови за индивидуален развој, индивидуите се подготвени за промоција, трансфер и суштинска промена на работното место. Накратко кажано, обуките креираат извор за квалификувани апликанти во потребен број и со потребните вештини за повисоки позиции внатре во самата организација а особно кога истото е проследено со ротација на работните места и поврзано со личните способности;
- обуката т.е. тренингот на краткорочен план може да се смета како ефикасен инструмент за промена на сегашните работи како и проблемите при имплементација на постоечката стратегија. Вежбите во обуката се конципирани околу проблеми од реалноста, така што по завршување на обуката, решенијата до кои се дошло за време на истата се од голема важност за работењето;
- тренингот може да помогне и во организација која што оди напред со имплементирање на нова стратегија во промена на работната околина. Како последица на притисокот од внатре и од надвор на организацијата,

<sup>15</sup> Fikreta Baflijarevic-Siber (1999), Management ljutckih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.722

<sup>16</sup> Dubois, D. and Rothwell W. (2000), The competency toolkit, 2 Wols Amherst, mass.: Human resource development press.

вработените се соочуваат со нови проблеми и со притисок за промена. Користа од сево ова е што им помага на вработените да разберат кои знаења и вештини ќе им бидат потребни во иднина, па така се мотивираат да научат повеќе;

- обуката/ тренингот е потенцијална алатка за здобивање на вработените со вештина што им е потребна за стратешко размислување. Влијанието за брза промена на работната средина е фактот што сите мора да размислуваат стратешки посебно во моменти кога начинот на одлучување е високо децентрализиран.

**Слика 8. Основни фази на процесот на обука**

1.Анализирање на проблемот
2.Идентификување на потребите од тренинг
3.Пронаоѓање корисни цели
4.Подготвување тест точки за проверка на целите
5.Избирање на корисна содржина базирана на целите
6.Избирање на исплатливи методи кои се во врска со суштинската работа
7. Понуда на методи
8.Евалуација на тренингот во рамките на работата

Извор: Dubois,D. and Rothwell W. (2000), The competency toolkit

Обуката на човечките ресурси претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности. Процесот на обука зависи од повеќе меѓусебно извршени активности: одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси, проектирање, организирање и реализирање на програмите за обука и евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси.

### **2.5.1. Одредување на целите и потребите на обуката**

Организираниот пристап кон обуката на вработените претпоставува најпрво да се одредат потребата и целите на обуката. Ако се има предвид суштината на обуката, може да се каже дека потребата за обука на вработените во организацијата се актуелизира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаењата, вештините и однесувањето на вработените, како услов за успешно извршување на работата. Анализата на

организацијата треба да одреди колку организацијата и нејзините организациски делови ги остваруваат утврдените стратегии и целите и дали обуката на човечките ресурси преставува фактор за остварување на подобри резултати во тој поглед. Анализата на работното место опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува поединецот. Таа исто така ги утврдува знаењата, вештините, однесувањето и другите индивидуални карактеристики кои се потребни за успешно исполнување на работните задачи. Анализата на поединецот има за цел да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи и да ги одреди кои знаења, вештини, способности и однесување треба да се стекнат со помош на обуката. Ова анализа треба да ја утврди разликата помеѓу потребните знаења, вештини и способности за успешно извршување на работата, утврдени со анализата на работните задачи и вистинските знаења, вештини и способности на извршителот на работата.

**Целите на обуката** ги конкретизираат потребите и одредуваат какви треба да бидат знаењата, вештините и однесувањето на поединците за обука и целите на обуката.<sup>17</sup>

**Содржината на програмата за обука** е поврзана со потребите и целите на обуката. Нивното проектирање и организирање значи одредување на активностите кои ќе се извршат со обуката, времето и траењето на обуката, членови на организацијата кои ќе бидат опфатени со обуката, знаењата и вештините кои треба да се развијат и улогата на менаџерите и специјалистите за обука за човечки ресурси.

**Методи за обука** без отсуствување од работа најчесто вклучуваат: инструктажа, демонстрирање, приправнички стаж, ротација на работата, збогатување и проширување на работата.

Обуката по пат на инструктажа се врши од страна на раководителот или друг искусен работник и се состои во периодично советување како поуспешно да се изработи задачата. Често пати инструктажата се комбинира со демонстрирање од страна на поинтересните вработени вклучени во работниот процес.

Приправничкиот стаж е метод кој трае 6-12 месеци во кој нововработениот во целост се запознава со работата на организацијата, своите работни задачи но истовремено и процес на социјализација. Во овој период најчесто

---

<sup>17</sup> Guest D.,Kenny T.,A Textbook of Techniques and Strategies in Personnel Management, IPM London, 1988, str.218

нововработениот има свој ментор и посебно подготвена програма за обука и за следење на неговата успешност.

Методот на обука по пат на ротација на работното место овозможува вработениот да ги запознава и учи и другите специјализирани работи. Слични ефекти се постигнуваат и преку методот за збогатување и проширување на работата со доделување на нови работни задачи со зголемување на самостојноста и одговорноста.

Овие методи имаат свои предности и недостатоци. Како предности ќе ги наведеме: обуката се остварува во вистинската работна средина, лицата кои обучуваат имаат конкретни искуства, не е скапа, создавање на добри меѓучовечки односи. Но овие обуки имаат и недостатоци: обучувачот можеби не умее да пренесува знаења, можни се грешки и штети.

Затоа се применуваат обуки со отсуство од работа и тоа : предавања, метод на случај, конференција, симулација, играње улоги, моделирање на однесување и сл.

**Евалуацијата на ефектите** од обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди ползата која организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука. Со помош на евалуацијата на обуката се добиваат информации за остварување на повеќе цели. Од една страна тие информации служат за оценување на добрите и лошите страни на спроведената обука, врз основа на што ќе се подобрат програмите за обука во иднина. Од друга страна организациите вложуваат значајни средства за обука на своите вработени. Кога се оценуваат знаењата стекнати со обуката акцентот се става на тоа дали кандидатите совладале одредени знаења, принципи, методи или процеси кои ја сочинувале содржината на програмата за обука. Во оценувањето на промените во однесувањето на учесниците во обуката се употребуваат две методи: набљудување и самонабљудување. Кај набљудувањето инструкторот ги дава информациите за однесувањето на кандидатот, додека при самонабљудување секој кандидат одговара дали се променило нешто во неговото однесување. Оценката на резултатите на обуката е најтешка задача за подготвување. Тука се анализираат промените кај низа показатели кои ги изразуваат резултатите на учесниците на обуката: зголемување на продуктивност на трудот, подобрување на квалитет на производ, намалување на повреди и сл. Приодот и пристапот во евалуацијата може да биде различен во зависност од повеќе фактори, но сепак најчесто применуван пристап е пристапот на професорот Кирпатрик ( Kirpatrick

1996) и неговиот модел кој се состои од четири критериуми: реакција на учесниците кон обуката, знаењата што ги стекнале за време на обуката, промена во однесувањето, продуктивноста во работата.<sup>18</sup>

Со развитокот на менаџментот на човечките ресурси се зголемува бројот на критериуми за евалуација на обуката. Најголем број автори посебно внимание посветуваат на уште еден показател на валоризација- принос на ангажирани средства кој е претставен како однос меѓу финансиски изразена корист од обуката и трошоците направени за неа. " Заради високиот степен на промени и јазот меѓу усвоените и актуелните цели, се е потешко , ако не и невозможно да се биде сигурен во одредени резултати на стратегијата за развој на човечките ресурси"- вели Харисон (Harrison 1997)<sup>19</sup> иако потенцира дека е разбирливо да постои потреба да се процени вредноста заради вложените пари на основа на исплатливост и покрај тоа што го свртува вниманието кон краткорочно размислување за развојот на кадрите. Ли (Lee 1996), смета дека пристапот за плаќање однапред кога се обавува процесот според вложените средства, е концепт кој многу повеќе е во склад со стратегијата за развој и обука, како и активностите, бидејќи резултатите можат да се согледуваат само долгорочно.<sup>20</sup> Според тоа иако организацијата покажува желба да се мери влијанието и придонесот на обуката, тоа во практика потешко се спроведува и како што вели Sadler-Smith et al во својата студија (1999), причините за евалуацијата се повеќе оперативни отколку стратешки, и повеќе користат како повратна информација за поединецот, а помалку како осврт на инвестиционите одлуки.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Kirpatrick, D.L., Evaluation, The ASTD training and Development Handbook, (1996), New York, Mc Graw-Hill, p.294-312

<sup>19</sup> Harrison, R.(1997), Employee development, London: IPD, p 209

<sup>20</sup> Lee, R. (1996), The pay-forward view of training, People management, pp.30-2

<sup>21</sup> Sadler-Smith, E., Down, S. and Field, J. (1999) Adding value to HRD: evaluation, investors in people and small firm training, Human Resource Development, International, Vol. 2, No. 4, pp.369-90.

## 2.6. Развој на човечките ресурси

Успехот на организацијата зависи од успешноста на луѓето што работат во неа, затоа тежнеат кон вработување на луѓе со компетенции и висока мотивација. Основна стратегија на организациите е да се грижат за образованието и развојот на вработените. Развојот на вработените се дефинира " како процес на стекнување нови вештини и знаења потребни за во иднина и за извршување на нови работи и задачи, како и за оспособување на вработените за извршување на постојните работи на нов начин"<sup>22</sup>. Развојот на човечки ресурси се разликува од обуки на вработените. Обуката претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретно работно место, развојот претставува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои ќе се јават во иднина односно подготовка за промени. Развојот на човечките ресурси, сватен како фактор од исклучителна важност за стратешка предност на организацијата, не треба да биде препуштен на случај, ниту на лична процена и иницијатива на поединците, туку да биде добро организиран и раководен од менаџерскиот тим. За таа цел се користат резултатите од оценувањето на перформансите на човечките ресурси и се организираат посебни состаноци помеѓу менаџерите и вработените. Вработените ги изнесуваат своите интереси и планови а менаџерите ги презентираат организациските цели.

Облиците на традиционалното образование, како начин за образование на човечките ресурси опфаќаат разни програми кои се реализираат на работното место или надвор од организацијата, а ги задоволуваат специфичните развојни потреби на организацијата: кратки курсеви кои ги одржуваат стручњаците за определени области или професори од одедени факултети, магистерски студии од областа на менаџментот и разни развојни програми. Многу современи организации располагаат со сопствени центри за обука и развој кои нудат едnodневни или дводневни семинари. Друг начин на образование е преку консултански организации кои подготвуваат програми кои се приспособени за потребите на организацијата - на рачувач. За да се нарача одредена обука важно е да предходи оцена на развојниот потенцијал на вработените. Постојат повеќе

---

<sup>22</sup> Fikreta Bahtijarevic-Siber, (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.777

методи и техники за проценка на развојниот потенцијал а во светот најчесто применуван е Мајер-Бригзовиот индикатор на психолошки тестови, мерни центри за проценка, стандарди за постигнување (показатели) систем на оценка "360 степени".

Мајер-Бригзовиот индикатор (MBTI) е најпознат и најпопуларен психолошки тест за развој на вработените во организацијата. Во САД околу два милиони вработени го користат овој тест за потребите на сопствениот развој. Авторот на овој тест е Карл Јунг кој верувал дека разликите во однесувањето на поединците произлегуваат од разликите што постојат помеѓу нив во однос на преференциите спрема донесувањето на одлуките, собирањето на информациите и меѓусобната комуникација. Мајер-Бригзовиот индикатор на психолошки тестови ги препознава следните преференции на поединецот, кои го одредуваат неговото однесување:

- преференца според енергичност (интровертност наспроти екстровертност),
- преференција според собирање информации ( разум наспроти интуиција),
- преференција според донесување одлука ( мислење наспроти чувствување),
- преференција според стилот на живеење (расудување, наспроти перципирањето).

Врз основа на овие четири димензии овој тест формира 16 типа на личности кои се разликуваат меѓу себе.

Маер-Бригзовиот тест покажува дека секоја личност развива одредени предности и слабости врз основа на своите преференции, и може да се употреби како инструмент за подобро разбирање на комуникацијата, мотивацијата, тимската работа, стилот на работење и лидерството.

*Стандардите за споредување* (показатели/индикатори) е инструмент кој е дизајниран за мерење на факторите кои се битни за успешност на менаџирањето. Изборот на факторите е извршен врз основа на резултатите на едно истражување со кое се испитувани искуствата на топ менаџерите во три клучни области на нивни активности: однос кон подредените, обезбедување на потребните ресурси и креирањето на подобра и попродуктивна работна клима<sup>23</sup>.

Стандардите за споредување ги пополнуваат менаџерите, нивните колеги и претпоставени раководители. На тој начин се стекнува целосна слика за потребните способности како услов за успех во менаџерската работа.

<sup>23</sup> McCauley, C.:D., Lombardo, M.M..(1990), Benchmarks: Instrument for diagnosing Managerial Strengths and weaknesses, NJ: Leadership Library of America: 535-545

Практичните искуства покажуваат дека поседувањето на овие способности тесно е поврзано со способностите на менаџерите да ги оценат перформансите на вработените, со потенцијалот за напредување и со вистинско напредување во кариерата.

**Работното искуство** исто така е фактор за развој на кадрите. Вработените во организацијата, извршувајќи ги своите работни задачи, се сретнуваат со одредени проблеми, воспоставуваат меѓусебни односи, ги запознаваат процесите на работата и другите аспекти поврзани со неа и, на тој начин, стекнуваат одредено искуство во практичните знаења кои ги искористуваат во учењето и во развојот. Работното искуство може да послужи како корисен инструмент за развој на вработените само во ситуација кога постои разлика помеѓу способностите на поединецот и неговото предходно искуство, од една страна, и барањето на новото работно место или новите задачи на постојното работно место, од друга страна. За да бидат успешни во извршувањето на новата работа, поединците мора да се здобиваат со нови знаења и способности, да ги применуваат постојните знаења и способности на нов начин, приспособување на новите барања на работата и да стекнуваат нови искуства. Правилното искористување на работното место за развој на вработените, во голема мерка, зависи од тоа дали новото работно искуство кај нив предизвикува позитивна или негативна реакција. Постојат различни начини за користење на работното искуство за развој на вработените: проширување на работата, ротација на работата, преместување, унапредување и преместување на пониски места и привремено ангажирање во други организации.

**Меѓучовечките односи** како фактор за развој многу често имаат доминантна улога во организацијата на неформален или формален план. Менторството и тренингот, односно обуката претставуваат два вида на меѓучовечки односи кои можат да се искористат за развој на вработените. Нашето внимание ќе го задржиме на согледување на улогата на менторството во развојот на вработените. Менторството претставува еден од најдобрите начини за усовршување и развој на човечките ресурси, особено на менаџерите во организацијата. Тоа е процес во кој повозрасен и искусен член на организацијата му помага, го подучува и го води развојот на помлад негов колега. Повеќето менторски врски се воспоставуваат неформално, како израз на слични интереси и вредности на менторот и неговиот штитеник. Менторските односи и врските помеѓу вработените можат да се воспостават како плански

активности и да бидат дел од стратегијата на организацијата за развој на сите вработени. На тој начин сите вработени добиваат шанса да се вклучат во развојните програми.

**Слика 9. Карактеристики на квалитетна менторска програма**

менторската врска се гради на доброволна основа без последици ако биде прекината
менторскиот однос опфаќа и формална и неформална димензија
менторите се избираат врз база на предходно искуство, знаења, трансферни способности, способности за слушање и комуникации но и желба да бидат нечији ментори
целите на менторската програма однапред се поставени и познати за двете страни
траењето на менторскиот процес однапред е одреден
минималниот број на контакти е дефиниран
поттикнување на менторираните меѓу себе да споделуваат искуства
менторството се оценува преку интервјуа на двете страни, а по потреба се користат и прашалници
развојот на вработените се следи а за исходот на менторската програма за резултатите е информиран менаџерот кој врз основа на квалитетот може да наградува

Извор: Noe, R. A., (2000) Employee training and development, 2nd, McGraw-Hill, str. 305

Менторството е корисно за сите учесници во менторскиот процес, и за менторите и за штитениците. Менторите на своите штитеници им даваат поддршка во развојот на кариерата како психо-социјална поддршка. Поддршката во развојот на кариерата се состои од активностите кои ги презема менторот, а кои се поврзани со обуката, додека психо-социјална поддршка опфаќа активности на менторот за создавање на пријателска атмосфера во меѓучовечките односи. Менторските програми можат да се користат и за социјализација на нововработените лица во организацијата, за нивно полесно и побрзо приспособување на она што ги очекува во организацијата чии членови стануваат со вработувањето.

## **2.7. Оценување на перформансите на човечките ресурси**

Една од најсложените функции на менаџментот на човечките ресурси е оценувањето на перформансите на вработените во организацијата. Со оценувањето на перформансите се врши проверка на професионално-квалификационите и личните својства на поединците, на нивната практична примена во работата и на постигнатите резултати. Скоро секогаш проверката не е пожелна и наидува на отпор од страна на поединците. Проблемот во оценувањето на перформансите не е само психолошки, поголема важност има сознанието дека теоријата и практиката не располагаат со сигурни техники и методи кои можат точно да ги утврдат професионално-квалификационите и личните својства и постигнатите резултати и да покажат дали тие се соодветни со можностите со кои располага секој поединец. Имајќи го предвид огромното влијание на оценувањето на перформансите врз зголемувањето на ефикасноста на функционирањето на организацијата, го прифаќаме мислењето дека оценувањето на перформансите преставува основа за извршување на низа други активности на менаџментот на човечките ресурси, поради што треба да се проучува континуирано и систематски. Оценувањето на перформансите е сложен процес на собирање и анализирање на информациите за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определен временски период.

Организацијата во исто време треба да води сметка како за материјалните ресурси, така и за човечките ресурси, за квалитетот на нивната работа, за нивното оптимално искористување и за остварување резултати. Потребните информации за тоа ги дава оценувањето на перформансите. Тоа е корисно како за организацијата, така и за вработените во неа, бидејќи придонесува за остварување на повеќе цели во функционирањето на организацијата.

Оценувањето на перформансите придонесува кон остварување на повеќе цели во различни функции на менаџментот на човечките ресурси, како што се:

- откривање вистински можности за извршување на работите;
- одредување на оние вработени во организацијата, кои според своите знаења, способности и вештини, можат да извршуваат посложени работи

и да преземат поголеми одговорности и кои располагаат со соодветен развоен потенцијал;

- подобрување на професионалната стручност на вработените во организацијата;
- откривање на оние вработени кои организацијата треба да ги задржи по секоја цена како и оние вработени кои, во дадени услови, можат да ја напуштат организацијата;
- материјално стимулирање на вработените кои остваруваат високи резултати во извршувањето на своите работни задачи;
- помагање на самооценувањето од страна на вработените во организацијата, како процес кој има големо значење за интензивно интегрирање на целите на вработените со целите на организацијата;
- набљудување и следење на резултатите на нововработените лица во организацијата за време на т.н. пробна работа.

Резултатите од оценувањето на перформансите се од голема важност за работодавачите и за вработените. Работодавачите, со нив ги утврдуваат можностите за развој во согласност со целите на организацијата, ги откриваат внатрешните резерви за зголемување на продуктивноста на трудот и ги одредуваат мерките кои можат да придонесат за тоа. Работниците пак го користат оценувањето за одредување на областите во кои можат да се развиваат и да се усовршуваат, за согледување на личните напори кои треба да ги направат за да го остварат тоа и за прецизирање на задачите и активностите на организацијата за остварување на целите на оценувањето на перформансите.

Системот на оценување на перформансите претставуваат процес кој опфаќа повеќе активности кои се групираат во три фази:

- подготовка за оценување на перформансите;
- оценување на перформансите и
- давање повратна информација за оценување на перформансите.

**Првата фаза** во оценувањето на перформансите е добра подготовка за оценување. Оценувањето на перформансите по правило треба да ги опфати сите вработени во организацијата, без оглед на нивната позиција во организациската структура. Таквото барање го оправдува причината што на секое работно место може да се јават проблеми од чие навремено решавање, во голема мера, зависи ефикасноста на работењето. Тоа претпоставува, исто така, дека за различни групи и категории на вработени ќе се употребуваат диференцирани показатели,

критериуми, методи и техники на оценување, кои ги одразуваат специфичностите на работите на одделни групи и категории на вработените.

Во однос на прашањето кој ќе го врши оценувањето постојат различни сфаќања и практики. Таквата улога можат да ја вршат различни лица: непосредните раководители на непосредните извршители на работата (самооценување), соработници (колеги) на непосредните извршители на работата, повисоки раководители од хиерархијата на раководната функција и надворешни лица.

Одредувањето на критериумите за оценување е многу важно прашање. Критериумот е стандард според кој се оценуваат перформансите на вработените. Стандардите преставуваат мерки за тоа што вработените треба да направат извршувајќи ја работата на конкретните работни места. Стандардите ја одредуваат работата од аспект на количината, квалитетот, времето, трошоците и слично, и со тоа овозможува мерење на успешност во работата. Тие, исто така, ги конкретизираат и прецизираат резултатите што треба да се остваруваат на работните места.

Литературата за менаџирање со човечки ресурси преполна е со термините: компетентност, компетенција и слично, кои се смета дека се основа на интеграцијата на активностите при менаџирањето со човечките ресурси. Така терминот компетентност (competence) подразбира способност за извршување одредени задачи кога е во прашање Националната стручна квалификација (National Vocational Qualifications)-NVQ). Концептот се заснова на работата или резултатите од работата. Терминот компетенција (competency) подразбира пред се однесување а не остварување на задачи.

Националните стручни квалификации предвидени се за сите области на занамиња, во некои земји поразвиени во некои помалку развиени но со тенденција да го достигнат нивото и да се однесуваат на едно исто оценување. Во рамките на секое занимање има пет нивоа , при што првиот се однесува на рутински работи а петиот на најсложени задачи. За занимањата од менаџментот постојат стандарди на трето, четврто и петто ниво. Согласно основната идеја, обуката за компетентност (training for competence) треба да е насочена на критериуми и развој на способности на вработените за реализација на одредени задачи, и таквите нови способности треба да резултираат показатели во работењето. Дизајнот на стандардите е сложен и предвидува поделба на работни улоги. Во обидите за развивање на практични способности на учениците, стандарди за компетентност во Велика Британија се воспоставуваат

паралелно со образовниот систем, по пат на учење на основни искуства, учење по пат на решавање на проблеми (problem-based learning). Откако се воведени Националните стручни квалификации поминале тежок пат заради низата критики и неприфаќање.

Најзначајно истражување за компетенциите извршил Richard Boyatzis (1982) преку долготрајната студија на 2000 менаџери, при што компетенцијата ја дефинира како основна карактеристика на луѓето која го доведува до ефективност или до супериорни резултати во работата.<sup>24</sup> Компетенцијата може да биде лична особина, карактеристика или квалитет на човекот, во вид на ефикасност, способност да ги држите работите под контрола. Компетенцијата значи дека не чекате друг да Ви го реши проблемот туку се обидувате сами. Таа може да биде мотив, поттикнувач на активности и размислувања кон одредени цели за подобрување.

**Слика 10. Седум основни компетенции според Richard Boyatzis**

Основни компетенции

користење на унилатерални способности	користење на влијанија за постигнување на согласност
прецизна самопроцена	реален став за себе, сопствени способности, слабости и граници
позитивно размислување	верување во други, оптимизам
спонтаност	способност за слободно изразување, брзо донесување на одлуки
логично размислување	редослед и систематика во мислењето
стручно знаење	познавање на корисни факти, теорија и модели
развој на другите	помагање на другите, повратни информации,

извор: Boyatzis, R., (1982), *The competent Manager*, New York: John Wiley.

Компетенциите се и вештините и способностите поврзани со остварувањето на целите на работните задачи, неопходни за подобро работење и се сврстувани во области или групи (кластери).

<sup>24</sup> Boyatzis, R.E. (1982), *The competent Manager*, New York: John Wiley.

Слика 11. Пет области на компетенции на менаџерите

области на менаџмент-цели и акција	сваќање на влијание, дијагностичка употреба на концептот, ориентираност на ефикасност, проактивност
област на лидерство	концептуализација, самодоверба, вербална презентација,
област на менаџмент со човечки ресурси	користење на друштвена моќ за коалиции и тимови, управување со групен процес
област фокусирање на други	објективна перцепција, самоконтрола, сила и прилагодливост
област на управување со подредените	компетенции за развој на други, спонтаност и унилатералност

извор:Boyatzis, R., (1982), The competent Manager, New York:John Wiley.

Благодарение на рамките кои овој автор ги дава, стручњаците за обуки и развој во големите организации нудат многубројни рамки и програми за обуки, а во нив се нудат листи на бихевиорални показатели. Бихевиоралната компетенција често се гледа како нешто што организацијата го вреднува но и како карактеристика која доведува до подобри резултати во работата.

Слика 12. Содржина на типични компетенции

области на компетенции	работа со луѓе		
компетенции	воспоставување на односи	тимска работа	влијанија
нивоа	интерни односи	екстерни односи	одржува екстерна мрежа
бихевиорални показатели	Ја зема во обзир сопствената улога за екстерни контакти идентификува и негува екстерни контакти кои допринесуваат на организацијата		

извор:Boyatzis, R., (1982), The competent Manager, New York:John Wiley.

Кога рамките на компетенциите еднаш се дизајнирани, тој концепт може да се користи при регрутација, селекција, обуки, менаџмент на работна ефективност и наградување. Учеството на вработените во оценувањето на перформансите е пожелно, бидејќи на секој вработен чија што работа се оценува, треба да му се даде можност да го изрази своето мислење за работата, за нејзиното подобрување и за својот развој во организацијата. Временскиот период во кој ќе се врши оценувањето зависи од целите .

**Оценувањето на перформансите на човечките ресурси претставува втора фаза** на процесот на оценување. Изборот на методите и техниките на оценувањето на перформансите зависи од целите на оценувањето и од специфичностите на работата која е предмет на оценување. После изборот на белезите, според кои ќе се оценуваат вработените, секој треба да се опише така што јасно да се претстави неговата содржина. Исто така потребно е да се наведат и конкретните показатели со чија помош се презентира конкретниот белег, како и начинот како се утврдува тој показател и потребните извори на информации. Најпосле, потребно е да се одредат степените на јавување на одделни белези и на начинот на нивното опфаќање во еден или друг степен, како израз на оценувањето на белезите. Процесот на оценување на перформансите треба да биде транспарентен.

**Третата фаза на процесот е разговор за извршеното оценување на перформансите.** Во разговорот помеѓу проценителот и кандидатот, најпрво, на кандидатот му се соопштуваат оцените за извршеното оценување на перформансите. Кандидатот преку разговорот треба да добие информација за остварената успешност во работата, но и за проблемите и тешкотиите при нејзиното извршување. Разговорот, во исто време претставува и прилика кандидатот да ги изнесе своите мислења, сугестии и предлози за решавање на проблемите и за унапредување на успешноста. Важно е менаџерот и вработениот да постигнат согласност за проблемите и за начините на нивно отстранување.

Оценувањето врз основа на однесувањето во работата утврдува како поединецот се однесува на работното место и како ја извршува работата. Тоа може да даде корисни повратни информации за тоа како поединецот треба да се однесува на работното место и како да ја извршува работата, односно какви промени во начинот на извршување на работата треба да изврши за да ја зголеми својата ефикасност.

Оценувањето на перформансите на поединецот врз основа на индивидуалните способности и други лични карактеристики најретко се применува. Основна причина за тоа се слабостите на ваквиот систем на оценувањето на перформансите: прво, во примената на ваквиот систем тешко е да се утврди врската помеѓу личните способности и карактеристики на поединецот и неговото однесување во работата. Второ, со оглед на фактот дека способностите и личните карактеристики е многу тешко прецизно да се

дефинираат и да се одредат поради нивниот индивидуален карактер, кај овој систем на оценување тежок е патот до постигнување согласност за перформансите на работата помеѓу различните оценувачи на работата. Трето, оценувањето на способностите и личните карактеристики на поединецот како одделни перформанси на работата не обезбедува повратна информација која ќе овозможи подобрување на перформансите.

Непосредните раководители најчесто се јавуваат во улога на оценувачи на перформансите. Тоа е сосема разбирливо ако се има предвид дека комуникациите во хиерархиски поставената организација течат вертикално. Но, непосредните раководители секогаш не се во состојба да имаат директен увид во работата на своите поредени. Во такви услови тие не можат да обезбедат информации за однесувањето на вработените и за нивните резултати и правилно да ги оценат нивните перформанси.

Врз квалитетот на оцената на перформансите од страна на непосредните раководители влијаат повеќе ситуациони фактори. Меѓу нив најголема важност имаат структурата на организацијата и стилот на менаџментот, колегите, но и самооценувањето.

Вработените во организацијата можат да имаат уште една улога во системот на оценувањето- да ги оценуваат своите надредени раководители. Идеата за подредените како оценувачи е привлечна и прифатлива за раководителите, бидејќи тие сакаат да дознаат како подредените ги гледаат и оценуваат и врз основа на тие впечатоци да ги согледуваат своите недостатоци и да го променат своето однесување. Практиката покажува дека оценките се пообјективни доколку се даваат анонимно, без име и презиме на оној вработен кој ги дава. Ако е познато кој ги дава, обично, оцените на перформансите на раководителот се високи.

Во оценувањето на перформансите можат да се вклучат и надворешни оценувачи. За таа цел организациите организираат анкети со чија помош го испитуваат мислењето на потрошувачите за карактеристиките на производите, но и за односот на вработените спрема нив, воспоставуваат бесплатни телефонски линии заради добивањето на повратни информации од корисниците на услугите.

Во менаџментот на човечки ресурси се употребуваат многу методи за оценување на перформансите на вработените. Тие се разликуваат според степенот на разработката, според начинот на употребата, според употребливите

критериуми за оценување и слично. Некои од нив во оценувањето на перформансите тргнуваат од остварените резултати, други акцентот го ставаат на однесувањето на поединците во работата, а трети се ориентирани кон оценување на поединците, врз основа на нивните лични особини и карактеристики. Најчесто применувани се три групи на методи: методи на оценување со рангирање, методи на оценување со скали и методи на оценување со чек листи. Методите на оценување со рангирање се одликуваат со тоа што кај сите нив, со оценување на перформансите се одредува релативната положба или рангот на секој поединец помеѓу другите членови на една група вработени. Во зависност од применетата техника на рангирање се разликуваат три методи на рангирање: обично рангирање, рангирање преку споредување во парови и групно рангирање или наменета дистрибуција.

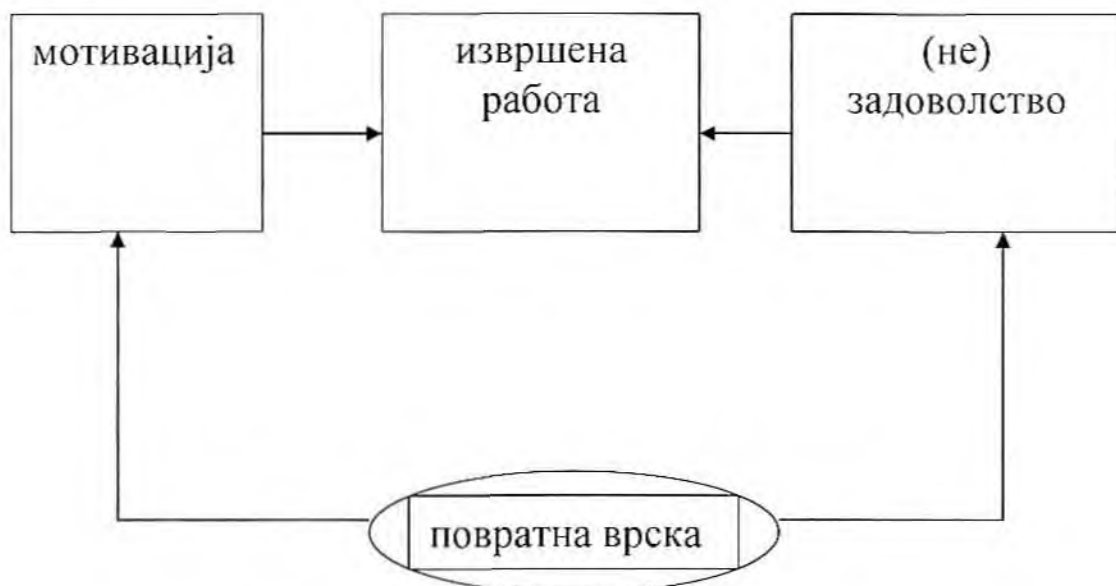
## **2.8. Мотивација на човечки ресурси**

Мотивацијата е комплексна - различна кај различни луѓе и во различни услови. Може да има многу вредни луѓе во организацијата, но сепак создавањето на максимална вредност не е загарантирана само поради тоа. Многу квалификувани луѓе можат да произведат многу малку, додека обични луѓе можат да произведат извонредни резултати. Она што ја прави разликата е нивната мотивација - како организацијата или нивните менаџери успеваат да ги инспирираат, да излезат во пресрет на нивните потреби, да им обезбедат предизвици и достигнувања и сл. Менаџерите треба да ги стимулираат луѓето да го најдат значењето во нивната работа и да ги развијата нивните најдобри капацитети.

Задоволните вработени не секогаш произведуваат одлични резултати, но барем подобри од незадоволните, така што треба да знаеме како вработените се чувствуваат во врска со нивната работа и околината во која што работат и каде што ја изведуваат нивната работа. Она кон што треба да се тежнее е ангажираноста на вработените, не само задоволни со организацијата, туку посветени и љубезни, да ја работат својата работа најдобро што можат.

Мотивацискиот циклус се состои од три фази: мотивација, извршена работа и задоволство.

Слика 13. Мотивациски циклус



Извор:[http://www.megatrend-online.com/za\\_goste/lecije/lekcija\\_42.htm](http://www.megatrend-online.com/za_goste/lecije/lekcija_42.htm)

Првата фаза од циклусот е појавување на мотивот, односно поттикнување на вработените кон остварување на поставените цели. Во втората фаза таа активност произведува одреден производ или услуга, а во третата фаза се јавува задоволството на работникот од извршената задача. Производството на производ или услуга се наградува, на работникот му се плаќа надомест за вложениот труд, зема плата. Се претпоставува дека задоволството на работникот од неговата работа односно плата повторно произведува мотив и така се затвара кругот, а мотивацискиот циклус повторно почнува. Доколку мотивацијата не е соодветна и долго се повторува пофалбата без награда од страна на менаџерот, може да дојде до потполно губење на работната мотивација од страна на работникот, да доведе до апатија и трајно незадоволство. Најдобро е после два циклуса на таканаречената негативна мотивација да се награди работникот.

Според ова, има два извора на мотивација: внатрешен и надворешен. Првиот извор на мотивација е природниот ентузијазам на луѓето за она што тие го работат. Ништо големо никогаш не е постигнато без ентузијазам! Внатрешната мотивација може да биде засилена и од надворешни фактори - што прави или не прави организацијата или менаџерот.

Како надворешен извор на мотивација најчесто се разгледува плаќањето на кадрите, а како извор на внатрешна мотивација е задоволството и

ентузијазмот поврзан со организациската култура, односно работење во пријатен и безбеден колектив во кој нивото на стрес на работа е контролиран и се води грижа да е на најниско ниво.

### **2.8.1. Плаќање на човечки ресурси**

Плаќањето на трудот има исклучителна важност за резултатите на секоја организација. Тоа ги мотивира работниците и суштествено влијае на однесувањето во работата и на усогласување на интересите на вработените со интересите на организацијата. Управувањето со плаќањето на човечките ресурси претставува моќно средство за управување со организацијата во целина, за привлекување и интегрирање на вработените во неа- да учествуваат во функционирањето на организацијата и да работат за остварување на поставените цели. Квалитетен систем на плаќање на вработените, во согласност со нивните знаења и способности, но и според нивниот придонес во остварувањето резултати, претставува сигурна гаранција за остварување успех во работењето на претпријатието. Активностите за формирање на квалитетен систем на плаќање можат да откријат пречки во работата за кои менаџерите воопшто не знаеле дека постојат. Системот на плаќање ги опфаќа сите плаќања кои работникот ги добива за работата во организацијата. Тоа се основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно во пари . Според тоа основни елементи на системот на плаќање се: основната плата и разни додатоци кои значат нејзино зголемување, а се утврдуваат врз основа на остварени резултати, односно врз основа на перформанси. Тоа се директни облици на плаќање. Како основни елементи на системот на плаќање се сметат индиректни облици на плаќање во кои спаѓаат разните бенифиции и погодности. Тоа се разни плаќања кои немаат непосреден материјален ефект за вработените, но имаат значајно мотивациско дејство во смисла на идентификација, привлекување и задржување на човечките ресурси во организацијата. Бенифициите кои ги добиваат вработените, според својот карактер можат да се групираат во следните видови:

- бенифиции за сигурност и здравје на вработените;
- бенифиции поврзани со слободно време;
- бенифиции кои го подобруваат квалитетот на работата и животот;
- посебни привилегии и олеснувања.

Денес многу организации развиваат и применуваат флексибилни програми на бенифиции кои овозможуваат вработените од менито на бенифиции што го нуди организацијата сами да избираат бенифиции кои најмногу им одговараат и за кои имаат потреба. Некои организации имаат решение според кои тие одредуваат сума на парични средства што како бенифиции му припаѓа на секој вработен, а конечниот избор на бенифиции претставува право на секој поединец.

Сето тоа потврдува дека улогата на бенефициите е многу голема и дека нив организациите настојуваат да ги искористат како средство за привлекување и задржување во квалитетни човечки ресурси.

Од богатото искуство на инфраструктурните решенија во различни дејности и различни културни средини група автори од ДЕТРА Центарот предлагаат три модели: модел на праведност, интегриран модел и модел на награди по заслуга.<sup>25</sup>

*Моделот на праведност* е применлив за дејности во кои за најголемиот број работни места е можно на задоволително ниво да се процени индивидуалниот придонес (производни дејности).

*Интегралниот модел на наградување* е препорачлив за големи и по правило хетерогени организации. Моделот вклучува плати, награди и бенифити според критериумски основи.

*Модел на награда по заслуга* е сличен на предходниот модел но е посеопфатен. Овој модел Торпан, Ј.Е., 2004, го изразува со формула:

$$TC=(BR+AP+IP) + (WP+PP) + (OA+OG) + (PI+QL) + X \quad \text{каде}$$

BR, AP, IP се однесуваат на надоместоците за плата

WP,PP се однесува на надоместоци за опрема и услови

OA,OG се однесува на можности за напредување и усовршување

PI,QL се однесува на психички доходи и доходи за квалитет на живот

X се однесува на надоместок по избор на вработениот

Системот на наградување, вклучително и политиката на платите неопходно е да води сметка за:

- сложеност на работните задачи;
- условите на пазарот на работната сила;
- степенот на одговорност и тежина на задачите;
- ниво на поединечни компетенции;

<sup>25</sup> Смилевски,Ц.,Груевски, Д. и Смилевски,З.(2007) Менаџмент на човечки ресурси, Детра Институт за менаџмент, стр.225

- изведба, вклучувајќи го квалитетот.

Во најново време се води сметка да се создаде прикладна алатка за управување со информирањето, управувањето, мотивирањето и наградувањето. Основни активности на процесот на вреднување на работата со помош на методот на бодирање се: попис на работите, опис на работите, анализа на работите, степенување, бодирање и рангирање. Секоја основна активност на процесот на вреднување претставува одделна фаза на вреднувањето на работата.

**Слика 14. Фази на постапката на вреднувањето на работата**

<b>Попис на работите</b> попишување на содржината, конкретни работи, хронолошки редослед, целокупен процес на работата, број на секоја работа (се врши преку снимање, анкета и интервју)
<b>Опис на работите</b> расчленување на работите, одредување на конкретно место каде ќе се врши (се врши преку формулари подготвени за таа цел, набљудување)
<b>Анализа на работите</b> одредување на барања и критериуми заеднички за сите работи, вреднување, одредување на тежина, одредување на знаења и способности, одговорности, напори и услови за работа)
<b>Степенување</b> дефинирање на степен на интензитет на одреден критериум
<b>Бодирање</b> за секој критериум и степен на негов интензитет се одредуваат бодови
<b>Рангирање</b> се формира ранг листа на сите работи врз основа на вкупниот број на бодови што им припаѓа на одделни работи и тие бодови се појдовна основа во определувањето висината на платата.

Адаптирано од: Менаџмент на човечки ресурси, Димитар Бојаџиоски и Љупчо Ефтимов, стр.228

Покрај сите овие фази во конечната плата учествува и остварените резултати кои ја зголемуваат или намалуваат платата и тоа врз основа на: квалитетот, користењето на средства за заштеда во работата, користење на работно време, унапредување во организацијата, ефикасност на раководење итн

### **2.8.2. Управување со стрес во организација**

Стресот се смета за една од најважните причини за многу организациски и работни проблеми, за многу болести и за ментални состојби. Особено подложена на стрес се смета менаџерската работа, за која се повеќе се поврзува"

менаџерската болест". Слободно може да се рече дека денес во развиените претпријатија на запад стресот преставува еден од доминантните проблеми на организацијата и менаџментот. Многу успешни претпријатија вложуваат стотини милиони долари во разни програми за управување со стресот. На стесот, на причините и последиците од неговото јавување, и во теоријата, а особено во практиката многу малку, да не кажеме воопшто не се посветува внимание. Тоа мора да се измени бидејќи во актуелниов момент состојбите и условите во многу претпријатија се стресни. Така, намалувањето на производството, губењето на работните места, релативно ниските плати, кои уште и нередовно се примаат, се силни стресори со негативни последици за продуктивноста на многу претпријатија, а секако и за здравствената состојба на вработените. Вистинскиот пат кон ваквите измени во однос на третманот на стресните состојби во организацијата води преку запознавање на бројните програми за управување со стресот развиени од страна на модерниот менаџмент.

*Што преставува стесот?*

Зборот стрес има англиско потекло и значи напнатост, напор, тензија. Така, велиме дека сме под стрес кога сме напнати, изморени, кога сме под депресија. Првите испитувања на феноменот на стресот се поврзани со истражувањето на канаѓанецот Ханс Сели. Во 1950 година тој се здоби со меѓународно реноме демонстрирајќи дека стресот настанува како одговор на организмот на различни сили и влијанија кои дејствуваат врз него и тој одговор, всушност, значи адаптација и приспособување на организмот на средината. Една група автори го објаснува стресот преку неговите симптоми како: мигрена, висок крвен притисок, несоница, чир, збрканост и слично, додека друга група автори го дефинираат стресот преку неговите причини, како што се: несоодветни меѓучовечки односи, преоптовареност во работата, промената на работните задачи, брзината што се бара во работата, релативно кратките рокови за извршување на задачите, брзите промени, присуство на физичка траума, болка, болест и сл. Стресот преставува адаптивен одговор, предизвикан од индивидуалните разлики и психичките процеси, последица на некоја акција од средината на некоја состојба или настан кој на личноста и поставува претерани, невообичаени психички и физички барања<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> S.Blondin,F.Besseure des Horts, Chevalier(1998), Gestion des ressources humaines, De Boeck Universitete, Pariz,str.730

Секоја стресна состојба се создава и се разрешува низ соодветен процес чии составни елементи се три фактори: средината на организацијата која поставува посебни барања и услови и на тој начин предизвикува стрес, поединецот со своите специфични карактеристики поради кои тој различно ја перцепира и доживува стресната ситуација и реакцијата на стресот, која преставува адаптивен одговор на поединецот на влијанијата и барањата на стресорот.

Манифестацијата на синдромот на општата адаптација се состои од три фази: фаза на аларм, фаза на отпор и фаза на исцрпеност.

Во фазата на аларм поединецот за првпат го чувствува влијанието на стресот. Стресот предизвикува паника кај поединецот, и тој ги испитува можностите како да ја совладува ситуацијата и да се приспособи на стресните услови. Во фазата на отпор поединецот ја собира и организира својата физичка и психичка енергија и им се спротивставуваат на негативните влијанија на стресорот. Во ова фаза се јавува заморот, незадоволството, немир и напнатост. Најпосле, во фазата на исцрпеност поединецот на одреден начин се откажува од борбата со стресот и се предава. Ова фаза настанува ако поединецот подолго време е изложен на влијанието на различни стресови, поради што ја исцрпува сета своја енергија и не е способен понатаму да му се спротивставува на стресот.

Професиите, односно занимањата се разликуваат меѓу себе според стресниот потенцијал што го содржат. Така, некои занимања се помалку , а други повеќе стресни.

## **2.9. Развој и управување со кариерата**

Современите организации, во рамките на функциите на менаџментот на човечките ресурси, се повеќе се занимаваат со проблемот на кариерата и нејзиниот развој. Современите сваќања и концепти за кариерата ја набљудуваат неа низ призмата на факторот кој најмногу придонесува за поврзување на индивидуалните и организациските интереси и потреби. Создавањето на услови и можности за развој на кариерата на вработените во организацијата отвара простор за проширување на нивните знаења и вештини, за квалитетно извршување на нивните задачи. Со тоа, се зголемува и проширува конкурентната способност на организацијата и се осигурува успех на сите

субјекти- на вработените, на менаџерите и на организацијата. Правилното остварување на управувањето со кариерата придонесува не само за поцелосно искористување на расположивите потенцијали на човечки ресурси, туку и за зголемување на нивните знаења, способности и вештини, како и за подобро искористување на стекнатото искуство во работата.

Концепцијата во кариерата внесува промени во практиката на функционирањето на организациите. Тие во остварувањето на сопствените цели треба да водат сметка и за остварувањето на организацискиот развој кој треба да се врши преку планирањето и развојот на вработените во организацијата. Тоа не може да се постигне, ако во функционирањето на организацијата особено внимание не се обрне на создавање на два предуслова : прво во организацијата да функционира таква инфраструктура која ќе ги запознава вработените со мисијата, стратегија и целите на функционирањето и развојот на организацијата и второ улогата на менаџерите да предизвикаат значајни измени.

Кариерата го одредува индивидуалниот професионален развој, односно професионалното качувања и назадувања на поединецот на хиерархиската скала на организацијата во текот на неговиот работен век. Во исто време, кариерата претставува низа на вредносни ставови, аспирации и начини на однесување на поединецот во текот на работниот век.

Планирањето на кариерата претставува процес со чија помош поединецот ги идентификува, ги презема и ги насочува неопходните мерки и активности за остварување на професионалните цели, односно целите на кариерата.

Развојот на кариерата е процес на бројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности, во кои поединецот и организацијата се појавуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера. Процесот на развојот на кариерата подразбира мноштво активности, од кои посебно треба да се истакнат: планирањето на кариерата, одредување на насока на развојот на кариерата, образованието и обуката и приспособување на вработените и слично. И развојот на кариерата може да се набљудува од индивидуален и организациски аспект. Современите услови на водење бизнис бараат активна улога и одговорност на поединецот, но и активна улога и одговорност и на организацијата и на нејзиниот менаџмент во процесот на развој на индивидуалните активности на планирањето на кариерата и организациските активности на управувањето со кариерата.

Управувањето со кариерата претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси. Тоа е процес на обликување и остварување на поставените цели, планираните активности и проектираните стратегии, кој на менаџерот и на стручњаците за човечки ресурси им овозможува да ги задоволат потребите за квалификувана работна сила, во согласност со актуелните и идните потреби на процесот на работа, односно на барањето на работата.

Во развојот на кариерата има пет фази: подготовка за работење, влегување во организацијата, рана кариера, зрела кариера и доцна кариера.

**Првата фаза** го опфаќа времето кога младиот човек ја стекнува својата идна професија преку соодветно образование.

**Втората фаза** на кариерата е релативно куса, но е многу важна и се вика влегување во организацијата. Таа започнува со вработувањето на поединецот во организацијата.

**Третата фаза**, период на рана кариера започнува помеѓу триесетата и триесет и петтата година од животот. Особено се посветува внимание на вреднувањето на придонесот во работата и на системот на напредување. При нејзиниот крај поединецот точно знае дали се наоѓа на вистински пат за остварување на своите професионални цели.

**Четврта фаза**, фаза на зрела личност почнува помеѓу четириесеттата и четириесет и петтата година на животот. Во неа поединецот има стабилен, потврден и признат статус внатре во организацијата, потврдени способности и неоспорен придонес за развој на организацијата.

**Фазата на доцна кариера** почнува помеѓу педесеттата и педесет и петтата година. Многу автори ја означуваат како фаза на повлекување и на намалување на активностите. Тука улогата на поединецот се одликува со пренесување на стекнатото знаење, искуство и професионална мудрост на помладите членови во организацијата.

### **2.9.1. Фактори за развој на кариерата**

Соодветниот развој на кариерата на секој поединец, особено на менаџерот зависи од неговите способности да стекне одредени знаења и вештини и да ги комбинира со сопствената интуиција и талент. Додека интуицијата и талентот претставуваат лични карактеристики на поединецот со кои тој влегува во претпријатието, знаењата и вештините за успешно извршување на работата се стекнува постепено и тие се јавуваат во форма на искуство. Во мерилата на долгорочна успешност спаѓаат: лојалноста на потрошувачите, растот на претпријатието, развојот на основните дејности на претпријатието. Мерилата за краткорочна успешност претставува покомплетна група и тие се однесуваат на: профитабилност и пазарното учество. Овие критериуми се јавуваат многу поинтензивно во вреднувањето на резултатите на вработените.

Во напредувањето и градењето на кариерата, доста често се јавува дилемата дали е добро менаџерот да ја менува деловната функција во која започнал кариера во одредено претпријатие. Оваа дилема со уште посилен интензитет се јавува кога е во прашање промена на претпријатието или на стопанската гранка.

Кога станува збор за кариерата и знаењата на менаџерите во секој случај не може да се одбегне и големината на претпријатието. Во услови на постоење на голем број мали претпријатија, особено во секторот на приватната сопственост, услов за опстанок на претпријатието е претприемачот, односно менаџерот да биде универзално образуван и оспособен успешно да ги решава и маркетиншките и финансиските и кардовските и сите други проблеми. Дури откако претпријатието ќе се развие до одредено ниво се јавува потреба за сосема нов лик на менаџер, кој е специјализиран за извршување на специфични стручни работи и сеедно му е во која стопанска гранка спаѓа претпријатието во кое работи. Посебна улога во управувањето и развојот на кариерата има претпријатието со својот организациски дел за менаџирање на човечки ресурси. Тоа влијание организацијата го остварува преку изготвување најразлични информации, од кои најважни се следните три вида:

- информации за мисија, стратегија, целите и плановите на организацијата;
- информации за знаењата, способностите, вештините, аспирациите, целите и развојните можности и потенцијали на поединците;

- информации за работите и работните места кои ќе се јават како последица на планираните промени во работењето и развојот на организацијата.

Значи, во планирањето и развојот на кариерата извонредна важност има размената на информациите, со чија помош се постигнува усогласување на индивидуалните и организациските цели и потреби. Во сето тоа, посебно ги нагласуваме задачите и функциите на одделот за менаџмент на човечки ресурси кој изработува методологија, ги собира и ги анализира информациите и им дава стручна помош на менаџерите и вработените при донесување одлуки во врска со кариерата.

Успешно управување со кариерата и нејзиниот развој претпоставува активна улога на поединецот во сето тоа. Поединецот е тој фактор кој упорно и настојчиво ќе и ги наметнува на организацијата своите потреби, интереси и аспирации и ќе бара простор и можности за нивно остварување. Времето во кое поединецот преставуваше инструмент за остварување на целите на организацијата е зад нас. Секој поединец треба активно и одговорно да го конципира и планира развојот на својата кариера, своите способности и знаења да ги усогласува со развојот со кариерата и, на тој начин да осигури своја лична кариера. Schein(1978) ги поставува целите за развој на кариерата на следните основи: техничка компетентност, менаџерска компетентност, сигурност и стабилност, креативност, автономија и независност, основен идентитет, помагање на други, моќ и контрола.<sup>27</sup>

### **2.9.2. Улогата на менаџерот во развојот на кариерата**

Во редот на факторите на управување со кариерата неодминливо е влијанието и одговорноста на менаџерите за унапредување и развој на оние вработени чија работа ја организираат и ја раковојат. Менаџерите се тие раководни органи во организацијата кои ги пренесуваат, ги објаснуваат и создаваат условите за остварување на организациската мисија, стратегија и цели кои одговараат за усогласување на развојните потенцијали. Во таа улога менаџерот му помага на вработениот да ги утврди своите способности, вештини, професионални вредности и интереси и областите на развојот на кариерата. За да успее во тоа, менаџерот треба да разговара со вработениот за развојот на

<sup>27</sup> Schein,E.(1978),Career Dynamics:Matching individual andorganization needs. Reading, Mass:Addison-Wesley

неговата кариера, за неговите планови и амбиции, да го упатува во начините и можностите за стекнување и усовршување на стручните знаења и способности, да му помага во подготовката на плановите за професионалниот развој и слично.

Земено во целина, менаџерите во процесот на планирање и развој на индивидуалните кариери на вработените со кои раководат, се јавуваат во различни улоги, и тоа како тренери и советници<sup>28</sup>. Менаџерот, помагајќи му на вработениот во планирањето и развојот на кариерата, треба да води сметка и за организациските потреби и интереси. Во тој контекст, тој ги пренесува и ја потенцира објективната мисија, стратегија и целите на организацијата и на тој начин го запознава вработениот со идните потреби и насоки на развој на организацијата.

Отсуството на вистинска комуникација и на отворена расправа за остварените резултати и за индивидуалниот развој може да биде причина за нереални очекувања, индивидуални фрустрации и чувство за блокирање на развојот. Луѓето, не знаејќи што другите од нив очекуваат, се однесуваат во согласност со сопствената претстава за тоа, што може да биде сосема погрешно. Едноставен начин за спречување на можните недоразбирања и незадоволства е утврдување и подобро запознавање на очекувањата. За таа цел најдобро е, менаџерот и вработениот поединец да го напишат тоа што мислат дека од нив се очекува. Основно за расправа може да биде писмената изјава за различните аспекти на очекувањата, позната како "размена на очекувањата", која независно и самостојно ја пополнуваат и менаџерот и вработениот.

Улогата на советникот во планирањето, изборот и развојот на индивидуална кариера претставува една од поважните улоги на менаџерот. Менаџерите стануваат советници ако им помагаат на вработените да го анализираат функционирањето на организацијата и нејзината средина, заради идентификување на културните норми и вредности, резултатите и проблемите кои можат да влијаат на можностите и приликите за развојот на кариерата.

**Брза програма** се однесува на задржувањето на работниците кои остваруваат високи резултати како форма за напредување од место на место.

Менаџерска поддршка е важна не само за именување туки и поттикнување за развој на кариерата на моментално запослените.

---

<sup>28</sup> Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 859-893.

**Работилници за кариера** обично се водат надвор од организацијата и се нудат како приватни програми кои им помагаат на поединците во процесот на сопствениот развој. Работилниците можат да траат 2-3 дена и подразбираат поединечни едноставни вежби за кои се потребни хартија и пенкало, групна дискусија и предавање.

**Упатства за самостојно учење**- многу прирачници и упатства за самостојно учење (self-help guides) преставуваат алтернативни работилници и им помагаат на вработените во кариерата.

**Центри за кариера** (career centres)-во нив може да се добијат организациски и надворешни информации во врска со кариерата. Центрите можат да имаат богата литература за избори и критериуми во кариерата, информации за организациите, актуелни можности, упатства за самостојно учење.

**Центри за проценка и развој** (assessment centres) преку кои се проценуваат поединците и се дава повратна информација како и развојни планови за користење на сопствениот потенцијал до максимум.

### **2.9.3. Улогата на поединецот во развојот на кариерата**

Улогата на поединецот во управувањето на кариерата и во нејзиниот развој е прилично голема и по многу нешта незаменлива. Поединецот треба да ја запознае организацијата со своите потреби и амбиции и да бара простор за нивно задоволување, уште повеќе и поради фактот што развојот на кариерата не подразбира трајна поврзаност само за една организација. Вработениот треба да ги знае основните правила и вештини во врска со развојот на кариерата и да управува со неа. Секој поединец кој сака успешно да управува со својата кариера, треба да се оспособи за вршење на соодветни активности кои во тоа ќе му помогнат. Такви активности се : анализата на личните потенцијали, анализата на преференциите и определување на целите на кариерата.

*Анализата на личните потенцијали* преставува прв чекор што поединецот треба да го направи при планирањето на сопствената кариера. Објективната слика за себе, за сопствените сили и слаби страни е неопходен услов за квалитетно планирање и управување со кариерата. Во создавањето на таа слика поединецот може да употреби повеќе инструменти: разговори со советниците за развој на кариерата, со специјалистите од одделот за човечки ресурси, резултатите од тестирањето на способностите кои се повеќе се

применуваат во организацијата. Исто така во оваа анализа можат да се вклучат и мислењето на другите личности и органи на организацијата.

*Анализата на преференциите* во кариерата одговара на редица прашања за да се разбере " кој сум јас" што навистина сакам од работата и кариерата" што ми е особено важно, без што не би можел да бидам задоволен" и сл. За таа цел се употребува серија од прашањата на кои секој поединец треба да одговара доста внимателно.

*При одредување на целите на кариерата* важна улога играат два елемента: временска рамка и критериумите.

Временската рамка е важна за да се определи напредувањето при планирањето на кариерата, и тој период зависи од способностите на поединецот и политиката на организацијата.

Доколку кариерата ја разгледуваме како индивидуална потреба, тогаш одговорноста ја носи самиот поединец, кој треба да ги одреди целите на кариерата, усвои стратегија за поддржување и развивање на планови за остварување на целите. Во стварноста повеќето луѓе немаат такви планови, затоа според Waterman et al (1994)<sup>29</sup> во чланокот за работна сила со стабилна кариера, зборува за тоа дека поединецот треба да:

- биде запознаен со релативните пазарни трендови;
- свати дека знаењето и вештините се неопходни за работата која што ја работи;
- биде свесен за сопствените сили и слабости;
- има план за подобрување на своите резултати;
- брзо одговара на промените;
- го напушта работодавецот кога интересите престануваат.

Ball(1997)<sup>30</sup> дава четири компетенции за управување со кариерата. Првите три се планирање, залагање за личен развој и воспоставување на рамнотежа помеѓу работата и останатото. Четвртиот услов е усовршувањето, што опфаќа стекнување на знаења, барање на ментор, позитивно мислење за себе и привлекување на вниманието на другите.

<sup>29</sup> Waterman, R.H., Waterman, J.A. and Collard, B.A.(1994), Toward a career-resilient workforce, Harvard business Review, July-August.

<sup>30</sup> Ball, B.(1997) Career Management competencies-the individual perspective, Career Development International, Vol.2, No.2.

### 3. Состојбата во училиштата од аспект на менаџирање со човечки ресурси

Споредувајќи го подрачјето на менаџирање со човечки ресурси во развиените организации и менаџирањето со човечки ресурси во образованието ќе се забележат големи разлики. Не станува збор за тоа дека на ниво на повисоки образовни институции не се води грижа за развој на човечките ресурси, посебно во делот професионален развој на кадрите, но проблемот е што во рамките на самите училишта како посебни институции како да не се презема ништо посебно во однос на ова работна проблематика. Тоа значи дека во училиштата во Република Македонија не постои сектор за развој на човечки ресурси, за кој можеби сеуште не се созрени условите за постоење на ваков сектор, а грижата за вработените е грижа на директорот, стручната служба или самите вработени.

Вработените во училиштата со закон се обврзани, во текот на својот работен век перманентно стручно да се усовршуваат и професионалниот развој да им стане задолжителна обврска. Во член 8 од Законот за измени и доплнувања на Законот за образование, назначено е дека: професионалното усовршување се остварува преку акредитирани програми за обука за професионален развој кои ги реализираат јавни и приватни установи, здруженија на граѓани и трговски друштва чии програми се акредитирани.<sup>31</sup> Акредитацијата на програмите за обука го врши Бирото за развој на образованието врз основа на јавен оглас и согласно исполнување на соодветни услови и критериуми, но факт е дека и интересите и навиките на наставниците не се на соодветна висини кога е во прашање унапредувањето во кариерата. Надлежните институции донесуваат Годишна програма за професионално усовршување и напредување на наставниците и стручните соработници. Овој новитет досега беше регулиран како општа одредба во Законот и оставен на самите училишта да го регулираат во своите интерни акти. Факт е дека иако законски се прави обид да се пропише професионалното усовршување и напредување на наставниците и стручните работници, овој проблем е сеуште училишен, но, во училиштата е стихиино гледањето на него. Училиштата, во зависност од нивната развиеност, посветуваат различно внимание на кадрите од чинот на селекција па се до унапредување. Пред се, училиштата имаат многу површни и нецелосни описи или спецификации на работни места, сеуште имаат малку автономност во

<sup>31</sup> Закон за измени и доплнувања на Законот за средно образование, Сл.весник на Р. М бр.35 од 23.03.2006

регрутацијата и селекцијата на кадрите и не користат никакви посебни методи при вработувањето на кадрите.

За развој на човечки ресурси во нашите училишта може да се зборува откако кадрите ќе се вработат, за што сепак постои планирање на вработувањето во зависност од потребите во наставата или логистиката на наставата.

### **3.1. Развој на човечки ресурси во образованието**

Под човечки ресурси во училиштата се подразбираат наставниците, стручните соработници, администрацијата, менаџерскиот тим но, и учениците. Поточно, сите вработени постојат и работат заради учениците. Под развој на вработените се мисли на адекватно професионално функционирање кое го стекнуваат преку искуството, правилното распоредување и напредување на работните места, постојано професионално усовршување преку посебна програма за развој, контрола на нивното работење и соодветно наградување. Сите вработени во училиштата треба континуирано да се развиваат, да ги следат модерните текови од областа на своето стручно работење и областа на развој на своите општи компетенции во насока на општење со луѓето, во насока на заедничко тимско работење, во насока на личен придонес кон климата во колективот и размената на емоциите и оптимизмот со колегите, клиентите, учениците итн. Можно е да го разбереме тој напредок како дел на искуството и професионалното зреење на вработените во училиштата, се разбира дел кој произлегува од природата на самата индивидуа за учење и усовршување, но најповеќе тој развој треба да го бараме во грижата на институцијата за развој на сопствените човечки ресурси.

Училиштата, не дека се потполно индиферентни кон ова прашање, напротив постојано во нивните цели се потенцира унапредување на наставата преку унапредување на работата на наставниците, но сепак во нивните планирања немаат целосен и функционален концепт кој ќе даде одговор на ова потреба. Логично е тоа што недостатокот на таков концепт произлегува од недоволно дефинираниот систем за унапредување на кадрите во образованието на повисоко ниво, односно од страна на институциите како што се МОН, БРО, ЦСОО, па во крајна линија и самата држава.

Точен е податокот дека семинарите потполно не отсутствувале во училиштата, но тоа биле семинари по повод одредени реформи и промени кои, за жал, не секогаш се реализирале во сите училишта, туку само тие кои биле одредени за спроведување на некој проект.

Нешто подоцна со формирањето на НВО (Невладините организации), со одобрение на МОН, одеднаш започнаа многу проекти од различни области на воспитно-образовна работа (повеќе од областа на унапредување на здравјето, разрешување на конфликти, медијаторство, комуникации итн), кои се спроведуваа во училиштата, најчесто формално, без да се врши предходна анализа дали во тие училишта има потреба од тие содржини. Така во рамките на таквите проекти само дел од наставниците се стекнуваа со по некоја обука и по некој сертификат.

Програмите на ФАРЕ (Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economies – PHARE), СЕА (Secondary Education Activity - SEA), КАДРС (CARDS-Community Assistance for Reconstruction, Development and Stability in the Balkans) се обидоа да направат посериозен обид за реформи во средното образование, имаа поставено цел, знаеа каде се движат, опфатија голем број наставници, кои се стекнаа со солидни знаења за наставата и работата во училиштата.

Можеби последниот проект за развој на образованието остави впечаток за најорганизиран проект со цел на унапредување на образовната практика. Сите елементи на овој проект беа тесно поврзани, систематични и опфатија неколку секвенци од работата на училиштата - опрема, реновирање на инфраструктура и развојот на наставниците како човечки ресурси во училиштата. За прв пат училиштата и самите наставници беа прашани за какви обуки имаат потреба за да ја подобрат наставната практика.

За прв пат после петнаесетина години се проверија програмите и пакетите на НВО од страна на БРО и најсоодветните се стекнаа со акредитација. За прв пат училиштата и наставниците избираа програма на пројавдер проверена и одобрена од соодветна институција.

## **3.2. Постоечки систем за стручна подготовка на наставниците**

### **3.2.1. Иницијално образование на наставници**

Според Илиевски Д. "Иницијалното образование на наставниците во Република Македонија се изведува според традиционален систем на обука

на кадри за основно и средно образование”<sup>32</sup>. Во зависност од тоа дали наставникот образованието за наставничкото занимање го добива на матичниот факултет или не, разликуваме:

- наставнички факултети;
- други ненаставнички факултети.

Наставничките факултети во своите студиски програми имаат застапено наставни предмети за професионално образование на идните наставници. Општата констатација е дека иницијалното образование на кадрите за идни наставници е сиромашно од аспект на педагошко-андрагошко и психолошко образование, односно 8-12% од целокупната програма, а тоа ни приближно не ги задоволува потребите на наставничката професија. “Во тек се реформи и на високото образование што претставува добра можност да се интервенира во постојните студиски програми и да се подобри иницијалното образование за идните наставници”<sup>33</sup>-велат професорите на Институтот по педагогија.

**Наставниците** во средното стручно образование, кои доаѓаат од ненаставните факултети, во своите студиски програми немаат застапено соодветни предметни програми за професионално наставничко образование за оние кои сакаат да се вработуваат како наставници. Нивното вработување условено е со стекнување на педагошка, психолошка и методска подготовка, која претставува надградба за стекнатото стручно образование. Програмите за педагошка, психолошка и методска подготовка ги изготвува соодветниот наставнички факултет во соработка со Бирото за развој на образованието.<sup>34</sup> За таквите студии нема организирана настава, но постојат едногодишни студии, организирани на менторски систем, за совладување на програмите од областа на трите предмети: педагогија, психологија и методика на стручната настава. Таа таканаречена педагошка доквалификација, што за овој вид наставници се реализира на Филозофскиот факултет повеќе е формална отколку суштинска. Многу е поважно да се добие формален сертификат отколку професионални знаења, неопходни за успешно вршење на функцијата наставник.

<sup>32</sup> Илиевски, Д. (2000), *Иницијално образование на наставниците*, Битола

<sup>33</sup> Работна група за ОН и ОМ-Институт за педагогија, (2004), *Профил на наставник во средно стручно образование и можности за напредување во кариерата* ст.8

<sup>34</sup> Закон за средно образование (пречистен текст) Сл.Весник на Р. М. 52/2002

Услов за стекнување на уверението за педагошка доквалификација покрај положувањето на трите испити кандидатот треба да оствари и практичен дел / одржување часови на три различни методски содржини (соодветно на иницијалното образование и предметите кои има можност да ги предава) за кои доставува комплетна педагошка документација во смисла на подготвување за настава.

### **3.2.2. Стратегија на прифаќање на наставници почетници**

Според Законот за средно образование, наставникот кој прв пат се вработува во средно училиште е наставник приправник.

Приправничкиот стаж трае една година и со него наставникот се подготвува за самостојна воспитно-образовна работа. Ова новина за приправнички стаж и полагање на приправнички испит е утврдена со законот за средно образование од 1995 година, односно со посебни правилници<sup>35</sup>. За таа цел е донесена и посебна програма со која се утврдени содржините на приправничкиот испит. Приправникот во тој период се подготвува со помош на ментор избран од редот на истакнатите наставници, стручни работници односно воспитувачи, кој може да биде и од друго училиште. Менторот на нововработените наставници го назначува директорот на училиштето. Приправникот, по извршувањето на приправничкиот стаж, полага стручен испит кој го подготвува врз основа на Програма за полагање на приправнички/стручен испит. Приправникот за стручниот испит се подготвува со помош на менторот. Помошта на менторот за менторираниот е од релативно значење за подготовката за стручниот испит на менторираниот, како и за неговата целокупна работа за која ќе води евиденција за работата на менторираниот и ќе изготви извештај и мислење кои ќе ги достави до директорот на училиштето во кое работи менторираниот. Менторството може да се спроведува со предходно договарање на двете страни за местото на средба, времетраење, но тоа треба да биде флексибилно засновано на двострана доверба. Менторот треба да ги има следните предности:

- наставник со искуство во работата;
- наставник кој има организациски знаења;

<sup>35</sup> Правилник за условите и начинот на полагање на стручен испит на наставници и стручни соработници во основните и јавните средни училишта и ученичките домови, Сл.весник на РМ бр. 27/1996

- наставник кој ќе биде достапен за менторираниот;
- наставник од лична професионална доверба;
- наставник со способност за комуникација;
- наставник кој поседува иновативност и има желба за развој;
- наставник кој е несебичен и сака да подучува други.

Наставникот кој ги поседува овие квалитети може да биде ментор и да го развива менторството како неопходен процес при работното воведување на наставникот почетник. Само менторот кој има јасна визија за својата работа и ја споделува со други луѓе може да му го покаже патот по кој се доаѓа до целта на новодојдениот. Менторството е процес при што менторот давајќи му помош, насочувајќи го, советувајќи го, му помага на менторираниот наставник да стане нов член во семејството, и по завршувањето на приправничкиот стаж да се стекне со потребните вештини и пакет информации за должноста при работата и стандардите при изведувањето. Меѓутоа, примената на одредбите од споменатите правилници, по обичај, започнале без било какви подготовки или подетални насоки за работа на менторите на приправниците. Исто така нема утврдени критериуми за оценување на одделни делови од стручниот испит, што би ги применувале комисиите, кои го изведуваат истиот. Но, неопходно е да се спомене дека при оценување на приправникот на стручниот испит се разгледува и мислењето на менторот. И покрај се, стручното усовршување на кадрите почетници во својата професија и нивното воведување во практиката, последните десетина години редовно се остварува, а испитот се полага во одделни училишта во Скопје, пред комисији формирани од министерот за образование.

### **3.2.3. Усовршување и напредување на кадрите во текот на работата**

Според група професори на Институтот по педагогија, "Професионалната квалификуваност на наставникот не смее да заврши со стекнување на диплома туку постојано треба да ја развива и унапредува својата наставна практика, како најсигурен пат на напредување во кариерата".<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Зборник на трудови и документи, *Програма за стручно образование-фаза втора*, стр.314.

"Квалитетното стручно и педагошко усовршување на кадрите во образовната дејност, претпоставува постоење и функционирање на современ и стимулативен систем за тоа."<sup>37</sup> Но, за да може тој успешно да функционира неопходно е да биде јасно дефиниран и да е соодветно нормативно регулиран, односно да се знаат неговите корисници, функциите на системот, да се обезбедат институционални, програмски, финансиски, временски и други услови и да се вреднуваат ефектите.

Бидејќи техничко-технолошките промени се премногу интензивни, потребата од унапредување во наставната практика посебно е изразено за наставниците по стручни предмети. Пренесувањето на новите знаења на учениците е многу сложен наставен процес, а стопанството бара стручни кадри кои веднаш ќе се вклучат во производството. За да може да се постигне тоа, наставникот треба да биде така обучен и оспособен да може плански и континуирано да ги следи промените и благовремено да ги вградува во образовниот процес. Значи треба да постои стратегија за професионален развој со која ќе се планира и обезбедува соодветна реализација на развојот и унапредување на наставната практика. Наставниот процес е жив, динамичен и често непредвидлив, поради што мора да се насочува за да се оствари развој на ученикот како целина. Слободно може да се каже дека професионалниот развој на наставниците се одвива без утврдена политика и грижа од страна на надлежните.

Усовршувањето бара и финансиска поддршка која, пак, од друга страна, не може да ја обезбеди самиот наставник. За мотивирањето на наставникот неопходно се измени на сегашниот систем за наградување, според кој сите наставници се исто наградени без разлика на постигнатите резултати. Треба да се изгради систем за наградување според постигнатите резултати, што непосредно ќе влијае врз интересот и мотивацијата на наставникот за професионално усовршување.

Најважно од се е да се развива свест и потреба кај наставниците за прифаќање на системот на континуирано учење. Поставување на критериуми и стандарди за напредување по нивоа е, исто така, важен мотивирачки фактор за постојано професионално усовршување и напредување на наставниците.

<sup>37</sup> Попоски, К.,(2004).Анализа за професионален развој на кадрите во образовната дејност, работен материјал, ст.5

За мотивирање на наставникот треба да постои систем за напредување во професијата, со надминување на сите негативности што ги имаат предходните системи. Кога се зборува за напредување во професијата не се мисли само на наградување на наставникот преку повисока плата, туку и на верификација на критериуми и ќе дава можности за рамноправно учество на секој успешен наставник.

Значаен придонес во изградувањето на модел за кариерен развој на наставници и инструктори за реформирано стручно образование има Темпус (Tempus)<sup>38</sup> програмата чиј носител беше Институтот за педагогија од 1999 до 2002 година.

Во рамките на проектот се изработени повеќе модули за обука на наставници. Изостанувањето на системски пристап во имплементацијата на проектите и старите навики за урамниловка во статусот и наградувањето, кај голем дел од наставниците, без оглед што поседуваат знаења и способности за современа настава и учење, создаде отпор кон професионалните обврски, со што и имплементацијата на современите стратегии во наставата ја доживуваат како привремен и често дополнителен работен ангажман. Кон тоа придонесуваат и селективноста во имплементацијата и непостоењето на објективна евалуација.

Еден од условите за успешно функционирање на системот за усовршување и напредување на кадрите е неговата нормативна уреденост. По голем дел од прашањата во врска со перманентното стручно и педагошко усовршување и напредување, односно професионалниот развој на директорите, наставниците, воспитувачите и стручните соработници во средното образование во Р. Македонија, утврдени се со посебни одредби во Законот за средно образование член 79" Директорот, наставникот, воспитувачот и стручните соработници, во текот на својот работен век, се должни стручно и педагошки перманентно да се усовршуват".<sup>39</sup> Една друга значајна одредба вградена е во Законот за просветна инспекција<sup>40</sup> од 2005 година. Имено во член 9, точка 4 од овој Закон се вели"Државниот просветен инспекторат врши надзор над стручното и педагошкото

<sup>38</sup> Заеднички Европски проект-Обука и реобука на наставници и инструктори за реформирано вокационно образование (Tempus joint European Project:teachers training and retraining for reformed VET

<sup>39</sup> Закон за средно образование, Сл.Весник на РМ бр.52/2002

<sup>40</sup> Закон за просветна инспекција, Сл.Весник на Р.М. бр.52/2005

усовршување на наставниците, стручните соработници и воспитувачи и полагање на стручен испит“.

Со Законот за стручно образование и обука<sup>41</sup> е определена и улогата на овој Центар во професионалниот развој на образовните кадри во средните стручни училишта. Во член 32 од овој Закон се вели дека Центарот ги врши следните работи :

- подготвува професионални стандарди за воспитнообразовниот и наставниот кадар;
- врши советодавна работа во установите од областа на стручното образование и обука, како и за образованието на возрасните;
- организира стручно усовршување на наставниците и обука на обучувачите од работодавачите;
- го поврзува образованието и работата во контекстот на доживотното учење;
- ја развива европската ориентација на стручното образование, со обезбедена транспарентност и конкурентност на стекнатите стручни компетенции, прилагодени на потребите на меѓународниот Пазар на трудот;
- обезбедува поддршка на стручното образование преку советување, инструирање и менторирање на наставниците и обучувачите по стручните предмети во стручното образование и обука;
- учествува во спроведување на постапката за акредитација за обезбедувачите на услугите во врска со спроведувањето на програми за обука на соодветниот кадар по стручно теоретски предмети и практична обука“

Со Законите за изменување и дополнување за законите во средно образование во 2004 година утврдена е обврска кандидатите за директор, покрај другите општи услови, да имаат положено посебен испит за директор, за што во 2005 година донесен е посебен Правилник<sup>42</sup> .со кој се регулира полагањето на испит за директор вклучувајќи ја и програмата за обука на кандидатите за директор. Овие дополнувања во законите и Правилникот заедно со предходно цитираните одредби од законите на ДПИ (Државен просветен инспекторат) и ЦСОО (Центар за стручно

<sup>41</sup> Закон за стручно образование и обука, Сл.Весник на РМ, бр.71/ 2006

<sup>42</sup> Правилник за постапката и начинот на полагање за директор на основното/ средното училиште, како и формата и содржината на уверението, Сл.весник бр. 36/2005

образование и обука), претставуваат многу значајна доградба на системот за перманентно усовршување на кадрите во образованието. Но сето тоа сеуште не значи дека системот на усовршување на кадрите во целост и на најдобар начин е дефиниран.

Очигледно е дека осовременувањето на наставата и учењето не може да се изврши се додека систематски не се изврши промена во статусот и наградувањето на наставниците, со што би се избегнале ситуации во кои сите наставници имаат ист статус и се вреднуваат (наградуваат) исто, без оглед на квалитетот што го поседуваат, пристапите што ги практикуваат во наставата и резултатите што ги постигнуваат во работата со учениците. Министерството за образование и наука изгради модел за напредување во кариерата за наставниците и го вгради во законската регулатива. Така во Условите, начинот на оценување, оценката за работа, видот и стекнувањето на звањата поблиску ги пропишува министерот за што е донесен и посебен Правилник<sup>43</sup> уште во 1997 година, но тоа долго време не заживеа. Во најновиот Закон за измени и дополнувања на Законот за средно образование повторно е нагласено дека "наставниците и стручните соработници - приправници во средното училиште можат да напредуваат во наставник / стручен соработник, ментор или советник. Средното училиште по завршувањето на секоја четврта учебна година може да врши унапредување од најдобрите вработени од редот на наставниците и стручните соработници во секое од наведените звања".<sup>44</sup>

### 3.3. Програма за професионален развој на училишниот кадар

Во националната програма за развој на образованието во Република Македонија, потенцирано е како посебно поглавје потребата за професионален развој на училишниот кадар, прототип на потреба за развој на човечки ресурси. Подигањето на **квалитетот на работата**, особено **квалитетот на наставниот процес** и вкупната ефективност на воспитно-образовната институција, императивно ги поставува новите насоки во кои треба да се движи креирањето на образовната политика во нашата земја. Притоа барањата кои произлегуваат

<sup>43</sup> Правилник за условите, начинот на оценување, оценката за работата, видовите и стекнувањето на звањата на наставникот и стручниот соработник во јавното средно училиште, Сл.весник на Р.М.,бр.22/1997

<sup>44</sup> Закон за измени и дополнувања на Законот за средно образование Сл.весник на Р.М. бр.33, март 2010

од местото и улогата на овие кадри на преден план ја истакнуваат нивната квалификуваност, односно познавање и аплицирање на современите сознанија од сферата на воспитно-образовната теорија и практика. Со оглед на фактот што формалното сертифицирувано образование тешко може да ја следи динамиката на новите потреби и промени како и со оглед на брзото застарување на сознанијата очигледна е потреба од нов систем на иницијална обука и систем за професионално усовршување на училишните кадри. Во таа смисла, се очекува квалитетот и успешноста на нивната работа се помалку да претставува последица на нивната сертификатна квалификација, а се повеќе да биде продукт на нивната вистинска оспособеност, односно квалификуваност и подготвеност за перманентна образовна мобилност.

Досегашните искуства покажуваат дека професионалниот развој на наставниците има низа недостатоци:

- отсуство на отворена политика за професионален развој на наставникот;
- препуштеност на индивидуална иницијатива;
- недоволна материјална поддршка на училиштата и на наставникот за негов професионален развој;
- формализирање на менторскиот систем со приправници;
- отсуство на стандарди и критериуми за професионален развој и напредување во кариерата;
- отсуство на иницијатива за професионално усовршување на наставникот;
- недефиниран систем на обука;
- неизграден систем на акредитација.

Таквите недостатоци сеуште траат и во моментов како да не постои идеја и енергија таквите недостатоци системски да се изменат. Навидум се бараат решенија и се лансираат некои бонбастични новитети како екстерно оценување по секој предмет со строги последици за работното место на наставниот кадар чии резултати ќе отстапуваат од екстерната оценка. Но решенијата од овој вид ниту се доволно истражувани, ниту во светот некаде има добра практика која може да го оправда и олесни овој процес.

Квалитетот во работењето е многу суштински проблем кој не може да се реши само преку контрола, напротив контролата е последна фаза при истражувањето на квалитетот во работењето на наставниците. Овој податок уште еднаш ја поставува потребата од воведување на суштински концепт за унапредување и управување со човечките ресурси во образованието.

### **3.4. Доживотно учење и професионален развој на наставниците**

Во секоја земја треба да се спроведат соодветни политики и мерки со цел промовирање на доживотното учење на наставниците. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците, како и континуираниот развој на училиштето треба да гледаат во нивно единство и да се промовираат во природно поврзани и меѓузависни процеси. Доживотното учење треба да овозможи други модели и патишта за учење, како независно учење, училишното искуство и вклученоста во проекти за подобрување на училиштето треба да се ценат и формално да се признаваат и разните начини на стекнување на знаења, по можност, и да се сертифицираат. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците имаат смисла само ако се поврзани со унапредување на квалитетот на образованието на ученикот.

Најголемиот број експерти истакнуваат дека професионализацијата на наставниците е предуслов за успешно унапредување на квалитетот на образованието и дека тоа е од голем интерес за оние кои ја креираат образовната политика. Токму поради тоа е потребно воведување и развивање на концепт за професионален развој на наставниците.

Современите стандарди за ефикасно и ефективно работење на воспитно-образовните институции ја наметнаа потребата за имплементирање и институционализирање на систем за иницијална обука (pre-service) и систем за професионално усовршување (in-service) на вработените во воспитно-образовните институции.

За ова цел министерството за образование треба да се ангажира со следите активности:

- евалуација и усовршување на програмите за обука на наставници и обучувачи;
- создавање на ефикасна стручна и институционална поддршка на системот за образование и усовршување на наставниците и обучувачите;
- обезбедување на услови за стекнување звање наставник или обучувач во зависност од образовното ниво;
- обезбедување на услови за напредок во кариерата на наставниците.

Но, и покрај ваквата поставеност за развој на образованието во делот професионален развој на наставници и директори, посебно во делот за

наставници, сепак нема јасен концепт, поддршка и план за усовршување на овие кадри.

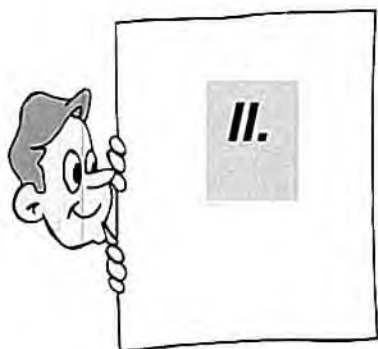
Во насока на професионален развој на наставниците може да придонесе и улогата на поново формираниот Совет за Образование на возрасни кој во член 10:<sup>45</sup> предлага стратегии за развој на образованието на возрасни во контекст на доживотното учење до министерството, предлага финансирање на програмите за образование на возрасните за кои се обезбедени средства во Буџетот на Република Македонија, во соработка со општините до Министерството доставува предлог за развој на мрежа на установи за образование на возрасните итн.

Ваквата поставеност, од една страна, и светскиот тренд за стратешки приод кон развој на човечки ресурси поттикна потреба за анализирање на состојбите во нашето образование, анализа на потенцијалите и можностите за креирање на посебни стратегии кои ќе станат системско решение во образовните установи за средно образование. Односно, преку овој труд ќе се истражуваат сите параметри на проблематиката за човечки ресурси од аспект на менаџирање со целокупниот процес. Ќе се обиде да даде одговор на прашањето каква е улогата и колкава е одговорноста на менаџерот во процесот на создавање клима и стратегија за развој на човечките ресурси. Која е улогата на системот во поддршката на таквата потреба, од аспект на мотивирање на кадрите за личен професионален напредок или какви се законските прописи за индиферентноста на кадрите кои работат статус-кво без никакво унапредување на сопствената работа.

Можеби и најсуштествено прашање е што ако овој системски процес има формален карактер и повторно е тенденција за стекнување на сертификати, а не и на компетенции. Одговорот сепак треба да се бара во самото училиште, бидејќи на училиштето му е најважна компетенцијата на кадрите, а не сертификатите. Директорот/менаџерот е работодавец кој бара квалитет, па оттука тој најповеќе треба да е загрижен за развој на човечките ресурси преку создавање стратегии во институцијата за постигнување на поставената цел. Овој вид на менаџирање со човечки ресурси во самата институција, посебно ако се води со системска поддршка од повисоките инстанци, сигурно ќе ги даде и очекуваните резултати. Тоа значи преку развојот на кадрите училиштето ќе има шанса да ги развива и учениците како граѓани и стручњаци кои ќе одговорат на

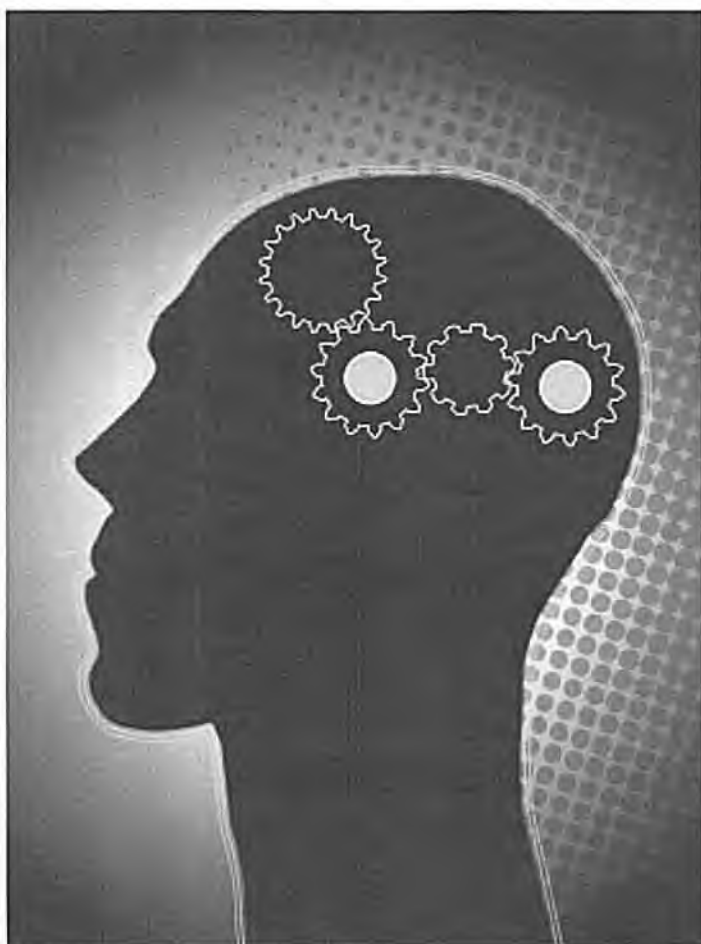
<sup>45</sup> Закон за Образование на возрасни, Сл.Весник на Р. М. Бр7/2008 стр.180

потребите на стопанството и предизвиците на модерните пазарни трендови. Значи, на тој начин училиштето ги развива учениците исто како човечки ресурси во воспитно-образовни институции.



## **Методологија на истражувањето**

---



## II.Методологија на истражувањето

### 1. Предмет на истражувањето

Менаџирањето со човечките ресурси е основно барање, кон чие поставување треба да се стреми секоја организација, вклучувајќи ја воспитно-образовната организација, односно училиштето. Самиот развој на човечките ресурси зависи од поддршката и поттикнувањето од системот, од условите за реализација, од мотивацијата и ангажираноста на вработените, но најповеќе од менаџирањето во самата институција. Таа е сложена дисциплина која опфаќа повеќе веќе спомнати и опишани парцијални компоненти. Сите компоненти функционираат и независно но и тесно поврзано и претставуваат професионален континуитет.

Се разбира, современ проблем во образованието е дилемата дали воопшто постои развиен Концепт за менаџирање со човечки ресурси и како тој се спроведува во различни групи на училишта.

Оттука, предмет на ова истражување е утврдување на застапеноста и согледување на разликите во спроведувањето на *Концептот на менаџирање со човечки ресурси во средното образование*, во училиштата со и без сопствени приходи во Р.Македонија и група европски држави. Дефинирањето на предметот на истражување сам по себе укажува дека како основен услов за развиеноста и начинот на функционирање на *Концептот за менаџирање со човечки ресурси* и неговите составни елементи е финансиската моќ на училиштата ( дали остваруваат или не остваруваат сопствени средства) и земјата во која функционира училиштето ( дали во нив постојат системи и образовни политики за МЧР<sup>1</sup>).

Трагајќи кон некои посебни дополнителни елементи или состојби преку кои може да се испитува менаџментот со човечките ресурси, со акцент на професионалниот развој на кадрите, нашиот интерес го насочивме пред се на личноста на вработениот, неговите потреби за искористување и развивање на личните капацитети за градење иднина и кариера во образованието. Понатаму, интересот на истражувањето се насочува кон училишната организација од аспект на планирање и управување на професионалниот развој на вработените и спремноста за одвојување на финансии за развој на вработените. Финалниот фокус е ставен на мислењето на испитаниците за функционирање на систем во

<sup>1</sup> Менаџирање со човечки ресурси

образованието разгледуван од аспект на квалитет на иницијално наставничко образование, педагошка доквалификација, прифаќање и помош на нововработени наставници, но најмногу за тоа кој ја креира политиката за развојот на кадрите во образованието и кој има најголема одговорност во нејзиното спроведување.

Тоа воедно претставува втор дел во истражувањето кое ќе овозможи да се добијат дополнителни податоци за развој на кадрите, а таквите податоци претставуваат своевиден израз на состојбите во менаџирањето со човечките ресурси во средното образование.

Сознанијата од ова истражување ќе се земат во обзир при креирањето на моделот за управување со човечки ресурси во средното образование, што го предлагаме како модел кој не го нарушува сегашното ниво на системки приод во Р. Македонија, но дава можност училиштата да дадат свој придонес и заземат еден поорганизиран приод и поголема грижа за развојот на кадрите.

Овој проблем е комплексен и се состои од повеќе елементи:

- *докажување на присутноста на систем на менаџирање со човечки ресурси во средните училишта во Република Македонија и во средните училишта во група европски држави;*
- *констатирање на разликите во ставовите на испитаниците од училиштата со и без сопствени приходи од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави во однос на спроведувањето на концептот на менаџирање со човечките ресурси;*
- *Анализа на одредени прашања (состојби или аспекти) поврзани со професионалниот развој на вработените и функционирањето на концептот за менаџирање со човечки ресурси и тоа:*
  - *Анализа на личните образовни планови на вработените, нивната мотивираност и иницијатива за сопствен и професионален развој на другите вработени;*
  - *утврдување на улогата на училишната организираност/ ориентираност (односно училишна политика) кон развој на кадрите ;*
  - *анализа на одделни системски решенија како што се креирањето и спроведувањето на политика за развој на кадри, контрола на тој процес,*

*како и прашања во врска со квалитетот на иницијалното образование, педагошката доквалификација и прифаќањето на нововработените наставници;*

- нудење на стратегии и разработени алатки кои би обезбедиле систематичен приод кон управувањето со човечките ресурси во средните училишта во Р. Македонија.

## **2. Значење на истражувањето**

Човечките ресурси се основа или предуслов за квалитетно обавување на воспитно-образовната работа во средното образование, што всушност е главна цел на образованието на секоја земја, па и најосновна цел на секоја образовна институција. Токму поради тоа нашето истражување е насочено кон согледување на состојбите во врска со развиеноста на проблематиката за менаџирање со човечки ресурси во средното образование. Во врска со тоа, а врз основа на добиените резултати од истражувањето целта ни е да го проучиме проблемот од повеќе аспекти, и тргнувајќи од добиените сознанија да понудиме решенија со чија што имплементација ќе може да се подобри целокупната процедура за добивање на квалитетни кадри, кои ќе одговорат на предизвиците на модернизацијата во образованието и општеството воопшто.

Според тоа ова истражување има теоретско, но и практично- апликативно значење. Теоретското значење на истражувањето се согледува во фактот што тоа преставува прв обид за систематско проучување на овој проблем, кога е во прашање образованието во нашата Република, на кој начин се добиваат нови сознанија специфични за наши услови. Податоците што се добиени од истражувањето во неколку други европски држави се добра основа за споредување каде е нашето образование во однос на другите земји во развиеноста на ова проблематика, односно ќе го согледаме односот во поразвиените земји и значењето што го даваат на квалитетот и унапредувањето на кадрите кои се занимаваат со воспитно-образовна работа.

Практичното значење на истражувањето се состои во тоа што добиените резултати и сознанија во нашата земја и неколку други држави можат да послужат како појдовна основа за повеќе значајни решенија за развивање на модел / концепт кој би можел да се имплементира во институциите за средно

образование и ќе преставува прв систематизиран обид за управување со кадрите во училиштата, тргнувајќи можеби од квалитетот на базичното образование, програмите за усовршување, воведувањето во работата и формирањето на став за доживотен учење и напредување во кариерата. Во таа смисла ќе може:

- покрај базичното додипломско образование да се размислува за центри за усовршување на воспитно-образовните кадри;
- училиштата да имаат автономност при регрутирањето и селекцијата на кадрите;
- менторството на наставниците почетници да ја надмине формалноста и да се позиционира на професионалност и одговорност за нововработените;
- подобро да се согледа какви промени треба да се извршат во програмите за развој на кадрите, со што на вработените би им се овозможило континуирано да се стекнуваат со широки и богати знаења кои би им биле потребни за успешно остварување на воспитно-образовната работа;
- да се утврди во која насока би се движело кариерното напредување на вработените;
- да се формира програм за електронски персонални досиеа со детални податоци кои ќе бидат во функција на напредувањето во кариерата на вработените во образовните институции.

### **3. Дефинирање на основни поими на предметот на истражување**

Во предметот на ова истражување се опфатени повеќе поими кои се однесуваат на проблематиката за управување со човечки ресурси во образованието:

**Човечки ресурси** се вкупните духовни и физички потенцијали на вработените. Тоа е богатство на една организација со човечки фактор, вклучувајќи ги нивните знаења, компетенции, вештини и општо-човечки компетенции.

**Човечки ресурси** во образованието се сите вработени кои придонесуваат во воспитно-образовната работа во училиштето. Во човечки ресурси се вбројуваат и учениците, но овде нивниот потенцијал ќе се разгледува како последица на развиените потенцијали на наставниците и другите вработени во училиштето кои имаат директен и индиректен контакт со учениците.

**Менаџирање** е управување, раководење со целокупниот персонал во насока на создавање услови за нивни развој.

**Менаџирање (управување) со човечки ресурси** се однесува на практики и политики кои се потребни за да се извршат менаџерските активности во врска со персоналните прашања, а посебно со обезбедување на прифатливо и праведно организациско однесување и опкружување.<sup>2</sup>

**Менаџер** е некој што ги врши работите преку други луѓе. Тој донесува одлуки, врши промени и ги раководи активностите на другите за да се постигнат целите.

**Организација** е свесно координирана социјална единица што се состои од двајца или повеќе работници и која функционира на релативно континуирана основа за да оствари заедничка цел или повеќе цели.

**Управувањето со човечки ресурси** се состои од повеќе подрачја кое ги опфаќа следните основни поими<sup>3</sup>:

**Анализа на работа** претставува процес на систематско собирање информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата.

**Планирање на човечки ресурси** претставува процес на предвидување на идните потреби за човечките ресурси, кој осигурува организацијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и

<sup>2</sup> Dassler, G. (2007), *Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, data status*, Beograd st. 2

<sup>3</sup> Дефинирањето на поимите за управување со човечки ресурси е според Проф.Д-р. Димитар Бојаиноски во Менаџмент на човечки ресурси(ст. 21)

квалитетот (знаења, способности и вештини), ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и на тој начин да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

**Регрутирање на човечки ресурси** претставува процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

**Селекција на човечки ресурси** претставува процес во кој организацијата, со примена на определени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

**Обука на човечки ресурси** претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

**Развој на човечки ресурси** претставува процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на другите работни места или на работните места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

**Оценување на перформансите на човечките ресурси** претставува сложен процес на собирање и анализирање на информациите за работата на секој поединец, со кои треба да се оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определени временски период.

**Мотивација на човечки ресурси** претставува процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни облици на директни и индиректни облици на наградување.

**Управување со кариера** претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива потенцијали на вработените, заради обезбедувањето на

потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.

**Стратегиски менаџмент со човечки ресурси** претставува интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали, со цел постигнување на конкурентската предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која на долг рок ќе обезбеди остварување на стратегиските цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.

**Волонтерство** претставува доброволно давање на лични услуги, знаења и вештини/ или вршење на други активности во корист на други лица, органи, организации и други институции, без надоместок.<sup>4</sup>

**Волонтер** е физичко лице кое дава услуги, вештини и знаења во корист на други лица, органи, организации и други институции, на доброволна основа и без финансиска и друга лична добивка.

**Практиканство** е обавување на работа после завршено образование, заради искуство. Практикантот добива надоместок за својата работа.

**Практикант** е лице кое обавува работа после завршено образование, заради интерес на двете страни ( личната и на организацијата) со примање надоместок за својата работа од страна на ресорното министерство кој го организира овој процес за обавување на практиканска работа и овозможување на практикантот да работи до периодот неопходен за полагање на стручен испит ( односно стекнување на лиценца за работа). Нашиот закон сеуште не го третира статусот на практикантот и практиканската работа, додека во европските земји практиканството е често практикувана работа.

**Менторирање** (од менторство) претставува процес или стратегија на поддршка при кој поискусниот дава помош, насочува, советува во обучувањето или развојот на понеискусниот. Во наставата се користи како стратегија за подучување на наставниците за активни методи и водење низ процесот на

<sup>4</sup> Закон за волонтерство, Сл.весник на Р.М.бр.85 ст.2, од 9 јули 2007

развој на сите други професионални и лични вештини потребни за успешна наставна работа.

**Квалитетен наставник** е наставник-професионалец кој ја сака сопствената работа и кој постигнува резултати. Во овој труд под квалитетен наставник се подразбира наставникот кој со задоволство ја креира работата со учениците, наставникот кој реализира интересна и целенасочена настава, односно наставникот кој ги исполни поставените цели.

**Професионален развој** на наставникот претставува континуирано учење и развивање на вештините во наставната работа. Сигурно дека само наставникот кој континуирано напредува во професијата може да реализира квалитетна настава и да постигне повисоки резултати со учениците. Професионалниот развој е планиран процес преку посебна програма на обуки, проекти и меѓународна соработка која им дава можност на наставниците да поминуваат низ организиран процес на поучување во насока на подобра наставна практика и кариерен развој.

**Линиски менаџмент** претставува управување во одделни сектори.

#### 4. Цели и задачи на истражувањето

Цел на ова истражување е да се добијат сознанија за присутноста и начинот на функционирање на систем за менаџирање со човечки ресурси во средните училишта со и без сопствени приходи од Р. Македонија и од група европски држави, како и да се согледаат некои дополнителни аспекти /состојби кои се однесуваат на неговата ефикасност, како и да се разработи концепт (проекција) за успешно функционирање на овој систем.

##### Посебни задачи

Целта на истражувањето е конкретизирана, операционализирана низ следните посебни задачи:

1. Да се утврди степенот на застапеност на анализата на работното место и работните способности во средните училишта со и без приходи во Р.Македонија и група европски држави.
2. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р. Македонија и група европски држави во однос на начинот на кој се врши Анализа на работни места и работни способности.
3. Да се утврди степенот на практикување на планирањето на човечките ресурси во средните училишта со и без приходи во Р.Македонија и група европски држави.
4. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави во однос на начинот на кој се врши планирање на кадрите.
5. Да се утврди степенот на застапеност на регрутацијата на нови кадри во средните училишта со и без сопствени приходи од Р.Македонија и група европски држави.
6. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави за начинот на кој се врши регрутација на кадри.
7. Да се утврди степенот на присуство на селекцијата на кадрите во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави.

8. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р.Македонија и група европски држави за начинот на кој се врши селекција на кадри.
9. Да се утврди степенот на практикување на обуки за вработените во училиштата со и без сопствени приходи од Р.Македонија и група европски држави.
10. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р.Македонија и други европски држави во однос на спроведувањето на обуки за вработените.
11. Да се утврди степенот на практикување на програма за професионален развој на вработените во средните училишта со и без приход од Р.Македонија и група европски држави.
12. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави во однос на спроведувањето на програма за професионален развој на вработените.
13. Да се утврди степенот на застапеност на оценување на перформансите на вработените во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави.
14. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави во однос на оценувањето на перформансите на вработените.
15. Да се утврди во колкав степен се врши мотивирање на вработените од средните училишта со и без приходи од Р. Македонија и група европски држави
16. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави за начинот на мотивирање на вработените.
17. Да се утврди во кој степен се спроведува управувањето со кариерата на вработените во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави.
18. Да се утврди дали постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р.Македонија и група европски држави за начинот на спроведување на кариерниот развој на вработените.
20. Да се согледаат мислењата и ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија и другите европски држави во врска со:

-личната одговорност и потреба на вработените за професионален развој (планирање, мотивираност, иницијатива за личен развој и учество во развој на други вработени)

-организираноста на училиштето во функција на развој на кадрите (постоењето на посебни служби во училиштата за професионален развој, улогата на вработени лица во развој на кадрите, одвојување на финансии);

-државен систем и улогата на институциите во спроведувањето на политиката за професионален развој на кадрите во средното образование.

## **5. Општи хипотези**

*Концептот на менаџирање со човечки ресурси постои(е присутен) но на различен начин се практикува во училиштата со и без приходи во Р. Македонија и во другите европски држави.*

*Во училиштата со и без приходи во Р. Македонија и во група европски држави постојат разлики во однос на повеќе аспекти/ состојби поврзани со професионалниот развој на кадрите и функционирањето на концептот на менаџирањето со човечките ресурси.*

*Посебните хипотези од група А и Б се однесуваат на првата општа хипотеза(за присутноста и разликите во практикувањето на посебните компоненти на концептот за менаџирање со човечките ресурси) , а посебните хипотези од група В се однесуваат на втората општа хипотеза (за разликите во однос на дополнителните аспекти на системот на менаџирање со човечки ресурси).*

### **Посебни хипотези:**

*А1. Анализата на работни места и работни способности е доволно застапена компонента во праксата на средните училишта со и без приходи од Р. Македонија и средните училишта со и без приходи од група европски држави.*

*Б1. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од група европски држави*

во однос на начинот на кој се врши *Анализа на работното место и работни способности*.

A2. *Планирањето на кадрите* е доволно присутна компонента во средните училишта со и без приходи од Р. Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави.

B2. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта од група европски држави во однос на начинот на кој се врши *Планирање на човечките ресурси*.

A3. *Регрутацијата на човечки ресурси* е доволно присутна во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави.

B3. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од другите европски држави во однос на начинот на кој се спроведува *Регрутацијата на човечките ресурси*.

A4. *Селекцијата на кадрите* е доволно застапена компонента во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави

B4. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи во Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од другите европски држави за начинот на кој се врши *Селекцијата на кадрите*.

A5. *Обуките за вработените* доволно се спроведуваат во средните училишта со и без приходи од Р. Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави.

B5. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од другите европски држави за начинот на спроведување на програмата за *Обука на кадрите*.

A6. *Програмата за професионален развој на кадрите* е доволно спроведувана во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави.

Б6. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од другите европски држави во однос на практикувањето на *Програмата за професионален развој на кадрите*.

А7. *Оценувањето на перформансите* се практикува доволно во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави.

Б7. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од другите европски држави во однос на *Оценувањето на перформансите на вработените*.

А8. *Мотивирањето на вработените* доволно се практикува во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави.

Б8. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од другите европски држави за начинот на кој се практикува *Мотивирањето на кадрите*.

А9. *Управувањето со кариерата* е доволно присутно во средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави.

Б9. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р.Македонија и ставовите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од другите европски држави за начинот на *Управување со кариерниот развој на вработените*.

В1. Постојат статистички значајни разлики во ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р.Македонија и другите европски држави во однос на *личните образовни потреби на вработените и начинот на нивно задоволување*

В2. Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија и другите европски држави во однос на *училишната организираност и спремност за поддршка на развојот на кадрите*.

ВЗ. Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р.Македонија и другите држави во однос на постоењето на *државен систем во чии рамки се креира, контролира и спроведува политиката за развој на човечки ресурси.*

## **6. Варијабли:**

Зависни варијабли во ова истражување се ставовите и мислењата на испитаниците вработени (директори, стручни соработници и наставници) во училиштата за средно образование во врска со начинот на менаџирање со човечки ресурси во средните училишта и тоа во поглед на следните суштествени аспекти:

- анализа на работа, односно анализа на потребите од одредени работни места;
- планирањето на човечките ресурси;
- регрутацијата на кадрите;
- селекцијата на кадрите;
- обуката на новите кадри;
- професионалниот развој на постоечките кадри;
- оценувањето на работата на вработените;
- мотивирањето на вработените;
- кариерниот развој на вработените;
- дополнителни аспекти/состојби на функционирањето на системот на менаџирање со човечки ресурси;

Статус на независни варијабли во ова истражување имаат:

- местото каде се наоѓа училиштето:  
со две категории (групи) на испитаници: во Р.Македонија и група европски држави;
- статус на училиштето:  
со две категории (групи) на испитаници: со приходи и без приходи;

## **7. Методи и техники на истражувањето**

Во истражувањето преовладуваше дескриптивен метод со сите свои модалитети (што значи се вршеше анализа, компарација и генерализација). Но,

соодветно место и внимание има и продлабоченото квалитативно проучување на постојната состојба во врска со развојот на човековите ресурси.

Беше применета истражувачка техника: анкетирање

Во целина прашалникот опфаќа неколку групи прашања кои се однесуваат на различни аспекти на истражувањето.

На почетокот застапена е група на прашања поврзани со идентификациони податоци на училиштето и испитаникот чии одговори се релевантни за истражувачката процедура. Овие прашања главно се со дополнување, отворени и затворени прашања односно со заокружување на понудени одговори.

Исто така како воведна група на прашања се и прашањата што се однесуваат на потребите и ангажираноста на вработените за професионален развој како и училишната организираност и ориентираност кон проблематиката менаџирање со човечки ресурси. Имено тоа се прашања за поседувањето на план за развој и самообразование, мотивираноста на вработените за сопствениот развој но и учеството во професионалниот развој на другите вработени, планирањето на финансии за професионален развој, постепење на служба или лице кое се занимава со професионалниот развој на вработените и сл.

Во однос на главниот истражувачки проблем, состојбите се разгледуваат преку девет најважни подрачја, посебни компоненти на самата проблематика за менаџирање со човечки ресурси, а тоа се варијаблите:

- анализа на работа, односно анализа на потребите од одредени работни места;
- планирањето на човечки ресурси;
- регрутацијата на кадри;
- селекцијата на кадри;
- обуката на нови кадри;
- професионалниот развој на постоечките кадри;
- оценувањето на работата на вработените (перформанси);
- мотивирањето на вработените;
- кариерниот развој на вработените;

Дополнителни варијабли како поткрепа на основите девет варијабли се:

- одделни аспекти или состојби поврзани со развој на кадрите и функционирањето на системот на менаџирање со човечки ресурси; како и

- предлози и сугестии за подобрување на квалитетот на управувањето со човечките ресурси.

За секоја од основните варијабли (компоненти на концептот) користена е посебна ординална скала на проценка со различен број на ставки (индикатори) на варијаблата, чија застапеност во практиката се оценува со определување на испитаникот за еден од четирите степени на присутност на одделните индикатори: никогаш, ретко, често и секогаш изразени во поени од 1-4. Испитаникот има обврска да го изрази своето мислење за секоја ставка/индикатор во скалата. После секоја скала на проценка за соодветната варијабла дадено е и отворено прашање со кое од испитаникот се бара да даде дополнително објаснување (коментар на одговорот).

Потоа следат прашања од отворен тип кои се главно ориентирани кон причините и можностите за развој на истражуваната проблематика (на системско ниво) како и личните видувања за факторите кои би ја унапредиле проблематиката за управување со човечки ресурси, односно кои би влијаеле за развивањето на концепт или модел на менаџирање со човечки ресурси во средното образование.

Прашалникот завршува со четири прашања со понудени одговори во врска со контрола на квалитетот во образованието, улогата и одговорностите во креирањето и спроведувањето на политиката за развивање на квалитетни кадри, односно постоењето систем за унапредување на квалитетот во образованието преку управување со човечките ресурси во средното образование.

Значи, прашалникот содржи прашања од затворен и отворен тип и прашања со скала на проценка. Сите главно се однесуваат на тоа како испитаниците гледаат на политиката за развој на човечки ресурси, дали го чувствуваат нејзиното присуство во училиштето, дали лично се мотивирани за личен професионален развој, дали учествувале на обуки за професионален развој, дали училиштето обезбедува услови за професионален развој, дали некој го следи професионалниот развој на вработените, дали е транспарентен и афирмативен приодот кон развојот на човечките ресурси, дали унапредувањето во кариерата е поврзана со потенцијалот на човечките ресурси и дали имаат предлози и сугестии за интерни стратегии за развојот на човечките ресурси.

## 8. Примерок на истражувањето

Примерокот на испитаниците за ова истражување го сочинуваа воспитно-образовни кадри (директори, стручни соработници и наставници)<sup>5</sup> од 21 училиште за средно образование во Република Македонија и од 20 училишта од 14 други држави од Европа. Всушност, во примерокот беа опфатени четири групи на субјекти: испитаници од средни училишта во Р. Македонија кои остваруваат сопствени приходи, испитаници од средни училишта во Р. Македонија без сопствени приходи, испитаници од средни училишта во други европски држави со сопствени приходи и испитаници од средни училишта од други европски држави без сопствени приходи.

### Примерок на испитаници од средните училишта од Р. Македонија

Согласно целите на истражувањето, фокусот на интересот беше кон поразвиените училишта во кои има поголеми шанси за застапеност на проблематиката на менаџирање со човечките ресурси.

Поагајќи од целите на истражувањето, се ценеше дека сите значајни аспекти (компоненти) на концептот на менаџирање со човековите ресурси во средното образование во Р. Македонија, најдобро може да се согледаат во рамките на средните училишта од Скопје. Имено, ако се има во вид дека во средните училишта во Скопје е застапено општото (гимназиското) образование и, речиси, сите струки и занимања, за кои се подготвуваат средношколците во Република Македонија, сметаме дека овој примерок на образовни институции, односно кадрите во овие средношколски институции, опфатени со нашето истражување, се доволно репрезентативен примерок за испитуваниот проблем.. Кон овој објаснување може да се додадат и следниве податоци: училиштата за средно образование во Скопје се вклучувани во голем број проекти и обуки кои го поттикнуваат и овозможуваат професионалниот развој на кадрите; имаат развиена меѓународна соработка од која можат да црпат искуства и најголемиот дел од нив се ориентирани и кон самоприходување, а што, исто така, може да има свое влијание и врз менаџирањето со човековите ресурси.

<sup>5</sup> Во истражувањето се вклучени директори, стручни соработници и наставници како најважни професии во образованието, и тоа во иста застапеност во сите училишта заради обезбедување на слични групи. Сите овие професии го сочинуваат примерокот како иста група- воспитно образовни работници. Нема релевантно значење за истражувањето издвојувањето на испитаниците според професионалните профили.

Училиштата, бројот и структурата на испитаниците од тие училишта, според работните места, прикажани се во табелите 1. 2 и 3.

Табела 1. Структура на примерокот од средните училишта од Р. Македонија со сопствени приходи

	УЧИЛИШТА	Испитаници по работни места			Вкупно
		Директори	Стручни соработн.	Наставници	
1	АСУЦ „Боро Петрушевски“	1	2	5	8
2	СУГС „Цветан Димов“	1	2	5	8
3	СУГС „Здравко Цветковски“	1	2	5	8
4	СУГС „8-ми Септември“	1	2	5	8
5	СУГС „Михаило Пупин“	1	2	5	8
6	СУГС „Лазар Танев“	1	2	5	8
7	СУГС „Панче Караџозов“	1	2	5	8
8	СУГС „Димитар Влахов“	1	2	5	8
9	СУГС „Браќа Миладиновци“	1	2	5	8
10	СУГС „Владо Тасевски“	1	2	5	8
	Вкупно	10	20	50	80

Табела 2. Структура на примерокот од средни училишта од Р. Македонија без сопствени приходи

	УЧИЛИШТА	Испитаници според работни места			Вкупно
		Директори	Стручни соработни	Наставници	
1	СУГС „Ј.Г. Корчагин“	1	2	5	8
2	СУГС „Никола Карев“	1	2	5	8
3	СУГС „Орце Николов“	1	2	5	8
4	СУГС „Панче Арсовски“	1	2	5	8
5	СУГС „В.А. Дрен“	1	2	5	8
6	СУГС „Јосип Б. Тито“	1	2	5	8
7	СУГС „Георги Димитров“	1	2	5	8
8	СУГС „Арсени Јовков“	1	2	5	8
9	СУГС „Марија С. Кири“	1	2	5	8
10	СУГС „Кочо Рацин“	1	2	5	8
11	СУГС „Зефљуш Марку“	1	2	3	6
	Вкупно	11	22	53	86

Од табелите 1 и 2 може да се види дека истражувањето е спроведено во 21 средно училиште на Град Скопје., од кои 10 остваруваат и сопствени приходи (главно стручните училишта) и 11 средни училишта без сопствени приходи (претежно гимназиите, но и економско-правните стучни училишта) . Во училиштата кои остваруваат сопствени средства опфатени се 10 директори, 20 стручни соработници и 50 наставници. Опфатени испитаници од средните

училишта во Р.Македонија без сопствени финансиски средства се: 11 директори, 22 стручни соработника и 55 наставници.

Табела 3. Вкупен број на испитаници од средните училишта од Р.Македонија

	Училишта од Р.Македонија	Испитаници						Вкупно	
		Директори		Стр.соработници		Наставници		бр	%
		бр	%	бр	%	бр	%		
1	Со сопствен приход	10	12,5	20	25	50	62,5	80	100
2	Без сопствен приход	11	12,79	22	25,58	53	61,62	86	100
	Вкупно	21	12,65	42	25,3	103	62,05	166	100

Од табела 3. може да се види дека примерокот на испитаници од училиштата во Р. Македонија го сочинуваат 103 наставници по случаен избор (по 4-5 наставници од секое училиште), 42 стручни соработници (по два од секое училиште) и 21 директор, или вкупно 166 испитаници.

### Примерок на училишта и испитаници од средните училишта во другите држави од Европа

Во истражувањето се прибрани податоци од истите целни групи од средни училишта во други европски држави. со цел да се направи споредба каков е степенот на совпаѓање, односно разликата во средното образование во Македонија и во другите европски држави од аспект на развиеноста на проблематиката за управување со човечки ресурси. Во ова истражување се опфатени 14 држави од регионот и пошироко во Европа. Изборот на држави е повеќе по случаен избор, односно како укажана можност за соработка по повеќе основи-проекти, натпревари и други манифестации. Поточно, со повеќето од училиштата, вклучени во истражувањето, соработката била воспоставена порано и се одржува континуитет. Таа соработка овозможува информации не само преку спроведениот инструмент туку и дебатирање по конкретни прашања кои бараат подетално објаснување.

Табела 4. Структура на примерокот од училишта од други европски држави со сопствени приходи

	УЧИЛИШТА	Испитаници според работни места			Вкупно
		Директори	Стручни соработни	Наставници	
1	Професионална гимназија на старителна технологија, Софија, Бугарија	1	2	4	7
2	Средна строховна инпоклицна Шола Бежиград, Љубљана, Словенија	2	2	5	9
3	Прометна Шола, Марибор, Словенија	2	2	5	9
4	Шишли технички центар за средно образование, Истанбул, Турција	1	2	5	8
5	Стручно средно училиште за автосервисирање, Егенбург, Австрија	1	2	5	8
6	Средно стручно училиште - Хостивар, Прага 10, Чешка	1	2	5	8
7	Политехничка Школа, Крагуевац, Србија	1	2	5	8
8	Средно стручно училиште за кројачи и автотехника, Вилнус, Франција	1	2	5	8
9	Средно стручно училиште, Амстердам, Холандија	1	1	5	7
10	Средно стручно економско правно училиште, Кан, Франција	2	1	4	7
	Вкупно	13	18	48	79

Табела 5. Структура на примерокот од училишта од другите европски држави без сопствени приходи

	УЧИЛИШТА	Испитаници			Вкупно
		Директори	Стручни соработни	Наставници	
1	Професионална гимназија по строителство, архитектура и геодезија, Софија, Бугарија	1	2	5	8
2	Професионална гимназија за геодезија Пловдив, Бугарија	1	2	5	8
3	Општо средно училеште, Вилјанди, Естонија	1	2	5	8
4	Јазична гимназија, Лавалета, Малта	1	2	5	8
5	Шолски Центар, Цеље, Словенија	1	2	5	8
6	Техничка Школа, Зајечар, Србија	1	2	5	8
7	Машиноско техничка Школа Иван Ускокович, Подгорица, Ц.Гора	1	2	5	8
8	Техничко економско средно училиште Rruga Xhorxhi Martini, Тирана, Албанија	1	2	5	8
9	Средно земјоделско училиште Pr' Ajet Agjindolli", Корча, Албанија	1	2	5	8
10	Средно техничко училиште Fshaiti LLOQAN DECAN, Косово	1	2	5	8
	Вкупно	10	20	50	80

Во табелите 4 и 5 преставена е застапеноста на 13 директори, 18 стручни соработници и 48 наставници (вкупно 79) во училиштата од други држави во регионот и пошироко кои остваруваат сопствени средства, односно 10 директори, 20 стручни соработници и 50 наставници (вкупно 80) од средните училишта од другите земји без сопствени финансиски средства.

Табела 6. Вкупен број на испитаници од средните училишта од другите земји

	Училишта од Р.Македонија	Испитаници						Вкупно	
		Директори		Ст.соработници		Наставници		бр	%
		бр	%	бр	%	бр	%		
1	Со сопствен приход	13	16,45	18	22,76	48	60,75	79	100
2	Без сопствен приход	10	12,5	20	25	50	62,5	80	100
	Вкупно	23	14,46	38	23,9	98	61,63	159	100

Со анкетата беа опфатени : 98 наставници, по случаен избор, што значи по 3-5 наставници од секое испитувано училиште, 38 стручни соработници, по 1-2 од секое испитувано училиште, и 23 директори , по еден задолжително од секое училиште, но во некои училишта прашалникот го пополнија и заменици на директорот специјално задолжени за настава. Таков е примерот во Словенија кога еден училишен центар има еден директор и еден управител таканаречен равнатељ (односно раководител) кој е одговорен за наставната работа.

Во ова истражување беа анкетирани вкупно 325 испитаници, од кои: 44 директори, 80 стручни соработници, 201 наставник во 41 училиште за средно образование , во Р. Македонија и 14 други странски држави, што може да се види во табела 7.

Табела 7. Структура на примерокот според работните места во средните училишта во Р. Македонија и другите европски држави

	Училишта	Испитаници според работно место						Вкупно	
		Директори		Стучни соработници		Наставници		бр	%
		бр	%	бр	%	бр	%		
1	Од Р.Македонија	21	12,65	42	25,3	103	62,05	166	100
2	Од други држави	23	14,46	38	23,3	98	61,63	159	100
	Вкупно	44	13,54	80	24,61	201	61,85	325	100

Структурата на примерокот на анкетираниите испитаници е претставена според неколку основи- според години на работно искуство, пол, степен на образование, и тоа е прикажано во следните табели ( 8, 9 и 10).

Табела 8. Структура на примерокот од средните училишта од Р Македонија и други европски држави според години на работно искуство

	Училишта	Години на работно искуство								Вкупно	
		до 10 г		ное.20		21-30		над 30		бр	%
		бр	%	бр	%	бр	%	бр	%		
1	Од Р.Македонија	21		71		64		10		166	100
2	Од други држави	60		68		21		10		159	100
	Вкупно	81		139		85		20		325	100

Табела 9. Структура на примерокт според пол

ПОМ	Испитаници од Р.Македонија						Испитаници од други држави						Вкупно	
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Мажи	33	41,25	33	38,37	66	39,76	50	63,3	38	47,5	88	55,34	154	47,38
Жени	47	58,75	53	61,63	100	60,24	29	36,7	42	52,5	71	44,65	171	52,62
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100	325	100

Табела 10. Структура на примерокот според степен на образование

Степен на образование	Испитаници од Р.Македонија						Испитаници од други држави						Вкупно	
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Д-р			1	1,16	1	0,6	8	10,13			8	5,03	9	2,77
М-р	5	6,25	2	2,33	7	4,22	20	25,32	15	18,75	35	22,01	42	12,92
Високо	74	92,5	83	96,51	157	94,58	41	51,9	60	75	101	62,52	258	79,38
Специјално	1	1,25			1	0,6	10	12,65	5	6,25	15	19,43	16	4,92
Друго													0	
	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100	325	100

Во овој дел на податоци ќе ги претставиме и одговорите на испитаниците на прашањето дали училиштето остварува сопствени средства ( во првата група на прашања во инструментот кои послужија како идентификациони податоци за училиштата и примерокот) и овој податок ни користеше при формирањето на групите на училишта со и без сопствени приходи како една од независните варијабли во нашето истражување. Податоците се преставени на табела 11.

Табела 11. Мислење на испитаниците за постоење на самоприходување во училиштето

остварува приход	Училишта од Р.Македонија						Училишта од други држави						Вкупно	
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ДА	80	100	2	2,33	82	49,39	73	92,4	5	6,25	78	49,05	160	49,23
НЕ			84	97,67	84	50,61	6	7,6	75	93,75	81	50,95	165	50,77
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100	325	100

## 9. Организирање на истражувањето (постапка)

Откако беше подготвен инструментот извршено е пилотирање во едно училиште - АСУЦ"Боро Петрушевски" со неколку наставници, за да се провери јасноста на прашањата и слободата на изразувањето на анкетираниите. За успешна реализација на истражувањето најпрво беше воспоставен контакт со директорот, педагогот или психологот од секое средно училиште во градот, и беше договорен состанок на кој беа запознаени со целите на трудот. Потоа беше направен распоред на училиштата за спроведување на анкетирањето во секое од нив. Се одреди времето и наставниците кои се согласија да бидат анкетирани, беа информирани за времето на средбата.

Собирањето на податоците во сите скопски училишта се одвиваше во текот на 2-3 месеци (март, април и мај, 2009).

Прашалниците им беа давани лично од авторот на трудот со помош на стручните соработници во училиштата, при што беше потребен по еден цел ден за анкетирање во едно средно училиште.

Што се однесува до спроведување на анкетата во училиштата во странство, податоците се собираа на два начина: преку директни посети на споменатите училишта од страна на самиот автор и директно анкетирање на испитаниците со кои предходно е направен договор за спроведување на постапката, и втор начин преку интернет до директорите во училиштата кои го спроведоа анкетниот лист внатре во своите училишта. Треба да напоменам дека со поголемиот број на странски училишта контактите и соработката се одвивала од порано по повеќе основи и испитаниците од другите држави пројавија задоволство што можат да дадат придонес со своите одговори во ова

истражување, а самата постапка на анкетирање се одвиваше мошне лесно и прифатливо.

Прашалниците што беа доставени преку интернет, пополнети беа вратени на интернет или по пат на пошта.

За спроведувањето на прашалникот во неколку држави како Малта, Естонија, Бугарија и Франција помогнаа контактите на колегите (проект координатори) кои престојуваа во споменатите земји во рамки на проекти или студиски патувања.

За полесно спроведување на инструментот за анкетирање, односно прашалникот беше преведен на англиски јазик, германски јазик, српски и албански јазик. До крајот на октомври се заврши постапката на собирање на сите пополнети анкетни листови.

## **10. Обработка на резултатите**

Тргувајќи од видот на податоците што се прибрани во ова истражување, обработката е направена со примена на постапки за квалитативна и квантитативна анализа.

За обработка и анализа на податоците се применети повеќе видови на статистички постапки:

1. Постапки на дескриптивна статистика: табелирање, графичко прикажување и пресметување на фреквенции, проценти, мери на централни вредности .
2. Аритметички средини (AS) за степенот на застапеност на индикаторите на варијаблите.
3. Тотална аритметичка средина се однеува просечно постигнување на варијаблите (AS1 total, AS2 total). Така добиените тотални аритметички средини се споредувани со просечната оценка за присутноста на одделните индикатори на варијаблата. Како критериум за вистинската присутност на индикаторите од секоја варијабла земена е висината на просечната оценка на скалата (од 1-4) која изнесува 2,50. Тоа значи сите што имаат вредност над критичната вредност 2,50, задоволуваат присуство( се практикуваат).

*Ова статистичка операција овозможува тестирање на хипотезите од група А.*

4. **T-тест** за тестирање на разлики помеѓу ставовите на испитаниците во однос на начинот на спроведување на посебните компоненти на Концептот на

менаџирање со човечките ресурси. Ова статистичка операција овозможува тестирање на хипотезите од група Б.

5.  $\chi^2$  - тест кој се користи за изведување на заклучоци за постоењето на разлики помеѓу стововите на испитаниците за одделните испитувани состојби или аспекти што се опфатени во истражувањето. Овој метод е применет за тестирање на хипотези од група В.

Како основни постапки за квалитативна анализа на податоците се употребени компарацијата и диференцијацијата.

Обработката на податоците, односно табеларните и графичките прикази на резултатите и статистичката обработка се комјутерски изработени.

#### **Податоците добиени од истражувањето се обработуваа на следниот начин:**

1. Обработка на прашањата за испитаниците од училиштата за средно образование во Р. Македонија.

Во однос на анкетата со наставниците, директорите и стручните соработници извршена е квантитативна и квалитативна анализа, а резултатите од квантитативната анализа се прикажани бројчано во табели, процентуално, статистички обработени и графички прикажани.

2. Обработка на прашањата за испитаниците од училиштата за средно образование од неколку други европски држави.

Во однос на анкетата со наставниците, директорите и стручните соработници се изврши, квантитативна и квалитативна анализа, а резултатите од квантитативната анализа се прикажани бројчано во табели, процентуално и се графички прикажани.

3. Споредбени анализи на одговорите на испитаниците од училиштата кои се со сопствени приходи и училиштата без сопствени приходи од Р. Македонија и во другите странски држави во однос на носечките проблеми односно посебните компоненти на управувањето со човечките ресурси.

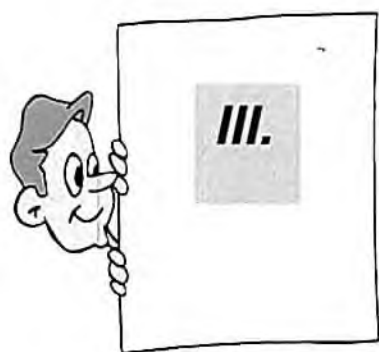
5. Споредбени анализи на одговорите на испитаниците од училиштата во Република Македонија(вкупно) и средните училишта од другите европски држави(вкупно) во однос на носечките проблеми односно посебните компоненти на управувањето со човечките ресурси.

3. Споредбена анализа на одговорите на испитаниците од средните училишта со и без приходи од Р. Македонија и средните училишта со и без приходи од другите европски држави за неколку фактори, состојби и погледи за развојот на системот за управување со човечки ресурси.

6. Прикажување на резултати, бројчано, процентуално и графички

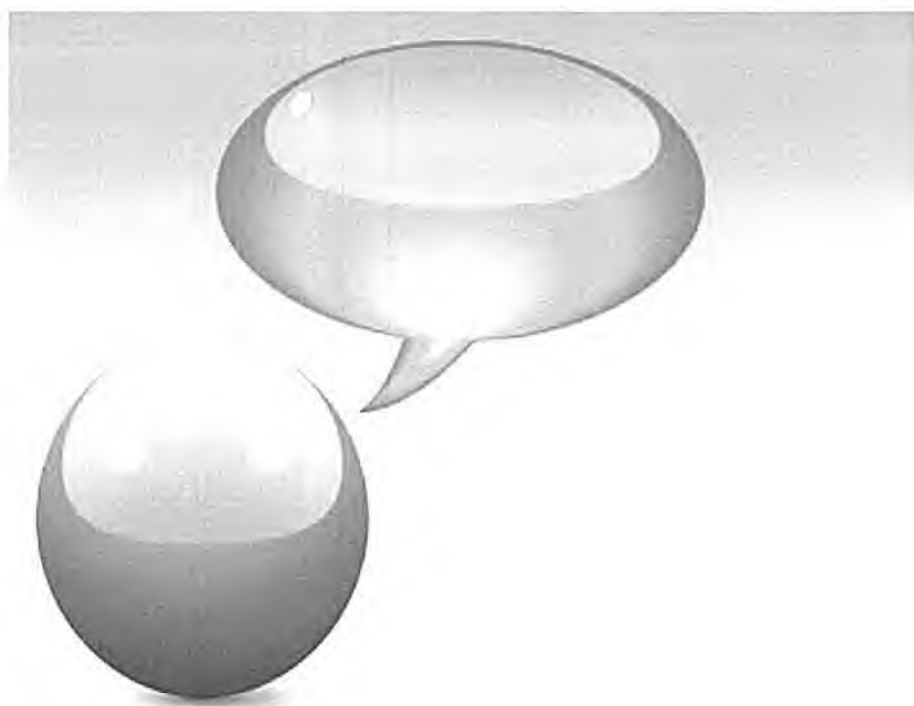
Сите резултати се средени во збирни табели, прикажани бројчано, процентуално и графички.

7. Квалитативна анализа на добиените податоци



## **Анализа на резултатите од истражувањето**

---



### III. Анализа на резултатите од истражувањето

#### 1. Застапеност на одделните компоненти на концептот на менаџирање со човечки ресурси и разлики во ставовите на испитаниците за практикување на истите во средните училишта во Р. Македонија и во група европски држави

Анализата на концептот за менаџирање со човечки ресурси во средното образование се базира на деталните прегледи на сите посебни варијабли, односно компоненти вклучувајќи ги нивните составни индикатори кои овозможуваат увид во нивната застапеност во училишните практики во сите четири групи на училишта. Покрај утврдувањето на степенот на присутност на варијаблите, за утврдување на начинот на спроведување на секоја варијабла тестирани се разликите во ставовите на испитаниците од:

- училиштата во Р. Македонија со и без приходи;
- училиштата во другите европски држави со и без приходи;
- училишта со приходи во Р. Македонија и другите европски држави;
- училишта без приходи во Р. Македонија и другите европски држави;
- училиштата во Р. Македонија и училиштата во другите европски држави вкупно;
- училиштата со сопствени приходи и училиштата без сопствени приходи (вкупно).

Утврдување на степенот на застапеност на компонентите се врши врз основа на пресметаната аритметичка средина (AS total), а разликите во ставовите на испитаниците за практикувањето на **компонентите** на концептот за менаџирање со човечки ресурси помеѓу различните групи училишта се врши со примена на статистичка операција за испитување значајност на разлики т - тест. Присуството на компонентите и значајноста на разликите во нивното спроведување ќе се докажува преку анализа на податоците добиени на скалите на проценка по однос на сите девет варијабли. Но, сите истражувани варијабли ќе бидат поткрепени и со дескриптивна анализа базирана на отворените прашања кои следат после секоја скала на проценка во контекст на испитуваната варијабла. Во продолжение следи приказ на резултатите за секоја од компонентите, односно варијаблите одделно.

### 1.1. Анализа на работата и работните способности

Во табела 12 дадени се просечните постигнувања на варијаблата во училиштата со и без приходи во Р. Македонија, како и просечните постигнувања за секој од 16-те индикатори посебно. Преставени се и резултатите добиени при тесирањето на разликите во ставовите на испитаниците од двете групи на училишта за начинот на практикување на анализата на работата и работните способности како еден од аспектите на менаџментот на човечки ресурси.

Табела 12. Мислења на испитаниците од Р. Македонија, од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата анализа на работно место и работни способности

Индикатори/ показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи од Р.М.					Испитаници од училишта без приходи во Р. М.				
	поени				AS1	поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето периодично се врши анализа на работните места	10	29	26	15	2,57	10	12	39	5	2,45
2. во училиштето се практикува спецификација на знаења, способности и вештини на вработените	23	20	19	19	2,4	11	31	40	4	2,43
3. во училиштето има стандарди за квалитет на вработените	35	5	25	15	2,25	11	25	15	35	2,86
4. во училиштето се водат персонални досие на вработени/ инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	28	20	15	17	2,26	10	28	8	40	2,91
5. најмалку еднаш годишно се врши анкетирање на вработените или самовреднување	36	12	22	10	2,07	12	52	20	2	2,14
6. за квалитетот на работата се прашуваат/ анкетираат родителите	32	8	36	4	2,15	4	25	45	12	2,75
7. за квалитетот на работата во училиштето се прашуваат и учениците	12	30	29	9	2,44	0	2	74	10	3,09
8. резултатите од истражувањата за работата во училиштето се изнесуваат јавн	25	10	14	31	2,64	0	1	5	80	3,92
9. во училиштето постои практика на распоредување на кадри на соодветни работни места	7	5	8	60	3,51	0	1	15	70	3,8
10. сите вработени се запознаени со нивните задачи	6	7	9	58	3,49	0	0	0	86	4
11. сите вработени се запознаени со своите права	0	8	19	53	3,56	0	5	15	66	3,7
12. вработените се рамномерно оптоварени со задачи	8	12	29	31	3,04	12	34	20	20	2,56
13. на клучните позиции работат најспособните кадри	0	21	50	9	2,85	2	44	10	30	2,79
14. анализа на работата се врши со метод на набљудување	2	11	30	37	3,27	0	20	16	30	3,12
15. анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	15	28	27	10	2,40	6	60	20	0	2,16
16. во училиштата се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	21	29	15	15	2,30	3	40	23	20	2,7
	AS1 total				2,70	AS2 total				2,96
	$t = - 2,35$					$P < 0,05$				

Како што се гледа, просекот на испитуваната варијабла за училиштата со приходи изнесува **AS1total=2,70**, додека за училиштата без приходи истиот е **AS2 total= 2,96**. Тоа упатува на задоволителна застапеност на оваа варијабла во двете групи на училишта (ако се земе во обзир дека просечната вредност на скалата за поени од 1 до 4, е 2,50, но и дека таа е малку поизразена во групата училишта без приходи.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(15)=-2,35$ ;  $p<0.05$ ) е поголема од критичката вредност на ниво 0,05 врз основа на што можеме да констатираме дека е статистички значајна. Имено, резултатот покажува дека помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р.Македонија постои разлика за начинот на кој се врши анализа на работата и работните способности.

Што се однесува до одделните индикатори на варијаблата анализа на работата и работните способности може да се забележи следново: аритметичките средини во однос на скоро сите индикатори во училиштата без приходи се повисоки а тоа значи поповолна состојба во реализација на варијаблата. Во училиштата со приходи 8 индикатори или активности се спроведуваат минимално, односно покажуваат резултат под критичниот скор 2,50, додека во училиштата без приходи од сите набројани активности само 4 имаат вредност под скорот 2,50. Поконкретно, во училиштата со приходи во Р. Македонија највисоко изразени активности за анализа на работно место и работни способности се: запознаеност на вработените со своите права и своите задачи и спроведување на практика за распоредување на кадрите на соодветни работни места, а тоа се констатира затоа што овие индикатори имаат највисоки аритметички средини (од 3,51 до 3,56). Во ова група на училишта најмалку се практикува анкетирање на вработените и родителите за вреднување и самовреднување и отсуствуваат стандарди за квалитет на работата на вработените, не се водат персонални досиеа за знаењата и вештините на вработените и слабо се врши анализа на условите за развој на човечките ресурси. Овие индикатори постигнуваат AS од 2,15 до 2,30.

Според мислењето на испитаниците во училиштата без приходи како најизразени се оценети истите активности како и во училиштата со сопствени приходи (просекот се движи од AS =3,80 до AS =4,00). Друга важна активност која често се практикува во училиштата без приходи за разлика од училиштата со приходи е јавното изнесување на резултатите од истражувањата за работата

на училиштето, и тоа со вредност на  $AS=3,92$ . Во училиштата без приходи најслабо спроведувани активности се интервјуирањето на вработените како техника за анализа на работни способности и непрактикување на спецификации за знаења, вештини и способности што ги бара работното место, со вредности на  $AS$  од 2,16 до 2,43. Овие групи на училишта најмногу се разликуваат во спроведување на активноста рамномерно распоредување на работните задачи,, имено тоа повеќе се негува во училиштата со сопствени приходи ( $AS=3,04$ ), додека во училиштата без приходи е една од послабо застапените активности ( $AS=2,56$ ).

Покрај оценките на индикаторите, испитаниците имаат можност да дадат и појаснување на своите ставови на отвореното прашање за анализа на работното место и работните способности. Ако ги споредиме мислењата на испитаниците од училиштата кои остваруваат и кои не остваруваат приходи ќе забележиме дека: во двете групи на училишта нагласена е состојбата на недоволно користење на инструменти за проценки и спецификации на вештини и способности, а со тоа и нерамномерност во распределување на обврските на вработените, односно дека најголем број обврски и задолженија се даваат на оние вработени кои се најквалитетни и највредни, со што пак опаѓа мотивацијата кај нив за работа;

-во мал број случаи, и тоа во училиштата кои остваруваат приход, наведено е дека се врши анализа, дека се води сметка за вистинскиот квалитет во наставата преку менторирање, поставување на вработените на соодветни места и дека се водат персонални досиеа на вработените;

-во училиштата без приходи има транспарентност и систематичност во работењето и анализа на работно место која се практикува само при прогласување на технолошки вишок. Политиката се уште не дозволува да се спроведува анализа на работните места и работните способности;

-заради подобрување на состојбите искажана е потребата од вршење на анализа на работата преку анкети и интервјуа, при што би постоела стратегија за развој, правилници и стандарди според кои би се прецизирале работните задачи и систем за вреднување на квалитет. Најпрво треба да се обучи кадар или да се користат услугите на агенција која ќе направи спецификација на работните места, треба да се проверат способностите на вработените и на клучни позиции да доаѓаат најдобрите. Според некои мислења таа улога може да ја врши стручната служба.

Резултатите кои се однесуваат на средните училишта со приходи и средните училишта без приходи во другите европски држави за присуството и начинот на практикување на анализата на работата и работните способности се презентирани во Табела 13.

Табела 13. Мислења на испитаниците од другите европски држави, од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата анализа на работно место и работ. способ.

Индикатори/ показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето периодично се врши анализа на работните места	10	4	42	23	3,11	15	25	20	20	2,56
2. во училиштето се практикува спецификација на знаења, способности и вештини на вработените	5	10	11	53	3,42	5	18	42	15	2,84
3. во училиштето има стандарди за квалитет на вработените	7	11	12	49	3,30	8	29	15	28	2,76
4. во училиштето се водат персонални досие на вработени/ инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	7	9	10	53	3,38	8	17	29	26	2,91
5. најмалку еднаш годишно се врши анкетирање на вработените или самовреднување	20	9	10	40	2,88	16	30	29	5	2,29
6. за квалитетот на работата се прашуваат/ анкетираат родителите	13	6	30	30	2,97	18	5	47	10	2,61
7. за квалитетот на работата во училиштето се прашуваат и учениците	11	13	25	30	2,93	8	12	40	20	2,9
8. резултатите од истражувањата за работата во училиштето се изнесуваат јавн	5	6	20	48	3,40	10	14	20	36	3,02
9. во училиштето постои практика на распоредување на кадри на соодветни работни места	6	5	10	58	3,52	8	0	24	48	3,4
10. сите вработени се запознаени со нивните задачи	0	14	10	55	3,52	0	12	22	46	3,42
11. сите вработени се запознаени со своите права	3	6	8	62	3,63	0	10	26	44	3,42
12. вработените се рамномерно оптоварени со задачи	6	5	16	52	3,44	15	15	20	30	2,81
13. на клучните позиции работат најспособните кадри	5	10	33	31	3,14	22	18	35	5	2,29
14. анализа на работата се врши со метод на набљудување	3	15	20	41	3,25	10	16	32	22	2,82
15. анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	11	15	20	33	3,20	15	43	4	18	2,31
16. во училиштата се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	10	11	33	25	2,92	15	25	40	0	2,31
	AS1 total				3,25	AS2 total				2,79
	t = 7,41					P<0,01				

Во табела 13 дадени се аритметичките средини на сите посебни индикатори на варијаблата *Анализа на работно место и работни способности* за училиштата со и без сопствени приходи во другите европски држави. Сите

посебни индикатори го надминуваат скорот 2,50 и тоа говори дека сите тие активности се практикуваат во училиштата.

Просечните вредности на варијаблата **AS1 total= 3,25** (за училиштата од другите европски држави со сопствени приходи) и **AS2 total=2,79** (за училиштата од другите европски држави без сопствени приходи), покажуваат дека активностите за *анализа на работно место и работни способности* се доволно застапени во училиштата без приходи а високо застапени во училиштата со приходи.

Ако се споредат и анализираат добиените податоци во однос на ова варијабла, од добиената вредност на т-тестот ( $t(15)=7,41; p<0,01$ ) која е статистички значајна на ниво 0,01, произлегува дека за овие две групи на училишта постои *значаен степен на разлики помеѓу ставовите на испитаниците во поглед на присутноста и спроведувањето на анализата на работното место и работните способности.*

Во однос на начинот како се спроведува *анализата на работни места и работни способности* ќе дадеме опис преку изразеноста на посебните индикатори кои ја чинат ова компонента. Ако ги погледнеме индикаторите кои доминираат во двете групи на училишта ќе се согласиме дека разликите не се однесуваат на изборот на активностите туку на степенот на нивната изразеност. Така во *училиштата со приходи и училиштата без приходи во другите странски држави* најчесто применувани активности се запознавање на вработените со работни обврски и права и распоредување на кадрите на соодветни работни места. Разлики се појавуваат во однос на активностите кои најмалку се применуваат. Така во училиштата со приходи најретко применувани активности се анкетаирањето на вработените, родителите и учениците, а во училиштата без приходи најретко се спроведува анализа на условите за развој на човечките ресурси, користење на интервју како техника за анализа на работата и сеуште постоење на мислење дека на клучните позиции не се распоредуваат најквалитетните кадри. Ако се разгледуваат активностите поединечно, ќе забележиме дека разликите се најголеми во однос на активноста за вклучувањето на учениците со своите размислувања за квалитетот на работата на училиштето, и тоа е повеќе почитувана активност во училиштата без приходи според степенот на изразеност на индикаторот во ова група на училишта, а скоро најмалку развиена активност во училиштата со приходи ако се разгледува

развиеноста на останатите индикатори за ова група на училишта. За сите останати индикатори сличен е приодот во двете групи на училишта.

На барање од испитаниците да го објаснат своето мислење, односно да наведат лично искуство или предлог во врска со анализата на работата и работните способности во нивните училишта одговорите ги дообјаснуваат дадените оценки.

Во однос на ова прашање квантитативната анализа на описните одговори на испитаниците што беа дадени како дополнување на скалата на проценка, и кај едните и кај другите училишта заедничко е тоа што:

-од најголем дел од испитаниците наведено е дека ретко се врши анализа на работата и анализа на работните задачи и дека не се секогаш вистинските луѓе на вистинското место;

*Има мали позитивни сигнали во училиштата кои остваруваат приходи* каде мал дел од испитаниците навеле дека во нивното училиште секоја година се врши проверка и анализа на работата. Секој член на тимот задолжен за ова мора да подготви сопствен објективен план. Преку распределба на работата, сите членови на колективот можат да ги кажат посебните професионални желби и да ги покажат своите квалитети. Таква е состојбата на училиштето од Холандија.

*Во училиштата кои не остваруваат приходи од најголем дел од испитаниците* искажана е потребата со анализа да бидат опфатени сите вработени според своите афинитети, при што во анализата ќе биде вклучен тим за развој; нагласена е потребата проценката на работните способности да ја вршат стручните служби; само во еден случај нагласено е дека училиштето располага со соодветен кадар и добар менаџмент. Тоа е училиштето во Целје.

Да направиме споредба помеѓу училиштата со ист финансиски статус од Р. Македонија и другите европски држави, ќе ги разгледаме податоците кои се однесуваат на училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави и податоците кои се однесуваат на училиштата без приходи од Р. Македонија и училиштата без приходи од другите европски држави. На табела 14 се претставени и споредувани аритметичките средини на индикаторите во споменатите четири групи на училишта, а исто така и вредноста на т-тестот за значајноста на разликите помеѓу ставовите на испитаниците.

Табела 14. Мислење на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата анализа на работно место и работни способности

индикатори/ елементи на варијаблата	училишта со приходи		училишта без приходи		
	од Р. М.	од други Е.Д.	од Р. М.	од други Е.Д.	
	AS1	AS2	AS1	AS2	
1. во училиштето периодично се врши анализа на работните места	2,57	3,11	2,45	2,56	
2. во училиштето се практикува спецификација на знаења, способности и вештини на вработени	2,4	3,42	2,43	2,84	
3. во училиштето има стандарди за квалитет на вработените	2,25	3,3	2,86	2,76	
4. во училиштето се водат персонални досие на вработени/ инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	2,26	3,38	2,91	2,91	
5. најмалку еднаш годишно се врши анкетаирање на вработените или самовреднување	2,07	2,88	2,14	2,29	
6. за квалитетот на работата се прашуваат/ анкетаираат родителите	2,15	2,97	2,75	2,61	
7. за квалитетот на работата во училиштето се прашуваат и учениците	2,44	2,93	3,09	2,9	
8. резултатите од истражувањата за работата во училиштето се изнесуваат јавн	2,64	3,4	3,92	3,02	
9. во училиштето постои практика на распоредување на кадри на соодветни работни места	3,51	3,52	3,8	3,4	
10. сите вработени се запознаени со нивните задачи	3,49	3,52	4	3,42	
11. сите вработени се запознаени со своите права	3,56	3,63	3,7	3,42	
12. вработените се рамномерно оптоварени со задачи	3,04	3,44	2,56	2,81	
13. на клучните позиции работат најспособните кадри	2,85	3,14	2,79	2,29	
14. анализа на работата се врши со метод на набљудување	3,27	3,25	3,12	2,82	
15. анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	2,40	3,2	2,16	2,31	
16. во училиштата се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	2,30	2,92	2,7	2,31	
<b>total</b>	<b>AS</b>				
		<b>2,70</b>	<b>3,25</b>	<b>2,96</b>	<b>2,79</b>

$$t = -5,78 \quad p < 0,01 \quad t = 1,98 \quad p > 0,05$$

Најпрво ќе ги толкуваме резултатите за училиштата со приходи во Р.Македонија и другите европски држави.

Просечните вредности на варијаблите за училиштата со приходи изнесуваат **AS1total=2,70** и **AS2total=3,25** што укажуваат на доволна застапеност на ова компонента во училиштата во Р. Македонија, а изразито висока застапеност во училиштата во другите европски држави.

Добиената вредност за т-тестот која изнесува **-5,78** е поголема од критичката вредност на ниво 0,01 што упатува на констатација дека постои статистички значајна разлика во мислењето на испитаниците за спроведувањето на компонентата анализа на работно место и работни способности во училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави.

Компонентата е поразвиена во училиштата со приходи од другите европски држави, каде сите посебни индикатори се изразито застапени и сите се над критичкиот скор 2,50. Во училиштата со приходи во Р. Македонија има 8 индикатори кои имаат вредност под критичкиот скор 2,50. Такви се индикаторите со број: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 15 и 16. Но покрај тоа што постои разлика во однос на изразеноста на компонентата, сепак во однос на видот, активностите кои најповеќе се спроведуваат во двете групи на училишта се исти (индикатори со броевите 9, 10, 11). Така во училиштата со приходи во Р. Македонија и училиштата од другите европски држави најчесто спроведувани активности се запознаеност на вработените со своите права и задачи и правилно распоредување на кадрите на соодветни работни места, и во двете средини најмалку се применува анкетирањето на вработените. Во однос на сите останати варијабли како што погоре рековме има разлики не толку во изборот на активност колку во нивото на нејзината застапеност.

Ако ги погледнеме резултатите на истата табела, но кои се однесуваат на училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави, ќе забележиме дека просечните аритметички средини се  $AS1_{total} = 2,96$  и  $AS2_{total} = 2,79$ , а двата резултата упатуваат на изразита застапеност на варијаблата во двете групи на училишта.

Пресметаната вредност на т-тестот изнесува **1,98** која не е статистички значајна, а со тоа се отфрла претпоставката дека постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата без приходи во Р. Македонија и училиштата без приходи во другите европски држави за начинот на кој се врши анализа на работно место и работни способности. Тоа значи дека анализата на работно место и работни способности во овие групи на училишта според мислењето на испитаниците се спроведува на сличен начин.

Разгледување на изразеноста на посебните индикатори ни даваат подетална слика каде тие се најзастапени. Така, во училиштата без приходи во Р. Македонија и училиштата без приходи во другите европски држави најчесто (и во двете средини) се врши: распоредување на кадрите на соодветни места, вработените се запознаени со права и задачи и јавно изнесување на резултатите од истражувањата во однос на ова варијабла. Овие две групи на училишта имаат поголема блискост во реализацијата на варијаблата. Во училиштата без приходи во Р. Македонија четири индикатори имаат вредност под критичен скор (тоа се индикаторите број: 1, 2, 5 и 15), а во училиштата без приходи во другите

европски држави, два индикатори имаат вредност под критичниот скор (индикатори со број :15 и 16). Овие податоци упатуваат на ниска застапеност на посочените индикатори при вршење анализа на работно место и работни способности, а сите останати се често практикувани во двете групи на училишта.

Какви се резултатите при сумарното споредување на мислењата на испитаниците од Р. Македонија и испитаниците од останатите европски држави ќе анализираме преку податоците на следната табела.

Табела15. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата **Анализа на работно место и работни способности**

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.Македонија					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето периодично се врши анализа на работните места	20	61	65	20	2,51	25	29	62	43	2,83
2. во училиштето се практикува специфик. на знаења, способ. и вештини на вработени	34	51	59	22	2,41	10	28	53	68	3,12
3. во училиштето има стандарди за квалитет на вработените	46	30	40	50	2,56	15	40	27	77	3,03
4. во училиштето се водат персонални досие на вработени/ инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	38	48	23	57	2,59	15	26	39	79	3,14
5. најмалку еднаш годишно се врши анкетирање на вработените или самовредн.	48	64	42	12	2,11	36	39	39	45	2,58
6. за квалитетот на работата се прашуваат/ анкетираат родителите	36	33	81	16	2,46	31	11	77	40	2,79
7. за квалитетот на работата во училиштето се прашуваат и учениците	12	32	10 3	19	2,78	19	25	65	50	2,92
8. резултатите од истражувањата за работата во училиштето се изнесуваат јавн	25	11	19	111	3,3	15	20	40	84	3,21
9. во училиштето постои практика на распоредување на кадри на соод. раб. мест	7	6	23	130	3,66	14	5	34	106	3,46
10. сите вработени се запознаени со нивните задачи	6	7	9	144	3,75	0	26	32	101	3,47
11. сите вработени се запознаени со своите права	0	13	34	119	3,64	3	16	34	106	2,53
12. вработ. се рамном. оптоварени со задачи	20	46	49	51	2,79	21	20	36	82	3,12
13. на клучните позиции работат најспо. кад	2	65	60	39	2,82	27	28	68	36	2,71
14. анализа на работата се врши со метод на набљудување	2	31	66	67	3,19	13	31	52	63	3,04
15. анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	21	88	97	10	2,28	26	58	24	51	2,75
16. во училиштата се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	24	69	38	35	2,5	25	36	73	25	2,62
	AS1 total				2,83	AS2 total				3,02
	$t=0,64$					$P>0,05$				

Резултатите кои укажуваат на тоталните аритметичките, **AS1total=2,83** (за училиштата во Република Македонија) и **AS2total= 3,02** (за училиштата во

другите европски држави) слободно можат да се толкуваат како мошне изразити, односно високо изразена застапеност на активностите за *анализа на работно место и работни способности* во училиштата од другите земји во Европа и задоволително ниво во училиштата од Р. Македонија.

Во однос на ова варијабла се истражуваше дали постои разлика меѓу ставовите на испитаниците за состојбите во училиштата во Р.Македонија и другите држави. Добиената вредност на т-тестот ( $t_{(15)} = 0,64$ ,  $P > 0,05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05 а тоа значи дека нема статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците за застапеноста, односно начинот на спроведување на ова варијабла во сите училишта.

Во училиштата од Р.Македонија, постои пониската застапеност на компонентата во споредба со училиштата од другите земји во Европа, четири индикатори (со броеви 2, 5, 6 и 15) се под нивото на задоволителна застапеност.

Речиси да нема никаква разлика во однос на најприменуваните активности во двете средини, односно во училиштата во Р. Македонија и училиштата од другите држави најчесто анализата на работното место и работните способности се врши преку запознавање на вработените со задачите и правата, распоредување на соодветни места и транспарентност при изложувањето на резултати од работењето во училиштата. Разлика меѓу училиштата во Република Македонија и училиштата од другите европски држави има на индикатор број 2 во корист на училиштата во другите земји, што значи во овие училишта се практикува стратегија за квалификување на знаења, способности и вештини на вработените т.е спецификација на работно место не на многу високо ниво но сепак повеќе од училиштата во Република Македонија каде овој индикатор е речиси на најниско ниво, што значи скоро воопшто не се врши спецификација на работното место (ако се земе во обзир дека за индикаторот број 2-  $AS = 2,41$  е помал од критичкиот скор 2,50).

За да ја процениме улогата на финансиите, односно дали се во предност училиштата кои имаат сопствени приходи (без разлика во која земја се наоѓаат) во однос на училиштата без приходи (вкупно), ќе ги погледнеме податоците на табела 16.

Табела 16. Мислења на испитаниците од училиштата со приходи вкупно и училиштата без приходи вкупно за застапеноста на индикаторите на варијаблата *Анализа на работно место и работни способности*

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето периодично се врши анализа на работните места	20	33	68	38	2,84	25	37	59	25	2,50
2. во училиштето се практикува специфик. на знаења, способ. и вештини на вработени	28	30	30	71	2,91	16	56	82	19	2,63
3. во училиштето има стандарди за квалитет на вработените	42	16	37	64	2,77	19	54	30	63	2,81
4. во училиштето се водат персонални досие на вработени/ инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	35	29	25	70	2,82	18	45	37	66	2,91
5. најмалку еднаш годишно се врши анкетирање на вработените или самовредн.	56	21	32	50	2,47	28	82	49	7	2,21
6. за квалитетот на работата се прашуваат/ анкетираат родителите	45	14	66	34	2,56	22	30	92	22	2,68
7. за квалитетот на работата во училиштето се прашуваат и учениците	23	43	54	39	2,68	8	14	11 4	30	2,99
8. резултатите од истражувањата за работата во училиштето се изнесуваат јавн	30	16	34	79	3,02	10	15	25	116	3,47
9. во училиштето постои практика на распоредување на кадри на соод. раб. мест	13	10	18	118	3,51	8	1	39	118	3,60
10. сите вработени се запознаени со нивните задачи	6	21	19	113	3,50	0	12	22	132	3,71
11. сите вработени се запознаени со своите права	3	14	27	115	3,59	0	15	41	110	3,56
12. вработ. се рамном. оптоварени со задачи	14	17	45	83	3,24	27	49	40	50	2,68
13. на клучните позиции работат најспо. кад	5	31	83	40	2,99	24	62	45	35	2,54
14. анализа на работата се врши со метод на набљудување	5	26	50	48	3,26	10	36	48	52	2,97
15. анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	26	43	47	43	2,80	21	10 3	24	18	2,23
16. во училиштата се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	31	40	48	40	2,61	18	65	63	60	2,50
	AS1 total				2,97	AS2 total				2,87
					$t = 1,29$					$P > 0,05$

Просечните вредности на варијаблата  $AS1_{total}=2,97$  и  $AS2_{total}=2,87$  покажуваат дека *Анализата на работното место и работните способности* е доволно присутна како во училиштата со сопствени средства, така и во училиштата без сопствени средства, и тоа со приближно слична застапеност.

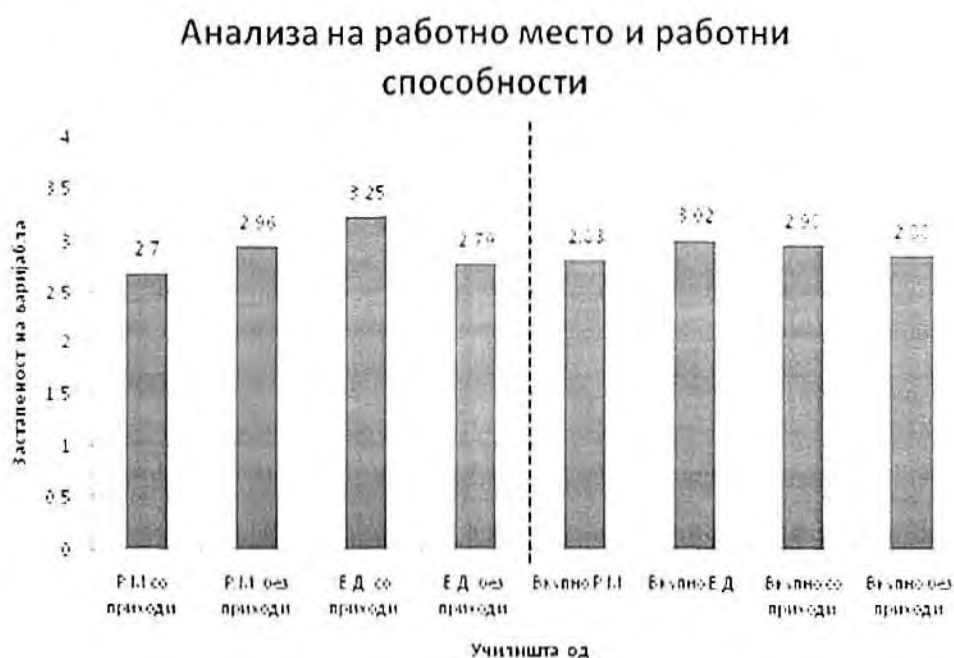
Добиената вредност на т-тестот ( $t(15)=1,29; P>0,05$ ) е помала од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,05, што ни дава за право да констатираме дека не постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од

училиштата со приходи и испитаниците од училиштата без приходи во однос на начинот на кој се врши анализата на работното место и работните способности.

Во училиштата со приходи како и во училиштата без приходи најизразени активности за спроведување на ова компонента од менаџирањето со човечките ресурси се распоредувањето на вработените на соодветни работни места и запознавање на вработените со задачите и правата. Најмалку практикувани активности се анкетаирањето на вработените или родителите, а во училиштата без приходи покрај тоа сосема се занемарува употребата на интервју при собирањето податоци за работно место и работни способности. Во училиштата со приходи само еден индикатор има вредност помала од критичкиот скор, а тоа е индикатор 5 со вредност 2,42 кој се однесува на анкетаирање на вработените, додека во училиштата без приходи има два индикатори под критичкиот скор: индикатор 5 со вредност 2,21 и индикатор 15 кој се однесува на користењето на интервју за собирање податоците со вредност 2,23.

#### **Сумарни резултати во однос на варијаблата *Анализа на работно место и работни способности***

Следниот графички приказ, всушност сликовито ја прикажува застапеноста на анализата на работното место и работните способности во сите групи на училишта.(графикон 1).



Ако се погледне графиконот и податоците од сите погоре претставани табели може да потенцираме дека:

- Во однос на *анализата на работното место и работните способности* сите групи на училишта покажуваат присуство над критичниот скор 2,50, што упатува на практикување на овие активности во средните училишта кои се примерок во ова истражување. Најзастапена активност е во училиштата со приходи во другите европски држави (3,25), а во сите останати доволно застапена (над 2,70). Овие податоци упатуваат на потврдување на хипотезата A1 дека анализата на работно место и работна способност се спроведува во училиштата со и без приходи од Р. Македонија и другите европски држави.

- Добиените емпириски податоци, *делумно ја потвдуваат B1* хипотезата дека постојат разлики во мислењата на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија и другите европски држави. На тоа упатуваат добиените вредности на т-тестот за различните групи на испитаници. Од сите *шест споредби* кои се однесуваат на *варијаблата анализа на работно место и работни способности* можеме да заклучиме дека се потврдуваат три.

Разлики се присутни помеѓу ставовите на испитаниците и тоа: во ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р.Македонија ( $t(15)=-2,35; <0,05$ ), постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави ( $t(15)=7,41; <0,01$ ), постои значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи во Р. Македонија и другите европски држави ( $t(15)=-5,78; <0,01$ ). Не постојат значајни разлики помеѓу ставовите на испитаниците кои се однесуваат на компарацијата на училиштата без приходи од Р. Македонија и другите европски држави ( $t(15)=1,98; >0,05$ ) како и споредбата на вкупно ниво помеѓу училиштата од Р. Македонија и другите држави ( $t(15)=0,64; >0,05$ ) и споредбата помеѓу испитаниците од училишта со приходи вкупно и училишта без приходи вкупно ( $t(15)=1,29; >0,05$ ). Сепак најголема е разликата меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави во однос на начинот на кој се врши анализа на работа и работни способности (т-тест = 7,41).

- Добиените податоци укажуваат на тоа дека во Р. Македонија финансиите не играат улога во спроведувањето на анализата на работата и работните способности, па дури е позастапена во училиштата без финанси. Финансиите играат улога во училиштата во другите европски држави, овозможуваат поголема развиеност на варијаблата. Истото се забележува и при

компарацијата на училиштата со приходи во Р.Македонија и училиштата со приходи во другите држави каде е очигледна разликата која говори за поогранизиран однос на побогатите училишта во странство кон ова компонента. Училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави слично функционираат. Слично функционираат и воопшто училиштата со приходи и училиштата без приходи (вкупно) при реализирање на компонентата.

- Во сите групи на училишта постојат разлики во изразеноста на компонентата но се практикуваат слични активности во реализацијата на варијаблата Анализа на работно место и работни способности, а тоа се: постоење практика на распоредување на кадрите на соодветни места, запознаеност на вработените со задачите и правата. Училиштата се разликуваат по степенот на нивната застапеност

- Во сите групи на училишта нема големи разлики во изборот на активности кои *најслабо* се практикуваат: анкетирање на вработените, родителите и учениците, спроведување на интервју за анализа на работни способности и анализа на условите за развој на човечките ресурси,

- Карактеристичен е и податокот што во училиштата со приходи во Р. Македонија од 16 вкупно испитувани индикатори 8 имаат вредност под критериумски скор (значи по наше видување не е застапена активноста), а во училиштата со приходи од другите држави сите 16 индикатори се забележително застапени активности за анализа на работно место и работни способности

- Во училиштата за средно образование постои потреба за поорганизирана активност во насока на анализа на работното место и работните способности искажани преку формирање на тим кој ќе се занимава со ова активност, во тој тим да биде задолжително учеството на стручната служба која ќе опсервира и ќе користи инструменти интервју и прашалници за секое работно место.

## **1. 2. Планирање на човечки ресурси во училиштата за средно образование**

Во менаџментот во било која смисла а особено во управувањето со човечките ресурси не може да се тргне без добро планирање. Во овој дел ќе бидат прикажани податоците кои се однесуваат на втората варијабла/компонента на концептот за менаџирање со човечките ресурси во

училиштата за средно образование - планирање на човечките ресурси и тоа по истиот принцип како предходната варијабла.

Најпрво ја разгледуваме состојбата во училиштата во Р.Македонија преку податоците на табела 17.

Табела 17. Мислења на испитаниците од Р. Македонија, од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Планирање на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се предвидуваат потребите од човечки ресурси	5	18	5	52	3,30	0	10	10	66	3,65
2. директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	5	8	19	48	3,37	0	16	50	20	3,05
3. планирањето на кадри произлегува од стратегијата за развој на училиштето.	6	25	10	39	3,02	0	1	71	14	2,8
4. во училиштето се анализираат потребите од работни тимови	2	28	12	38	3,07	0	8	68	10	3,02
5. во училиштата соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработените.	6	13	33	32	3,19	0	8	68	10	3,02
6. во училиштата плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	14	23	18	25	2,67	5	11	40	30	3,10
7. училиштата собираат информации за кадри од надворешната средина но и за расположивиот сопствен работен потенцијал.	4	18	30	28	3,02	1	15	35	35	3,21
8. училиштето користи методи за планирање на кадри	6	18	28	28	2,97	32	32	10	12	2,02
9. училиштето формира креативни тимови кои се потенцијалот за унапредување	6	18	28	28	2,62	66	10	8	2	1,37
	<b>AS1 total</b>				<b>3,02</b>	<b>AS2 total</b>				<b>2,80</b>
					<b>t=1,18</b>					<b>P&gt;0,05</b>

Резултатите за просечната вредност на испитуваната варијабла **AS1total=3,02** за средните училиштата со приходи во Р.Македонија и **AS2total=2,80** за училиштата без сопствени приходи во Р.Македонија покажуваат значајна присутност, односно висока изразеност на варијаблата во двете средини, но со поголема изразеност во училиштата со приходи.

На кој начин се реализира *Планирањето на човечките ресурси* во двете групи на училишта се гледа преку застапеноста на деветте индикатори на варијаблата. Така во училиштата со приходи, сите посебни индикатори имаат вредности над 2,50 што укажува на присуството на секоја активност од истражуваната варијабла. Додека во училиштата без приходи според вредноста на индикаторите може да се забележи дека не се присутни само две активности (индикатор 8 и 9).

Од податоците од табелата може да се види дека добиената вредност на т-тестот ( $t(8)=1,18; p> 0.05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05 врз основа на што можеме да констатираме дека не е статистички значајна. Тоа значи дека не постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија во однос на начинот на кој се врши планирањето на човечките ресурси.

Најмали разлики училиштата покажуваат при предвидувањето на потребите од кадри а при тоа планирање директорот вклучува и други вработени. Активноста за формирање на училишни креативни тимови на кадри кои се потенцијалот за унапредување, најмалку се практикува во училиштата, особено во оние без сопствени приходи каде просечната вредност (AS) изнесува 1,37, што значи дека во овие училишта скоро воопшто не се практикува формирање на креативни тимови.

Во училиштата со сопствени приходи една од почесто применуваните активности е соодветно користење на знаењата, способностите и вештините на вработените. Најмалку застапени елементи во овие училишта се: користењето на посебни методи при планирањето на кадрите и непостоење на планска промена на менаџерските тимови, изразени преку индикаторите број 8 и 6.

Во училиштата за средно образование кои немаат сопствени приходи најчесто се практикува: собирање на информации за кадри од надворешна средина но и за внатрешниот сопствен работен потенцијал, како и планското менување на менаџерските тимови. Во ова група на училишта најмалку се обрнува внимание на користење специфични методи и стратегии за планирање, и како што погоре спомнавме не постојат тимови на креативни или талентирани вработени.

Дополнителните објаснувања и предлози во врска со планирањето на човечките ресурси од страна на испитаниците од училиштата од Р. Македонија укажуваат дека сегашната состојба во училиштата зависи од институции надвор од училиштето (централната и локалната власт) или од бројот на паралелки и фондот на часови, стручната служба најдобро знае какви кадри се потребни во училиштето и треба да биде вклучена во планирањето на кадрите во училиштето. Дел од испитаниците од училиштата што не остваруваат приходи се изјасниле дека не постојат активности за планирање на човечки ресурси или постојат но на незадоволително ниво, мал дел од испитаниците од училиштата кои остваруваат приходи навеле дека планирањето е јака страна во нивното

училиште, затоа што постои добра распределба на работни задачи и добар менаџерски тим, што придонесува во развојот на кариерата на вработените. Од сите испитаници искажана е потребата од квалитетно планирање на човечките ресурси, при што би се создавале квалитетни тимови со соодветно ангажирање на кадарот и би постоеле менаџерски тимови за управување со човечки ресурси. Потребни се дефинирани методи и техники за утврдување на потребите од вистински кадри.

За тоа каква е состојбата со планирањето на човечките ресурси во училиштата во другите европски држави, ќе имаме можност да согледаме од податоците преставени во табела 18.

Табела 18. Мислења на испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Планирањето на човечките ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од други Е.Д. со приходи					Испитаници од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се предвидуваат потребите од човечки ресурси	2	15	20	42	3,29	10	18	14	38	3
2. директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	10	6	22	41	3,19	53	12	10	5	1,59
3. планирањето на кадри произлегува од стратегијата за развој на училиштето.	2	13	14	50	3,42	5	12	10	53	3,39
4. во училиштето се анализираат потребите од работни тимови	6	15	20	38	3,14	12	12	18	38	3,02
5. во училиштата соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработ	4	13	10	52	3,4	0	14	24	42	3,35
6. во училиштата плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	10	7	23	39	3,15	18	28	24	10	2,32
7. училиштата собираат информации за кадри од надворешната средина но и за расположивиот сопствен работен потенцијал.	2	12	25	40	3,3	35	20	20	5	1,94
8. училиштето користи методи за планирање на кадри	10	15	22	32	2,94	28	18	22	12	2,22
9. училиштето формира креативни тимови кои се потенцијалот за унапредување	13	8	27	31	2,96	12	17	23	28	2,84
	AS1 total				3,19	AS2 total				2,63
	t=2,88					P<0,05				

Просечните вредности за истражуваната варијабла се: во училиштата за средно образование со сопствени приходи **AS1total=3,19**, и **AS2 total=2,63** за училиштата без сопствени приходи. Тоа покажува дека *Планирањето на човечките ресурси* е високо застапено во училиштата со приходи и задоволително застапено во училиштата без приходи, во кои дури четири од вкупно девет индикатори ( бр. 2, 6, 7 и 8) имаат пониска оценка од 2,50.

Од податоците во табелата може да се види дека т-тестот ( $t(8)=2,88$ ;  $p < 0,05$ ) е статистички значаен а тоа значи дека постојат разлики во ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави, односно нема ист пристап во однос на планирањето на човечките ресурси во училиштата.

При разгледувањето на посебните индикатори се забележува дека во *двете средини* постои сличност само за два индикатора и тоа : во училиштата постои стратегија за планирање на човечките ресурси и соодветно користење на знаењата, вештините и способностите на вработените. Сите останати индикатори се практикуваат на различен начин.

*Во училиштата со сопствени приходи* најмалку се развиени индикаторите со број 8 и 9, што значи најмалку се практикува: употреба на методи при планирањето на кадрите и практикувањето на тимовите како група на креативни работници кои во иднина би се унапредиле.

*Во училиштата без приходи* најнезастапени се индикаторите со број 2,7 и 8, што значи дека во ова средина најмалку се практикува вклучување на други вработени во процесот на планирање на кадрите, како и собирањето на податоци за работен потенцијал од надвор и од внатре во организациите, што, воопшто и не се применуваат ако се земат во обзир скоровите  $AS2=1,59$ ;  $AS2=1,94$  и  $AS2= 2,22$  , за овие индикатори бидејќи се многу пониски од поставениот критериум 2,50.

Дополнителните објаснувања и предлози во врска со планирањето на човечките ресурси, упатуваат на тоа дека во најголем број случаи испитаниците одговориле дека неопходно е планирањето на човечките ресурси, при што добро би било да има менаџерски тимови кои ќе се занимаваат со оваа област, докомплетирање и ангажирање на стручната служба во тој процес и создавање на позитивна клима.

*Во училиштата кои остваруваат приходи* дел од испитаниците навеле дека во нивните училишта планирањето се врши еднаш до два пати годишно, пред се врз основа на класовите и специјалностите, при што во едно училиште (училиштето во Франција) наведено е дека постои отворен институт и сите членови на тимот се поканети да ги изнесат своите идеи, да се приклучат кон иновации и да понудат квалитет. Сосема мал број испитаници навеле дека планирањето на кадарот не зависи од училиштето, туку од Владата и Министерството.

Во училиштата кои не остваруваат приходи најголем број од испитаниците навеле дека нема стратегија, се создаваат вештачки работни места, исти луѓе се постојано вклучени во проекти, додека другите одбиваат да се вклучат доколку нема парична надокнада. Од страна на најголемиот број испитаници искажана е потребата од планирање на кадарот врз основа на краткорочни и долгорочна анализа. Само мал број испитаници навеле дека директорот има формирано тим и овозможува добри услови за планирање и развој на кадарот.

Преку споредување на резултатите од училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави, но и при споредувањата на училиштата без приходи од Р.Македонија и другите европски држави добиваме податоци за застапеноста на овој аспект на менаџирањето со човечките ресурси, но и за разликите помеѓу ставовите на испитаниците од овие училишта за начинот на планирањето на ресурсите. Податоците се претставени на следната табела 19.

Табела 19. Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Планирање на човечки ресурси.

индикатори/ елементи на варијаблата	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други Е.Д.	од Р. М.	од други Е.Д.
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. во училиштето се предвидуваат потребите од човечки ресурси	3,30	3,29	3,65	3
2. директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	3,37	3,19	3,05	1,59
3. планирањето на кадри произлегува од стратегијата за развој на училиштето.	3,02	3,42	2,8	3,39
4. во училиштето се анализираат потребите од работни тимови	3,07	3,14	3,02	3,02
5. во училиштата соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработените.	3,19	3,4	3,02	3,35
6. во училиштата плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	2,67	3,15	3,10	2,32
7. училиштата собираат информации за кадри од надворешната средина но и за расположивиот сопствен работен потенцијал.	3,02	3,3	3,21	1,94
8. училиштето користи методи за планирање на кадри	2,97	2,94	2,02	2,22
9. училиштето формира креативни тимови кои се потенцијалот за унапредување	2,62	2,96	1,37	2,84
total	3,02	3,19	2,80	2,63

$$t=2,30 \quad p>0,05 \quad t=0,55 \quad p>0,05$$

Во однос на училиштата со приходи, се забележува високо изразена застапеност на варијаблата како во Р. Македонија, така и во другите европски држави, односно  $AS1_{total}=3,02$  и  $AS2_{total}=3,19$ . Сите посебни индикатори на варијаблата за двете групи на училишта се изразито застапени според покажаните вредности на аритметичките средини.

Вредноста на т-тестот ( $t(8)=-2,30; >0,05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05, врз основа на што можеме да констатираме дека не е статистички значајна а тоа укажува дека нема **разлика** меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави за начинот на кој се спроведува планирањето на човечките ресурси. Споредбите на вредностите на индикаторите поединечно покажуваат разлики посебно на индикаторот број 3, односно постојат изразити разлики во користењето на стратегијата за развој при планирањето на кадрите.

Во однос на училиштата без приходи, се забележува **AS1total=2,80**, **AS2total=2,63**, кои резултати укажуваат на доволна застапеност на варијаблата. Разгледувањето на аритметичките средини за индикаторите поединечно исто така упатуваат на ова констатација дека најголемиот дел од нив се изразито застапени. Во однос на ова варијабла, поповолна, односно повисоко застапена е варијаблата во училиштата без приходи во Р. Македонија, само два индикатори имаат ниска вредност (2,02 за индикатор број 8 и 1, 37 за индикатор број 9). Во училиштата без приходи во другите европски држави четири индикатори (број 2, 6, 7 и 8) покажуваат вредности под критичниот скор.

Пресметаната вредност на т-тестот ( $t(8)=-0,55; p>0,05$ ) не е статистички значајна што значи дека не постои разлика во ставовите на испитаниците од училиштата без приходи во Р. Македонија и училиштата без приходи од другите европски држави.

Извесна разлика има во индикатор број 7-собирање на информации за кандидати од надвор но и за внатрешниот расположив потенцијал. Оттука, уште може да се констатира дека училиштата без приход од Р.Македонија најчесто вршат предвидување на потребите од обуки, а не формираат креативни тимови, додека училиштата без приходи од другите европски држави најчесто директорот заедно со останати соработници врши планирање на кадрите, а не користат методи за планирање на кадрите.

Во однос на овој аспект на коцептот на менаџирање со човечки ресурси ги споредувавме и ги разгледувавме добиените податоци и за испитаниците од училиштата од Р. Македонија и испитаниците од училиштата од другите европски држави, со цел да се види дали меѓу нив постојат различни мислења во однос на планирањето на човечките ресурси како и содржините/ активностите кои тие најчесто ги реализираат во своите училишни средини. Тие податоци ги претставуваме во следната табела.

Табела 20. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеност на индикаторите на варијаблата Планирањето на човечките ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.Македонија					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се предвидуваат потребите од човечки ресурси	5	28	15	118	3,48	12	33	34	80	3,14
2. директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	5	24	69	68	3,2	63	18	32	46	2,38
3. планирањето на кадри произлегува од стратегијата за развој на училиштето.	6	26	81	53	2,91	7	25	24	10 3	3,4
4. во училиштето се анализираат потребите од работни тимови	2	36	80	48	3,05	18	27	38	76	3,08
5. во училиштата соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработените.	2	21	101	42	3,1	4	27	34	94	3,37
6. во училиштата плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	19	33	58	55	2,89	28	35	47	49	2,73
7. училиштата собираат информации за кадри од надворешната средина но и за расположивиот сопствен работен потенцијал.	5	33	65	63	3,12	37	32	45	45	2,61
8. училиштето користи методи за планирање на кадри	38	50	38	40	2,48	38	33	44	44	2,58
9. училиштето формира креативни тимови кои се потенцијалот за унапредување	72	28	36	30	1,97	25	25	50	59	2,9
	AS1 total				2,91	AS2 total				2,91
	t=0,006					P>0,05				

Просечните вредности за испитуваната варијабла **AS1total=2,91** и **AS2total=2,91** се идентични и укажуваат на доволно изразито постоење на варијаблата *Планирање на човечките ресурси*.

Ако се споредуваат и се анализираат добиените податоци на ова прашање од аспект на тоа кои активности и во која мера ги реализираат училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите странски држави, од вредност на т-тестот (**t(8)=0,006; p>0,05**), која статистички не е значајна, произлегува дека не постојат *разлики* помеѓу ставовите на испитаниците во поглед на активностите кои најчесто се релизираат во двете групи на училишта. Според тоа, општо земено може да се заклучи дека меѓу училиштата за средно образование во Р. Македонија и училиштата за средно образование од другите европски држави *не постои изразена разлика* во однос на содржините, т.е. активностите кои се практикуваат за планирање на човечките ресурси.

Податоците за ова варијабла, ги анализираме и во врска со тоа каде се најизразитите сличности во однос на практикуваните елементи на работење. Податоците покажуваат дека совпаѓање има во однос на индикаторот број 8, што значи дека во сите истражувани училишта не се користат посебни методи за планирање на човечки ресурси или минимално се користат.

Од преставените податоци се гледа дека во училиштата во Р. Македонија во однос на ова варијабла најприсутни се индикаторите 1, 2 и 7, а тоа укажува дека најчесто се практикува: предвидување на потреби за кадри, директорот заедно со другите соработници ги планираат човечките ресурси и тоа врз база на собрани информации од надворешното окружение и внатрешниот работен потенцијал. Тоа што најмалку се применува или воопшто не се применува е : формирањето на тимови за креативни / талентирани кадри, што се гледа од вредноста AS1=1,97 за индикатор број 9.

Состојбата е поинаква во училиштата за средно образование во другите европски држави. Таму, највисоко застапени се индикаторите број 3, 5 и 1, што значи во овие училишта најизразито е: планирањето на кадри врз основа на стратегија за развој на кадрите, соодветно користење на знаења, способности и вештини на вработените и предвидување на потребите од човечки ресурси. Во овие училишта најмалку е застапено: вклучувањето на соработниците од страна на директорот во постапките за планирање на човечките ресурси ( инд. број 2 ).

Во однос на овој аспект на Концептот за менаџирање со човечките ресурси направени се споредби и помеѓу училиштата во зависност од тоа дали остваруваат приходи или не. Податоците се претставени на табела 21.

Табела 21. Мислења на испитаниците од училиштата со приходи вкупно и училиштата без приходи за застапеност на индикаторите на варијаблата Планирањето на човечките ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Училишта со приходи					училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се предвидуваат потребите од човечки ресурси	7	33	25	94	3,29	10	28	24	104	3,32
2. директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	15	14	41	89	3,28	53	28	60	25	2,32
3. планирањето на кадри произлегува од стратегијата за развој на училиштето.	8	28	24	89	3,22	5	13	81	67	3,09
4. во училиштето се анализираат потребите од работни тимови	8	43	32	76	3,10	12	20	86	48	3,02
5. во училиштата соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработените.	10	26	43	84	3,29	0	22	92	52	3,18
6. во училиштата плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	24	30	51	64	2,91	23	39	64	40	2,71
7. училиштата собираат информации за кадри од надворешната средина но и за расположивиот сопствен работен потенцијал.	6	30	55	68	3,16	36	35	55	40	2,57
8. училиштето користи методи за планирање на кадри	16	33	50	60	2,95	60	50	32	24	2,12
9. училиштето формира креативни тимови кои се потенцијалот за унапредување	19	26	55	59	2,79	78	27	31	30	2,10
	<b>AS1 total</b>				<b>3,11</b>	<b>AS2 total</b>				<b>2,71</b>
	<b>t=3,20</b>					<b>P&lt;0,05</b>				

Добиените вредности на  $AS1_{total}=3,11$  и  $AS2_{total}=2,71$  покажуваат дека *Планирањето на човечки ресурси* е прилично застапена активност во училиштата со приходи и доволно застапена активност во училиштата без приходи.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(8)=3,20; p<0,05$ ) е поголема од критичката вредност на ниво 0,05 што значи дека е статистички значајна. Тоа не упатува на констатацијата дека *постојат значајни разлики* помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и испитаниците од училиштата без приходи за начинот на кој се врши планирање на човечки ресурси. Најпрво можеме да кажеме дека ова компонента е доста поизразена во училиштата со приходи каде сите посебни индикатори имаат изразито високи вредности што значи сите тие активности доволно се практикуваат. Сепак најразвиени активности се предвидувањето на потребите од човечки ресурси, вклучување на повеќе соработници при планирањето на човечките ресурси и соодветно користење на знаења, способности и вештини на вработените. Во училиштата без приходи индикатор 5 е исто така најразвиена активност, но три индикатори имаат помала вредност од критичката (од 2,1- до 2,32) што значи слабо се практикуваат. Тоа се активностите за вклучување на соработници при планирање на кадри, користење методи за планирање на кадри и формирање на тимови кои се потенцијалот за унапредување.

***Сумарни резултати во однос на варијаблата Планирање на човечки ресурси:***

Од анализата на добиените податоци кои се однесуваат на *Планирањето на човечките ресурси* можат да се извлечат повеќе констатации но најпрво ќе ја претставиме застапеноста на варијаблата во сите испитувани средини на графикон 2.



- Од графичкиот приказ може да се забележи дека во сите групи на училишта застапеноста на варијаблата е над критериумскиот скор 2,50. Најизразита е варијаблата во училиштата од другите држави со приходи (**3,19**) а најниско изразена во училиштата без приходи во другите европски држави (**2,63**). Хипотезата А2 за функционирањето на планирањето на човечките ресурси целосно се потврдува.

- Изнесените резултати и констатации во врска со варијаблата на *Планирање на човечки ресурси*, покажуваат дека непостои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија ( $t(8)=1,18;p>0,05$ ), постои значајна разлика меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави ( $t(8)=2,88;p<0,05$ ), не постои разлика меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави ( $t(8)=-2,30;p>0,05$ ), постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата без приходи од Р. Македонија и другите европски држави ( $t(8)=-0,55;p>0,05$ ) и дефинитивно не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите држави вкупно ( $t(8)=0,006;p>0,05$ ) во однос на начинот на реализирање на планирањето на кадрите. Во однос на сопствените приходи, помеѓу училиштата постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и испитаниците од училиштата без приходи ( $t(8)=3,20;p<0,05$ ). Со ова хипотезата Б2 која се однесува на постојење на разлики помеѓу ставовите на испитаниците во училиштата со и без приходи во Р.Македонија и другите европски држави *делумно се потврдува*

- Во однос на тоа кои индикатори се најизразито застапени нема потполно сопваѓање меѓу разните групи на училишта, но сепак можат да се издвојат следните најизразити активности: предвидување на потребите од човечки ресурси, планирањето на кадри произлегува од училишната стратегија и соодветно користење на знаењата на вработените;
- Во училиштата од Република Македонија најслабо застапени активности во однос на испитуваната варијабла се: планска промена на менаџери, користење на посебна методологија за планирање на кадри и формирање на креативни тимови за унапредување, додека во другите европски држави најслабо се практикуваат : вклучување на други соработници од страна на директорот при планирањето на кадрите, собирање на информации за надворешен кадар и внатрешен кадров потенцијал и користење методи за планирање на кадрите;
- Најмали разлики во однос на практикувањето на посебните индикатори на варијаблата планирање на човечките ресурси има меѓу училиштата од другите европски држави со и без приходи, поточно идентично се практикуваат индикатори и тоа: предвидување на потреба од човечки ресурси, планирањето на кадрите произлегува од стратегијата на училиштето ; соодветно користење на знаења и вештини на вработените (индикатор број 5).
- Под критериумскиот скор во училиштата со приходи во Р. Македонија нема ниту еден индикатор, 2 има во училиштата без приходи во Р.Македонија а 4 индикатори во училиштата без приходи од другите европски држави имаат вредност под критериумскиот скор, поточно не се присутни.
- Разликите во однос на варијаблата планирање на човечките ресурси меѓу Р. Македонија и другите европски држави главно се однесуваат на неколку елементи. Во Р. Македонија планирањето се изведува врз основа на: тимски приод кон планирање на кадри , користење на база информации од надворешно и внатрешно опкружување, додека во другите европски држави планирањето се базира на стратегијата за развој на училиштето, соодветно користење на знаења и вештини на вработените и предвидување на потребите за кадри.
- Планирањето на човечки ресурси во Р. Македонија зависи од централната и локалната власт или од бројот на паралелките. Сеуште на многу ниско ниво е формирањето на тимови кои би ги планирале своите интерни кадрови потреби. Училиштата со приходи се малку во предност заради обидите за планирање на распределувањето на работните задачи меѓу вработените.

- Планирањето на човечки ресурси во училиштата со приходи во другите европски држави се во поголема предност: еден дел од испитаниците се изјасниле дека на овој план прават два пати годишно анализа, други велат дека имаат соработка со институт кој го помага овој процес, исто така испитаниците се изјасниле дека и вработените се вклучуваат во давањето идеи за иновации и понудат квалитет. Во училиштата без приходи велат дека немаат стратегија и се создаваат вештачки работни места, истите луѓе се вклучени во сите активности, повеќето луѓе ако немаат парична надохнада одбиваат да учествуваат.

### 2.3. Регрутација на човечки ресурси

Регрутацијата на човечките ресурси е третата компонента истражувана во средните училишта во Р. Македонија и во училиштата во група европски држави. Податоците во врска со *Регрутација на човечки ресурси* се разгледуваат исто така од аспект на присутност на варијаблата и од аспект на тоа дали постои разлика на ставовите на испитаниците од сите групи на испитувани училишта. За таа цел ќе ни послужат следните пет табели.

Најпрво ќе ја разгледаме состојбата во Р. Македонија за што ќе ги користиме податоците од табела 22.

Табела 22. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Регрутација на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара првенствено од внатре	8	24	23	25	2,81	1	12	42	32	3,23
2. слободните места се објавуваат	0	8	24	48	3,5	1	1	20	64	3,71
3. за регрутирање на кадри се користат услугите на Агенцијата за вработување	6	31	11	32	2,86	15	13	17	41	2,74
4. за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	1	25	25	29	3,02	13	19	38	16	2,66
5. волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	25	31	22	2	2,01	34	40	12	0	1,74
6. кадрите се регрутираа преку институциите за високо образование	20	35	20	5	2,12	43	14	11	18	2,04
7. при вработување на кадри се спроведува прво интервју	15	13	22	30	2,84	13	14	11	43	2,92
	AS1 total				2,73	AS2 total				2,72
					t=0,17					P>0,05

Според изнесените податоци, тоталните аритметички средини за испитуваната варијабла  $AS1_{total}=2,73$  и  $AS2_{total}=2,72$  се речиси идентични и укажуваат на задоволително ниво на постоење на варијаблата *Регрутирање на човечките ресурси* во двете групи на училишта.

Ова табела ни нуди податоци за начинот на кој се врши *Регрутацијата на човечките ресурси* во училиштата за средно образование со и без приходи во Р. Македонија. На прашањето дали има разлики помеѓу ставовите на испитаниците од двете групи на училишта, одговор дава добиената вредност на т-тестот ( $t(6)=0,17$ ;  $p>0,05$ ) која не е статистички значајна, а тоа значи дека *нема разлика* помеѓу ставовите на испитаниците во однос на тоа како се врши регрутација на човечките ресурси во училиштата кои остваруваат и оние кои не остваруваат сопствени средства.

При анализирањето на податоците за сите посебни индикатори, се забележува совпаѓање во однос на индикатор (број 2) што укажува дека во *двете групи на училишта* пракса е: да се објавуваат слободните работни места. *Во училиштата со приходи* покрај објавување на слободните места најчесто се практикува: земање во предвид препораките за кандидатите и користење на услугите на Агенцијата за вработување (индикатори број 4 и 3).

Додека *во училиштата без приходи* покрај објавувањето на слободните работни места најчесто се спроведуваат активностите преставени преку индикаторите број 1 и 7, што значи при ослободување на некое работно место првенствено кандидатот се бара внатре во училиштето, а исто така при вработувањето на кадрите се практикува прво интервју. *Во двете групи училишта најмалку применувани* се индикаторите број 5 и 6, а тоа се заклучува од нивнатите просечни оценки кои се пониски од мин. критериум од 2,50. Тоа значи најмалку се практикува: регрутирање на кадри од високото образование а уште помалку или воопшто незастапено е волонтерското работење како извор за регрутирање. *Во училиштата без приходи* овој индикатор има аритметичка вредност  $AS2=1,74$ , што очигледно упатува на негова тотална незастапеност.

Самите испитаници со своите коментари и предлози во однос на ова прашање даваат можност за квантитативната анализа од која може да се види дека заедничко и за едните и за другите училишта е тоа што:

-испитаниците сметаат дека училиштата немаат самостојност на полето на регрутација на кадарот, односно дека изборот се врши по пат на врски, политика, влијание на Министерството за образование или Бирото за развој,

препораки од доминантни институции или по пат на распоредување на технолошки вишок од други училишта;

-во мал број случаи во училиштата кои осваруваат приход наведено е дека во нивното училиште постои квалитетен процес на регрутација на кадарот. При тоа обично се користат услугите на Агенција за вработување или местата се пополнуваат во внатрешен кадар кој останал без работа и има барани особини;

-искажана е потребата од организирано и ситематско пополнување на слободните места со соодветен и квалитетен стручен кадар, при што би постоеле јасни критериуми, а самата регрутација би се вршела по пат на: интервју, согледување на способностите, тестирање, препораки, успехот во образованието и користење на податоците од биографија, односно добивање комплетна слика за кандидатот. Во таа насока се предлагаат и волонтирање и користењето услуги од агенции за вработување. Исто така предлагаат почесто да се користат внатрешните кадри кои се веќе адаптирани кон новите услови и се избегнуваат процедурите околу вработувањето, но не смее да се занемари просекот на факултетот и регрутирањето преку факултетот.

Каква е состојбата во однос на истата варијабла во училиштата со и без приходи од другите европски држави претставено е во следната табела 23

Табела 23. Мислења на испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Регрутирање на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
f	f	f	f		f	f	f	f		
1. кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара од внатре	0	6	20	53	3,59	38	8	26	8	2,05
2. слободните места се објавуваат	0	6	12	61	3,69	0	8	30	42	3,42
3. за регрутирање на кадри се користат услугите на АВРМ	15	15	29	20	2,68	5	12	28	35	3,16
4. за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	5	9	43	22	3,04	28	20	20	12	2,2
5. волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	13	20	23	23	2,71	28	35	12	5	1,92
6. кадрите се регрутираа преку институциите за високо образование	13	24	20	22	2,59	28	20	16	16	2,25
7. при вработување на кадри се спроведува прво интервју	6	2	30	41	3,34	8	20	16	36	3,00
	<b>AS1 total</b>				<b>3,09</b>	<b>AS2 total</b>				<b>2,57</b>
	<b>t=2,21</b>					<b>P&gt;0,05</b>				

Просечните вредности на варијаблата *Регрутирање на човечки ресурси*  $AS1_{total}=3,09$  за училиштата со приходи и  $AS2_{total}=2,57$  за училиштата без приходи укажуваат за доволна застапеност на варијаблата, и значително висока застапеност во училиштата со приходи.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(6)=2,21; p>0,05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05 врз основа на што можеме да констатираме дека не е статистички значајна што говори за *отсуство* на разлики во начинот на регрутирањето на човечките ресурси во овие две групи на училишта. Тоа покажува дека приходите не влијаат врз содржината на активностите при регрутирањето на кадрите, поточно не постои разлика во однос на доминантноста на различни активности при регрутирањето на кадрите во училиштата со и без приходи.

Најголемо совпаѓање кај овие групи на училишта постои во однос на индикатор број 2, поточно во *двете средини* најизразита активност е објавувањето на слободните места за што може да се претпостави дека е законска обврска а не само нивно делување.

Во училиштата со приходи високо изразени се индикаторите број 1 и 7, што укажува на зачестеноста на барање кандидати од внатре во училиштето и спроведувањето на првото интервју при новите вработувања, а на ниско ниво се индикаторите број 6 и 3, што значи дека најмалку застапени активности при регрутирањето на кадрите се: контактите со високото образование и услугите на Агенција за вработување. Во училиштата без приходи, пак најразвиени се индикаторите број 3 и 7, поточно често спроведувани активности се: услугите на Агенцијата за вработување и спроведувањето на првото интервју при новите вработувања. Во ова група на училишта најмалку застапени се индикаторите број 1 и 5, што значи најмалку се практикува: барање на кадри внатре во училиштето и волонтерството како извор за регрутација. Овие елементи / индикатори имаат вредност под 2,50, а тоа значи воопшто не се застапени. Во однос на развиеноста на компонентата за двете средини може да го изнесеме и податокот дека во училиштата со приходи сите посебни индикатори имаат вредност над критичкиот скор, додека во училиштата без приходи во другите европски држави 4 индикатори се минимално застапени.

Ова варијабла ја поткрепуваме и со квалитативна анализа на описните одговори на скалата на проценка и од таму можеме да видиме дека заедничко за двете групи на училишта е тоа што искажана е потребата регрутацијата да се

врши преку: ангажирање на внатрешните потенцијални кадри; по пат на интервју, препораки и биографија или преку високото образование.

Во училиштата кои остваруваат приходи дел од испитаниците сметаат дека волонтерството е многу погодно за добар процес на регрутација. Испитаниците од Австрија го објаснуваат своето искуство каде општо е познато дека сите кандидати аплицираат за работа. Посебна комисија прави селекција според работната понуда и предлага листа од тројца кандидати со кои се врши интервју. Одлуката ја донесува директорот.

Во училиштата кои не остваруваат приходи најголем дел од испитаниците мислат дека училиштата немаат самостојност на полето на регрутација на кадарот, односно дека изборот се врши под влијание на надворешни фактори.

Во контекст на варијаблата *Регутирање на човечките ресурси* се врши тестирање и на податоците кои се однесуваат на присуството и компарации меѓу училиштата со приходи во Р. Македонија и другите европски држави, како и меѓу училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави. Податоците се претставени на табела 24.

Табела 24. Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата *Регутирање на човечки ресурси*

Варијабли-компоненти на системот на МЧР	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други Е.Д.	од Р. М.	од други Е.Д.
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара првенствено од внатре	2,81	3,59	3,23	2,05
2. слободните места се објавуваат	3,5	3,69	3,71	3,42
3. за регрутирање на кадри се користат услугите на Агенцијата за вработување	2,86	2,68	2,74	3,16
4. за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	3,02	3,04	2,66	2,2
5. волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	2,01	2,71	1,74	1,92
6. кадрите се регрутираат преку институциите за високо образование	2,12	2,59	2,04	2,25
7. при вработување на кадри се спроведува прво интервју	2,84	3,34	2,92	3,00
<b>total</b>	<b>2,73</b>	<b>3,09</b>	<b>2,72</b>	<b>2,57</b>

$t=2,64 \quad p<0,05 \quad t=0,72 \quad p>0,05$

Најпрво ќе ги анализираме податоците за училиштата со приходи. Состојбата во училиштата со приходи во Р. Македонија и другите европски држави во однос на *Регутирањето на човечки ресурси* е солидна, односно

$AS1_{total}=2,73$  и  $AS2_{total}=3,09$  укажуваат на забележителна застапеност и тоа во корист на училиштата со приходи во другите европски држави. Во прилог на подобрата состојба во училиштата со приходи во другите земји оди и податокот што во Р. Македонија во училиштата со приходи два индикатори имаат пониска вредност од критериумскиот скор (индикатор број 5 и 6), а во училиштата со приходи во другите европски држави сите индикатори имаат високи вредности. Добиената вредност на т-тестот ( $t(6)=2,64$ ;  $p<0,05$ ), статистички е значајна, што упатува на **постоење на разлики** помеѓу ставовите на испитаниците во однос на начинот на кој се врши регрутирање со човечките ресурси во двете средини. Разликите се присутни во однос на вредностите на застапеноста на сите посебни индикатори во корист на училиштата со приходи во другите европски држави. Овие групи на училишта покажуваат ист приод само во однос на објавувањето на слободните места.

Во училиштата без приходи во Р.Македонија просечната вредност на варијаблата изнесува  $AS1_{total}=2,72$  а  $AS2_{total}=2,57$  за училиштата без приходи во другите европски држави со што се потврдува присуството на варијаблата во двете средини. Овде состојбата е во корист на Р.Македонија бидејќи во училиштата без приходи во другите европски држави четири индикатори (број 1, 4, 5 и 6) имаат понизок скор од критериумскиот, а во Р. Македонија само два (индикатори со број 5 и 6).

Вредноста на т-тестот ( $t(6)=0,72$ ;  $p>0,05$ ) не е статистички значајна и укажува на **тоа дека нема разлики** помеѓу ставовите на испитаниците во однос на варијаблата меѓу училиштата без приходи во Р. Македонија и училиштата без приходи од другите европски држави. Во училиштата без приходи во Р. Македонија и во другите европски земји најдоминантна активност е активната изразена на индикаторот број 2: слободните места се објавуваат, а најголема разлика има на индикаторот број 1: кандидатот прво се бара внатре во училиштето што е високо присутно во Р.Македонија а сосема исклучено во другите европски држави.

Каква е состојбата при споредувањето на резултатите меѓу училиштата за средно образование во Р. Македонија и другите европски држави(вкупно) претставено е на следната табела 25 .

Табела 25. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Регрутирањето на човечките ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М.					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара првенствено од внатре	8	36	65	57	3,03	38	14	46	61	2,82
2. слободните места се објавуваат	1	9	44	112	3,61	0	14	42	103	3,56
3. за регрутирање на кадри се користат услугите на Агенцијата за вработување	21	44	28	73	2,8	20	27	57	55	2,92
4. за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	14	44	63	45	2,84	33	29	63	34	2,61
5. волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	59	71	34	2	1,87	41	55	35	28	2,31
6. кадрите се регрутираа преку институциите за високо образование	63	49	31	23	2,08	41	44	36	38	2,42
7. при вработување на кадри се спроведува прво интервју	33	27	33	63	2,88	14	22	46	77	3,17
	AS1 total				2,73	AS2 total				2,83
	t=- 0,98					P>0,05				

Пресметаните аритметичките средини на варијаблата *Регрутирање на човечки ресурси* **AS1total=2,73** и **AS2total=2,83**, укажуваат на доволна застапеност на варијаблата во двете групи на училишта, како во Р. Македонија така и во другите странски држави.

Од табелата може да се види дека пресметаната вредност на т-тестот (**t(6)=-0,98;p>0,05**) не е статистички значајна а тоа укажува дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите држави во однос на спроведувањето на стратегиите на работење при регрутацијата на човечките ресурси во образованието.

Во однос на сите индикатори има многу блиски вредности, односно слично ниво на застапеност. Така и во *двете групи на испитаници* највисоко е застапен индикаторот број 2, што значи и во двете средини најчесто се применува : објавување на слободните работни места. Најмалку практикувани се индикаторите број 5 и 6, што значи идентична е состојбата во двете средини во смисла на мала застапеност на волонтерството и регрутирањето од високото образование. Резултатот AS1=1,87 за училиштата во Р. Македонија и AS2=2,31 сосема јасно укажуваат дека во училиштата во Македонија воопшто нема волонтерска работа. Слична е состојбата за регрутирањето на кадри преку

високото образование: и за двете групи на училишта AS1=2,08 и AS2=2,42, вредностите се помали од критичкиот скор 2,50.

За да го согледаме влијанието на финансиите, поточно дали училиштата со повеќе средства имаат поразвиена компонента за регрутација на човечки ресурси во споредба со училиштата без сопствени приходи, ќе ги разгледаме податоците во табела 26

Табела 26. Мислења на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Регрутирањето на човечките ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара првенствено од внатре	8	30	43	78	3,20	39	20	68	39	2,64
2. слободните места се објавуваат	0	14	36	109	3,59	1	9	50	106	3,56
3. за регрутирање на кадри се користат услугите на Агенцијата за вработување	21	46	40	52	2,77	20	25	45	76	2,95
4. за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	6	34	68	51	3,03	41	39	58	28	2,43
5. волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	38	51	45	25	2,36	62	75	24	5	1,83
6. кадрите се регрутираа преку институциите за високо образование	33	59	40	27	2,35	71	34	27	34	2,14
7. при вработување на кадри се спроведува прво интервју	21	15	52	71	3,09	21	34	27	84	2,96
	<b>AS1 total</b>				<b>2,91</b>	<b>AS2 total</b>				<b>2,64</b>
					<b>t=2,38</b>					<b>P&gt;0,05</b>

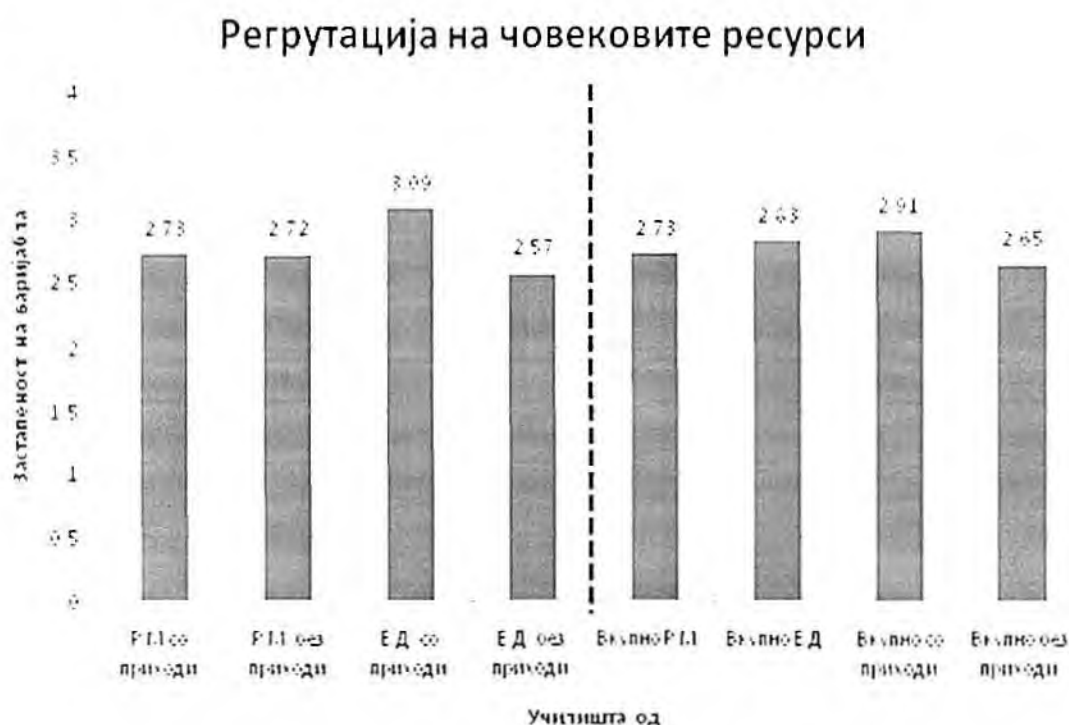
Добиените резултати за варијаблата Регрутација на човечки ресурси AS1total=2,91 и AS2 total=2,64 , покажуваат доволна застапеност на овој аспект од менаџирањето со човечки ресурси како во училиштата со приходи така и во училиштата без приходи, но како што може да се види во училиштата со приходи ова компонента е поразвиена.

T-тестот ( $t(6)=2,38$ ;  $p<0,05$ ) покажува вредност помала од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,05 и не е статистички значајна, а тоа ни овозможува да констатираме дека не постојат значајни разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и испитаниците од училиштата без приходи во однос на начинот на спроведување на регрутација на кадрите. Во двете групи на училишта најчесто спроведувана активност е објавување на слободните места. Најмалку спроведувана активност е регрутирање преку

високо образование. Најголема разлика има во однос на активноста почитување на препораките за работа и тоа во училиштата со приходи доста високо изразена (3,03) додека во училиштата без приходи речиси не се спроведува (2,43).

### Сумарни резултати во однос на варијаблата Регрутација на човечки ресурси:

За да се добие појасна слика за застапеноста на варијаблата во сите групи на училишта, податоците се преставени на график 3.



- Регрутацијата на човечките ресурси е варијабла која се практикува во сите групи на училишта. Најповеќе е застапена во училиштата од другите европски држави со сопствени приходи (3,09), додека во училиштата без приходи во другите држави најслабо (2,57). Хипотезата А3 целосно се потврдува.

- Изнесените податоци во предходните табели кои се во контекст на анализа на разликите во мислењата на испитаниците за начинот на спроведување на варијаблата регрутирање со човечките ресурси, покажуваат дека при споредбите помеѓу испитаниците од скоро сите групи, нема разлики во начинот на спроведување на варијаблата. Постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и испитаниците од училиштата со приходи од другите европски држави ( $t(6)=2,64; p<0,05$ ). Оттука

хиптезата која се однесува на разликите на ставовите на испитаниците за реализацијата на регрутацијата со човечки ресурси БЗ делумно се прифаќа.

- Во сите групи на училишта најизразити активности се: слободните места се објавуваат, кандидатите се бараат првенствено внатре, при вработување се користат услуги на Агенции и се спроведува прво интервју со потенцијалниот вработен;

- Најмалку застапени активности скоро во сите групи на училишта се: уважување на препораки за кандидатот, регрутирање преку високото образование и волонтерството како регрутна практика;

- Училиштата без приходи во Р. Македонија и во другите европски држави покажуваат разлики во вредностите на најголем број индикатори и тоа: регрутирањето на кадри се врши преку институции за високо образование, спроведување на волонтерска работа како извор за регрутација, потполнување на слободните места првенствено со кандидати од внатре. Сите вредности се повисоки за училиштата од другите европски држави.

- Во Р. Македонија нема самостојност во регрутацијата на кадрите, а изборот се врши по пат на врски, влијание на МОН, БРО, препораки од доминантни институции или по пат на распоредување на технолошки вишок, и тој процес на регрутација не е квалитетен;

- Во училиштата од другите европски држави често пати се формира комисија која дава предлози за начинот на регрутирање а одлучува директорот, додека во училиштата без приход нема самостојност на полето на регрутацијата и се врши под надворешни влијанија.

#### **1.4. Селекција на човечки ресурси**

За жал во образованието речиси е невозможно селектирањето на кадрите, односно училиштето нема дефинирани механизми како да ги задржи само квалитетните кадри. Во врска со селекцијата на кадрите кои се вработуваат во училиштата за средно образование, сакавме да дознаеме дали е присутна и дали постојат разлики во однос на ова варијабла и во кои елементи или активности се состојат тие разлики.

За таа цел прво ќе ги разгледаме податоците во табелата 27 кои се однесуваат на училиштата со и без приходи од Р. Македонија.

Табела 27. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Селекција на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	6	28	23	23	2,79	13	14	30	29	2,87
2. за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	2	10	16	52	3,47	0	0	27	59	3,69
3. постои тим за селекција на кадри	17	18	21	24	2,65	6	11	16	53	3,35
4. за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	17	27	21	15	2,42	48	16	6	16	1,88
5. за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	11	23	23	23	2,72	15	38	15	18	2,42
6. во училиштето се практикува пробна работа	22	48	8	2	1,87	33	28	15	10	2,02
7. волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	40	32	5	3	1,67	56	30	0	0	1,35
8. за селекција на кадри задолжителни се медицински прегледи	42	28	5	5	1,66	48	2	3	33	2,24
	AS1 total				2,4	AS2 total				2,47
	t=-0,46					P>0,05				

Варијаблата е истражувана на база на застапеноста на осум индикатори, односно активности кои се однесуваат на *Селекцијата на кадрите*.

Пресметаните тотални аритметички средини за испитуваната варијабла се прилично блиски за двете групи на училишта. Вредноста за училиштата за средно образование со приходи изнесува **AS1total=2,40** и за училиштата за средно образование во Р. Македонија без приходи **AS2total=2,47**, а таквите износи се помали од основниот критериум (2,50) и укажуваат на незастапеност на селекцијата на кадрите во училиштата за средно образование. Податоците исто така покажуваат дека повеќето индикатори имаат пониска вредност од критериумскиот скор што укажува на недоволна застапеност на тие елементи во работата на училиштата.

Добиениот резултат за пресметаната вредност на т-тестот ( $t(7)=-0,46; p>0,05$ ) покажува вредност пониска од критичката вредност на ниво 0,05, и со тоа констатираме дека не е статистички значајна. Тоа значи дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија, односно дека практиката за селекција на кадрите во училиштата со приходи е речиси истоветна со практиката за селекција на кадрите во училиштата без приходи.

При поединечното разгледување и анализирање на активностите кои се составен дел на селекцијата на кадрите, може да се констатира дека

индикаторите со броевите 1, 2, 3 и 5 се изразени во најголема мера во двете групи на училишта. Тоа значи во училиштата со и без приходи најдоминантни активности во делот селекција на кадрите се: почитувањето на критериумите за селекција, анализа на приложената документација, ангажирање на тим за селекција на кадрите и почитување на предходната успешност во работењето на кандидатот. Најретко применуван во двете групи на училишта е индикаторот број 7, што значи дека во двете средини најмалку се практикува волонтерството како извор за селекција. Извесни разлики (но не многу изразени) меѓу двете групи на училишта има на индикаторите со број 4 и 8, и тоа во училиштата со приходи повеќе се практикува употреба на техники и инструменти за селекција, додека во училиштата без приходи поизразена е практиката за задолжителни лекарски прегледи на нововработените за разлика од училиштата со приходи. Двете групи на училишта немаат разлики ниту во однос на индикаторите кои покажуваат многу ниски вредности. Просечните аритметички средини за индикаторите број 6, 7 и 8 за училиштата со приходи се сосема занемарливи бидејќи се многу пониски од поставениот критериум 2,50, и тие се во висина од 1,66 до 1,87, а во училиштата без приходи дури 1,35 за индикаторот број 7, кој се однесува за волонтерството.

Квантитативната анализа по однос на ова прашање покажува дека и едните и другите училишта се изјаснуваат дека нема можност за правилна селекција поради тоа што нема јасни критериуми и самостојност на училиштата во одлучувањето. Како можни решенија наведуваат дека би требало да постојат критериуми, тестирање, интервју, препораки, да се земе предвид претходната успешност, личноста и способностите, практикувањето на волонтирање и пробна работа, како и постоење на тим - комисија за селекција на нови вработени.

Каква е состојбата за селекција на кадрите во училиштата за средно образование во другите држави со и без приходи преставена е на следната табела 28. Врз основа на овие податоци ја тестираме *разликата помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта со и без сопствени приходи водругите европски држави во однос на начинот на кој се врши селекција на човечките ресурси.*

Табела 28. Мислења на испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Селекцијата на човечките ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	4	11	21	43	3,30	10	10	38	22	2,90
2. за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	4	9	12	54	3,47	0	10	16	54	3,55
3. постои тим за селекција на кадри	8	10	25	36	3,13	12	10	12	46	3,15
4. за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	10	16	33	20	2,80	16	10	38	16	2,67
5. за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	10	9	27	33	3,05	12	10	42	16	2,77
6. во училиштето се практикува пробна работа	20	8	10	41	2,91	29	30	16	5	1,96
7. волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	11	20	20	28	2,82	40	12	16	12	2
8. за селекција на кадри задолжителни се медицински прегледи	10	11	15	43	3,15	25	12	16	27	2,56
	AS1 total				3,07	AS2 total				2,69
	t=2,87					P<0,05				

Пресметаните просечни вредности за ова варијабла изнесуваат **AS1 total=3,07** за училиштата со приходи и **AS2 total= 2,69** за училиштата без приходи. Овие просечни вредности кои се над поставениот мин. критериум 2,50, покажуваат дека селекцијата на човечките ресурси е варијабла која е доволно застапена во училиштата без приходи, но особено високо во училиштата со приходи во другите европски држави.

Од податоците во табелата се гледа дека добиенината вредност на т-тесто (**t(7)=2,87; p<0,05**) е статистички значајна на ниво 0,05 а тоа ни овозможува да констатираме дека постојат *разлики* меѓу ставовите на испитаниците од училиштата од другите европски држави со приходи и училиштата од другите европски држави без приходи во однос на активностите кои најчесто се практикуваат за селекција на човечките ресурси во средното образование.

Ако се споредуваат и анализираат добиените податоци кои се однесуваат на посебните елементи/ активности поврзани со ова варијабла, ќе видиме дека постојат разлики во однос на тоа во која мера се спроведуваат. Најчесто во училиштата со приходи од другите европски држави речиси сите активности за

селекција на кадрите се спроведуваат во повисока мера. Разликите се најмногу изразени во однос на степенот на спроведување пробна работа и застапеноста на волонтерството.

Во училиштата од другите држави со и без приходи најдоминантна активност за селекција на кадрите е: *анализата на приложената документација*. Исто така првиот индикатор (1) дека во училиштата се почитуваат критериуми за селекција е високо развиен и во двете средини- на второ место во училиштата со приходи и на трето место во училиштата без приходи. *Најслабо развиен во училиштата со приходи* е индикаторот број 4 а тоа кажува дека во овие училишта најмалку се практикуваат методи за селекција додека во училиштата *без приходи* најслабо е развиен индикаторот број 6, што значи дека во овие училишта најмалку, односно воопшто не се практикува пробната работа (AS2=1,96).

На ова прашање квантитативната анализа покажува дека: испитаниците искажале потреба од тим за селекција и обука на тој тим, а регрутацијата треба да се врши според квалитет и способности, за што се потребни посебни техники и инструменти.

*Во училиштата кои остваруваат приходи* најголемиот дел од испитаниците наведуваат дека селекција врши училишниот одбор и директорот по изведено интервју и врз основа на диплома или комисија. Во некои случаи селекцијата се врши помеѓу тројца кандидати предложени од изборната комисија, при што одлуката ја донесува директорот.

*Во училиштата кои не остваруваат приходи* испитаниците наведуваат дека само формално се спроведува процедурата, а изборот го вршат Училишниот одбор и директорот.

Направена е анализа на податоците со кои се споредуваат ставовите на испитаниците од училиштата со приходи во Р. Македонија и другите европски држави и ставовите на испитаниците од училиштата без приходи од Р. Македонија и другите европски држави.

Табела 29. Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија и од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Селекција на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други Е.Д.	од Р. М.	од други Е.Д.
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. во училиштето се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	2,79	3,30	2,87	2,90
2. за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	3,47	3,47	3,69	3,55
3. постои тим за селекција на кадри	2,65	3,13	3,35	3,15
4. за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	2,42	2,80	1,88	2,67
5. за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	2,72	3,05	2,42	2,77
6. во училиштето се практикува пробна работа	1,87	2,91	2,02	1,96
7. волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	1,67	2,82	1,35	2
8. за селекција на кадри задолжителни се медицински прегледи	1,66	3,15	2,24	2,56
total	2,4	3,07	2,47	2,69

$$t = -3,82 \quad p < 0,01 \quad t = 1,67 \quad p > 0,05$$

Прво ќе ги коментираме резултатите за училиштата со приходи. Просечните вредности  $AS1_{total}=2,40$  и  $AS2_{total}=3,07$  за училиштата со приходи во Р. Македонија и другите европски држави укажуваат на разлики, речиси непостоење на варијаблата во Р. Македонија а изразита застапеност на варијаблата во училиштата со приходи во другите европски држави. Во Р. Македонија во училиштата со приходи четири индикатори (број 4, 6, 7 и 8) имаат вредност под критичкиот скор, а во училиштата од другите држави сите индикатори имаат вредности над критичкиот скор.

Пресметаната вредност на т-тестот ( $t(7)=-3,82; p < 0,01$ ) е поголема од критичката вредност за ниво 0,01 врз основа на што можеме да констатираме дека е статистички значајна. Резултатот покажува дека постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и училиштата со приходи од другите европски држави во начинот на спроведување селекција на кадрите. Разликите во однос на застапеноста на активноста се најзабележителни во однос на индикаторите 6,7,8, бидејќи во училиштата со приходи од другите држави се спроведуваат во повисока мера. Сепак, овие активности и во двете средини се најниско застапени. Во однос на индикаторот број 2 училиштата покажуваат потполно совпаѓање како во однос

на вредноста (3,47) така и во однос на доминантноста, односно во двете средини е најразвиена активност.

Кога дискутираме за училиштата без приходи ќе истакнеме дека, просечните вредности на варијаблата за училиштата без приходи во Р. Македонија ( $AS1_{total}=2,47$ ) и во другите европски држави  $AS2_{total}=2,69$  покажуваат задоволителна застапеност во училиштата без приходи во другите европски држави а отсуство или минимална застапеност на селекција на човечки ресурси во училиштата без приходи од Р. Македонија. Пет индикатори (со број 4, 5, 6, 7 и 8) имаат понизок скор од критичкиот во Р. Македонија, а во другите европски држави само на два и тоа индикаторите со број 6 и 7.

Пресметаната вредност на т-тестот ( $t(7)=1,67$ ;  $p>0,05$ ) не е статистички значајна што значи *нема разлики* помеѓу ставовите на испитаниците за селекцијата на човечките ресурси во училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави. Најголема сличност има на индикаторите со броевите 1, 2, 3 и 5, а тоа значи дека во двете средини најтипични активности се: користење критериуми за селекција, анализа на документација, тимска селекција и почитување на предходната успешност на кандидатите.

Какви се резултатите при споредувањето на училиштата за средно образование во Р. Македонија и училиштата за средно образование во другите европски држави во однос на селекцијата на кадрите може да се види во следната табела 30

Табела 30. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Селекција на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М.					Испитаници од училишта од другите Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	19	42	53	52	2,83	14	21	59	65	3,10
2. за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	2	10	43	111	3,58	4	19	28	108	3,51
3. постои тим за селекција на кадри	23	29	37	77	3,01	20	20	37	82	3,14
4. за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	65	43	27	31	2,14	26	26	71	36	2,73
5. за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	26	61	38	41	2,56	22	19	69	49	2,91
6. во училиштето се практикува пробна работа	55	76	23	12	1,95	49	38	26	46	2,43
7. волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	96	62	5	3	1,49	51	32	36	40	2,41
8. за селекција на кадри задолжителни се медицински прегледи	90	30	8	38	1,96	35	23	31	70	2,85
	AS1 total				2,44	AS2 total				2,88
	t= - 3,63					P<0,01				

Пресметаните просечни вредности на варијаблата *Селекција на кадри*, упатуваат на ниска застапеност на оваа варијабла во училиштата во Р. Македонија (**AS1total=2,44**) додека во училиштата во другите европски држави со доволна застапеност (**AS2 total=2,88**).

Ако се споредат добиените вредности за посебните елементи (индикаторите) кои најчесто се реализираат во училиштата во Р. Македонија и училиштата од другите европски држави, може да се констатира дека меѓу нив постојат разлики. Ова се констатира и врз основа на добиената вредност на т-тестот (**t(7)=- 3,63;p<0,01**) која е поголема од критичната вредност на ниво 0,01, врз основа на што можеме да заклучиме дека помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и другите европски држави постои разлика за начинот на кој се врши селекција на кадрите.

Ако се споредуваат вредностите на посебните индикатори може да се констатира дека скоро сите се поразвиени во училиштата во другите држави, односно во овие училишта само два индикатори имаат пониска вредност од 2,50. Покрај разликите во однос на тоа во колкава мера се спроведуваат

активностите за селекција на кадри, во однос на изборот на најчесто применувани активности можеме да кажеме дека за двете средини се следните: почитување на критериуми за селекција, спроведување на селекција врз база на доставена документација и формирање на тимови за селекција. Најниска вредност во двете средини има индикатор број 7, што упатува дека најмалку практикувана активност е волонтерството како извор за селекција. Во училиштата во Р. Македонија пробната работа, волонтерството и медицинските прегледи се тотално запоставени ( AS1 вредностите за индикаторите со број 6, 7 и 8 се од 1,49-1,96).

Следат податоците за училиштата со приходи и училиштата без приходи (сумарно). Тие се претставени на табела 31

Табела 31. Мислења на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Селекција на човечки ресурси

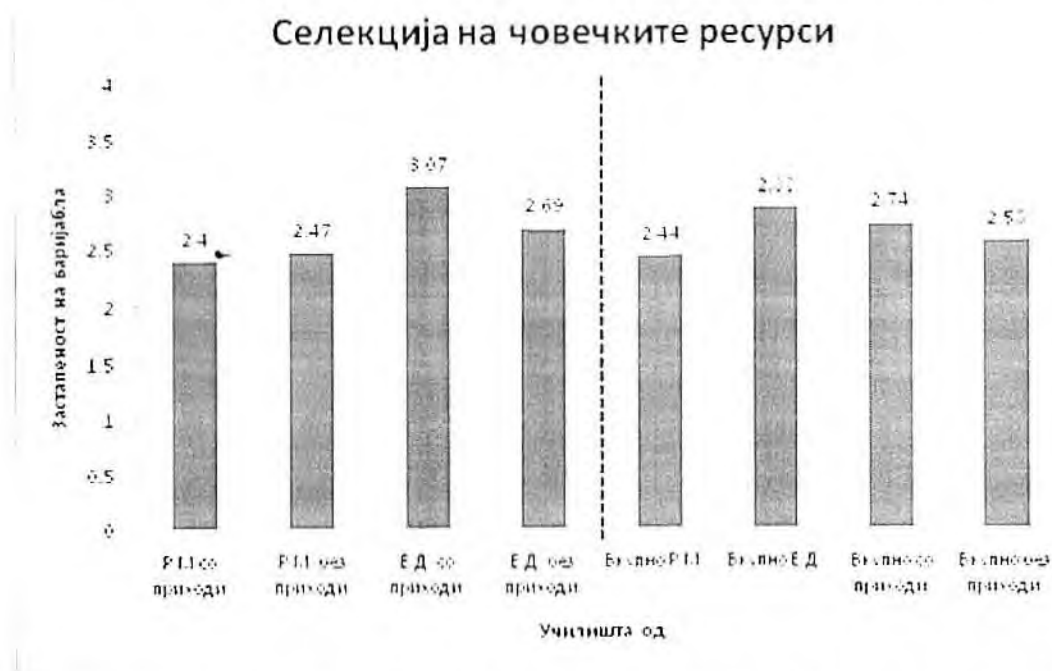
Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	10	39	44	66	3,04	23	24	68	51	2,88
2. за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	6	19	28	106	3,47	0	10	43	113	3,62
3. постои тим за селекција на кадри	25	28	46	60	2,89	18	21	28	99	3,25
4. за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	27	43	54	35	2,61	64	26	54	32	2,27
5. за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	21	32	50	56	2,88	27	48	57	34	2,59
6. во училиштето се практикува пробна работа	42	56	18	43	2,39	62	58	31	15	1,99
7. волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	51	52	25	31	2,23	106	42	16	12	1,67
8. за селекција на кадри задолжителни се медицински прегледи	52	39	20	48	2,40	73	14	19	60	2,40
	AS1 total				2,74	AS2 total				2,58
	t= 1,44					P>0,05				

Просечните постигнувања за варијаблата Селекција на човечки ресурси изнесуваат AS1 total=2,74 И AS2 total= 2,58 што значи се присутни во реализацијата на концептот на менаџирање со човечките ресурси, и тоа поизразено во училиштата со приходи.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(7)= 1,44$ ;  $p>0,05$ ) е помала од вредноста на критичкиот скор што значи не е статистички значајна. Оттука не постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и испитаниците од училиштата без приходи во однос на спроведувањето на селекцијата на кадрите. Во училиштата со приходи најчесто се практикува користење на критериуми за селекција, додека во училиштата без приходи најчесто се практикува анализа на документација како основа за селекција на кадрите. Во училиштата со приходи има три, а во групата училишта без приходи има пет индикатори под критичкиот скор што значи скоро и да не се врши пробна работа, волонтерска работа, барање на медицинска контрола и сл.

### Сумарни резултати во однос на варијаблата Селекција на човечки ресурси

При истражување на застапеноста на селекцијата на човечките ресурси во средното образование ги добивме податоците преставени на график 4.



- Селекција на човечки ресурси е компонента во МЧР која е поретко присутна во училиштата за средно образование. Најзастапена е во училиштата со приходи во другите европски држави, а воопшто не е застапена во училиштата во Р. Македонија; *Хипотезата А4 е делумно прифатена.*

- Врз основа на предходно изнесените резултати кои се однесуваат на испитувањето на разликите помеѓу ставовите на испитаниците може да констатираме: не постои разлика меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р.Македонија ( $t(7)=-0,46$ ;  $p>0,05$ ); иста е

состојбата во однос на ставовите на испитаниците од училиштата без приходи од Р. Македонија и другите европски држави ( $t(7)=1,67;p>0,05$ ); нема разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училишта со приходи и училишта без приходи вкупно ( $t(7)=1,44;p>0,05$ ); додека за училиштата со и без приходи од другите европски држави ( $t(7)=2,87;p<0,05$ ), училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави ( $t(7)=-3,82;p<0,01$ ) како и при споредувањето на ставовите на испитаниците меѓу испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави ( $t(7)=-3,63, p<0,01$ ) постојат значајни разлики. (од вкупно шест споредби се потврдуваат три) Со тоа делимно се потврдува Б4 хипотезата.

- Во сите групи на училишта најчесто се практикува: почитување на критериуми за селекција, анализа на приложена документација, тим за селекција, уважување на предходната успешност на кандидатот;
- Најмалку применувани активности при спроведување на компонентата селекција на кадри се: примена на посебни техники и инструменти, користење на пробна работа, примена на волонтерство и потреба од медицински прегледи;
- Меѓу училиштата со и без приходи од другите европски држави постојат разлики во степенот на застапеност во однос на сите индикатори.
- Меѓу училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави иако со разлики во развиеноста сепак најчесто применувани активности се : практикување на критериуми за селекција (индикатор број 1 кој е изразито застапен во двете средини), анализа на приложена документација (индикатор број 2-изразито застапен во двете средини) , формирање тим за селекција (индикатор број 3-изразито застапен во двете средини), уважување на предходната успешност на кандидатот(инд.Бр.5-дов.застапен во двете средини).
- Во училиштата во Р. Македонија од вкупно 8 индикатори преку кои се спроведува селекцијата на кадрите, 4 имаат пониска вредност од поставениот најнизок критериум, додека во другите европски држави само 1 индикатор не се практикува.
- За испитаниците од Р. Македонија не постојат разлики кога се во прашање училиштата со или без приходи, и во двете средини според мислење на испитаниците нема правилна селекција, нема критериуми и нема инструменти.
- Во училиштата во другите европски држави посебно тие со приходи, селекцијата ја реализира училишен одбор и директор по изведено интервју и врз основа на дипломи и други сертификати, додека во училиштата без приходи се

упатува дека сепак селекцијата се изведува повеќе формално, изборот го врши директорот .

### 1.5. Обука на човечки ресурси

Следна варијабла која ја разгледуваме во нашето истражување беше *Обуката на човечките ресурси*, истражувана исто така во училиштата во Р. Македонија со и без приходи и во училиштата во другите европски држави со и без приходи, како и анализирање на податоците при споредбата на училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави вкупно, но и споредба помеѓу училишта со приходи вкупно и училишта без приходи вкупно.

Податоците кои се однесуваат на училиштата во Р. Македонија претставени се на табелата 32 и се релевантни за тестирање на присутноста на варијаблата, но и на разликите помеѓу ставовите на испитаниците во однос на начинот на кој се реализира.

Табела 32. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Обука на човечки ресурси

Индикатори/ показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува анкет за потреба од обуки	3	23	34	20	2,88	2	36	48	0	2,53
2. во училиштето постои план за обуки	5	25	25	25	2,87	11	25	25	25	2,74
3. вработените даваат предлози за обуки	2	28	25	25	2,91	10	15	41	20	2,82
4. обуките ги предлага и организира училиштето според согледаните потреби	2	28	23	27	2,94	3	16	51	16	2,93
5. обуките ги предлагаат и организираат повисоките образовни институции	1	8	41	30	3,25	2	4	70	10	3,02
6. во училиштето се врши евалуација од ефектите на обуката	4	16	40	20	2,95	3	15	58	10	2,87
7. во училиштето постои детална евиденција за поминати обуки	0	18	21	41	3,29	1	13	24	48	3,38
8. дисеминациите се задолжителни во училиштето	5	25	15	35	3,00	2	7	70	7	2,95
9. содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	3	21	39	17	2,87	2	7	71	6	2,94
	AS1 total				2,99	AS2 total				2,90
					t=1,90					P>0,05

Според спроведениот инструмент, *Обуката на човечките ресурси* преставува еден од аспектите на концептот за менаџирање со човечки ресурси, а се истражува преку скала на проценка на девет индикатори, односно

активности преку кои се реализира ова важна компонента. Пресметаните просечни оценки за истражуваната варијабла кои изнесуваат  $AS1_{total}=2,99$  и  $AS2_{total}=2,90$  упатуваат на значителна застапеност на обуките на човечките ресурси во училиштата со и без приходи во Р. Македонија.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(8)=1,90$ ;  $p>0,05$ ) која не е статистички значајна укажува на тоа дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците во однос на начинот на спроведување на содржините за обука на човечките ресурси во училиштата за средно образование со приходи и без приходи во Р. Македонија. Значи во однос на обуките на човечките ресурси не постојат разлики во двете групи на училишта.

Ако ги разгледуваме вредностите на сите посебни индикатори што ја претставуваат варијаблата обуки на човечките ресурси ќе забележиме сличност во применувањето скоро на сите посебни индикатори. Во двете групи на училишта најдоминантни активности се: постоењето на детална евиденција за поминатите обуки, обуките ги организираат повисоките образовни институции и задолжителност на дисеминациите во училиштата. На последно место е индикаторот број 1 и во двете групи на училишта. Тоа значи дека најмалку применувани активности е анкетирањето за потребите од обуки, како и постоењето и користење на план за обуки. Извесни разлики има во однос на индикатор број 9, и тоа во училиштата со приходи минимално е застапен, а во училиштата без приходи присутна е поголема.

Во врска со ова прашање дополнителните описни одговори покажуваат дека **заедничко** и за едните и за другите училишта е тоа што:

-постои позитивен став и искажана потреба од континуирано спроведување на обуки во насока на подобрување на квалитетот на воспитно образовниот процес.

Извесни разлики се јавуваат во однос на постоечката состојба. Така:

-училиштата кои остваруваат приходи предлагаат чекори за поорганизирано спроведување обуки (анализа на потреби од обуки со што би се издиференцирале реалните потреби, вршење евалуација, следење на ефектите и одржливоста на добиените знаења, ставањето на обуките во функција на критериум при вреднувањето на кадарот);

-училиштата кои не оставруваат приходи како проблем го наведуваат непостоењето на финансиски средства, со што се принудени да се вклучуваат само во оние обуки кои се организирани и понудени од Министерството за образование или Бирото за развој. Иако наведуваат дека во последно време

ситуацијата со обуките е подобрена, сепак стои мислењето дека и покрај повремениите анализи на потреби од обуки, само мал дел во нив се вклучуваат; -искажни се потреби и дадени идеи во насока на спроведување на квалитетни обуки и тоа, пред да се отпочне со обуки, неопходно е да се направи анализа на потребите од обуки, со што истите би произлегле од реалните потреби. Со тоа би се избегнало чувството дека истите се наметнати, како што имало случаи, или дека здобиените знаења се неприменливи;

-посебно е нагласена потребата од евалуација на спроведените обуки и следење на ефектите, одржливоста и примената на стекнатите знаења во пракса;

-дел од испитаниците сметаат дека посетените обуки треба да бидат составен дел од критериумите за вреднување на наставниците, особено на оние наставници кои биле обучувачи, со што воедно ќе придонесе за мотивираност.

Каква е состојбата во однос на обуките на човечките ресурси во училиштата со и без приходи во другите европски држави преставено е во следната табела 33 .

Табела 33. Мислења на испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Обуки на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува анкета за потреба од обуки	5	10	36	28	3,10	0	30	35	15	2,81
2. во училиштето постои план за обуки	6	15	8	50	3,29	10	25	30	15	2,62
3. вработените даваат предлози за обуки	0	12	35	32	3,4	25	25	10	20	2,31
4. обуките ги предлага и организира училиштето согледаните потреби	6	9	23	41	3,25	0	30	35	15	2,81
5. обуките ги предлагаат и организираат повисоки образ. инсти	7	7	23	42	3,26	5	10	35	30	3,12
6. во училиштето се врши евалуација од ефектите на обуката	5	15	20	39	3,18	0	35	35	10	2,69
7. во училиштето постои детална евиденција за поминати обуки	5	5	18	51	3,45	35	12	28	5	2,04
8. дисеминациите се задолжителни во училиштето	20	10	33	16	2,57	28	12	35	5	2,21
9. содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	18	8	43	10	2,57	0	12	40	28	3,20
	<b>AS1 total</b>				<b>3,11</b>	<b>AS2 total</b>				<b>2,64</b>
	<b>t= 2,46</b>					<b>P&lt;0,05</b>				

Пресметаните тотални вредности за варијаблата Обуки на човечки ресурси изнесуваат **AS1 total=3,11** и **AS2 total= 2,64**, а тоа значи во двете групи на училишта има значителна застапеност на обуките на човечките реурси, но со

поизразен карактер, односно доста висока застапеност во училиштата со сопствени приходи.

Добиениот резултат на т-тестот ( $t(8)=2,46; p < 0,05$ ) е поголем од критичката вредност на ниво 0,05 врз основа на што можеме да констатираме дека е статистички значајна. Овој резултат покажува дека постои разлика меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи во другите европски држави.

Како функционира варијаблата ќе согледаме преку вредностите на посебните индикатори.

Така, во училиштата со приходи најчесто применувани активности се активностите претставени преку индикаторите со број 7, 3 и 1 што значи најмногу се практикуваат: детална евиденција за поминати обуки, вработените даваат предлози за обука и во училиштата постои план за обука. Во училиштата со приходи најмалку застапен е индикаторот број 9 што укажува на многу ниска практика на спроведување на содржините од обуките, додека во училиштата без приходи ова активност е најзастапена.

Училиштата без приходи начесто ги практикуваат индикаторите број 9, 5, 3 и 1 а тоа значи практикуваат: спроведување на содржините на обуките во практика, практикуваат обуки предложени од повисоките образовни институции, обуки предложени според согледаните потреби на вработените и спроведување на анкета за потреби од обуки. Овие училишта најслабо применуваат: дисеминации и вклучување на вработените во идеите за обуки. Училиштата без приходи во другите европски држави во однос на варијаблата обуки на човечки ресурси од вкупно девет истражувани активности три имаат пониска вредност од 2,50.

Во однос на ова прашање квалитативната анализа покажа дека и кај едните и кај другите училишта:

-најголемиот дел од испитаниците имаат позитивен став кон обуките и искажуваат потреба од нивно постоење и од постоење на стратегија, план за обуки и дисеминација кои ќе произлезат од потребите на вработените;

-дел од испитаниците, сметаат дека обуки се спроведуваат само кога има новитети или потреба од преквалификација и дека најмногу обуки има за директорите, иако тие се неопходни и за стручните служби и наставниот кадар.

Во училиштата кои остваруваат приходи во мал број случаи наведено е дека има полугодишни дискусии за индивидуалните евалуации, при што вработените ги искажуваат своите потреби и се прави полугодишен план.

Во училиштата кои не остваруваат приходи во мал број случаи наведено е дека постои добар план за обуки подготвен од директорот и стручната служба, додека дел од испитаниците, сметаат дека обуки се спроведуваат само кога има новитети или потреба од преквалификација;

Во однос на обуките за човечки ресурси анализирани се и податоците кои се однесуваат на училиштата со сопствени средства од Р. Македонија и другите европски држави, како и податоците кои се однесуваат на училиштата без сопствени средства од Р. Македонија и другите европски држави, а резултати се претставени во табела 34.

Табела 34. Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на варијаблата Обука на човечки ресурси

Варијабли-компоненти на системот на МЧР	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други Е.Д	од Р. М.	од други Е.Д.
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. во училиштето се спроведува анкет за потреба од обуки	2,88	3,10	2,53	2,81
2. во училиштето постои план за обуки	2,87	3,29	2,74	2,62
3. вработените даваат предлози за обуки	2,91	3,4	2,82	2,31
4. обуките ги предлага и организира училиштето според согледаните потреби	2,94	3,25	2,93	2,81
5. обуките ги предлагаат и организираат повисоките образовни институции	3,25	3,26	3,02	3,12
6. во училиштето се врши евалуација од ефектите на обуката	2,95	3,18	2,87	2,69
7. во училиштето постои детална евиденција за поминати обуки	3,29	3,45	3,38	2,04
8. дисеминациите се задолжителни во училиштето	3,00	2,57	2,95	2,21
9. содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	2,87	2,57	2,94	3,20
total	2,99	3,11	2,90	2,64

$t = -1,18 \quad p > 0,05 \quad t = 1,51 \quad p > 0,05$

Напрво ќе ги анализираме податоците за училиштата со приходи. Просечните вредности  $AS1_{total}=2,99$  и  $AS2_{total}=3,11$  покажуваат забележително присуство на варијаблата. Сите посебни индикатори во двете средини имаат резултат повисок од критичкиот скор.

Пресметаната вредност на т-тестот ( $t(8)=-1,18; p>0,05$ ) не е статистички значајна а тоа не упатува на констатација дека нема разлики во начинот на кој

се спроведува варијаблата (според мислењето на испитаниците). Најголемо совпаѓање постои на индикаторот број 7, што значи дека и во двете средини се применува најчесто:евиденција на поминатите обуки.

За училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави просечните вредности на компонентата се  $AS1_{total}=2,90$  и  $AS2_{total}=2,64$  а тоа укажува на застапеност на варијаблата во двете средини.

T-тестот ( $t(8)=-1,18$ ;  $p>0,05$ ) и постигнатиот резултат чија вредност е помала од критичкиот скор на ниво 0,05 не доведува до констатација дека не е статистички значајна. Овој резултат покажува дека *не постојат разлики* помеѓу ставовите на испитаниците во начинот на спроведување на обуките за развој на човечките ресурси во училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави.

Состојбата е поповолна во Р. Македонија, каде сите индикатори имаат вредност над критичкиот скор, а во другите земји два индикатори (број 7 и 8) имаат вредности пониски од критичкиот скор, што значи дека во овие училишта многу помалку се спроведува евиденција за поминати обуки и училишни дисеминации.

Во следната табела 35 се преставени резултатите кои се однесуваат на училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави.

Табела 35. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Обуки на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М.					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f		f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува анкета за потреба од обуки	5	59	82	20	2,70	5	40	71	43	2,95
2. во училиштето постои план за обуки	16	50	50	50	2,81	16	40	38	65	2,95
3. вработените даваат предлози за обуки	12	43	66	45	2,87	25	37	45	58	2,85
4. обуките ги предлага и организира училиштето според согледани потреби	5	44	74	43	2,93	6	39	58	56	3,03
5. обуките ги предлагаат и организираат повисоките образовни институции	3	12	111	40	3,13	12	17	58	72	3,19
6. во училиштето се врши евалуација од ефектите на обуката	7	31	98	30	2,96	5	50	55	49	2,93
7. во училиштето постои детална евиденција за поминати обуки	1	31	45	89	3,34	40	17	46	56	2,74
8. дисеминациите се задолжителни во училиштето	7	32	85	42	2,97	48	22	68	21	2,39
9. содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	5	28	110	23	2,91	18	20	83	38	2,89
	AS1 total				2,95	AS2 total				2,88
	t= 0,76					P>0,05				

Пресметаните просечни вредности за варијаблата *Обуки на човечките ресурси* изнесуваат  $AS1_{total}=2,95$  и  $AS2_{total}=2,88$ , а со тоа покажуваат значајна застапеност и скоро се идентични во двете средини.

Од податоците од табелата може да се види дека пресметаниот т-тест ( $t(8)=0,76; p>0,05$ ) има помала вредност од критичката вредност на ниво 0,05, а со тоа констатираме дека не е статистички значајна што значи дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците во однос на начинот на спроведување на обуките во училиштата во Р. Македонија и училиштата од другите европски држави.

Ако ги погледнеме сите посебни индикатори ќе добиеме уште поточна претстава на кој начин се спроведува варијаблата обука на човечки ресурси. Така највисоко развиениот индикатор број 7 што укажува на висока застапеност на постоењето на детална евиденција за поминатите обуки во *училиштата од Р. Македонија*, а малку застапена активност во училиштата во другите европски држави. Слична е состојбата и со индикатор број 8 што значи дисеминациите се често застапени во училиштата во Р. Македонија, додека во училиштата во

другите европски држави дисеминациите речиси воопшто не се практикуваат. Во училиштата во Р. Македонија најмалку практикувани активности се спроведувањето на анкети за потребите од обука и план за обука, додека во другите европски држави овие активности се на прилично висока застапеност. Во училиштата во другите европски држави најмалку практикувани активности се дисеминациите и евидентирањето на поминатите обуки.

Во табела 36 даден е преглед на податоци кои се однесуваат на ставовите на испитаниците од училиштата со приходи вкупно и училиштата без приходи вкупно.

Табела 36. Мислења на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Обуки на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува анкета за потреба од обуки	8	33	70	48	2,99	2	66	83	15	2,67
2. во училиштето постои план за обуки	11	40	33	75	3,08	21	50	55	40	2,68
3. вработените даваат предлози за обуки	2	40	60	57	3,15	35	40	51	40	2,56
4. обуките ги предлага и организира училиштето според согледани потреби	8	37	46	68	3,09	3	46	86	31	2,87
5. обуките ги предлагаат и организираат повисоките образовни институции	8	15	64	72	3,25	7	14	105	40	3,07
6. во училиштето се врши евалуација од ефектите на обуката	9	31	60	59	3,06	3	50	93	20	2,78
7. во училиштето постои детална евиденција за поминати обуки	5	23	39	92	3,37	36	25	52	53	2,71
8. дисеминациите се задолжителни во училиштето	25	35	48	51	2,78	30	19	105	12	2,58
9. содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	21	29	82	27	2,72	2	19	111	34	3,07
	AS1 total				3,05	AS2 total				2,77
					t= 2,91					P<0,05

Обуката на човечките ресурси како посебен аспект на Концептот на менаџирање со човечки ресурси застапена е во училиштата со приходи прилично и тоа со постигната вредност AS1 total=3,05 , а исто така изразено и во училиштата без приходи со вредност AS2 total=2,77.

Помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи постои значајна разлика во однос на начинот на кој се

спроведува ова компонента, за што тврдиме врз основа на добиената вредност на т-тестот( $t(8)=2,91$ ;  $p<0,05$ ).

Во двете групи на училишта застапени се доволно сите посебни индикатори, но со различно ниво на застапеност. Така во училиштата со приходи највисоко изразена активност е деталното евидентирање на сите поминати обуки, а во училиштата без приходи најзастапена активност е спроведување на обуки предложени од други институции и нивно задолжително спроведување во практика.

### Сумарни резултати во однос на варијаблата Обука на човечки ресурси:

Резултатите кои упатуваат на застапеноста на обуките на кадрите во испитуваните групи училишта, заради поголема прегледност преставени се на график 5.



- На графикот преставените вредности говорат дека обуките на кадрите се застапени во сите групи на училишта и тоа високо застапени како во училиштата со приходи така и во училиштата без приходи. Најзастапени се обуките во училиштата со приходи во другите европски држави (**3,11**) но не заостануваат ниту во училиштата со приходи во Р. Македонија (**2,99**). Кога се споредуваат вкупно училиштата од Р. Македонија и другите европски држави слични се резултатите но сепак во корист на училиштата од Р. Македонија (**2,95**) каде последните години има експанзија на обуки на кадри. Истото се однесува и за

училиштата со приходи (3,05) во споредба со училиштата без приходи. Оттука хипотезата А5 целосно се потврдува.

- Од податоците изнесени погоре можеме да заклучиме дека при тестирањето на Б5 хипотезата, се констатира постоење на разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави во однос на начинот на спроведување на обуките ( $t(8)=2,46; p<0,05$ ), како и помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и испитаниците од училиштата без приходи вкупно ( $t(8)=2,91; p<0,05$ ), додека за сите останати средини не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците за начинот на спроведување на ова варијабла. Хипотезата Б5 се потврдува делумно.

- Општо земено скоро во сите групи на сличен начин се спроведуваат обуки на вработените, а најчесто применувани активности се: задолжителност на дисеминации, евиденција за поминати обуки и обуките се предложени од повисоки образовни институции;

- Најмалку применувани активности во рамките на компонентата обука на човечки ресурси се: спроведување на анкети за потреба од обуки, постоење план за обуки, спроведување во практика содржината на обуката;

- Меѓу училиштата со и без приходи од другите европски држави непостои идентична вредност или позиција на ниту еден индикатор;

- Најголем број индикатори со слични вредности или слична застапеност има кај училиштата со и без приходи од Р. Македонија. Тие се совпаѓаат дури на 5 од вкупно 9 индикатори: спроведување на анкета за потреба од обуки (индикатор број 1) со задоволителна застапеност на активноста во двете средини, училиштата предлагаат обуки (индикатор број 4), со задоволителна застапеност во двете средини, обуки по предлог на повисоки образовни институции (индикатор број 5), и забележително застапена активност во двете групи на училишта, евиденција на поминати обуки (индикатор број 7) прилично застапена активност во двете средини и дисеминации во училиштата (индикатор број 8), која е доволно застапена активност во училиштата;

- Во училиштата во Р. Македонија сите индикатори кои ја преставуваат компонентата обуки на вработените се доволно застапени во практиката, додека во училиштата од другите европски држави само еден индикатор не е присутен од вкупно девет тестирани активности;

-Училиштата со подобра материјална основа имаат поразвиена компонента Обуки на кадрите;

- Од аспект на посебните елементи кои ја чинат варијаблата обука на човечки ресурси во Р. Македонија приматот е даден на: евидентирањето на поминатите обуки, често активирање на дисеминации, додека во училиштата од другите европски држави најчесто се применува: обуки по предлог на повисоките институции но и по предлог на вработените, исто така и по пат на анкета врз основа на кој се прави планот за обуки.

- Во Р. Македонија постојат позитивни ставови на вработените за континуирани програми на обука со кои ќе се подобри квалитетот на воспитно-образовниот процес, но тоа е дозирано онолку колку нудат проектите, во спротивно училиштата кои не остваруваат средства немаат можност да планираат сопствен план за обуки.

- Во другите европски држави постои посериозен и поорганизиран приод кон програмите за обуки. Постојат задолжителни програми но и изборни, и посетеноста на обуките многу честото преставува еден од критериумите за напредување на вработените. Тоа што е карактеристично финансиите на училиштата не играт влијание врз обемноста на програмата за обука. Обуките се главно системски проблем во другите европски држави, со постоење на каталози за обуки, листа на акредитирани провајдери и сл. Многу честа појава е училиштата да добиваат средства за реализирање на обуки за вработените.

## **1.6. Програма за професионален развој**

Потребата од програма за професионален развој во процесот на менаџирање со човечките ресурси е предмет на истражување на шестата варијабла, односно компонентна чија развиеност и функционирање исто така е тестирано за сите групи на училишта, односно училиштата со и без приходи во Р. Македонија, училишта со и без приходи во другите европски држави, како и споредби меѓу училиштата во Р. Македонија (вкупно) и училиштата од другите европски држави и споредби во однос на приходите вкупно (со приходи и без приходи).

Податоците кои се однесуваат на училиштата со и без приходи во Р. Македонија се претставени на табела 37.

Табела 37. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Програма за професионален развој

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат индивидуални потреби од обуки	12	28	30	10	2,47	10	50	20	6	2,25
2. во училиштето постои програма за професионален развој на вработени	23	27	23	7	2,17	14	40	30	2	2,23
3. нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем	4	11	53	12	2,91	14	8	58	6	2,65
4. во училиштето постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	8	13	44	15	2,82	2	22	54	8	2,79
5. за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	2	20	30	28	3,05	5	16	56	9	2,8
6. училиштето прави избор на темите за обука на вработените	5	15	35	25	3	2	10	47	27	3,15
7. училиштето располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	6	18	28	28	2,97	5	21	50	10	2,76
8. во училиштето има доволно литература за професионален развој	7	27	39	7	2,57	5	11	60	10	2,87
9. афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	31	20	18	11	2,11	22	38	26	0	2,05
	AS1 total				2,67	AS2 total				2,61
	t=0,84					P>0,05				

Програмата за професионален развој во ова истражување се разгледува преку девет различни активности или индикатори за чија застапеност испитаниците се изјаснуваат на понудената скала на проценка.

Просечните вредности на испитуваната варијабла изнесуваат **AS1 total=2,67** и **AS2total=2,61**. Овие резултати укажуваат на доволна присутност на варијаблата *Програма за професионален развој* во училиштата со и без приходи во Р. Македонија.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(8)=0,84$ ;  $p>0,05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05 врз основа на што можеме да констатираме дека не е статистички значајна. Овој резултат покажува дека помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија во однос на спроведувањето на програма за професионален развој не постојат разлики.

Ако се споредат и анализираат посебните индикатори ќе се забележи дека поголемиот број на индикатори имаат слични вредност. И во двете средини најчесто применувани активности се: организирање на семинари за вработените

како и самостојноста на училиштето во изборот на теми за едуцирање во зависност од потребите на вработените, а најмалку застапени активности се применувањето на развојните интервјуа за откривање на афинитетите на вработените, постоење на план за професионален развој и почитувањето на индивидуални потреби за обука. Мало отстапување во застапеноста на активностите се појавува на индикатор број 8, што покажува дека во училиштата без приходи има доволно литература за професионален развој ( $AS=2,87$ ) и тоа е една од позастапените форми за развој, а во училиштата со приходи присуството со литература е на пониско ниво ( $AS=2,57$ ) што значи повеќе внимание се посветува на други форми за професионален развој.

Програма за професионален развој според квантитативната анализа на одговорите на испитаниците во училиштата во Р. Македонија покажува дека заедничко и за едните и за другите училишта е тоа што искажана е потребата од постоење на квалитетна програма за професионален развој. Мал дел од испитаниците ги наведоа финансиските средства како причина за неспроведувањето на програмите за професионален развој.

Карактеристично е тоа што училиштата кои остваруваат приходи како придонес кон спроведување на таквата програма или како показател на навистина добра програма за развој ги наведуваат следните неопходни елементи:

-анализа на потребите од обуки преку интервјуа, анкети, искажување на интереси и потреби од вработените; континуирано спроведување на обуки за воспитно-образованиот кадар надолнето со перманентно следење на стручна литература; искористување или примена на стекнатите знаења во пракса, при што посебен акцент се става на обуките и работа на професионалниот развој на нововработениот кадар;

Училиштата кои не остваруваат средства наведуваат дека професионалниот развој се одвива без претходно планирање, неорганизирано.

-дел од испитаниците, пак, сметаат дека подобро е обуките да бидат организирани од страна на Министерството за образование и Бирото за развој, односно од други институции. Овој став можеби произлегува од тоа што дел од испитаниците ја навеле финансиска ситуација на училиштата како причина за неорганизирање на обуки за кадарот. Иако наведуваат дека во последно време ситуацијата со обуките е подобрена, сепак постои мислењето дека и покрај повремените анализи на потреби од обуки, само мал дел од вработените во нив се вклучува.

За резултатите во училиштата за средно образование во другите европски држави со и без приходи даден е преглед во наредната табела 38.

Табела 38. Мислења испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Програма за професионален развој

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS1
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат индивидуални потреби од обуки	8	20	21	30	2,92	10	30	25	15	2,56
2. во училиштето постои програма за професионален развој на вработени	8	18	19	34	3	20	40	5	15	2,19
3. нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем	3	17	20	39	3,2	12	25	25	18	2,61
4. во училиштето постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	3	22	16	38	3,13	15	20	30	15	2,56
5. за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	3	10	23	43	3,34	0	20	30	30	3,12
6. училиштето прави избор на темите за обука на вработените	3	16	30	30	3,1	0	25	35	20	2,94
7. училиштето располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	5	16	16	42	3,2	10	40	18	12	2,4
8. во училиштето има доволно литература за професионален развој	5	18	23	33	3,06	12	25	28	15	2,57
9. афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	20	18	23	18	2,49	10	40	15	15	2,44
	AS1 total				3,04	AS2 total				2,59
					t=4,94					P<0,01

Просечните оценки на варијаблата Програма за професионален развој кои изнесуваат **AS1 total=3,04** за училиштата со приходи и **AS2 total =2,59**, за училиштата без приходи, покажуваат застапеност на ова варијабла во двете групи на училишта, со посебно изразита застапеност во училиштата со приходи.

T-тестот ( $t(8)=4,94$ ;  $p<0,01$ ) има повисока вредност од критичката вредност на ниво 0,01, а тоа ни дава за право да констатираме дека е статистички значајна и оттука можеме да кажеме дека постои разлика меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави во однос на начинот на спроведување програмата за професионален развој на кадрите. Програмата за професионален развој е поразвиена во училиштата со приходи, но исто така можеме да кажеме дека во двете групи на училишта се практикуваат различни нивоа на активностите во однос на ова варијабла.

Ако ги погледнеме податоците за посебните индикатори ќе имаме можност да ги согледаме тие разлики. Во однос на индикатор број 5, резултатите се најблиски, а тоа значи дека во двете средини најчесто применувано е: организирањето на семинарите. На сите останати индикатори има несовпаѓање. Така во училиштата за средно образование со приходи, значајно присутни се индикаторите број 3 и 7, што укажува на големата присутност на: менторските програми на нововработените и располагање со податоци за сертифицираноста на кадрите. Најмалку застапени во овие училишта се активностите: почитување на индивидуалните потреби од обука и примената на развојното интервју. Во училиштата без приходи најзастапени се активностите од индикатор број 6, односно училиштето: прави избор за теми за обуки на вработените, како и активностите на индикатор број 3 - воведување на нововработените според менторски системи. Најниско изразени се индикаторите со број 7 и 2, што значи најмалку се застапени активности од типот собирање податоци за сертифицираност на кадрите и постоење на програма за професионален развој.

Во однос на ова прашање квалитативната анализа покажува дека зедничко и за едните и за другите училишта е тоа што најголемиот дел од испитаниците укажаат на потребата од постоење на стратегија и квалитетна програма за професионален развој.

Во училиштата кои не остваруваат приходи испитаниците наведуваат дека нема заинтересираност за професионален развој ни од страна на менаџментот, ни од страна на самиот кадар, а во мал број случаи се наведува дека само на приправниците им се доделуваат ментори кои работат со нив.

За варијаблата програма за професионален развој направени се анализи кои се однесуваат на функционирањето на компонентата во училиштата со сопствени финансии во Р. Македонија и другите европски држави како и во училиштата без сопствени приходи од Р. Македонија и другите европски држави. Податоците кои се однесуваат на овие групи на училишта претставени се на табелата 39.

Табела 39. Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата програма за професионален развој

Варијабли-компоненти на системот на МЧР	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други Е.Д.	од Р. М.	од други Е.Д.
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. во училиштето се почитуваат индивидуални потреби од обуки	2,47	2,92	2,25	2,56
2. во училиштето постои програма за професионален развој на вработени	2,17	3	2,23	2,19
3. нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем	2,91	3,2	2,65	2,61
4. во училиштето постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	2,82	3,13	2,79	2,56
5. за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	3,05	3,34	2,8	3,12
6. училиштето прави избор на темите за обука на вработените	3	3,1	3,15	2,94
7. училиштето располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	2,97	3,2	2,76	2,4
8. во училиштето има доволно литература за професионален развој	2,57	3,06	2,87	2,57
9. афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	2,11	2,49	2,05	2,44
<b>total</b>	<b>2,67</b>	<b>3,04</b>	<b>2,61</b>	<b>2,59</b>

$t=-5,52$   $p<0,01$        $t=0,19$   $p>0,05$

Прво, ги разгледуваме податоците за училиштата со приходи во Р. Македонија и другите европски држави во однос на варијаблата *Програма за професионален развој*.

Просечните вредности AS1 total=2,67 и AS2 total=3,04 покажуваат присуство на варијаблата посебно во училиштата со приходи во другите европски држави. Во Р. Македонија во училиштата со приходи три индикатори покажуваат понизок скор од критичната вредност (индикатори со броеви: 1, 2, 9), во училиштата во другите држави сите индикатори имаат висока вредност. Овие резултати укажуваат на застапеност на варијаблата во двете средини, но доста поразвиена во училиштата со приходи од странство.

Пресметаната вредност на т-тестот ( $t(8)=-5,52$ ;  $p<0,01$ ) е статистички значајна и оттука можеме да кажеме дека постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и испитаниците од училиштата со приходи од другите европски држави. Ако се погледнат вредностите на сите посебни индикатори ќе забележиме дека сите индикатори во училиштата со приходи од Р. Македонија имаат пониски вредности. Разликата е најзабележителна во однос на индикатор број 2 дека во училиштето постои програма за професионален развој на вработените.. Најмала разлика има на индикатор број 6: училиштето избира теми за обука на вработените. Во Р.

Македонија најчесто се практикува: училиштето прави избор на теми за обука, училиштето има информации за сертифицираноста на кадрите, а во училиштата со приходи од другите европски држави најчесто се практикува: воведување на нововработените со солиден менторски систем и училиштето располага со податоци за сертифицираност на кадрите.

Во однос на училиштата без приходи, резултатот за училиштата во Р. Македонија изнесува  $AS1_{total}=2,61$  и за училиштата во другите европски држави  $AS2_{total}=2,59$ . Податоците упатуваат на задоволително присуство на варијаблата во двете средини. Состојбите се слични и од аспект на бројот на индикатори кои имаат понизок скор од критичкиот.

Вредноста на т-тестот ( $t(8)=0,19$ ;  $p>0,05$ ) достигнува вредност помала од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,05, па оттука може да се констатира дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата без приходи од Р. Македонија и испитаниците од училиштата без приходи од другите европски држави во однос на спроведувањето на програмата за професионален развој. И во двете средини од вкупниот број на индикатори за испитуваната варијабла три се со пониска вредност од 2,50. Во училиштата без приходи во Р. Македонија и во другите држави најдоминантни елементи на варијаблата *Програма за професионален развој* се: училиштата прават избор на теми за обука, училиштата имаат доволно литература и организираат соодветни семинари.

Податоците за состојбите во училиштата во Р. Македонија и другите европски држави(вкупно) се претставени на следната табела 40.

Табела 40. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Програмата за професионален развој

Ставки / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М.					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS1
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат индивидуални потреби од обуки	22	78	50	16	2,36	18	40	46	45	2,74
2. во училиштето постои програма за професионален развој на вработени	37	67	53	9	2,2	28	58	24	49	2,59
3. нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем	18	19	111	18	2,78	15	42	45	57	2,9
4. во училиштето постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	10	35	98	23	2,81	18	42	46	53	2,84
5. за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	7	36	86	37	2,92	3	30	59	73	3,23
6. училиштето прави избор на темите за обука на вработените	7	25	82	52	3,08	3	41	65	50	3,02
7. училиштето располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	11	39	78	38	2,86	15	56	34	54	2,79
8. во училиштето има доволно литература за професионален развој	12	38	99	17	2,73	17	43	51	48	2,82
9. афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	53	58	44	11	2,08	30	58	38	33	2,46
	AS1 total				2,64	AS2 total				2,82
	t= -1,4					p>0,05				

Просечните вредности за испитуваната варијабла Програма за професионален развој, изнесуваат **AS1total=2,64** и **AS2total=2,82**, и укажуваат на доволна застапеноста на варијаблата во училиштата во Р. Македонија и во другите европски држави

Добиената вредност на т-тестот ( $t(8) = -1,4$ ;  $p > 0,05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05 што значи дека не е статистички значајна. Овој резултат ни овозможува да констатираме дека не постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и испитаниците од училиштата од другите европски држави во однос на начинот на спроведување на програмата за професионален развој на кадрите.

Од вредностите на посебните индикатори, може да се види дека најголема застапеност имаат индикаторите со број 5 и 6 што значи дека во училиштата во Р. Македонија и училиштата во другите европски држави

најчесто се практикува: организирањето на семинари и училиштето врши избор на теми за семинари. Исто така прилично е запоставена улогата на индикаторите број 9, 2 и 1, а тоа значи дека и во двете групи на училишта најмалку се почитуваат индивидуалните потреби на обука, немање програма за професионален развој и не користење на развојно интервју. Има извесна разлика во застапеноста на индикатор број 7, во корист на училиштата од Р. Македонија каде почесто се собираат податоци за сертифицираност на кадрите, за разлика од училиштата од другите странски држави кои поретко вршат собирање на податоци за сертифицираност на кадрите .

За да го докажеме влијанието и важноста на финансиските средства во развиеноста на компонентата Програма за професионален развој следната компарација се однесува на училиштата со приходи и училиштата без приходи вкупно . Податоците се претставени на табела 41

Табела 41. Милења на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Програмата за професионален развој

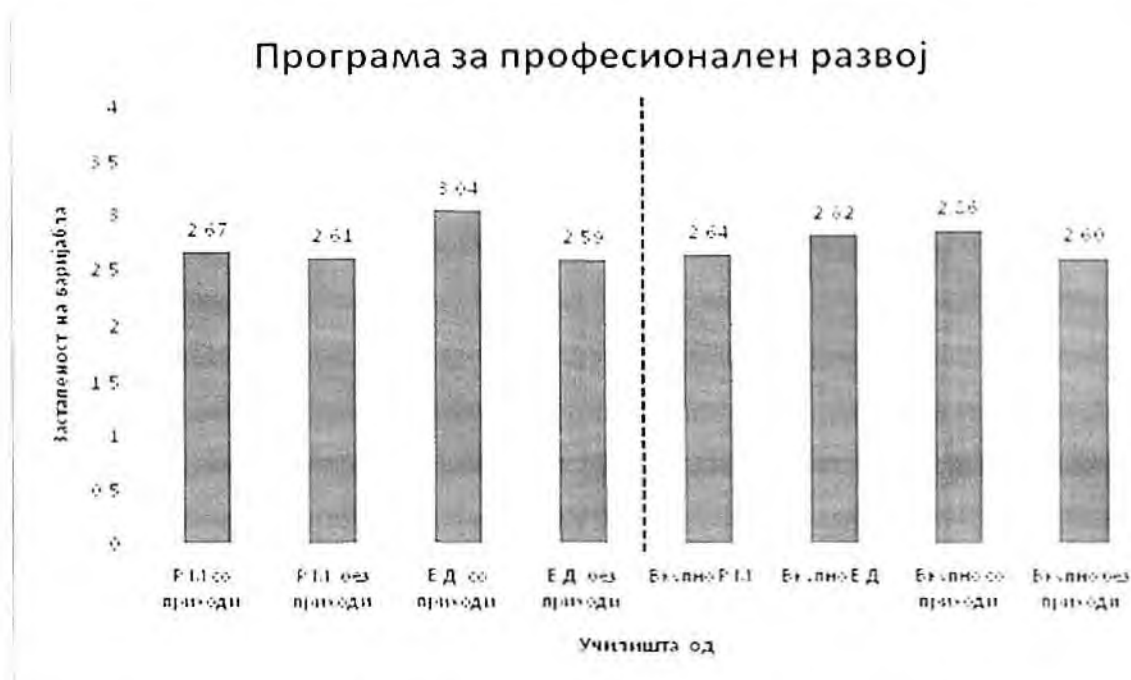
Ставки / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS1
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f		f	f	f	f	
1. во училиштето се почитуваат индивидуални потреби од обука	20	48	51	40	2,69	20	80	45	21	2,40
2. во училиштето постои програма за професионален развој на вработени	31	45	42	41	2,58	34	80	35	17	2,21
3. нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем	7	28	73	51	3,05	26	33	83	24	2,63
4. во училиштето постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	11	35	60	53	2,97	17	42	84	23	2,67
5. за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	5	30	53	71	3,34	5	36	86	39	2,96
6. училиштето прави избор на темите за обука на вработените	8	31	65	55	3,05	2	35	82	47	3,04
7. училиштето располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	11	34	44	70	3,08	15	61	68	22	2,58
8. во училиштето има доволно литература за професионален развој	12	45	62	40	2,81	17	36	88	25	2,72
9. афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	51	38	41	29	2,30	32	78	41	15	2,24
	AS1 total				2,87	AS2 total				2,60
					t= 4,32					p<0,01

Од просечните постигнувања на варијаблата  $AS1_{total}=2,87$  и  $AS2_{total}=2,60$  може да се констатира дека Програмата за професионален развој се практикува во двете средини но сепак во поголема мера во училиштата со сопствени приходи.

Помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи постојат значајни разлики во однос на тоа колку и на кој начин се практикува Програма за професионален развој на кадрите. На ова констатација не упатува добиената вредност на т-тестот ( $t(8)= 4,32$ ;  $p<0,01$  која е поголема од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,01. И во двете средини најчесто практикувани активности(но со различен интензитет) се организирање на соодветни семинари за професионален развој и училиштето прави избор на темите за обука на вработените. Во училиштата со приходи има само една активност која не се применува а тоа е користење на развојни интервјуа за проценка на афинитети на вработените (2,30), додека во училиштата без приходи не се практикуваат две активности : користење на развојни интервјуа (2,24) и училиштето не поседува и не практикува програма за професионален развој на вработените (2,21).

#### ***Сумарни резултати во однос варијаблата Програма за професионален развој:***

Потребата од програма за професионален развој во процесот на менаџирање со човечки ресурси е исто така носечка компонента и врз основа на резултатите на ова истражување, врз основа на мислењето на испитаниците од Р. Македонија и другите европски држави во училиштата со и без приходи, можат да се извлечат повеќе констатации. Најпрво ќе ги погледнеме податоците на график 6.



- Сите групи на училишта практикуваат програма за *Професионален развој на кадрите*. Ова компонента е најзастапена во училиштата со приходи од другите европски држави (**3,04**), а најмалку во училиштата без приходи од другите европски држави (**2,59**). *Хипотезата А6 целосно се потврдува.*

- Од резултатите кои се во функција на утврдување на разликите меѓу мислењето на испитаниците за функционирањето на варијаблата може да се заклучи дека не постојат значајни разлики помеѓу училиштата со и без приходи од Р. Македонија ( $t(8)=0,84; p>0,05$ ), училиштата без приходи од Р. Македонија и другите европски држави ( $t(8)=0,19; p>0,05$ ) како и помеѓу училиштата од Р. Македонија (вкупно) и училиштата од другите европски држави (вкупно) според вредноста на т тестот ( $t(8)=-1,4; p>0,05$ ). Постојат разлики во начинот на спроведување на варијаблата помеѓу училиштата со и без приходи од другите европски држави ( $t(8)=4,94; p<0,01$ ) и училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави ( $t(8)=-5,52; p<0,01$ ) како и помеѓу училиштата со приходи вкупно и училиштата без приходи вкупно ( $t(8)=4,32; p<0,01$ ) (според мислењето на испитаниците). *Оттука, хипотезата Б6 делумно се потврдува.*

- Најзастапени активности во ова компонента се: организирање на семинари и училиштето прави избор на теми за обука;

- Најмалку застапени активности се: почитување на индивидуални потреби од обука, постоење на програма за професионален развој на вработените и одредување на афинитети на вработени преку развојни интервјуа;

- Најголеми разлики во спроведувањето на компонентата има меѓу училиштата со приходи од Р. Македонија и училиштата со приходи од другите европски и тоа најголема разлика во однос на индикатор 2 а тоа се однесува на постоење на програма за професионален развој на вработените
- Во однос на најдоминантните елементи во самата компонента , во Р. Македонија најчесто се практикува: организирање на семинари според теми избрани од училиштето и водење сметка за податоци за сертифицирани вработени, а во другите европски земји покрај овие елементи прилично внимание посветуваат на квалитетни менторски програми за нововработените.

### **1.7.Оценување на перформансите**

Оценувањето на перформансите неспорно е дека претставува еден од клучните моменти при професионалниот раст на вработените, па според тоа и важна компонента за развој на проблематиката менаџирање со човечките ресурси во училиштата. Каково мислење имаат испитаниците во врска со ова варијабла ќе дознаеме преку резултатите за застапеноста и разликите во ставовите на испитаниците од сите групи на училишта во однос на начинот на кој се спроведува.

Најпрво ја истражуваме варијабла за која се изјаснивме дека е од клучен карактер во средното образование врз основа на податоците на табела 42 а се однесуваат на училиштата од Р. Македонија

Табела 42. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Оценување на перформансите

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува оценување на квалитетот на работата на секој вработен	10	35	25	10	2,44	14	12	50	10	2,65
2. во училиштето постојат критериуми за оценување на кадрите	20	20	20	20	2,50	5	13	62	6	2,80
3. во училиштето се врши плански посета на часови	5	15	35	25	3	3	17	50	16	2,92
4. за набљудување на квалитетот на наставата се користат инструменти	12	18	22	28	2,82	6	6	70	4	2,84
5. во училиштето се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	5	25	25	25	2,87	5	60	16	5	2,24
6. во училиштето постои континуирана контрола на вработените	16	22	20	22	2,6	36	39	5	6	1,78
7. во училиштето се спроведува самооценување на вработените	33	20	22	5	1,95	10	61	14	1	2,07
	AS1 total				2,59	AS2 total				2,47
	t=0,78					P>0,05				

Оценувањето на перформансите како содржина на менаџирањето со човечките ресурси го разгледуваме преку седум индикатори. Просечните вредности за варијаблата Оценување на перформансите изнесуваат  $AS1_{total}=2,59$  и  $AS2_{total}= 2,47$  и укажуваат на незадоволителна застапеност на варијаблата , односно застапеност на самата граница со поставениот критериум или под него за училиштата без приходи.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(6)=0,78$ ;  $p>0,05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05 од што може да се констатира дека не е статистички значајна. Овој резултат покажува дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија. Тоа значи дека меѓу училиштата со и без приходи во Р. Македонија постои сличен пристап при оценувањето на перформансите на вработените.

Ако се разгледуваат посебните индикатори на кои се заснова ова важна област на дејствување при менаџирањето со човечките ресурси ќе забележиме дека за двете групи на училишта најдоминанта е активност на планска посета на часовите. Во однос на вредностите на сите други индикатори разликите се многу мали. Така во училиштата со приходи високо развиени се индикаторите со број 5 и 4, што значи дека во училиштата: доста е застапено оценувањето на

професионалните и личните вештини на вработените и користењето на инструменти при набљудување на часовите. Најниско се развиени индикатор број 7 (AS1=1,95) што значи во училишта не се спроведува самооценување на вработените, и индикатор број 1 кој се однесува на многу ниска (недоволна) застапеност на оценувањето на квалитетот на работата на секој вработен. Во училиштата без приходи прилично се застапени активностите на користење инструменти при набљудување на квалитет, и постоењето критериуми за оценување на вработените. Најслабо се застапени индикаторите 6 (AS1=1,78) и индикатор број 7 (AS=2,07), што значи во овие училишта најмалку е застапено самооценувањето и не постои континуитет во контрола на вработените.

Во однос на ова прашање исто така се направи квалитативна анализа на описните одговори и тие упатуваат на тоа дека заедничко и кај едните и кај другите училишта е следното:

-наведено е дека нема изградено соодветни критериуми за квалитет и инструменти за оценување на воспитно-образовниот кадар. Следењето главно се врши преку посети на час, консултации и дијалог, но без оценување;

- се нагласува потребата од квалитетно спроведување на процес на опсервација, следење и оценување на кадарот и самооценување, со надминување на субјективностите, како и добивање на податоци, кои би биле вклучени во оценката, од ученици по пат на анкетирање, со оглед на тоа што некои испитаници укажуваат на тоа дека воспитно-образовниот кадар е, на некој начин индиректно, секојдневно оценуван од страна на учениците и родителите.

Во училиштата кои остваруваат приходи:

-како проблем се наведува отсуството на систем на наградување и казнување и мотивација од финансиски аспект;

-мал дел од испитаниците навеле дека во нивното училиште оценувањето на перформансите се одвива во рамките на менторирањето.

Каква е состојбата во однос на ова варијабла во училиштата за средно образование во другите европски држави преставено е на наредната табела 43.

Табела 43. Мислења на испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Оценување на перформансите

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува оценување на квалитетот на работата на секој вработен	8	23	8	40	3,01	10	45	20	5	2,25
2. во училиштето постојат критериуми за оценување на кадрите	10	7	10	52	3,32	12	45	15	8	2,24
3. во училиштето се врши плански посета на часови	3	5	14	57	3,58	5	18	22	35	3,09
4. за набљудување на квалитетот на наставата се користат инструменти	5	7	10	57	3,5	5	30	20	25	2,81
5. во училиштето се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	3	11	10	55	3,48	10	37	25	8	2,39
6. во училиштето постои континуирана контрола на вработените	10	11	12	46	3,19	20	44	8	8	1,95
7. во училиштето се спроведува самооценување на вработените	12	22	30	15	2,61	15	52	8	5	1,99
	AS1 total				3,24	AS2 total				2,38
					t=7,96					p<0,01

Просечните вредности на варијаблата *Оценување на перформансите* изнесуваат **AS1 total=3,24** и **AS2 total= 2,38**, и укажуваат на голема разлика, т.е. висока застапеност на варијаблата оценување на перформансите во училиштата со приходи во другите европски држави и незадоволителна застапеност на варијаблата во училиштата без приходи.

Добиениената вредност на т-тестот ( $t(6)=7,96$ ;  $p<0,01$ ) е статистички значајна а тоа значи дека постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави за начинот на оценување на перформансите на вработените.

Во однос на посебните индикатори ќе забележиме дека во училиштата без приходи од вкупно 7 дури 5 имаат вредност под 2,50. Можеме да забележиме дека слични индикатори се доминантни во двете средини само се разликуваат во нивниот интензитет. Тоа значи дека во училиштата со и без приходи во другите европски држави најдоминантни активности за оценување на перформансите се: планска посета на часовите, користење инструмент при набљудување на квалитет и застапеност на оценувањето на професионалните и личните вештини. *Најниско* застапени се индикаторите со број 6 и 7 кои исто така укажуваат на примена на слични постапки во училиштата, во овој случај

многу ниска застапеност на самооценувањето и непостоење на континуитет во контролата.

Во однос на ова прашање исто така се разгледаа и дополнителни описни одговори на испитаниците од кои може да се види дека и кај едните и кај другите училишта специфично е тоа што:

-во наголем број случаи наведено е дека малку се посветува внимание на оценувањето и е искажана потребата од оценување, анализа на квалитет и развивање на вештини за самооценување ;

-испитаниците наведуваат дека нема изградено критериуми за квалитет и инструменти за оценување на воспитно-образовниот кадар и дека директорот всушност ја контролира работата на секој вработен.

Во училиштата кои остваруваат приходи мал дел од испитаниците наведуваат дека секоја половина година има евалуација на работата, и презентира видувањето на секој и се дискутира.

За варијаблата оценување на перформансите извршени се истражувања за застапеноста и разликите меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави, но и за училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави. (табела 44).

Табела. 44. Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Оценување на перформансите

Индикатори / показатели на варијаблата	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други Е.Д.	од Р. М.	од други Е.Д.
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. во училиштето се спроведува оценување на квалитетот на работата на секој вработен	2,44	3,01	2,65	2,25
2. во училиштето постојат критериуми за оценување на кадрите	2,50	3,32	2,80	2,24
3. во училиштето се врши плански посета на часови	3	3,58	2,92	3,09
4. за набљудување на квалитетот на наставата се користат инструменти	2,82	3,5	2,84	2,81
5. во училиштето се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	2,87	3,48	2,24	2,39
6. во училиштето постои континуирана контрола на вработените	2,6	3,19	1,78	1,95
7. во училиштето се спроведува самооценување на вработените	1,95	2,61	2,07	1,99
total	2,59	3,24	2,47	2,38

t= -112,75 p<0,01      t=0,75 P>0,05

Тоталната аритметичка средина за варијаблата за училиштата со приходи во Р. Македонија изнесува  $AS1_{total}=2,59$  а за училиштата со приходи во другите европски држави  $AS2_{total}=3,24$ , и тоа укажува на присуство на варијаблата, во корист на училиштата со приходи од другите европски држави. Во училиштата со приходи од Р. Македонија два индикатори имаат вредност пониска од критичкиот скор (индикатори број 1 и 7), додека во училиштата со приходи од другите европски држави сите индикатори се над критичкиот скор.

Вредноста на т-тестот ( $t(6)=-112,75$ ;  $p<0,01$ ) е повисока од критичката вредност на ниво 0,01 а тоа значи дека постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р.Македонија и испитаниците од училиштата со приходи од другите европски држави. И во двете средини највисоко се изразени индикаторите 3, 4 и 5 односно најчесто застапени активности се планската посета на часови користење на инструмент за набљудување и оценување на вештините на вработените, но со различен интензитет на застапеност.

Училиштата без приходи во Р. Македонија постигнаа  $AS1_{total}=2,47$ , а училиштата без приходи од другите европски држави  $AS2_{total}=2,38$ . Овие резултати покажуваат дека варијаблата не е присутна во двете групи училишта. Т-тестот ( $t(6)=0,75$   $p>0,05$ ) има вредност пониска од критичкиот скор за ниво 0,05 а тоа значи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу мислењата на испитаниците од училиштата без приходи од Р. Македонија и училиштата без приходи од другите европски држави за начинот на спроведување на варијаблата. Со други зборови тоа покажува дека постои сличност или совпаѓање во ставовите на испитаниците за оценувањето на перформансите во училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави.

Од аспект на посебните индикатори кои почесто се практикуваат, не постои разлика скоро во однос на сите елементи. Сепак, најдоминантни елементи се : планска посета на час, користење инструменти за набљудување, користење критериуми за оценување, оценување на професионални и лични вештини. Голем број на индикатори имаат вредност под критичкиот скор и тоа за Р. Македонија индикаторите со број 5, 6 и 7 а за другите европски држави индикаторите со број 1, 2, 5, 6, 7 и 8. Тоа значи сите тие активности воопшто не се практикуваат во училиштата.

При споредувањето на резултатите меѓу училиштата од Р. Македонија и другите европски држави ги користиме податоците од табела 45 а се однесуваат на застапеноста на компонентата и разликите во ставовите на испитаниците од средните училишта во Р. Македонија и средните училишта во другите европски држави во однос на начинот на кој се врши управување и оценување на резултатите од работата (оценување на перформанси).

Табела 45. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Оценување на перформансите на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М.					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува оценување на квалитетот на работата на секој вработен	24	47	75	20	2,55	18	68	28	45	2,63
2. во училиштето постојат критериуми за оценување на кадрите	25	33	82	26	2,65	22	52	25	60	2,77
3. во училиштето се врши плански посета на часови	8	32	85	41	2,96	8	23	36	92	3,33
4. за набљудување на квалитетот на наставата се користат инструменти	18	24	92	32	2,83	10	37	30	82	3,16
5. во училиштето се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	10	85	41	31	2,59	13	48	35	63	2,93
6. во училиштето постои континуирана контрола на вработените	52	61	25	28	2,17	30	55	20	54	2,57
7. во училиштето се спроведува самооценување на вработените	43	81	36	6	2,03	27	74	38	20	2,29
	AS1 total				2,54	AS2 total				2,81
					$t = -5,43$					$p < 0,01$

Просечните вредности на варијаблата Оценување на перформансите изнесуваат  $AS1_{total}=2,54$  за училиштата од Р. Македонија и  $AS2_{total}=2,81$  за училиштата од другите европски држави, и двете вредности укажуваат на доволна застапеноста на варијаблата во училишните средини и тоа задоволителна застапеност во училиштата во Р. Македонија и забележителна застапеност во училиштата во другите европски држави.

Од прикажаните резултати може да се види дека е пресметана вредност на т-тестот ( $t(6) = -5,43$ ;  $p < 0,01$ ) која е статистички значајна на ниво 0,01 и упатува дека постои разлика во ставовите на испитаниците од Р. Македонија и другите европски држави за начинот на спроведување на активностите за оценување на перформансите на вработените.

Може да се забележи дека во двете средини најповеќе се применуваат активностите претставени на индикаторите со број 3, 4, 2 и 5, а тоа значи дека и во училиштата во Р. Македонија и во училиштата од другите европски држави најчесто применувани активности се: планска посета на час, користење инструменти за набљудување на квалитетот, постоење на критериуми за оценување и застапеност на оценување на професионалните и личните вештини на вработените. Но во училиштата од другите европски држави овие активности се повисоко развиени, се применуваат со повисок интензитет. Исто така во двете групи на училишта многу мала е застапеноста на самооценувањето и отсуство на континуитет на контрола на вработените, и тоа во двете групи на училишта.

Колку е застапено Оценувањето на перформансите и дали постојат разлики во ставовите на испитаниците помеѓу училиштата со приходи и училиштата без приходи вкупно претставено е преку податоците на табела 46

Табела 46. Мислења на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Оценување на перформансите на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f		f	f	f	f	
1. во училиштето се спроведува оценување на квалитетот на работата на секој вработен	18	68	33	50	2,72	24	57	70	15	2,45
2. во училиштето постојат критериуми за оценување на кадрите	30	27	30	72	2,91	17	58	77	14	2,52
3. во училиштето се врши плански посета на часови	8	20	49	82	3,29	8	35	72	51	3,00
4. за набљудување на квалитетот на наставата се користат инструменти	17	25	32	85	3,16	11	36	90	29	2,82
5. во училиштето се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	8	36	35	80	3,17	15	97	41	13	2,31
6. во училиштето постои континуирана контрола на вработените	26	33	32	68	2,89	56	83	13	14	1,86
7. во училиштето се спроведува самооценување на вработените	45	42	52	20	2,28	25	113	22	6	2,03
	AS1 total				2,92	AS2 total				2,43
					$t = 4,13$					$p < 0,01$

Просечните вредности на варијаблата Оценување на перформансите покажуваат различна развиеност во двете средини. Во училиштата со приходи варијаблата поинтензивно се користи на што упатува вредноста **AS1total=2,92**

додека во училиштата без приходи варијаблата има вредност  $AS2_{total}=2,43$  што упатува на маргинална застапеност, поточно незастапеност.

За тестирање на разликите помеѓу двете средини, пресметан е т-тест ( $t=(6)4,13$ ;  $p<0,01$ ) чија вредност е поголема од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,01, а со тоа покажува дека е статистички значајна. Значи помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и ставовите на испитаниците од училиштата без приходи постојат разлики за начинот на кој се врши *Оценување на перформансите на вработените*. Во училиштата со приходи само еден индикатор има под вредноста на критичниот скор, тоа е индикатор број 7 кој се однесува на спроведување на самооценување на вработените. Во ова група на училишта најчесто се врши планска посета на часови. Во училиштата без приходи не се практикуваат активностите претставени преку три индикатори (1, 5 и 7) што значи дека не се спроведува: оценување на квалитетот на работата на секој вработен, оценување на професионални и лични вештини на вработените и самооценување. Во овие училишта најизразита активност е исто така планската посета на часови.

### Сумарни резултати во однос на варијаблата *Оценување на перформансите*:

Податоците што се добиени во ова истражување и нивните компарации овозможуваат да се извлечат повеќе констатации. Колку е застапена варијаблата сликовито претставено е на график 7.



- Најизразено е присуството на оценувањето на перформансите во училиштата со приходи во другите европски држави (3,24), а најмалку односно воопшто не е застапено во училиштата без приходи во другите европски држави (2,38), училиштата без приходи во Р. Македонија (2,47) и училиштата без приходи вкупно (2,43). *Хипотезата А7 делумно се потврдува.*

- Резултатите упатуваат на делумно прифаќање на Б7 хипотезата, бидејќи разликите во ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија ( $t(6)=0,78; p>0,05$ ), како и разликите во ставовите на испитаниците од училиштата без приходи од Р.Македонија и другите европски држави ( $t(6)=0,75; p>0,05$ ), не се статистички значајни, но за сите останати групи постојат статистички значајни разлики меѓу ставовите на испитаниците.

- Најзастапени активности за оценување на перформансите се: планска посета на часови, користење инструмент за набљудување и оценување на стручни и лични особини и вештини на вработените;

- Најмалку застапени активности за оценување на перформансите се: оценување на квалитетот на секој вработен, континуирана контрола и самооценување на вработените;

- Најголеми разлики има помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави. Тука на исти активности им се дава приоритет но со различен интензитет се користат. Училиштата најмногу се разидуваат во однос на користењето критериуми за оценување на кадрите и спроведување на самооценувањето на вработените, според вредностите тие се повеќе изразени во училиштата со приходи од другите европски држави.

- Во училиштата без приходи од другите европски држави има најголем број индикатори со помала вредност од критериумската (од вкупно 7 индикатори, 5 не се застапени),

- Во Р. Македонија испитаниците сметаат дека сеуште нема изградени критериуми за оценување на перформанси иако постојат обиди од креирање и внесување на некои концепти за квалитет. Потребно е обучување и усовршување за користење на опсервација како метод, анкетирање и други техники кои ќе овозможат објективни проценки.

- Во другите европски држави постои поразвиен модел за оценување но сеуште не постои екипираност на тимови кои ќе се занимаваат со ова активност, тоа

сеуште го врши директорот, но поедноставен е процесот за унапредување врз основа на оценетите перформанси.

### 1.8. Мотивирање на вработените

Мотивацијата како фактор за професионален развој и подобрување на квалитетот на сопствената работа е една од најистражуваните проблематики, но сепак со сложен карактер од аспект на елементите кои на различен начин влијаат кај различни луѓе. Науката за управување со човечки ресурси го истражува влијанието на мотивацијата и користи пристап за кој смета дека е најповолен во организацијата. Податоците од нашето истражување на варијаблата *мотивираност на вработените*, се преставени во следните пет табели и се однесуваат на сите групи на испитаници.

На табела 47 преставени се податоците кои се однесуваат на училиштата со и без приходи од Р. Македонија.:

Табела 47. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Мотивирање на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
f	f	f	f		f	f	f	f		
1. сите вработени на едно (или исто) ниво се подеднакво платени	0	2	6	72	3,87	0	2	4	80	3,95
2. во училиштето постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	22	32	13	13	2,21	23	30	30	3	2,15
3. во училиштето се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	30	22	23	5	2,04	39	44	0	3	1,62
4. најдобрите се пофалувани и респектирани	4	31	25	20	2,76	5	19	60	2	2,69
5. во училиштето постојат критериуми за наградување на вработените	23	27	21	9	2,20	33	30	21	2	1,91
6. Најдобрите наставници се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови на активи итн	28	24	22	6	2,07	30	38	17	1	1,87
	AS1 total				2,52	AS2 total				2,36
	t=2,13					P>0,05				

Како што може да се забележи од табелата бр.47, мотивацијата е претставена преку шест важни активности, за чија застапеност во сите групи на училишта, ќе стане збор во продолжение.

Гледано во целина, оваа значајна варијабла (компонента) на концептот за менаџирање со човековите ресурси, практично како да ја нема во училишните средини на овие две групи училишта, бидејќи само две (1/3) од индикаторите се реално присутни, а четири (2/3) од нив не се практикуваат доволно. На ваков заклучок водат и пресметаните аритметички средини **AS1total=2,52** и **AS2total=2,36** на оваа варијабла, кои укажуваат на ниска (недоволна), или, поточно - гранична застапеност на истата во двете групи на училишта. Овде треба да се потенцира дека, во училиштата без приходи, индикаторите за унапредување и наградување се сосема занемарени, на што укажуваат аритметичките средини на поените за индикаторите со број 5 и 6 (AS2 имаат износи 1,91 и 1,87).

Добиениената вредност на т-тестот ( $t(5)=2,13$ ;  $p>0,05$ ) е помала од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,05, а врз основа на тоа можеме да констатираме дека не е статистички значајна. Овој резултат покажува дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија во врска со начинот на мотивирање на вработените.

. Тука сите индикатори се со блиски вредности. Сличната вредност на индикаторите, за што се изјасниле испитаниците од двете групи училишта, (со и без приходи), укажува на тоа дека, според нивна проценка, сите шест индикатори во сите училишта се практикуваат како стратегии за мотивирање на вработените. Тоа значи само дека, на пример, индикаторот број 1 (во овој случај тоа е: сите вработени на едно исто ниво подеднакво се платени) е најзастапен, најприсутен во практиката на менаџирање со човековите ресурси во овие две групи училишта, а индикаторот број 6, (тоа е: во училиштето се практикува паричен надоместок како основен мотивирачки фактор), е најмалку присутен.

Фактот, пак, што споменатите два и останатите четири индикатори имаат мали разлики во мерата на застапеност, не значи дека тие и подеднакво се застапени во нив. Просечните вредности (AS), добиени на ординалната скала на проценка, говорат за нивната вистинска присутност. Судејќи според тие проценки, испаѓа дека само два од шесте индикатори (под број 1 и 4, односно) се реално присутни во двете групи училишта. Просечните оценки за најзастапените индикатори, во двете групи, се, речиси, максимални (3,87 и 3,95),

а следните два по присуство индикатори се нешто над просечната оценка (2,76 и 2,69). Сите останати четири индикатори и во двете групи имаат оценки кои се под критериумот за задоволитено ниво на застапеност (2,50). Тоа говори за нивна ретка - недоволна застапеност во практиката на менаџирањето со човековите ресурси во училиштата.

Во своите додатни искажувања (објаснувања, искуства и предлози) во врска со оваа варијабла испитаниците, пред се, укажуваат на потребата од наградување и истакнување на квалитетот, како средство за мотивација, затоа што, според нив, мотивацијата е најслаба точка и стратешки проблем во образованието. Во исто време, пак, како проблем е наведено отсуството на соодветни правилници и критериуми за наградување и казнување; ретко се пофалени оние кои се најдобри и најквалитетно ја обавуваат својата работа, додека оние кои лошо работат никогаш не се спомнувани, што делува демотивирачки; укажано е на потребата од наградување со финансиски средства како средство за мотивирање. Мал дел од испитаниците од училиштата кои остваруваат приходи навеле дека во нивното училиште постои правилник и критериуми за наградување и казнување и истиот се применува, додека мал дел од испитаниците од училиштата кои не осваруваат приходи навеле дека најголем степен на мотивација во нивното училиште сега е добивањето звање ментор.

Наведените произнесувања на испитаниците во добра мера само ги потврдуваат нивните искази на скалата за проценка, односно говорат за недоволна застапеност на варијаблата мотивирање на вработените во училиштата од Р. Македонија

За состојбата во поглед на мотивирањето на вработените во училиштата во другите европски држави говорат податоците во табела 48, а се однесуваат на застапеноста на овој аспект од менаџирањето со човечки ресурси, како и разликите помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со без приходи во однос на нејзиното функционирање.

Табела 48. Мислења на испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Мотивирање на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. сите вработени на едно (или исто) ниво се подеднакво платени	25	3	13	38	2,81	0	0	5	75	3,94
2. во училиштето постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	5	12	11	51	3,37	12	25	35	8	2,49
3. во училиштето се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	30	14	20	15	2,25	25	35	12	8	2,04
4. најдобрите се пофалувани и респектирани	6	15	18	40	3,16	0	40	12	28	2,85
5. во училиштето постојат критериуми за наградување на вработените	3	8	16	52	3,48	16	40	12	12	2,25
6. Најдобрите наставници се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови на активи итн.	18	11	18	32	2,81	35	25	12	8	1,91
	AS1 total				2,98	AS2 total				2,58
					t=1,17					p>0,05

Просечните вредности на варијаблата *Мотивирање на вработените*, изнесува  $AS1_{total}=2,98$  за училиштата со приходи и тој податок укажува на изразита застапеност на индикаторите на варијаблата, и резултатот  $AS2_{total}=2,58$  што укажува на задоволителна застапеност на варијаблата во училиштата без приходи. Меѓутоа, ако се има во вид дека во училиштата без приходи дури четири индикатори се со AS под 2,50, тогаш станува јасно дека мотивирањето на вработените во овие училишта е, речиси, целосно отсутно, наспроти состојбата во училиштата со приходи, каде само еден индикатор од варијаблата *мотивирање на вработените* не е доволно застапен.

T-тестот ( $t(5)=1,17$ ;  $p>0,05$ ) кој покажува помала вредност од критичката на ниво 0,05 не е статистички значаен, а тоа значи не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави во однос на начинот на мотивирање на вработените. При поединечното разгледување на индикаторите на варијаблата може да се забележи најголемо несовпаѓање на индикаторите со број 1 и 5. Индикаторот 1, односно сите вработени на едно ниво се подеднакво платени, за училиштата со приходи во другите европски држави има вредност  $AS=2,81$  додека за училиштата без приходи во другите европски држави има вредност  $AS=3,94$ . Разлики има и во поглед на индикатор број 5: во училиштата постојат критериуми за наградување

на вработените. Така во училиштата со приходи е најдоминантна активност,, додека во училиштата без приходи овој индикатор има пониска вредност а тоа значи помала застапеност. Во училиштата со приходи најмала застапеност има индикаторот број 3 (во училиштата малку се практикува паричен надоместок како основен мотивирачки фактор), додека во училиштата без приходи најниско оценет индикатор е број 6, а тоа значи дека најдобрите наставници не се унапредуваат во ментори или координатори, шефови и сл.

Во однос на ова прашање, како дополнување, можеме да кажеме дека заедничко и за едните и за другите училишта е тоа што - најголем дел од испитаниците ја навеле потребата од мотивирање преку напредување во професијата и од финансиско наградување како средство за мотивирање;

*Во училиштата кои остваруваат приходи, дел од испитаниците сметаат дека вработените си ја сакаат својата работа, дека климата во институцијата е многу важна за сатисфакција при работењето и дека парите не треба да бидат единственото мотивациско средство, со оглед на тоа што поттикнувањето и поддршката се многу битни за мотивација.*

*Во училиштата кои не остваруваат приходи: дел од испитаниците сметаат дека нема критериум за наградување и методи за мотивирање (оние кои најмногу работат се најоптоварени со дополнителни обврски, а друг мал дел од испитаниците навеле дека искусните наставници се назначуваат за ментори).*

За варијаблата *мотивирање на вработените* извршено е истражување за степенот на застапеност и разликите во ставовите на испитаниците за начинот на нејзино практикување, помеѓу училиштата со приходи во Р. Македонија и другите европски држави, како и училиштата без приходи од Р. Македонија и другите европски држави. Податоците се претставени на табела 49.

Табела 49 .Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Мотивација на човечките ресурси

Варијабли-компоненти на системот на МЧР	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други држави	од Р. М.	од други држави
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. сите вработени на едно (или исто) ниво се подеднакво платени	3,87	2,81	3,95	3,94
2. во училиштето постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	2,21	3,37	2,15	2,49
3. во училиштето се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	2,04	2,25	1,62	2,04
4. најдобрите се пофалувани и респектирани	2,76	3,16	2,69	2,85
5. во училиштето постојат критериуми за наградување на вработените	2,20	3,48	1,91	2,25
6. Најдобрите наставници се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови на активи итн	2,07	2,81	1,87	1,91
total	2,52	2,98	2,36	2,58

$$t = -1,31 \quad p > 0,05 \quad t = -3 \quad p < 0,05$$

Аритметичките средини  $AS1_{total}=2,52$  за училиштата со приходи во Р. Македонија и  $AS2_{total}=2,98$  за училиштата со приходи во другите европски држави укажува на задоволително, односно забележително (во другите европски држави) присуство на варијаблата. Од податоците се забележува дека во училиштата со приходи во Р. Македонија четири индикатори (со број 2, 3, 5 и 6) не покажуваат присуство, додека во другите европски држави само еден индикатор (број 3) има скор помал од критичкиот.

Вредноста на т-тестот ( $t(5)=-1,31$  ;  $p>0,05$ ) е помала од критичката вредност на ниво 0,05 а тоа значи дека нема статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р.Македонија и испитаниците од училиштата со приходи од другите европски држави во однос на начинот на мотивирање на вработените.

Во Р. Македонија во училиштата со приходи најдоминантни елементи се: сите вработени на едно ниво се подеднакво платени, најдобрите се пофалувани и респектирани, во училиштата постојат стимулации базирани на резултати. Во другите европски држави во училиштата со приходи најдоминантни се следниве активности: во училиштата постојат критериуми за наградување, постојат стимулатори базирани на резултати, најдобрите се пофалувани. Овие податоци говорат за квалитативна разлика во поглед на мотивирањето на вработените во училиштат со приходи во Р. Македонија и училиштата од група европски држави - во полза на вториве.

За училиштата без приходи **AS1total=2,36** покажува неприсуство на варијаблата во училиштата во Р. Македонија и **AS2total=2,58** за училиштата без приходи во другите европски држави покажува задоволително присуство. Во двете групи на училишта индикаторите со број 2, 3, 5 и 6 покажуваат незадоволителен скор.

T-тестот ( $t(5)=-3$  ;  $p<0,05$ ) има вредност поголема од критичкиот скор на ниво 0,05, па оттука можеме да констатираме дека постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата без приходи од Р. Македонија и училиштата без приходи од другите европски држави. Во двете групи на училишта најдоминантни активности се: сите вработени се подеднакво платени кога работат слична работа, во училиштата постојат разни облици на стимулации и пофалување на најдобрите. Училиштата се разликуваат најповеќе во однос на изразеноста на индикаторот 3 и 5 а тоа се активностите практикување на паричен надоместок како награда и и постоење критериуми за наградување кои се поизразити во училиштата без приходи во другите европски држави.

Резултатите од двете групи училишта во Р. Македонија и двете групи училишта од другите европски држави, преставени се на следната табела 50

Табела 50. Мислења на испитаници од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Мотивација на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М.					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. сите вработени на едно (или исто) ниво се подеднакво платени	0	4	10	152	3,91	25	3	18	113	3,38
2. во училиштето постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	45	62	43	16	2,81	17	37	46	59	2,92
3. во училиштето се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	69	66	23	8	1,82	55	49	32	23	2,14
4. најдобрите се пофалувани и респектирани	9	50	85	22	2,72	6	55	30	68	3,01
5. во училиштето постојат критериуми за наградување на вработените	56	57	42	11	2,05	19	48	28	64	2,86
6. Најдобрите наставници се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови на активи итн	58	62	39	7	1,97	53	36	30	40	2,36
	AS1 total				2,54	AS2 total				2,77
	t= -1,3					p>0,05				

Просечните вредности **AS1total=2,54** и **AS2total=2,77**, укажуваат на задоволителна застапеност на варијаблата во двете групи на училишта.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(5)=-1,3$ ;  $p>0,05$ ) која не е статистички значајна, укажува на тоа дека нема разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и испитаниците од училиштата од другите европски држави за начинот на мотивирање на вработените.

При посебно разгледување на индикаторите може да се види сличноста на активностите. Најчесто застапени активности се: сите вработени на едно ниво се подеднакво платени, најдобрите се пофалувани и респектирани и постоењето на разни облици на стимулации. Најмалку застапени активности се: користењето на паричен надомест како мотивација и унапредувањето во ментори, координатори, шефови и сл. посебно во училиштата во Р. Македонија кои се на незадоволително ниво (AS1 имаат вредности 1,82 и 1,97). Најголемото разидување се појавува на индикатор број 5 а тоа значи има различно ниво на застапеност на постоењето на критериуми за наградување и тоа во корист на училиштата од другите европски држави.

На следната табела 51 дадени се податоци преку кои ќе можеме да согледаме колку е изразено мотивирањето во училиштата со приходи и училиштата без приходи и дали има разлики во однос на мотивирањето помеѓу овие групи на училишта.

Табела 51. Мислења на испитаници од училиштата со приходи и училиштата без приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Мотивација на вработените

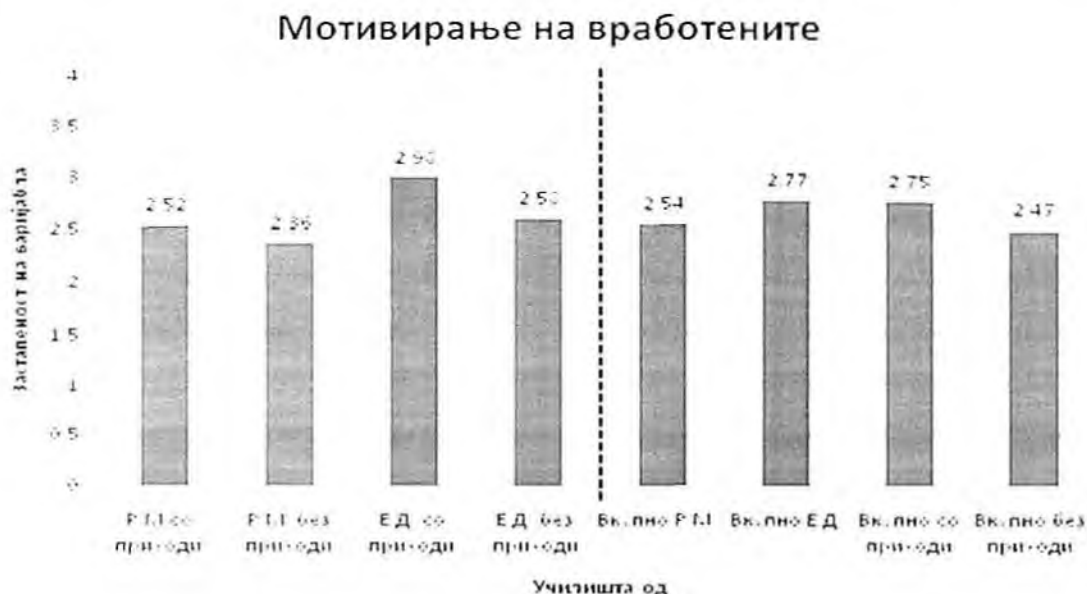
Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. сите вработени на едно (или исто) ниво се подеднакво платени	25	5	19	110	3,34	0	2	9	155	3,94
2. во училиштето постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	27	44	24	64	2,79	35	55	65	11	2,32
3. во училиштето се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	60	36	43	20	2,14	64	79	12	11	1,83
4. најдобрите се пофалувани и респектирани	10	46	43	60	2,96	5	59	72	30	2,77
5. во училиштето постојат критериуми за наградување на вработените	26	35	37	61	2,84	49	70	33	14	2,08
6. Најдобрите наставници се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови на активи итн	46	35	40	38	2,44	65	63	29	9	1,89
	AS1 total				2,75	AS2 total				2,59
	t= 1,45					p>0,05				

Просечните постигнувања на варијаблата **AS1 total =2,75** за училиштата со приходи и **AS2total=2,59** за училиштата без приходи покажуваат дека Мотивирањето на вработените е присутно во двете средини но поизразено е во училиштата со приходи.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(5)= 1,45; p>0,05$ ) е помала од вредноста на критичниот скор на ниво 0,05 и тоа значи дека не е статистички значаен. Преку овој резултат констатираме дека нема статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и испитаниците од училиштата без приходи. Во двете средини најизразен е индикатор 1 што значи дека сите вработени на едно ниво се подеднакво платени а скоро и да не се применува паричниот надомест како мотивирачки фактор. Карактеристично е тоа што во училиштата без приходи од шест индикатори , четири индикатори имаат под критичката вредност, што значи не се практикуваат.

**Сумарни резултати во однос на варијаблата Мотивирација на човечки ресурси:**

Колку е застапена мотивацијата на човечките ресурси во средното образование најдобро може да се види преку сликовитиот приказ на график 8.



- Најзастапено е мотивирањето во училиштата со приходи во другите европски држави (**2,98**), а најмалку застапено во училиштата без приходи во Р. Македонија (**2,36**), додека во сите останати средини е застапено на границата со најнискиот прифатен скор што говори дека училиштата сеуште немаат стратегии и постапки за наградување и мотивирање. *Хипотезата А8 е делумно потврдена.*

- Резултатите укажуваат на тоа дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од сите групи на училишта во однос на мотивирањето на вработените. **Разликите се присутни само при споредбата** која се однесува на ставовите на испитаниците од училиштата без приходи од Р.Македонија и другите европски држави ( $t(5)=-3$ ;  $p<0,05$ ), односно кај нив сосема на различен начин се спроведува ова компонентна во мотивирање на човечките ресурси. Оттука, хипотезата Б8 за разликите на ставовите на испитаниците во однос на начинот на мотивирање на вработените, *делумно се прифаќа.*

- Најзастапени активности за мотивирање се: сите вработени се подеднакво платени, постоење на разни стимулативни програми базирани на остварливи резултати и пофалување на најдобрите;

- Најмалку застапени активности за мотивирање на вработените се: паричен надомест како награда и мотив, критериуми за наградување и унапредување на најдобрите,
- Во Р. Македонија од вкупно 6 индикатори преку кои се врши мотивирање на вработените, 4 немаат доволна вредност и не се застапени, додека во другите европски држави само два индикатори не се применуваат,
- Во Р. Македонија постои отсуство на правилници и критериуми за наградување и казнување, најдобрите само добиваат работа но не и повеќе плата а за најслабите нема механизми за справување и унапредување на нивната работа.
- Во училиштата во другите европски држави најголема мотивација е безбедна и пријатна клима за работа, пофабата при постигнување на резултати, парите според нив не се единствено мотивациско средство, сепак напредувањето во професијата за нив е важен фактор за мотивирање бидејќи тоа само по себе и повлекува повеќе финансиска добивка.

## **1. 9. Управување со кариерата**

За истражување на варијаблата управување со кариерата добиените податоци се преставени на следните табели 52, 53, 54, 55 и 56 и ги тестираат податоците кои се однесуваат на застапеноста и на разликите на ставовите на испитаниците во различните групи на училишта за начинот на спроведување на кариерниот развој.

Најпрво ќе ги анализираме податоците кои се однесуваат на училиштата од Р. Македонија.

Табела 52. Мислења испитаниците од Р. Македонија од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Управување со кариерата

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М со приходи					Испитаници од училишта од Р.М без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. училиштето се грижи за кариерниот развој на вработените	6	45	20	9	2,40	10	16	57	3	2,62
2. вработените учествуваат на обуките што ги организира училиштето	1	3	36	40	3,44	1	4	28	53	3,55
3. вработените се едуцираат самоиницијативно	1	15	40	24	3,08	8	19	50	9	2,7
4. во училиштето постои клуб на талентирани вработени	57	17	2	4	1,41	56	30	0	0	1,35
5. вработените учат едни од други	0	43	33	4	2,51	0	0	50	36	3,42
6. менаџерот го насочува кариерниот развој на вработените	12	28	30	10	2,47	0	35	35	16	2,78
7. во училиштето се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	13	23	21	23	2,67	17	19	19	11	2,53
8. училиштето поддржува воведување на иновации	2	25	25	28	3,07	1	17	58	10	2,89
9. работените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	9	40	12	19	2,51	10	18	50	8	2,65
10. Училиштето овозможува финансиска поддршка во дошколувањето и кариерниот развој	40	33	7	0	1,59	64	10	12	0	1,39
	<b>AS1 total</b>				<b>2,51</b>	<b>AS2 total</b>				<b>2,58</b>
	<b>t= -2,25</b>					<b>p&gt;0,05</b>				

Управувањето со кариерата на вработените се разледува преку десет активности, претставени како индикатори/показатели на ова компонента при управувањето со човечките ресурси. Просечните резултати **AS1total=2,51** и **AS2total=2,58**, укажуваат на сепак позитивно односно задоволително присуство на варијаблата во двете групи на училишта.

Добиената вредност на т-тестот ( $t(9)=-2,25$ ;  $p>0,05$ ) е помала од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,05 и врз основа на тоа можеме да констатираме дека не е статистички значајна. Оттука нема значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија во однос на начинот на управување со кариерата на вработените

Посебните индикатори и нивните вредности укажуваат на сличност, посебно во делот на учеството на вработените во организираните обуки, и поддршката на иновациите како најзачестени активности. Најслабо применувани активности се: финансиите како знак на поддршка во дошколувањето, постоењето на клуб на талентирани и грижата на училиштето за кариерното

напредување. Резултатите на овие индикатори со број 4 и 10 имаат ниска вредност 1,41 и 1,59 за училиштата со приходи и 1,35 и 1,39 за училиштата без приходи. Најголема разлика меѓу училиштата има во однос на активноста вработените учат едни од други, која активност во училиштата со приходи има вредност 2,51, додека во училиштата без приходи има вредност 3,42 што означува доста изразено присуство.

Во однос управувањето со кариерата од дополнителните објаснувања на испитаниците може да се извлече дека заедничко и за едните и за другите училишта е тоа што најголемиот дел од испитаниците сметаат дека немаат организирана едукација и напредување во кариерата.

*Испитаниците од училиштата кои остваруваат приходи:*

-сметаат дека кариерниот развој би се подобрувал преку: развивање на вештините за комуникација и интерперсонални односи; стекнување на повеќе знаења со практичен карактер; поттикнување на тимската работа и размената на искуства; повеќе обуки; поттикнување на личната едукација и следење на нови искуства;

-искажана е потребата и неопходноста од услови за кариерен развој во насока на подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес;

-дел од испитаниците навеле дека во нивното училиште постои добро менаџирање на кариерниот развој на вработените.

Најголемиот дел од испитаниците од училиштата кои не остваруваат приходи, за разлика од оние кои остваруваат средства, ги наведуваат финансиските средства како причина за отсуство на активности поврзани со кариерниот развој.

Каква е состојбата во однос на управување со кариерата на вработените во училиштата во другите европски држави може да се види од податоците на следната табела 53

Табела 53 Мислења на испитаниците од другите европски држави од училишта со и без сопствени приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Управување со кариерата на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од други Е.Д. со приходи					Испитаници од училишта од други Е.Д. без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS1
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. училиштето се грижи за кариерниот развој на вработените	6	20	19	34	3,02	8	42	17	13	2,44
2. вработените учествуваат на обуките што ги организира училиштето	3	10	30	36	3,25	0	0	24	56	3,70
3. вработените се едуцираат самоиницијативно	0	10	38	31	3,26	0	22	58	0	2,72
4. во училиштето постои клуб на талентирани вработени	51	12	3	13	1,72	62	18	0	0	1,22
5. вработените учат едни од други	3	12	31	33	3,19	0	25	50	5	2,75
6. менаџерот го насочува кариерниот развој на вработените	23	18	16	22	2,47	8	19	45	8	2,66
7. во училиштето се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	4	19	30	26	2,99	16	27	32	5	2,32
8. училиштето поддржува воведување на иновации	4	6	13	56	3,53	5	20	37	18	2,85
9. работените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	5	9	30	35	3,20	9	29	38	4	2,46
10. училиштето овозможува финансиска подршка во дошколувањето и кариерниот развој	20	24	32	3	2,23	25	35	20	0	1,94
	AS1 total				2,88	AS2 total				2,5
	t= 3,04					p<0,05				

Аритметичките средини за варијаблата Управување со кариерата со  $AS1_{total}=2,88$  и  $AS2_{total}=2,50$  укажуваат на задоволителна застапеност и застапеност на самата граница според поставениот критериум, што зборува за присуството на *Управувањето со кариерата* во двете групи на училишта.

Меѓу испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави постои значајна разлика во ставовите во однос на активностите кои се практикуваат за управување со кариерата на вработените, што се потврдува со добиената вредност на т-тестот ( $t(9)= 3,04$ ;  $p<0,05$ ) која е поголема од критичката вредност на ниво 0,05.

Анализата на посебните индикатори упатува на разликите помеѓу групите во однос на зачестеноста на различните активности. *Така во училиштата со приходи* најзастапени активности се: поддржувањето на иновации во училиштето (индикатор број 8), самоиницијативното едуцирање на вработените (индикатор број 3) и учеството на обуки од страна на вработените (индикатор број 2). Најслабо изразени активности се: постоењето клуб на талентирани (индикатор број 4), финансиска подршка (индикатор број 10) и помошта од страна на

менаџерот во кариерното напредување на кадрите (индикатор број 6). Во училиштата без приходи најзастапени се активностите- индикаторите број 2, 8 и 5, а тоа се: учество во обуки, учењето едни од други и поддршката на иновации.. Најслабо изразени активности во двете групи на училишта, поточно воопшто незастапени се: клубот на талентирани ( вредноста е 1,72 за училишта со приходи и 1,22 за училишта без приходи), обезбедување на услови за напредување и финансиската помош (вредноста е 2,23 за училишта со приходи и 1,94 за училишта без приходи).

Што дополнително објаснуваат испитаниците во однос на управувањето со кариерата?

Во училиштата кои остваруваат приходи:

-она што го навеле испитаниците се движи од констатација дека има незаинтересираност и не водење грижа за кариерниот развој, преку невложување на финансиски средства за ова подрачје, па се до училишта во кои се дава поддршка, има следење на интересите и потребите на вработените и сето тоа е поткрепено со мала финансиска поддршка

Во училиштата кои не остваруваат приходи:

-најголемиот дел од испитаниците ги наведуваат финансиските средства како причина за отсуство на активности поврзани со кариерниот развој;

-голем дел од испитаниците сметаат дека нема конкретни критериуми за напредување и дека училиштето треба да овозможи услови за развој на овој сегмент;

-само во мал број случаи наведено е дека во училиштето постои грижа за кариерниот развој на вработените , и тоа е најизразено кај испитаниците од Малта.

Кариерниот развој како варијабла ја тестираме и од аспект на постоење разлики меѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи од Р. Македонија и другите европски држави, но и разликите меѓу ставовите на испитаниците од училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави.

Податоците се претставени на табела 54.

Табела 54. Мислења на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Управување со кариерата

Варијабли-компоненти на системот на МЧР	училишта со приходи		училишта без приходи	
	од Р. М.	од други држави	од Р. М.	од други држави
	AS1	AS2	AS1	AS2
1. училиштето се грижи за кариерниот развој на вработените	2,40	3,02	2,62	2,44
2. вработените учествуваат на обуките што ги организира училиштето	3,44	3,25	3,55	3,70
3. вработените се едуцираат самоиницијативно	3,08	3,26	2,7	2,72
4. во училиштето постои клуб на талентирани вработени	1,41	1,72	1,35	1,22
5. вработените учат едни од други	2,51	3,19	3,42	2,75
6. менаџерот го насочува кариерниот развој на вработените	2,47	2,47	2,78	2,66
7. во училиштето се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	2,67	2,99	2,53	2,32
8. училиштето поддржува воведување на иновации	3,07	3,53	2,89	2,85
9. вработените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	2,51	3,20	2,65	2,46
10. Училиштето овозможува финансиска поддршка во дошколувањето и кариерниот развој	1,59	2,23	1,39	1,94
total	2,51	2,88	2,58	2,5

$$t = -3,34 \quad p < 0,01 \quad t = 0,85 \quad p > 0,05$$

Прво ги разгледуваме резултатите за училиштата со приходи. Просечните вредности **AS1total=2,51** за училиштата со приходи од Р.Македонија и **AS2total=2,88** за училиштата со приходи од другите европски држави, покажуваат присутност на варијаблата посебно во училиштата од другите европски држави.

Вредноста на т-тестот ( $t(9)=-3,34$ ;  $p<0,01$ ) е поголема од критичката вредност на ниво 0,01, и врз основа на тоа можеме да констатираме дека е статистички значајна, односно дека постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави во однос на управувањето со човечките ресурси. Од вкупниот број на активности само за три постојат пониски вредности од 2,50 за двете средини, и тоа се работи за исти активности кои се занемарени при управувањето со човечките ресурси. Поголема разлики во спроведувањето на активностите за управување со човечки ресурси се сретнува кај индикатор број 9 кој се однесува на унапредувањето на оние вработени кои се ориентирани кон кариерен развој што како активност е поразвиена во училиштата со приходи во другите европски држави (3,20) а во училиштата со приходи во Р. Македонија 2,51.

Просечните вредности на варијаблата управување со кариерата за училиштата без приходи од Р. Македонија изнесува **AS1total=2,58** и за

училиштата без приходи од другите европски држави **AS2 total=2,50** покажуваат задоволително присуство. Од табелата може да се види отсуство на индикаторите со број 4 и 10 за Р. Македонија и индикаторите со број 4, 7, 9 и 10 за другите европски држави, што значи тие активности не се применуваат.

T-тестот ( $t(9)=0,85$ ;  $p>0,05$ ) постигнува вредност која не е значајна и упатува на непостоење на разлика меѓу ставовите на испитаниците од училиштата без приходи во Р. Македонија и испитаниците од училиштата без приходи од другите европски држави во однос на управување со кариерата. Таа сличност е најизразена во однос на индикатори со број 3 и 7 а се однесува на следниве активности: вработените се едуцираат самоиницијативно и во училиштето се обезбедуваат услови за напредување во кариерата.

За да ги споредиме резултатите од училиштата од Р. Македонија и другите европски држави ќе ги користиме податоците од следната табела 55 кои се однесуваат на испитување на застапеноста на варијаблата и тестирањето на разликите помеѓу ставовите на испитаниците од средните училишта во Р. Македонија и средните училишта во другите европски држави во однос на начинот на кој се врши управување со кариерата на вработените.

Табела 55. Мислења на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави за застапеноста на индикаторите на варијаблата Управувањето со кариерата

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта од Р.М.					Испитаници од училишта од други Е.Д.				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. училиштето се грижи за кариерниот развој на вработените	16	61	77	12	2,51	14	62	36	47	2,73
2. вработените учествуваат на обуките што ги организира училиштето	2	7	64	93	2,49	3	10	54	92	3,48
3. вработените се едуцираат самоиницијативно	9	34	90	33	2,88	0	32	96	31	2,99
4. во училиштето постои клуб на талентирани вработени	113	47	2	4	1,38	11 3	30	3	13	1,47
5. вработените учат едни од други	0	43	83	40	2,98	3	37	81	38	2,97
6. менаџерот го насочува кариерниот развој на вработените	12	63	65	26	2,63	31	37	61	30	2,56
7. во училиштето се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	29	42	61	34	2,6	20	46	62	31	2,65
8. училиштето поддржува воведување на иновации	3	42	83	38	2,98	9	26	50	74	3,19
9. работените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	19	58	62	27	2,58	14	38	68	39	2,83
10. Училиштето овозможува финансиска поддршка во дошколувањето и кариерниот развој	104	43	19	0	1,49	45	59	52	3	2,08
	AS1 total				2,45	AS2 total				2,69
					t= -2,41					p<0,05

Аритметичките средини кои изнесуваат  $AS1_{total} = 2,45$  за училиштата од Р. Македонија и  $AS2_{total} = 2,69$  за училиштата од другите европски држави укажуваат на ниско ниво во Р. Македонија или задоволителна застапеност на варијаблата Управување со човечки ресурси во училиштата во другите европски држави.

Вредноста на т-тестот ( $t(9) = -2,41$ ;  $p < 0,05$ ) е поголема од критичката вредност на ниво 0,05, што упатува на статистичка значајност на резултатот. Оттука, постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави во однос на начинот на управување со човечките ресурси.

Споредбата на посебните индикатори покажува најизразена разлика во вредноста на индикатор број 2 кој се однесува на: учеството на вработените во организираните обуки кој во Р. Македонија има вредност 2,49, а во другите европски држави постигнува вредност 3,48. За училиштата од другите европски држави најниски се резултатите на индикатор број 4 (1,38 за училишта од Р. Македонија и 1,47 за училишта од други европски држави), кој се однесува на постоење клуб за таленти и индикатор број 10 (1,49 за училишта од Р. Македонија и 2,08 за училишта од други европски држави), кој се однесува на финансиска поддршка за дошколување и кариерен развој.

На следната табела 56 престапени се податоците кои се однесуваат на училиштата со приходи и училиштата без приходи вкупно.

Табела 56. Мислења на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи за застапеноста на индикаторите на варијаблата Управувањето со кариерата на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од училишта со приходи					Испитаници од училишта без приходи				
	Поени				AS1	Поени				AS2
	1	2	3	4		1	2	3	4	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
1. училиштето се грижи за кариерниот развој на вработените	12	65	39	43	2,71	18	58	74	16	2,53
2. вработените учествуваат на обуките што ги организира училиштето	4	13	66	76	3,34	1	4	52	102	3,62
3. вработените се едуцираат самоиницијативно	1	25	78	55	3,17	8	41	108	9	2,71
4. во училиштето постои клуб на талентирани вработени	108	29	5	17	1,56	118	48	0	0	1,28
5. вработените учат едни од други	3	55	64	37	2,85	0	25	100	41	3,11
6. менаџерот го насочува кариерниот развој на вработените	35	46	46	32	2,47	8	54	80	24	2,72
7. во училиштето се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	17	42	51	49	2,83	33	46	51	16	2,42
8. училиштето поддржува воведување на иновации	6	31	38	84	3,30	6	37	95	38	2,87
9. работените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	14	49	42	54	2,85	19	47	88	12	2,55
10. Училиштето овозможува финансиска поддршка во дошколувањето и кариерниот развој	60	57	39	3	1,91	89	45	32	0	1,66
	AS1 total				2,70	AS2 total				2,54
					t= 1,82					p>0,05

Просечните вредности за варијаблата Управување со кариерата **AS1total=2,70** и **AS2 total=2,54** покажуваат доволно присуство во двете средини, но со произразен интензитет во училиштата со приходи, оттука овој аспект од концептот управување со човечки ресурси е застапен во училиштата за средно образование од двете средини- училишта со приходи и училишта без приходи.

T-тестот ( $t(9)=1,82$ ;  $p>0,05$ ) постигнува вредност помала од критичната вредност на ниво 0,05, а тоа значи нема статистички значајна разлика помеѓу испитаниците во однос на тоа како се врши управувањето со кариерата во училиштата со приходи и училиштата без приходи. Во двете групи на училишта на повеќе се реализираат обуки организирани од училиштето и самоиницијативно едуцирање на вработените. Според вредностите кои се пониски од критичниот скор има индикатори кои воопшто не се применуваат во двете средини, а тоа се: училиштето не обезбедува финансиска поддршка за дошколување и кариерен развој и училиштето нема клуб на талентирани вработени.

**Сумарни резултати во однос на варијаблата Управување со кариерата:**

При истражувањето на варијаблата *Управување со кариерата* на вработените и тестирање на хипотезите поставени за ова компонентната, од преставените податоци можеме да извлечеме неколку констатации. Најпрво ќе ја погледнеме застапеноста на варијаблата на график 9.



- Најзастапена е варијаблата *Управување со кариерата* во училиштата со приходи од другите европски држави (**2,88**), а најмалку е присутна или не присутна во училиштата во Р. Македонија (**2,45**). Ова варијабла е застапена околу вредноста на критериумскиот скор во повеќето средини. *Хипотезата А9 не е целосно прифатена.*

- *Хипотезата Б9 делумно се прифаќа бидејќи разлики помеѓу ставовите на испитаниците за управувањето со кариерата има во училиштата од странство со и без приходи( $t(9)=3,04;p<0,05$ ), училиштата со приходи од Р. Македонија и другите држави( $t(9)=-3,34;p<0,01$ ) и при споредувањето на испитаниците од Р. Македонија и другите држави (.вкупно)( $t(9)=-2,41;p<0,05$ ). Во училиштата со и без приходи од Р. Македонија( $t(9)=-2,25;p>0,05$ ), и училиштата без приходи од Р. Македонија и другите држави( $t(9)=0,85;p>0,05$ ), како и помеѓу училиштата со приходи вкупно и училиштата без приходи вкупно( $t(9)=1,82;p>0,05$ ) нема значајни разлики во однос на начинот на спроведување на компонентата управување со човечки ресурси.*

- Најчесто практикувани активности за управување со кариерата се: учество во обуки што ги организира училиштето, самоиницијативно образување и поддршка на иновации во училиштата;
- Најмалку застапени активности во однос на ова компонента се: грижа на училиштето за кариерниот развој на вработените, формирање на клубови на талентирани, обезбедување на услови во училиштето за напредување на кариерата и финансиска поддршка за дошколување,
- Кај сите групи на училишта постои сличност во спроведувањето на повеќето индикатори, но најповеќе (6) меѓу училиштата без приходи во Р. Македонија и другите европски држави но најчесто по однос на најниско застапените индикатори.
- Во училиштата во Р. Македонија и училиштата од другите држави од вкупно десет само на два индикатори покажуваат пониска вредност , односно незастапеност на активностите,
- Во Р. Македонија управувањето со кариерата во училиштата ја сметаат како организиран пристап за едукација, добра клима, одлични тимови, лична доедукација и сето тоа ќе води кон унапреување на воспитно образовната работа.
- Во другите европски држави испитаниците сметаат дека треба да се вложуваат финансии за кариерен развој и потребно е дефинирање на критериумите за кариерен развој, училиштата да развиваат сопствени стратегии за грижа за вработените за кариерно развивање.

- **Заклучни констатации за функционирањето на Концептот за менаџирање со човечките ресурси во училиштата за средно образование**

Во претходната анализа стана збор за степенот на застапеност на одделните компоненти од Концептот (системот) за менаџирање со човековите ресурси, како и за разликите во практикувањето (функционирањето) на истите во одделните групи средни училишта, со и без приходи, од Република Македонија и од група европски земји.

Овде се говори за степенот на застапеност на концептот, како целина, (како систем со сите свои компоненти), во практиката на споменатите групи училишта, како и за можните разлики меѓу нив. За таа цел, покрај напред изнесените податоци, и, врз нивна основа веќе изведените констатации, ќе ги користиме и прикажаните тотални вредности на аритметичките средини за одделните варијабли и за концептот во целина, како и податоците за разликите во застапеноста и функционирањето на концептот во сите групи на средни училишта, од Р. Македонија и од група европски земји, а кои се дадени во Табела 57 и Табела 58.

### **Застапеност на Концептот на ниво на целосниот примерок**

Ќе почнеме со проценката на степенот на застапеност на концептот на ниво на целосниот примерок, односно во сите училишта, опфатени со примерокот. Заклучокот за тоа може да се изведе на два начина.

- Прво, врз основа на вредноста - големината на тоталната аритметичка средина ( $ASt=2,78$ ), Табела 57), која ги одразува одговорите на скалите за проценка, што ги дадоа испитаниците од сите групи училишта, а во врска со застапеноста (практикувањето) на одделните активности од компонентите на концептот за менаџирање со човечките ресурси, може да се заклучи дека овој концепт постои, се практикува, односно функционира во сите групи училишта, опфатени со истражувањето и тоа во задоволителен степен. Со тоа се потврдува и општата хипотеза на истражувањето дека во училиштата за средно образование од Р. Македонија и во училиштата од група европски земји, во кои е извршено ова истражување, постои и функционира систем за менаџирање со човековите ресурси, со што е постигната и општата цел на истражувањето.

Табела 57. Дескриптивни статистики на испитуваните варијабли

или Просечни постигнувања на посебните групи училишта во однос на испитуваните варијабли

Варијабли-компоненти на системот на МЧР	вредности	Училишта од Р. М.		училишта од други држави		училишта со приходи		училишта без приходи		Вкупно Од Р.М и Е.Д.		Вкупно со приходи и без приходи	
		со	без	со	без	Р.М.	Е.Д	Р.М.	Е.Д.	Р.М	Е.Д.	со	без
1. Анализа на работно место и работни способности	AS	2,7	2,96	3,25	2,79	2,7	3,25	2,96	2,79	2,83	3,02	2,97	2,87
	t-тест	t(15)=-2,35; <0,05		t(15)=7,41; <0,01		t(15)=-5,78; <0,01		t(15)=1,98; >0,05		t(15)=0,64 >0,05		t(15)=1,29 >0,05	
2. Планирање на човечки ресурси	AS	3,02	2,8	3,19	2,63	3,02	3,19	2,8	2,63	2,91	2,91	3,11	2,71
	t-тест	t(8)=1,18; >0,05		t(8)=2,88; <0,05		t(8)=-2,31; >0,05		t(8)=-0,55; >0,05		t(8)=0,006; >0,05		t(8)=3,20; <0,05	
3. Регрутација на човечки ресурси	AS	2,73	2,72	3,09	2,57	2,73	3,09	2,72	2,57	2,73	2,83	2,91	2,64
	t-тест	t(6)=0,17; >0,05		t(6)=2,21; >0,05		t(6)=2,64; <0,05		t(6)=0,72; >0,05		t(6)=-0,98; >0,05		t(6)=2,38; >0,05	
4. Селекција на човечки ресурси	AS	2,4	2,47	3,07	2,69	2,4	3,07	2,47	2,69	2,44	2,88	2,74	2,58
	t-тест	t(7)=0,46; >0,05		t(7)=2,87; <0,05		t(7)=-3,82; <0,01		t(7)=1,67; >0,05		t(7)=-3,63; <0,01		t(7)=1,44; >0,05	
5. Обука на човечки ресурси	AS	2,99	2,9	3,11	2,64	2,99	3,11	2,9	2,64	2,95	2,88	3,05	2,77
	t-тест	t(8)=1,90; >0,05		t(8)=2,46; <0,05		t(8)=-1,18; >0,05		t(8)=1,51; >0,05		t(8)=0,76; >0,05		t(8)=2,91; <0,05	
6. Програма за професионален развој	AS	2,67	2,61	3,04	2,59	2,67	3,04	2,61	2,59	2,64	2,82	2,87	2,60
	t-тест	t(8)=0,84; >0,05		t(8)=4,94; <0,01		t(8)=-5,52; <0,01		t(8)=0,19; >0,05		t(8)=-1,4; >0,05		t(8)=4,32; <0,01	
7. Оценување на перформанси	AS	2,59	2,47	3,24	2,38	2,59	3,24	2,47	2,38	2,54	2,81	2,92	2,43
	t-тест	t(6)=0,78; >0,05		t(6)=7,96; <0,01		t(6)=112,75; <0,01		t(6)=0,75; >0,05		t(6)=-5,43; <0,01		t(6)=4,13; <0,01	
8. Мотивирање на вработени	AS	2,52	2,36	2,98	2,58	2,52	2,98	2,36	2,58	2,54	2,77	2,75	2,59
	t-тест	t(5)=2,13; >0,05		t(5)=1,17; >0,05		t(5)=-1,31; >0,05		t(5)=-3 <0,05		t(5)=-1,3; >0,05		t(5)=1,45; >0,05	
9. Управување со кариерата	AS	2,51	2,58	2,88	2,5	2,51	2,88	2,58	2,5	2,45	2,69	2,70	2,54
	t-тест	t(9)=-2,25; >0,05		t(9)=3,04; <0,05		t(9)=-3,34; <0,01		t(9)=0,85; >0,05		t(9)=-2,41; <0,05		t(9)=1,82; >0,05	
total	AS	2,68	2,65	3,09	2,6	2,68	2,67	2,65	2,6	2,67	2,85	2,89	2,63
total	t-test	t(8)=0,09; >0,05		t(8)=10,67; <0,01		t(8)=6,53; <0,01		t(8)=1,06; >0,05		t(8)=-3,51 <0,01		t(8)=6,54 <0,01	

• Сличен заклучок може да се изведе и врз основа на тоталните аритметички средини за сите одделни групи средни училишта од Р. Македонија и од групата европски држави, дадени во Табела 57. Имено, тие се движат од 2,60 до 3,09, и сите имаат вредности поголеми од утврдениот критериум од 2,50, што е добра основа да се констатира дека во сите групи на средни училишта, опфатени со промерокот на нашето истражување, постои и се практикува

целосен концепт за менаџирање со човековите ресурси. Споменатите големини на аритметичките средини, во четирите групи училишта, очигледно, укажуваат и на извесни разлики во степенот на застапеност на концептот во нив. На овие разлики се осврнуваме од два аспекта: а) на нивната суштинска природа, односно во што се состојат - на што укажуваат тие, и б) од што се условени - кои се можните причини за нивното постоење.

График 10.



### Застапеност на концептот во различните групи училишта

Еве што кажуваат податоците, во Табелите 57 и 58, за различниот степен на застапеноста на концептот - со сите свои компоненти (варијабли и индикатори) во одделните групи училишта, односно училиштата од Р. Македонија и училиштата од групата европски земји.

- Највисок степен на застапеност на концептот за менаџирање со човековите ресурси е присутен во средните училишта, со приходи, од група европски држави, чија  $AS = 3,09$ . Во вие училишта, 7 од 9-те компоненти на концептот имаат аритметички средини поголеми од 3,00, а останатите две само за нијанса имаат помали вредности од 3,00 ( $AS = 2,98$  и  $AS = 2,88$ ), што не е случај кај ни една друга група училишта. Ваквата позитивна состојба уште посилно се потврдува со следниов податок. Поточно, во табелата 58 може да се види дека

во овие училишта, само 4 (четири) од вкупно 81 индикатори (за сите девет компоненти), односно само 3,70% од нив, имаат помала вредност од критериумот 2,50 (по еден во компонентите: *програма за професионален развој и мотивирање на вработените* и *2 во компонентата - управување со кариерата*). Изнесените податоци недвосмислено потврдуваат дека концептот за менаџирање со човечките ресурси во училиштата (со приходи) од група европски земји е целосен, односно застапен е и се практикува (функционира) со сите свои компоненти и тоа на високо ниво.

- На второ место, според степенот на застапеност на концептот, изразен преку големината на аритметичките средини, се групата училишта со приходи од Р. Македонија, чија  $AS = 2,68$ , потоа следат училиштата без приходи од Р. Македонија - со  $AS = 2,65$  и последна е групата училишта без приходи од група европски земји со  $AS = 2,60$ .

Судејќи само врз основа на аритметичките средини, би се рекло дека и во овие три групи училишта, исто така, постои и на задоволително ниво функционира систем за менаџирање со човековите ресурси. Меѓутоа, други аргументи укажуваат на малку поинаква состојба. Поточно, податоците во табела 57 покажуваат дека во овие три групи училишта, одделни компоненти од тој систем се практикуваат само делумно - под или многу блиску до критичното ниво од 2,50. Во училиштата со приходи од Р. Македонија, тоа се следниве компоненти: *селекција на човечки ресурси* (2,40), *управување со кариерата* (2,31) и *мотивирање на вработените* (2,52); во училиштата без приходи од Р. Македонија - компонентите: *мотивирање на вработените* (2,38), *оценување на перформансите* (2,47) и *селекција на човечки ресурси* (2,47) и во училиштата без приходи од група европски земји: *оценување на перформансите* (2,38) и *управување со кариерата* (2,50). Тоа значи дека во секое од овие групи по 2-3 од деветте компоненти на системот се недоволно застапени, односно дека концептот за менаџирање со човечки ресурси во овие училишта е нецелосен.

Освен тоа, податоците од табела 61 говорат дека, речиси, една третина од индикаторите (26 индикатори или 32,09% во училиштата со приходи од Р. М.; 25 индикатори или 31,22% во училиштата без приходи од Р. М. и во училиштата без приходи од други европски земји 32, односно дури 39,50% индикатори) не ја минуваат граничната вредност од 2,50.

Табела 58. Број на индикатори со пониска вредност од поставениот критериум за секоја варијабла во училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави.

ВАРИЈАБЛИ										
	Анализа на Работата	Планирање на ч.ресурси.	Регрутација на ч.ресурси	Селекција на ч.ресурси	Обука на чов.ресурси	Програма за проф. развој	Оценувањена перформансите	Мотивирање на вработените	Управување со кариерата	вкупно
<b>Број на индикатори на варијаблата</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>81</b>
училишта во Р.М со приходи	8	0	2	3	0	3	2	4	4	26 32,08%
училишта во Р.М без приходи	4	2	2	5	0	3	3	4	2	25 31,33%
училишта од други држави со приходи	0	0	0	0	0	1	0	1	2	4 3,70%
училишта од други држави без приходи	3	4	4	2	2	3	5	4	5	32 39,50%

Важно е и тоа што најголемиот број од овие индикатори се констатирани во претходно споменатите варијабли, односно во оние, чии аритметички средини, исто така, се под или на граничната вредност од 2,50.

Според тоа, а врз основа на изнесените факти, може да се заклучи дека разликите во застапеноста на концептот за менаџирање со човековите ресурси, во училиштата со приходи од група европски земји, од една страна, и во училиштата со и без приходи од Р. Македонија и училиштата без приходи од други европски земји, од друга страна, се состојат не само во општиот тренд на пониска, но сепак, позитивна изразеност на повеќето свои варијабли, туку и со незадоволителниот степен на изразеност на погоре наведените варијабли. Сето тоа води кон заклучок дека концептот на менаџирање со човечките ресурси во училиштата опфатни со истражувањето е застапен во задоволителен степен, но не и доволно и целосно развиен за да може навистина ефикасно да функционира. Оттаму, како дополнение на првоискажаниот заклучок, би рекле дека и основната хиротеза, според која во училиштата за средно образование од Р. Македонија и од група европски земји постои и функционира систем за менаџирање со човечките ресурси на задоволително ниво, во најголема мера се прифаќа, но не и целосно што значи има извесни разлики во неговото практикување.

## Можни причини за различната застапеност на концептот

Од збирните - вкупните податоци (дадени во табела 57) за застапеноста на концептот на менаџирање со човечките ресурси, со сите свои девет варијабли, кај сите групи училишта, опфатени со примерокот, јасно се гледа дека меѓу разните групи училишта постојат извесни разлики. Овде поконкретно ќе видиме какви разлики се присутни и колку тие се изразени во поглед на степенот на застапност, односно во функционирањето на концептот за менаџирање со човечките ресурси, меѓу училиштата со и без приходи од Р. Македонија и училиштата (со и без приходи) од група европски земји и на што се должат тие.

- Најмали/најмалку статистички значајни разлики се утврдени меѓу училиштата со и без приходи од Р. Македонија. Тие се разликуваат само во поглед на присутноста, односно практикувањето на компонентата *анализа на работата и работните способности* ( $t(8)= 2,35, p<0,05$ ). И меѓу училиштата без приходи од Р. Македонија и училиштата без приходи од други европски земји, утврдена е разлика само кај една компонента - *мотивирање на вработените*. ( $t(8)=3,00, p<0,01$ ). Тоа значи дека разликите во застапеноста и функционирањето на концептот за менаџирање со човечките ресурси се најмали меѓу овие три групи училишта.

- Нешто повеќе разлики се констатирани меѓу групата училишта од Р. Македонија (со и без приходи), од една страна, и училиштата од групата европски земји (со и без приходи), од друга страна, утврдени се разлики кај следниве три компоненти на концептот: *селекција на човечки ресурси* ( $t(8)=3,63; p<0,01$ ), *оценување на перформансите* ( $t(8)=5,43; p<0,01$ ) и *управување со кариерата* ( $t(8) 2,41; p<0,05$ ), но и меѓу тоталните. AS ( $t(8) = 3,51; p<0,01$ ).

- Статистички значајни разлики меѓу училиштата со приходи од група европски земји, од една страна, и училиштата со приходи од Р. Македонија, утврдени се во практикувањето на следниве шест компоненти (варијабли) и на следниве нивоа на незначајност на истите: *анализа на работата и работните способности* ( $t(8)=5,78; p<0,01$ ), *регрутација на човечки ресурси* ( $t(8)=2,64; p<0,05$ ), *селекција на човечки ресурси* ( $t(8)=3,82; p<0,01$ ), *програма за професионален развој* ( $t(8)=5,52; p<0,01$ ), *оценување на перформансите* ( $t(8)=12,75; p<0,01$ ) и *управување со кариерата* ( $t(8)=3,34; p<0,01$ ) и, се разбира, кај тоталните AS ( $t(8) = 6,53, p<0,01$ )

• Многу слична е состојбата со разликите меѓу училиштата со и без приходи од група европски земји. Разликите меѓу нив се изразени кај следниве седум компоненти: *анализа на работата и работните способности* ( $t(8)=7,41$ ;  $p<0,01$ ), *планирање на човечки ресурси* ( $t(8)=2,88$ ;  $p<0,05$ ), *селекција на човечки ресурси* ( $t(8)=2,87$ ;  $p<0,05$ ), *обука на човечки ресурси* ( $t(8)=2,46$ ;  $p<0,05$ ), *програми за професионален развој* ( $t(8)=,44$ ;  $p<0,01$ ), *оценување на перформанси* ( $t(8)=7,96$ ;  $p<0,01$ ), *управување со кариерата* ( $t(8)=3,04$ ;  $p<0,01$ ) и во тоталната AS ( $t(8)=10,67$ ,  $p<0,01$ ). Интересно е да се забележи дека пет од наведените компоненти се исти со оние кај кои е утврдена разлика и меѓу училиштата со приходи од Р.М. и од училиштата со приходи од група европски земји.

• Значајни податоци се и оние кои укажуваат на разликите меѓу училиштата со приходи од Р. Македонија и од група европски земји, од една страна и училиштата без приходи од Р. Македонија и од група европски земји, од друга страна. Меѓу овие две категории училишта утврдени се статистички значајни разлики кај следниве компоненти: *планирање на човечки ресурси* -  $t(8)=3,20$ ;  $p<0,05$ ; *обуки на човечки ресурси* - ( $t(8)=2,91$ ;  $p<0,05$ ); *програма за професионален развој*-  $t(8)=4,32$ ;  $p<0,05$ ; *оценување на перформансите* -  $t(8)=4,13$ ;  $p<0,01$  и кај тоталната AS ( $t(8)=6,54$ ;  $p<0,01$ ).

Врз основа на изложените податоци (показатели) за постоењето на статистички значајни разлики во степенот на застапеност и функционирање на концептот за менаџирање со човечките ресурси кај одделните групи училишта (со и без сопствени приходи), од Р. Македонија и од група европски земји, опфатени со ова истражување, може да се заклучи дека истите се условени, главно, од следниве два фактора: а) средствата со кои располагаат одделни групи училишта, како сопствени приходи; и б) пошироката и потесната средина во која работат училиштата.

Влијанието на финансиските средства, особено е забележително при споредбата на училиштата со и без приходи од другите европски држави, училиштата со приходи од Р. Македонија и училиштата со приходи од другите европски држави, како и училиштата со приходи (вкупно) наспроти училиштата без приходи (вкупно). Меѓутоа, значајните разлики меѓу училиштата со приходи од Р. Македонија и училиштата со приходи од другите европските земји, веќе јасно укажуваат дека финансиските средства не се единствениот фактор кој има влијание - придонес за повисок степен на застапеност на концептот за

менаџирање со човечките ресурси. Кон иста размисла води и отсутноста на статистички значајни разлики во степенот на застапеност на концептот кај двете групи училишта од Р. Македонија (со и без приходи). Кај овие две групи училишта утврдена е статистички значајна разлика во степенот на застапеност само кај варијаблата анализа на работното место и работните способности, и тоа во корист на училиштата без приходи. Ваквата состојба тешко може да се објасни освен да се каже дека училиштата од Р. Македонија, кои остваруваат приходи, или не остваруваат позначителни приходи, од кои дел би вложиле за професионален развој на кадрите, или мал дел од остварените приходи вложуваат за подобрување на менаџирањето со човечките ресурси. Но, можно е и нешто друго. Сите тие се училишта кои работат во иста (потесна и поширока) средина (Скопје, односно Р. Македонија). Нема дилема дека средината (потесна и поширока) има свое влијание врз однесувањето на луѓето воопшто, па и врз нивното однесување на работното место и во професионалното ангажирање воопшто. На ваква размисла поттикнува и фактот што степенот на застапеност на концептот за менаџирање со човечките ресурси во училиштата без приходи од група европски земји е многу поблизок, речиси, идентичен, со двете групи училишта од Р. Македонија (со и без приходи), отколку со групата училишта со приходи од група европски земји. Во контекст на ова е и постоењето на значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците за застапеноста, функционирањето на концептот за менаџирање со човечки ресурси во училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави што укажува на присуството на некои одделни аспекти или состојби кои се предмет на анализа во вториот дел на ова истражување.

На Разликите во застапеноста и функционирањето на концептот за менаџирање со човечките ресурси меѓу двете групи училишта од европските земји, може да се гледа од неколку аспекти. Покрај можното влијание на сопствените приходи, доколку тие или дел од нив, се наменат и за професионален развој на кадрите. Но, не може да не се земе предвид и фактот што во оваа група од седум земји (Србија, Црна Гора, Косово, Албанија, Бугарија, Словенија и Естонија) - шест се од нашето блиско опкружување - по многу нешта послични (поблиски) до (со) нашата, отколку со групата земји од каде се училиштата со приходи. (Франција, Холандија, Австрија, Турција, Чешка, Словенија, Бугарија и Србија)

## 2. Дополнителни аспекти на Концептот за менаџирањето со човечките ресурси

По приказот на резултатите кои се однесуваат на развиеноста на *Концептот за менаџирање со човечките ресурси*, во првиот дел од ова истражување и констатациите дека *Концептот* е поразвиен во училиштата во другите европски држави како и во училиштата со приходи, нашиот интерес оди понатаму, да се истражат уште неколку други состојби кои се специфични во овие средини и кои преставуваат своевиден показател за поголемата изразеност на менаџирањето со човечки ресурси. За таа цел како што е понапред потенцирано, во спроведениот инструмент беа поставени прашања кои се однесуваат на состојби од аспект на лична ангажираност на вработените и мотивираност за професионален развој, понатаму прашања што се однесуваат на организираноста во училиштата и превземени иницијативи за развој на кадрите и се разбира каква е улогата на некои системски решенија во насока на спроведување на политиката за развој на човековите ресурси.

Одговорите од овој дел на прашалникот се во функција на докажување на хипотезите од група В кои се однесуваат на тоа дека постојат повеќе различни аспекти или состојби во испитуваните групи на училишта кои го прикажуваат постоењето на развиеноста на *Концептот за менаџирање на човечките ресурси*.

Индикаторите што произлегуваат од личниот однос на вработените кон ова проблематика поврзани се пред се со нивниот професионален развој кој претставува основа или база за личен развој но и придонес во развојот на проблематката во целина. Оттука, планирањето на професионалниот развој на кадрите во училиштата за средно образование е еден од основните предуслови за успешно менаџирање на човечките ресурси. Тоа планирање, пред се, овозможува континуиран професионален развој на вработените, што - потоа, обезбедува квалитетно изведување на воспитно-образовната работа во училиштето. Но, доброто планирање на професионалниот развој претпоставува постоење на одредени предуслови. На пример, не може да се планираат обуки за професионален развој, ако добро не се познаваат индивидуалните образовни потреби на кадрите во училиштето и ако за тоа не се создадени и други предходни услови какви што се квалитетот на иницијалното образование и влезот во наставниот процес.

## 2.1. Додипломското образование -основа за идниот професионален развој

Иницијалното образование е само почеток во професионалниот развој на единката за одредена професија, додека усовршувањето во професијата трае цел работен век

Сепак, професионалниот развој на кадрите во средното образование е условен, покрај другото, и од квалитетот на нивното иницијално/додипломско образование, односно од знаењата, вештините и способностите - компетенциите со кои се здобиваат во текот на студиите. Токму затоа, на испитаниците им беше поставено и прашањето: *Какво е вашето мислење за квалитетот на подготвителното образование за наставничката професија (студиски програми) во Вашата земја? Што предлагате Вие?*

Испитаниците од Република Македонија главно имаат негативни ставови за квалитетот на факултетите кои подготвуваат образовни работници, пред се недостатокот го гледаат во непостоењето врска меѓу теоретскиот и практичниот дел на студирањето. Имено, студентите имаат незначително практична работа и тоа без надзор и без никаков квалитет. А за останатите кадри кои се доквалификуваат квалитетот е уште понизок, односно испитите за педагошка доквалификација се формална работа и секој може на наједноставен начин да се стекне со педагошка доквалификација за кратко време буквално без ниту еден час практика.

Според мислењето на испитаниците нискиот статус на наставната работа ги одвраќа посилните ученици да студираат наставен факултет и затоа критериумите на наставните факултети се многу ниски. Но овој податок не е многу релевантен ако се земе во обзир и дека јаки студенти на стручните факултети сепак се многу слаби наставници тоа значи дека и самата педагошка квалификации односно нејзиниот неквалитет допринесува кон оваа појава. Ниту едни ниту други имаат можност да се подготват за реална ситуација- влез во училиница и работа со жива материја.

Одговорите на испитаниците од другите европски држави се во сосема друга насока, сите главно сметаат дека наставниците кои имаат завршено педагошки факултет се мошне квалитетни, малку поголем проблем имаат наставниците со стручно-инженерски факултети на кој им е потребна поогранизирана педагошка доквалификација . Сите потенцираат (со исклучок на Србија, Ц.Гора и Албанија) дека наставните факултети се со многу добар

квалитет и одличен образовен модел. Посебно сакам да го издвојам подготвителното образование на наставниот кадар во Холандија кои имаат одличен приод кон тренингот на новите наставници. Образованието трае 4 години од кои 75% се изучуваат теоретски предмети и 25% практика во секоја наставна година во училища. Тие постојано ги ревидираат курикулумите на педагошките факултети имплементирајќи новитети. Добро е што во земјите како Франција, Литванија, Малта спроведуваат модуларна настава на педагошките факултети. Во Чешка образованието на факултеите е одлично само што наставната работа не е соодветно платена. Овие се само дел од коментарите на испитаниците кои упатуваат на големи разлики во квалитетот на наставните факултети и подготвителните програми за наставна работа, а тоа значи дека во нашата земја треба да се направат коренити промени во високото образование за наставна работа.

## **2.2. Приправничкиот стаж (како влезна фаза) - клучен чекор за идниот развој на кадрите**

Приправничкиот стаж е првиот и доста значаен чекор во наставничката професија, се разбира, доколку тој се реализира добро осмислено. Во врска со тоа, од испитаниците беше побарано да одговорат и на следново прашање: *Каквов е влезот и дали има подготвителна фаза на новите кадри во бразовната дејност? Што предлагате Вие?*

Според Законот за Средно образование, училиштата во Р. Македонија, имаат обврска за помагање на нововработениот (почетник) по пат на менторство. Но подготвителна фаза на овој начин е прилично формализирана. Најчесто наставникот е оставен сам на себе и на неговата желба да се унапреди. Единствено кон што е фокусиран правно е полагањето на приправничкиот испит за кој подготвува тема, и нагледен час и познавање на правната образовна регулатива. Темата и познавањето на законот донекаде го постигнува но за квалитетот на часот многу не обрнува внимание ниту назначената комисија која ретко негативно ги оценува наставниците кои полагаат приправнички испит и тогаш кога часот им е монолог (научена содржината, а не се применува никаква методологија за квалитет и постигнување).

Изборот на ментор исто така не подлежи на критериуми и знаења. Често пати назначениот ментор е многу слаб наставник, кој нема трансверни

способности и желба да поминува време со новиот наставник, па обично таа улога ја презема стручната служба во училиштата. Како позитивен и оптимистички податок може да се земе дека во некои од училиштата кои остваруваат сопствени средства имаат план за прифаќање на нововработените и покрај доделувањето на ментор задолжително ги вклучуваат новите наставници во обука за подготвување за наставата, методи за водење настава и подготвување на тестови. Во сите останати училишта нема доволно обуки за ментори и за новите наставници, дури и да има обуки, училиштето нема механизам да ги натера наставниците да ги посетуваат а за тоа немаат никакви реперкусији. За жал ниту во програмата на стручната служба не е пропишана улогата за поддршка на новите наставници и обично тоа се препушта на добра волја од двете страни. Често пати како резултат на притисоци од различни видови во училиштата се вработуваат потполно некомпетентни лица.

Би го цитирала педагогот од едно училиште "Чувствувам дека новите наставници се самовклучуваат во наставата поаѓајќи од своето помнење и лично искуство кога биле ученици. И кругот се врти, истите методи се употребуваат и истите системи се вежбаат. Учењето на памет и понижувањето на учениците е застарена пракса и не чувствувам дека на новите наставници на некој начин им е кажано да прават на поразличен начин. Тие ги гледаат постарите колеги и се однесуваат како нив. Дури и кога покажуваат иницијатива да одат порано на час, непријателски се окарактеризирани од постарите колеги, па така целата возбуда и гордос да се биде добар наставник полека исчезнува".

За разлика од состојбите во нашата земја во другите европски држави ова е решено на многу повисоко ниво и функционира добро . Вреди да се издои примерот во Словенија каде приправничкиот стаж трае од 6-10 месеци во зависност од степенот на образование на наставникот<sup>1</sup>. Поволен момент е тоа што и менторот не е било кој наставник туку наставник кој предходно, како резултат на личен професионален развој, се стекнал со највисокото звање ментор. Таму стартор на почетниците е многу поквалитетен и постабилен, бидејќи менторот има обврска да го подучи наставникот почетник и неговото мислење се зема во обзир при полагањето на приправничкиот испит. За да пријави наставникот приправник полагање на стручен испит задолжително го приложува мислењето на менторот за целиот менторски процес , мислењето на

<sup>1</sup> Pravilnik o pripravnstvu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobrazovanja(Uradni list RS,st.16/07 uradno procisceno besedilo) clen 5.

менторот за релизирани часови, мислење на директорот за најмалку 3 од задолжителни 6 часа за набљудување и подготовки за сите шест часа. Министерството за образование спроведува подготвитена програма за полагање на стручниот испит. Стручниот испит опфаќа законодавство и словенски јазик. Друга поволност во словенскиот систем е програмата за волонтерство и практиканство. Наставникот после завршениот наставнички факултет има право да обавува наставна работа и тоа како практикант или волонтер. Во двата случаи времето поминато во училиште му се признава како приправнички стаж и добива право да полага стручен испит иако не е вработен. Разликата меѓу волонтерот и практикантот е во тоа што практикантот добива надомест од министерството за образование посебно ако бил негов стипендист, додека волонтерот не добива никаков надомест за работата но можноста за полагање на стручен испит кој подоцна му дава поголема шанса за вработување, е доволен мотив за волонтерот.

Добра практика има и во Турција каде што секој нововработен наставник има обврска да посетува тренинг организиран од општината со траење од неколку недели до неколку месеци, а содржината се однесува на практичните аспекти од наставната работа.

Во Франција, Малта и Холандија според исказите на испитаниците постојат институти за тренинг на наставници а во други земји центри за обуки или андрагошки институции. Но по ова прашање и голем дел од испитаниците од училиштата без приходи од европските земји покажуваат незадоволство, недоволна осмисленост и организираност на овој процес на прифаќање и помагање во унапредувањето на новите наставници.

### **2.3. Образовните потреби на кадрите и нивното задоволување**

Вистинското вклучување на единката во системот за континуирано професионално усовршување на кадрите, едноставно, можно е доколку таа има и сопствен план за тоа што сака да постигне. Со цел да осознаеме некои од состојбите, кои влијаат врз вклучувањето и однесувањето на кадрите во рамките на концептот за менаџирање со човечките ресурси, од испитаниците побаравме да одговорат на неколку прашања. Со овие неколку прашања ја тестираме хипотезата B1: Постојат разлики во ставовите на испитаниците од

училишта со и без приходи од Р. Македонија и другите европски држави во однос на личните образовни потреби и начинот на нивно задоволување.

• Едно од нив е прашањето: *Дали имате личен план за перманентно стручно усовршување?* Одговорите на ова прашање дадени се во табелите 59a/б<sup>2</sup>.

Табела 59. Самооценување на испитаниците во однос на имањето на личен план за континуиран професионален развој

а) Училишта со и без приходи во Р. Македонија и училишта со и без приходи во други Е.Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.Македонија						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	69	86,25	65	75,58	134	80,72	68	86,08	55	68,75	123	77,36
не	11	13,75	21	24,42	32	19,28	11	13,92	25	31,25	36	22,64
total	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi^2_1(1;166)=3,04 \quad p>0,05 \quad \chi^2_2(1;159)=6,82 \quad p<0,01$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговори	Вкупно испитаници од Р.М. и други Е.Д. (европски држави)						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	Од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приход		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	134	80,72	123	77,36	257	79,08	137	86,16	120	72,29	257	79,08
не	32	19,28	36	22,64	68	20,92	22	13,84	46	27,71	68	20,92
total	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi^2_1(1,325)=0,24 \quad p>0,05 \quad \chi^2_4(1,325)=9,43 \quad p<0,01$$

За да видиме дали постојат разлики во одговорите на испитанците во врска со планирањето на личниот професионален развој, направивме споредби помеѓу испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија (интерно) и мислењето на испитанците од училиштата со и без приходи од другите европски држави (интерно) што може да се види од табела 59 а .Од добиените податоци може да се види дека во училиштата со и без приходи во Р. Македонија доста е голем процентот на вработени кои имаат сопствен план за континуиран професионален развој (86,25% за училиштата со приход и 75,58% за училиштата без приход). Добиените податоци ни покажаа помеѓу вработените

<sup>2</sup> Заради поголема прегледност податоците по секое прашање се дадени во две табели а и б. Табелата а се однесува на групите на испитаници од Р. Македонија со и без приходи и групите од Е.Д. (други европски држави) со и без приходи, табелата б се однесува на вкупно училишта во испитувањето од Р.Македонија и вкупно училишта од другите европски држави (Е.Д.) и вкупно училишта со приходи и вкупно училишта без приходи независно од државата во која се наоѓаат.

во училиштата во Р. Македонија нема разлики во однос на поседување на личен план за професионален развој. Ова се констатира врз основа на Хи - квадрат тестот кој изнесува **3,04** и кој не е статистички значаен.

Состојбата е поинаква во училиштата во другите европски држави. Таму, во училиштата со приходи, поголем процент на вработени прават сопствен план за професионален развој (86,08%), а во училиштата без приходи 68,75%. Добиениот Хи- квадрат тест, кој изнесува **6,82**, покажува статистичка значајност на ниво 0,01.

На табела **59 6** претставени се резултатите во однос на истото прашање кое сега се однесува на *испитаниците во целина(вкупно)*, односно се бараат разликите помеѓу ставовите на испитаниците од Р. Македонија и ставовите на испитаниците од другите европски држави, како и разликите помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи наспроти испитаниците од училиштата без приходи.

Од податоците може да се забележи дека не постои разлика во одговорите на испитаниците од Р. Македонија и другите европски држави во врска со постоењето сопствен план за континуиран професионален развој. На такво тврдење наведува добиениот Хи-квадрат тест (**0,24**) кој не е статистички значаен. Испитаниците од двете групи училишта, во висок процент одговориле потврдно дека имаат личен план за континуиран професионален развој (80,72%, односно 77,36%).

Какво влијание имаат *приходите на училиштата* врз креирањето и поседувањето на личен професионален план може да се види од вредноста на Х-квадрат тестот кој изнесува **9,43** и е поголема од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,01. Тоа значи дека постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со сопствени приходи и ставовите на испитаниците од училиштата без приходи во однос на користењето на план за личен професионален развој. Така во училиштата со сопствени средства 86,16% од испитаниците користат сопствен план за развој, а само 13,07 % не поседуваат план, додека во училиштата без приходи 72,29% имаат план, а 27,71 % немаат сопствен план за развој.

- Меѓутоа, едно е да се има личен план за постојано стручно усовршување, а сосема друго е каква е *амбицијата на вработените за континуирано образование и преземање на иницијативи за самообразование*, колку се спремни практично да ги реализираат желбите и колку се проактивни на

тој план. За состојбите во тој поглед во училиштата опфатени со ова истражување, ќе дознаеме од одговорите на испитаниците на прашањето: *Дали имате(преземате) лична иницијатива за професионален развој?* чии резултатите се претставени на табела 60а/б.

Табела 60. Самооценување на испитаниците во однос на личната иницијатива за професионален развој (продолжено образование)

а) Училишта со и без приходи во Р. Македонија и училишта со и без приходи во други Е.Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.М.						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	40	50	13	15,12	53	31,91	70	88,61	65	81,25	135	84,90
не	40	50	73	84,88	113	68,07	9	11,39	15	18,75	24	15,10
total	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (1;166)=22,74 \quad p<0,01 \quad \chi_2^2 (1;159)=1,67 \quad p>0,05$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговори	Вкупно испитаници од Р. М. и од други Е.Д. (европски држави )						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	53	31,93	135	84,9	188	57,85	110	69,18	78	46,98	188	57,85
не	113	68,07	24	14,1	137	42,15	49	30,81	88	53,02	137	42,15
total	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi_3^2 (1,325)=93,45 \quad p<0,01 \quad \chi_4^2 (1,325)=16,39 \quad p<0,01$$

Во Р. Македонија 50% од вработените во училиштата со приходи изјавиле дека имаат лична иницијатива за продолжено образование, додека во училиштата без приходи само 15,12% од испитаниците се изјасниле дека превземаат иницијативи за професионален развој(формално или неформално), а дури 84,88 % велат дека не покажале таква иницијатива. Добиениот резултат на Хи-квадрат тестот, кој изнесува **22,74** и кој е статистички значаен, укажува на значајна разлика меѓу одговорите на испитаниците од училиштата со сопствени приходи и училиштата без приходи во врска со продолжено образование или самообразованието.

Од податоците на табелата 60а, кои се однесуваат на одговорите на испитаниците од другите европски држави, може да се види дека не постои значајна разлика меѓу училиштата со и без приходи во однос на личните иницијативи за професионален развој на вработените. На тоа укажува добиениот Хи-квадрат кој изнесува **1,67** кој не е статистички значаен. Од

податоците, исто така, може да се види дека скоро идентичен е процентот на испитаници ( во училишта со приходи 88,61% и во училишта без приходи 81,25%), кои се изјасниле позитивно за нивниот ангажман во продолженото образование.

Податоците во табелата 60б покажуваат дека само 31,93 испитаници (вкупно) од Р. Македонија се вклучуваат во разни форми на продолжено самообразување ( а 68,07% не), за разлика од многу поизразениот процент 84,90 % од испитаниците од другите европски држави, кои се изјасниле дека преземаат самостојни иницијативи за лична наобразба. Добиениот Хи-квадрат тест, изнесува **93,45** и е значаен на ниво 0,01, што е доказ дека постои голема разлика меѓу вработените во училиштата во Р. Македонија и вработените во училиштата во другите европски земји во однос на континуираната наобразба, во корист на испитаниците од другите европски држави.. На табела 49б, исто така, може да се види дека постои значајна разлика помеѓу одговорите на испитаниците од училиштата (вкупно) со *приходи* и *училиштата без приходи* во врска со прашањето дали има/практикуваат форми на продолжено образование. Во училиштата со приходи ова прашање е решено на многу повисоко ниво (69,18% од испитаниците се изјасниле дека тоа го практикуваат, за разлика од испитаниците од училиштата без приходи каде тој процент е 46,98%). Добиената вредност на X-квадрат тестот кој изнесува **16,39** е статистички е значајна.

- Со цел да се добијат сознанија колку вработените имаат можност да учествуваат во професионалниот развој на останатите вработени, беше поставено прашањето- *Дали учествувате во планирањето и реализирањето на развојот на кадрите во вашето училиште?*, а резултатите се преставени во табела 61а/б.

Табела 61. Самооценување на испитаниците во однос на земање учество во развојот на кадрите во училиштето

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.М.						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	38	47,5	22	25,58	60	36	21	26,58	20	25	41	25,79
не	20	25	51	59,3	71	43	32	40,51	25	31,25	57	35,85
дел.	22	27,5	13	15,12	35	21	26	32,91	35	43,75	61	38,36
total	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (2;166)=19,63 \quad p<0,01 \quad \chi_2^2 (2;159)=2,20 \quad p>0,05$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговор и	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави )						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	60	36,14	41	25,79	101	31,08	59	37,11	42	25,30	101	31,08
не	71	42,77	57	35,85	128	39,38	52	32,70	76	45,78	128	39,38
дел.	35	21,08	61	38,36	96	29,54	48	30,19	48	28,92	96	29,54
total	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	166	100

$$\chi^2_1(2,325)=11,98 \quad p<0,01 \quad \chi^2_1(2,325)=6,16 \quad p<0,05$$

Според резултатите, вработените во училиштата со приходи од Р. Македонија во поголем процент учествуваат во планирањето и реализирањето на професионалниот развој, отколку од училиштата без приходи. Во првите 47,50% одговориле со **ДА**, а 25,58% дека делумно учествуваат, или - вкупно 75,00%, а во училиштата без приходи овие проценти изнесуваат 25,58% со одговор **ДА** и 15,12% делумно, или - вкупно 40,70%. Добиениот резултат на Хи-квадрат изнесува **19,63** и е статистички значаен на ниво 0,01. Тоа значи дека многу поповолна е состојбата во училиштата со приходи, во кои вработените повеќе се вклучуваат во професионалниот развој на останатите вработени (47,50%) отколку во училиштата без приходи, каде тој процент изнесува 25,58%.

Во училиштата во другите европски држави, состојбата е поинаква. Во училиштата со приходи со ДА одговориле 28,58%, а со делумно 32,91% и во училиштата без приходи - со ДА се изјасниле 25,00%, а со делумно 47,75%. Таму не постои значајна разлика меѓу училиштата со и без приходи во однос на учествувањето во професионалниот развој на останатите вработени, на што укажува добиениот Хи-квадрат тест кој изнесува **2,20** и кој не е статистички значаен.

Кога ги споредуваме одговорите на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави (вкупно), се забележува статистички значајна разлика во однос на учеството во професионалниот развој на останатите вработени. На ова упатува добиениот Хи-квадрат тест кој изнесува **11,98** и е значаен на ниво 0,01. Резултатите упатуваат дека сеуште нема доволна вклученост на вработените во професионалниот развој на останатите вработени и во двете средини, како и да е во Р. Македонија состојбата е на повисоко ниво. Овој податок се повторува и при споредбата на

ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и ставовите на испитаниците од училиштата без приходи (вкупно). Добиениот Х-квадрат тест **6,16** чија вредност е поголема од критичката вредност на ниво 0,05 покажува дека значајно се разликува состојбата во корист на училиштата со приходи.

• Имајќи го во вид големото значење, што го има мотивирањето на вработените во рамките на професионалниот развој, ценевме дека, во врска со оваа варијабла, е добро, покрај одговорите што ги дадоа испитаниците на скалата за проценка, од нив да се приберат и други сознанија за неа. За таа цел, ним им поставивме уште две други прашања, кои подиректно се однесуваат на професионалниот развој.

Со првото прашање од испитаниците побаравме да се определат за три од понудените 10 бенефити, со кои се збогатиле во текот на професионалниот развој. Податоците за трите избрани, за нив најважни мотивирачки елементи, се преставени на табела 62.

Табела 62. Три најважни бенефити што сте ги добиле во текот на Вашиот професионален развој

Бенефити	Испитаници												Вкупно	
	Училишта од Р.М						Училишта од други држави							
	со приходи		без приходи		Вкупно		со приходи		без приходи		вкупно			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1) Запознавање нови луѓе	18	22,5	38	44,19	56	33,7	33	41,8	65	81,3	98	61,6	154	47,38
2) Поголеми шанси за унапредување во работата	66	82,5	3	3,49	69	41,6	25	31,6	45	56,3	70	44	139	42,77
3) Поголема плата или награда за постиг.	4	5			4	2,41	22	27,8	3	3,75	25	15,7	29	8,92
4) Подобра ја извршувам мојата работа	79	98,8	32	37,21	111	66,9	62	78,1	20	25,0	82	51,6	193	59,38
5) Добивање диплома, сертификати, квалификации	15	18,8	1	1,16	16	9,64	5	6,33	6	7,5	11	18,6	27	8,31
6) Подобра управувам со мојот секојдневен живот	20	25	25	29,06	45	27,1	27	34,2	6	7,5	33	20,8	78	24
7) Мојам да го промена работното место или да започнам свој бизнис	13	16,3			13	7,83	0		12	15	12	20,8	25	7,69
8) Ми дава лична сатисфакција	71	88,8	40	46,51	111	66,9	35	44,3	68	85	103	64,8	214	65,85
9) Мислам дека имам голем бенефит	8	10	1	1,16	9	5,42	0				0	0	9	2,77
10) немам корист сеуште но ќе имам со унапредување	6	7,5	2	2,32	8	4,81	0		3	3,75	3	18,9	11	3,38

Податоците укажуваат на многу слични состојби кај испитаниците од сите средини. Во училиштата со приходи во Р.Македонија најголема е фреквенцијата

на ставките: *подобро ја извршувам мојата работа, ми дава лична сатисфакција, и поголеми ми се шансите за унапредување*. Испитаниците од училиштата со приходи од другите европски држави е иста во ставките: *подобро ја извршувам работата и ми дава лична сатисфакција*, а како трета ја избрале ставката *запознавање на нови луѓе*.

Во училиштата без приходи слична е состојбата,. На листата за бенефити кај мнозинството од испитаниците од училиштата од Р. Македонија се ставките: *ми дава лична сатисфакција, запознавање на нови луѓе и подобро ја извршувам работата*, а испитаниците од училиштата без приходи од група европски земји се определил за: *подобри шанси за унапредување во работата, ми дава лична сатисфакција и запознавање на нови луѓе*.

Значи, испитаниците од сите испитувани училишта како најчести бенефити за сопствениот ангажман за личен професионален развој ги избрале: *личната сатисфакција, подобро извршување на работата, запознавање на нови луѓе и ги зголемиле шансите за унапредување*.

• Со второто прашање, во врска со мотивацијата, од испитаниците се бараше да се определат за еден од факторите кои најмногу влијаат врз мотивацијата за професионален развој, а податоците се дадени во табела 63а/б.

Табела 63. Мислења на испитаниците за факторите кои влијаат врз мотивацијата за професионален развој

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.Македонија						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
пофалба	5	6,25	10	11,63	15	9,03	33	41,77	15	18,75	48	30,19
пари	15	18,75	36	41,86	51	33,93	13	16,46	23	28,75	36	22,77
унапредување	60	75,00	40	46,51	100	60,24	33	41,77	42	52,50	75	47,17
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (2;166)=9,65 \quad p<0,01 \quad \chi_2^2 (2;159)=10,61 \quad p<0,01$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговори	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави )						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
пофалба	15	9,03	48	30,19	63	19,38	38	23,89	25	15,06	63	19,38
пари	51	33,93	36	22,64	87	26,77	28	17,61	59	35,54	87	26,77
унапредување	100	60,24	75	47,17	175	53,85	93	58,49	82	49,40	175	53,85
total	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi_3^2(2,325)=23,30 \quad p<0,01 \quad \chi_4^2(2,325)=14,24 \quad p<0,01$$

Во дадените одговори на ова прашање (табела 63а,б) може да се види дека постои разлика во одговорите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија. Од изнесените податоци евидентно е дека од вкупно анкетирани испитаници (75%) се искажале дека унапредувањето е најголема мотивација во училиштата со приходи, додека парите многу повеќе ги мотивираат испитаниците во училиштата без приходи (41,86%). Добиената вредност на Хи-квадрат тестот, што изнесува **9,65**, е статистички значајна на ниво 0,01.

Како, пак, одговориле на ова прашање испитаниците од училиштата од другите европски држави, може да се види од податоците од табелата 63а. Меѓу испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи постои разлика во одговорите на што упатува добиениот Хи-квадрат кој изнесува **10,61** и е значаен на ниво 0,01. Разликата е очигледа во однос на сите фактори. Во училиштата со приходи е подоминантно влијанието на пофалбата (41,77) отколку во училиштата без приходи (18,75%). Во однос на унапредувањето поголем процент на испитаници се застапени во училиштата без приходи (52,50%) за разлика од училиштата со приходи (41,77%). Парите исто така се поважни во училиштата без приходи (28,75%) а во училиштата со приходи така се изјасниле 16,46% од испитаниците.

Во дадените одговори на ова прашање има разлики и меѓу училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави(вкупно). Добиениот Хи-квадрат тест изнесува **23,30**, а тоа е статистички значаен на ниво 0,01. Најголемата разлика се однесува на улогата на пофалбата која за училиштата од Р. Македонија не е многу значајна (9,03%) а во училиштата од другите европски држави присутна е со 30,19%. Улогата на парите и унапредувањето се

позначајни за испитаниците од Р.Македонија отколку за испитаниците од другите европски држави.

При споредувањето на училиштата со приходи и без приходи (вкупно), исто така се констатира дека постојат разлики помеѓу испитаниците во однос на факторите кои ги мотивираат за професионален развој, што се докажува преку вредноста на Х-квадратот што изнесува **14,24** и е статистички значаен на ниво 0,01. Најизразена е разликата во значењето на парите како мотивациско средство, така во училиштата со приходи парите многу помалку се значајни (17,61%) , додека во училиштата без приходи 35,45% од испитаниците сметаат дека парите се најважни за мотивација.

- Кон претходните констатации ќе ги додаме и оние кои произлегуваат и од одговорите на испитаниците на директното прашање - *Дали и Вие сметате дека сте одговорни за развој на човечките ресурси и како?*

Во нашата земја директорите сметаат дека носат одговорност но дека немаат многу можности да помогнат заради неизградениот финансиски систем, бидејќи со сегашниот начин никој неможат да го натераат на нешто поразвиено, сепак нивна задача е да создаваат клима за соработка и унапредување.

Голем дел од вработените во средните училишта сметат дека најголема е одговороста на стручната служба која и е обучена за овој вид активности и развој на наставниот кадар.

Најголемиот дел сепак чувствуваат лична одговорност преку учење и меѓусебно помагање, индивидуата не смее да биде индиферентна туку упорно да практикуваат перманентен развој. Наставникот има обврска да ја иновира својата работа, образованието на младите е диманичен процес кој мора да се движи. Секој наставник при глобалните и тематските подготвувања секоја година мора да внесува новитети, почести средби со стручните активи, постарите треба да им помагаат на помладите а не да ги озборуваат дека незнаат ништо, менторирањето на наставниците мора да застане на здрави нозе. Но загрижувачки е и бројот на наставници кои сметаат дека не носат посебна одговорност, затоа што немаат никаква мотивација за креативна работа.

За разлика од овие одговори испитаниците од другите странски држави сите се изјаснија дека носат лична одговорност за сопствениот развој , а за помагање на другите немаат обврска бидејќи тоа го прават наставници советници или ментори иако се секогаш расположени да помогнат. Директорот е

одговорен да следи кој не се грижи за својот развој да го упатува на обуки или да организира во училиштето.

Од сите предходно истакнати резултати можеме да констатираме дека хипотезата *B1* е прифатена, бидејќи со потврдува нашата претпоставка дека меѓу испитуваните групи на училишта постојат разлики во личното ангажирање за континуиран професионален развој.

Така во училиштата со приходи поголем број од вработените имаат личен план за професионален развој отколку во училиштата без приходи. Во училиштата во другите европски држави поголем процент од вработените континуирано се образуват и тоа и во училиштата со приходи и од училиштата без приходи што говори за изградена потреба и култура на граѓаните во тие држави. Интересен но не и многу зачудувачки е податокот што во Р. Македонија сеуште е присутна колективната свест, односно вработените повеќе учествуваат во развојот на другите, отколку во другите европски држави каде вработените се заинтересирани за сопствениот развој. Понатаму во Р. Македонија парите се најголем мотивирачки фактор а во другите европски држави пофалбата. Во Р. Македонија најодговорна за професионален развој на вработените е стручната служба додека во другите држави има формирани тимови. Овие резултати се одлична можност да се воочи разликата во функционирањето на на вработените во различни средини. Овие податоци уште еднаш укажуваат дека поразвиените земји покажуваат поинаков однос на вработените, поконкретни и појасни цели и престапи.

#### **2.4. Училиштето и професионалниот развој на кадрите.**

За ориентираноста на училиштата кон развој на кадрите ќе анализираме одговори на неколку прашања со кои ја тестираме *B2* хипотезата: Постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од училишта со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави во однос на организирањето на активности во училиштето за поддршка на развојот на кадрите (училишна политика за развој на кадрите).

Ќе почнеме со прашањето за обезбеденоста на финансиски средства, зашто тоа често се споменува како клучен фактор. Ќе ги анализираме податоците добиени на прашањето: *Дали во училиштето се планираат финансии за развој на кадрите?*

Табела 64. Мислења на испитаниците во врска со планирање средства од страна на училиштето наменети за развој на кадрите

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

средства за развој на кадри	Испитаници од Р.Македонија						Испитаници од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ДА	64	80	49	56,28	113	68,07	60	75,95	46	57,5	106	66,66
НЕ	16	20	37	43,02	53	31,92	19	24,05	34	42,5	53	33,33
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (1;166)=10,09 \quad p<0,01 \quad \chi_2^2 (1;159)=6,09 \quad p<0,05$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Средства за развој на кадри	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави)						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ДА	113	68,07	106	66,66	219	67,38	124	77,98	95	57,23	219	67,38
НЕ	53	31,92	53	33,33	106	32,62	35	22,02	71	42,77	106	32,61
тотал	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi_1^2 (1,325)=0,06 \quad p>0,05 \quad \chi_2^2 (1,325)=15,81 \quad p<0,01$$

Податоците, во табелите 64а и 64б, покажуваат дека во училиштата со приходи се планираат повеќе средства за развој на кадрите, па дури Р. Македонија предходи на другите европски држави. Постои значајна разлика меѓу одговорите на испитаниците од училиштата со приходи и без приходи во Р. Македонија бидејќи Хи-квадрат тестот изнесува **10,09** и е значајно на ниво 0,01. Исто така, постојат значајни разлики во одговорите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави, на што укажува резултатот на Хи-квадрат тестот (**6,09**) кој е значаен на ниво 0,05, а тоа значи дека училиштата со приходи планираат повеќе средства за развој на кадрите. Но при споредбата на одговорите на мислењето на испитаниците од училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави може да се види дека не постои разлика, на што укажува Хи-квадрат тестот кој изнесува **0,06** и не е значаен. Меѓу Македонија и другите држави нема различен приод кон планирањето на средства за развој на кадрите. Но, при споредба на мислењето на испитаниците од училишта со приходи (вкупно) и испитаници од училишта без приходи(вкупно), разликата е очигледна, а тоа значи дека училиштата со сопствени средства планираат средства за развој на сопствените кадри ( 77,98

%) за разлика од училиштата без приходи каде само 57,23 % од испитаниците се изјасниле дека училиштето одвојува средства за развој на вработените.

- Во врска со финансиите, беше поставено и едно отворено прашање - *Дали и како учествува училиштето со свои средства во развојот на човечките ресурси?* Одговорите на ова прашање упатуваат на подвоени мислења кај испитаниците.

Најголемиот дел сметаат дека училиштата воопшто или сосема малку одвојуваат средства за обуки на наставниците, наставниците главно се едуцират информално или преку некои проекти и од надвор организирани семинари.

Една група сметаат дека училиштата според своите можности секогаш помагаат и користат средства за набавување на литература или подготовка на наставни материјали..

Има и одговори од испитаниците од другите европски држави во кои се потенцира дека училиштето ги помага наставниците при дошколување, при печатење на прирачници или наставни материјали, набавување на литература, семинари и обуки. Развојот на ресурси не чини секогаш многу пари, многу училишта тоа го регулираат со интерни дисеминации при кои трошат само хартија.

- Во врска со одговорностите и надлежностите на училиштето за професионалниот развој на кадрите ќе ги анализираме и одговорите на прашањето: *Дали училиштето има служба/лице кое се занимава со планирање и развој на човечки ресурси?* Добиените податоци се преставени во табелите 65а,б.

Табела 65. Мислење на испитаниците за постоење на служба/ лице во училиштето кое се занимава со развој на човечки ресурси

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

постоење на лице за МЧР	Испитаници од Р.Македонија						Испитаници од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Да	12	15	5	5,81	17	10,24	20	25,31	15	18,75	35	22,01
Не	48	60	66	76,74	114	68,67	43	54,43	40	50,00	83	52,20
Делумно	20	25	15	17,44	35	21,09	16	20,75	25	31,25	41	25,79
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (2;166)=6,23 \quad p<0,05$$

$$\chi_2^2 (2;159)=1,84 \quad p>0,05$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговори	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави )						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Да	17	10,24	35	22,01	52	46,46	32	20,12	20	12,05	52	16,00
Не	114	68,67	83	52,20	197	20,92	91	57,23	106	63,86	197	60,61
Делумно	35	21,09	41	25,79	76	32,62	36	22,65	40	24,09	76	23,29
тотал	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi^2_1(2,325)=11,43 \quad p<0,01 \quad \chi^2_1(2,325)=4,07 \quad p>0,05$$

Резултатите во табелата 65а покажуваат разлики во мислењето меѓу испитаниците од училиштата со и без приходи од Р. Македонија бидејќи добиениот Хи-квадрат тестот изнесува **6,23** кој е значаен на ниво 0,05,. Како и да е, процентот на испитаниците, кои се изјасниле за присуството на служба или лице за планирање и развој на човечките ресурси, е низок во двете групи училишта (во училиштата со приходи со **ДА** одговориле 15% од испитаниците, а за делумно присуство 25%, додека во училиштата кои се без приходи само 5,81% одговориле со **ДА** 17,44% со делумно).

Споредбата на одговорите на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави покажува дека меѓу нив нема значајни разлики - Хи-квадрат тестот изнесува **1,84** и не е статистички значаен.. Присуството на служба или лице кое се занимава со ова проблематика во двете средини го потврдиле околу 20% од испитаниците.

Кога ги споредуваме училиштата од Р.Македонија и училиштата од другите европски држави-вкупно (табела 65б) забележуваме разлики во одговорите, а на тоа упатува и вредноста на Хи-квадрат која изнесува **11,43** и е значајна на ниво 0,01. Тоа значи дека во училиштата во другите европски држави поизразено е (22,10%) професионалното занимавање со планирање и развојот на човечките ресурси од страна на посебно вработено лице, отколку во Р. Македонија (10,24%). Но се разбира овој процент во двата случаи е низок., односно во сите групи на испитувани училишта, не задоволува присуството на ова служба.

Во однос на финансиската моќ на училиштата не се забележува значајна разлика помеѓу испитаниците од училиштата со и без приходи, на што упатува Хи-квадрат 4,07 чија вредност не е статистички значајна.

- Друго прашање од училишен организационен карактер е прашањето: Кој од вработените во училиштето учествува во професионалниот развој на кадрите?.

Табела 66. Мислења на испитаниците кој од вработените учествува во професионалниот развој на кадрите

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е. Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.Македонија						Испитаници од училишта од други Е. Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
директори	14	17,5	30	34,88	44	26,55	31	39,24	23	28,75	54	33,96
стручни соработници	23	28,75	43	50	66	39,76	10	12,66	18	22,5	28	17,61
наставници	21	26,25	7	8,14	28	16,84	16	20,25	29	36,25	45	28,3
никој	0		5	5,81	5	3,01	0		0		0	
тим за развој	11	13,75	1	1,16	12	7,23	12	15,19	8	10	20	12,58
Други	11	13,75	0		11	6,63	10	12,66	2	2,5	12	7,55
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi^2_1(5;166)=43,07 \quad p<0,01 \quad \chi^2_2(5;159)=13,37 \quad p<0,05$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговори	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави)						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
директори	44	26,51	54	33,96	98	30,15	45	28,30	53	31,92	98	30,15
стручни соработници	66	39,76	28	17,61	94	28,92	33	20,75	61	36,75	94	28,92
наставници	28	16,87	45	28,3	73	22,46	37	23,27	36	21,69	73	22,46
никој	5	03,14	0		5	1,54	0	0	5	3,01	5	1,54
тим за развој	12	7,23	20	12,58	32	9,85	23	14,46	9	5,32	32	9,84
Други	11	6,63	12	7,55	23	7,08	21	13,20	2	1,20	23	7,08
топал	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi^2_3(5;325)=21,61 \quad p<0,01 \quad \chi^2_4(5;325)=35,48 \quad p<0,01$$

Ако детално се разгледаат податоците во табелите 66а и 66б ќе забележиме дека училиштата со приходи во Р. Македонија нај ангажирана односно најголема улогата имаат стручните соработници (28,75%) и наставниците (26,25%), додека во училиштата без приходи за стручните

соработници се изјасниле дури 50% од испитаниците и за директорите - 34,88%. Во Училиштата со приходи од другите европски држави директорите имаат најголема улога. За нив се изјасниле 39,24%, а потоа се наставниците (20,25%), додека во училиштата без приходи наставниците (36,25%), па директорите (28,75%). Важен податок е и тоа што во училиштата со приходи, и од Р. Македонија и од групата европски земји, постојат тимови за развој или други вработени, за разлика од училиштата без приходи, каде такви тимови нема или се многу ретки.

Резултатите упатуваат дека приходите имаат влијание врз учеството во професионалниот развој на вработените во училиштата во Р. Македонија. На тоа упатува добиениот Хи-квадрат тест кој изнесува **43,07** и е статистички значаен на ниво 0,01. Тоа значи дека постои значителна разлика меѓу училиштата со и без приходи во Р. Македонија во однос на улогите на одделни кадри во професионалниот развој на останатите вработени. Во училиштата без приходи таа активност како да е обврска или привилегија на директорите и стручните соработници, додека во училиштата со приходи се појавуваат и други тимови и други професионалци кои на некој начин специјално се занимаваат со ова задача.

Во училиштата во другите европски држави исто така постојат разлики во зависност од постоењето или непостоењето на сопствени приходи. На ова констатација упатува добиениот Хи-квадрат тест кој изнесува **13,37** кој е статистички значаен на ниво 0,05. Во училиштата со приходи поизразити се улогите на директорите, а во училиштата без приходи поголема е улогата на стручните соработници и наставниците. Во двете групи на училишта се застапени и други улоги и форми за развивање на кадрите во училиштето.

Кога ги споредуваме вкупните резултати од Р. Македонија и останатите европски држави, забележуваме значителна разлика која е изразена преку Хи-квадрат тестот кој изнесува **21,61** и е значаен на ниво 0,01. Во училиштата во другите европски држави поголема е улогата на директорот и на самите наставници, но, исто така, се вклучени и други лица кои специјално се занимаваат со ова работа. Во Р. Македонија нај големата улога и понатаму ја имаат стручните соработници. Разликите се изразити и помеѓу училиштата со приходи во однос на училиштата без приходи, односно во училиштата без приходи поголема е улогата на директорите, стручните соработници и

наставниците, додека во училиштата со приходи присутни се тимови и други лица.

Резимирано кажано, стручните соработници се најмногу ангажирани во професионалниот развој на кадрите во Р. Македонија, во другите европски држави повеќе се ангажирани директорите, но не е за потценување и бројот на наставници кои учествуваат во програмите за професионален развој на кадрите. Во училиштата со приходи земиени во целина постојат разлики во ангажираноста на лица кои учествуваат во развојот на вработените. Во училиштата без приходи таа улога ја имаат директорите, стручните соработници и наставниците, додека во училиштата со приходи најчесто присутни се и други лица и тимови кои учествуваат во развојот на вработените.

Врз основа на добиените резултати можеме да констатираме дека *хипотезата В2 е потврдена* речиси целосно, што значи дека помеѓу испитуваните групи училишта има разлики во тоа како приоѓа (какви активности презема) училиштето во однос на развивањето на сопствените кадри.

Училиштата со приходи се разбира дека одвојуваат повеќе средства за развој. Малку е чудно тоа што нема разлика меѓу РМ и другите држави но тоа упатува на еден друг податок дека можеби на државно ниво во странските држави се третираат финансиите за развој па училиштата со приходи немаат потреба на тој план да прават стратегија (државата ги уредува финансиите за професионален развој). Во училиштата во другите држави покрај улогата на директорот, се формираат тимови и служби што се занимаваат со ова проблематика додека во Р.М. стручната служба го носи главниот товар при организирањето на активности за професионален развој на кадрите сеуште.

## **2.5. Надлежности и одговорности на институциите за професионалниот развој на кадрите**

Во прилог на хипотезата В3: Постојат разлики во ставовите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија и другите европски држави во однос на државната политика за развој на човечки ресурси (кој ја креира, спроведува политиката и контролира за развој на кадрите). За тестирање на ова хипотеза анализирани се одговорите на неколку прашања.

- Какви се мислењата на испитаниците во врска со тоа *чија политика е развојот на човечките ресурси*, пркажано е во табела 67а и 67б.

Табела 67. Мислења на испитаниците за тоа кој ја креира политиката за развој на човечки ресурси во образованието

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.М.						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МОН	43	53,75	43	50	86	51,81	45	56,96	20	25,00	65	40,88
БРО	27	33,75	17	19,77	44	26,51	6	7,59	18	22,50	24	15,09
Училиште	10	12,50	26	30,23	36	21,69	28	35,44	42	52,50	70	44,03
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (2;166)=9,15 \quad p<0,05 \quad \chi_2^2 (2;159)=18,39 \quad p<0,01$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговори	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави)						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МОН	86	51,81	65	40,88	151	46,46	88	55,35	63	37,95	151	46,46
БРО	44	26,51	24	15,09	68	20,92	33	20,75	35	21,08	68	20,92
Училиште	36	21,69	70	44,03	106	32,62	38	23,90	68	40,96	106	32,61
тотал	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	325

$$\chi_3^2 (2,325)=18,55 \quad p<0,01 \quad \chi_4^2 (2,325)=15,57 \quad p<0,01$$

Во Р. Македонија постојат разлики во одговорите на испитаниците од училиштата со и без приходи (табела 67а) што произлегува од вредноста на Хи-квадратот кој изнесува **9,15** кој е значаен на ниво на 0,05. Најголема разлика има во мислењето за улогата на Бирото за развој на образованието (односно институција одговорна за образованието) и улогата на училиштето. Така училиштата со приходи поголема улога мислат дека има БРО, додека училиштата без приходи поголема улога мислат дека имаат училиштата во креирањето на политиката за развој на кадрите.

Споредбата на дадените одговори од страна на испитаниците од училиштата со и без приходи од другите европски држави недвосмислено покажува дека меѓу нив постои разлика во искажувањето за креирањето на

политиките за развој на човечките ресурси. Тоа го потвдува Хи-квадрат тестот **(18,39)** кој е статистички значаен на ниво 0,01. Очигледно е мислењето дека Министерството за образование игра поголема улога (56,96%) според мислењата на испитаниците од училиштата со приходи, додека училиштата се поодговорни за креирањето на политика за развој на човечките ресурси во училиштата без приходи (52,50%).

Направената споредба на одговорите на ова прашање што ги дале испитаниците од Р. Македонија и другите европски држави (Табела 676), исто така, укажуваат дека има разлика меѓу двете групи училишта. Ова се тврди бидејќи пресметаниот Х-квадрат тест изнесува **18,55** кој е значаен на ниво 0,01. Така во училиштата од Р. Македонија според мислењето на испитаниците за креирањето на политика за развој на човечки ресурси најодговорно е Министерството за образование (51,81%), додека за училиштата од другите европски држави најголема е улогата на самото училиште (44,050%).

Кога ги споредуваме одговорите на испитаниците од училиштата со приходи (вкупно) - табела 676, и одговорите на испитаниците од училиштата без приходи (вкупно) ќе констатираме дека добиениот Х-квадрат **15,57** упатува на значајна разлика помеѓу училиштата со приходи и училиштата без приходи, поточно кај првите најголема е улогата во креирањето на политиката за развој на кадрите има МОН (55,35%), додека кај вторите покрај МОН ( 37,95 %) голема улога имаат и самите училишта ( 40,96 %).

- Друго прашање кое е во контекст на ова содржина се однесува на улогата / придонесот на различните институции во спроведувањето на политиките/активностите за развој на кадрите во образованието. Резултатите се претставени на табела 68 а/б.

Табела 68. Мислење на испитаниците за придонесот на различните институции за развој на кадрите во образованието

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

институција	Испитаници од училишта од Р.М.						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Училиште	10	12,5	23	26,74	33	19,88	43	54,43	25	31,25	68	42,77
БРО	19	23,75	11	12,79	30	18,07	13	16,46	10	12,50	23	14,46
МОН	51	63,75	52	60,46	103	62,05	23	29,11	45	56,25	68	42,77
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (2;166)=6,98 \quad p<0,05 \quad \chi_2^2 (2;159)=12,25 \quad p<0,01$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

институција	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави)						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Училиште	33	19,9	68	42,77	101	31,08	53	33,33	48	28,91	101	37,08
БРО	30	18,1	23	14,46	53	16,31	32	20,13	21	12,65	53	16,31
МОН	103	62,1	68	42,77	171	52,61	74	46,54	97	58,43	171	52,51
total	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi_3^2 (2,325)=20,08 \quad p<0,01 \quad \chi_4^2 (2,325)=4,89 \quad p>0,05$$

Постои разлика во одговорите на испитаниците од училиштата со и без приходи во Р. Македонија (табела 68а), што се поткрепува со вредноста на Хи-квадрат тестот (6,98), која статистички е значајна на ниво 0,05. Според резултатите може да се констатира дека најголем е придонесот на Министерството за образование во двете групи на училишта (63,75% во училиштата со приход и 60,46% во училиштата без приходи), додека разликите меѓу училиштата се однесуваат на придонесот на училиштата. Тоа повеќе важи за училиштата без приходи, додека БРО повеќе придонесува во училиштата со приходи.

Во училиштата во другите европски држави (табела 68а) исто така има разлики во однос на придонесот на институциите за професионален развој. Тоа може да се тврди бидејќи добиениот Хи-квадрат тест (12,25) статистички е значаен на ниво 0,01, што укажува на разликата меѓу двете групи на училишта. Во овие училишта основната разлика е во доминантноста на улогата на самото

училиште, што е посебно забележано за училиштата со приходи, а доминантноста на Министерствата за образование во училиштата без приходи.

Во врска со тоа какви се состојбите во училиштата во Р. Македонија и училиштата во другите европски држави(вкупно) прикажани во табела 68б, исто така ќе констатираме значителна разлика на што не упатува добиената вредност на Хи-квадрат тестот **(20,08)** која е значајна на ниво 0,01. Разгледувањето на поединечните резултати укажува на различниот придонес на училиштата, односно тие се многу помалку присутни во спроведувањето на политиката за професионалниот развој на кадрите (19,88%) за разлика од МОН (62,05%) за училиштата во Р. Македонија, додека во другите европски држави училиштата повеќе придонесуваат во професионалниот развој на кадрите (42,77%) а исто толку придонесуваат Министерствата за образование (42,77%). Министерствата за образование од другите европски држави помалку учествуваат во професионалниот развој на вработените, отколку МОН во Р. М.

Кога е во прашање споредбата помеѓу ставовите на испитаниците од училиштата со приходи и училиштата без приходи (вкупно) не се забележува разлика во однос на придонесот на институциите за професионален развој на кадрите на што упатува Хи-квадрат кој изнесува 4,89 кој има вредност помала од вредноста на критичкиот скор на ниво 0,05.

• Кога е во прашање професионалниот развој на кадрите во образованието најлогично е да го поставиме прашањето на контролата, односно за вреднувањето на квалитетот во работењето врз основа на што може да се врши проценка за нивниот напредок. Резултатите на прашањето *Дали некој го контролира Вашиот професионален напредок?* се претставени на табелите 69а/б.

Табела 69. Мислење на испитаниците во однос на тоа дали се врши контрола на нивниот професионален развој

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.Македонија						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	42	52,5	53	61,63	95	57,23	66	83,54	40	50	106	66,66
не	38	47,5	33	38,37	71	42,77	13	16,46	40	50	53	33,33
total	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi^2_1(1;166)=1,43 \quad p>0,05$$

$$\chi^2_2(1;159)=20,12 \quad p<0,01$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговор и	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави)						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
да	95	57,23	106	66,66	201	61,85	108	67,92	93	56,02	201	61,84
не	71	42,77	53	33,33	124	38,15	51	32,07	73	43,97	124	38,15
тотал	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi^2_3(1,325)=2,36 \quad p>0,05$$

$$\chi^2_4(1,325)=4,85 \quad p<0,05$$

Дека постои контрола во Р.Македонија се изјаснуваат 52,50% од испитаниците во училиштата со приходи и 61,63% во училиштата без приходи. Добиениот Хи-квадрат тест, кој изнесува **1,41** и не е статистички значаен упатува на заклучок дека во Р. Македонија не постои значајна разлика меѓу училиштата со и без приходи во поглед на постоењето на контролата на професионалниот развој на вработените.

Во другите европски држави постои статистички значајна разлика меѓу училиштата со и без приходи во однос на професионалната контрола. Хи-квадрат тестот изнесува **20,12** и е значаен на ниво 0,01. Резултатите упатуваат дека контролата е помалку застапена во училиштата без приходи, за што се изјасниле 50% од испитаниците, додека во училиштата со приходи позитивниот одговор на прашањето е изразен со 85,54% според мислењето на испитаниците. Кога вршиме споредба меѓу училиштата во Р. Македонија и училиштата од другите европски држави, ќе забележиме резултати кои упатуваат дека нема разлика меѓу училиштата во однос на контролата на професионалноста, односно Хи-квадратот изнесува **2,36** кој не е статистички значаен. Дека постои контрола во Р. Македонија и другите европски држави укажуваат мислењата на испитаниците (57,23 % за Македонија и 66.66 % за другите држави) кој е поголем од мислењата дека нема контрола (42,77% во Македонија и 33,33% во другите држави). Разлика исто така постои помеѓу училиштата со приходи и училиштата без приходи, односно во училиштата со приходи 67,92% испитаници сметаат дека постои контрола, додека во училиштата без приходи 56,02% смета дека постои контрола на професионалниот развој.

Понатаму, важно за истражувањето беше прашањето чија одговорност е вршењето контрола, односно кој врши контролата на квалитетот во работата на училиштето, а одговорите се преставени во табела 70а/б.

Табела 70. Мислење на испитаниците во однос на тоа кои субјекти вршат контрола на квалитет на работа во училиштата

а) Училишта со и без приходи од Р. Македонија и училишта со и без приходи од други Е.Д.

Одговори	Испитаници од училишта од Р.Македонија						Испитаници од училишта од други Е.Д.					
	со приход		без приход		вкупно		со приход		без приход		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Директори	48	60	57	66,28	105	63,3	62	78,48	40	50	102	64
Струч. соработ	31	38,8	15	17,44	46	27,7	7	8,86	15	18,75	22	14
Мон	1	1,25	14	16,28	15	9,04	10	12,66	25	31,25	35	22
Вкупно	80	100	86	100	166	100	79	100	80	100	159	100

$$\chi_1^2 (2;166)=30,44 \quad p<0,01 \quad \chi_2^2 (2;159)=14,06 \quad p<0,01$$

б) Вкупно училишта од Р. М и Е. Д. и вкупно училишта со и без приходи

Одговори	Вкупно испитаници од Р.М и други Е.Д. (европски држави)						Вкупно испитаници од училишта со приходи и без приходи					
	од Р. М.		од Е.Д.		Вкупно		Со приходи		Без приход		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Директори	105	63,3	102	64,15	207	63,69	110	69,18	97	58,43	207	63,69
Струч. работ.	46	27,7	22	13,84	68	20,92	38	23,90	30	18,07	68	20,92
Мон	15	9,04	35	22,01	50	15,38	11	6,92	39	23,49	50	15,38
тогал	166	100	159	100	325	100	159	100	166	100	325	100

$$\chi_3^2 (2,325)=16,38 \quad p<0,01 \quad \chi_4^2 (2,325)=16,32 \quad p<0,01$$

Во наведените податоци најпечатливо е дека контролата во најголем процент ја врши директорот (63,25%) и стручните соработници (27,71) а Министерство за образование само 9,04%, во Р. Македонија. Но приходите на училиштата имаат значајно влијание врз воспоставената контрола на квалитет на што укажува добиениот Хи-квадрат тест кој изнесува **30,44** и е значаен на ниво 0,01. Министерството за образование има понагласена улога при контрола во училиштата без сопствени приходи. Тука исто така директорите имаат понагласена улога од стручните соработници кои учествуваа само со 17,44%.Во

училиштата со приходи стручните соработници се вклучени со 38,75%, а улогата на Министерството за образование е на 1,25%.

Во училиштата од другите европски држави исто така постои разлика меѓу училиштата со приходи и училиштата без приходи, (Хи-квадрат тест изнесува **14,06** и е значајно на 0,01). Од податоците изнесени во табелата 58, се констатира дека во училишта со и без приходи во другите европски држави директорите најчесто вршат контрола на квалитетот. а улогата на стручните соработници (18,75%) и Министерството за образование (31,25%) е поизразено во училиштата без приходи.

Добиените податоци исто така укажуваат дека постојат разлики во одговорите на испитаниците од Р. Македонија и другите европски држави во однос на спроведувањето на контролата за квалитет. Добиениот Хи-квадрат тест изнесува **16,38** и е значаен на ниво 0,01. Ова допушта да се констатира бидејќи во двете групи училишта се забележуваат разлики во изјаснувањето на испитаниците за спроведувањето на контролата за квалитет. Разликите се најмногу упатени на улогите на стручните соработници (поизразено присуство во училиштата во Р. Македонија) и улогата на Министерствата за образование (поизразено присуство во училиштата од другите европски земји).

Добиениот Х-квардат 16,32 покажува дека во училиштата со приходи подоминантна е улогата на директорот кој ја контролира работата на вработените (69,18 %), а во училиштата без приходи покрај директорите поголема улога има и МОН во споредба со училиштата со приходи.

За застапеноста на концептот за менаџирање со човечките ресурси на повисоко (државно) ниво, испитаниците искажаа свое мислење и на едно од отворените прашања кое гласи: *Дали во вашата земја на повисоко ниво постои систем (концепт) за развој на кадрите од образованието и во што се состои?* Тоа директно упатува на одговор за системот на државно, а не само на училишно ниво. Еве што мислат за тоа испитаниците.

Во нашата земја испитаниците главно се недоволно информирани за постоењето на било каков концепт или систем за професионален развој на кадрите. Сите претпоставуваат дека некое ниво постои но дека не е посебно пропишано и јавноста, како и вработените во образованието, ниту знаат ниту го почувствувале тој систем. Во едно сите се согласуваат реформите во последните десетина година направија придвижување главно во обуки на наставниот кадар, но далеку е од некаков систем. Стихијно е се - велат испитаниците, вработените

се препуштени сами на себе при унапредувањето во својата професија, а за тоа никој не се грижи нити ги наградува најуспешните.

Друга група вработени сметаат дека на државно ниво постои одреден систем, но училиштата не го спроведуваат, а други проблемот го гледаат во некоординираноста и несистематичноста на проектите - сите како да функционираат независно еден од друг, без надоврзувања и секоја власт нуди промовира различен концепт а достигнувањата на предходните ги маргинализира.

Состојбата во странските држави е на повисоко ниво иако од земја до земја постојат разлики. Сепак во најголемиот број на странски училишта, според одговорите на испитаниците, има државен концепт за професионален развој на кадрите. Во тој систем најповеќе одговорност имаат Министерствата за образование, Центрите за стручно образование, Центрите за државна матура, заводите за Школство итн. Во многу држави како што е примерот во Словенија има Законски решенија за унапредување на наставниците и стекнување на звања- наставник ментор, наставник советник и наставник "светец". Во некои земји како во Турција, Естонија наставниците полагаат испити за квалификации, додека во скоро сите останати Министерството за образование нуди каталог на обуки и училиштата имаат обврска да избираат пакети или пак наставниците сами или по препорака од службите за контрола и евалуација ( инспекторски советници) се вклучуваат во некои од нив. Од одговорите на испитаниците се чини како во Холандија се најнапред отидени во ова свера, имено секој наставник има задолжителен личен план за професионален развој кој е предмет на расправа на стручните тимови во училиштето околу начините за нивно реализирање, контролирање евалуирање. Оттука, очигледно е дека во странските држави ова проблематика е регулирана на државно системско ниво. Во законите се пропишани обврските на вработените во образование, но на ниво на повисоки институции се нудат потребните програми, провајдери, степени или класи на напредување со звања и со повисоки плати. На пример во Законот за образование во Србија точно се одредува дека наставниците во период од пет години треба професионално да се усовршуваат а според одговорите на испитаниците со правилник е уредено дека треба да посетат обуки, а за видот на обуките одлучува училиштето или самиот наставник.

Добиените резултати покажуваат дека *хипотезата В3 се потврдува* речи во целост , што значи дека во однос на сите поставени прашања постојат разлики помеѓу испитаниците од сите групи на училишта во однос на некои системски прашања во врска со развојот на човечките ресурси.

И овие податоци јасно покажуваат дека со право е поставен овој проблем на истражување и навистина средните училишта во странските средини функционираат на повисоко ниво. Исто така има различни институции кои учествуваат во политиката за развој на човечките ресурси , во Р. Македонија тоа е МОН а во другите држави покрај МОН учество зема и училиштето. Во училиштата со приходи има поголема контрола на квалитетот отолку во училиштата без приходи, додека помеѓу државите состојбите се слични, контролата ја спроведува директорот и министерството заедно со инспекторатот.

## **2.6. Можности за подобар развој на човечките ресурси**

- Едно од отворените прашања за менаџирање со човечки ресурси, кое повеќе упатува на улогата на училишната средина и одговорностите и идеите за развој е - *Дали можете да наведете неколку искази како може да се подобри развојот на човечките ресурси во образованието генерално? . се чини дека испитаниците од Р. Македонија имаат идеи како би се подобриле состојбите за квалитетот на кадрите.*

Одговорите во нашата земја се во следниве насоки:

-Најпрво потребно е да се врати авторитетот на наставната професија, повисоки плати, наставничката професија да биде атрактивна за избор и на најсолидните ученици. Квалитетот на наставничките факултети да порасне и да има дополнителни курсеви за вештини и икуство во работата.

-Во училиштата да има поголема слобода за вработување на квалитетни кадри преку тестирање, интервју и сл. Крајно време е да се промени нешто при вработувањето на кадрите, тоа треба да биде планиран процес, да се врши професионална селекција и соодветен начин на нагадување и мотивирање, да има влез само за најдобрите а не за партиските војници.

-Од аспект на регулирање на системско ниво, одговорот лежи во законските нормативи кои гарантираат успех во наставната работа, елиминирање на политичките влијанија. На национално ниво да се постават рамките за развој во образовните институции и во нив градење на стратегии кои суштински би се

спроведувале. Да се спроведе законски систем на контрола на квалитет, програма за лиценцирање на наставникот. Да има законски механизми за откази на наставниците на кои не им е местото во образованието.

-Интерни училишни стратегии за унапредување на квалитетот во наставата, почитување, пофалување на најдобрите, наградување и унапредување. Во училиштата да има задолжителни програми за обуки и дисеминации. Тоа да се спроведува плански, да постои стручен тим кој ќе анализира потреби и врши проценки за потребни обуки, да воспостави култура на задолжително учество на наставниот кадар на тие обуки. да се следи квалитетот на наставникот, да има соодветно евидентирање. Во училиштата да има можност за подготвителни фази на новите наставници, училиштето да избира корисни обуки а некој да ги наметнува.

-Од друга страна државата треба да обезбедува извори за фондови на училиштата наменети за професионален развој, кога би имало можност во училиштата да има лице или тим кој ќе се грижи за развојот на човечките ресурси. Крајно време е да има систем на соработка меѓу образовните институции.

Одговорите на испитаниците од училишта од другите европски држави се со најголем процент ориентирани кон унапредувањето на организациската култура, да се има отворен пристап без предрасуди, многу меѓународна соработка, темелна анализа на потребите во индустријата, разговори со наставниците за нивните потреби и желби, тимска работа, задолжителен приправнички стаж со подолго траење. Новите наставници треба да се во тимови со поiskusните, треба да ги споделуваат идеите, заедно да се подготвуваат за настава. Значи во странските држави се насетува постоењето на систем и затоа фокусот е кон самите извршители и стратегиите за суштински подобрувања.

- *Прашањето- Дали имате конкретен предлог за унапредување на проблематиката за развој на човечките ресурси во училиштето?* е фокусирано кон самото училиште и неговиот капацитет да се зафати со предизвиците на управувањето со човечките ресурси.

Во ова насока се подвојуваат мислењата на оние кои одговор чекаат од државата и системот и оние кои решенијата ги бараат во интерната организација и подобрување на работењето. Пред се мора да се воспостави рамка на квалитет и стандарди во наставничката работа. Најпрво секоја

средина треба да направи истражувања SWOT анализа на силни и слаби страни, опасности и шанси и од тука да тргне при формирањето на програмата за професионален развој. Тука најповеќе може да придонесе доброто менаџирање и квалитетот да стане приоритет на директорите, како и да зајакне улогата на стручната служба која најмногу може да придонесе кон професионалниот развој на кадрите во образованието. Стручната служба треба да помине низ обуки од областа на менаџирањето со човечките ресурси и да биде вклучена безрезервно во ова проблематика. Доколку има услови во училиштата или пак на повисоко ниво да постои сектор за менаџирање со човечки ресурси. Во училиштата да се формира база на податоци за сите вработени посебно во делот професионален развој. Секое училиште да има тим за дисеминации а овие услуги да се разменуваат меѓу училиштата. .

За ова ќе придонесе добрата клима за работа и внесување на активности од организациска култура, преку семинари, фокус групи и сл. Кога би можело на државно или училишно ниво да има мотивациски скали кои најтранспарентно ќе се решаваат, а државата дефинитивно да има фонд за креативни наставници. Најхитно што треба да се работи е изнаоѓање начин за поинаква регрутација и селекција на кадрите.

Училиштата од нашата земја кои не остваруваат средства решението најповеќе го бараат од погорните институции, законски решенија за професионален развој, државата да донесе за почеток едноставна но применлива стратегија за развој на човечки ресурси кој најповеќе ќе се базира на принципот награда и казна. Во отсуство на лични финансиски средства овој проблем може да се реши само на ниво на држава, тоа значи стратегијата треба да ја постави МОН а спроведувањето да се одвива преку училишни работни групи. Во Образованието да се постави нова систематизација на работни места и да се обезбеди место за креативните тимови кои ќе ги анализираат состојбите во училиштето и ќе предлагаат решенија. Државата да обезбеди фонд за наградување преку училишните комисии,

Како и на предходното прашање така и на ова странските училишта имаат друг фокус за решавање на ова проблематика. Тие решението го гледаат во квалитетот на меѓучовечката комуникација, зголемување на одговорноста на вработените. Овој напредок не е само работа на директорот, и веќе се созреани условите во училиштата да се формира тим за развој на човечки ресурси. Потребни се поединечни разговори со вработените за нивните потреби и идеи,

да има тим на креативни наставници како ментори за перманентен развој,, вклучување на сите наставници во интерните и екстерните унапредувања. . Наставниците треба да посетат одреден број на курсеви а за нивната работа да се анкетаат родители, ученици колеги итн, нешто слично како проценка од 360 степени. Во текот на летото да се организираат летни курсеви за наставници кои ќе ги посетуваат со нивна желба а не под притисок. За ова е потребно сериозна обука на менаџерскиот тим, реализирање на детални задачи во вид на домашна задача и промоции на спроведените стратегии пред институции за поддршка, неизградениот финансиски систем, бидејќи со сегашниот начин никого неможат да го натераат на нешто поразвиено, сепак нивна задача е да создаваат клима за соработка и унапредување.

- Следното прашање гласи - *Дали постојат услови во вашето училиште за менаџирање со човечки ресурси и во што се состојат? Во нашата земја* еден дел од одговорите беа во насока дека не постојат услови заради финансиски потешкотии, затоа што глобалните стратегии не се доволно јасни и се необврзувачки, сеуште е далеку да се размислува за посебна служба која ќе се занимава со ова проблематика. Мал број испитаниците не се доволно сигурни што ова проблематика значи, па велат: сигурно постои некое ниво, но не е програмски добро регулирано. Најголемиот дел условите ги гледаат во желбата на вработените и претпоставените, што е и присутно преку грижата за нововработените, организирањето на обуки, поттикнување на наставниците за креативна настава. Дека тимовите се тие кои се грижат за професионален развој, а менаџментот создава услови но врши и контрола на квалитетот,, Менторите се битен фактор во унапредувањето на квалитетот на работата на наставниците. Политиката не треба да врши влијание и притисок врз директорите и постојано да ги менува, бидејќи неможе директорот да се посвети на развојот на човечките ресурси во права смисла на зборот. Разбирливо е дека Владата е најодговорна за стандардизирањето на работите, но наставната позиција да биде вистинска а не наставниците случајно вработени во образованието.

Во училиштата во другите европски држави, главно, велат дека постојат услови во смисла на разбирање на вработените на потребата од унапредување и поттикнувањето од страна на менаџментотот. Најважно е да постои меѓусебно почитување меѓу менаџментот и наставниците.

• **Прашањето** - *Што според ваше мислење е основен услов за управување со човечки ресурси?* упатува на следните категории одговори: најголемиот процент од испитаниците сметаат дека основен услов е добра меѓучовечка клима, доверба, разбирање, постоење на тимови за поддршка за што е најодговорен добриот менаџмент. На тој начин наставниците ќе го видат бенифитот во задоволството од имплементацијата на новитетите, сигурноста во сопствената работа и чувството на задоволство од себе. Постоењето на работни тимови е вистински одговор за поттикнување и успешни реализации, Според друга група најважно е каков кадар се вработува во училиштата и дека крајно време е да се спроведува професионална постапка за регрутација и селекција на кадрите,

-според еден дел испитаници доколку училиштето располага со доволно финансии и со нив ги мотивира кадрите би придонело кон нивна желба за унапредување на сопствената работа.

Законската регулатива е пресудна како во правец на задолжителност за развоен план за професионален развој, така и во аспект на мерки за сите кои не го исполнуваат основниот план. Надворешен регулаторен систем кој ќе врши евалуација и ќе упатува на унапредување.

Раководниот кадар е пресуден, од него зависи колку училиштето ќе се занимава со квалитетот на работењето на наставниците и создавањето услови за нивни развој. Директорот мора да има критериуми за квалитет и очекувања од наставниците и со нив да разговара во таа насока.

- **Заклучни констатации за дополнителните аспекти/состојби на менаџирањето со човечките ресурси**

Искажувањата на испитаниците за прашањата со понудени одговори и на некои отворени прашања, чии резултати претходно беа прикажани и анализирани, како што видовме, се чини дека во добра мера ги објаснуваат претходно констатираните состојби во поглед на степенот на изграденост и функционирање на концептот за менаџирање со човечките ресурси во средните училишта во Р. Македонија и група европски земји. Поточно тие укажуваат на одделни фактори што влијаат на менаџирањето со човечките ресурси. Врз основа на тие податоци ќе се обидеме да изведеме и одредени констатации / заклучоци за некои посебни состојби во менаџирањето со човечките ресурси во испитуваните групи на училишта.

Пред се, цениме дека констатираните разлики во степенот на развиеност и на практичното функционирање на концептот за менаџирање со човечките ресурси, произлегуваат од различните приоди во неговото креирање и управување, како и важноста на професионалниот развој и акцентот на испитуваните состојби во посебните групи училишта.

Улогата на испитуваните аспекти ја разгледуваме врз основа на разликите во нивната застапеност или начин на функционирање во различните групи на училишта, односно дали училиштата се од Р. Македонија или од другите европски држави, како и во однос на финансиската моќ на училиштата (дали остваруваат или неостваруваат сопствени приходи). Овој приод е важен затоа што тргнува од нашите претпоставки дека училиштата во другите европски држави и во училиштата со приходи има поразвиен Концепт на менаџирање со човечките ресурси, и дека во нив има поголема развиеност во поглед на повеќе одделни аспекти поврзани со развојот на кадрите. Така,

- Разликите постојат уште во квалитетот на иницијалното наставничко образование и подготвителната влезна фаза на наставниците почетници, што како што се изјасниле испитаниците во другите европски држави постои поквалитетно иницијално образование и прилично поквалитетен однос кон почетничката менторска работа и подготвувањето на наставниците почетници.

*Факт е дека ангажираноста на вработените во голема мера придонесува кон развојот во средината, а таа ангажираност ја манифестираат во функција на реализирање на професионалните потреби за личен развој и развој на другите.*

Во врска со однесувањето на самите вработени тргнувајќи од потребите за континуиран професионален развој и начинот на кој ги задоволуваат тие потреби направената анализа во однос на неколку активности исто така укажува на разлики во испитуваните групи на училишта.

- Така во однос на поседувањето на личен план за професионален развој постојат изразени разлики помеѓу вработените во училиштата со приходи (86,16%) во однос на вработените во училиштата без приходи (72,29%). Финансиите играат свое влијание и во рамките на училиштата само во Р. Македонија, каде во училиштата со приходи поголем процент од вработените имаат личен план за професионален развој (86,25%) за разлика од вработените во училиштата без приходи (75,58%). Уште поизразита е разликата во училиштата во другите европски држави каде во училиштата со приходи свој план за професионален развој имаат 86,08% а во тие без приходи само 68,75%. Во однос на личното планирање на професионалниот развој не се констатира разлика помеѓу испитаниците од Р. Македонија и испитаниците од другите европски држави ( но во двете средини поголемиот дел од испитаниците се изјасниле дека имаат личен план за развој).

- Постојат изразити разлики помеѓу испитаниците од Р. Македонија и испитаниците од другите европски држави во однос на искажаната иницијатива за продолжено образование, односно професионален развој, во корист на европските земји. Таму 84,90% испитаници за разлика од 31,93% во Р. Македонија, покажуваат/ преземаат иницијативи за континуиран професионален развој. Исто така училиштата со приходи се во предност по ова прашање од училиштата без приходи. 69,18% од испитаниците од училиштата со приходи преземаат лични иницијативи за продолжено образование и ги искажуваат своите потреби во училиштето, за разлика од 46,98% испитаници во училиштата без приходи. Разликите по ова прашање многу се изразени во Р. Македонија, каде училиштата со приходи се во голема предност пред училиштата без приходи (50% наспроти 15,12%). Уште еден податок говори за предноста на училиштата во другите европски држави каде независно од финансиската состојба на училиштата вработените имаат масовна иницијатива за лично образование преку разни форми (88,61% и 81,25%).

- Учеството во развивањето на останатите вработени е многу подоминантно во училиштата од Р. Македонија и во училиштата со приходи што повторно укажува на влијанијата на средствата на училиштата. Во врска со ова

прашање поповолна е состојбата во Р.Македонија што упатува на други причини како што се желбата да се поттикнат и останатите вработени (во отсуство на други можности и решенија кои можеби во другите држави ги имаат). Разликите се значајни за сите групи на испитувани училишта, освен во училиштата со и без приходи во другите европски држави каде уште еднаш се гледа дека вработените се прилично ангажирани за сопствениот професионален развој но немаат одговорност кон другите (тоа е поинаку решено).

- *Постојат разлики помеѓу сите групи во однос на тоа што ги мотивира вработените за професионален развој. Кога ги споредуваме групата од Р. Македонија и групата од другите европски држави (вкупно) ќе забележиме дека парите се поважни во Р. Македонија (33,24%) и унапредувањето (60,24%), додека во другите европски земји унапредувањето (47,14%) и пофалбата (30,19%) се поважни мотивациски фактори. При споредување на училиштата во однос на приходите, очигледно е дека парите се поважни во училиштата без приходи (35,54% наспроти 17,61% во училиштата со приходи). Во училиштата со приходи најважен мотивирачки фактор е унапредувањето во работата и професионалниот развој (58,49%). Дека парите се поважни во училиштата без приходи се потврдува и со резултатите во училиштата без приходи во Р. Македонија и училиштата без приходи во другите европски држави. Во прилог на овие констатации се констатациите за постигнати бенифити од сопствениот професионален развој каде за сите клиенти постигнале лична сатисфакција, запознавање нови луѓе и најавени можности за унапредување.*

- *Од аспект на лична одговорност на вработените за развојот на кадрите , преку одговорите на отвореното прашање уште едаш може да се види дека во Р. Македонија одговорноста како да е на поголема висина, но недостасуваат стимулатори и можности и повторно акцентот се става на стручната служба која од позиција на свои работни задачи допринесува во развојот на останатите вработени. Во другите европски држави вработените носат лична одговорност за личниот професионален развој, но немаа одговорност кон развојот на другите вработени, за тоа училиштето и директорот се грижат на друг начин, најповеќе преку улогата на директорот во следењето на потребите и организирање на разни форми на обучување и развој.*

*Училиштата од различни држави и со различни финансии различно се ориентирани кон поддршката на развојот на вработените, односно хипотезата*

која се однесува на разликите на организираноста на училиштата се потврдува, и тоа:

- Постојат изразити разлики помеѓу училиштата со приходи и училиштата без приходи во однос на планирањето на средства за развој на кадрите што и се подразбира заради располагањето со сопствените приходи (77,98% во училиштата со приходи наспроти 57,23% во училиштата без приходи). Ова појава е речиси идентична и кога правиме споредби помеѓу училиштата со и без приходи внатре во Р. Македонија (80,00% испитаници од училиштата со приходи истакнале дека училиштето одвојува средства за развој на кадрите наспроти 56,28% испитаници од училиштата без приходи). Истото се однесува и за училиштата со и без приходи во другите европски држави. Нема разлики во однос на издвојувањето на средства помеѓу училиштата од Р. Македонија и другите европски држави (и во двете средини тоа е застапено со 68,07% за Р. Македонија и 66,66% за другите европски држави, иако не ни е познат податокот за колку средства се работи).

- Во прилог на погоре анализираниот фактор - одвојување на финансии за развој на кадри говори и отвореното прашање - дали и како учествува училиштето со свои средства во развојот на кадрите, добивме одговори дека во Р. Македонија таа поддршка најчесто е мала и тоа за некоја литература и пишување прирачници, бидејќи обуките и семинарите сеуште се организирани од повисоките институции. Во другите европски држави се одвојуваат повеќе пари за обуки и семинари, па во некои случаи за поддршка на понатамошно формално образование за некои клиенти, кредити или слична помош.

- Во однос на постоењето посебно лице или служба во училиштата која се занимава со развој на кадрите исто така постојат различни состојби во различните групи на училишта. Таа разлика е поизразена помеѓу училиштата во Р. Македонија (10,24%) и училиштата од другите европски држави (22,01) во прилог на училиштата од другите европски држави, иако не е доволно застапено и во нив. Во однос на сопствените приходи, разлика се појавува во училиштата во Р. Македонија каде училиштата со средства посветуваат повеќе внимание на ова потреба, но сеуште незначителна. Во училиштата во другите европски држави нема разлики помеѓу училиштата со и без приходи во однос на формирање на служба која се занимава со развој на кадрите што упатува на тоа дека во тие земји некој друг на повисоко ниво го спроведува тоа (барање системски решенија).

- *Постојат мошне изразити разлики помеѓу училиштата во однос на тоа кој од вработените најповеќе придонесува за развој на кадрите во училиштата. Во училиштата во Р. Македонија најголема улога има стручната служба (39,75%) а во другите европски држави директорот (33,96%), наставниците (28,76%) но и одредени развојни тимови (12,58%). Во однос на тоа дали училиштата имаат сопствени приходи или немаат исто така има разлики во улогите на вработените. Во училиштата со приходи важна е улогата на директорот но и посебни тимови за развој (14,46%) и други субјекти (13,20%), а во училиштата без приходи директорите, стручните соработници и наставниците, кај нив сеуште нема ангажирање и организирање на други посебни форми. При споредба на останатите групи можеме да извлечеме една општа констатација дека во училиштата со приходи во Р. Македонија поголема е улогата на стручните соработници додека директорите се поприсутни во училиштата без приходи. Во училиштата со приходи во другите европски држави најдоминантна е улогата на директорите а во училиштата без приходи наставниците.*

*Хипотезата која се однесува на различните погледи на испитаниците во врска со креирањето и спроведувањето на државна политика за менаџирање со човечки ресурси се потврдува, а тоа го заклучуваме од следните констатации:*

- *Постојат изразити разлики помеѓу ставовите на испитаниците од сите различни групи на училишта. Така во Р. Македонија Политика за развој на човечки ресурси креира МОН (51,81%), додека во другите европски држави постои споделена одговорност помеѓу МОН (40,88%) и училиштата (44,03%). Во училиштата со приходи најголема е улогата на МОН (55,35%) а во училиштата без приходи во креирањето на политиката за менаџирање со човечки ресурси има училиштето (40,96%). Во училиштата со приходи во Р.Македонија и училиштата без приходи од Р. Македонија и понатаму главна улога има МОН. Во другите европски држави за училиштата со приходи , политиката за развој на човечки ресурси ја креира МОН, а во училиштата без приходи прилично е застапена и улогата на училиштата (52,50%).*

- *Во однос на тоа кој ја спроведува политиката за развој на човечки ресурси, односно која институција има најголема улога исто така постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците од различните групи на испитаници. Во Р.Македонија МОН е институција која има најголема улога за развој на човечките ресурси (62,10%), а во училиштата во другите европски држави покрај улогата на МОН (42,77%) речиси подеднаква улога имаат и самите*

училишта (42,77%) што укажува на децентрализираноста во образованието кога е во прашање таква суптилна функција како што е менаџирањето со човечките ресурси. Постојат разлики помеѓу сите групи на училишта во однос на улогата на институциите во спроведувањето на политиката за развој на човечките ресурси, освен во училиштата со и брз приходи на вкупно ниво, каде сепак може да се види споделена улога на МОН, и училиштата, но и улогата на БРО која е поголема за училиштата со приходи.

- Помеѓу училиштата со приходи и училиштата без приходи постојат разлики во однос на *вршењето контрола на професионалниот развој на вработените*. Така 67,92% од испитаниците од училиштата со приходи се изјасниле дека е застапена контролата, за разлика од застапеноста на контролата во училиштата без приходи (56,02% според мислењето на испитаниците има контрола). Исто така контролата е многу позастапена во училиштата со приходи од другите европски држави (83,54%) за разлика од (50,00%) од училиштата без приходи. Училиштата од Р. Македонија и училиштата од другите европски држави не покажуваат разлика во однос на вршењето на контролата врз професионалниот развој на работените, во двете средини ја има но сеуште нецелосно. Таква иста е состојбата помеѓу училиштата со и без приходи во Р. Македонија, помеѓу училиштата нема позначајна разлика, но контрола има иако нецелосно застапена.

- Иако се работи за слично прашања *кој врши контрола во квалитетот на работата на училиштето* сепак се добиваат драгоцен податоци дека сите групи на училишта се разликуваат. Во сите групи на училишта најдоминантна е контролата од страна на директорот, разликите се однесуваат на улогата на стручната служба и МОН (заедно со инспекторатот). Во училиштата со приходи поголема е улогата на стручната служба а во училиштата без приходи поголема контрола врши МОН. Исто така во училиштата во Р. Македонија поизразена е улогата на стручната служба за разлика од другите европски држави каде поголема контрола врши МОН и инспекторатот (за Р.Македонија 9,04% а за другите европски држави 22,01%).

Од се досега кажаното сосема е очигледно дека во однос на сите испитувани фактори или состојби независно дали произлегуваат од личниот однос на вработениот, училишната организираност и некои системски приоди во реализација на политика за менаџирање со човечките ресурси, дека во училиштата со приходи за разлика од училиштата без приходи, како и

училиштата од другите европски држави наспроти училиштата од Р. Македонија, состојбите се или поразвиени или пак укажуваат на поголема слобода и проактивност за вклучување на повеќе институции и субјекти за поуспешно спроведување на професионалниот развој на кадрите. Оттука, може слободно да кажеме дека сите овие состојби на свој начин придонесуваат за поразвиен концепт на менаџирање со човечките ресурси во училиштата со сопствени приходи токму заради можноста да трошат сопствени средства за унапредување на ова проблематика. Исто така испитуваните фактори покажуваат дека добро се спроведуваат во училиштата од другите европски држави и со тоа го покажуваат својот придонес кон поголемата развиеност на концептот за менаџирање со човечки ресурси токму во овие држави.

Како и да е сите овие состојби кои детално ги разгледавме преставуваат и патоказ во која насока да се преземат одредени промени како на ниво на примери од државите во Европа , но кога се во прашања влијанијата од училиштата со приходи ќе биде потешко бидејќи треба да се пронајдат механизми да се поттикнуваат училиштата за самодоходовање или во најмала рака државата да нуди поголеми можности за училиштата без сопствени приходи кога е во прашање развој на кадрите и унапредување на Концептот за менаџирање со човечки ресурси.

- И како последно прашање на кое се разликуваат одговорите на испитаниците е дали во нивната земја постои систем за развој на кадрите. Во Р. Македонија вработените не се доволно информирани, можеби насетуваат некаква организација на државно ниво но во практика тоа е стихийно и неорганизирано. За развој на кадрите знаат само преку ангажирањето во проектите кои сеуште не се докрај координирани немаат иста цел и како резултатите да лебдат. Во другите европски држави вработените со поголема сигурност тврдат дека систем има, во тој систем препознатлива е улогата на МОН, но се повеќе се чувствува и улогата на самите вработени и ориентираноста на училиштата кон развој. Системот ги поттикнува и ги подржува сите кои сакаат да напредуваат а наоѓа начини да го контролира она што е неопходно и важно да се спроведува од сите вработени. Со еден збор сите мора да го дадат она за кое се вработиле во образованието, а за сите кои сакаат повеќе да се даде шанса за развој.

- **Како може да се унапреди проблематиката на менаџирање со човечките ресурси?**

Најпосле, уште една општа констатација, која во голема мера произлегува од напред изнесените заклучоци. Имено, и во ова истражување се покажа дека менаџирањето (управувањето) со човечките ресурси е сложен проблем, проблем кој заслужува многу поголемо внимание, но за кој во нашата образовна практика, до скоро, речиси, воопшто и не се говореше, но кој во последно време станува се поактуелен - дури и акутен. Тоа значи дека тој, не само што заслужува, туку и веруваме и се надеваме дека и ќе го добие потребното внимание од сите заинтересирани и надлежни фактори. Неговото вистинско разрешување многу брзо ќе ги даде посакуваните и очекуваните ефекти. Со таа намера и како свој придонес, во прилог нудиме селектирани сугестии и предлози на испитаниците:

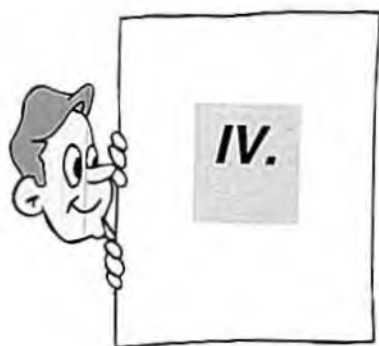
- Во Р. Македонија за да се унапреди проблематиката за развој на човечките ресурси според размислување на испитаниците неопходно е да се подигне авторитетот на наставничката работа, да се организираат дополнителни курсеви за квалитет, училиштата да имаат автономија при изборот на кадар, да се спроведе лиценцирање на наставниците но и да се изгради механизам за справување со наставниците кои не покажуваат квалитет. За разлика од нив испитаниците од другите европски држави како да ги надминале проблемите од овој тим и целокупниот фокус го ставаат на подобрување на климата и соработката меѓу вработените, да се форсира тимската работа и почесто да се врши анализа на пазарот на трудот..

- Испитаниците од Р. Македонија како конкретни предлози за унапредување на концептот за менаџирање со човечките ресурси истакнуваат зголемување на капацитети на стручната служба како фаворит во првичното дејствување како посебна служба за развој на кадрите (односно сектор за МЧР). Во Р. Македонија сеуште решенијата се чекаат од погорните институции кои треба да го подобрат квалитетот на иницијалното образование, подготовката на наставниците почетници преку разни форми на развој, да се отворат фондови за унапредување на кадрите, а во училиштата да се формира база на податоци во вид на персонално електронско досие за професионален развој на кадрите, да се формира нова систематизација на работни места каде ќе се создадат услови на унапредување на креативните наставници. Во другите европски држави и понатаму конкретните предлози се однесуваат на унапредување на

меѓучовечките односи, одговорностите на вработените, формирање на тимови за развој на кадрите, функционирање на ментори за перманентен развој, оценување на вработените од страна на корисниците на услугите-учениците и нивните родители, посетување на летни курсеви, промоции на потребите за служба за менаџирање со човечки ресурси и сл.

- Во однос на условите во Р. Македонија испитаниците сметаат дека нема сеуште посебни услови најповеќе заради оскудните финансии во образованието, сеуште нема јасни стратегии, постојат некои основи но не се јасно дефинирани. Училиштата имаат сознанија за менаџирањето со човечките ресурси во други ресори, но очекувајќи системски решенија како да немаат идеи што да преземат. Во училиштата со приходи каде менаџерот создава услови и врши контрола на квалитетот ставен е во незавидна позиција кога не може сам да изврши екипирање на тимовите и да бира квалитетни луѓе, бидејќи политиката сеуште има свое влијание. Во училиштата во другите европски држави испитаниците сметаат дека се веќе созреани условите за посебни одделенија за менаџирање со човечките ресурси, повеќе се води сметка за потребите на вработените и ќе наоѓаат стратегии за унапредување на организациската култура и клима во училиштата. Тие се разбира дека очекуваат извесни решенија од погорните институции, но тие направиле доста за развој на кадрите (квалитетно образование, законски решенија за награди и нивно практикување) па сега одговорноста се спушта подолу во училиштата.

Сепак кај сите испитаници постои согласување во смисла на тоа дека човекот со неговите карактеристики е пред се одговорен за развој. Вработениот треба да биде задоволен, да постои доверба, разбирање, да има критериуми за квалитет и избор на кадри на објективни основи, да има законски регулативи кои ќе го забрзаат процесот за унапредување на проблематиката менаџирање со човечките ресурси. Потоа доаѓаат на ред парите како бенифит на целокупната предходна подготовка, ќе заработи оној кој вистински заслужува, а интенцијата е да заслужуваат сите.



## Дискусија



## ДИСКУСИЈА

Нашата главна цел во овој труд, беше да утврдиме дали во училиштата за средно образование постои и функционира систем за менаџирање со човечките ресурси, бидејќи сметаме дека тоа е и основниот предуслов овие образовни установи да ја остварат својата благородна мисија - да ги подготват (оспособат) младите поколенија, покрај другото, и за саморегулирано целоживотно учење. Овој проблем беше фокусот во првиот дел од истражувањето. Понатаму сакавме да направиме посебен осврт на одредени состојби поврзани со професионален развој на кадрите во овие училишта. И во двата случаја наша цел беше да ги идентификуваме позначајните аспекти, кои, на некој начин и во одредени околности, имаат свој одраз во развојот и функционирањето на **концептот за менаџирање со човечките ресурси**.

Сега, по приказот и интерпретацијата на утврдените резултати од истражувањето на проблемот и заклучните согледувања за нив, ќе се обидеме на сето тоа да погледнеме и малку пошироко како на процеси кои заслужуваат сериозно внимание, не само од субјектите во училиштата, туку и од други надлежни институции.

Концептот за менаџирање со човечки ресурси го истражувавме преку неговите составни девет компоненти кои се реализираат во средните училишта кои функционираат во *различни по развиеност држави*, но и *располагаат со различна финансиска состојба*. Се разбира, сите компоненти на системот за менаџирање со човечки ресурси имаат свое место, свое значење и само сите задно прават целина. Меѓутоа, таа целина е хармонична и функционира ефикасно само доколку сите нејзини компоненти ја остваруваат својата улога. Добиените податоци, пак, даваат можност да се постави прашањето: Како концептот за менаџирање со човечките ресурси функционира во различните групи училишта?

*Од извршената анализа на емпириските податоци видовме дека во училиштата за средно образование постои/ се применува концепт (како целина) за менаџирање со човечки ресурси, но сепак има разлики во начинот на неговото функционирање, односно во функционирањето на неговите составни компоненти.*

Фактот што тоталната AS за концептот во целина, во училиштата со приходи е повисока од истата кај училиштата без приходи, упатува на помисла дека сопствените приходи на училиштата имаат одредено влијание врз развојот и функционирањето на концептот за професионален развој на кадрите во нив. Така, во училиштата со приходи (вкупно) концептот значајно е поразвиен (2,89) од концептот во училиштата без приходи (2,63), иако и тука сите компоненти постојат но со понизок интензитет па дури една компоненти е помала од критичкиот скор, а тоа е: оценување на перформансите (2,43).

Според тоа, не може да не се признае дека сопствените приходи имаат позитивно влијание врз степенот на застапеност и практикување на концептот за менаџирање со човечките ресурси во целина, како и врз професионалниот развој на кадрите.

Во училиштата со приходи сите компоненти се прилично поразвиени, и тоа најдоминантна компонента е *планирањето на човечките ресурси* (3,11) додека *најслабо развиената- управувањето со кариерата* изнесува 2,70. И уште еден податок за разликите во застапеноста на концептот во средините со различен финансов потенцијал е дека, вредноста на *најразвиената* компонента анализа на работно место и работни способности (2,87) во училиштата без приходи, е поблиска до вредноста на *најслабо* развиената компонента во училиштата со приходи.

Финансиите посебно играат големо влијание во училиштата во другите европски држави, таму училиштата со приходи многу се понапредни во однос на ова проблематика отколку училиштата без приходи. Во училиштата со приходи најголемиот број посебни компоненти имаат вредности до 3,25. Ова појава не е така присутна во Р.Македонија. Во училиштата со приходи средствата како најмалку да се трошат за развој на кадрите, односно концептот за менаџирање со човечки ресурси во нив не е значајно поразвиен од концептот во училиштата без приходи.

Тоа што најразвиен, најпрактикуван и целосен концепт за менаџирање со човечки ресурси постои во училиштата со приходи од европските земји (наспроти сите други групи училишта, па дури и оние со приходи од Р. Македонија), покажува дека покрај приходите, силно влијание имаат уште и

многу други фактори. Тоа се земји економски, културно на многу повисоко ниво (поразвиени) и од Р. Македонија и од другата група европски земји.

Така, во европски држави, поточно во нивните училишта (вкупно) постои поголема традиција за менаџирање со човечките ресурси, и таму сите компоненти се развиени, но најдоминантна е *Анализата на работното место и работните способности*(3,02) и *Планирање на кадрите* (2,91). Р. Македонија донекаде ги следи европските училишта, но очигледни се послабите страни при практикувањето на концептот како целина, а тоа е неприликувањето на: *селекцијата на човечките ресурси* (2,44), *управувањето со кариерата* (2,45) и *мотивирање на вработените*(2,54). Кај нас сега за сега најдоминантна компонента е *обуката на човечките ресурси* (2,95) .и *планирање на кадрите* (2,91).

Општо земено, шест од девет варијабли/компоненти на концептот за менаџирање со човечки ресурси може слободно да се каже дека се присутни во сите групи на училишта но некои некаде повеќе, некаде помалку развиени. Останатите три варијабли / компоненти не отсутнуваат потполно, туку додека во едни средини не се практикуваат во други дури се сериозно развиени. Такви компоненти како што е погоре претставено се селекцијата на човечките ресурси, оценување на перформансите и мотивација на кадрите.

Ова истражување исто така ни укажува дека сепак разликите во практикувањето на концептот во целина не се однесува толку многу на изборот на компонентите / варијаблите преку кој се остварува, туку во мерата на нивната застапеност но најповеќе во изборот на активности преку кој се спроведуваат.

Овие податоци можеме да ги поткрепиме и со фактите што во Р. Македонија од вкупно испитувани 81 индикатор или активности за менаџирање со човечки ресурси 26 не се практикуваат а 55 се доволно застапени (и тоа без посебни разлики помеѓу училиштата со и без приходи). Во другите европски држави во училиштата со приходи се применуваат 77 индикатори а само 5 не се практикуваат, додека во училиштата без приходи состојбата е послаба односно 49 активности се практикуваат а 32 не се практикуваат.

Во делот *Анализа на резултатите на посебните компоненти* на концептот, во детали се објаснети разликите помеѓу групите при практикување на посебните индикатори или активности на варијаблата (компонентата). Таквата

слика ни дава голема можност поорганизирано да се планира унапредувањето на проблематиката менаџирање со човечки ресурси.

Можеби е коректно во овој дел за дискусија да посочиме кои одделни активности на посебните компоненти се важни да бидат застапени во идните модели на менаџирање со човечки ресурси, токму затоа што во училиштата многу слабо или воопшто не биле практикувани.

Така за да се развие компонентата *анализа на работно место и работни способности* корисно е да се врши анкетирање на вработените, родителите и учениците, да се спроведува интервју за анализа на работните способности и условите за развој на човечките ресурси. Ова би можело да се оствари во институцијата доколку се формира тим кој ќе ја вклучи стручната служба која ќе опсервира и ќе креира и користи инструменти за интервју и прашалници за секое работно место. Иако *планирањето на кадрите* не секогаш зависи само од училиштата сепак во својата интерна стратегија можат да стават акцент на користење на посебна методологија за планирање на надворешниот и внатрешниот кадров потенцијал и нивно планско распоредување. *Регрутацијата на кадрите* релативно добро се реализира во средните училишта, но крајно време е да се уважуваат препораки за кандидатите, да се подигне нивото на комуникација со високото образование од каде ќе се добиваат предлози за идни кандидати, а според моите погледи интервентно треба да се регулира волонетската практика во образованието. Тоа е корисно и за самиот кандидат бидејќи брзо ќе процени дали таквата работа го исполнува, го прави задоволен затоа што од тој негов однос ќе зависи и идниот квалитет во работењето. За жал во нашата земја *селекцијата* е речиси незастапена, па затоа училиштата во нашата земја потребно е да развиваат и започнат да користат инструменти и техники, можеби испит, пробна работа бидејќи за тоа има и реални основи. *Обуките* иако се најзастапени во училиштата во Р. Македонија и добро функционира компонентата, сепак не е на одмет да се спроведуваат анкети за потреби од обуки, формирање на акционен план за обуки, а содржините на обуките да се спроведуваат во практичната работа. Сметам дека ова активност во училиштата не само што е неопходна туку тие можат едноставно и да ја спроведуваат. Крајно време е училиштата да избираат потребни обуки а не само тоа што им се наметнува однадвор а за таа цел пожелна е соработка со Центарот за образование на возрасни или директно со акредитирани провајдери. Иако *професионалниот развој* најчесто се врши преку семинари и

обуки, сепак сеуште не се почитуваат потребите на вработените . Пожелно е да се спроведе интервју за одредување на афинитетите и потребите на вработените. Кога се во прашање активностите на компонентата *оценување на перформансите* уште еднаш ќе потенцираме дека во Р. Македонија тоа е една од најмалку применуваните компоненти. За постигнување на нејзина вистинска примена крајно време е за наоѓање на форма за оценување на квалитетот на вработениот преку континуирана контрола и техники на самооценување. Но затоа потребни се обуки за користење на опсервација како метод, анкетаирање и други техники кои ќе овозможат објективна проценка. Кога зборуваме за *мотивацијата* во вид на паричен надомест на вработените таа е најмалку застапена во Р. Македонија, едноставно нема стимулативни програми за вработените, сите се подеднакво платени. Ова прашање мора да се решава и на системско ниво со воведување на можност за различни нивоа(звања на наставниците) со различни платни степени. Но во училиштата исто така да се започне со пакети на бенифити за оние што најповеќе се залагаат. *Управувањето со кариерата* е најслабо развиената компонента од концептот за менаџирање со човечките ресурси во сите групи на училишта, оттука потребен е поголем зафат за нејзино унапредување сепак пожелно е барем да се започне со основната грижа на училиштето за кариерниот развој на вработените како и формирање на клубови на талентирани вработени од каде ќе се црпи најповеќе работа но тие и ќе бидат првите кандидати за кариерен развој. Потребно е обезбедување на услови но и обезбедување на финансиска поддршка за дошколување.

Кон ова состојба сосема е логично да подискутираме и за *други одделни состојби или аспекти* кои се тесно поврзани со развојот на кадрите и менаџирањето со човечките ресурси. Односно, голем број прашања преставуваа важен фокус во истражуваната проблематика, посебно одговорите за квалитетот на иницијалното образование, квалитетно прифаќање и подготвување на вработените, личната ангажираност на вработениот, организирањето на активности за поддршка на развојот од страна на училиштето, улогата на државниот систем и сл.

Во однос на сите истражувани прашања присутни се разлики во ставовите на испитаниците со што се докажува и втората општа хипотеза дека постојат повеќе состојби или аспекти во развојот на кадрите и менаџирањето со човечките ресурси кои повеќе или помалку се развиени во зависност од земјите во кои функционираат училиштата и од нивната финансиска моќ. Таквите разлики во испитуваните аспекти упатуваат директно на нивото на развиеност на концептот, бидејќи нагвестуваат воспоставена практика, култура и поразвиени системи. Овие состојби пошироко ќе ги елаборираме земајќи ги во обзир и специфичностите што ги придружуваат.

Но, да видиме што покажуваат резултатите од истражувањето. Да потсетиме. Веќе беше констатирано дека, на пример, појдовните позиции во професионалното формирање на образовните кадри, како што се: нивното инцијално (додипломско) образование, приправничкиот стаж и волонтерството во повеќето училишта од европските земји се далеку подобри отколку во училиштата во Р. Македонија. Подготвителното образование во Р. Македонија има многу недостатоци, пред се во недоволната застапеност на практичен дел и тренинг на идните наставници. Исто така и педагошката доквалификација е формална и несуштнска, без практика. Ако кон тоа се надоврзе и нискиот квалитет на студентите кои се запишуваат на наставните факултети заради неатрактивноста на професијата, состојбата станува уште посложена. *Менторството* се практикува, речиси, исклучиво, во работата со почетниците - во текот на приправничкиот стаж. Но, се чини дека оваа форма, во голема мера, во практиката е формализирана. Имено, се избира (определува) ментор за секој приправник (почетник) од страна на директорот на училиштето без посебни критериуми за неговите квалитети. Важно е тој да има повеќе години стаж (работно искуство) и да е од ист или близок профил на приправникот. Доволно е да се каже дека ниту еден од менторите немал прилика да следи било каква обука (подготовка) за улогата што му се доделува. Во другите европски држави менторството е поставено на солидни основи, точно се знае кој и на кој начин ја спроведува подготовката и влезот во работата на новите наставници.

Во европските земји, исто така, многу подобро е организирано перманентното стручно усовршување. На пример, има земји (Словенија, ) во кои наставниците се должни секој година да минат 3-6 денови на обуки, но за тоа училиштата имаат обезбедено средства од нивните финансиери.

Друг момент е постоењето на синхронизиран систем и државна политика за професионален развој на кадрите, што во нашата земја не отсуствува потполно, но испитаниците немаат сознание како тој функционира иако се свесни за посебни елементи како што се програми за реформи во образованието и некои неповрзани проекти кои функционираат сами за себе. Недоволна евалуација и контрола, отсуство на оценување на квалитет и немање шанси на унапредување, иако во Законот за средно образование е пропишано дека наставникот е должен професионално да се усовршува но како и колку не е јасно. Во другите европски држави се насетува многу постабилен концепт за професионален развој на кадрите во образованието, поголема колаборација на институциите кои го третираат образованието. Во ова насока се и емпириските податоци дека во училиштата во Р. Македонија сеуште се чувствува централизам во политиката за унапредување на кадрите, испитаниците не се многу запознаени со државна политика за развој на кадрите-сеуште училиштата очекуваат креации и инструкции од МОН а училиштата ја спроведуваат таа политика, додека во другите европски држави покрај улогата на МОН сосема на исто ниво е и улогата на самото училиште и неговата одговорност кон планирањето и развивањето на кадрите.

Еден значаен чекор во таа насока е направен во 2006 година кога, во рамките на Националната програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005 - 2015 година, е изработена и усвоена *Програма за професионален развој на училишниот кадар*. Во неа се вели дека доживотното учење и професионалниот развој на наставниците имаат смисла само ако се поврзани со унапредување на квалитетот на образованието на ученикот.

Се разбира, има многу вистина во тоа, зашто очекуваниот краен ефект од усовршувањето на наставниците и на другите кадри е токму тоа - обезбедување на поквалитетно образование за учениците.

Еден од условите, за успешно функционирање на системот за усовршување и напредување на кадрите е неговата нормативна уреденост. Поголем дел од прашањата во врска со професионалниот развој на кадрите во средното образование во Р. Македонија, уредени се со посебни одредби во законите за средно образование, Законот за БРО, Законот за ЦСОО, Законот за ДПИ и со одделни подзаконски акти. За кариерниот развој, односно за

напредувањето во звања на кадрите од основното и средното образование постојат одредени одредби во нормативната регулатива. Меѓутоа, до денес не се преземени позначајни активности за нивна вистинска примена во практиката.

Не е решен ни проблемот со финансирањето на оваа проблематика. Всушност, училиштата сега и не добиваат наменски средства од буџетот за усовршување на своите кадри, нити пак средства за набавка на стручна литература, која би им користела и за самообразование (самоусовршување). Ваквата состојба многу негативно се одразува на усовршувањето на кадрите во училиште. Училиштата не се во состојба, на своите наставници и стручни соработници, да им овозможат да се вклучат во одредени обуки, кога такви се организираат и за кои тие се заинтересирани. Такво нешто се случува само кога училиштата се вклучуваат во Проектот Модернизација на образованието во Р. Македонија, но штом ги потрошат средствата од Проектот, наредните години се останува по старо, односно училиштата и натаму не добиваат средства за усовршување на кадрите.

Постојаното усовршување на кадрите во образовната дејност, како дел од нивното доживотно учење, претпоставува рационално користење на времето, како значаен ресурс за квалитетно учење. Се смета дека 15-20% од редовното работно време кадрите треба да го посветуваат на сопственото усовршување. Како е тоа во нашата образовна практика, односно колку време се посветува на професионалното усовршување, тешко е со сигурност да се каже. Сепак, следниве сознанија можат да помогнат во тоа: во училиштата во последно време се практикуваат интерни форми на стручно усовршување во текот на работното време - по завршувањето на наставата; најголем дел од обуките се изведуваат за време на викендите (поретко и во работни денови), но тоа не се случува многу често; а деновите од зимскиот и летниот распуст малку се користат за организирање на разни форми на усовршување.

Сето тоа покажува дека на организираното професионално усовршување на кадрите во средното образование се посветува, но само мал дел од нивното расположиво - неангажирано работно време.

Во тој контекст и ќе продолжиме. И пак, со прашање: Може ли квалитетно (успешно) да се управува со човечките ресурси, ако токму тие - луѓето не се доволно (внатрешно) мотивирани да ги развиваат, а потоа и да ги манифестираат, покажат - ангажираат и вложат сопствените потенцијали (знаења, способности, вештини) во извршувањето на професионалните обврски -

улоги? Ова прашање го поставуваме затоа што токму таа компонента - мотивирање на вработените, како и компонентата управување со кариерата се претпоследна и последна на ранг листата од 9-те варијабли на концептот. Освен тоа, во компонентата - мотивирање на вработените, индикаторите бр. 3 и бр. 6 (во училиштето се практикува паричен надоместок како основен мотивациски фактор и најдобрите наставници се унапредуваат во ментори, координатори итн.) рангирани се на последна и претпоследна поозиција. Наспроти тоа, напредување во кариерата, според мислењата на испитаниците, е една од трите најпреферирани бенефити за нивното работно ангажирање. Сето тоа покажува дека на мотивирањето на кадрите во рамките на концептот за менаџирање со човечките ресурси, како основен предуслов за нивното севкупно ангажирање во работата, вклучувајќи го и нивниот личен професионален развој, не му се придава нужното внимание. Впрочем, тоа се потврдува и со фактот што оваа варијабла во сите групи училишта, вклучувајќи ги и училиштата со приходи од група европски земји, рангирана е на едно од трите последни места. Малку има јасни и сигурни показатели за соодветна мотивираност пред се, на наставниците и другите кадри во училиштата.

Притоа повеќе се мисли на недоволната присутност на онаа вистинската - внатрешната мотивација, која е релативно трајна и која поттикнува на проактивно однесување со желба да се биде успешен и да се доживее задоволство од постигнатото отколку на надворешната мотивација, која е доминантна во македонската образовна практика.

Ако се навратиме на првиот дел од истражувањето можеме да потенцираме дека, иако мотивирањето на кадрите е на предпоследно место по застапеност во однос на сите останати компоненти од концептот на менаџирање со човечките ресурси во испитуваните средини, сепак училиштата од другите европски држави и училиштата со приходи (вкупно) благо им предходат на училиштата во Р. Македонија и училиштата без приходи (вкупно).

Сето тоа говори дека однесувањето на испитаниците, во врска со нивниот професионален развој, впрочем како и секое друго однесување на човекот, е полимотивирано и тоа од познати (осознаени) и непознати (неосознаени) мотиви (фактори) Имено, добро е познато дека секое човеково однесување во најголема мера, а посебно учењето - професионалниот развој, е саморегулиран процес со јасни лични цели и очекувања. Токму затоа, надлежните, одговорните - менаџерите, службите во училиштата мораат да водат сметка за интересите и

потребите на кадрите, за чиј професионален развој се одговорни. Впрочем, на тоа упатуваат и резултатите од нашето истражување кои упатуваат и на разлики меѓу испитаниците од различните групи. Во Р. Македонија наставниците во најголем процент имаат лична и колективна одговорност и учат едни од други, внесуваат иновации во наставата, но сепак акцентот го ставаат на стручната служба која е се пооптеретена со целокупните училишни активности. Во другите европски држави вработените имаат личен план за развој, покажуваат високо изразена иницијатива за континуиран развој но не носат одговорност за напредокот на останатите колеги. Сметаат дека таа улога треба да ја има директорот, дека тие се грижат за својот развој но немаат одговорност за другите вработени.

За да стане уште појасна состојбата во врска со професионалниот развој на кадрите во училиштата за средно образование, опфатени во нашиот примерок, се навраќаме и на некои показатели за степенот на застапеност на оваа компонента од системот за менаџирање со човечки ресурси, дадени на скалата за проценка (таб. 34, стр.166 ). Во неа како да има контрадикторни произнесувања (проценки) од страна на испитаницит или, евентуално, можеби станува збор за различно разбирање на некои индикатори од оваа компонента. Според наше мислење, нелогично е испитаниците да се произнесат дека во училиштето не се почитуваат индивидуалните потреби од професионален развој (инд.Бр.1, AS= 2,47), а потоа да тврдат дека за професионалниот развој на вработените се организираат соодветни семинари (инд. Бр. 6, AS=3,05). Поточно, можеби и навистина се организираат посебни семинари, но прашање е колку тие се соодветни на потребите на кандидатите, ако не се почитуваат нивните индивидуални потреби, ако претходно не се проверуваат нивните афинитети и амбиции (инд. Бр. 9, AS=2,11). Имено, најдобар показател за отсуството на посериозен и соодветен приод во согледувањето и утврдувањето на индивидуалните потреби од професионален развој е отсуството или многу реткото практикување на развојно интервју со вработените за подобро осознавање на нивните афинитети и амбиции. На тоа укажуваат просечните AS за овој индикатор (бр. 9) во скалата за проценка на варијаблата професионален развој на кадрите, која во сите групи е пониска од критериумот 2,50. Освен тоа, програма за професионален развој постои само во групата училишта со приходи од европските земји, а во сите три други групи таа отсуствува .

Професионалниот развој на кадрите во образованието го диктираат околностите, во кои денес работат, тие се многу посложени отколку било кога порано (брзо ширење на обемот на нови знаења; поголема и брза достапност до учениците на разни извори на знаења; новите сознанија за процесите на учење и поучување; се поизразените индивидуални разлики меѓу учениците во нивните стилови на учење, социјални и мултикултурните разлики, слабата мотивираност за учење; нови сознанија во областа на наставните методи; интеграција на учениците со посебни потреби; итн.). Тоа, пак, претпоставува повисок степен на професионална оспособеност за продлабочено осознавање на промените и предизвиците, нивно соодветно стручно проценување и овладување со богат и разновиден репертоар на методи и стратегии за трагање и изнаоѓање на можни решенија на проблемите со кои се соочуваат во својата работа. Брзината и квалитетот на промените во нашиот образовен систем се зависни од брзината и квалитативните промени на мисловниот модел кој сега преовладува кај поголем дел од стручната јавност. Прв чекор во таа насока е зголемувањето на професионализацијата на сите кадри во образованието.

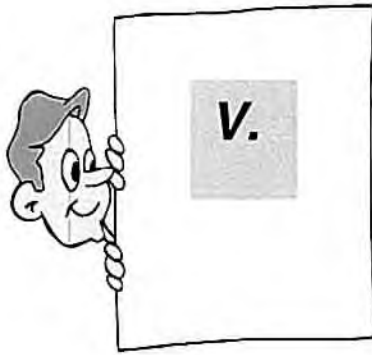
Училиштата потребно е да го следат тој подем и секогаш според можностите (финансиите) да бидат ориентирани кон поддршката на вработените. Од тој аспект сеуште училиштата во Европа имаат примат. Располагаат со повеќе средства, организираат тимови и стручни лица задолжени за професионален развој, а директорите и посебно формираните тимови најповеќе се ангажирани за развој на кадрите. Тоа е посебно изразено во училиштата со приходи во другите европски држави. Наспроти тоа училиштата во Р. Македонија имаат помалку финансии, немаат посебни лица или служби за развој на кадрите а стручните соработници тука ја одигруваат и најголемата улога. Дури и училиштата со сопствени приходи во Р. Македонија немаат сеуште отидено подалеку во насока на развој на ова проблематика.

Во рамките на училиштата потребни се концепти со индивидуални стратегии кои ќе бидат во рамките на системските решенија но самостојно ќе даваат форма и иницијатива за развој. Тоа ќе се постигне ако се направи добра анализа на училиштата и се креираат програми за развој на кадрите од страна на зајакната менаџерска функција и зајакната улога на стручната служба. Секое училиште треба да настојува да формира тим за дисеминации, но фондовите треба да ги обезбеди државата (според мислењето на испитаниците од училиштата без приходи). Во училиштата со приходи испитаниците донекаде

сметаат дека имаат помош за професионален развој во некои елементарни облици (литература, услови за работа и сл.) но не и финансии за континуирано образование. Основните услови според нив се сепак во желбата на вработените и претпоставените, која треба да се негува, но ако не може да се поттикне желбата за развој кај вработените, потребни се поригорозни механизми за справување со тие вработени. Во училиштата од другите држави постои друг фокус на решавање на ова прашање, и тоа во квалитетот на меѓучовечките односи и зголемената одговорност на вработените.

Сите овие податоци упатуваат на тоа дека во Р. Македонија според мислењето на испитаниците *постојат состојби* ( од аспект на лични потреби, училишни и државни политики) кои се *разликуваат* од состојбите во училиштата од другите европски држави, а таквите состојби сигурно објективно влијаат врз развиеноста на проблематиката менаџирање со човечки ресурси во образованието. Оттука, посебно истражуваните аспекти иако различно се практикуваат во различните средини, иако допринесуваат кон развојот на проблематиката менаџирање со човечки ресурси, сепак до овој момент не предизвикале драстични разлики меѓу училиштата од нашата земја и поразвиените европски земји во однос на развиеноста на концептот на менаџирање со човечки ресурси.

Тоа значи дека, Р.Македонија има *извесни основи* за понатамошен развој на проблематиката за менаџирањесо човечките ресурси. Имено, гледано од системски аспект Р.Македонија има многу работи кои започна и треба да ги развива во еден подолг временски период, но гледано на концептот во практиките на училиштата, корисно е да се искористат и најфините разлики и искуства од училиштата од странство и да се спроведат во домашната практика. За тоа на почеток поголеми можности имаат училиштата со сопствени приходи доколку стават приоритетен фокусот на вистинската работа, а тоа се човечките ресурси и создадат визија и план за користење на финансиите пред се за нивен континуиран развој



**Предлози за имплементирање  
на резултатите од  
истражувањето**

---



## V. Предлози за имплементација на резултатите од истражувањата

Овој труд со сета своја тежина има теоретско-практичен приод заради тоа што во основа го содржи универзалниот пристап кон менаџирањето со човечките ресурси како тренд во светот на работните односи, вешто се наметнува во средното образование во Р. Македонија и во група европски држави, испитувајќи ги состојбите, условите и приодот кон поставување и инсталирање на соодветно ниво и сериозна намера за негово практикување.

Врз основа на изнесените теоретски сознанија и добиените емпириски наоди за реализација на менаџирањето со човечките ресурси во средното образование, како и анализата на факторите кои допринеле кон таквите состојби, можат да се дадат повеќе предлози и сугестии за унапредување на ова проблематика која во образованието ниту од далеку не е како во другите современи организации. Во ова смисла решението го гледаме покомплексно, односно потребни се промени и на системско и на институционално ниво.

**На системско ниво** потребни се сериозни напори за растење на реитингот на наставната професија, а вработувањето во образование да стане престиж. Тоа би било можно пред се со воведување на построги критериумите за запишување на наставните факултети, а за сите останати факултети потребна е сосема поинаква и посложена педагошка доквалификација. Се разбира дека треба да се размислува и за платите на наставниците, но не порамнето за сите, туку според залагањата и резултатите од залагањата, односно како можност за стекнување на звања (тоа подолго време се подготвува во нашата земја).

Квалитетот на наставниот факултет да се подобри со внесување на многу практика која реално ќе се спроведува. Доволно е да се разгледаат европските модели за иницијално образование, и користејќи ги нивните искуства и адаптирање најдобрите решенија во наши усоби. Потребна е голема желба, енергија и време. Уште во иницијалното образование треба да им се овозможи на студентите да стекнат солидни знаења и соодветно практично искуство за да можат комплетно да ја остварат својата функција. За таа цел потребни се измени во целата програма на наставничките факултети и голема затепеност на педагошка практика. Професорите по практична настава треба да бидат вистински ментори на студентите и да ги следат на самото работно место каде ја обавуваат практичната настава.

Потребни се интервентни законски решенија за обезбедување на практиканство и волонтерство во образованието. Ако во другите земји тоа добро функционира нема причини да не се воведе и во нашата земја.

Ова истражување не упати во сегашното ниво на менаџирањето со човечките ресурси, но неопходни се и потедални истражување за начините и постапките како одделни училишта спроведуваат активности тесно поврзани со сите девет испитувани варијабли и креирање на документ кој ќе го определи делокругот на функционирање на службата која ќе се занимава со ова проблематика.

Потребна е обука на стручната служба која ќе биде збогатена за уште едно лице (или повеќе) за проблематиката менаџирање со човечки ресурси барем за основните компоненти какви што се: прво интервју и селекција на кадри врз основа на анализа на приложена документација, анкетирање за откривање на потреби за професионален развој, планови и програми за професионален развој, проучување на основните модели за мотивирање, развојни интервјуа, клубови на талентирани и мн. други сегменти на ова важна проблематика. Во средното образование одамна не е направена анализа на работно место и работни способности од аспект на сите перформанси и услови што ги наметнува современото време на професионално функционирање. Потребно е стандардниот опис на работно место да земе посовременен дизајн. Обуки за подигање на организациска култура и организациско однесување. Сите овие теми се неопходни и со нив треба да се зафатат образовните институции многу брзо.

Понатаму, потребно е да се обезбедат можности за умрежено функционирање на институциите при спроведување на оваа проблематика: врски со агенции, врски со факултети, врски со повисоки образовни институции и сл.

Секое училиште да развие програма за менаџирање со човечки ресурси, начин како ќе дејствува од повеќе аспекти: од каде и како ќе регрутира, како ќе ги избира и обликува новите кадри, како ќе обезбеди континуитет во развојот, врз основа на кои критериуми ќе се врши напредување и мотивирање, како ќе ги поддржува професионалните планови на посебно талентирани вработени, како сето тоа ќе го евидентира.

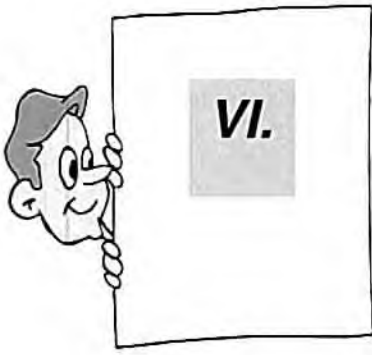
Како резултат на целокупното досегашно искуство во образование, теоретското истражување на проблематиката и емпириските сознанија, но и

длабоката убеденост дека човек треба да твори и да работи врз основа на она што во моментот го има на располагање, како додаток на овој труд е и предлог концепт за менаџирање со човечките ресурси во образованието, кој почна да се применува во едно средно училиште. Предностите на овој концепт се што е едноставен, возможно да се спроведува, не бара многу средства, не бара голем тим за имплементација, но бара голема желба, голем ентузијазам и голема посветеност.

Пред негово спроведување бара подобрување на комуникациите во училиштето, поттикнување и негување на тимското работење, развивање на инструменти. Исто така во рамките на администраторскиот програм кој го поседува секое училиште можно е да доразвиваат делови за електронско водење на евиденција за вработените: основни податоци, квалитет во работа, награди, признанија, обуки, планови итн.

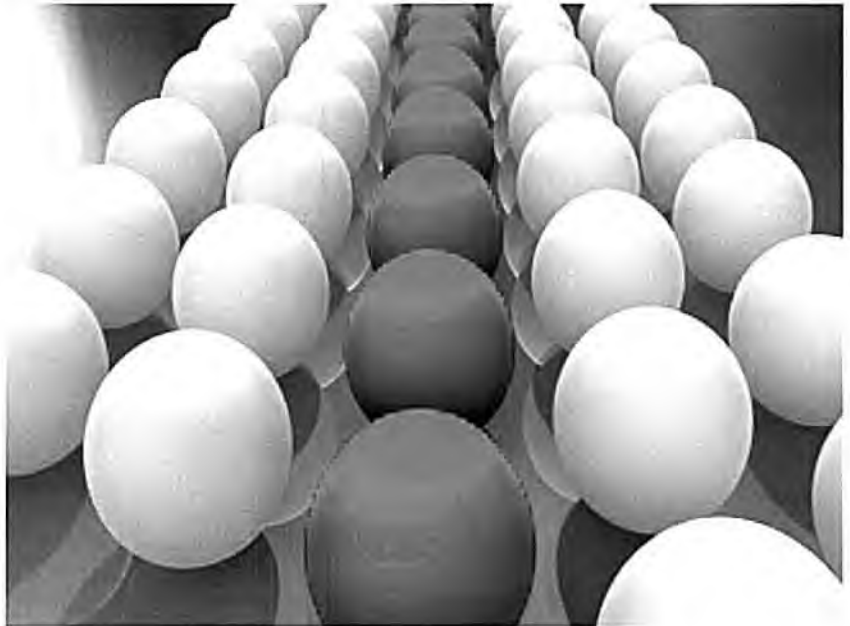
Во изработката на концептот помогнаа искуствата во другите европски држави кои практикуваат слични модели.

Посушинското зафаќање со менаџирањето со човечки ресурси ќе овозможи поголем квалитет и поголемо задоволство на кадрите, бидејќи целокупната програма се базира на континуирано учење на вработениот но и транспарентен респект и награди во бид на најразновидни бенефиции. А таквиот кадар ќе произведе уште подобар кадар што впрочем е и главна идеја на целата ова работа.



**Модел за развој на човечки  
ресурси во средното  
образование**

---



## **VI. Модел за менаџирање со човечки ресурси во образованието**

**Зошто е потребно да се развиваат интерни училишни концепти за менаџирање со човечки ресурси?**

Законот за образование во делот кој се однесува на професионалното напредување веќе има одредени измени, за чии детали ќе следат правилници кои попрецизно ќе го дефинираат начинот на постигнувања на звања и начинот на наградувања.

Се разбира дека оваа проблематика се решава и ќе се решава со поголем интензитет на системско ниво а Министерството за образование прави обиди за воспоставување рамки за грижата за унапредување на човечкиот фактор во образовната свера, но тоа не значи дека и самите училишта не треба да прават обиди за воспоставување стратегија и план за менаџирање со човечките ресурси.

Посебно денес кога училишните директори се едуцирани и лиценцирани и кои се повеќе ја сваќаат улогата на квалитетниот воспитно-образовен работник, има се пореални можности во училиштата да се воспоставуваат концепти за квалитет.

Резултатите од ова темелно истражување за состојбите во средното образование за нивото на застапеност на менаџментот на човечките ресурси даваат податоци дека училиштата не се потполно индиференти и дека постојат теми и области кои поскромно или подлабоко се работат во образовната институција. Податоците исто така говорат за спремноста на раководните училишни гарнитури за поставување на некакви основи на проблематиката за менаџирање со човечките ресурси.

Иако интерните концепти немаат директно влијание на однесувањето на вработените на глобално ниво, тие имаат силно влијание врз ставовите на личноста и на секој поединец ако почувствуваат дека од тој концепт имаат повеќе бенифити отколку притисоци..

Познавањето на вредносниот систем на личноста кон трудот и кон постигнувањата на реални основи може да даде значајни информации за ставовите на вработените во образованието кон прифаќањето и почитувањето на интерниот концепт за менаџирање со човечките ресурси.

Во училиштата во Р. Македонија и во голем број странски држави постојат најразлични обиди за планирањето и унапредувањето на човечките

ресурси. Таквите искуства, како и неколкугодишните обиди за поинаков пристап кон развојот на вработените во АСУЦ"Боро Петрушевски", институцијата во која работам подолго време но и функционирам како пом.дир.за истражување, обука и развој, ми отвори широко поле на размислување и работење како да се управува со кадрите како да се примаат поквалитетни кадри, како да се унапредуваат во кариерата, како да се мотивираат и голем број прашања кои би ги развивале вработените и би покажувале поголем квалитет во работењето.

Таквата потреба пред неколку години постави пред мене предизвик како да се дојде до поквалитетна настава. Концептот кој врз основа на консултирање на опширна литература и консултации со многу експерти во областа ми даде основа да креирам интересен и во голема мера оригинален концепт наречен *Менторирање за квалитет*. Овој концепт беше разгледуван и истражувани беа неговите ефекти во мојот магистерски труд. Тој концепт успешно се спроведува во училиштето трета година и дава добри резултати. Оваа грижа за квалитет и спроведување на интерни концепти кои само ја збогатуваат рамката на системските решенија во образованието во нашата земја не поттикна да ја прошириме оваа проблематика на посушинско и посистематично развивање на кадрите во училиштето многу пошироко отколку програмата за менторирање за која се определивме да биде една од стратешките области во унапредувањето на човечките ресурси .

Сегашните состојби не ни даваат можност да ги застапиме сите области од менаџирањето со човечките ресурси па затоа ќе се зафатиме со неколку за почеток за кои цениме дека ќе можат да се спроведат ако постои добра волја и добра организациска поставеност во средните училишта.

При креирањето на концептот за менаџирање со човечки ресурси во образованието ќе ги користиме и искуствата од неколку странски земји, но посебно од системските решенија во Словенија. Со поставувањето на училишени концепти за квалитетно работење и квалитетно менаџирање со човечките ресурси, навлегуваме на веќе неопходната потреба за развивање на организациска култура и организациско однесување на вработените во средното образование.

Училишниот концепт за менаџирање со човечките ресурси ќе го ориентираме кон неколку подрачја на работење:

### **1. Обезбедување квалитетни кадри**

- Волонтерска работа во средно образование
- Практиканство во средно образование
- Регрутирање на работници во средно образование
- Селекција на кадри во средно образование

### **2. Развој на кадрите**

- Сушинска менторска работа на нововработените во средно образование
- Програма за обуки на вработените во средно образование
- Менторирање за квалитет во средно образование
- Развојни интервјуа како начин за оценување на перформанси
- Формирање на клуб на талентирани вработени во средно образование

### **3. Унапредување и наградување на кадрите**

- Делегирање на работни задачи
- Оставање простор во систематизацијата на работни места на унапредување
- Мотивирање

### **4. База на податоци**

- Електронски персонални досиеа за преглед и управување во развојот

## **1. Обезбедување квалитетни кадри**

### **Волонтерска работа во средното образование**

Една од предложените форми за подготвување на наставниот кадар и другите вработени во средното образование е обезбедувањето на волонтерска работа. Волонтерската работа може да се обавува во период од 6 месеци до една година. Не би преставувало никаков проблем за секое средно училиште со почетокот на учебната година да остави простор барем за двајца волонтери, а примањето не мора да биде по пат на оглас туку на други начини за информирање и пропаганда. Во нашата земја со Законот<sup>1</sup> е регулирана волонтерската работа, но во практика како да затајува, а образованието сеуште воопшто не го допира.

<sup>1</sup> Zakon za volonterska rabota od 2 juli 2007 god, sluzben vesnik na RM, strana 2, br.85

Законот ги уредува условите, правата и обврските на волонтерите и организаторот на волонтерството и евиденцијата на волонтерската работа. Покрај појаснувањето во Законот (член 2) дека волонтерството претставува активност од интерес на Република Македонија која придонесува за подобрување на квалитетот на животот со активно вклучување на луѓето во општествениот живот, како и за развој на хумано и рамноправно демократско општество, волонтерството може да се сфати и како одлична форма на стекнување со професионално знаење и подготовка на идните кадри. Волонтерската работа на таков начин создава можности за регрутирање на квалитетни кадри во организациите. Волонтерот во писмена форма е запознаен со правата и обврските (според член 10 и 11), и врз основа на договор со организацијата и евиденција на волонтерската работа во волонтерска книшка. Волонтерот во средните училишта може да обавува активности и работни задачи според потребите на организацијата и според професионалниот профил. Во текот на волонтирањето ќе учествува во сите обуки, ќе се консултира и ќе се труди да ја обавува работата во најдобар ред. Може да учи како се врши педагошка евиденција и документација, може да учествува на часови на други професори, односно во негово присуство да ја реализира наставата, може да подготвува наставен материјал со што ќе му помогне на наставникот, а наставникот му посвети повеќе време за упатување во квалитетот на материјалот, изведбата на часот, квалитетот на презентациите, увид во евидентирањето од страна на волонтерот. Волонтерот може да учествува во разни анализи и други активности кои ќе ги добие во училиштето, да учествува во работата на активите, училишните состаноци и сл.

Би било добро кога би постоела база на податоци на волонтери во средното образование, бидејќи би бил добар извор за регрутирање на кадри за вработување, но и покрај тоа самата училишна евиденција на волонтерите овозможува контакт со кадрите при потребите за вработување. За квалитетот на волонтерската работа организацијата може да креира образци или евидентни листови.

## **Практиканство во средно образование**

Практиканството исто така е добра форма за професионално формирање на идните кадри, бидејќи искуството што го добиваат во реални работни услови во голема мера го подобруваат и разбирањето на теоретскиот дел од студиите и овозможува социјализација, развивање на деловна комуникација, одговорност кон процедурите на работното место и стекнување на стучни перформанси.

Институциите за средно образование потребно е да воспостават систематска соработка со наставните факултети која ќе опфати повеќе активности. Пред студентите треба да се презентираат училиштата за средно образование и начинот на обавување на практичната настава и практиканството на завршените студенти. Средните училишта ќе обезбедат места за обавување на практиканството, ќе обезбедат ментори на практикантите кои ќе ги водат во процесот на работење од поедноставни кон посложени работни задачи.

Практиканството со Закон не е регулирано во нашата земја за разлика од други европски држави, каде практиканството преставува развиена активност на Министерствата за образование под чија надлежност се практикантите. Имено, Министерството за образование дава препорака за практиканство во образованието и истовремено ги финансира практикантите за обавената работа. Институцијата проценува колку и од кои профили практиканти ќе прифаќа и за нив ќе потпишува договор со Министерството за образование. Покрај финансиската поддршка, основен мотив за практиканска работа е тоа што периодот за обавување на практиканската работа се смета за приправнички период, односно стекнување со право за полагање на стручен испит. За истите, организацијата пожелно е да има образци за следење и проценување на работното однесување на практикантот. Базата на податоци за практикантите исто така е добар извор за регрутирање на идните кадри.

## **Регрутирање на кадри за средно образование**

Регрутирањето на кадри во средното образование не е ниту пропишано, ниту систематизирано, освен во делот на прераспоредувањето на технолошкиот вишок. Ова од една страна е добро затоа што се води грижа за наставниците кои останале без часови заради разните промени и реформи во образованието

кога едни часови се укинуваат или им се намалува фондот, но не секогаш дава можност за избор од страна на училиштето.

Обезбедувањето на квалитетни луѓе е најважна задача во средното образование и образованието воопшто бидејќи јасно е, колку е важно квалитетен кадар да ја образува младината и да произведува квалитетни стручњаци во областа. Нема прогрес во образованието ако не се посвети поголемо внимание на човечките ресурси. Обезбедувањето кандидати вклучува барање, привлекување и осигурување што поголем број кандидати за слободните работни места од кои низ процесот на селекција ќе се изберат оние што најдобро одговараат на барањето на работните места. Стратегиското ниво на екипирањето претставува комплексна активност на обезбедување на човечки ресурси и за таа цел училиштата треба да:

- ✓ дефинира политика за екипирање - интерна и екстерна
- ✓ дефинира извор за регрутација.

Училиштата треба да се ориентираат кон два основни извори за обезбедување на кандидати за слободните работни места.

**Првиот извор** го сочинуваат потенцијалните кандидати од самата организација, внатрешен извор, а **вториот извор** се надворешни кандидати од пазарот на работна сила.

Слика 15. Компаративни карактеристики на екстерно и интерно екипирање<sup>2</sup>

видови екипирање	предности	слабости
интерно	познавање на особините ублажување на вишоци морал на промовираниот	проблеми со непромовираните политички групирања за промоција губење на инвентивност и креативност
екстерно	свежа крв и нови перспективи поефтино добивање на готов кадар искуства од друга организација	опасност од несоодветен избор негативен одраз врз моралот на внатрешните кадри потребно време за прилагодување во организацијата

Обезбедувањето на кадри преку интерно обезбедување во училиштата може да се врши по пат на огласна табла, интерен училишен весник, со препораки од менаџерот.

Обезбедување на кадри од надворешен извор може да се обавува на неколку начини: барање информации од високообразовните институции за податоци за квалитетни студенти кои ги завршиле студиите, Агенцијата за

<sup>2</sup> Smilevski, C.Gulevski,D.&Smilevski,Z.,(2007)Menaxment na covecki resursi, pilot verzija,Detra Centar,st.83

вработување, локалната самоуправа која располага со списоците за технолошки вишок, МОН, други училишта, агенции, сопствената база на податоци за предходни волонтери или практиканти и специфични прилики. Самото информирање и поканување на регрутираните кадри ќе се врши по пат на пошта, по пат на огласи, интернет и слично, каде ќе се повикуваат на прелиминарен разговор, односно прелиминарно интервју.

За специјални места во средните училишта може да се практикува и стратегијата ловци на таленти посебно на таканаречени брендирани професионалци (employer branding).

Ова се остварува преку приватни агенции кои имаат многу контакти и кои го следат професионалниот развој на некои профили. Во тој случај кандидатот ако е добар не ја бара работата, туку работата го бара него.

#### Случај за ловци на таленти

А.К. е наставник по математика. Многу креативна и успешна во својата работа. Во нејзиниот работен век флукутирала низ најмалку десет средни училишта. Во АСУЦ "Боро Петрушевски" дојде како технолошки вишок (распаѓање на машинско училиште и формирање на заеднички центар) но и со силна препорака од директорот. Во периодот додека предаваше во училиштето поттикна голем интерес за предметот и постигнуваше резултати со учениците. Но сепак како последно дојдена во училиштето (според училишниот правилник), и поради смена на раководниот кадар, повторно беше технолошки вишок и распределена во друго училиште. После две години во АСУЦ "Боро Петрушевски" има повторна промена во раководна гарнитура која е серозно ориентирана кон добар кадар бидејќи во предходниот период работата и квалитетот рапидно опаднаа. Во таквата стратегија за солиден кадар беше и обезбедување на најдобрите наставници каде има услови за тоа. Така од една позната Скопска гимназија А.К. беше побарана да се врати во АСУЦ "Боро Петрушевски". Се разбира во добро дефинирани услови од двете страни наставникот прифати и сеуште работи во училиштето и го подигна успехот по овој тежок училишен предмет и обезбеди успешно полагање на државната матура по математика кај најголем процент од учениците. Во АСУЦ "Боро Петрушевски" со помош на А.К. математиката не само што не е "баук" туку кај голем број ученици стана и омилен предмет.

Од сите погоре спомнати извори за регрутирање на кадрите, за средното образование, посебно за стручното најприфатлива е регрутацијата од високото образование, посебно ако и државата создаде услови за поголем рејтинг на образовната работа (повисок општествен статус). Во тој случај средните

училишта ќе реализираат периодични презентации на наставната работа и продуктивноста на оваа професија заради образувањето на младите кадри, ќе дели брошури, ќе испраќа писма, ќе отвара компјутерски форум за комуникации со студентите и сл.

Училиштата треба да го направат регрутирањето тековен процес и планска стратегија на дејствување. Кога училиштето е определено со рок. Во првата фаза може кандидатот да се бара внатре во организацијата, и доколку нема таков кадар регрутацијата продолжува надвор преку човек одговорен од училиштето или некоја надворешна агенција. При тоа училиштата мора да покажат систематичност и да креираат протокол кој ќе биде водилка во овој процес.<sup>3</sup> Протоколот го дефинира начинот на кој се собираат апликациите и начинот на процесирање. Добро е во училиштата да има лице/ комисија која професионално ќе се занимава со ова работа. Таа комисија треба да практикува мониторинг во процесот на регрутацијата и да се евалуира процесот не само по број на пријави туку и според квалитет на пријавите.

## Селекција на кадри во средно образование

Процесот на селекција почнува кога повеќе кандидати се пријавиле за слододното работно место за наставник или друг профил за образовна работа.. Селекцијата е процес на избирање на квалификувани кандидати погодни за тоа работно место. При селекцијата на кадри за воспитно-образовна работа би требало да учествуваат директорот, стручната служба или лице одговорно за МЧР (доколку го има ) и понекогаш и други вработени.

Нивните улоги и задачи се претставени во табелата

Слика 16. Партнерство во процес на селекцијата

директор	стручна служба/лице за мчр	запослени
помагаат за избор на техники за селекција вршат интервју вршат конечен избор	креираат тестови за селекција договараат интервју и тестирање обработка на резултати запазување на законски норми	разговор со кандидатот кој треба да работи со нив ориентација на нововработените

извор: Адаптирано според Schuler, R.S., Jackson, S.E., 1996, Human Resource Management: Positioning for the 21st Century, 6th edition, West Publishing Company, st. 235

<sup>3</sup> Smilevski, C. Gulevski, D. & Smilevski, Z., (2007) Menaxment na covecki resursi, pilot verzija, Detra Centar, st. 86

Вообичаени активности во процесот на селекција се следните:

1. пријава на кандидати \_\_\_\_\_ одбивање на некои кандидати
2. прелиминарно интервју \_\_\_\_\_ одбивање на некои кандидати
3. тестирање \_\_\_\_\_ одбивање на некои кандидати
4. додатно интервју \_\_\_\_\_ одбивање на некои кандидати
5. проверка на препораки \_\_\_\_\_ одбивање на некои кандидати
6. условна понуда за работа \_\_\_\_\_ прифатена понуда од кандидатот
7. проверка на физички способности на избраниот кандидат
8. запослување на кандидатот

Во процесот на селекција на кадри во средно образование можат да се користат различни инструменти за собирање информации за пријавените кандидати поделени на неколку групи:

- За собирање на биографски податоци се користат пријава за конкурс, CV(Curriculum Vitae) или лична биографија, формулар за собирање на биографски податоци, тестови за биографски податоци;

-способности и лични карактеристики-тестови на способности<sup>4</sup>, тестови на личност<sup>5</sup>, тестови на интереси и сл.

-интервју како метод(сл.16) .

-оценка на успешност и оценка на колеги-посебни методи на селекција-се користат за интерни кандидати. Напопуларен вид на оценување од страна на колегите е методот на 360 степени.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Serija DAT ja imaat recisi site ucilista (kognitivni, psihomotorni, fizi~ki

<sup>5</sup> Se merat naj~esto ekstrovertnosta, prijatnost, svesnost,emocionalna stabilnost, otvorenost za iskustva.

<sup>6</sup> 360 stepeni - golem broj kolegi gi ocenuvaat performacite na kandidatot-kolega-opsti i strucni kometencii

Слика 17. Специфични моменти во спроведувањето на интервјуто за работа

Која е целта на интервјуто?	има способности за извршување на работата дали ќе биде мотивиран да биде успешен дали е дораснат на потребите на организацијата
Дали интервјуто има слабости?	недоследност на формата сите интервјуа се различни влијание на амбиентот, времето и условите
Какви прашања да поставуваме?	прашања кои: се однесуваат на условите на работа не може да се одговараат со да и не почнуваат со што, каде, зошто, кога или кој
Дали има прашања кои не се препорачуваат?	прашања за религија, национално чувство, пол, старост, брачен статус, криминално досие, физички способности
Кои работи не би требало да ги правите?	не бидете формални не правете забелешки не правете морални судови не ги покажувајте чувствата не бидете нетрпелив ослободете се од предрасудите

Конечната одлука кој од кандидатите ќе биде вработен зависи од мислењето на менаџментот кој од нив најдобро ќе се вклопи во организацијата. Тие ќе се одлучат за луѓе кои ги имаат истите вредности како оние на организацијата.

## 2. Развој на кадрите

### Менторството на нови наставници

"Менторството се практикува, речиси, исклучиво, во работата со почетниците- во текот на приправничкиот стаж" вели професор Киро Попоски во својата анализа за "Професионалниот развој на кадрите во образовната дејност". Но, се чини дека оваа форма, во голема мера, во практиката е формализирана. Имено, се избира ментор за секој приправник (почетник) од страна на директорот на училиштето без посебни критериуми за неговите квалитети. Важно е тој да има повеќе години стаж (работно искуство) и да е од ист или близок профил на приправникот. Доволно е да се каже дека ниту еден од менторите немал прилика да следи било каква обука (подготовка) за улогата

што му се доделува. Последните години правени се обиди за обука на ментори во средното стручно образование, за што е одржан посебен семинар.

Повеќемина автори практичари<sup>7</sup> од областа на образованието врз основа на личните искуства предлагаат решенија за тоа како идниот ментор свесно и професионално да одговори на оваа сложена задача. Сите автори на проблемот му приоѓаат од различни аспекти и зафаќаат важни делови од менторството. Поттикнати од нивните искуства, сметаме дека една од стратегиите за развивање на човечките ресурси во образованието и тоа на почетокот на нивната кариера е **Програма за менторирање на наставник почетник**.

Така за целите и задачите на **Планот за работа на ментор со приправникот** во училиштето треба да се формира тим на наставници, стручни соработници и правник, кои според сите карактеристики можат успешно да ја остварат оваа задача. Овој тим треба да функционира како актив кој континуирано стручно ќе се усовршува во унапредувањето на менторската функција. Овој тим треба да има стандардизиран (за училишни услови) документ, протокол според кој ќе ја реализираат менторската работа со приправникот. Исто така треба да постои унифицирана училишна програма за остварување на менторскиот процес, како и неколку други документи како што се мислења и препораки, форма на извештаи и сл.

**Првата етапа** од менторството е иницијалниот разговор со приправникот кој во себе вклучува-идентификација на потребите на приправникот, определување на ментор, изготвување на програмата за работа со приправникот и на крајот дефинирање на етапите низ кои ќе помине приправникот во текот на интерното усовршување.

**Втората етапа** е обуката и таа во себе вклучува запознавање со законски прописи, сите видови на планови и програми, сите видови на планирања во наставата, водење на педагошка евиденција и документација во наставата, организација и артикулација во наставата, клима во паралелката, следење анализа и вреднување на знаењата, способности и напредување на учениците, воннаставни активности на учениците, учество во работата на стручните органи и тела.

**Третата етапа** е практичната работа, и таа во себе вклучува-имплементација на планираното во наставата и воннаставата, манифестирање на креативноста,

<sup>7</sup> Пранговски, Р., Ефремоска, Б., Мартиноски, С., Дичоски, Д., (2005), *Акционо планирање*, Просветно дело, Скопје

добри интеракциски односи на сите нивоа, вреднување и резултати на ученици, итн.

**Четвртата етапа** се состои од следењето, вреднувањето, унапредувањето, на работата на приправникот (евалуација на постигнувања), подготовка на приправникот за стручен испит, изготвување на мислење на ментор, за приправникот, подготовка за практична настава, избор на тема за стручен испит, пријавување на приправникот за полагање на стручниот испит и на крај одбрана на стручен испит.

Фазите низ кои приправникот во менторскиот процес мора да помине според Соколески И.<sup>8</sup> се следните:

- фаза на учење од ментор;
- фаза на учење од средина;
- фаза на учење со надгледување;
- фаза на учење од колеги;
- фаза за вежбање и практикување.

Менторот ќе води евиденција за работата на приправникот врз основа на која тој ќе подготви извештај и мислење.

Уште на самиот почеток треба да се определи идниот план на партнерство.

Во секое кариерно насочено училиште треба да има развиена стратегија за менторирање на нови наставници според правилата и законските норми на национално ниво, но и сопствени стратегии за развивање на менторски систем кој обезбедува континуитет во напредувањето во наставната работа

## Менторирање за квалитет во наставата

Да се оддржи квалитетот на наставата, во училишната практика мошне добар и веќе испробан модел е интерениот систем на поддршка, обука и контрола на наставниците кој го нарекуваме Менторирање за квалитет<sup>9</sup>.

**Менторската програма** во понудениов концепт ги надминува потребите од менторство како помош во адаптирањето на нови наставници на новото работно место, наспроти тоа ги вклучува сите наставници како директни носители на квалитетот во наставната работа во училиштето.

<sup>8</sup> Соколески, И. (2004), *Фази на менторски процес*, Просветен работник, Скопје

<sup>9</sup> Овој концепт на Менторирање за квалитет се применува во практиката на АСУЦ Боро Петрушевски, додека ефективоста на овој модел беше предмет на истражување на магистерскиот труд Менаџирање на менторството на наставниците како фактор за квалитет во наставата, М-р. Соња Ристовска

**Менторството** има формален карактер со точно дефинирани задачи, улога на менторот и менторираниот наставник, обезбедува обуки и на ментори и на менторирани наставници, се следи и мери успехот на менторската програма преку успехот на менторот и менторираниот наставник.

Таква менторска програма со формален пристап влијае на училишната структура, култура и постигнувањата на учениците и зголемена продуктивност на наставниците.

Менторирањето се спроведува **континуирано** според распоред план направен со заеднички договор меѓу менторот и менторираниите наставници. Секој наставник ќе биде посетен еднаш во месецот. Секоја посета задолжително значи заедничко подготвување на часот, како и повратна информација после спроведената посета. Менторот исто така најмалку еднаш месечно ќе направи демонстрација на час пред менторираниите наставници.

Менторската програма главно се состои во воспоставување на процес на подучување и заедничко подготвување на часот кој ќе биде набљудуван и за кој ќе се добива повратна информација.

<b>Конкретни задачи на менторот во менторскиот процес :</b>	<b>Конкретни задачи на менторираниот наставник во менторскиот процес</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ да го планира заедно со наставникот часот кој ќе се набљудува;</li><li>▪ да предлага стратегии, средства и услови за работа;</li><li>▪ да следи, набљудува, евалуира;</li><li>▪ да оценува, споредува, анализира;</li><li>▪ да дава фидбек (повратна информација)и потенцира точки на напредување;</li><li>▪ да мотивира и поттикнува;</li><li>▪ да дава примери преку сопствена демонстрација на час;</li><li>▪ да води портфолио и документација за напредувањето;</li><li>▪ да учествува во оценувањето, да го креира професионалниот развој на наставникот.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ да го планира сопствениот час заедно со менторот;</li><li>▪ да реализира часови на кои ќе присуствува менторот;</li><li>▪ да размислува за сопствената реализација и да бара фидбек од менторот;</li><li>▪ да плавни план за сопствено подобрување;</li><li>▪ да реализира и други активности предвидени со менторската програма;</li><li>▪ да води евиденција за сопствените активности(портфолио).</li></ul>

Слика 18. Активности на менторот и менторираните наставници во менторскиот процес

ПРЕД набљудување	ЗА ВРЕМЕ на набљудувањето	ПО набљудувањето на час	План за акција
<ul style="list-style-type: none"> <li>-создавајте атмосфера на опуштеност, доверба и сигурност</li> <li>-разговарајте за фокусот на набљудување</li> <li>-разговарајте за јаки и слаби страни на наставникот(потребите)</li> <li>-направете договор за начинот на собирање податоци</li> <li>-прецизирајте време, место на набљудување</li> <li>-дискутирајте за наставната стратегија (техника, метод, тек, поврзаноста на наставата и учењето)</li> <li>-разработете идеи за часот, користење на наставни средства</li> <li>-користете образец за подготовка за набљудување</li> <li>-договарате се за план за часот кој ќе го набљудувате(стандарден образец)</li> <li>-дискутирајте за очекувањата</li> <li>-достапност на материјали</li> <li>-помагате во подготвување на ресурси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-бидете таму на време</li> <li>-наставникот може да ве претстави</li> <li>-бидете незабележителни</li> <li>-во првите 10 минути само гледајте и слушајте</li> <li>не забележувајте ништо</li> <li>-забележувајте она што гледате и слушате а не вашиот суд и коментар</li> <li>-сосредоточете се на она што го гледате /слушате</li> <li>-не го забележувајте она што не е во вашиот фокус, можете за тоа усно да коментирате подоцна</li> <li>-бидете прецизни</li> <li>-останете до крајот на часот</li> <li>-опишете ги активностите и на наставникот и на учениците</li> <li>-забележувајте го времето на активностите</li> <li>-користете образец за набљудување</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-заблагодарете се и дајте позитивен коментар</li> <li>-формалната повратна информација ќе ја дадете на договореното место-што е можно побрзо по завршената посета</li> <li>-воспоставете клима на опуштеност</li> <li>-користете го образецот за давање повратна информација</li> <li>-разгледајте ги информациите што сте ги прибрале, не давајте коментари со судови</li> <li>-охрабрете го наставникот да даде свој коментар за часот, свој суд за сопствениот час</li> <li>-поведете дискусија за можна акција на подобрување*- образец- План за акција на наставник</li> <li>-помогнете му во подобрувањето</li> <li>-резимирајте ја средбата и документирајте ја повретната информација</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фокус на планот</li> <li>-на што имам намера да се концентрирам</li> <li>-конкретен план за акција за да се воспостави поефикасна средина за учење?</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>План за дополнителни активности со менторот</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>

### Демонстрација на час

Менторот има обврска да даде пример преку сопствената реализација на час на кој можат да бидат присутни повеќе менторирани наставници. Се обидува да внесе креативност во наставата и одговор на дилемите на менторираниот наставник. Менторот води образец за демонстрирање во сопственото портфолио.

**насоки за демонстрација на час од страна на менторот**

- договорете се со наставниците што ќе им предавате, кој метод ќе го користите;
- земете ги во обзир нивните потреби или дајде пример за некои нивни недостатоци;
- предложете сопствена креација за час;
- запознајте ги со сите специфичности на класот, учениците, предходните знаења, наставната содржина;
- што ќе правите вие на час , а што учениците, како ќе вреднувате;
- каква технологија и наставни средства ќе користите;
- ги запознавате со дневната подготовка;
- посочете на кои места треба да обрнат внимание;
- појаснете за евентуални проблематични места;
- после демонстрацијата разговарајте со наставниците за реализираниот/демонстрираниот час.

**Евалвација на менторско искуство**

Излезните квалитативни подобрувања се показатели за показатели за ефективност на менторската програма. Од тоа колку успешно ќе се врши надгледувањето на процесот зависи правилното проценување на успехот на менторската програма и откривањето на полињата за подобрување. За тоа е потребно:

- план за мерење на исправноста на програмскиот процес;
- процес на мерење на очекуваните резултати;
- процес на рефлектирање на резултатите од евалвацијата.

Иако евалвацијата не е многу природен или спонтан процес како самоевалвацијата, сепак повеќето менторски програми вклучуваат и некоја форма на мониторинг.

### **Евалвација на процесот**

Овој вид на евалвација се фокусира на тоа дали програмата се имплементира така како што е планирано. Се утврдува какво е искуството, дали се потребни определени интервенции во процесот за да се корегира или отсрани некој проблем.

### **Евалвација на крајни резултати**

Најчесто се користат инструменти при овој вид на евалвација на процесот, но тие вклучуваат и извештаи на инволвираните во процесот чии главни одлики се осврт на квалитетот на процесот. Потребно е информациите да се приберат од повеќе извори, имено од сите директно или индиректно вклучени во менторскиот процес. Исто така пожелно е да се изберат повеќе критериуми преку кои ќе се утврдува успешноста на менторската програма.

### **Систем на следење на успехот на менторската програма во АСУЦ "Боро Петрушевски"**

Воспоставувањето на систем преку кој ќе се следи успехот на менторирањето и квалитетот на наставата, го намалува ризикот од правање пропусти заради невнимателност или небрежност и го поттикнува менторот на саморефлексија и дијалог со други ментори. Следењето на успехот на менторскиот процес во АСУЦ "Боро Петрушевски" го врши директорот или лице кое е назначено преку:

- анкети за ментори и менторирани наставници;
- состаноци лице во лице со ментори и менторирани наставници;
- евалуација на посетените часови;
- евалуација на постигнувањето на учениците;
- увид во портфолијата на менторот и менторираниот наставник;
- анализа на сите активности во функција на современа и квалитетна настава;

Менторската програма точно предвидува обем на активности кои се регистрираат на специјално подготвените образци. Истите се користат за проценка на менторското искуство и квалитетот на работењето, а предвидуваат специјална мотивација на изразито квалитетните наставници. Обрасците нудат

можност за проценка не само на квантитет туку и на квалитетот на реализирани активности според однапред поставени стандарди.

Овие стандарди за проценка на менторското искуство, преставуваат водич за дизајнот на менторската програма и обезбедуваат извор на податоци за евалуирање на менторскиот процес. Квантитативната проценка се изведува врз основа на застапеност на предвидените активности во рамките на менторската програма, а квалитативната проценка врз основа на нивото на суштинска развиеност на активностите. Во процесот на евалуација се подвргнати и менторите и менторираните. Доколку менторите не ја извршат нивната работа тие едноставно се исклучуваат од менторските програми во наредната година. Може да се земе во предвид неколку аспекти за успешно искуство:

- од аспект на кариера менторирањето отвара нови можности, стекнуваат нови обуки,
- од психоџоцијален аспект менторот дејствува како модел, советник, пријателски однос со менторираниот.
- од аспект на работни вештини неопходно е ефективно користење на слободното време, искористување на опремата, предизвици поврзани со тежината на работата, комуникација за алтернативни стратегии за работните способности .

**Сите вклучени во менторскиот процес** водат портфолио <sup>10</sup> за својата работа.

Портфолиото главно се состои во образци за регистрирање на активностите , но и сите изведби на наставниците и менторите. Податоците од образците се евалуираат во два квалификациони периоди, полугодие и крај на годината.

## **Програма за обука на вработените во средно образование**

Директорот на училиштето често се соочува со предизвикот да ги фокусира вработените кон подобрување на нивните вештини. Станува збор за потреба од обука.

<sup>10</sup> Ристовска, С.(2007),*Менторирање на наставници*, АСУЦ “Боро Петрушевски”, (збирка образци ст.42)

Содржината на овие програми на обука ќе бидат разновидни но сепак фокусот треба да им биде за подобрување на знаењето на квалитетна настава, оценување, комуникации, тимска работа и сл.

Сите ново вработени лица треба да бидат социјализирани во организациските цели и вредности, да поминат низ обуки за подготовки во наставата, критериуми за добар наставен час.

Редовната обука дава нови информации за образовните стандарди и каков тренинг е потребен, кои семинари треба да поминат. Секое училиште треба да креира развоен план за наставниците и акционен план за обуки. За да може успешно да функционира акциониот план за обуки треба да е јасно поставен и соодветно нормативно регулиран: да се знаат потребите на корисниците, институциите кои даваат обуки, начинот на нивно ангажирање, обезбедување на финансии, контрола на ефектите и сл.

Училиштата поради ограничените финансии треба да се ориентираат кон интерните обуки кои водат кон перманентен развој. Треба да се застапени чести стручни расправи и споделувања на искуства, дебати и други форми на кооперативно и самостојно учење. Покрај формите на обуки од други институции и лица, акцентот треба да се стави на усовршување внатре во самото училиште. Тоа ќе ја развие соработувачката култура и може да биде многу ефективно ако добро се планира, организира и спроведува. Училиштето може да ги анкетира вработените на кои обуки биле, за какви имаат потреба и кои би ги дисеминирале меѓу колегите. Во тимот на интерни обучувачи се вбројуваат и наставниците кои биле испратени од училиштето на некои семинари. Се разговара со сите поединечно и се подготвува акционен пан за обуки во текот на годината. За креирање на акциниот план покрај желбите на наставниците и обуките со кои располагаат интерните дисеминатори се зема во обзир и проценката од тимот кој спроведува контрола и евалуација на работата на наставниците. Откако ќе се подготви планот истиот се одобрува од Наставничкиот совет и се спроведува. За сите наставници вклучени во процесот се води персонална евиденција.

## **Развојни интервјуа како начин за оценување на перформансите**

Под развојно интервју се подразбира интервју кое вообичаено се спроведува еднаш во годината со секој од вработените за да се обезбедат

одговори на прашања- што е направено до сега и што се прави сега, какво е задоволството на вработениот, кои се неговите планови и очекувања. Овој вид на интервју може да биде многу корисно во средното образование и прави транспарентност на менаџерскиот тим за грижата за професионалниот развој на вработените, а од друга страна е корисен извор за селекција и унапредување. Може да го спроведува менаџерскиот тим или стручната служба.

За да биде успешно интервјуто треба да се води сметка на следните чекори:

- **Клучот на успехот е подготовката**

Важно е секој вработен да го разбере значењето на развојното интервју во пракса. Менаџерот треба и самиот да биде уверен во значајноста на ова постапка и да се погрижи вработените да ги разберат целите на развојното интервју т.е. да разберат зошто овој процес е неопходен, што треба да се постигне и кои треба да бидат бенифитите. Дури потоа може да договори датум и време за интервју и обезбедување присуство на работникот. Менаџерот (лицето што ќе го спроведува развојното интервју) и вработениот треба добро да се подготват и да се запознаат со евалуациони форми каде ќе се документираат резултатите. Исто така треба да се размисли за просторијата каде ќе се одвива интервјуто и да се земат во предвид осветлувањето, бучноста, материјалите и се друго потребно за успешен состанок.

- **Удобна ситуација и отварање на конверзацијата**

Вработениот треба да се чувствува удобно и разговорот да започне со објаснување што очекуваат двете страни. Менаџерот го објаснува процесот на евалуација, што ќе забележува и дека тие податоци ќе бидат основа за следното интервју. Вработениот исто така може да фаќа белешки. Потоа фокусот се става на предходното интервју и се разговара со вработениот дали се согласува со нив. Се разговара за областите за подобрување кои предходно биле дефинирани, а потоа се продолжува со евалуација на изведбата презентирајќи ги сите достапни докази.

Овде е потребно да се обезбеди преглед на сите компетенции поврзани со работата, тоа е шанса и за менаџерот и за вработениот да постигнат заедничко разбирање за значењето на компетенциите и нивната дефиниција и употреба. Може да се дојде до договор за целокупната евалуација на овие вештини и до кој обем е потребно подобрување. На овој начин се потврдуваат целите за следниот евалуационен период.

- **Евалуирање на квантитативни индикатори**

Овој чекор вклучува евалуирање на квантитативните цели поставени за евалуативниот период. Договорените цели се мерат според реалната изведба па затоа ќе бидат потребни сите достапни информации и податоци. Ако перформансот на вработениот е под нивото на целта тој ќе биде свесен за ова пред интервјуто. Всушност интервјуто дава шанса да се открие зошто резултатите не одговараат на очекувањата, особено ако ова е резултат на недостаток на тренинг или развој. Често постои опасност кога ги евалуираме резултатите, вниманието да се фокусира примарно на нив што е разбирливо бидејќи знаеме дека резултатите се основа за наградување.

- **Разбирање на техничкото знаење и вештините поврзани со работата**

Овој чекор ги покрива техничките вештини и знаења и релевантните процеси и системи. Во овој разговор евалуираната личност треба да ги дефинира реалните проблеми, а менаџерот треба да бара фидбек заради анализа на резултатите. Во работна околина каде технологијата игра многу важна улога и вработените поминуваат тренинг за да имаат подобра изведба овој чекор е многу важен. Развојното интервју им дава на вработените да коментираат за потешкотиите и нивното влијание врз изведбата а исто така можат да ја определат потребата од тренинг во ова насока.

- **Анализирање на факторите надвор од контрола на индивидуата**

По комплетирање на евалуацијата од изведбата треба да му се даде шанса на интервјуируаниот да ги прокоментира факторите кои влијаеле на неговата изведба но се надвор од негова контрола. Ова не е обид да се најде изговор туку можност за отворен и фер фидбек и можност за менаџерот да ги свати реалните пречки пред подобрувањето на работата и да добие подобар поглед во психолошката состојба на вработениот. Многу луѓе обично ги обвинуваат другите или некои специфични околности за нивната слаба изведба и често тоа е точно.. Ако се сватат овие фактори може да се развие план за акција за да се корегира ситуацијата што е можно побрзо или да се закаже консултација со експерти. Многу вработени не сакаат да споделуваат такви информации, се плашат бидејќи веруваат дека тоа се приватни работи, други веруваат дека тоа ќе влијае на нивната кариера или може да биде знак на недостаток на доверба во организацијата. Која и да е причината, градењето на врските базирана на фер однос и доверба овозможуваат да се дискутираат овие проблеми и да се решаваат во временска рамка

- **Постигнување согласност за иден развој и подготвување на план за акција**

Овде се постигнува согласност за потребите за развој и се подготвува планот за акција, се дискутира за амбицијата на вработениот и патот за нејзино постигнување. Вработениот знае што треба да направи да ја постигне целта, а во училиштето се обезбедуваат услови да вработениот ја постигне целта.

- **Добивање фидбек за личната изведба или изведбата на евалуаторот**

Евалуацијата е процес на давање и примање фидбек тоа е дискусија и слободна размена на идеи и мислења. На крај треба да се потпише договорот кој што е постигнат и тоа е доказ за посветеност на двете страни и го прави процесот транспарентен и позначаен. После интервјуто добро е да се испрати писмо до вработениот со изразување благодарност и повторно да се потврди договореното.

За да се спроведува интервју во едно средно училиште не се потребни посебни барања освен добар план и желба за водење грижа за професионалниот развој на вработениот. Потребна е само тактика и стратегија, како и однапред подготвена процедура за развојно интервју. (кој, кога, начин на евалуација, искористување на внатрешните таленти и сл)

## Формирање на тимови на талентирани вработени

Друга стратегија во менаџирањето со човечки ресурси во средното образование е пронаоѓањето и екипирањето на талентираниите работници. Формирањето на клубови односно тимовите на таленти е често применувана практика во големите компании во развиените земји. Со ова прашање прилично интензивно се занимава и нашиот сосед Бугарија кога во 2008 година, Бугарската асоцијација за менаџирање со човечки ресурси започна со проект "Ефективност и професионализам во управувањето и развивањето на човечките ресурси".

### *Што разбираме под менаџирање со таленти?*

Талент е човек со творечка надареност, уникатна способност во некоја област, наклоност, заложба, дарба. Во образованието овој збор се користи во друга смисла. Таленти се вработените кои имаат способност преку поведението да ја променат значително сегашноста или иднината во организацијата.

Најчести споменувани карактеристики на талентирани наставници се следните:

- тие имаат компетенции и потенцијали за развивање на квалитетна настава што е основна училишна определба,
- тие не се плашат од нови предизвици и се спремни да преземат разумни предизвици и да ги постигнат целите,
- тие го користат своето доверие се почитувани и од раководството и од другите вработени,
- тие се уверени во своите способности и не се вознемируваат да признаат ако незнаат нешто или ако направат грешки,
- тие постојано постигнуваат мерливи резултати.

Важно е секоја организација да дефинира што е тален и таа дефиниција да ја спороведе на сите нивоа.

Под менаџирање со таленти се подразбира создавање на определени претпоставки и интегрирање на процеси, програми и технологии, нивно развивање, нивно задржување и мултиплицирање на таленти, како и создавање на услови тие да се ангажираат во организацијата.

Под негување и мултиплицирање на таленти подразбираме создавање на таква организациона структура и работна средина, во која ќе се развиваат луѓето со потенцијал, а исто така и скриените таленти да можат да бидат откриени, поставени на правилно место и развивани на најпогоден начин.

Недостатокот на готови таленти на пазарот на трудот, ги ориентира организациите да го свртат вниманието внатре и да инвестираат најмногу во внатрешното негување на таленти.

#### *Модели на управување на таленти*

Има разработени многу модели кои што бараат различни приоди при управување со талентите. Модели се базираат на три основни процеси: привлекување, развивање, распределување на работните места и задржување на таленти.

Најпрво се врши анализа на потребите на работните места во училиштето а потоа анализа на вработените.

Тоа е една од нај одговорните дејности-да анализираме и идентификуваме кои се талентите во училиштето. Анализата се прави врз основа на тоа какви резултати постигнуваат вработените, какви му се способностите и желбите да научат нови нешта и да ги подучуваат и другите.

Статистиките покажуваат дека факторите кои највеќе влијаат на талентот се

интересена работа, предизвик и интерес, отворена, двонасочна комуникација и улови за развој<sup>11</sup>.

Директорите треба јасно да предвидат какви вработени им се потребни, како ќе ги откриваат талентираниите внатре во институцијата, како ќе им делегираат задачи и како ќе овозможат да ги развиваат своите таленти.

Училиштата треба да си постават цел да имаат отворена комуникација и достапност на информацијата, за да можат талентираниите вработени успешно да се развиваат и да ги постигнат целите што си ги поставиле.

### **3. Унапредување и наградување на кадрите**

#### **Делегирање на работни задачи**

Во училиштето секој вработен може да делегира задачи на било кој вработен, но сепак тоа најчесто се случува меѓу раководителот и другиот вработен. Делегирањето на обврски може да вклучува многу различни видови на одговорности но за овие потреби ќе биде користен термиот задачи.

Постојат пет клучни прашања што раководителот треба да ги постави за да одреди кога е најсоодветно да се делегираат задачите:

- постои ли некој друг кој ги има потребните информации или стручност за да ја заврши задачата;
- дали задавачата дава можност да се развијат вештини на другото лице;
- дали е ова задача што ќе се повторува во слична форма во иднина;
- дали раководителот има доволно време за ефективно да ја делегира работата ( мора да се има доволно време за соодветна обука, за прашања и одговори, за можности да се провери напредувањето и за ревидирање ако е тоа потребно).
- дали е ова задача што раководителот треба да ја делегира (за задачите кои се клучни за долгорочниот успех (на пример вработување на вистинските лица за тимот потребно е внимание на самиот раководител)

<sup>11</sup> Research of Corporate Leadership Council, 2005

Во случај раководителот да одговори со “да” барем на неколку од горенаведените прашања, тогаш оваа задача треба да се делегира . Раководителот треба да има своја евиденција на задачите кои решил да ги делегира кому ги делегирал, како би го следел исполнувањето или неисполнувањето на истите. Кога се избира кому да му бидат делегирани задачите треба да се има во предвид следново:

- искуството, знаењето и вештините на поединецот што се приенливи за делегираната задача;
- со какви вештини, знаења и ставови располага лицето;
- дали раководителот има време и ресурси за да обезбеди потребна обука;
- колку лицето кому му се делегираат задачите е независно во својата работа;
- дали лицето има време да врши повеќе работи.

Кога се делегираат работни задачи пред се треба да се има во предвид дека делегирањето всушност значи да му се даде на вработениот овластување додека раководителот ја има крајната одговорност. Делегирањето треба се врши до најдолно можно организациско ниво. Луѓето кои се наблиску до работата се и најсоодветни за задачата бидејќи го имаат најблиското знаење на деталите од секојдневната работа. Раководителот треба да се обиде да воспостави постојна комуникација и набљудување, како и да обезбеди ресурси и да изрече признание. Раководителот треба да гради мотивација и посветеност, да разговара за можен успех којшто ќе изврши влијание врз финансиски награди или иден потенцијал за унапредување.

**Оставање простор во систематизацијата на работни места за унапредување**

Директорот на средно училиште има несметана можност да внатре во организацијата сам ја одредува организираноста на вработените и начинот на управување. Во својот колективен договор и систематизацијата на работни места може да се остави простор за **звање координатор за развојни дејности**. Тоа место би било предмет на интерна регрутација и селекција на оној вработен кој посебно се истакнува во некоја насока. Како начин на мотивирање и реална

подршка на вработените преку унапредување во кариерата на најзаслужните, училиштето има можност да ги користи перформансите на вработените на најефикасен начин. Тоа значи истовремено го користи потенцијалот на вработените за поквалитетно работење но од друга страна тоа го прави на објективни основи и покажува грижа за кариерниот развој и унапредување на сопствените кадри што влијае мотивирачки во колективот. Така тимот на талентирани вработени се проширува и повеќето вработени од тој тим се специјализираат во определена насока: работа на проекти и меѓународна соработка, ревизија и унапредување на наставните планови и програми, работа со ученици во разновидни проекти, професионално насочување на ученици и сл. Наставниците кои покажуваат посебни резултати во овие насоки можат да се стекнат со звањето координатор и се посебно мотивирани за таквото залагање.

## **Мотивирање**

Постојат бројни мотивациони модели кои можат да се применат во средното образование. Вработените имаат различни потреби и различен однос кон работата, затоа треба да се проценуваат индивидуалните разлики, а тоа ќе овозможи да се индивидуализираат целите, степенот на инволвираност и наградувањето во однос на индивидуалните потреби.

Вработените треба да имаат цврсти и конкретни цели како и повратни информации како напредуваат во остварување на овие цели.

За мотивирање на вработените важно е:

Да се овозможи на вработените да учествуваат во одлуките кои ги засегаат.

Вработените може да придонесат во бројни одлуки кои ги засегаат: поставување на работни цели, да одберат сопствен пакет на бенефиции, да решат проблеми со продуктивноста и квалитетот и слично. Ова може да ја зголеми работната продуктивност, посветеност на работни цели, мотивацијата и работната сатисфакција.

Да се поврзе наградувањата со реализацијата. Наградувањата треба да бидат продолжение од реализацијата. Она што е многу важно е што вработените треба да ја видат оваа поврзаност.

## Примери на програми за мотивирање

Училиштата треба да планираат програми за наградување во кои учествуваат вработените со цел да се редистрибуира моќта во самата организација, ставајќи го вработениот на поеднакво ниво со интересите на менаџментот. Мотивацијата на вработените може да се движи во повеќе насоки. На пример најдобрите наставници имаат најголеми можности да учествуваат во интернационални проекти, да се организираат студиски патувања, да имаат можност за кариерен напредок во училиштето, да се поддржат при подготвувањето на учебници и друга литература, да им се обезбедуваат современи наставни средства, да учествуваат во одлучувањето во училиштето и сл.

Програми за варијабилни плати се уште не се истражувани во средното образование но секако дека може да завземат форма на планови за, поттикнување за поголема плата, поделба на било каков профит, бонуси и поделба на добивка.

Дел од платата на работникот треба да е базирана на индивидуална а дел на организациска мерка за реализација. За разлика од другите традиционални програми за плати, варијабилна плата не е годишен приход и не е гарантирана. Организацискиот дел од платата се разбира дека се базира на основните и задолжителните задачи кои се остваруваат со оптимален квалитет. Индивидуалниот дел од платата се базира на критериуми за обем и квалитет, креативност и иновативност.

Во современи услови вештината и способноста на вработените во средното образование може да дојде до израз при креирањето и добивањето на некои проекти кои носат и добивка во училиштето. Ако средното училиште нема начин како да го исплати вработениот за добиениот проект и добивка, вработениот нема мотив да добие и следен проект. Во средното образование може да се изработи методологија за распределба на средствата добиени преку самодоходување или преку проекти од времен карактер. Имено, од новите профитабилни проекти според платната методологија, добивка има лицето, иноваторот-главниот реализатор на работата, вработените вклучени во активностите, менаџментот како логистика на новата работа и се разбира најповеќе организацијата (50% од добивката), кои средства понатаму ги користи за развојни активности.

Овие програми се привлечни за менаџментот и за вработените. Менаџментот успева да дојде до нови извори на средства, а вработеникот кој ги носи средствата добива стимул за добиената работа. Исто така, со условувањето на платата со реализацијата може да се забележи придонесот во работата повеќе одколку тоа да биде за сите вработени како нешто што ти следува. За учесниците во дополнителните активности во рамките на проектите и други залагања во корист на училиштето можат да бидат ексклузивно наградени. Бонусните планови се повеќе се практикуваат во организациите за да ги вклучат ниските работни места кон наградно производство и зголемен профит. Варијабилните платни програми се генерално успешни во зголемување на мотивацијата и продуктивноста. Доколку училиштето има потешкотии околу начините на исплатување на заслужните работници, можат да се применуваат таканаречените флексибилни бенефиции под кои се подразбира секој вработен да одбере бенефициски пакет кој е индивидуално обликуван во однос на потребите и ситуацијата а соодветствуваат со одреден процент од платата односно, изразен во вид на бодови за реализираната работа.

#### **4. База на податоци**

Електронски персонални досиеа за преглед и управување во развојот

Бидејќи предметот на овој труд беше анализата на состојбата со менаџирање на човечки ресурси и креирање на концепт за менаџирање со човековите ресурси во средно образование во негов интерес е да се воведат и електронски начин на евидентирање на податоците за вработените по однос на ова проблематика. Во продолжение на овој текст ќе дадеме краток опис и илустративен пример на некои сегменти и скромни обиди за електронските персонални досиеа во средно училиште АСУЦ "Боро Петрушевски". Искуството на неколку вработени во работењето со ова проблематика отвори потреба од неколку за почеток елементарни области при менаџирањето со вработените, како дел од програмата за евиденција за вработените.

Овој систем претствува првичен обид за електорнско водење на досиеата на вработените, којшто систем е направен со можност за идна негова измена, дополнување и доградување а се за потребите на корисникот.

Овој систем е инсталиран на локален сервер и гарантира апсолутна безбедност на податоците/ информациите внесени во него бидејќи истите се криптирани и не е возможно нивно откривање од страна на неовластени лица.

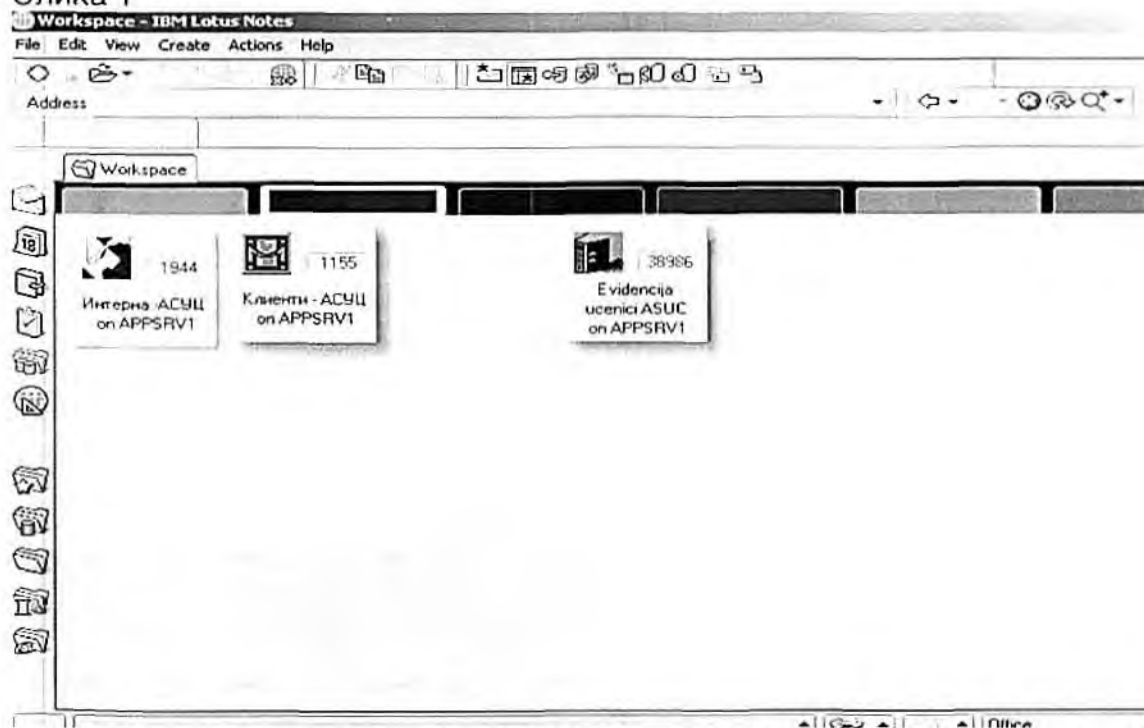
Начинот на пристап до системот е обезбеден преку ID фајлот (идентификациона датотека) и преку лозинка кои мора да бидат комбинирани заедно.

ID фајлот (идентификациона датотека) може да биде снимен на самиот компјутер доколку работи едно лице со заштитен пристап а може да биде снимен на преносна меморија - и во тој случај се користи како клуч за пристап до серверот, а самите податоци се работат и внесуваат на самиот сервер.

Софтверот од надворешни упади е заштитен преку посебен FIREWALL, па така кога се работи од надвор, покрај ID фајлот (идентификациона датотека) и лозинката, потребен е пристап до интернет. Самата програма овозможува работа и кога нема интернет поврзување, по што е возможно да се направи синхронизација на податоците со серверот.

Содржината и изгледот на програмот може да се види од следниве слики:

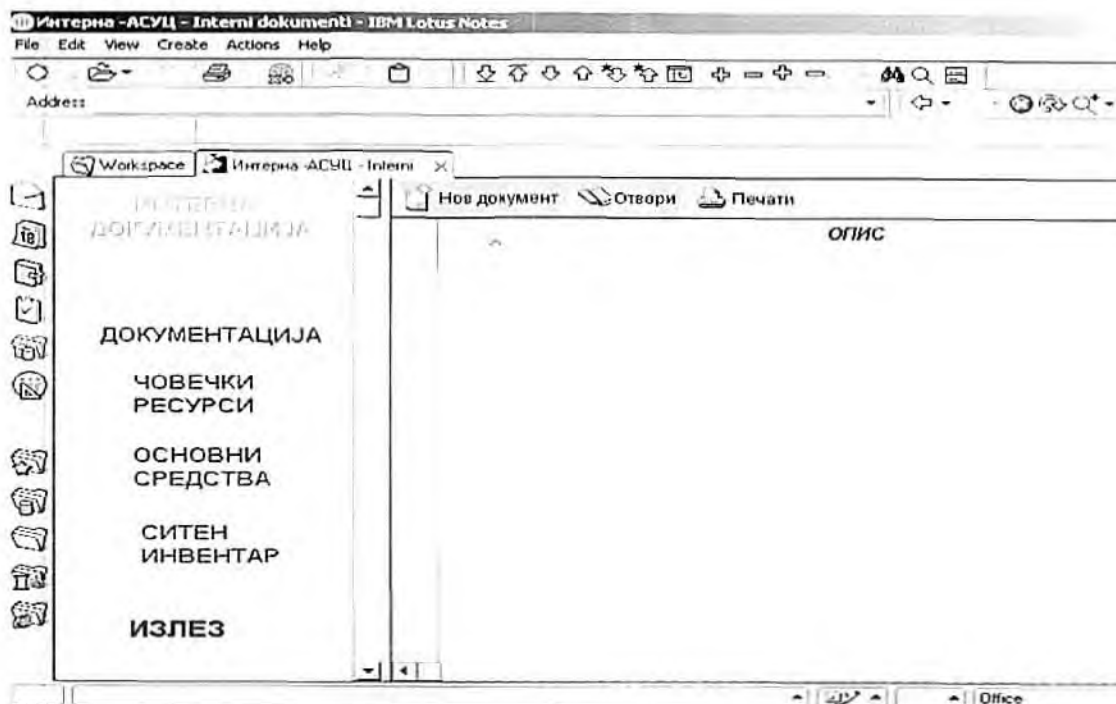
Слика 1



Со најавувањето во системот ја отвараме иконката за интерна документација каде што имаме неколку сектори (Прикажано на сл.2) и тоа

- Документација
- Човечки ресурси
- Основни средства и
- Ситен инвентар

Слика 2

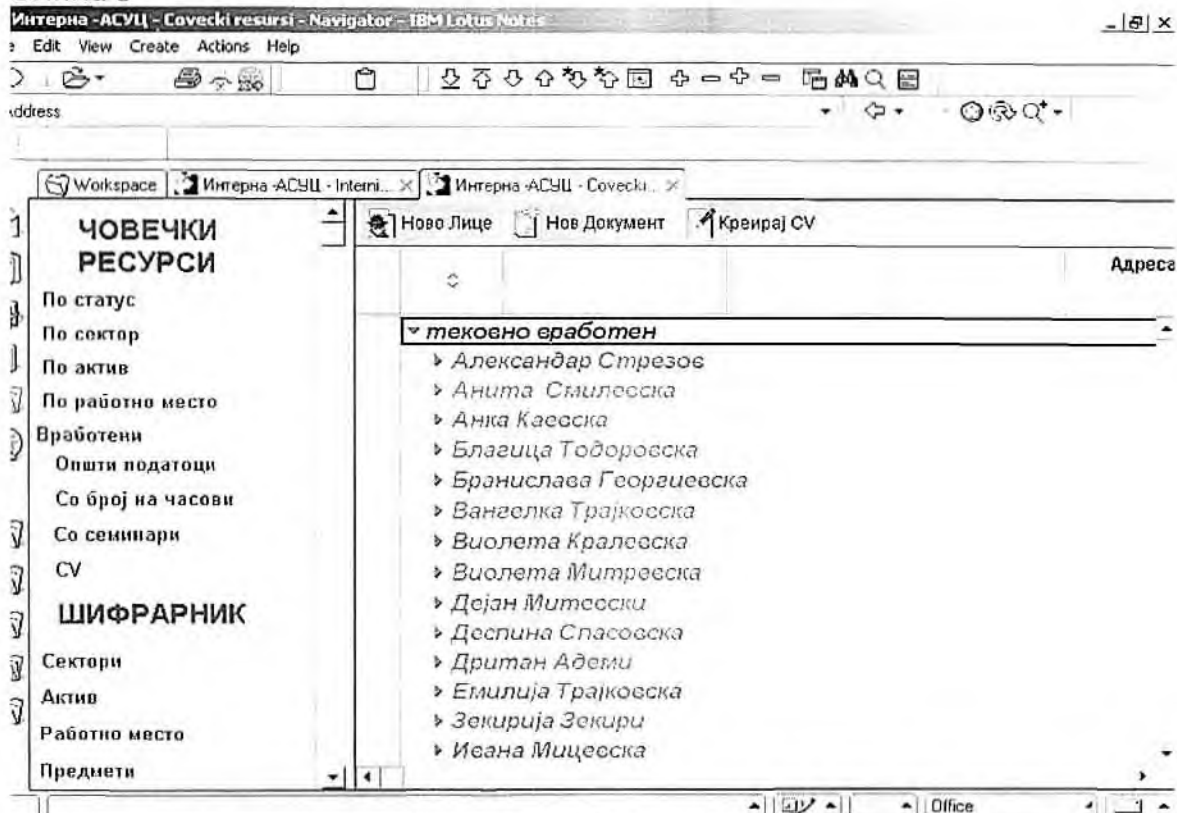


Согласно нашите потреби од менито на Интерна документација го отвараме делот за Човечки ресурси, каде што зависно од потребите на посетителот можни се неколку комбинации на прегледи и тоа :

- по статус
- по сектор
- по актив
- по работно место

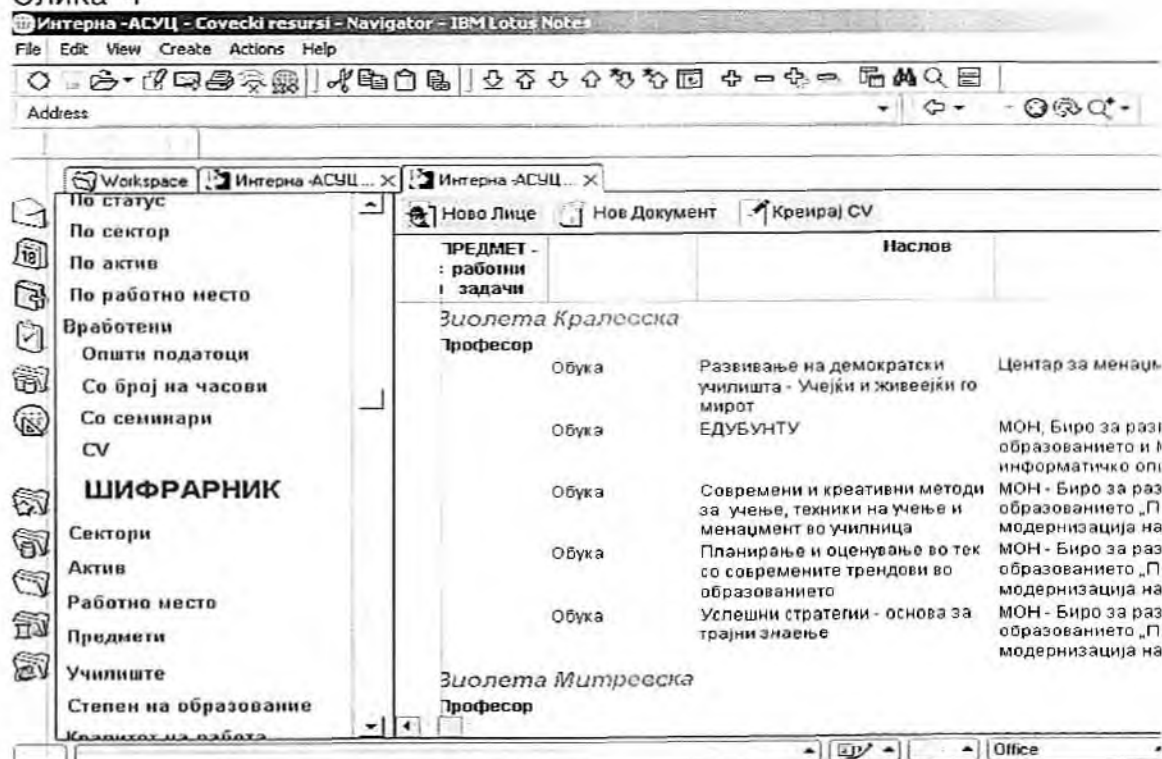
Ако го земеме за пример прегледот на вработените по статус тогаш истиот изгледа како на сл.3

Слика 3



Доколку е потребно можеме многу лесно да добиеме преглед за сите работници за кои имаме внесени податоци во системот, притоа бирајќи опција дали во прегледот се потребни општи податоци, број на часови или пак е потребен преглед на вработените кои учествувале на семинари. Овој преглед се добива како на сл.4

Слика 4



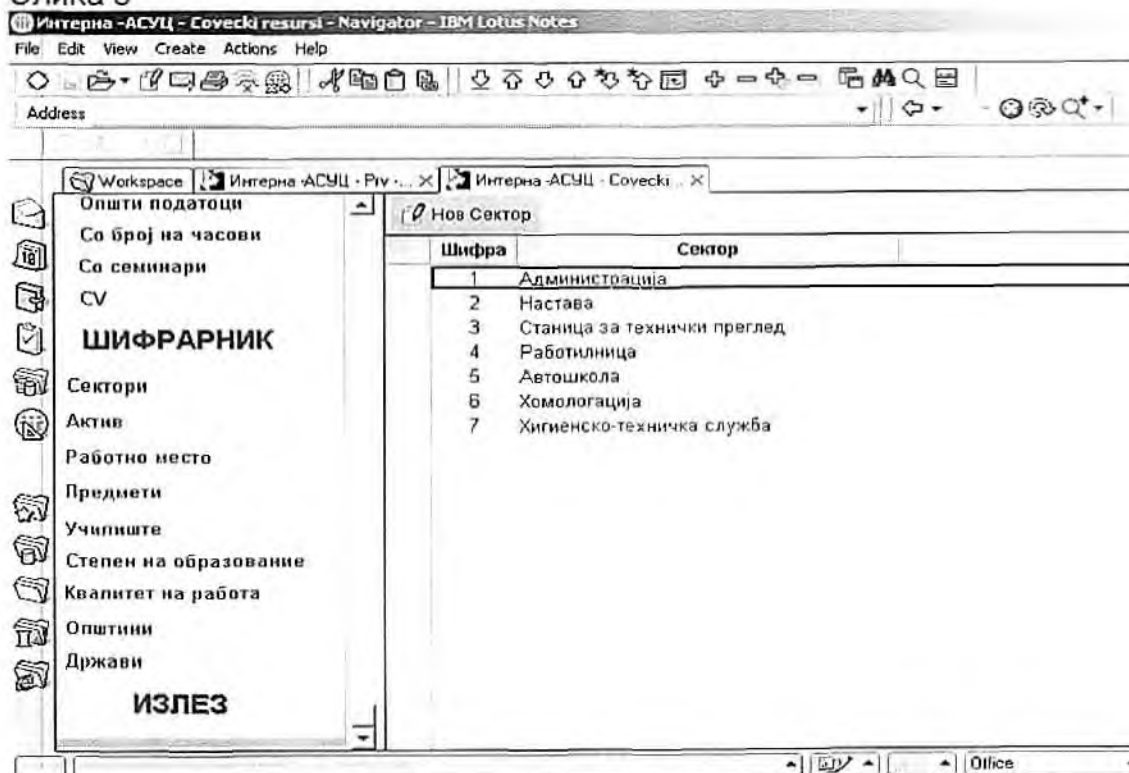
Шифрарникот во кој се содржани податоци за

- Сектор
- Актив
- Работно место
- Предмети
- Училиште
- Степен на образование
- Квалитет на работа
- Општини и
- Држави

всушност ја поедноставува работата во системот (во овој случај прилагоден за потребите на средно стручно училиште) со тоа што истиот може да се менува, дополнува и прилагодува со тековното работење на институцијата.

Како илустрација за тоа како е организиран шифрарникот ја претставуваме содржината на сектори на сл. 5 и содржината на Квалитетот на работа прикажан на сл. 6

Слика 5



Во Квалитетот на работа се вклучени повеќе категории и тоа :

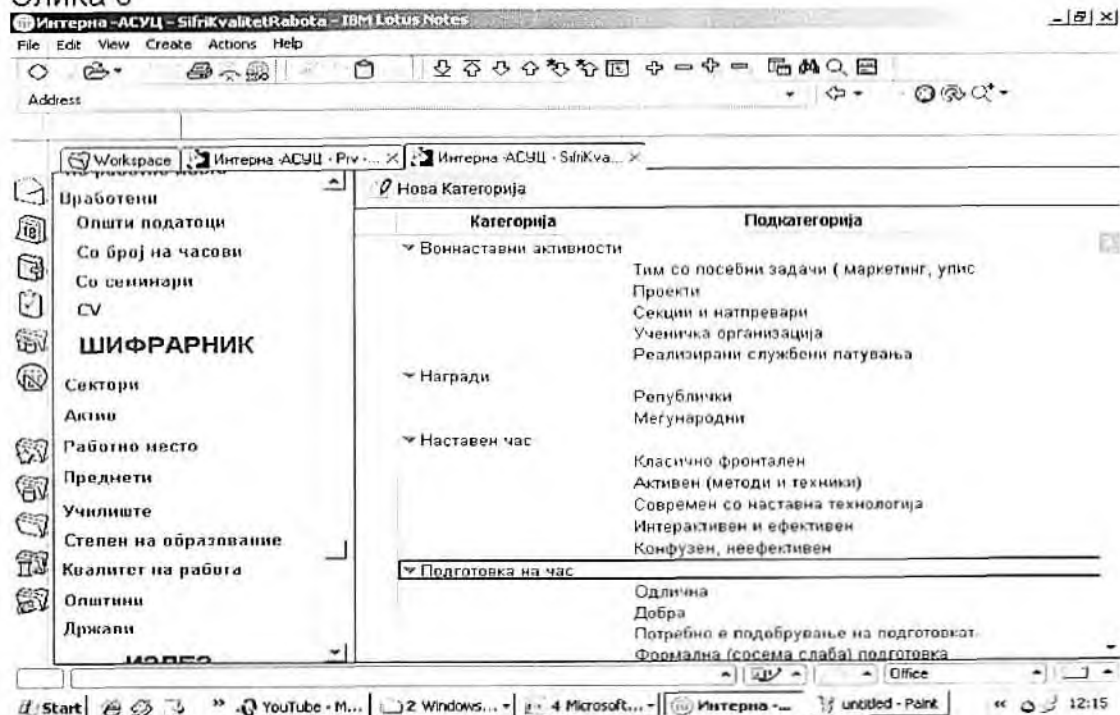
- Воннаставни активности
- Награди
- Наставен час

ИНСТИТУТ ЗА ПОДГОТОВКА

- Подготовка на час

Сите погоре наведени категории содржат подкатегории како што е прикажано на сл. 7, и при внесувањето на податоци за квалитетот на работата на вработениот кај сите постои можност за неограничено внесување на текстуална забелешка.

Слика 6



Доколку сакаме да ја видиме целосната содржина на информации кои ги имаме за еден вработен тогаш го биреме вработениот по име и презиме од листата на вработени и во неговото електронско досие се содржани следниве информации прикажани на сл. 7:

Податоците се  
однесуваат на



### Име и презиме

Статус на  
лицето:

Вид на работен однос:

Сектор:

Актив:

Работно место:

Тип на работен однос:

Работно време:

Лични податоци:

Име:

Татково име:

Презиме:

ЕМБГ:

Пол:

Датум на раѓање:

Место на раѓање:

Националност:

Домашни податоци:

Адреса на живеење:

Општина:

Град:

Држава:

Домашен телефон:

Факс:

Мобилен телефон:

Брачен статус

(Мажена):

Деца:

Возачка дозвола:

Издадена:

Електронска пошта:

Воена обврска:

За професори

Избери Предмет

Матично Училиште

Училиште

Предава

Фонти на часови

Професионален развој

Избери

Ред.б р	Обука Семинар Проект	Назив	Орган	Место	Датум	Сертификат	Својство
------------	----------------------------	-------	-------	-------	-------	------------	----------

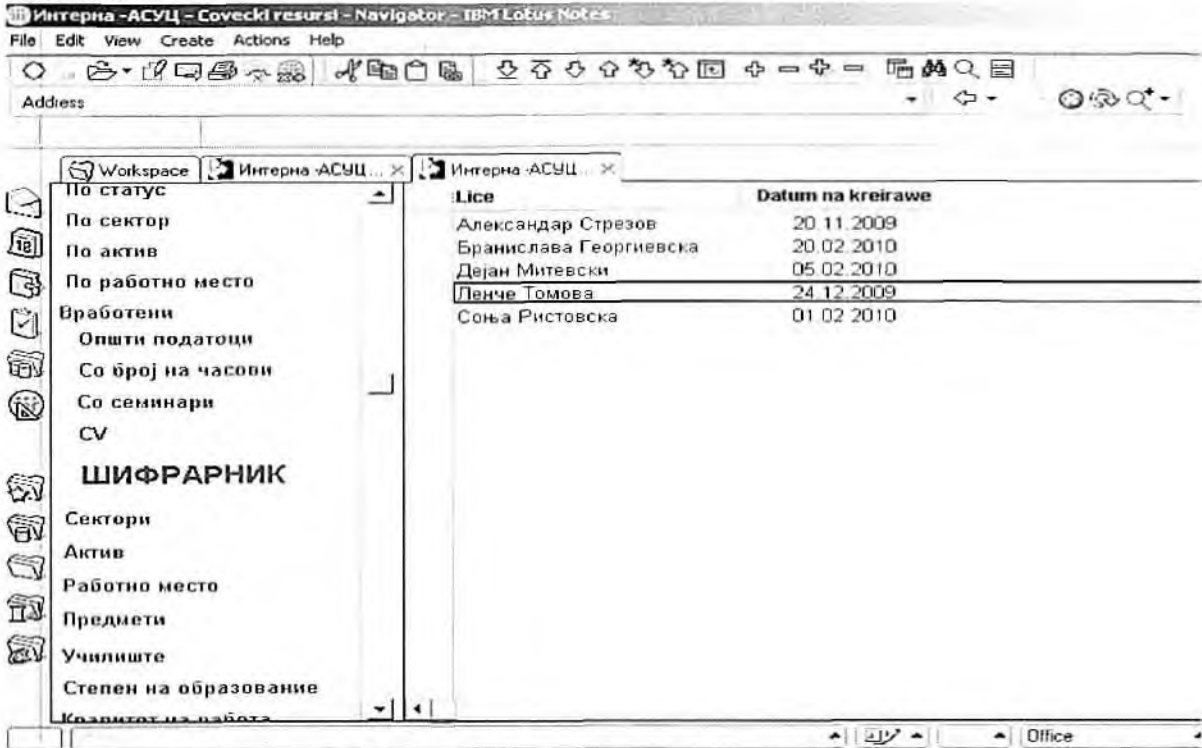
Квалитет на работа



Доколку е потребно да за вработениот се внесат дополнителни податоци кои не можат да се класифицираат ни во една од погоре прикажаните полиња тогаш истите може да се внесат како Забелешка на крајот од досието.

Во случај да за потребите на институцијата или за потребите на вработениот е потребно негово CV тогаш во програмот ја биреме опцијата за креирање на CV како на сл. 8

Слика 8



Содржината на CV -то што се црпе од базата на податоци кои се внесени во програмот за вработениот е прикажана на сл. 9

Слика 9

## Curriculum vitae за лицето

---

### Основни податоци:

Име:

Татково име:

Презиме:

Датум на раѓање:

Место на раѓање:

Адреса на живеење:

Град:

Држава:

Моб. Телефон:

Брачен статус:

Деца:

Возачка дозвола:

e-mail:

---

### Образование:

Средно образование:

Звање:

Место:

Назив на школата:

Година на упис:

Година на завршување:

Високо/вишо образование:

Звање:

Место:

Универзитет:

Година на упис:

Година на завршување:

---

### Проекти

Ред.б Проекти

Организатор

Место

Датум

Својство

р

---

### Семинари и курсеви:

---

### Познавање на странски јазици:

	Читање:	Пишување:	Зборување:



## **Литература**

---



## **Литература**

- Abell,D.(1980), Defining the business: The starting point of strategic planning.Englewood Cliffs, N. J.:Prentice Hall.
- Adams,J.S.(1965),Injustice in social exchange, In.L.Berkowitz (Ed),Advances in experimental social psuchology. Vol.2. New York:Academik Press
- Адиџес,И.(1998), *Овладување со промените*, Центар за кадровски и информатички услуги ДЕТРА,Скопје,
- Адамческа,С.,(1996), *Активна настава*,Легис-Скопје
- Allan,J.(1998).How to be better at mottivating people, The industrial societies. London
- Alderfar,C.P.(1969),An empirical test of new theory of human needs, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 142-175
- Alderman, L.,(1995),„How you cantake control of your own career-Plus our ehclusive job poll. Money 24,no.7:37-38
- Altman,W.Recovery planning for your career. Management Accouning-London 76, no. 3 (1998):64-66
- Ангелоска-Галевска, Н.,(1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Киро Дандаро, Битола
- Atkonson,W.Award-winning advice. (2000),Human Resource Executive 14, no.2 :78-80
- Banfield,P.,Learning to reassess the role of training. People Management 3, no 24(1997):52
- Belbin, M., Watson, and C.West.True colours. People Managenent 3, no.5 (1997):36-41
- Bem,D.J.(1972),Self-perception teory,Academik Press,New York
- Војановиc, R.(1979):*Psihologija megjuljudckih odnosa*. Nolit, Beograd
- Бојациоски,Д.,(2002)*Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет
- Bogicevic,B.(2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd
- Brewstern, Cory& Railsback, Jennifer,(2001), Supporting Beginning teachers: How administrators, teachers andpolicismakers Can hell new teachers succeed, northewest regional educational laborators
- Brooks. B., Slike,P.(1995), *The good mentor guide*, Philadelphia
- Brajsa, P.(1983), *Vodenje kom medesobni odnos*, DDU, Univerzum, Ljubljana
- Bramley, P.(1996) *Evaluating Training*. London: IPD
- Browm,D.States of pay. People Management 5, no. 23 (1999):52-53
- Brown,T.My fair HR professional. HR Focus 74, no.6(1997):4-5
- Brown, T., My fair HR professional. HR Focus 74, no.2 (1997):253-268

- Crawford, R.(1991),In the era of human capital,New York:Harper Business,p.26
- Cambell,D. Task complehity:A rewiew and analysis. Academy of Management Review 13, no.1 (1998):40-52
- Capron, J.M. No good deed goes unpunished: Employee assistance programs as sources of liability.Employee relations Law Journal 24, no.3 (1998):79-99
- David K. and Crutchfield R. (1969), Elements of Psychology, University of California, Berkley, (Prosveta-Nis, Beograd)
- Dessler,G(2002),A framework for human resource management, Inc.Saddle Rivet, New Jersey
- Dessler, G.(2007),Osnovi menazmenta ljudskih resursa, Data status , Beograd
- Deal,T.,and A.Kennedy(1982),Corporate cultures:The rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.:Addison-Wesley
- Drucker, P.(1954)The practice of management. New York:Harper and Row
- Duane, M.,(1996),Customized human resource planning: Different practices for different organizations.Westport, Conn.:Quorum Books.
- Dubois, D.andW.Rothwell,(2000),The cometeney toolkit.2volsAmhers, Mass.:HumanResource Development Press.
- Duncan,D,(1985),Organization design.In Tracey (ed), Human recources management and development handbook. New York: Amacom.
- Есмерова,Е.,(2010),Формирање на организациска култура,Вработување News,ст.6-7
- Fayol,H.(1930),Industrial and general administration. Translated byJ.Coubrough. Geneva:International Management Institute.
- Falmer, R.,(2000),Management,
- Fafer,M,(1994),Takong control of your workers comp costs, Fortune pp.131-136
- Flynn,G.,It takes values to capitalize on change.Wolkforce 76, no.4(1997):27-34
- Gehart,B. and Milkovic,G.,(1990), Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, Academy of Management Journal 33:663-691
- .Gersick,C.J.(1988) Time and transitional in work teams,
- Гоцевски,Т.(2003)Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово
- Grant,P.(1989),Multiple-use job descriptions: A guide to analysis, preparation, and applications, for human resource managers. New York: Quorum.
- Greanes. B., Kellaghan,(1996), Monitoring the learningoutcomes of education sistems, the world bank, wasxington, D.C
- Graham,P.,(1992),Integrative Management:Creating Unity From Diversity.Oxford: Blackwell

- Guest D.E.(1992),Right enough to be dangerously wrong:an analysis of the In Search of Excellence phenomenon. In Human Resource Strategies ( Salaman G., ed) pp.5-19 London:Sage
- Guest.D.E.,(1990), Human resource management and the American dream, Journal of Management Studies,27 (4 July, 337-97)
- Guzina M.(1986),Kadrovska psihologija, Naucna knjiga, Beograd
- Harris,R.,(2000),Human resource management,Issues and Strategies,Univerzityof Durham business School, Addison-Wesley Publishing Company
- Harrison. R.,(1992), Employee Development. London: Institute of Personnel Management
- Harrison, R.(1997)Employee Development. London:IPD
- Hall, R., (1992), The strategic analysis of inangible resources. Statagic Management Journal,13,135
- Hackman,R.,Oldham,(1976),Motivation trough the design of work, test of theory
- Hennessey,H.W.(1989),Using Employee benefits to gain competitive advantage, Benefits quarterly,Winter
- Hodges, T., ed.(1999)In action:Measuring learning and performance.Alehandria, Va.:The American Society for Training and Development.
- Hill.C.W.L.,(1988),Diferentiation versus low cost or diferentiation and low cost: a contingency framework. Academy of Management Review,13(3),401-12
- Honey, P and Mumford, A.(1989) A Manual of Learning Opportunities, Maidenhead:Peter Hon
- Hupp, T.,(1995)Designing work groups, jobs, and work flow.San Francisko:Jossey-Bass.
- Hussey,D.E,(1996), Business Driven Human Resource Management, Johan Wiley&SONS, New York
- Jonson, S.(1983),critical Incident. In F.Ulschak (ed),Human resource development:The theory and practice of needs assesment. Reston, Va.:Reston Publishing
- Johnson, G. and Scholes K., ( 1989), Exploring Corporate Strategy. Hemel Hempstead:Prentice-Hall
- Jones,R.G.,George,M.J.,Hill,W.L.C., Sovremen menazment, Katedra za Socijalna politika, Skopje
- Johnson,R.(1999),People management, realising our assets, case 2
- Kaplan,R.,andD.Norton.(1996),The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard business Schools.
- Katz, D.,andR.Kahn.(1978),The social psychology of organizations (2 nd ed),New York:John Wiley

- Kikoski, J. Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace. *Public Personnel Management* 28, no 2(1999):301-322
- Kolb, D.A., Rubin, L.M. and McIntyre, J.M.(1984)*Organization Psychology*, 4th edn. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall
- Lewin, K.,(1948),*Resolving social conflicts*. New York: Harper and Row
- Lewin, K.,(1951), *Field theory in social science*. New York: Harper and Row
- Lippitt, G., Lanchester, P. and J. Mossop.(1985), *Implementing organizational change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass
- Logan, J. Retentional tangibles and intangibles. *Training and Development* 54, no.4(2000):48-50
- Maier, N.(1976),*The appraisal interview: Three basic approaches*. LaJolla, Calif.: University Associates
- Murry, M. (1997), Who is the boss, *The wall street journal*
- Miller, L., Supporting the human resources function. *Internal Auditor* 54, no.3 (1997);20-21
- Mintzberg, H.(1979) *Organizational power and goals:A skeletal theory*. In *Strategic management: A new view of business policy and planning*, edited by C.Hofer and D.Schendel. Boston. Mass.:Little Brown.
- Mintzberg, H.,(1991), Learning 1, Planning 0, Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12, 463-6
- Mishizen, J.(1991), In the eye of the health care storm, *HR Magazine* pp.47-50
- Morris, D. Using competency development tools as a strategy for change in the human resource function: A case study. *Human Resource Management* 35, no.1 (1996): 35-51
- Maslow, A.H.(1934), A theory of human motivation, In Steers, R.M and Porter, L.W.(ed.) (1975), *Motivation and Work Behavior*, New York, NY: McGraw-Hill
- Mello, J.A.(2002):*Strategic Resource Management*, Cincinnati, OH:South-Western
- Messmer, M(2001):*Human Resources Kit For Dummies*, New York: Wiley Publishing, Inc.
- Managing performance, Msc in Human resource Management, New Bulgarian university
- Middlemist R.D(1988), *Organizational Behavior*, St.Paul MN. West
- Majchrzak, A., Chang, T. Berfield, R. Eberts, and Salvendy, G(1987)*Human Aspects of Computer aided design*, Taylor & Francis, Philadelphia
- Meggison, D.(2000), *Carrer Development International*, Vol. 5. No. 4/5
- Николовски, Т.(2000), *Психологија на трудот*, СвКирил и Методиј, Филозофски факултет Скопје

- Noe, R.A. at all(2000):Human Resource Managenent: Gaining Comperative Advantage, third edition, Boston:Irwin Mc Grew-Hill
- Национална програма за развој на образование од 2005 до 2015 година.
- Otten,A.(1989),People Patterns, The wall street journal
- Oboyle,T.(1990),Fear and stress in the office take toll,The wall street journal,
- Попоски,К.,(1998),Успешен наставник, Просветен работник, Скопје
- Прирачник за добри практики од Бугарија и Европа, Управление на таленти, БАУРЧР- ефективност и професионализам в управлението и развитието на човешките ресурси в Блгарија, 2008
- Прирачник за добри практики во Бугарија и Европа, Изграждане на работодаателска марка, БАУРЧР- ефективност и професионализам в управлението и развитието на човешките ресурси в Булгарија
- Robbins,P.S.,(2005),Organizational behavior,Rearson Education International, New Jersey
- Peters, T. (1989) Triving on Chaos. London: Macmiiian
- Storey. J.(1992) Developments in the Management of Human Resources.Oxford: Blackwell
- Storey, J.,ed.(1989).New Perspectives on Human Rsource Management. London:Routledge
- Skripta, (2007) Organizacisko odnesuvawe, Univerzitet Sv. Kiril i Metodij, Ekonomski fakultet Skopje
- Смилевски. Цветко.,Груевски,Д.,Смилевски, З.,(2007), Менаџмент на човечки ресурси, Детра Центар
- Стојановска, В.,(2004),Дидактички аспекти на соработката меѓу училишниот педагог и наставниците,Филозофски факултет, Скопје
- Thompson, R.W.,(1995),Employers, HRNews
- Torrington,P., Hall,L., Taylor,S.(2004), Menadzment ljudskih resursa, Data status, Beograd
- William,P.A.,Parrewе,L.P.,Kacmar,K.M.(2004),Human resource Management,A strategic aproach,The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher
- Walker,J.W.(1992) Human Resaource Strategy, Maidenhead: McGraw-Hill
- Walton,J.(1999)Strategic Human Resource Development. Harlow: Financial Times Pretice Hall
- Wilson,C.D.,((1991),Human resource strategies for international growth, The Routledge series in analitycal management, University of Warwick
- WWP Developing People (2007) Managing diversity. Available from:  
[www.wwp.co.uk/diversity\\_cultural\\_equality\\_workplace.htm?gclid=COP8V](http://www.wwp.co.uk/diversity_cultural_equality_workplace.htm?gclid=COP8V)
- Yarnall, J.(1998),Linemanages as carrer developers, rhetoric or reality, Personnel Review, Vol.27,No.5.



## Прилози



Прилог 1. Инструмент во истражувачката работа

**Научно истражување:  
Менаџирање со човечки ресурси во средното образование  
Прашалник за директори, стручни служби и наставници**

Овој прашалник е дизајниран со цел да собере информации за развиеноста на политиката за развојот на човечките ресурси во средните училишта во неколку европски земји. Преку собраните информации ќе согледаме колку во образовните институции за средно образование во различни земји е заспаена оваа проблематика, а истовремено ќе ни користат за креирање на предлог модел за систематичен приод кон развојот на кадрите вработени во средните училишта.

Ве молиме внимателно, без брзање и искрено да одговорите на поставените прашања! Благодариме на соработката!

**1. Прашања за основни податоци за респодентот(кој го пополнува прашалникот) и училиштето во кое работи**

1. Земја во која работам \_\_\_\_\_

2. Училиште во кое работам \_\_\_\_\_

3. Работна позиција \_\_\_\_\_

4. Работно искуство - до 1 г. до 5 г. до 10г. до 15 г. до 20 г. до 30 г над 35 г.

5. Пол - М Ж

6. Степен на образование- високо диплома М-р. Д-р. Специјалис  
Друго \_\_\_\_\_

7. Дали училиштето остварува сопствени финансиски средства? ДА НЕ

## II. Прашања за личен професионален развој

(заокружи еден одговор)

- 1.. Дали имате личен план за перманентно стручно усовршување? ДА НЕ
2. Дали сте покажале иницијатива за личен професионален развој во вид на продолжено образование? ДА НЕ
3. Дали учествувате во планирањето и реализирањето на развојот на кадрите во училиштето?
- ДА НЕ Далумно ( во зародиш)
4. Најголема мотивација за учество во професионалниот развој на кадрите е:
- а) пофалбата б) парите в) унапредувањето

5.	Одберете три најважни бенефити што сте ги добиле во текот на Вашето професионално развивање: (изберете само три одговори и заокружете ги броевите пред нив)
1)	Запознавањето нови луѓе
2)	Поголеми шанси за унапредување во работата
3)	Поголема плата или награда за постигнувањата
4)	Подобро ја извршувам својата работа
5)	Добивањето диплома, сертификат или квалификација
6)	Подобро управувам со својот секојдневен живот
7)	Можам да го променам работното место, или да започнам свој сопствен бизнис
8)	Ми дава лична сатисфакција
9)	Мислам дека немам големи бенефити од ова
10)	Немам корист сеуште, но ќе имам со унапредување

## III. Прашања за улогата на училиштето во развојот на кадрите

- 6..Дали во училиштето се планираа финансии за развој на кадрите? ДА НЕ
7. Дали во Вашето училиште има служба, лице што се занимава со развој на човечки ресурси? ДА НЕ делумно(во зародиш)
8. Кој од вработените во училиштето учествува во професионалниот развој на кадрите?
- а)директори, б)стручна служба, в)наставници, г) никој, д) тимови, ф) други

**IV. Прашања за специфичните области во менаџирањето со човечки ресурси**  
(скали на проценка)

**1.Анализа на работа и работни способности**

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	Во училиштето периодично се врши анализа на работните места (опис на работно место)	1	2	3	4
2.	Во училиштето се практикува спецификација на знаења, способности и вештини на вработени	1	2	3	4
3.	Во училиштето има стандарди за квалитет на вработените	1	2	3	4
4.	Во училиштето се водат персонални досиеа на вработени/ инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	1	2	3	4
5.	Најмалку еднаш годишно се врши анкетирање на вработените или самовреднување	1	2	3	4
6.	За квалитетот на работата се прашуваат/ анкетираат родителите	1	2	3	4
7.	За квалитетот на работата во училиштето се прашуваат и учениците	1	2	3	4
8.	Резултатите од истражувањата за работата во училиштето се изнесуваат јавно	1	2	3	4
9.	Во училиштето постои практика на распоредување на кадри на соодветни работни места	1	2	3	4
10.	Сите вработени се запознаени со нивните задачи	1	2	3	4
11.	Сите вработени се запознаени со своите права	1	2	3	4
12.	Вработените се рамномерно оптоварени со задачи	1	2	3	4
13.	На клучните позиции работат најспособните кадри	1	2	3	4
14.	анализа на работата се врши со метод на набљудување	1	2	3	4
15.	анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	1	2	3	4
16.	во училиштата се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање :

---



---



---



---



---



---



---

## 2. Планирање на човечки ресурси во средното образование

	Прочитал и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во училиштето се предвидуваат потребите од човечки ресурси	1	2	3	4
2.	директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	1	2	3	4
3.	планирањето на кадри произлегува од стратегијата за развој на училиштето.	1	2	3	4
4.	во училиштето се анализираат потребите за работни тимови	1	2	3	4
5.	во училиштата соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработените.	1	2	3	4
6.	во училиштата плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	1	2	3	4
7.	училиштата собираат информации за кадри од надворешната средина но и за расположивиот сопствен работен потенцијал.	1	2	3	4
8.	училиштето користи методи за планирање на кадри	1	2	3	4
9.	училиштето формира креативни тимови кои се потенцијалот за унапредување	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

---



---



---

## 3. Регрутација на човечки ресурси

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара првенствено од внатре	1	2	3	4
2.	слободните места се објавуваат	1	2	3	4
3.	за регрутирање на кадри се користат услугите на Агенцијата за вработување	1	2	3	4
4.	за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	1	2	3	4
5.	волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	1	2	3	4
6.	кадрите се регрутираа преку институциите за високо образование	1	2	3	4
7.	при вработување на кадри се спроведува прво интервју	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

---



---



---

#### 4. Селекција на човечки ресурси

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во училиштето се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	1	2	3	4
2.	за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	1	2	3	4
3.	постои тим за селекција на кадри	1	2	3	4
4.	за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	1	2	3	4
5.	за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	1	2	3	4
6.	во училиштето се практикува пробна работа	1	2	3	4
7.	волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	1	2	3	4
8.	за селекција на кадри задолжителни се медицинските прегледи	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање :

---



---



---



---

#### 5. Обука на човечки ресурси

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во училиштето се спроведува анкета за потреба од обуки	1	2	3	4
2.	во училиштето постои план за обуки	1	2	3	4
3.	вработените даваат предлози за обуки	1	2	3	4
4.	обуките ги предлага и организира училиштето според согледаните состојби	1	2	3	4
5.	обуките ги предлагаат и организираат повисоките образовни институции	1	2	3	4
6.	во училиштето се врши евалуација од ефектите на обуката	1	2	3	4
7.	во училиштето постои детална евиденција за поминати обуки	1	2	3	4
8.	дисеминациите се задолжителни во училиштето	1	2	3	4
9.	содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

---



---



---

## 6. Програма за професионален развој

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во училиштето се почитуваат индивидуални потреби од обука	1	2	3	4
2.	во училиштето постои програма за професионален развој на вработени	1	2	3	4
3.	нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем				
4.	во училиштето постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	1	2	3	4
5.	за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	1	2	3	4
6.	училиштето прави избор на темите за обука на вработените	1	2	3	4
7.	училиштето располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	1	2	3	4
8.	во училиштето има доволно литература за професионален развој	1	2	3	4
9.	афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

---



---



---

## 7. Оценување на перформансите

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во училиштето се спроведува оценување на квалитетот на работата на вработениот	1	2	3	4
2.	во училиштето постојат критериуми за оценување на кадрите	1	2	3	4
3.	во училиштето се врши плански посета на часови	1	2	3	4
4.	за набљудување на квалитетот на наставата се користат инструменти	1	2	3	4
5.	во училиштето се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	1	2	3	4
6.	во училиштето постои континуирана контрола на вработените	1	2	3	4
7.	во училиштето се спроведува самооценување на вработените	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

---



---



---

## 8. Мотивирање на вработените

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	сите вработени на едно (или исто) ниво се подедакво платени	1	2	3	4
2.	во училиштето постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	1	2	3	4
3.	во училиштето се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	1	2	3	4
4.	најдобрите се пофалувани и респектирани	1	2	3	4
5.	во училиштето постојат критериуми за наградување на вработените	1	2	3	4
6.	најдобрите наставници се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови на активности итн				

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

---



---



---

## 9. Управување со кариерата

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	училиштето се грижи за кариерниот развој на вработените	1	2	3	4
2.	вработените учествуваат на обуките што ги организира училиштето	1	2	3	4
3.	вработените се едуцираат самоиницијативно	1	2	3	4
4.	во училиштето постои клуб на талентирани вработени	1	2	3	4
5.	вработените учат едни од други	1	2	3	4
6.	менаџерот го насочува кариерниот развој на вработените	1	2	3	4
7.	во училиштето се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	1	2	3	4
8.	училиштето поддржува воведување на иновации	1	2	3	4
9.	работените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	1	2	3	4
10.	Училиштето овозможува финансиска поддршка во дошкoluвањето				

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

---



---



---

**V. На поставените прашања Ве молиме да дадете поисцрпни одговори!**

(ставови , мислења, одговорности и предлози за системот на МЧР во образованието)

1.	Какво е Вашето мислење за квалитетот на подготвителното образование за наставната професија (студиски програми) во Вашата земја? Што предлагате Вие?

2.	Каков е влезот и дали има подготвителна фаза на новите вработени во образовната дејност? Што предлагате Вие?

3.	Дали и како учествува училиштето со свои средства во развојот на човечките ресурси?

4.	Дали сметате дека и Вие сте одговорен за развојот на човечките ресурси и како? Која е Вашата улога??

5.	Дали можете да наведете неколку искази како може да се подобри развој на човечки ресурси во образованието генерално

6.	Дали имате конкретен предлог за унапредување на проблематиката за развој на човечки ресурси во училиштето?

7.	Дали во Вашето училиште постојат услови за менаџирање со човечки ресурси и во што се состојат?

8.	Што според Ваше мислење е основен услов за Менаџирање со човечки ресурси во права смисла на зборот?

9.	Дали во земјата на повисоко ниво постои систем (концепт) за развој на кадрите од образованието и во што се состои?

**VI. Прашања за контрола, квалитет, улоги и одговорности во МЧР**  
**Заокружи еден одговор!**

**1. Развојот на човечки ресурси во образованието е политика на :**

- а) Министерството за образование
- б) Бирото за развој на образованието
- в) Училиштето

**2. Во професионалниот развој на кадрите во образование најголем е придонесот на :**

- а) Училиштата (преку самостоен избор на проекти, провајдери и сл)
- б) Биро за развој на образованието
- в) Министерство за образование

**5. Дали некој го контролира Вашиот професионален напредок?**

- а) ДА
- б) НЕ

**4. Контролата на квалитетот во работата во училиштето најчесто ја врши :**

- а) директорот
- б) стручната служба
- в) министерство и инспекторат

Ви благодариме на соработката!

*ПРЕДЛОГ НА ФОРМУЛАРИИ/ ОБРАСЦИ  
КОИ МОЖАТ ДА СЕ КОРИСТАТ ПРИ  
МЕНАѢИРАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ  
РЕСУРСИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО*

**Прилог 1. Образец за волонтерска работа**

Име и презиме на волонтерот	
образование	
период на реализирање на волонтерска работа	
области на дејствување и задачи	
ментор/и	
квалитет на рабоњето	- - - -
препорака	

**Прилог 2. Образец за практиканска работа**

Име и презиме на практикантот	
студиска група	
период на реализирање на практиканство	
области на дејствување и задачи	
ментор/и	
квалитет на рабоњето	
мислење	

**Прилог 3. Формулар за претставување на слободно работно место**

Дата на објавување \_\_\_\_\_

Да се одговори не покасно од \_\_\_\_\_

Тип на вработување: преку лето, неполно работно време, полно работно време

Назив на слободното работно место \_\_\_\_\_

Работодавач \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_ тел. \_\_\_\_\_

меил: \_\_\_\_\_ веб страна \_\_\_\_\_

Платна скала \_\_\_\_\_ смени \_\_\_\_\_ дополнителни сати \_\_\_\_\_

Краток опис на работното место :

Квалификации / потребни вештини и способности:

Пожелни вештини и способности :

Прилог 4.

**ПРАШАЛНИК ЗА АНАЛИЗА НА РАБОТА**

Име и презме на вработениот \_\_\_\_\_

Име на работното место: \_\_\_\_\_

Основна цел на работата: \_\_\_\_\_

**Опис на работното место :**

Обврски/ одговорности:

Пред кого одговара:

Услови за работа:

Предмети/ алатки за работа:

Барања за физички напори:

Барања за умствени напори:

Непосредно подредени:

Коментари

Веројатни/ можни промени на сегашната работа/ работни задачи

Ред.бр.	Планирани активности	Рок на завршување

**Прилог 5. Спецификација на работно место и работни способности**

1. Име на работното место \_\_\_\_\_

2. Организациони оддел \_\_\_\_\_

3. Кратка содржина на работата

4. Основни работни задачи:

5. Одговорност за работата:

6. Услови за работа:

7. Образование, потребни способности и вештини:

7 а. пожелни особини и компетенции

8. Области на интересирање

Директор,

Извршител,

**Прилог 6. Предлог форма на CV**

<b>Податоци за кандидатот</b>		
Име и презиме:		
Возраст:		
Дата на раѓање:		
Државјанство:		
Адреса:		
Тел. меил:		
Брачна состојба:		
<b>Образование од - до:</b>	Образовна институција	ниво / звање
<b>Работно искуство од - до:</b>	организација	работно место
<b>Способности и вештини:</b>		
Општи:		
Стручни:		
Клучни квалификации:		
Обуки и сертификати:		
<b>Странски јазици:</b>	ниво на познавање	
<b>Други релевантни податоци :</b>		
дата	потпис	

**Прилог 7- Прашања за време на првото интервју**

<p>Елементи поврзани со образование</p>	<p>Зошто сте одбрале да студирате во оваа област? Дали сте ја промениле вашата ориентација за време на студиите?</p>
<p>Елементи поврзани со професионалното искуство</p>	<p>Кои се според вас потребните квалитети за да успеете во ова работа? што знаете за нашата организација? Кои работи сте ги работеле? Каде сте биле вработен? Кои се моментит во кои сте работеле под тензија? Како сте ја надминале тензијата? Кои работи очекувате да ве интересираат следните пет години? Дали сакате да работите сам или во екипа? Зошто? Каков е вашиот однос кон директивите? Зборувајте за вашето искуство во работата! Што мислите за работа во еипа и односите со вашите претпоставени и потчинети? Зошто сте ја избрале ова специјалност? Дали мислите дека вашето искуство е соодветно на понудената работа? Од колку до колку часот сакате да работите? Дали се согласувате за вас да се информираме кај вашите поранешни работодавци?</p>
<p>Елементи поврзани со општите интереси</p>	<p>На која возрас сте почнале да се грижите за вашите потреби? Зборувајте ни за вашата кариера и за вашата личност! Кои се ваши лични квалитети за успех на ова работно место? Кои се силни и слаби страни на ова професија според ваше мислење! Кој вид литература читате? Што правите да одржите психичка кондиција и континуитет со професијата? Што мислите за работното место? Како го исполнувате работното време? Кои квалитети ги сметате за важни на еден работодавец? Зошто ја избравте нашата организација? Каков е вашиот став кон дополнителните обврски? Како би реагирале во ситуација.....</p>

Прилог 7 а.

**ПРАШАЛНИК ЗА ВЛЕЗНО ИНТЕРВЈУ**

Име и презиме на нововработениот \_\_\_\_\_

Датум на интервјуирање \_\_\_\_\_

Лице кое го врши интервјуто \_\_\_\_\_

Работно место на кое се вработува лицето \_\_\_\_\_

Обука е обезбедена за следниве модули на програмата за вовед во работата:

	Означете со “X” ако е потребна обука	Планиран датум на обуката
Запознавање со органот и вработените	_____	_____
Упатства и принципи на работење	_____	_____
Клучни права и обврски на вработените	_____	_____
Основни надлежности на органот	_____	_____
Стратешко планирање	_____	_____
Проценка и справување со ризик	_____	_____

Дополнителни потреби од обука :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Наведете ги вашите аспирации во кариерата:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Наведете ги вашите очекувања од органот:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Наведете ги вашите предлози/идеи за подобрување на работењето:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Прилог 8- Формулар за оценување на перформансите**

Име и презиме \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

Работно место \_\_\_\_\_ оценувач \_\_\_\_\_

Особини за оценување	Степен/ оценка				
	1	2	3	4	5
Познавање на задачите на теоретско ниво					
Познавање на задачите на практично ниво					
Мислење: Знае да ги избере фактите и да ги процени					
Организирање на работите: ефикасно да планира за себе и за соработниците					
Поведение: ентузијазам за работа и лојалност кон организација					
Смисла за одговорност: може да ги доведе до крај доверените задачи					
Контакти со другите: такт, дипломатија, знае да командува и да влијае					
Лидерство: знае да ги стимулира вработените					
Лична ефикасност: брзина и ефикасност во извршување на личните работи					

Дајте три можности за зголемување на продуктивноста, рангирајте ги според важност

- 1.
- 2.
- 3.

Кои надворешни причини можат да влијаат на продуктивноста?

Сугестии и генерално мислење

## Прилог 9. Формулар за проценка на наставник

Проценка на наставниците од страна на учениците, за да добијат унапредување или да бидат примени во стален работен однос

### Проценка на учинокот на наставникот

Наставник \_\_\_\_\_ предмет \_\_\_\_\_

Семестар \_\_\_\_\_ учебна година \_\_\_\_\_

Упатство: Оценете го наставникот по секоја ставка така што највисока оценка ќе дадете за најдобрите постигнувања, а најниска за најслабиот учинок. Напишете ја оценката која најповеќе одговара според Вашите ставови на полето пред секоја изјава / ставка.

X	1	2	3	4	5	6	7
не знам	многу слабо			добро			исклучително добро

\_\_\_\_\_ Како го оценувате совпаѓањето на целите на материјалот и задачите за време на наставата?

\_\_\_\_\_ Како го оценувате начинот на подготвеност, организацијата и искористување на часот?

\_\_\_\_\_ Дали наставните методи и техники кои ги користи наставникот се прикладни за часот?

\_\_\_\_\_ Како ја оценувате стручноста на наставникот за предметот?

\_\_\_\_\_ Како го оценувате интересот на наставникот за предметот?

\_\_\_\_\_ Дали наставникот Ве поттикнува да размислувате и Ви поставува прашања?

\_\_\_\_\_ Дали наставникот прифаќа спротивставени погледи?

\_\_\_\_\_ Дали наставникот покажува волја да Ви помогне на часовите и после нив?

\_\_\_\_\_ Како го оценувате начинот на оценување на наставникот?

\_\_\_\_\_ Со која оценка генерално ќе го оцените наставникот?

\_\_\_\_\_ Како би сте го оцениле во споредна со другите наставници?

ИЗВОР: Evaluating Faculty forPromotion.....autor Richard,I.Miller,str.164-5Copiring 1987,Jossey.Bass,Inc, izdavac:prestampano uz dozvolu Joha Wiley&Sons, Inc. Sva prava zadržana

**Прилог. 10. Евидентен лист за следење на наставник - приправник**

Име и презиме \_\_\_\_\_ време на приправништво \_\_\_\_\_

<b>Содржина</b>	<b>да</b>	<b>делумно</b>	<b>не</b>
Однос кон работата -се придржува кон куќен ред -го почитува кодексот -редовен и исполнителен во раб.обврски -се грижи за ред и дисциплина, чување на инвентар -се грижи за естетски изглед на училница			
Педагошка евиденција и документација -правилно го води одд.дневник			
Подготвување за настава Глобално, тематско , дневно			
Реализација на настава Ги застапува сите фази на наставниот час Користи нагледност Користи современи методи и ги активира учениците Солидна комуникација со ученици Дава личен пример, ги мотивира, ги насочува во изработка на домашни задачи			
Следење и евалуација на ученици Води писмени записи за секој ученик Изготвува чек листи Примениува контролни задачи и тестови Води евидентни листови Оценува јавно			
Воннаставни активности Додатна и дополнителна настава, секции и др. активности			
Учество во работата на стручните органи и тела			

Прилог 11. Акционен план за менторство на наставник во учебна \_\_\_\_/\_\_\_\_

Име и презиме на наставник \_\_\_\_\_

Подрачје/содржина	Активности	Ресурси	Извршител/ соработник	време
Воспоставување контакт и договор за менторска програма				
Запознавање на училишната средина				
Водење на педагошка евиденција и документација				
Изготвување на сите видови планирања Глобално Тематско дневно				
Методска подготовка на сите видови на часови				
Начинот на следење и евалуација на постигнувањата кај учениците				
Организирање и реализирање на дополнителна настава Додатна секции				
Следење на работата на приправникот				
Извештај за работата на приправникот				
Запознавање со поставеноста и начинот на работа на стручните органи и тела во училиштето				
Стручно усовршување на наставникот				
Соработка со локална средина				
Кутура и клима во училница				
Подготовка на приправникот за полагање на стручен испит				
Мислење за приправникот				

Дата

Ментор

**Прилог 12 - Анализа на преференците во кариерата**

1. Имам ли географски преференции за местото на работата?

2. Во каков тип на организација сакам да работам?

3. Имам ли преференции кон големината на работното место?

4. Каква работа сакам да вршам?

5. Дали посакувам брзо напредување во работата?

6. Преферирам да работам

**Прилог 13- Образец за делегирање на задачи**

Име на раководителот \_\_\_\_\_ Датум \_\_\_\_\_  
(Лице кое ги делегира задачите)

Име на вработениот \_\_\_\_\_  
(Лице кому му се делегираат задачите)

Краток опис на задачите кои се делегираат:

---

---

---

Очекувани резултати од делегираната задача :

---

---

Краен рок за извршување на делегираната задача:

---

---

Стандарди за квалитет на делегираната задача:

---

---

Ограничувања на овластувањата на вработениот во однос на делегираната задача:

---

---

Обука што е потребна за да се изврши делегираната задача:

---

---

Датуми/ Фреквенција на состаноците поврзани со упатствата за набљудување и ревидирање (дневни, неделни, месечни):

---

---

Други промени кои што се потребни како последица на делегирањето:

---

---

Раководител,

Вработен,

**Прилог 13а - Образец за следење на промените што се последица од прегледот на набљудување на делегирани задачи**

Датум кога било извршено набљудувањето или бил постигнат договор за промена	Опис на набљудувањето/ промената