

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ  
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ**

**ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ  
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**



**ТЕМА: ПОСЛЕДИЦИТЕ ОД ФЛЕКСИБИЛНИТЕ ВРАБОТУВАЊА ВО  
СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

**- Магистерски труд -**

**Ментор**

проф. д-р. Милева Ѓуровска

**Кандидат**

Елена Богеска 2745/08

**Скопје, 2019**

## Содржина

Вовед	5
I ДЕЛ I. ФЛЕКСИБИЛНИТЕ ФОРМИ НА ВРАБОТУВАЊЕ-ТЕОРИСКА АНАЛИЗА	
1. Значење и појава на флексибилните форми на вработување	8
1.1. Флексибилност и флексибилни форми на вработување	9
1.2. Форми на флексибилност во светски рамки	11
1.3. Флексибилни работни часови	20
2. Предности и недостатоци на флексибилните форми на вработување	21
2.1. Позитивни страни на флексибилните форми на вработување взаемна добивка	21
2.2. Недостатоци на флексибилните форми на вработување	24
3. Флексибилни работни форми во Европската Унија	29
4. Флексибилност во доменот на образованието	38
4.1. Законска рамка за регулација на флексибилните форми на вработување во Македонија	43
4.1.1. Содржина на договорите за вработување	45
4.1.2. Договор за вработување на неопределено време	46
4.1.3. Договор за вработување на определено време	47
4.1.4. Приправнички стаж, пробна работа и волонтерски стаж	49
5. Форми на флексибилност застапени во средните училишта	51
II. ДЕЛ II. ФЛЕКСИБИЛНИТЕ ФОРМИ НА ВРАБОТУВАЊЕ ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВНИЕ – ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА	
6. Метод	59
6.1. Цели и карактер на истражувањето	59
6.2. Техники на истражувањето	61
6.3. Селекција на примерокот и опис на постапката	62
7. Резултати и анализа на резултатите	65
8. Заклучни согледувања	94
Користена литература	100

## Abstract

The topic of this Master thesis is the flexible forms of work and the consequences of their application they generate on the teaching staff in high schools. This thesis will cover the definition of flexibility, as a means of employment, the definition of the forms where flexibility emerges within European frameworks, more specifically in the European Union and their application in the education sector, in high schools in our society respectively. The experiences outlined in Eurofound's research have been covered, the necessities and experiences from the application of these forms in all sectors as well as the opportunities flexible forms of employment contracts offer. Flexibility as a contemporary form of employment and the disadvantages it has especially in our society.

By applying the method of qualitative analysis, i.e. in-depth interviews conducted with teachers who carry out teaching activities with flexible forms of employment contracts, data was collected in regards to their attitudes related to their work. This research provides an opportunity to see how flexible forms of work (part-time work, occasional work and other forms) can affect the attitudes towards work (to what degree they are accepted or not accepted), the type of motivation for work, the perceptions of the organization and the identity of the organization as well as certain conditions that occur in the individual such as feelings of insecurity and stress. The fundamental purpose of this thesis shall be the flexible forms (part-time work, occasional work and temporary work) of working in high schools and the consequences. This research is aimed at confirming the assumption that flexible forms of employment in our society have not yet been accepted by their executives, i.e. they have no legitimacy.

## **Апстракт**

Тема на овој магистерски труд се флексибилните форми на работа и последиците што ги предизвикуваат врз наставниот кадар, нивната примена во средните училишта. Овде ќе биде опфатено дефинирањето на флексибилноста како начин на вработување, дефинирање на формите во кои се јавува флексибилноста во европски рамки, конкретно во Европската Унија и нивната примена во образовниот сектор, односно во средните училишта во нашето општество. Опфатени се искуствата кои се изложени во истражувањата на Еурофаунд (Eurofound), потребата и искуствата од примената на овие форми во сите сектори, како и можностите што ги нудат флексибилните договори за работа. Исто така, и флексибилноста како современа форма на вработување, но и недостатоците што ги има, посебно во рамките на нашето општество.

Со примена на методот на квалитативна анализа, односно длабинско интервју реализирано со наставници кои извршуваат наставна активност со флексибилни форми на работни договори, се прибраа податоци за нивните ставови поврзани со нивната работа. Ова истражување дава можност да се согледа како флексибилните форми на работа (работата на определено време, повремениот работа, работата со скратено работно време и други) влијаат на ставовите кон работата (колку се прифатени или не се прифатени), потоа за видот на мотивацијата за работа, за перцепциите на организацијата и организацискиот идентитет, како и за определени состојби што се појавуваат кај поединецот како што тоа е чувството на несигурност и стрес. Основната цел на овој труд ќе бидат флексибилните форми (работа на одредено време, работа со скратено работно време и повремениот и привремена работа) на работа во средните училишта и последиците од нив. Ова истражување е насочено кон потврдување на претпоставката дека флексибилните форми на вработување во нашата средина сè уште не се прифатени од страна на нивните извршители, т.е. тие немаат легитимитет.

## **Вовед**

Современиот свет е свет на брзи промени во сите сфери на човековото општество. Се менува начинот на работењето, организацијата на работата, пристапот кон работната сила, пристапот кон времето, како и самото општествено опкружување. Стандардните и типични организациски облици се заменуваат со нови кои соодветствуваат со научните знаења, со новите економски принципи или со определени социјални норми кои ги наметнува дејствувањето во услови на глобален пазар и глобална конкуренција. Во денешно време, сите видови организации (производствени, едукативни, здравствени) се стремат кон тоа да бидат флексибилни. Тенденцијата кон флексибилност во организациите значително го менува начинот на работење, го менува пристапот кон човечките ресурси, прописите, работното време, пристапот кон приватниот живот, пристапот кон самиот поединец не заобиколувајќи ги и односите меѓу луѓето.

Менаџирањето на човечките ресурси претставува систематски пристап кон работната сила во организациите, преку кој се настојува полесно приспособување на организациите кон промените во опкружувањето. Самиот термин флексибилност означува потреба од повисок степен на приспособливост кон променливото опкружување. Новите услови на дејствување на организациите ја наметнаа потребата од пристап со кој ќе се зголеми динамиката во вработените. Имено, за да се оди во чекор со промените на пазарот, се напушти старата практика на стабилни работни места и полно работно време. Денес доминантна практика во организациите претставуваат вработувањата на одредено време, вработувањата со скратено работно време и различни други форми на работа кои се познати како *флексибилни форми на работа*. Исто така, одлика на новиот менаџмент на човечки ресурси претставува оптималното распоредување на човечките ресурси во организацијата, максималната насоченост кон ефективност на интерниот пазар на трудот и максимална подготовка (обука) на вработените за остварување на поголема флексибилност на интерниот пазар на трудот. Со

една реченица може да се заклучи дека менаџментот на човечки ресурси е пристап преку кој се бараат оптимални решенија во врска со работната сила во организациите.

Во денешно време, флексибилните работни договори станаа суштински дел од современата култура на работа поради константните социодемографски промени, но сепак, придобивките за организацијата сè уште се една од главните движечки сили зад нивната појава. Главните социодемографски промени на кои им се припишуваат флексибилните работни форми, се зголемениот број жени на пазарот на трудот и вработените со семејства на работното место, како и стареењето на работната сила. Возраста за пензионирање на вработените е зголемена и работните денови/часови станаа подолги. Притоа, луѓето мора да се справат со зголемените барања од нивните улоги, а новата технологија, исто така, овозможи комуникација и работа од кое било место во кое било време. Со тоа, управувањето со повеќето улоги како индивидуи стана уште потешко.

Во рамките на Европската Унија посебно внимание се посветува на воведувањето на флексибилните договори и отстапувањето од традиционалните „еден на еден“ договори. Работодавачите, но и работниците во европските земји, покажуваат интерес за имплементација на овие форми кои се следени паралелно со соодветната легислатива – неопходна за нивното регулирање, а пред сè за заштита на вработените. Европската легислатива оди во насока на заштитата на правата на лицата и создавање на подобри услови за работа. Во магистерскиот труд се претставени резултати од европските анкети што ги спроведува редовно Еурофаунд (Eurofound), но и други релевантни институции надлежни во доменот на социјалната политика и вработувањата во Европската Унија.

Во однос на застапеноста на атипичните форми на работа во македонскиот контекст, може да се заклучи дека таквите се користат многу повеќе од страна на компаниите во приватниот сектор, но не е мала нивната примена и во јавниот сектор. Во поглед на легислативата, постои извесна правна регулација на флексибилните форми во Законот за работни односи. Во

Законот се регулирани вработувањата со договори на определено и на неопределено време, договори за вршење сезонска работа, договори за работа на неполно работно време, приправнички стаж, пробна работа и волонтерски стаж, привремени вработувања преку агенции за привремени вработувања. Изворите на податоци што се користат во магистерскиот труд покажуваат дека флексибилните работни форми во јавниот сектор се застапени во образовниот систем и во други институции (здравството, јавната администрација и други), а најмногу користена работна форма се договорите на определено време.

Основната цел на ова истражување беше да се дојде до повеќе емпириски аргументи кои ја отсликуваат реалната слика поврзана со основниот проблем на истражување. Истражувањето главно има експликативен карактер, пред сè, поради неговата квантитативна природа. Имено, квалитативните истражувања не даваат многу можности за цврста проверка на хипотезите и за дефинирање на трајни причинско-последични врски меѓу варијаблите.

Во интервјуирањето беа опфатени три средни училишта од Скопје, СУГС „Марија Кири –Склодовска“, СУГС „Раде Јовчевски- Корчагин“ и СУГС „Браќа Миладиновци“ и беа интервјуирани дваесет вработени со работен договор за определено време. Во посебно поглавје од магистерскиот труд се обработени ставовите на наставниците и се изведени заклучоци кои укажуваат на проблемите со кои се соочуваат наставниците од оваа категорија на вработени.

I ДЕЛ  
ФЛЕКСИБИЛНИТЕ ФОРМИ НА ВРАБОТУВАЊЕ- ТЕОРИСКА  
АНАЛИЗА

**1. ЗНАЧЕЊЕ И ПОЈАВА НА ФЛЕКСИБИЛНИТЕ ФОРМИ НА  
ВРАБОТУВАЊЕ**

Првичната појава на флексибилните форми за работно време, како што се работните смени и прекувремената работа беа поврзани со корисноста што ја имаат тие за организациските структури (Nijip, Beckers, Geurts, Tucker, & Kompier, 2012). Во денешно време, флексибилните работни договори станаа суштински дел од современата култура на работа поради константните социодемографски промени, но сепак, придобивките за организацијата сè уште се една од главните движечки сили зад нивната појава (Masuda, Poelmans, Allen, Spector, & Lapierre, 2012). Главните социодемографски промени со кои се поврзуваат флексибилните работни форми се зголемениот број жени на пазарот на трудот и вработените со семејства на работното место, како и стареењето на работната сила. Возраста за пензионирање на вработените е зголемена и работните денови/часови станаа подолги (Beauregard & Henry, 2009). Притоа, луѓето мора да се справат со зголемените барања од нивните улоги, а новата технологија, исто така, овозможи комуникација и работа од кое било место во кое било време. Со тоа, управувањето со повеќето улоги како индивидуи стана уште потешко (Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005).

Во овој поглед, можноста и очекувањата за работа во овие необични времиња создадоа здравствени ризици (Greubel, Arlinghaus, Nachreiner, & Lombardi, 2016). Тоа претставува уште еден фактор кој ја покажува неопходноста за рамнотежа помеѓу работата и личниот живот. Организациите усвојуваат пофлексибилни работни договори со цел да одговорат на потребите и очекувањата на вработените кои растат како резултат на горенапоменатите социодемографски промени. Во реалноста, сепак, флексибилноста оди во прилог повеќе на организациите отколку на вработените, бидејќи со

флексибилното работно време, вработените можат да поминуваат повеќе време со работата, без оглед дали се на работното место (Wheatley, 2016) што позитивно се одразува на организациската ефективност. Затоа, организациите (компаниите) целат кон тоа да обезбедат флексибилни работни форми. Во овој аспект, разбирливо е дека со текот на годините, флексибилните аранжмани за работа може да бидат поволни за организациите, како и за вработените и можат да помогнат да се постигне рамнотежа помеѓу приватниот и работниот живот (Nijip, Beckers, Geurts, Tucker, & Kompier, 2012). Сепак, флексибилните работни договори честопати се применуваат на начин кој значително повеќе им помага на организациите отколку на вработените. Организациите не можат да им обезбедат иста флексибилност на своите вработени, како што тие ја бараат од нив (Wheatley, 2016). Една од димензиите на агендата на флексибилните форми на вработување може да оди во прилог на работниците, помагајќи им да ја комбинираат својата работа со личниот живот (Wheatley, 2016). За многу категории на работници флексибилното работно време носи предности. На пример, младите работници значително повеќе ги прифаќаат овие форми на вработување бидејќи им овозможува поголема мобилност и повеќе слободно време за исполнување на нивните приватни планови. Често се истакнува дека флексибилното работно време е поволно и за жените бидејќи полесно можат да ги усогласат работните обврски со обврските кон семејството, иако тоа не е во согласност со движењата за еднакви можности на мажите и жените. Тоа главно се должи на поттикот на задоволство кај вработените кои како такви се попродуктивни и затоа, повеќе профитабилни за организацијата. Покрај тоа, флексибилните аранжмани за работа може да им овозможат контрола на нивните планови и да се подобри благосостојбата на вработените, но да се оствари и подобрување на условите во семејството (Rastogi, Rangnekar, & Rastogi, 2015).

### ***1.1. Флексибилност и флексибилни форми на вработување***

Константниот технолошки прогрес, придвижувањата на пазарот на трудот, промените во побарувачката на работата, како и разните легислативни измени, извршија значително влијание врз човекот и работната култура. Како

реакција на овие брзи и динамични социодемографски промени, флексибилните работни договори станаа популарна деловна практика низ целиот свет (McNall, Masuda, & Nicklin, 2010) .

Концептуализацијата и диференцијацијата на различните видови работни форми главно се базира на претпоставките дека различни работни договори се асоцирани со различни можности за влез и унапредување на пазарот на трудот (Doeringer & Piore, 1971) и дека односот помеѓу стабилноста и повременоста во однос на договорот се поврзува со различни нивоа на безбедност и организациска приврзаност за вработените, што ги доведува вработените во централна или периферна позиција во рамките на организациската структура (Aronsson, 2001). Покрај тоа, разликите помеѓу договорите за работа се простудирани и во однос на степенот на социјална инклузија што тие можат да го обезбедат во рамките на организацискиот живот (Thorsteinson, 2003) или во однос на структурните карактеристики на работната позиција (De Cuypere, et al., 2008).

И покрај многубројните истражувања на полето на вработувања со полно работно време, сепак се чини дека флексибилните форми на вработување не се доволно истражени. Се смета дека кон оваа проблематика има мало академско внимание. Но, употребата на алтернативните форми на вработувања сè повеќе расте, а со тоа и интересот за осознавање и одредување на флексибилните форми на вработување, како и влијанието што тие го имаат врз вработените, нивните ставови и однесување како неперманентен дел од организациската структура (De Cuypere, et al., 2008).

Еден од главните фактори што придонесува за растечкиот тренд на флексибилни форми на вработување се легислативните форми за заштитата на вработените во развиените земји (Bergström & Storrie, 2003) (OECD, 2017) поради што научниците и практичарите во овој домен посветуваат сè поголем број на истражувања на оваа појава и нејзините последици.

Формите на вработување кои отстапуваат од традиционалните вработувања низ литературата се појавуваат со различни поими (Aronsson,

2001), додека изборот на терминологијата за нивно опишување е од аспект на фокусот на нејзино истражување, односно дали истата се однесува на потенцијалните предности или ризици поврзани со различните форми на вработување. Привремената и повремениа работа низ литературата често е одредена како „нетипично вработување“, (Bardasi & Francesconi, 2004) или „нестандардно вработување“ (Allan, Brosnan, Horwitz, & Walsh, 2001) со што се акцентира нејзиното отстапување од воспоставениот или очекуваниот стандард. Покрај ова, честа примена наоѓа и терминот „алтернативни работни ангажмани“ (Barling & Gallagher, 1996) кој во фокусот на внимание ги става поголемите можности и опции кои ваквите работни односи ги нудат над постојаната работа. Поимот „флексибилни“ форми на вработување е терминологија на која се повикуваат голем број применети истражувачи (Allan, Brosnan, Horwitz, & Walsh, 2001) (Guest, 2004) (Reilly, 1998) и тенденција да поттикнат позитивна слика, бидејќи го истакнуваат зголеменото влијание што може да го придружува користењето на флаексибилните форми на вработување, коишто не само што им даваат поголема слобода на организациите при вработување или отпуштање на работниците, туку, исто така, на работниците им нуди поголема можност во управување со нивните работни ангажмани.

Несомнено, може да се заклучи дека постои изобилие од новопројавени форми на вработување и терминологија и нивно соодветно класифицирање, како и студии за нивните последици кои варираат во голема мера, што наметнува потешкотии за нивно студирање и синтеза. Во овој труд, сите форми на вработување кои отстапуваат од вработувањето на полно работно време се одредени како флексибилни форми на вработување.

## ***1.2. Форми на флексибилност во светски рамки***

Дебатата за новите флексибилни форми на работа е насочена кон влијанието што тие го имаат на работната сила, со акцент на развојот на деловното опкружување. Во оваа насока се бараат начини како новите облици

да го подобрат стандардот на работниците, одржувајќи ја рамнотежата меѓу социјалната заштита и флексибилноста, а со тоа избегнување на злоупотреба на трудот на работникот. Со новите облици на вработување, се постигнуваат позитивни ефекти во поглед на намалување на невработеноста преку вклучување на работоспособните лица во пазарот на трудот, а со тоа намалување на непријавената работа, како и зголемување на даночните приходи преку даночните придонеси. Во овој контекст на европско ниво се воведува терминот „*gig economy*“, дефиниран како економија во која дигиталните технологии овозможуваат групирање околу одредени проекти, често преку границите, додека платформите ги поврзуваат купувачите со добавувачите. Одредени автори користат пограничена дефиниција за терминот „*gig economy*“, опфаќајќи ги само задачите што се нарачани преку онлајн платформа, кои најчесто се локално реализирани во форма на достава, дистрибуција, домашни услуги. „*Gig economy*“ го смени погледот на средината кон вработувањата, имено привремените вработувања се вообичаени, а договорите за вработување се краткорочни. „*Gig economy*“ може да понуди начин за да се искористи талентот, услугата и стручноста на глобално ниво, преку пристап до голем број даватели на услуги, овозможувајќи висок степен на транспарентност, наградувајќи ја репутацијата на најдобрите изведувачи<sup>1</sup>. „*Gig economy*“ сепак остава простор за одредени грижи кај работниците, пред сè поради нивната несигурна работа, но и од други причини. Овие работници не ги уживаат истите права што произлегуваат од стандардните договори за вработување, поради нестабилното работно време и приходите се соочуваат со неизвесност во однос на обезбедување средства за социјално и пензиско осигурување. Овој начин на работа, исто така, ги ограничува работниците, или не им овозможува пристап до обуки, тренинг-програми и можност за развој на нивната кариера. Синдикалните здруженија очекуваат „*gig economy*“ да ги исполни своите одговорности кон работниците и општеството во целина, бидејќи колку и да изгледаат привлечно работните места, сепак постои загриженост за брз начин на враќање кон проблемите со кои се соочувале работниците во минатото. Но, проблемите не запираат тука и

---

<sup>1</sup> EurWORK, European Observatory of Working Life, Gig Economy.

според синдикатите, онлајн-платформите создаваат ефект на прикривање на работниот однос, олеснувајќи го избегнувањето на плаќање на социјалното осигурување и подмирување на даночните обврски<sup>2</sup>. Синдикатот повикува на обезбедување на онлајн платформите да не го негираат постоењето на работниот однос, воедно да се појасни дека местото на работа е место каде што работникот ги извршува работните задачи, ги исплаќа одговорните органи за даночна исплата и социјално осигурување. Исто така, да се осигури дека работниците се информирани за условите за работа и името на работодавачот, практиките за земање на плата како процент од платата на работникот или исплатите во натура и одземање на платите како казни да бидат забранети, трудовите инспектори да имаат соодветни алатки за истражување на злоупотреби на онлајн работниците, работниците да можат да ги спроведуваат своите права надвор од границите, како и можност работниците да се организираат во синдикати<sup>3</sup>. Во контекст на дигитализацијата, новите облици сè повеќе се реалност. Работодавачите мора да се приспособат на менувањето на економската околина, обезбедувајќи одредено ниво на заштита на работниците и поттикнување на нивната мобилност на пазарот на трудот. Активните политики на пазарот на трудот треба да бидат дизајнирани за да ја поддржат мобилноста меѓу секторите и преквалификувањето на работниците, што ќе станува сè поважно бидејќи пазарите на трудот ќе се приспособат на дигиталната трансформација на економијата<sup>4</sup>. Работата не е повеќе статичен концепт, туку динамична улога извршувана во различни концепти и различни правни договори. Јавната политика треба да ги ублажи негативните ефекти и да има корист од агилноста во приспособувањето на новата состојба. Владите треба да имаат поиновативни начини за доживотна поддршка на вработување, вештини и благосостојба, приспособени согласно со потребите на поединците. Работниот однос се наоѓа во пресекот на економската организација и правното

---

<sup>2</sup> European Trade Union Confederation (ETUC), press release, 28.09.2016 (достапен интернет извор: <https://www.etuc.org/en/pressrelease/commission-needs-get-serious-about-tackling-new-forms-undeclared-work#.WiA3qXmBrZ4>)

<sup>3</sup> European Trade Union Confederation (ETUC), press release, 28.09.2016 (достапен интернет извор: <https://www.etuc.org/en/pressrelease/commission-needs-get-serious-about-tackling-new-forms-undeclared-work#.WiA3qXmBrZ4>)

<sup>4</sup> EurWORK, European Observatory of Working Life, Gig Economy

уредување на работата. Секој правен систем вклучува определен концепт за работниот однос, кој се менува согласно со економскиот развој и организацијата на работата. Стандардниот концепт на работниот однос се однесува на работата што се врши во рамките на формални и временски неограничени работни ангажмани со полно работно време. Исто така, може да се дефинира како однос што се случува на определено место на работење, надвор од домот<sup>5</sup>. Законската регулатива која се однесува на регулирањето на односите помеѓу работниците и работодавачите, без оглед во кој закон и на каков начин е дефинирана, во Република Македонија најмногу се применуваат договорите за неопределено, кои нудат висок степен на сигурност и гаранција на правата и социјална и здравствена заштита. Напредокот на техниката и технологијата, како и општествениот и економски развој, поттикнаа развој на новите флексибилни форми. Новите облици на вработување го менуваат стандардниот однос помеѓу еден вработен и еден работодавач со неконвенционални начини на работа кои многу често не зависат од физичкото присуство на работникот на неговото работно место<sup>6</sup>. Голем број земји ширум светот и во Европската Унија, се обидуваат, преку воведувањето на новите форми на работа, да го искористат потенцијалот на работната сила, пред сè категориите на работници како: повозрасни лица, млади мајки, ученици или студенти.

Еурофаунд низ своите истражувања идентификува девет облици на флексибилност различно застапени, односно нови начини на извршување на работата. Деветте облици на флексибилност во нивната основна форма се следни: споделување на работници, привремено управување, мобилно работење преку примена на ИКТ, работа која се наплаќа со купони, позајмување на работници и самовработување<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Меѓународна организација на трудот, Работата во иднина, иницијатива по повод стогодишнината на МОТ, 3, Серија информативни белешки, страница 2

<sup>6</sup> Eurofound (2015), New forms of employment, Publicaџons Office of the European Union, Luxembourg, страница 4

<sup>7</sup> employee sharing, voucher-based work, interim management, casual work, ICT-based mobile work, portfolio work, crowd employment и collaborative self-employment.

Првиот облик е таканаречен „employ sharing“, односно вработување кога еден работник е заеднички вработен од страна на група работодавачи. Овие работници ротираат помеѓу различните работодавачи согласно со нивните потреби за човечки ресурси. Утврдени се два начини на споделено вработување<sup>8</sup>: „Strategic employee sharing“ и „Ad-hoc employee sharing“. Првиот облик, односно, споделување на работници, при што се вработуваат работници по сектори, често за работниците резултира со постојан работен однос и полно работно време. „Strategic employee sharing“ е облик на вработување кој подразбира заедничко создавање на еден субјект од страна на група работодавачи, при што се вработени едно или повеќе лица кои се ангажирани на посебни работни задачи меѓу компаниите, односно се дел од мрежата. Иако постои сличност како кај агенциите за вработување, разликата е во тоа што работниците работат само за компаниите од мрежата, односно за работодавачите кои заеднички ги ангажираат, зависно од нивниот обем на работа. Поради тоа, овој облик на вработување се смета за начин на заедничко управување со човечките ресурси. Искуствата од определени земји покажуваат дека може да се спроведе на ниво на регион, особено доколку можностите на компаниите за ангажирање работник со договор на неопределено време се ограничени, односно доколку вработувањето на работникот нема економска оправданост<sup>9</sup>.

- Поделба на трудот. Работодавачот вработува два или повеќе работника заеднички да извршуваат некоја работа, комбинирајќи две работи со скратено работно време или повеќе од нив со цело работно време. Ваквиот облик на вработување овозможува со еден договор да се вработат двајца работници, при што работниците пропорционално ги делат платата и

---

<sup>8</sup> Трајковски, Кристијан, *Национален извештај, Публикација „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа*, Центар за истражување и креирање на политики, Скопје, 2019;

<sup>9</sup> Трајковски, Кристијан, *Национален извештај, Публикација „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа*, Центар за истражување и креирање на политики, Скопје, 2019;

придобивките на полното работно време. Оваа форма се користи за да се избегнат отпуштања на одреден број работници, преку краткорочно намалување на работните часови. Овој облик се применува без посебна регулатива, преку стандардните договори за вработување, оставајќи простор за неформални договори меѓу работниците и работодавачот. Овој облик на вработување е особено корисен кога на работниците треба да им се обезбеди законска флексибилност, на пример, повозрасни лица или лица што не сакаат или не се во можност да бидат вработени со полно работно време поради други приватни обврски (грижа за деца или други лица, школување, обуки и курсеви), како и лица со ограничена деловна способност. „Job sharing“ се применува кога постои можност работата да се подели согласно со работните задачи, работното време или според вештините на работникот. Предизвик за работодавачите може да биде усогласувањето на работниците, особено во поглед на нивните вештини, но и подготвеноста за соработка и заедничка одговорност. Ова е добар начин за вработување на младото работоспособно население и постепено повлекување на повозрасните работници кои имаат акумулирани знаења и искуства што ќе ги пренесат на систематски начин.

- Привремено управување. Висококвалификувани стручњаци привремено се вработуваат за извршување на некој специфичен проект или за решавање на некој проблем, интегрирајќи на тој начин надворешни капацитети во управувањето на организацијата. Компаниите на овој начин имаат пристап до кадар кој е ангажиран на определено време без обврски за долгорочна посветеност или соработка. Привременото управување е особено корисно за малите и средни претпријатија кои немаат толкав капацитет за константно ангажирање на висококвалификувани лица на раководни позиции, и на овој начин ја добиваат стручноста тогаш кога им е потребна. Лицата што се ангажирани на ваков начин, најчесто се повозрасни со големо искуство и главно се ангажирани во енергетскиот сектор, градежништвото, банкарскиот сектор, производствената индустрија и др. Многу често привремениот облик на менаџирање го користат лица што биле технолошки вишок, имале важни семејни обврски. Исто така, ова претставува добар начин за дополнителен приход, како и поради самата флексибилност и слобода за стекнување на нови

вештини, но и постигнување на подобра рамнотежа помеѓу приватниот и професионалниот живот. Овој облик на менаџирање може да се оствари со договор на определено, скратено или полно работно време. Привременото управување функционира на следниов начин: Одредена компанија утврдува дека има потреба од стручен менаџер и ја контактира агенцијата којашто посредува при вакви вработувања. Агенцијата ја објавува работната задача пред нејзината база од менаџери. Оние што се квалификувани да ја завршат работата, се избираат со цел да ѝ се презентираат на заинтересираната компанија. Компанијата потоа ја врши селекцијата и го избира кандидатот кој смета дека е најсоодветен, согласно со нивните потреби. На крај, се преговара за да се состави договорот (должина на договорот и условите). Агенцијата постојано го следи целиот процес и врши проверка на квалитетот на работата што ја спроведува нејзиниот менаџер<sup>10</sup>.

- Повремено работење. Работодавачот не е обврзан константно да му дава работа на работникот, но може да го побара по потреба. Предноста тука е што сложените работни задачи може да бидат поделени на повеќе работници и да се изнајдат повеќе решенија. Услугите од овој тип се најчесто употребувани во изнаоѓање на креативни решенија, маркетинг, развој на производи, ангажирање на преведувајќи, веб-дизајн, стручњаци за развој на софтвер, дизајн и новинари. Предноста и мотивацијата на работодавачите е можноста за користење на голем број извори на знаења, притоа избегнувајќи трошоци и процедури кои може да претставуваат дополнителен товар за клиентите. Постои ризик за губење на контрола и координација во извршувањето на работата. Предизвик на работниците е да се координираат и усогласат за дополнително и ефикасно да ги извршат задачите што им ги поставил работодавачот.

---

<sup>10</sup> Трајковски, Кристијан, *Национален извештај, Публикација „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа*, Центар за истражување и креирање на политики, Скопје, 2019;

- Мобилна работа. Работникот не е обврзан работата да ја работи на стриктно место, туку од каде што сака и кога сака со помош на новите технологии. Работникот ги реализира своите работни обврски во согласност со приватниот живот. Мобилната работа пред сè се должи на брзиот развој на преносните технологии (паметни телефони, таблети, лаптопи), брзиот и едноставен начин на конекција, речиси од кое било место погодно за остварување на работните задачи. Работниците можат да ги информираат своите претпоставени за текот на работата од дома или надвор, на дневна, неделна или друга договорена временска рамка. За успешна реализација на овој тип на работа потребно е компанијата да има соодветни софтверски решенија и добра комуникација меѓу вработените, користејќи достапна технологија (Скајп, Фејсбук, Месинџер и други социјални мрежи). Понекогаш ваквата работа овозможува заштеда на времето кое би било потребно за патување на поголема далечина. Исто така, ваквата работа е погодна за лицата што имаат ограничена можност за директна комуникација или некој здравствен проблем. Луѓето, на овој начин, не мора да се изложуваат на дополнителни патни трошоци или да го менуваат своето место на живеење.

- Работа што се наплаќа со купони. Облик на работа каде што работникот наместо готовина добива ваучер. Со ваучерот може да се плати секаков вид работна активност, но во практиката опфаќа ограничен број услуги, особено доколку државата процени дека останатите услуги може да бидат испорачани на друг начин преку пазарот на трудот. Работодавачот го набавува ваучерот од овластена институција и со тоа може да ангажира работници за извршување на работни задачи, а истото може да го направи и со посредство на агенција за привремени вработувања. На ваучерот се напишани основните податоци за работникот (име, презиме, матичен број, број на работни часови). Примената на ваучерите е ограничена на годишен максимум реализиран на овој начин и утврден број на работни часови на годишно ниво, со цел ваквиот начин да не ги замени стандардните облици на вработување. Дејностите во кои се применува ваквото ангажирање/вработување се: земјоделството, туризмот, преработувачката индустрија, како и работните активности што се поврзани со домот и домаќинството, вклучувајќи грижа за деца или изнемоштени лица.

Целта е да се намали практиката на нерегистрирано ангажирање работници, при што на овој начин се овозможува и подмирување на дел од придонесите за работниците. Од друга страна, целосно е намален административниот товар којшто го имаат работодавачите при ангажирање работници за работни задачи на определено време. На работодавачите им се овозможува да управуваат со своите потреби од човечки ресурси на флексибилен начин, имајќи го предвид нестабилниот карактер на нивната работа, како и потенцијалната загуба со која би се соочиле доколку би немале брз начин на ангажирање, односно вработување нов работник<sup>11</sup>.

- Работникот извршува работа за повеќе работодавачи извршувајќи помалку работи за секој од нив. „Ad-hoc employee sharing“ претставува еден вид на позајмување на работниците, односно еден работодавач, поради намалениот обем на работа не е во можност да им обезбеди работа на своите вработени, па затоа тој ги испраќа кај друг работодавач. Со ова работникот останува во работен однос, само во друго претпријатие каде што се потребни дополнителни работници. Врската помеѓу првиот работодавач и работникот се одржува со тенденција работникот повторно да биде вратен на неговата работна позиција кај првиот работодавач. Оваа форма на вработување е погодна за претпријатијата кои немаат константен обем на работа, а имаат потреба од човечки ресурси и не се во можност да вработат работник на неопределено време. Друга придобивка од ваквиот облик претставуваат намалените трошоци за прием и обука на нови работници. Работниците со ваквиот тип вработувања се заштитени од отпуштања, како и соочување со други кризни мерки. Целта на ваквиот облик на вработување е да се задржи добриот работник, без разлика на намалениот обем на работа.

---

<sup>11</sup> Трајковски, Кристијан, *Национален извештај, Публикација „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа*, Центар за истражување и креирање на политики, Скопје, 2019;

### **1.3. Флексибилни работни часови**

Флексибилните работни часови и флексибилните распореди наоѓаат честа примена, поради што истите како доктрина се доста опширно изучувани. Флексибилното работно време обично претставува договор помеѓу работодавачаот и работникот во кој тие се согласуваат да ја планираат работата на флексибилен начин, со цел да добијат придобивки двете страни (Galea, Houkes, & De Rijk, 2013). Постојат голем број студии за влијанието на флексибилното работно време врз поединците и организациите (Coenen & Kok, 2014). Во рамките на овие студии се согледани резултатите од придобивки за вработените и за компанијата, како што се задоволството од работата и помалите намери за напуштање на работното место (Masuda, Poelmans, Allen, Spector, & Lapierre, 2012). Сепак, студиите за влијанието на флексибилното работно време врз рамнотежата помеѓу работата и животот се нејасни и сè уште не претставуваат конклузивни резултати (Galea, Houkes, & De Rijk, 2013). Но, најчесто е забележливо дека придобивките од флексибилното работно време, често, повеќе се во корист на организацијата отколку на вработениот. Во тој поглед, одредени автори (Pedersen & Lewis, 2012) тврдат дека „влијанието на флексибилните структури на работното време е комплексно и претставува нож со две острици“. Иако флексибилното работно време дава слобода и контрола за структурата на работата и личниот живот според сопствените преференции, зачувувањето на границите меѓу овие две може да биде предизвик (Pedersen & Lewis, 2012). Често, вработените премногу работат, што е лошо за рамнотежата на нивниот работен век, додека организацијата сè уште има корист од завршената работа. Бидејќи овие наоди се двосмислени, неопходно е подетално да се испитува користа и недостатоците на овој однос (Galea, Houkes, & De Rijk, 2013) за да се утврдат насоките што ќе бидат еднаква корист и за организацијата и за вработените во нејзината структура.

## **2. ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ НА ФЛЕКСИБИЛНИТЕ ФОРМИ НА ВРАБОТУВАЊЕ**

Во овој дел од трудот ќе бидат согледани теориските и емпириските сознанија стекнати за предностите и недостатоците на флексибилните форми на вработување. Во поглед на утврдените позитивни и негативни страни на флексибилните форми на вработување, како и факторите што влијаат на нив, направена е теоретската рамка на оваа студија врз која почива понатамошната емпирска студија чиј фокус на внимание е насочен кон наставниците, нивните форми на вработување и последиците од нив.

### ***2. 1. Позитивни страни на флексибилните форми на вработување заемна добивка***

Одредени автори (Соепен & Кок, 2014) тврдат дека во многу случаи работодавачите го практикуваат флексибилното работно време сметајќи дека тоа е посакувано од страна на вработените со цел да се има повеќе време за личниот живот. Имплементацијата на флексибилноста наметнува потреба од посебна организација на работните места и исклучителна координација во работењето. Значителен дел од контролата добива индивидуален карактер и во многу работни активности се извршува во испораката на крајниот резултат. Овој аспект значително ја олеснува работата на менаџментот, а работодавачите имаат повеќекратна корист. Покрај тоа, флексибилноста на работното време ги намалува трошоците за отсуство и сместување (Wheatley, 2016).

Во поглед на вработените, поволноста од флексибилната форма на вработување се огледа во можноста за менувања на работното место, можноста да се најде побрзо работа, а пред сè можност да се комбинира работното време со слободното време (Masuda, Poelmans, Allen, Spector, & Lapierre, 2012). Сепак, флексибилното работење може да доведе до економска загуба на вработените, бидејќи не се плаќа за целата работа, односно обемот

на работата може да биде поголем од исплатата за определено работно време.

Во овој аспект, со оглед на тоа што флексибилните работни договори имаат цел да обезбедат ситуација со победнички резултати и за работодавачите и за вработените, вработените може да имаат корист од флексибилното работно време. Тие се во контрола на нивниот ден, што им дава флексибилност да го приспособат своето семејно и лично време, хоби, вежбање и работи препишани од докторот (Coenen & Kok, 2014). Меѓутоа, придобивките од вработените не може да бидат толку големи колку и придобивките на работодавачот. Работодавачот може да очекува флексибилност од вработените, но не може да ја обезбеди за нив кога им е потребно (Wheatley, 2016).

### ***Збогатување на работниот живот***

Флексибилното работно време е силно поврзано со збогатувањето на работното семејство (Rastogi, Rangnekar, & Rastogi, 2015). Вработените ги перципираат флексибилните работни часови како суштинско значење, кога имаат добар баланс на работата и семејството (Zülch, Stock & Schmidt, 2012). Флексибилното време ја поттикнува рамнотежата и благосостојбата на вработениот, бидејќи го намалува конфликтот, притисокот и стресот во работниот живот (Wheatley, 2016). Ова се должи на олеснувањето на флексибилното работно време кое може да ја заврши работата без да ги загрози различните аспекти на животот. Овие мелиорации доведуваат до поздрави и посреќни работници (Wheatley, 2016). Флексибилното работно време, исто така, им помага на вработените да се приспособат на новите промени во животот, како што е новото дете или пензионирањето (Drago, Black, & Wooden, 2009). Покрај тоа, флексибилното работно време овозможува да работи полно работно време заедно со одговорностите за домаќинството, бидејќи управувањето со нив е пофлексибилно и според сопствените планови (Wheatley, 2016). Сепак, ова може да биде предизвик и бидејќи еден лесно

завршува со премногу работа, а балансот помеѓу работата и животот стандард.

### ***Подобра социјална поврзаност***

Дел од авторите на оваа актуелна проблематика (Pedersen & Lewis, 2012) ја истакнуваат важноста на пријателството и односот како извор на социјална поврзаност, интеграција и благосостојба. Флексибилното работно време и нејасните граници може да доведат до збогатување и подобра рамнотежа помеѓу работата и животот, бидејќи границите на соработниците и пријателството стануваат нејасни. Затоа, колегите се гледаат почесто како пријатели. Покрај тоа, флексибилното време им помага на тимовите на работа да соработуваат и да градат врски, бидејќи тие не мора да ги следат строгите работни часови. Напротив, тие можат да комуницираат и да работат според нивните преференции (Coenen & Kok, 2014). Во целина, оваа придобивка, всушност, може да биде предизвикана од работата на далечина, а не директно од флексибилното работно време.

### ***Подобар баланс помеѓу работата и личниот живот***

Со цел да го согледа (не)постоењето на баланс помеѓу личниот живот и работата, студијата на Хајмен (Hauman, 2009) го истражува односот помеѓу распоредот на флексибилни работни часови и рамнотежа помеѓу работата и животот меѓу 710 вработени во канцеларија. Според наодите од оваа студија била откриена и директна поврзаност помеѓу рамнотежата на работата и животот со интегрирањето на работата, семејството, личниот живот и флексибилните работни распореди. Вработените што користеле флексибилни распореди за работа, имале позитивни искуства и подобар баланс на работата и животот, отколку вработените што не ги користеле. Сепак, Хајмен (Hauman, 2009) наведува дека резултатите покажуваат попозитивни односи кога постигнуваат рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот за многу вработени во канцеларија, отколку за поединци, за кои користа не изгледала толку значајна.

## ***Подобра интеграција во работната средина***

Квалитативната студија на проминентни истражувачи во ова поле (Galea, Houkes, & De Rijk, 2013) истражува „како вработените ја искусуваат употребата на флексибилно работно време и како тоа влијае на нивната рамнотежа помеѓу работата и животот“.

Студијата покажува дека флексибилното работно време е корисна алатка кога управува со транзицијата помеѓу личниот живот и работата. Вообичаено, флексибилното работно време е од корист при давање на предности и овозможување на имплементација на семејните или личните потреби во однос на организациските потреби. Сепак, организациските потреби често одат пред потребите на вработените. Покрај тоа, со цел да се постигне добар баланс на работниот и приватниот живот, флексибилното работно време во оваа студија е земено како неопходност, а не за дополнителна корист.

### ***2.2. Недостатоци на флексибилните форми на вработување***

И покрај придобивките од флексибилното работно време, сè уште има некои недостатоци и разлики во тоа како луѓето го перципираат флексибилното работно време (Zulch, Stock, & Shmidt, 2012). Подолу се опишани некои од нив.

#### ***Флексибилните форми на вработување имаат поголеми придобивки за организациите***

Прво, флексибилното работење не може да биде еднакво корисно за вработените, како што е за организацијата. Организацијата може да обезбеди можности за користење на флексибилни работни аранжмани, но вработените не може да бидат охрабрени да ги користат. Работодавачите не можат да обезбедат вид на флексибилност на вработените во споредба со она што го очекуваат од нив (Wheatley, 2016). Дадената флексибилност всушност може да доведе до подолго работно време и интензивирање на работата, што всушност

е неповолно за вработениот, но е од корист за работодавачот (Coenen & Kok, 2014).

### ***Економска загуба***

Покрај другите перципирани негативни аспекти на флексибилните работни форми, понекогаш вработените сметаат дека користењето на флексибилно работно време може да ја попречи нивната кариера. Според Витли(Wheatley, 2016), понекогаш работникот може да ја изгуби можноста за напредување или унапредување, бидејќи тој користи флексибилни работни аранжмани. Вработениот не е толку видлив и не изгледа како да е вреден како оние што остануваат на работното место. Со тоа, работникот страда ментално, но и индиректно економски, бидејќи често се намалуваат шансите за унапредување и вработениот е оневозможен да заработи повеќе. Уште еден забележлив вообичаен проблем е тоа што флексибилното работно време може директно да ги стави вработените во полоша економска ситуација, бидејќи тие се помалку платени од лицата со полно работно време (Drago, Black, & Wooden, 2009). Работодавачот може да тврди дека вработениот добива бенефиции и полесна работа и затоа ќе се плаќа помалку. Неретко во овој поглед, вработените работат на одреден начин и бесплатно, бидејќи се охрабруваат да работат флексибилно, што често значи дека вработените работат повеќе отколку што се платени (Nijip, Beckers, Geurts, Tucker, & Kompier, 2012). Работодавачот не плаќа толку многу, бидејќи ако работата се изврши без флексибилно работно време, потребно е повеќе време за да се изврши задачата и работодавачот ќе треба да плати за прекувремена работа.

### ***Зголемен стрес и намален баланс на работата и личниот живот***

Сепак, сите не ја перципираат поврзаноста на ист начин. Некои луѓе може да ја видат зголемената флексибилност како дополнителна задача и стрес затоа што треба да донесуваат одлуки. Флексибилноста не се перципира како ресурс за помош, туку како дополнителна должност која ги исфрла личните ресурси. Исто, може да се случи и во рамките на теоријата на

границите кога луѓето ги сметаат нејасните граници како неповолна положба. Флексибилноста не помага да се интегрира или сегментира работата и неработниот живот, но тоа го зголемува конфликтот во работниот живот кога транзициите помеѓу различни домени стануваат потешки. Покрај тоа, може да се случи и одлив на ресурси, бидејќи флексибилните работни договори честопати доведуваат до економска загуба. Вработениот може да заработи помалку и да има помалку ресурси. Може да биде предизвик да се грижи за рамнотежата помеѓу работата и животот, ако некој заработува помалку, бидејќи не мора да ги купи сите потребни стоки и услуги. Притисокот на економските проблеми влијае на перципираниот баланс помеѓу работата и животот, а особено на перципираната количина лични ресурси. Поради овие причини, не се смета дека флексибилното работно време води кон подобра рамнотежа помеѓу работата и животот.

Бидејќи флексибилното работно време им овозможува на вработените да го контролираат денот и плановите, тоа можеби не е нужно позитивно (Pedersen & Lewis, 2012). Од поединците се налага да донесуваат одлуки и да преговараат за тоа како сакаат да го поделат своето време за управување со барањата од работата и личниот живот. За некои луѓе, ова може да биде предизвик, стресно и исцрпувачки, што не е од корист за рамнотежата помеѓу работата и животот. Ова се случува особено ако некоја организација неконзистентно ги администрира флексибилните работни политики.

### ***Негативно прелевање***

Голем број студии го дискутираат негативното прелевање на работа од дома, кое се фокусира на барањата за работа, како што се работниот притисок, работното време и интензитетот на работата, што може непосредно и посредно да влијае на животот. Иако флексибилното работно време е практикувано за да се намали негативниот конфликт на работното место и работниот век на работното место, одредени елементи поврзани со работата може да го следат вработениот и надвор од работата (Pedersen & Lewis, 2012).

Дополнителни работни часови се земаат од личниот и семејниот живот, додека интензитетот на работата може да предизвика замор кој дополнително врши стрес врз личниот живот. Сепак, студијата открила дека флексибилното работно време има потенцијал да ја намали негативната работа од дома до одреден степен, барем за жените.

### ***Нејасни граници и конфликти на работата и семејниот живот***

Покрај тоа, индивидуалната контрола врз работните распореди го става вработениот под притисок со голема одговорност која бара баланс помеѓу работата и животот (Pedersen & Lewis, 2012). Уште еден аспект кој има негативно влијание врз рамнотежата помеѓу работата и животот, се однесува на работните мисли и стрес кон дома (Galea, Houkes и De Rijk ,2013),. Флексибилното време не поставува јасни граници на работното време и овие работни мисли и грижи создаваат негативни пречки во работата. Нејасните граници помеѓу работата и личниот живот е осознаено и од други автори, кои тврдат дека перцептивната контрола на флексибилноста може да биде поврзана со конфликти помеѓу семејството и работата.

### ***Намалена интеракција и влошени односи***

Едно од негативните влијанија на флексибилното работно време е можноста да ја намали интеракцијата помеѓу вработените. Интеракцијата создава доверба и помага во соработката со соработниците, но кога вработените можат да го приспособат своето работно време според сопствените преференции, тие можат да комуницираат помалку со другите. Покрај тоа, флексибилното распоредување може да создаде проблеми и конфликти со состаноците, бидејќи на вработените им е дозволено флексибилно да работат и состаноците може да ја ограничат контролата врз сопствените распореди за работа (Wheatley, 2016). Бидејќи односите и интеракцијата со другите се важни, флексибилното работно време е еден начин на обид да се постигне и да се одржува пријателство (Pedersen & Lewis,

2012). Нејасните граници влијаат на односите со колегите, па почесто соработниците се гледаат како пријатели и надвор од работата. Сепак, ова не е само позитивна работа, бидејќи пријателството на работното место може да биде комплицирано и да влијае на самата работа. Исто така, и покрај флексибилното работно време, вработените не мора да најдат време за пријател надвор од работата.

### ***Здравствени ризици***

Флексибилното работно време им овозможува на вработените да работат за време на вечерните часови, во саботите и во неделите, што пак се чини дека ги зголемува жалбите по здравјето поврзани со работата, работните несреќи и, згора на тоа, поголем ризик од ниско ниво на рамнотежа помеѓу работата и животот. Ова може да се должи на фактот што ова е време кога луѓето обично комуницираат со другите и ги спроведуваат личните желби.

### 3. ФЛЕКСИБИЛНИТЕ РАБОТНИ ФОРМИ ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА

Флексибилноста е константно прашање кое се враќа на европскиот дневен ред, уште од средината на 1990-тите кога е усвоена Европската стратегија за остварување на поголема вработеност и имплементација на активните политики за вработување со цел одржлив развој и раст на европската економија. Потоа, следува Стратегијата за економски раст „Европа 2020“ со која се настојува да се зголеми вработливоста на популацијата и да се постигне вработеност од над 75<sup>12</sup>. Исто така, во основните принципи на Стратегијата е остварување на поголема флексибилност и адаптивност на компаниите на специфичностите на пазарот на труд. Флексибилноста се покажа како солидна платформа за остварување на овие цели. Со тоа, оваа проблематика влезе во економските политики и развојните планови на Унијата. Така, во последната декада, дискусиите и вниманието се фокусирани на истражување на моделите на флексибилноста и нејзините предности, како и изнаоѓање на начини за нивна регулација. Без флексибилност, не е замислив ни паметен одржлив и инклузивен раст, се вели во соопштението до јавноста за „Европа 2020“. Предизвикот, на европско ниво, е во изнаоѓање на соодветна рамнотежа меѓу потребата на организациите за флексибилност, која одговара на притисокот на пазарот и барањата на клиентите и потребата на работната сила која се обидува да постигне рамнотежа помеѓу професионалниот и приватниот живот.

Општествениот и економскиот напредок, како и потребата за зголемена флексибилност кај работниците и работодавачите, резултираа со појава на нови форми на работа низ цела Европа. Тие го променија традиционалниот „еден на еден“ однос меѓу работодавачите и работниците. За нив, исто така, се карактеристични и неконвенционалните односи и местата на работа или

---

<sup>12</sup> Европа 2020: Европска стратегија за економски раст, Европска комисија - Генерален директорат за комуникации Публикации 1049 Брисел Белгија. Презмено од [http://eeas.europa.eu/archives/delegations/the\\_former\\_yugoslav\\_republic\\_of\\_macedonia/documents/more\\_info/publications/eu\\_europe\\_2020\\_mk.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/the_former_yugoslav_republic_of_macedonia/documents/more_info/publications/eu_europe_2020_mk.pdf)

нередовното добивање на работа. Сепак, малку се знае за овие „нови форми на работење“, за нивниот развој, обележјата, импликациите што тие ги имаат на работните услови и на пазарот на трудот. На оваа тематика се направени неколку истражувања од постојната литература, биле анализирани 66 студии на случај, со цел да се прикаже функционирањето на овие форми на работа во државите членки на ЕУ и условите на пазарот на трудот. Студиите на случај беа потребни заради новоста на форми на вработување и последователниот недостиг на секундарни извори ширум Европа. Помеѓу есента 2013 и летото 2014 година, вкупно 66 студии на случаи, засновани на полуструктурирани интервјуа, беа спроведени низ цела Европа, опфаќајќи ги различните форми на вработување. Случаите беа избрани врз основа на оние обрасци за вработување за кои се идентификуваа како сè поважни во неколку земји; оттука, не се сметаше секоја една од идентификуваните форми затоа што некои се појавуваат само во една земја или мал број од нив. На пример, во Шпанија, е направена форма на „економски зависен самовработен работник“ што им овозможува на самовработените лица некои карактеристики на традиционалното самовработување (автономија, ризик на претприемништво) и некои од нив традиционално вработување (особено во однос на социјална заштита и оданочување). Ова беше изоставено од анализата заради нејзината важност само на една земја. Како втор чекор, беше насочен одреден степен на ширење на земјата; сепак, повторно, затоа што ова се нови форми на вработување, тие не се присутни во сите земји и не може да бидат опфатени сите земји. Истражувањето на случајот беше направено од тим на национални експерти (наведени во анексот) под координација на Институтот за јавна политика и управување (ППМИ). Случаите или се занимаваат со индивидуални работни односи или национални рамковни услови поврзани со нив (на пример, правна регулатива, колективен договор или инструменти за јавна поддршка). Индивидуалните студии на случај се илустративни, истражувачки и описни и нема тврдење за репрезентативност.

Како и да е, заради нивниот голем број, тие овозможуваат меѓунационални компаративни анализи и одредена генерализација на наодите<sup>13</sup>.

Студиите на случај се наведени и опишани на веб-страницата на Еурофаунд (тие можат да се најдат во EMCC observatory, under the 'Labour market research' section, at <http://eurofound.europa.eu/emcc/labourmarket/newforms>).

Дискусијата за новите флексибилни форми на работа доби и политичка конотација и се среќава во говорите на политичарите. Расправите се околу тоа како да се намали невработеноста, како да се зголеми инклузијата на младите во пазарот на трудот, како да се постигне поголема сигурност на вработените во сферата на флексибилниот труд. Основните прашања овде се: Како да се надмине практиката на непријавување на работниците со цел да се намали неформалниот труд? Како да им се овозможи адекватна социјална заштита на сите вработни? Како да се постигне остварување на другите социјални и работнички права предвидени со закон?

Значителен дел од дискусиите се во рамките на социјалните партнери, односно синдикалните организации и организациите на работодавачите. Претставниците на работодавачите ја бранат нивната потреба за флексибилна работа, додека претставниците на работниците се загрижени за социјалната заштита, правата и условите за работниците. Во доменот на владите е да ги имплементираат политиките во однос на што се забележува пониска ефикасност.

Со воведувањето на флексибилноста и со нејзиното легитимирање во релевантните политики на ЕУ, се наметна потребата од остварување на поголема сигурност на пазарот на трудот. Така, дебатите за флексибилноста беа придружувани со дебатите за сигурноста. Терминот „флексиурност“ често се користи во контекст на вработувањата во ЕУ и индустриските односи, но неговото значење е спорно. Ова е така затоа што вклучува три димензии:

1. Може да се однесува на желбата на работодавачот за променлив (флексибилен) влез во трудот, во однос на бројот на вработени или работните часови, за да одговара на промените во побарувачката за производи или

---

<sup>13</sup> [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1461en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf)

услуги. Може да се однесува и на задачите и вештините на вработените за зголемување на продуктивноста. Првиот тип секогаш се опишува како „надворешна“, „квантитативна“ или нумеричка флексибилност. Вториот како „внатрешна“, „квалитативна“ или функционална флексибилност.

2. Може да се однесува и на желбата на вработените за променливи (флексибилни) договори и работни услови за да одговараат на промените на приватните и домашните потреби. Флексибилноста може да се однесува на различни форми на договорено уредување (вклучително и „атипична работа“), особено во однос на работното време, во интерес на постигнување на подобар баланс помеѓу работата и приватниот живот.

3. Флексибилноста, исто така, често се претставува во ЕУ како одговор на политиката на „ригидност на пазарот на трудот“, за која некои економисти сметаат дека придонесува за невработеноста. Стратегиите за вработување се под влијание на студиите, како на пример Студијата за работни места на ОЕЦД, што поволно го споредува пазарот на трудот на САД со карактеристичните „ригидности“ на пазарот на трудот во некои земји членки на ЕУ. Сепак, политиките за делегализација насочени кон зголемување на флексибилноста (на пример: полесно вработување и отпуштање на работната сила) може да се сметаат како закана за безбедноста при вработувањето и квалитетот на работата. Соодветно на тоа, флексибилноста обично се споменува во документите на ЕУ заедно со сигурноста. На пример, Годишната анкета од 2016 година за раст на еден од приоритетите што ги потенцираше Европската комисија, е потребата од политиките за пазарот на трудот да се балансираат флексибилноста и сигурносните причини. Потенцирајќи ги предизвиците: постигнување и флексибилност и сигурност во светот на работата бара сеопфатни реформски напори кои ќе се занимаваат истовремено со сегментација на пазарот на трудот, адекватен развој на платите, добро дизајниран систем за поддршка на приходите, политики за олеснување на транзициите кон нови работни места, опремување на барателите на работа со соодветни вештини и подобро да се поклопат со слободни работни места<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/hr/node/52127>

Меѓутоа, дебатите за „флексигурност“ денес веќе не се актуелни као што беа пред 10 години.

Проблематиката поврзана со условите за работа, а во тој контекст и флексибилноста, е предмет на интерес и на Европската Унија. Секоја година во рамките на Унијата се спроведува анкета<sup>15</sup> која ги следи промените во сферата на трудот во државите членки. Едно од интересните истражувања кое е спроведено во европските компании, настојувало да утврди како се применува флексибилноста во компаниите. Истражувањето е спроведено во 27 000 компании каде што биле интервјуирани менаџерите, и кога било можно и претставниците на вработените<sup>16</sup>. Резултатите покажале дека најзастапена форма на флексибилност, во Хрватска, Македонија и Турција е флексибилното работно време, а другите форми не се препознаени. Во ова истражување е направена типологија која овозможува разликување на пет профили на флексибилност, кои се разликуваат како според степенот, така и според фокусот. Извештајот понатаму го испитува начинот на кој секој од споменатите пет профили е поврзан со одредени карактеристики на компаниите и остварените ефекти.

Врз основа на информациите за флексибилното работно време, нередовното работно време, прекувремената работа, хонорарната работа, прекувремената работа со посредство на агенции и договорите на определено време, променливи елементи на платата и независната тимска работа, осмислени се пет профили на флексибилност:

1. Компании што се сместени во профилот на т.н „ниска флексибилност“, кои користат помалку од флексибилните форми во однос на другите компании. Во оваа категорија спаѓаат околу 18 % од компаниите.
2. Околу 7 % од компаниите имаат ниска стапка на применета флексибилност, скоро во сите облици, освен во нередовното работно време, ноќни смени и викенди. Овие компании се вбројуваат во профолот на т.н „умерена флексибилност“ на долго работно време.

---

<sup>15</sup> Eurofound, European Working Condition Survey EWCS

<sup>16</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/working-conditions-industrial-relations/european-company-survey-2009-overview>

3. Во профилот на „умерена флексибилност, работа посредувана преку агенции“ спаѓаат компаниите кои своите привремени работни потреби ги задоволуваат преку агенции, во голема мера, за разлика од другите компании. Во оваа категорија припаѓаат околу 24 % од компаниите.
4. Профилот „висока флексибилност заснована на човечки ресурси“ се однесува на компании кои преку флексибилноста ги мотивираат вработените да стекнат атрактивен работодавач. Компаниите од овој профил се одликуваат со натпросечно користење на повеќе флексибилни форми, како флексибилно работно време, прекувремена работа, привремена работа преку агенции и утврдување на платата согласно со ефектите. Во оваа категорија спаѓаат 24 % од компаниите.
5. Компаниите што се означени со „висока оперативна флексибилност“, во огромна мера се служат со нередовно работно време, хонорарна работа, прекувремена работа, со договори на определено време и независна тимска работа. Наведените форми на флексибилност се користат со цел работење на подолго време во склад со побарувањата на производитите или пазарот на производи.

Сите пет облици се застапени во сите европски земји. Ниедна земја не може да се смести само во еден профил на флексибилност. Компани со „ниска флексибилност“ ретко се сретнуваат во северните делови на Европа, додека компании со „висока флексибилност“ ретко се сретнуваат во медитеранските земји.

Влијание на секторот и големината на компаниите врз флексибилноста. Можно е да се воспостави врска помеѓу профилот на флексибилност на некои компании и секторот во кој се вбројуваат нејзините економски активности. Во профилот на компании со „висока флексибилност“ најчесто спаѓаат компании што се занимаваат со трговија, финансиско работење и недвижности. Во профилот на „умерена флексибилност посредувана преку агенции“ се вбројуваат компании што се занимаваат со производство и градежништво. Компаниите со 500 и повеќе вработени најчесто применуваат „висока

флексибилност“, додека примената на флексибилноста кај компании со 50 или повеќе вработени е речиси потпросечна.

Флексибилноста и успешноста. Профилите на флексибилност можеме да ги поврземе и со показателите на успешност. Но, се наведува дека истражувањето на успешноста на компаниите, во поглед на финансиските резултати, промената на бројот на вработени, потешкотии во наоѓањето на соодветен кадар, се сведува на субјективните одговори на менаџерите. Исто така, се наведува дека врската помеѓу успешноста и флексибилноста не е причинско-последична. Така, компаниите од профилот на „висока флексибилност“ остваруваат подобри финансиски резултати од компаниите во другите профили. Компаниите со примена на моделот за плаќање по учинок, имаат во последните три години зголемување и на работната сила. Компаниите со „ниска флексибилност“ забележуваат повеќе отпуштања и слаби финансиски резултати. Компаниите што примениле „флексибилност со прекувремена работа“ постигнале најмала продуктивност на работната сила. Компаниите од профилот на висока флексибилност, со фокус на флексибилно работно време, оствариле подобри резултати. Најголем процент од компаниите што бележат пораст на продуктивноста, спаѓаат во профилот на „висока флексибилност заснована на човечки ресурси“, што значи водењето на компаниите од оваа група е продуктивно. Компаниите од профилот на „ниска флексибилност“ имаат најмал проблем со пронаоѓање и задржување на работници. Додека компаниите со „висока флексибилност на основа на човечки ресурси“ имаат тешкотии во изнаоѓање на висококвалификувани работници за разлика од просечните компании, додека компаниите кои од оперативни причини ставаат акцент на флексибилното работно време, пријавиле нешто натпросечни тешкотии во пронаоѓањето и на висококвалификувани и нискоквалификувани работници.

Од ова може да се согледа дека мерките што се спроведуваат во компаниите и на работните места ќе бидат од одлучувачка важност за напредокот кон паметен, инклузивен и одржлив раст, дефиниран во стратегијата „Европа 2020“.

Во последните неколку години, во контекст на флексибилните облици на вработување, односно како што уште се наречени и „атипични“, податоците покажуваат дека нивниот обем се зголемува. Имено, ваквиот вид на вработувања има позитивна улога во економскиот раст, преку приспособливи стратегии за вработување и продуктивност на глобализираните пазари и економии. Овие флексибилни облици на вработување може уште да се поделат на „атипични“ и „многу атипични“. Првите се однесуваат на вообичаените форми на работа, како скратено работно време, работа на определено време и привремена работа со посредство на агенција. Вторите, т.е. „многу атипичните“ форми на работа, се однесуваат на многу кратки договори на определено време, до 6 месеци, работа до 10 часа неделно и договори без прецизирање на време и работа на повик.

Во доменот на средното образование, значително се застапени „атипичните“ форми на вработување. Во рамките на Европската Унија и во овој домен се во пораст овој тип вработувања, кои се среќаваат во извршувањето на наставничката функција, но и во другите услужни активности во образованието. Но, во овој контекст и во европските институции, во повеќе наврати се забележани вакви форми на вработување. Премиерката на Европската комисија, во својата Зелена книга од 2006, наведува дека нестандартните облици на вработување, (како работа со скратено работно време, договорите на определено време, договорите без прецизирање на работни часови, работата на повик, привремените вработувања преку агенции), преовладуваат во секторите на хотелиерството и туризмот, додека договорите без работни часови се најзастапени во малопродажните сектори, во некои деловни и јавни сектори и во секторот на грижа.

Во образовниот сектор, кога се во прашање овие форми на вработување, секогаш се поставува прашањето за квалитетот на работата и предизвиците со кои се соочуваат вработените, пример, чувството на сигурност, недостиг на фиксен план за кариера, можност за стручна надградба, проблеми во ускладувањето на приватниот и професионалниот живот, поради природата на работата.

Во поглед на доходот, речиси секаде, па и во образовниот сектор, нестандартните облици на работа се секогаш поврзани со ниски примања, иако тоа не е секогаш случај. Во однос на здравјето и сигурноста, некои податоци укажуваат на тоа дека работниците со „атипично“ вработување, работат на многу поопасни работни места во споредба со стандардните форми на вработување. Но, исто така, самата несигурност, кога се во прашање вработувањата на определено време, може негативно да влијае на здравјето. Во однос на правата на работниците со нестандартно вработување, Европската Унија, со Лисабонската стратегија ја потврдува, унапредува и истакнува флексибилната форма на работа, синдикатите, исто така, во некои сектори, се избориле за еднакви права и на овие работници.

Но, и покрај толкавата популарност на флексибилните форми на работа, сепак постои загриженост за заштита на работничките права, бидејќи сите договори за вработување се темелат на досегашните „стандардни“ облици на вработување. Со оглед на фактот дека овие „атипични“ форми на вработување се сметаат за прилично несигурни, Европската комисија смета дека значајно прашање за развој на облиците на вработување е рамнотежата помеѓу флексибилноста и сигурноста.

#### 4. ФЛЕКСИБИЛНОСТ ВО ДОМЕНОТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Средното образование во Република Македонија е уредено според Законот за средно образование, Законот за средно стручно образование и останатите стратешки документи (Стратегија за стручно образование и обука во контекст на доживотното учење 2013-2020) кои се усвоени од страна на Министерството за образование и наука на Република Македонија. Членот 3 од Законот за средно образование непосредно ја уредува задолжителноста и бесплатноста на средното образование. Исто така, во средното образование не се дозволени дискриминации засновани на пол, раса, боја на кожата, национално и социјално потекло, политичко и верско уверување, имотна и општествена положба (Член 3)<sup>17</sup>.

Учениците во средните училишта можат да се стекнат со: гимназиско образование, стручно образование, стручно уметничко образование и средно образование за ученици со посебни образовни потреби (Член 32). По завршувањето на последната година на средното образование, се полага државна матура или завршен испит<sup>18</sup>.

Структурата на средното образование во Република Македонија ја сочинуваат следните училишта:

1. Гимназии со времетраење од четири години, каде што се изучуваат задолжителни, изборни и факултативни предмети, се завршува со државна матура или училишна матура, но може да се реализира и програма за меѓународна матура, со согласност од министерот.
2. Технички училишта со три и четири години на образование, кои овозможуваат упис на факултет или работа според структурата.
3. Стручни занаетчиски училишта со времетраење од 2 или 3 години, со кои се добива степен на звање, занает.
4. Уметнички училишта со времетраење од четири години во три насоки: ликовна, музичка и балетска.

---

<sup>17</sup> <https://ndc.org.mk/wp-content/uploads/2019/05/KONCEPCIJA-ZA-UNAPREDUVANJE-NA-NASTAVNICKATA-PROFESIJA-PREDLOG-VERZIJA.pdf>

<sup>18</sup> <https://ndc.org.mk/wp-content/uploads/2019/05/KONCEPCIJA-ZA-UNAPREDUVANJE-NA-NASTAVNICKATA-PROFESIJA-PREDLOG-VERZIJA.pdf>

Во Република Македонија, наставниот процес во средното образование се одвива во 99 јавни (10 државни училишта, 21 училиште на Град Скопје, а 68 општински училишта) и 13 приватни училишта. Според наставните програми кои се реализираат во јавните училишта, во 16 училишта се реализира гимназиско образование, во 40 училишта стручно образование, во 34 училишта се остваруваат наставни планови за гимназиско и стручно образование, 4 училишта се за ученици со посебни образовни потреби, а 5 се уметнички училишта.

Гимназиското образование во РСМ се реализира во времетраење од четири години, со наставни планови за прва и втора година стандардни за сите гимназии, додека во трета година, зависно од интересите и плановите на учениците, тие имаат можност да изберат предмети од две подрачја и тоа: природно-математичко А и Б, општествено-хуманистичко А и Б и јазично-уметничко А и Б. Средното стручно образование се изучува во времетраење од четири години, но и во времетраење од три и двегодишно, кое е во фаза на развој според новата концепција.

Од податоците кои се преземени од Државниот завод за статистика, може да се согледа движењето на бројот на ученици, бројот на наставници, распределени според полот и бројот на наставници кои се со договори на определено време (Табела 1).

Табела 1

Учебна година	Број на училишта	Број на паралелки	Вкупен број на наставници	Вкупен број на жени	Со полно работно време	Со полно работно време – жени	Со определено работно време	Со определено време во %
2011/2012	114	3477	7265	4256	6152	3574	1754	28,51 %
2012/2013	113	3459	7391	4294	6240	3592	1392	22,30 %
2013/2014	113	3455	7322	4314	6209	3628	1113	17,92 %
2014/2015	116	3474	7402	4396	6317	3712	1157	18,31 %
2015/2016	117	3497	7341	4340	6298	3691	1069	16,97 %
2016/2017	132	3533	7420	4407	6377	3760	1061	16,63 %
2017/2018	131	3482	7445	4488	6382	3819	989	15,49 %
2018/2019	132	3501	7479	4510	6411	3844	1119	17,45 %

Извор: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstzenie.aspx?rbtxt=17><sup>19</sup>

Средното образование кај нас во периодот од 2011 до 2019 се реализирало во 114 училишта, односно во 132 во 2019 година. Вкупниот број на паралелки што се формирале во учебната 2011/2012 изнесувал 3 477, а бројот на наставници што ја реализирале наставата во оваа учебна година изнесувал 7 265. Од нив 6 152 биле со договори на неопределено време, додека 1 754 биле со договори на определено време, односно 28,51 % од вкупниот број на наставници за таа учебна година. Наредната учебна 2012/2013 година дошло до намалување на бројот на паралелките на 3 459, наставата ја реализирале зголемен број на наставници, 7 391, од кои пораснал и бројот на наставници со договори на неопределено време, но се намалил бројот на наставници со договори на определено време, 22,30 % од вкупниот број за таа учебна година. Во учебната 2013/2014 имаме намален број на училишта во кои се реализира наставата 113, намален број на паралелки, намален број на наставници за реализација на

<sup>19</sup> <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstzenie.aspx?rbtxt=17>

програмата, 7 322, од кои се забележува намалување и на бројот на договорите за неопределено време, 6 209, но исто така и на договорите за определено време, 1 113, односно 17,92 % од вкупниот број на договори. Учебната 2014/2015 бележи зголемен број на училишта, 116, зголемување на бројот на паралелки и зголемен број на наставници, вкупно 7 402, од кои 6 317 на неопределено време и 1 157 на определено, односно 18,31 %. Учебната 2015/2016 година наставата се реализирала во вкупно 117 училишта, во 3 497 паралелки, од страна на 6 298 наставници, 3 691 со договори на неопределено време и 1 069 на определено, односно 16,97 %. Учебната 2016/2017 бележи поголем број на училишта во кои се реализира наставата, најголем број на паралелки од 2011 до 2019, вкупно 3 533, наставата ја реализирале зголемен број на наставници, 7 420, од кои пораснал и бројот на наставници со договори на неопределено време, но за разлика од претходната учебна година бројот на наставници со договор на определено се намалува на 1 061, односно 16,63 %. Во учебната 2017/2018 има најнизок број на реализирани договори на определено време, дури 989, односно 15,49 %, од вкупно 7 445 наставници. Веќе во наредната учебна 2018/2019 година има 132 училишта за средно образование, со најголем број на паралелки досега, 3 501, за настава ангажирани 7 479 наставници од кои 6 411 биле со договор на неопределено и 1 119 наставници со договор на определено време, односно 17,45 % од вкупниот број на договори за таа учебна година.

Од наведените податоци се забележува дека во периодот од 2011 до 2018, процентот на договори за определено време на наставниците во средните училишта се намалува, а постои зголемување на договорите за неопределено време, а со тоа и зголемување на вкупниот број на професори кои се во процесот на настава. Ова покажува дека флексибилните форми на работа, односно договорите за определено време ја изгубиле својата популарност кај работодавачот, односно училиштата се одлучиле за ангажман на наставниците преку традиционалните договори за работа. Порастот на договорите на неопределено време, во овој временски период од 2011 до 2018 година, во голем процент се должи на одлуката која се донесе во 2011 година, за трансформација на наставниот кадар во образовниот сектор, од договори на

определено време во договори на неопределено време со наполнети две години работен стаж во образование, наместо дотогашните пет. Имено, во март 2011 година, на , Синдикатот за образование, наука и култура (СОНК), до Министерството за образование и до Министерството за труд и социјална политика достави предлог за измени на Законот за работни односи, со кој на лицата коишто работат во училиштата, јавните градинки и во институциите од културата, кои имаат стаж од две години да им се овозможи трансформација со потпишување на Договор на неопределено време, односно, т.н трајно вработување. Иако измената на Законот остава простор, според потребите и волјата на работодавачот да се прави трансформација на договорите и подоцна од две години работен стаж, сепак, конкретно во средните училишта бројот на трансформирани договори на неопределено време драстично се зголеми. Со овој Закон се направи кршење на Законот за работни односи во делот на договорите за определено време и класична дискриминација на правата на вработените во другите сектори, секако опфатени со овој закон, бидејќи двете надлежни институции ги редуцираа измените на Законот во доменот на образованието, градинките и институциите од културата.

Според тогаш изнесените податоци на СОНК, последните вработувања, односно трансформации на договори од определено на неопределено време, во образованието биле направени во 2008 година со Колективниот договор, кога околу 4 000 наставници во средните и основните училишта добиле договори за вработување на неопределено време. Според СОНК, голем дел од лицата што работат со договори на определено време, се соочуваат со притисоци од најразлични адреси, вклучително и партиско-политички манипулации, особено пред избори.

По спроведувањето на овие измени во Законот за работни односи, со кои беа конкретно опфатени вработените во образовниот сектор, се отвори прашањето дали навистина реално имаат потреба од толкав број на наставници, во однос на бројот на запишани паралелки, односно бројот на запишани ученици. Од табелата погоре може да забележиме дека, меѓу другото, можеби директната последица за толкав процент на договори на неопределено време е всушност во законските измени од 2011 година, со што

може да се констатира дека интересот за флексибилни форми на вработување, кај државата како работодавач не е опаднат, туку се должи на овие законски измени. Од друга страна, се отвора и дилемата дали договорите на определено време имаат поголеми негативни последици од вработувањето со потпишување Договор на неопределено време, без доволен број на часови.

#### **4.1. Законска рамка за регулација на флексибилните форми на работа во Република Македонија**

Во Република Македонија, законската регулатива за вработување генерално е наследена од претходниот систем на општествено уредување, а по независноста на нашта земја, неколку пати е променета со цел следење на потребите на пазарот на трудот, но и општествено-економските случувања. Вработувањата во нашата земја се регулирани со Законот за работни односи со посебни закони од одредена специфична област. Законот за работни односи од неговото прво носење до денес е изменет и дополнет вкупно 23 пати, последното изменување и дополнување е во 2018 година, кога и се започнати подготовки за нов закон за работни односи во кој би се направиле повеќе измени, особено во делот на воведувањето на флексибилните форми на вработување во законската рамка, како договорите за работа на определено работно време (особено важни за работата на наставниците во средните училишта), сезонската работа, како и работата од дома. *Со законот за работни односи се уредуваат работните односи меѓу работникот и работодавачот, забраната за дискриминација, договорот за вработување, правата и обврските на работниците и работодавачите, откажување на договорите за вработување, заштита на работно место, платата и надоместокот на плата, прекувремената работа, правото на одмор на работникот, платено породилно отсуство и боледување*(Закон за работните односи )<sup>20</sup>. Законот за работни односи го регулира и членувањето на работниците во синдикатите, членувањето на работодавачите во здруженија на

---

<sup>20</sup> („Службен весник на Република Македонија“ бр. 62/2005; 106/2008; 161/2008; 114/2009; 130/2009; 149/2009; 50/2010; 52/2010; 124/2010; 47/2011; 11/2012; 39/2012; 13/2013; 25/2013; 170/2013; 187/2013; 113/2014; 20/2015; 33/2015; 72/2015; 129/2015 и 27/2016)).

работодавачи, ги опфаќа и колективните договори, правото на штрајк, како и економско-социјалниот совет, како трипартитно тело формирано од Владата и социјалните партнери за водење на социјален дијалог. Целта на Законот за работни односи е регулација на работните процеси, непречено. Законот за работни односи ги заштитува сите оние што имаа склучено договор за работен однос, со работодавач и договорот за вработување го третира како основа за засновање на работен однос.

Договорите за вработување се склучуваат писмено, помеѓу работодавачот и работникот. Работниот однос е процес во кој работникот доброволно се вклучува во работниот процес кај работодавачот за плата или друг вид на примања, под услови, насоки и надзор од работодавачот. Без склучен договор за работа, не постои работен однос, односно работникот не може да се вклучи во работниот процес под условите пропишани со овој закон и не подлежи на законска заштита која произлегува од истиот закон. Потребата од работници, работодавачите ја обезбедуваат преку јавен оглас во согласност со Законот, исклучок претставува само ангажираноста за работници за сезонска работа.

Раскинувањето на работниот договор, односно, однос, се остварува писмено преку раскинување на договорот или преку отказ. Работникот може да го раскине работниот однос преку писмена изјава, додека работодавачот за раскинување на договорот, мора да има оправдана причина за раскинување (како непримерно однесување, недисциплина, нарушување на редот и дисциплината) или доколку работодавачот нема потреба од услугите на работникот, поради економски, технолошки, организациски или структурни, деловни причини. Во случај на отказ, работодавачот е должен на работникот да му овозможи отсуство, во определен рок поради барање на работа и да му овозможи паричен надоместок кој е уреден најчесто со Колективниот договор. Работодавачот, пред отказот, може да му понуди на работникот преземање кај друг работодавач, исто така може стручно да го обучи или преквалификува за работа кај друг работодавач.

#### **4.1.1. Содржина на договорите за вработување**

Договорот за вработување ги содржи основните податоци за договорните страни, како и датумот кога работникот стапува во работен однос. Работодавачот, во договорот, го наведува називот на работното место, податоци за видот на работата, како и опис на видот и обврските што ќе ги извршува работникот во согласност со договорот за вработување. Доколку договорот се склучува на определено време, се наведува и негово времетраење и дали е заснован на полно работно време или скратено работно време, како и распределба на работното време. Во договорот се наведува надоместокот, односно платата за која работникот ги реализира обврските, кои се во согласност со Законот и Колективниот договор, како и одредбите со кои се регулира и користењето на годишниот одмор. Измените во договорите се реализираат преку анекси на договорот, во согласност со двете страни.

Работникот, согласно со договорот, е должен да ја извршува работата во согласност со насоките дадени од работодавачот, почитувајќи ја деловната и професионалната активност на организацијата и работодавачот. Работникот е должен да се воздржува од постапки со кои би го нарушил угледот на организацијата или на работодавачот или би им наштетил на нивните интереси. Податоците, класифицираните материјали, информациите кои се деловна тајна на работодавачот, а со нив во контакт доаѓа работникот, при работењето, не смеат да бидат користени од страна на работникот за негови потреби и тој е должен да ја чува нивната тајност. Во однос на добивањето на нови знаења, вештини и компетенции, Законот го заштитува работодавачот и отвора простор, двете страни, работникот и работодавачот, да се договараат да се почитува конкурентската клаузула по престанок на договорот за работа. Работодавачот, од друга страна, е должен да обезбеди соодветни услови за извршување на работата, соодветно плаќање, безбедни работни услови, да ги штити и почитува личноста и достоинството на работникот.

Кај нас постојат повеќе видови на договори за вработување, но во практика се ретко применливи, најчесто поради недореченостите во законските регулативи и правната несигурност која произлегува од нив, па така, како

најчести форми на договори за вработување, пред сè во образовната дејност, односно во средните училишта, се договорите за вработување на неопределено и определено работно време, како и договорите за стекнување на приправнички стаж.

#### **4.1.2. Договор за вработување на неопределено време**

Најчестата форма на засновање на работен однос во Република Македонија е на неопределено време, со полно работно време, со склучување на стандардниот договор за вработување и неговото времетраење не е однапред познато. Овој договор за вработување овозможува поголема правна сигурност за работникот и работодавачот во насока на одржување на работниот однос, без можност за негово прекинување доколку нема основна причина за тоа, при што на работникот му се покриени сите задолжителни придонеси.\*(*Закон за работни односи* )<sup>21</sup> . Во согласност со статистичките податоци објавени на базата на податоци МакСтат на Државниот завод за статистика, може да се забележи пораст на договорите за вработување на определено време. Така, во 2017 година 18,66 % од работниците се вработени со договор за вработување на определено време, додека овој процент во 2011 година изнесувал 11, 91 % од вкупниот број вработени лица кои имаат договор за вработување\* (Податоците кои се прикажани во овој статистички преглед се добиени врз основа на статистичко истражување за вработени и плати со состојба од октомври за наведените години, обработени и објавени од страна на Државниот завод за статистика). Согласно со претходната статистика која се однесува на бројот на наставници кои се вработени со договори на определено време и наставници кои се вработени на неопределено време, во овој контекст можеме и да забележиме дека во 2011 година, всушност се склучени и најголем процент на договори за работа на неопределено време, кога и се донесени измените на Законот за работни односи за наставниците,

---

<sup>21</sup> („Службен весник на Република Македонија“ бр. 62/2005; 106/2008; 161/2008; 114/2009; 130/2009; 149/2009; 50/2010; 52/2010; 124/2010; 47/2011; 11/2012; 39/2012; 13/2013; 25/2013; 170/2013; 187/2013; 113/2014; 20/2015; 33/2015; 72/2015; 129/2015 и 27/2016)).

воспитувачите во градинките и вработените во институциите од културата. Од тој период па сè до 2017 година, согласно со статистичките податоци имаме намалување на бројот на договори за работа на неопределено време.

#### **4.1.3. Договор за вработување на определено време**

Договорот за вработување во Република Македонија може да се склучи и на определено време за вршење на иста работа, со или без прекин од пет години. Договорот престанува да важи со изминување на рокот за којшто бил склучен, кога договорената работа е завршена или поради престанување на причината заради која договорот бил склучен. Вработувањето на определено време може да се применува за вработување работник кој ќе биде замена за привремено отсутниот работник (породилно отсуство, боледување) и договорот за вработување може да се склучи до враќањето на привремено отсутниот работник, а работното место.<sup>22</sup>.

Работниот однос заснован со примена на стандардниот договор за вработување на определено време може да се трансформира во работен однос на неопределено време, доколку работникот остане да работи на истото работно место и по истекот на законски определениот рок од пет години. Договорите на определено време може да се трансформираат и пред истекот на рокот од пет години, под услов работникот да работи повеќе од две години на работното место, кое е ослободено според основа на пензионирање на друг работник или други основи и доколку за работното место се обезбедени финансиски средства и работодавачот процени дека има трајна потреба од работникот. Во однос на трансформацијата на работниот однос, исклучок постои само кај договорите за сезонска работа. Договорите за вработување на

---

<sup>22</sup> (Закон за работните односи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 62/2005; 106/2008; 161/2008; 114/2009; 130/2009; 149/2009; 50/2010; 52/2010; 124/2010; 47/2011; 11/2012; 39/2012; 13/2013; 25/2013; 170/2013; 187/2013; 113/2014; 20/2015; 33/2015; 72/2015; 129/2015 и 27/2016).)

определено време се сè почеста практик, дури тие се користат и како форма на воспоставување на работен однос во сите сектори.

Бројни забелешки за начинот на воспоставување на работен однос преку договорите на определено време упатуваат и синдикатите, истакнувајќи дека, овој тип на договори честопати се прекинати пред истекот на договорот или порано од предвидениот рок во него, а со тоа работникот не може да ги оствари своите права согласно со Законот за пензиско и инвалидско осигурување. Синдикатите се залагаат за измени на Законот во овој дел, за вработувањата на определено време, истакнувајќи дека според сите критериуми, кои се во согласност со меѓународните конвенции и директиви за достоинствена работа, работењето со договор на определено време се вбројува во несигурна форма на засновање на работен однос. Од синдикатите посочуваат дека веќе во Законот, постои пробна форма на работа, но периодот од пет години е предолг за работникот да остане да работи со договор на определено време. Во практиката, ваквите договори се склучуваат во времетраење од еден, три или шест месеци, а нивното продолжување, во најголем број случаи е без временска рамка на важност, поради недоволната контрола од надлежните институции. Според податоците од истражувањето за новите форми на работа во публикацијата под наслов „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа“ (Трајковски, Кристијан, 2019) во однос на почитувањето на договорите на определено време и нивната злоупотреба се наведува, ставот на Бизнис-конфедерацијата на Македонија, според која, сериозните компании во земјава не прават злоупотреба на работничките права со манипулирање на договорите на определено време, а овие договори, според нив, се најзастапени во одредени економски сектори: земјоделството, консултантските услуги, прехранбената индустрија, градежништвото и нивните ангажмани секогаш се поврзани со спецификата на работата. Во рамките на јавниот сектор во Република Македонија, проблемите со манипулација и злоупотреба на договорите на определено време се ретки, но се забележани во образовниот сектор. Народниот правобранител, во Годишниот извештај за степенот на почитување, унапредување и заштита на

човековите права и слободи за 2017 година, констатира: *епродолжување на договорите на определено време и склучување на нови договори со други лица, наместо со претходно ангажираните лица во образованието, што претставува класична злоупотреба од страна на директорите. Со вработување на определено време се искористува трудот на работникот, односно по истекувањето на договорот и настанување на можноста работниот однос да се трансформира на неопределено се склучува договор со други лица.* (Народен правобранител, Годишен извештај за степенот на обезбедувањето, почитување, унапредување и заштита на човековите слободи и права 2017).

Во однос на договорите на определено време се јавуваат уште два проблема за работниците чиј однос се остварува на овој начин. Имено, Законот за работни односи забранува отказ на бремена жена, но само доколку жените се вработени со договор на неопределено време, бидејќи не постојат посебни механизми коишто ги штитат жените кои се вработени на определено време\* (Закон за работните односи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 62/2005; 106/2008; 161/2008; 114/2009; 130/2009; 149/2009; 50/2010; 52/2010; 124/2010; 47/2011; 11/2012; 39/2012; 13/2013; 25/2013; 170/2013; 187/2013; 113/2014; 20/2015; 33/2015; 72/2015; 129/2015 и 27/2016). Вториот проблем со кој би се соочиле работниците со договорите на определено време е повреда или нарушување на здравјето, бидејќи работодавачот тешко би се одлучил за продолжување на договорот во таков случај. Работниците вработени на овој начин, преку договорите за определено време немаат правна сигурност, што, исто така, претставува сериозен проблем.

#### **4.1.4. Приправнички стаж, пробна работа и волонтерски стаж**

Законот за работни односи предвидува можност да се склучи договор за вработување како приправник, кој за прв пат врши работи од соодветната област и степен на образование, со цел стекнување на искуство и

осамостојување во извршување на работните задачи. Приправничкиот стаж може да трае најмногу една година, доколку тоа поинаку не е определено со закон. Работодавачот е должен на приправникот да му овозможи соодветни услови за стекнување на искуство и можност за осамостојување во работата. На крајот на приправничкиот стаж, приправникот полага приправнички испит, а по неговото завршување, се здобива со приправнички стаж. Договорот за приправнички стаж, работодавачот не смее да го раскине, освен во случај на постапка за престанување на работата на работодавачот и во случај на кршење на правилата, редот и дисциплината и неисполнување на работните обврски од страна на работникот.

Во договорот за вработување, работникот и работодавачот можат да се договорот покрај сите права и обврски од работниот однос, да ја утврдат и висината на наплатата и времетраењето на пробната работа. Пробната работа (освен во случај на болест) не може да биде подолга од шест месеци. Врз основа на оцената за неуспешно завршената пробна работа, по нејзиното завршување, работодавачот може да го откаже договорот за вработување. За вршење на сезонска работа, пробната работа може да трае три работни дена. Работодавачот може да го откаже договорот за вработување со пробна работа за вршење на сезонска работа во рок од три дена од неговото склучување.

## 5. ФОРМИ НА ФЛЕКСИБИЛНОСТ ЗАСТАПЕНИ ВО СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА

Новата ера, развојот на техниката, технологијата, донесоа со себе и нови пристапи на работа во сите сектори. Во нашето опкружување, сè повеќе се зборува за воведување на нови флексибилни форми на работа на пазарот на трудот. Европските земји, веќе во поглед на флексибилноста, се доста напреднати и посебно значење им се дава на новите форми на договори за работа, како еден од начините за намалување на невработеноста, но и зголемување на квалитетот на работата и ефикасноста. Во регионалните земји на нашето опкружување, од масмедиумите, од публикации и текстови, можеме да заклучиме дека дебатата за вклучување на флексибилноста и „флексигурноста“ како начин за остварување работен однос станува сè посериозна и сè пореална. Се оди дотаму што веќе се поднесуваат и иницијативи за измени на законите за вработување, за да се вметнат и флексибилните форми на работа. Кај нас, во Република Македонија, во законските облици, ниту во Законот за работни односи, ниту во Законот за образование, ниту во Законот за наставници и професори не се споменува терминот „флексибилни облици на работа“, но како што беше наведено погоре, Законот за работни односи, конкретно, распознава голем број облици на вработување, кои, како што може да се прочита во претходното поглавје, отстапуваат од традиционалните „постојани“ сфаќања за работниот однос.

Доколку се направи преглед и куса анализа на новите форми на вработување до кои доаѓа Еурофаунд, во своите истражувања<sup>23</sup>, во кои дефинира 9 облици на атипични вработувања, застапени на територијата на ЕУ, може да согледаме и да препознаеме дел од нив, се разбира, не во одделна форма, присутни како една од флексибилните форми на работа во средните училишта.

1. Споделување на работник (**employee sharing**). Овде дефиницијата се однесува за мрежно врзани компании кои создаваат правно лице, во кое

---

<sup>23</sup> Eurofound (2015), New forms of employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg, страна 4

можат да бидат вработени еден или повеќе работници кои се ангажирани на посебни работни задачи меѓу компаниите што ги вработуваат, односно се дел од мрежата. Во овој случај, работниците можат да работат само за компаниите од мрежата, односно во конкретниот случај тоа може да бидат средните училишта што се под ингеренции на Град Скопје. Училиштата можеме да ги претставиме како мрежно врзани компании, а правното лице би го претставувал Градот. Овде, сепак е еден работодавач (државата). Треба малку да се преразмисли, инаку анализата е во добра насока. Во доменот на вработувањата во средните училиште како работодавач се јавува Град Скопје, кој всушност може на еден работник - наставник да му понуди работа, односно определен број часови во некое од училиштата каде што има вишок часови, а на тој начин и да го дополни фондот на часови на наставникот кој се движи во законски определени рамки 20 - 23 наставни часа во текот на една седмица. На овој начин, наставникот може да има договор на определено време со полно работно време, наместо во едно училиште, со договор на неопределено, но по половина работно време. Доколку наставниците што реализираат настава и имаат неполн фонд на часови во училиштето, можат да засноваат работен однос на определено работно време и во друго училиште до исполнување на полн фонд на часови<sup>24</sup>. Оваа форма на флексибилност, односно на „employee sharing“, во средните училишта, особено оние што имаат недостиг од ученици или имаат недостиг на одредени стручни паралелки, му овозможува на работникот - наставникот да го задржи својот однос со работодавачот –училиштето дури и во ситуација кога училиштето нема можност на наставникот да му понуди константен број на часови. Наставникот работи во училиштето каде што е вработен, односно во неговото матично училиште, но дел од фондот на часови го надополнува во друго училиште, кое има потреба од таков кадар.

2. Ад-хок споделување на работник (**ad-hoc employee sharing**). „Позајмување“ на вработениот имаме кога работодавачот, односно

---

<sup>24</sup> Закон за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта, Службен весник на РСМ, бр. 161 од 5.8.2019 година, член 11, алинеа 3

училиштето, привремено нема можност да им овозможи на одредени наставници полн фонд на часови, поради намален обем на работа. Односно, училиштето не запишало доволноен број ученици во определена година и на тој начин наставниците остануваат без повеќе од пола фонд на часови. На овој начин, не се прекинува работниот однос, ниту се намалува платата на наставникот, туку тој се презема од страна на друго училиште каде што би имал полн фонд на часови. На пример, наставникот останува со два наставни часа во неговото матично училиште, остатокот до дваесет часови ги надополнува во друго училиште, со што врската со матичното училиште не е прекината и во првиот момент кога тој ќе има можност за полн фонд часови во истото, повторно би се вратил на истата позиција, без никаква обврска кон другото училиште, во кое би надополнувал часови. Друг начин, со цел работникот - наставникот да не ја изгуби работата, е можноста да биде преземен од друго училиште, кое би било негово матично, во кое се јавува зголемен обем на работа. Придобивка на овој начин можат да имаат и училиштата коишто имаат потреба од човечки ресурси, но поради недостиг на ученици не се во можност да вработат работник на неопределено време, односно согласно со бројот на ученици немаат право да добијат ново финансирање од Министерството за финансии, но имаат потреба од определен стручен кадар. Дополнителна корист за училиштата кои ги примаат овие работници на определено време, претставува кратење на времето за прием на нови работници и дополнителна обука со цел да бидат подготвени да се приклучат во наставно-образовниот процес. Од друга страна, за наставниците, овој облик на привремено работење во друго училиште претставува начин да не се соочат со принудно или привремено отпуштање, како и други кризни мерки кои би ги презел работодавачот, а негативно би се одразиле врз благосостојбата на работникот, како реструктурирање (работа во библиотека, помошник директор или раководител (шеф) на смена) или понуда на нов договор за вработување со скратено работно време. Овој облик на вработување се води од желбата работодавачот да го одржи работниот однос со работникот и покрај намалениот обем на работа.

3. Уште еден облик на флексибилност би можеле да забележиме во средните училишта, (**job sharing**) облик на вработување во кој еден работодавач вработува повеќе работници, најчесто двајца, за заедничко исполнување на едно работно место, со полно работно време. Ваков случај на вработувања во средните училишта имаме кога за едно работно место, пример: наставник по социологија, работат двајца професори. Најчесто ваков случај имаме кога се јавуваат вишок часови и тоа: кога за вишокот часови не се јавува технолошки вишок кој би ги зел за да го надополни својот фонд; поради бројот на часови – доколку е мал, не е доволен за полн фонд или ако бројот на часови ја надминува бројката од 23 наставни часа неделно. Зависно од менаџирањето на директорот, едно работно место може да го даде на двајца наставници по ист предмет. На овој начин двајцата професори би биле ангажирани со договор за определено време, на половина работно време и би делеле по половина плата, односно согласно со бројот на часови. Овој облик на вработување, кај нас се остварува според условите и регулативите за договори на определено време, но за деталите во однос на тоа кој наставник во која година би зел часови и кои класови, останува договор помеѓу директорот и наставникот. Иако кај нас не се практикува примената на вработување со скратено работно време, постои страв кај работниците и тие не сакаат да работат со намалени работни часови, пред сè поради страв од губење на својата работа или губење на можноста да работат со полно работно време. Но, од друга страна е особено погоден за луѓе што имаат дополнителен ангажман, грижа на деца, обуки, курсеви или едноставно, приватен бизнис. „Job sharing“ може да претставува можност за намалување на невработеноста меѓу младото население бидејќи на постарите работници им овозможува постепено да излезат од пазарот на трудот додека ги пренесуваат своите акумулирани знаења и искуства на помладите наследници на работното место<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Трајковски, *Национален извештај, Публикација „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа*, Центар за истражување и креирање на политики, Скопје, 2019;

Горенаведените форми на вработување, како нови флексибилни форми се доста застапени во средните училишта, но секако дека сè уште постојат и можности, но и реални потреби за воведување на нови флексибилни договори за работа, особено во образовниот сектор. Секторот образование, кај нас, претставува еден од секторите каде што имаме голема вработеност, согледано со однос на бројот на ученици, посебно во средните училишта може да констатираме дури и превработеност во одредени училишта. Останатите форми на флексибилност кои сè повеќе се практикуваат и застапуваат во светски рамки, но пред сè во европските земји, можат да донесат голема корист, како за наставниците така и за квалитетот на образованието. Во овој контекст, би ја истакнале работата од далечина каде со помош на техниката и технологијата, брзиот и лесен пристап до интернет, наставниците би можеле да понудат подобар квалитет на наставата (**ICT-based mobile work**). односно, Притоа, наставниците сами би ги утврдувале своите наставни часови и содржини за работа, а учениците на тој начин, можеби би можеле да се определат за подрачја за кои навистина имаат интерес. Колегите би биле меѓусебно информирани за распоредот и задачите кои еден наставник ќе ги одработува, заштедувајќи време кое е потребно за патување до работното место. Но, на овој начин, се нуди потенцијал за интеграција на пазарот на трудот на лицата што имаат ограничени можности за работа во својата средина, лицата што не се во можност редовно да одработуваат определен број работни часови во просториите на работодавачот, независно дали е тоа поради здравствени или лични причини, како и лицата што имаат ограничена можност за директна комуникација<sup>26</sup>. Ова, во образованието, би имало огромно значење, како за збогатување на знаењата на учениците така и за инклузивност на сите групи луѓе. Иако за воведување на ваква флексибилност во системот можеби се потребни и нови законски

---

<sup>26</sup> Трајковски, *Национален извештај, Публикација „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа*, Центар за истражување и креирање на политики, Скопје, 2019;

регулативи, теренски услови, но како најважно е прифаќање на оваа форма од страна на наставниците.

Друга форма на флексибилност која би можела да се интегрира е работа преку интернет-платформа (**crowd employment (platform work)**). Работата се однесува на ангажирање на лица за конкретни задачи или проекти и не претставува постојан работен однос. Предност е тоа што комплексни работни задачи можат да се расчленат на повеќе виртуелни работници.

Кога зборуваме за средното образование и формите на работа кои се законски регулирани и примената на новите облици во средните училишта, како форма на флексибилен облик, на работа, законски регулиран, може да го издвоиме приправничкиот стаж и договорите за вработување на определено време. Приправничката работа, односно добивањето на приправнички стаж е регулирано и во Законот за работни односи и во Законот за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта.

Приправничкиот стаж, согласно со Законот за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта, се однесува само на прво вработување во основно, односно средно образование, во времетраење од една година. За време на приправничкиот стаж на приправникот му следува плата во висина од 90 % од платата на наставникот, односно стручниот соработник. (4) За време на приправничкиот стаж, лицата од ставот (1) на овој член, се оспособуваат за самостојна воспитно-образовна, односно стручна работа преку стекнување на основните професионални компетенции (Службен весник на РСМ, бр. 161 од 5.8.2019 година 2 од 26). (5) Приправникот, за време на приправничкиот стаж, соработува со наставниците, односно стручните соработници и се подготвува за стручен испит. (6) За време на приправничкиот стаж приправникот го води/насочува ментор кој го определува директорот на училиштето<sup>27</sup>. Имено, кога се

---

<sup>27</sup> Закон за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта (Службен весник на РСМ, бр. 161 од 5.8.2019 година)

работи за приправничкиот стаж, како флексибилна форма на вработување, голем дел од критиките се насочени токму кон истиот, посебно од страна на професорите кои се вработени со договори на определено време. Забелешките се упатени во контекст на тоа дека наставниците кои се вработени со договор на определено работно време, не се назначуваат како наставници-ментори, иако дел од нив имаат и поголем стаж од предвидениот законски минимум од седум години за да имаат право да бидат ментори. Со тоа губат и право на поголеми финансиски примања во текот на една година.

Голем процент од наставниците вработени во средните училишта, својот работен однос го остваруваат преку договорите на определено работно време. Во суштина, договорите со определено работно време, можеби и се најзастапената флексибилна форма во сите сектори во Македонија. Договорите на определено работно време во образованието се склучуваат во времетраење од една година. Договорот може да биде склучен врз неколку основи: замена на одреден наставник, поради породилно отсуство, болест, подолго отсуство, но исто така и како форма на вработување за испразнето работно место според разни основи. Во практиката имаме договори на определено време кои се продолжуваат и повеќе од предвидениот законски максимум од пет години, а работникот сè уште нема трансформација на договорот од определено на неопределено работно време. Критики кон договорите на определено време се упатуваат од страна на наставниците кои работат и по десет и повеќе години со договори на определено време а сè уште немаат трансформација или работат на испразнето место повеќе од две години, но сепак немаат трансформација на договорите. Критика на овој начин на работа упатуваат и синдикатите кои овој вид на вработување го сместуваат во редот на несигурни работи.

## II ДЕЛ

### ФЛЕКСИБИЛНИТЕ ФОРМИ НА ВРАБОТУВАЊЕ ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ – ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА

#### **6. Метод**

Во прилог на ова истражување и критичко анализирање и прегледување на постоечката литература за рамнотежа и флексибилност во работата и животот во образовниот сектор во Македонија, беше спроведено емпириско истражување. Бидејќи оваа студија има за цел да одговори на тоа колку флексибилните работни часови влијаат врз рамнотежата помеѓу работата и животот, беше избран квалитативен пристап. Квалитативното истражување е ефикасен начин кога се обидува да најде одговори како луѓето всушност се чувствуваат за различни работи. Тоа помага да се навлезе подлабоко во ставовите, во вредносната перспектива и значењата за истражуваната појава. Исто така, дава детални информации и разбирање за темата и во овој случај, за природата на проблемот (работата на определено време), како и за последиците од практикувањето на оваа форма – во однос на организацијата, но и во однос на вработените.

Квалитативното истражување беше спроведено со интервјуирање на наставниците. Интервјуата беа полуструктурирани, поединечни детални интервјуа, кои овозможува да бидат флексибилни, да побараат следни прашања и да се фокусираат на интересни аспекти што се случија. Затоа, може да се откријат навистина нови, детални разбирање и квалитативни податоци (Купер и Шиндлер, 2014). Валидноста и веродостојноста на истражувањето беа утврдени прво со признавање и спречување на можните предрасуди на истражувачот кои би можеле да влијаат на наодите. Критичката анализа беше искористена во текот на целиот процес на истражување и сите податоци и наоди беа забележани и пријавени со цел да се генерираат конзистентни и транспарентни податоци. Покрај тоа, анонимноста и доверливоста на учесниците беше загарантирана со цел да се генерираат и најдат вистинити

податоци. Со обезбедување детални информации за сите фази на истражувањето, може да се достигне зависност. Со цел да се утврди валидноста, внимателно беа поставени прашањата за интервју за мерење на она за што беше наменето. Покрај тоа, прашањата беа проверени од страна на надворешен специјалист и преводот на прашањата и одговорите на учесниците беше потврден од двајца колеги.

### **6.1. Цели и карактер на истражувањето**

Првенствената цел на ова истражување претставуваат последиците од флексибилните форми на вработување кои ќе бидат проучувани врз примерите на средните училишта. Ова истражување ќе ни помогне да согледаме како флексибилните форми на работа (работата на определено, време, повремената работа, работата со скратено работно време и др.) влијаат на ставовите за самата работа (колку се прифатени, или не се прифатени), за видот на мотивацијата за работа, за перцепциите на организацијата и организацискиот идентитет, како и за определени состојби кои се појавуваат кај поединецот, како што е чувството на несигурност и стрес. **Основната цел** на овој труд ќе бидат флексибилните форми (работа на одредено време, работа со скратено работно време и повремена и привремена работа) на работа во средните училишта и последиците од нив.

Ова истражување е насочено кон потврдување на претпоставката дека флексибилните форми на вработување во нашата средина сè уште не се прифатени од страна на нивните извршители, т.е. тие немаат легитимитет. Вообичаено, лицата што работат со договор за определено време, истакнуваат дека се невработени или задолжително истакнуваат дека работат со договор. Во економски развиените земји, повеќе од 75 % од вработувањата се извршуваат по некоја од формите на флексибилни вработувања. Токму затоа се очекува дека во нашата средина проучувањето на последиците од ваквите вработувања ќе добие посебно значење. Иако Законот за работни односи на РМ предвидува еднакви права за вработените, без оглед на видот на

работните договори, сепак во доменот на образованието, постојат определени специфичности кон кои ќе биде насочен интересот во оваа анализа.

## **6.2. Техники на истражување**

Основната цел на секое истражување е да се дојде до објективни, прецизни и проверливи податоци кои ја отсликуваат реалната слика и можните причини за присутноста на одредена појава.

Ова истражување има експликативен карактер, односно претставува истражување за проверка на основните претпоставки дефинирани уште на самиот почеток на поставување на истражувачката тема. Имено, ќе бидат проучувани интервјуирани наставници од три средни училишта (во Скопје и околината) кои ќе се разликуваат со оглед на видот на образование (стручно и гимназиско образование). Во функција на развивање на предметот на проучување ќе биде применета техниката длабинско интервју, кое ќе ги опфати вработените кои извршуваат една од формите со флексибилно вработување, преку длабинско интервју на дваесет вработени со овој статус. Со оглед на изнесените содржини, ќе биде значајно длабинското нестандардизирано интервју преку кое ќе се приберат квалитативни податоци за определени состојби поврзани со несигурноста и стресот. Интервјуто е методолошка постапка, со цел да се дојде до искусвени податоци, по пат на вербално комуницирање помеѓу лицето што интервјуира и интервјуираното лице, а податоците ќе бидат употребени за научни цели.

За следните содржини ќе се изнајдат индикатори преку кои ќе се приберат податоци за аргументирање на претпоставките.

- Можностите да се гради кариера и пристапот на менаџментот кон вработените со привремен статус.
- Степенот на остварување на правата од работа и степенот на информираност за организацијата на вработените со определена флексибилна форма на работа.

- Моќностите да се оствари професионален развој (моќност да се следат определени обуки и да се учествува на определени форуми).
- Ставот кон работата, т.е. односот кон учениците и кон колегите (моќност за стекнување на пријатели).
- Видот на мотивација за работа.
- Вработените кои извршуваат една од флексибилните форми на работа се изложени на повисок степен на несигурност од вработените со целосно работно време.
- Флексибилните форми на вработување предизвикуваат состојба на стрес.

Покрај општата дистрибуција, резултатите од интервјуата треба да укажат и на разликите со оглед на определени независни варијабли (половата припадност, местото на живеење, социјалното потекло, материјалниот статус на семејството). Со оглед на фактот дека барем 20 % од вработените се вработени со флексибилни договори, се очекува бројот на испитаниците во примерокот да биде 20 наставници.

Основни **единици на анализа** се наставниците од три средни училишта во Скопје кои се директно инволвирани во флексибилните форми на труд во средните училишта.

### ***6.3. Селекција на примерок и опис на постапката***

Со цел да се најдат учесници кои ќе дадат вреден увид и податоци за оваа тема, се користеше рандом селекција на примерок. Беа интервјуирани вкупно 20 средношколски наставници од три скопски училишта. Учесниците беа контактирани преку електронска пошта и лично, при што им беше објаснета намерата и целта на студијата. Интервјуата беа реализирани во училишните простории на трите училишта, во познат амбиент за наставниците, притоа водејќи сметка за нивната комоција, приватност, фокусираност и

растовареност од обврски. Истражувањето се одвиваше во периодот на јуни и август 2018 година, кога наставниците немаат часови, туку само административни обврски, сметајќи дека на тој начин, наставниците ќе имаат повеќе простор, без притисок да ги одговарат прашањата.

На почетокот, на испитаниците им беше објаснета целта на интервјуирањето и во која насока ќе бидат искористени нивните одговори. Темата кај нив предизвика интерес, дури посочија дека досега, немале искуства од областа на оваа тема. Испитаниците имаа искуства со учество во интервјуа, но во однос на разбирањето на флексибилното време, значењето на договорите за определено, немаа.

Атмосферата беше пријатна и опуштена, испитаниците се чувствуваа комотно во амбиент што им е познат. На почетокот, постоеше некоја воздржаност во однос на проблемите со кои се соочуваат, дали да зборуваат отворено, до кој степен да ги изразат своите чувства, но со текот на интервјуто, беа прилично критични, објективни, наведувајќи и позитивни и негативни страни на флексибилните форми на работа, но и отворени за емотивно и субјективно изразување. Кај нив, речиси кај сите, провладуваше желбата за критика кон ваквиот пристап на договори.

Прашањата беа осмислени со комбинирање на темите што се случуваат во актуелната литература и примена на интересни прашања од претходните студии. Покрај тоа, прашањата се формулирани на начин што ќе обезбедат описно и длабоко разбирање на темата. Тие се однесуваат на рамнотежата помеѓу работата и животот, флексибилноста, конфликт на работниот живот и збогатување, преносливост на работа, теорија на ресурси и теорија на граници. Сепак, темите не беа ограничени на овие и интервјуата беа обликувани според одговорите на испитаниците.

Изборот на лицата се вршеше според тоа дали имаат работен статус – вработени со определено работно време. Сите 20 професори (наставници) се со т. н. популарно „договори“ што означува дека нивниот работен статус е поразличен од оној на наставниците што имаат постојано вработување. Според

досегашната практика, времетраењето на овие работни договори се движи од 1 до 9 години.

Од вкупниот примерок, 15 испитаници беа жени, сите со завршено високо образование на соодветните факултети (во конкретниот случај Филолошки, Природно-математички, Филозофски и Земјоделски). Просечниот нивни работен стаж се движи од 2 до 9 години, односно 7 наставнички се со работен стаж од 2 години, 4 се со работен стаж од 3 години, 5 наставнички со работен стаж од 4 години, 3 со работен стаж од 6 години и 1 наставничка со работен стаж од 9 години во образование. Од 15 испитнички, 6 се во брак, 8 не се во брак и 1 е разведена.

Од вкупниот број на интервјуирани, 5 беа мажи, од кои 4 со завршено високо образование на следните факултети: Филозофски, Природно-математички, Земјоделски и Музичка академија и 1 со завршено средно образование во СУГС „Марија Кири-Склодовска“. Од 5-те испитаници, 4 се во брак и 1 испитаник не е во брак. Во трите училишта каде што се реализираа интервјуата за потребите на овој труд, структурата на вработени ја сочинуваат претежно жени, што се отсликува и со нивната застапеност во примерокот.

## **7. Резултати и анализа на резултатите**

### *Формалните аспекти на флексибилните вработувања*

Вработувањата на определено работно време во средните училишта се склучуваат согласно со Законот за работни односи (Член 14, 15 и 22)<sup>28</sup>. Вработувањата во нашата држава се вршат согласно со утврдените правни норми во Законот за работни односи. Во поглед на флексибилноста, законодавачот предвидел можност, за склучување на флексибилни договори чие траење може да биде однапред определено, односно реализирање на работен однос на определено време. Договорите, како за определено така и за неопределено време, секогаш се склучуваат во пишана форма, соодветно архивски документирани.

Процесот на прием и селекција на кадарот во јавниот сектор кај нас, па така и во образовниот сектор, се одвива преку огласи во јавните гласила, односно во два дневни весника. Во огласите се наведени карактеристиките и компетенциите што се потребни за извршување на работните задачи како професор за соодветен предмет и фондот на часови. Огласите за прием на кадарот за училиштата, односно за средните училишта, се прилично формални и општи. Во огласите не се бараат другите вештини и компетенции со кои би требало да располагаат кандидатите, дури не се бара ни претходно искуство, иако истото, сега, со новиот Закон за наставници и стручни соработници од 2019 година, може да се реализира преку приправничката работа. Никогаш во огласите не се бараат кандидати со определен просек, па наместо тоа, често се селектираат кадри кои се селектирани според други основи, па се случуваат разноразни недоразбирања и правни разрешници, особено кога се во прашање договорите на определено работно време. Понатаму, не се наведува обеменоста на работата и обврските со кои се соочува вработениот, административната работа што ја извршуваат наставниците никаде не е

---

<sup>28</sup> Службен весник на Република Македонија бр:16 од 2010 година)

наведена во огласите, па се добива впечаток дека наставникот треба да одработи само определен фонд на наставни часови и со тоа да го заврши работното време, исто така, не се наведени задолжителните воннаставни активности. Друг проблем што се јавува при приемот на наставниците е бројот на часови за кои се распишува огласот, особено во училиштата кои се наоѓаат на периферијата на Скопје, поради неисплатливоста и времето на патување. Кога се работи за мал број на часови, најчесто помалку од 5, недостасуваат кандидати кои би се пријавиле на огласот. Оттука, училиштата се соочуваат со сериозен проблем во реализацијата на наставата, со што предметите по кои недостасуваат наставници се реализираат на крај од учебната година, во форма на испити.

Училиштата, пред да пристапат кон огласување на определено работно место, односно пред да распишат јавен оглас, должни се вишокот часови да го прераспределат на работниците - наставниците со неопределено работно време, односно, зависно на колку часови е остварен нивниот работен однос, должни се да го обезбедат првенствено нивниот фонд на часови. Во овој сегмент, всушност, се јавува првиот проблем кај наставниците со определено работно време, нивниот статус секогаш се решава последен, а со новиот Закон за образование, наставниците можат во својот фонд на часови да имаат и до 25 часа, во рамките на истата плата, а со тоа наставниците со определено време остануваат дури и без часови. Вториот проблем се јавува во сегментот на бројот на часови, доколку се работи за број на часови кои се помалку од претходната учебна година, но фондот на часови во значителна мера зависи и од бројот на запишани ученици во прва година. Третиот сегмент се однесува во однос на обврските што ги наведовме погоре. Во однос на правата на наставниците, со оглед на фактот дека се работи за државни, јавни сектори, менаџерските тимови на училиштата се прилично принципиелни, до степен до каде што дозволува Законот, сè што не е прецизирано остава простор за менаџирање и манипулации.

Но, со донесувањето на новиот Закон за наставници и стручни соработници во средните училишта од 2019 година, се става поголем акцент на реализација на флексибилноста, преку овозможување на поголема и полесна

можност на наставниците со договори на определено време да дојдат до поголем, односно до полн фонд на часови, а од друга страна да не се прават дополнителни нови финансирања. Имено, предност во дополнувањето на вишокот часови им се дава токму на наставниците кои имаат неполн фонд на часови, а исто така се вработени со договори на определено време, а доколку нема такви на територијата на Скопје, дури тогаш се оди на јавно огласување на вишокот часови

Селекцијата и изборот на наставниот кадар за новите вработувања во средните училишта ја реализираат директорите на тие училишта, по претходно мислење од Училишниот одбор и комисијата за прием на документите. Додека, доколку се работи за надополнување на фондот на часови или преземање на наставник од едно во друго училишта, процесот на селекција и избор е речиси занемарен, наставниците по автоматизам се примаат на определеното место.

Договорите за вработување на определено време се реализираат според Законот, но со добиена согласност од страна на градоначалникот на град Скопје и Министерството за финансии, со цел да се обезбеди финансирање за работникот на определено работно време, односно на неопределено. Во најголем број случаи, вработувањата на определено работно време се остваруваат по пат на јавен оглас во дневниот печат, но во стручните училишта, остварувањето на право за склучување на договор на определено време, работникот може да го оствари и согласно со членот 22, став 4 од Законот за работни односи.

Во договорите за вработување на определено време се наведени и обврските што ги има работникот согласно со Законот за работни односи, Законот за средно образование, Колективниот договор за средно образование, Правилникот за систематизација и организација на работните места и Статутот на училиштето и актите на работодавачот.

Обврските и задачите што ги имаат наставниците, се исти, без разлика дали наставникот е вработен со договор на определено или неопределено време. Процесот на настава се одвива според утврдените наставни програми од Министерството за образование и според годишниот план за реализација на

програмата, кој го изготвува самиот наставник на почетокот на учебната година во кој е содржана динамиката, реализацијата и утврдувањето на наставните активности во и надвор од училиштето. Годишните и тематските планирања, заедно со планирањата за додатна и дополнителна настава, како и примероците од планираните тестови, се доставуваат до педагошката служба на училиштето.

Наставниците мора да ја имаат испланирано реализацијата на наставните содржини на дневна основа, преку дневните планирања, секој вид на час, нова наставна единица или повторување мора да бидат детално испланирани, со примена на интерактивни техники и задолжителна примена на ИКТ. Наставниците кои првпат се вработуваат во образование и се во процес на реализација на приправничкиот стаж, добиваат ментор, од соодветниот профил, кој е задолжен на приправникот да му го објасни целиот процес на подготовка и изработка на планирањата. Во процесот на реализација на наставата, задолжително сите наставници, согласно со Законот, мора да реализираат пет часа неделно додатна настава, за учениците кои поседуваат посебни таленти и имаат посебен интерес на предметот, дополнителна настава за учениците со послаб успех и консултативна настава за вонредните ученици, учениците кои се на испит на година и матурантите. Во рамките на сложеноста на работата, наставниците реализираат и воннаставни активности, преку посета на институции, практична настава, како и учество на разни натпревари. Во рамките на училишните активности е реализацијата на секциите, кои најчесто ги водат наставниците што имаат договори на неопределено време на работа, иако истите задачи ги имаат и наставниците со договори на определено време, сепак во пракса, водењето на секцијата од страна на овие наставници не се реализира, а како една од причините за тоа се наведува тоа што не се присутни секојдневно во училиштето. Важен сегмент во работата на сите наставници е подготовката и учеството на нивните ученици на натпревари и освојувањето на награди, од кои еден дел, согласно со Законот за средно образование, се парично вреднувани, како за наставникот така и за учениците.

Следењето на напредокот на учениците и оценувањето на нивните поттигнувања се дел од работата на наставниците. Наставникот, преку соодветен начин, најмалку четири пати во текот на учебната година мора да го оцени знаењето и постигнувањето на ученикот, а тоа го реализира преку тестови, писмени работи, усни проверки и практични реализации, како и тестови за државната матура. Работните обврски на наставниците не завршуваат со оценувањето на учениците, секој наставник, мора да учествува во реализација на испитите, како поправни, така и испитите од државната матура, во својство на член или претседател на комисија.

Наставниците ја следат работата на учениците, но работата на наставниците и нивното усовршување ги следи Министерството за образование, Државниот испитен центар и Просветниот инспекторат, преку интегралната евалуација во која освен работата на училиштето се оценува и индивидуалната работа, компетентноста и напредокот на наставникот, што ги постигнал во време од три години. Тука, освен горенаведените задолжителни обврски се оценува исто така и учеството во проекти и соработка со стручни, стопански и образовни институции.

Училиштето, кое во конкретниов случај ја има улогата на работодавач, согласно со законските одредби и интерните правилници, не треба да прави разлика меѓу вработените со „решение“ за работа, приправниците и наставниците со договори на определено време. Училиштето (работодавачот) е обврзан истите услови да им ги обезбеди, на сите вработени во кое било училиште. При распределбата на слободните часови, училиштето мора да ја почитува систематизацијата за работните места, односно согласно со нормативот за работа, точно се знае кој професор за кој наставен предмет е компетентен. Нормативот е документ кој е содржан во наставните планови за предметите, кои пак се изготвени од Бирото за развој на образованието, за секој предмет поединечно. Во овој документ јасно е прецизирано кој наставник, во согласност со неговото образование, кој наставен предмет има право да го предава. За секој наставен предмет со редни броеви од еден до три се по предност подредени факултетските називи на насоките со кои одреден

професор може да предава некој предмет. За вработените наставници со договори на определено време и во овој дел се јавуваат проблеми, со тоа што многу често, часовите што треба да ги предаваат им се даваат на наставници кои се со договори на неопределено работно време, чии струки во нормативот за работа се наведени како втори или трети ( пример: за предметот Граѓанско образование на прво место е наведен социолог, но доколку во училиштето нема социолог или има доволен број на часови и доколку нема технолошки вишок, кој бара часови по социологија, часовите граѓанско образование може да ги предава филозоф, но доколку нема таков тогаш се оди на третиот наведен, односно историчар). Наставниците, иако имаат право на часовите, со цел да не создаваат непријатности, најчесто не бараат правна разрешница на ваквите случаи, а ги има доста.

Училиштата, зависно од својата инфраструктура, на сите наставници им овозможуваат солидни услови за работа, со исклучок на опременоста на училниците за спроведување на ИКТ во наставата.

Во однос на работното време, менаџерскиот тим на училиштата, согласно со Законот, ги обезбедува слободните денови, одморот и неработните денови на сите наставници. Забелешки има во однос на распоредите за одржување на часовите. Имено, наставниците кои се со договори на определено време, забележуваат дека нивните часови се секогаш последни, со што учениците немаат доволно концентрација за да внимаваат на часовите и голем дел од учениците понекогаш и отсутнуваат, но и нивните распореди се најчесто исполнети со голем број на празни часови.

Платата кај наставниот кадар во средните училишта, директно зависи од нивниот фонд на часови. За полн фонд на часови се сметаат 20 наставни часа неделно, со што наставникот зема целосна плата која е предвидена за наставниците во средното образование. Согласно со ова, наставниците што имаат решенија за работа на определено време, најчесто и имаат помал број на часови од предвидените 20, со тоа освен што нивните месечни примања се пониски, исто така со помал број на часови, се скратува и од нивниот работен стаж, но и процентот за пензиско осигурување е помал, а со тоа и нивните

пензии би биле пониски од оние на наставниците со полн фонд на часови. Ваква ситуација, може да се случи и кај наставниците со договори на неопределено, но директорите на училиштата, секогаш, според некое напишано правило, го пополнуваат прво фондот на овие наставници, на најразлични начини. Нивните фондови се надополнети преку ангажмани во училишните библиотеки, преку водење документација на вонредните ученици, преку назначување на помошници-директори, сменоводители, класни раководители или преку слободни или проектни часови на училиштето. Слободните и проектните часови на училиштето често им се даваат и на наставниците со определено време, бидејќи станува збор за часови кои не влегуваат во официјалниот распоред и нивниот годишен фонд е помал од регуларните часови, а нивната реализација се остварува преку заеднички договор меѓу учениците и наставникот. Часовите од класното раководство, речиси секогаш се за наставниците со поголем стаж и со „трајно“ вработување, а многу ретко им се даваат на наставници кои се со определено време на работа, иако тие дополнително се наплаќаат.

### *Неформалните аспекти на флексибилните вработувања*

#### ***Работа на определено или флексибилна работа***

На самиот почеток од интервјуирањето се обидовме да ги извлечеме ставовите и сфаќањата на наставниците за двете терминологији: работа на определено време и флексибилна работа. Дали ги поистоветуваат, дали ја разбираат нивната различност и според нив, што од ова е применето во нивните случаи.

Испитаниците посочија на неопходноста за голема мобилност во нивната работа. Иако наставниците имаат часови кои мора да започнат и завршуваат во одредени периоди, сепак за останатите, можат да одлучат кога, каде и како функционираат. Се користат флексибилни работни часови, бидејќи лекциите можеби не ја покриваат дури половина од работата што ја прават. Сите

подготовки, планирања, прегледи на испити и средби со родителите и соработниците на учениците можат и на некој начин, мора да се направат со користење на сопственото распоредување.

Затоа, флексибилното работно време се смета за позитивна работа. Сепак, многу наставници забележаа дека нивната работа нема флексибилност во смисла дека е многу тешко (и скапо) да се добие одмор или слободен ден поради задолжителните лекции. Покрај тоа, како што е наведено претходно, различни субјекти имаат различен износ на бараните лекции и обемот на работа на наставниците може да биде различен. Како што покажуваат стекнатите резултати, наставниците ги ценат флексибилните работни часови, бидејќи им даваат автономија. Можноста да управуваат со работата им овозможува да ја искористат својата имагинација и креативност и да живеат во моментот.

Во рамките на образовниот сектор, флексибилното работно време е малку поинаку сфатено. Имено, работата на определено време, не е всушност толку флексибилна за работникот, колку што е разбрана како флексибилна за работодавачот, односно за училиштето. Професорите, работата на определено време ја дефинираат како несигурна, стресна и очекуваат дури и во секој момент да бидат избркани. Воопшто не го гледаат работењето на определено време како флексибилно, наведуваат дека секогаш при распределбата на часовите имаат предност колегите со неопределено време, односно, како што наведуваат, со решение за работен однос на неопределено време. Понатаму, тие ги добиваат секогаш, барем во првите години од работниот стаж, најслабите класови или класовите со проблематично поведење, наведуваат дека имаат и претежно последни часови, што, кога се работи за прва смена на настава може да биде предност, но кога се работи за втората смена, се јавува сериозен проблем, со неприсуство на учениците или слаба концентрација.

„Работата на определено време значи дека работниот однос не е загарантиран до одреден процент како што е работата на неопределено време, немање доволно права на работникот, но, во исто време пак имање еднакви обврски и должности како работникот на неопределено време. Работата на

определено време се одликува со несигурност, ограниченост и страв од прекин на работниот однос кај работникот.“

Во текот на интервјуирањето имаше и наставници на кои не им е важен бројот на часови, туку едноставно само стажот.

Покрај зголемениот обем на работа, наставниците го опишаа нивниот обем на работа како огромен, предизвикувачки, бурен и флукуирачки. Свкупно, има многу работа и обично е потребно повеќе време отколку што би сакале наставниците. Меѓутоа, бидејќи наставниците ја сакаат својата работа, тие го опишаа како принуден, контролиран и јасен. Овие описи се малку контроверзни, што се должи на различната природа на некои предмети. На пример, професорите по јазик изјавија дека нивниот обем на работа е бесконечен, додека наставниците по физичко образование се позадоволни од нивната работа и рамнотежа помеѓу работата и животот. Сепак, наставниците на некои предмети, како што се физичките активности, имаат повеќе потребни лекции за да предаваат и затоа немаат толку флексибилност како на пример наставниците по јазици. Покрај тоа, овие контрадикторни работни оптоварувања и описи на рамнотежата помеѓу работата и животот може да зависат од сезонската работа на наставникот. Тие обично треба да направат компромис кога има периоди на тестирање или прегледи за матура кога постои огромна работа и притисоките се повисоки. Во текот на нормалните работни денови, наставниците не чувствуваат толку голем притисок и се позадоволни.

Како што покажуваа наодите, работата на наставниците е прилично сезонска. Притисокот на работата е многу потежок, на пример, во текот на испитните седмици и балансот на работата на наставниот кадар и работникот. Тие треба да работат долги часови и да го жртвуваат своето резервно време, семејството и личните планови со цел да ги извршат потребните задачи пред крајните рокови. Покрај зборовите стрес и притисок го откриваат вистинското чувство на барањата и притисокот на работата на наставниците. Сепак, некои поединци не го доживуваат ова како негативно, а искусното справување со стресот, ако е разумен, помага да се изврши работата.

Наставниците изјавија дека флексибилноста е корист што им помага да ја организираат работата и слободното време на начин кој им овозможува да работат подобро во работата, но, исто така, и да најдат време за да прават други работи. Флексибилноста беше клучот кога се случи нешто изненадувачко и важно беше да се реагира брзо. Сепак, одговорите варираа и по првите коментари учесниците опишаа некои ризици и негативни аспекти на флексибилноста. Во прилог ќе бидат прикажани наодите како испитаниците го доживуваат односот на флексибилното работно време, работниот век и неработниот живот.

### ***Флексибилните вработувања како причина за стрес***

На почетокот на интервјуто беа поставувани општи прашања: „Какво е за вас значењето на работата на определено време? Како ја доживувате работата? Дали флексибилната форма на работа има предности? Уште при првите одговори се гледаше дека наставниците имаат негативен став кон овој вид на вработување. За голем број од интервјуираните наставници, работата на определено време нема значење како работа, односно работењето според договор со определено времетраење, тие го сметаат како некој преоден период до добивање на решение односно до потпишување на договор на неопределено време. Во ставовите на голем број од наставниците, беше искажана несигурност за нивната иднина за следната учебна година. „Додека не добијам решение за постојано вработување, овој начин на продолжување на договорите нема значење на работа, едноставно не можам да функционирам нормално кога знам дека во декември повторно морам да полагам тестови за јазик, да потпишувам договори итн.“ Во ставовите на интервјуираните се забележува потребата да бидат стационирани во едно училиште, со перманентен број на часови, секоја година, голем товар, вознемиреност и несигурност им претставува одењето во неколку училишта во текот на неделата, потрагата по информации, различните барања од страна на секое училиште. „Јас постојано од понеделник до петок „трчам“ од едно училиште во друго, завршувам во едно училиште веднаш одам во друго, но барем доколку

доцнам можам секогаш да се оправдам со другото училиште“. Генерално, не самово образованието, туку секаде, флексибилноста не е добро прифатена и постои одбивност кон истата, но понекогаш се јавува и проблем со разбирањето на терминологијата, флексибилноста се сфаќа како можност за креирање и реализација на плановите и работниот ден според сопствените потреби. Флексибилните форми на работа во образованието не носат никаква предност како што тоа е во другите сектори. Кај наставниците „немате можност за флексибилност во вистинска смисла на зборот, ние мора да ја вршиме нашата работа од септември до август, мораме да држиме часови од 45 минути, пауза не можеме сами да си дадеме, кога сакаме и кога имаме потреба, работниот ден, со кои класови и колку часа ќе имаме тој ден не зависи од нас, каде е тука флексибилноста?“ Дел од интервјуираните како извор на стрес не го посочуваа работењето на определено време, тие беа убедени дека ако не во едно, во друго училиште ќе имаат часови, но како извор на стрес ги посочуваат другите работи, како образовниот систем, наставните програми, мобилните телефони, воспитувањето на учениците, вредностите. „Не ме плаши мене тоа дали имам часови или не, подобро да имам помалку часови, но квалитетни, отолку да се борам со мобилните, со родителите или со имањето или немањето на учебници, непотребната административна работа, празните тестови. Ова со часовите на повеќе места е супер, но со другото што правиме“.

### ***Ставови за работата од дома и стресот***

Флексибилноста на наставниците со „договор“ се манифестира во можноста, доколку немаат полн фонд на часови, да имаат еден или повеќе слободни денови и на тој начин, дел од работните обврски (дневните подготовки, тематските планирања, тестовите, ИКТ, посетата на некои институции во рамките на планираните активности) да ги реализираат од дома или во краен случај во кој период од денот сакаат. Во овој контекст истакнуваат и дека пренесувањето на работните обврски дома, исто така, им создава тешкоти и напнатост. Една од интервјуираните во поглед на тоа истакна: „Завршувањето на работата од работа дома претставува проблем,

материјалите за работа ни се на работа, педагошката документација не смее да се изнесува надвор од училиштето. Исто така, и домашните реагираат. Честопати знаат да ни кажат - па зошто одиш на работа и после работиш дома. Дома треба друго да се работи - домашните обврски чекаат!“

Работата од дома не е предност за сите луѓе. Некои луѓе напредуваат во социјалната атмосфера на канцеларијата, а во домашни услови се чувствуваат изолирани. Новите форми на вработување, како што е на пример т.н. „telework“ каде што работата се извршува на далечина, а извршителите се лоцирани во разни делови на светот, предизвикува сериозни проблеми со времето, што понекогаш не соодветствува со семејните обврски. Вообичаено овие работи се поврзани со рокови, бараат голема дисциплина за да може да се одговори на барањата на клиентите.

„Работата од дома често може да ги натера соседите и пријателите да мислат дека всушност не работите, со што се создаваат цела низа нови проблеми. Бидејќи сте дома, тие претпоставуваат дека сте слободни да им помогнете или да ги чувате децата - на овој начин, линијата помеѓу работата и домот може да започне да се замаглува на ненамерни и фрустрирачки начини.“

„Работата од дома или во различни часови ја намалува можноста за организирање на личниот живот, а бара поголема дисциплина и фокус врз работата. Чувството на работно време и слободно време целосно се губи. Нема јасно разграничување помеѓу работата и семејството. Кога користите флексибилни распореди понекогаш тоа значи да работите цело време, понекогаш тоа значи дека ништо не се сработува. Ова е тешко за некои луѓе да се приспособат, без оглед колку привлечно ова може да звучи на хартија.“

Педагошката документација и статистичките податоци, понекогаш за наставниците, исто така, претставуваат пречка за работењето од дома. Имено, дневниците и главните книги се документи кои не смеат да бидат изнесувани надвор од училиштето, и на тој начин, наставниците, одредени податоци ги препишуваат за истите да можат дома да ги обработат, а со тоа им се дуплираат работните обврски.

„Пополнувањето на електронскиот дневник, или записници, свидетелства, товар е да се работат дома, прво сè е расфрлано, затоа што мораме

податоците од дневникот да ги препишеме по 5 пати, понатака, деконцентрација поради домашните обврски. Јас сум родител на две деца, кои константно имаат потреби и барања, а јас пресметувам просек, на пример.“

Работното место или канцеларијата не е за секого удобно и пријатно место за работа, дел од испитаниците во интервјуата работата од дома ја сметаат за флексибилна во вистинска смисла на зборот. Имено, сметаат дека не се обврзани задачите и обврските да ги реализираат во период од шест часа, не се ограничени каде и како ќе седат, разговараат или пак слушаат музика. Работата во големи канцеларии, како што е случајот со наставничките канцеларии, знае да биде напорна, деконцентрирачка, со малку личен простор за работа и мала дискреција. Во домашниот амбиент умеат да се организираат и да функционираат подобро.

„Не ми пречи што ја немам целокупната документација понекогаш при рака, иако како наставник на определено, немам класно раководство, не изготвувам извештаи, така што тоа воопшто не ми причинува никаков проблем. Сакам да работам навечер, кога е тивко, галамата, како во канцеларија, ужасно ми смета, никако не можам да се фокусирам.“

„Јас бидејќи се занимавам со музика и навечер имам свирки, па нели и проби, работата дома ми е идеална, имам 10 часа и два слободни дена во неделата, организацијата на обврските не ми ја наметнува никој, темпото и динамиката ги одредувам сам, замислете да работам сè на работа - никогаш нема да постигнам да изработам ништо.“

Мал број работници сакаат работата да ја носат од работа дома. Во нашето општество сè уште преовладува ставот дека работата е за на работа и таа не се носи дома и голем број од луѓето воопшто и не разговараат за нивната работа, канцеларија или колеги. Пренесувањето на обврските дома, пред сè создава проблем во домашната атмосфера, лоша комуникација со средината и опкружувањето, генерално. Со тоа, напнатоста кога и како ќе се заврши работата од дома, дали ќе бидат разбрани нивните потреби, создава стрес.

## ***Баланс на работниот и приватниот живот на наставниците***

Професијата наставник, отсекогаш била сметана за благородна, лесна и флексибилна професија со многу слободно време, со неколкучасовно работно време, летни и зимски одмори и многу слободно време за завршување на приватните обврски. За луѓе кои се реализирани во улога како родители, се смета за идеална. Но, наставниците, можеби многу повеќе од другите професии, треба да направат баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот. Професијата наставник, посебно во средното образование, со себе носи многу предизвици, проблеми и животни судбини на кои една личност, која е посветена на својата работа, не може да остане имуна, посебно на проблемите со кои се соочуваат тинејџерите. „Ние проблемите од работа си ги носиме дома. Честопати се случувало поради некоја потресна случка со ученици, да бидам растревожена или нервозна дома. Поради ваквите случки да седам по неколку часа и да разговарам на телефон со родителите на учениците, да диктирам оценки или да образложувам одлуки, додека децата или сопругот ме чекаат да одиме некаде или да ручаме.“

Работата со жива материја, како што велат наставниците, е напорна и бара многу посветеност и внимание, секоја нивна одлука, постапка мора да е избалансирана и пред сè да делува воспитно-педагошки кај учениците. Но, ваквите ситуации сепак не се толку чести, па лесно може да се балансира меѓу приватноста и професионалноста, но завршувањето на сите обврски, пред сè, административни, кои се бараат од наставникот, знаат да создадат потешкотии во балансирањето. Наставниците секојдневно мора да имаат дневни подготовки за своите часови, кои ги носат со себе во случај на инспекција или посета на часот, на почетокот на учебната година изготвуваат годишни планови и програми за додатна, дополнителна настава и тестови. Внесувањето на податоците во е-дневникот и подготовката на материјали за наредниот ден, тешко се балансира со приватните барања и потреби. „Луѓето велат за нас наставниците, доста се жалите, вие ако немате време, не знам кој има. Оди на работа одржи пет-шест часа и толку, лето три месеци одмор, зима три недели, немате гајле.“

Малку од луѓето кои немаат директен контакт со наставник, знаат дека наставниците немаат три месеци одмор, туку годишен одмор зависно од законскиот минимум, стажот, тежината

на работното место итн. Исто како и сите останати работници. Годишниот одмор на наставниците се движи од 10 до 29 денови, со тоа што за разлика од другите сектори, наставникот не може својот годишен одмор да го користи кога сака, максималното одложување за порано или подоцна е пет дена. „Од тоа што имаме три месеци одмор, со сопругата и децата не можеме да се погодиме заедно да одиме на одмор, не можам во август да земам одмор кога и ми завршува договорот на пример“. Не е проблемот само летниот одмор, туку и зимскиот распуст кога всушност наставниците одат на работа, со исклучок на последните три години кога наставниците добиваат десет слободни дена. Овој сегмент го истакнуваат како посебно поволен особено за да поминат повеќе време со семејството или едноставно да имаат време за себеси.

Наставниците, како и голем број од професиите, мораат да се надоградуваат и усовршуваат, да посетуваат обуки и семинари. Ова особено создава проблем, што овие обуки и семинари се задолжителни. Отсуствата од дома неколку дена понекогаш и неколку пати во годината, создава тешкотии и проблеми во организацијата на приватниот живот. „Моите родители живеат во Србија, јас сум самохрана мајка, кога треба да одам на семинар или обука, кои некогаш се и задолжителни, јас имам страшен проблем за оставање на детето и чување.“

Освен ова, дополнително време одземаат задолжителните тестови кои наставникот треба да ги направи и нивното прегледување. Подготовката на тестовите можеби , според нивните ставови, не им претставува поголем проблем, иако, секако, истите ги подготвуваат дома, проблем им создава нивното прегледување. „Тестовите го носам дома, по цел ден прегледувам тестови, правам бодовни скали, едноставно се исклучувам од сè околу мене, па дури и заборавам на домашните обврски, посебно на тромесечјата и крајот на полугодието и годината“. Честопати своите приватни планови и обврски ги одложуваат и поместуваат поради овие и слични работни обврски. „Освен што се занимаваме со тестовите, дополнителен проблем ми создава кога цел ден ќе поминам со учениците во реализација на некои воннаставни активности.“ Реализацијата на воннаставните активности мораат да ја реализираат по завршување на наставата или пред почетокот. Со тоа, секако, дека скратуваат

дел од слободното време, кое и не е баш толку многу како што се создава претстава.

Голем број од наставниците се задоволни и уживаат во работата со учениците, сакаат да поминуваат време во воспитување и едукација со децата, многу повеќе отколку да седат на празен час на пример. Но, носењето на работните обврски дома и целосната посветеност на работата и дома, знаат да создадат тешкотии при балансирањето на приватното и професионалното. Не секогаш околината, па дури и семејството го разбира повикот на наставникот. Тешко е дома или пред пријателите да не споменете некој случај со ученик; во краен случај работните обврски, одењето во смени создава напнатост и тензија, понекогаш и во приватноста.

### ***Стереотипи за наставничката професија како женска професија***

Поделбата на машки и женски работи, машки и женски професии е една од најсилните категоризации во нашето општество. Концептот на род не е постојан, се менува континуирано и сите ние сме вклучени во овој процес на создавање, неретко, и без целосни спротивности, односно, спротивно на она што е гледано како мажествено, е женственото, и обратно. Ваквата перцепција се наметнува во сите односи, па дури и при изборот на професија. Родовата нееднаквост на пазарот на трудот се поврзува со различните професии кои жените и мажите ги избираат и извршуваат. Жените повеќе се насочуваат кон професиите поврзани со грижа и услуги, односно во професии проектирани од родовиот стереотип како негувателки, а, мажите се позастапени во техничките професии, односно во професии како обезбедувач и заштитувач. Имајќи предвид дека вреднувањето на двете групи професии е различно, тоа придонесува кон нееднаквост на платите и ја засилува генералната нееднаквост на жените во општеството. Истражувањата потврдуваат дека значаен фактор за родовата сегрегација на занимањата се стереотипите за „машки“ и „женски“ способности, кои се развиваат уште од најраната возраст

преку родовата социјализација, т.е. учењето на одредени родови улоги од страна на деца од различен пол.

Стереотипите во однос на професијата наставник, со генерации се присутни во нашето општество. Причини се присутните патријархални вредности, јазот во распределбата на општествените добра и моќ, како и маргинализираниот социјален, економски и политички статус и положбата на жените. Ова е забележливо и во намалената стапка на активност на пазарот на трудот и вработеноста, родовата сегрегација на професиите (на хоризонтално и вертикално ниво), како и пониското учество на жените на позициите на одлучување и моќ.\*

Најчесто за работата на наставниците, оние на определено време, се вели дека е идеална работа за жените, односно дека би имале доволно време да им се посветат на домашните работи и семејството, т.е. рано си доаѓаат од работа, односно немаат осумчасовно работно време, а со тоа можат да му посветат доволно внимание на семејството. Во тој контекст се вели дека е пофлексибилна и не толку напорна за разлика од работата во другите дејности. Но, од друга страна е размислувањето дека жените се тие кои и идеално би ја извршувале професијата на воспитувач и подучувач. Присутен е стереотипот дека жените имаат вроден мајчински инстинкт, сензитивност да се грижат за децата. Оттука се покренува и прашањето за ставот кој го има општеството за вреднувањето на оваа професија, односно за позиционираноста на професијата наставник на статификациската општествена скала, а во овој контекст и перцепцијата за договорите на определено работно време.

Интервјуираните сметаат дека работата на определено време како наставник, воопшто не е лесна или пак идеална за жена, односно за мајка. Испитаниците велат „оној што не работи во образование, а посебно со договор на определено, не знае колку е ограничена, далеку од флексибилна оваа форма, стресна, неизвесна и напорна“. Имено, истакнуваат дека напротив, со договорите на определено се чувствуваат како „сезонски работници“, што во суштина е флексибилна форма на работа, но следејќи го контекстот од полов аспект, за жената првенствено остава простор на несигурност. Интервјуираните наставници- жени посочија дека токму поради договорите на

определено време, тие или нивни колешки, биле во ситуација да не го користат породилното боледување поради стравот да не го изгубат работното место.

Односно, зависно кој период од годината го користат истото, постои ризик по завршување на боледувањето, да завршува и договорот на определено, со што не мора т да биде продолжен, во конкретниот случај не на мајката, туку на наставникот што ја реализирал наставата во периодот на замена. Во овој контекст е и одговорот на една испитаничка која има 34 години, која стапува во брак по 2 години работа во образование, кога го раѓа своето прво дете, но принудена е да се врати на работа на почетокот на учебната година, по 2 месеци породилно отсуство, наместо законските 9 месеци.

„Во текот на породилното боледување бев контактирана од училиштето каде што работев, дали ќе можам да се вратам на работа во септември или местото, односно моите часови, ќе бидат дадени на колега или колешка што е на неопределено, а се јавува како технолошки вишок, односно ми беше објаснето дека мојот договор на определено истекува на 31 август и доколку нема да можам да го прекинам породилното отсуство, по 7 месеци, всушност ќе останам без работа.“

Поради присутноста на патријархалните вредности во нашето општество и во семејството, нееднаквото рангирање на улогите мајка - татко, постојаната стигматизација и маргинализација на жената, за жал доаѓа до израз и во парадоксално, „женската професија“. Имено, според Законот за работни односи, правото на породилно отсуство во времетраење од 9 месеци, наместо мајката може да го користи таткото, но според ставот и на нашите интервјуирани наставници, „мајката е таа што го раѓа детето, таа оди на трудничко.“

Интервјуираниот наставник со работен стаж од 8 години, на возраст од 47 години, татко на 2 ќерки, чија жена е исто така наставник во една скопска гимназија, но таа со договор на неопределено, истакнува:

„Немаше шанси јас да одам на породилно отсуство, жена ми е мајка, јас не би можел да се снајдам, од кај да знам што треба да се прави со детето. А јас и сум на определено и немам доволно часови, па уште да земам породилно, па ќе останам без работа.“

Ставот на наставникот кој работи 4 години во образование, на возраст од 35 години, една година во брак, без деца, чија жена исто така работи во образование, но во едно основно училиште, која исто така е на определено време истакнува:

„Не знам дали дали да се одлучиме за деца, барем не во наредните година-две, додека барем еден од нас не добие решение. Во вакви услови, кога на двајцата работата не ни е сигурна, преголем ризик е да се основа семејство. Но, јас да користам породилно, не знам, највероватно не.“

Кога станува збор за боледувањата, голем дел од наставниците кои се со работа на определено време, а со тоа и немаат полн фонд на часови, не го користат ни правото на боледување, поради одбитокот од платата за боледување, т.е со помал фонд на часови, пропорционално и платата е помала и со загубата на процентот одбиен за боледување истата се намалува.

Професорка по физика, која е самохран родител, разведена, но нејзиниот поранешен сопруг е починат, работи во образование 6 години и има едно дете на возраст од 8 години. Нејзиното искуство и ставови за неа се „трауматични“, бидејќи, таа нема полн фонд на часови, само 10, а остатокот од 10 часа го дополнувала две години како шеф на смена и две години како библиотекар. Во однос на боледувањата истакнува:

„За среќа јас имам многу помош од моите родители, кога сум имала здравствени проблеми и јас и моето дете, јас до последен момент се обидувам да не го користам правото на боледување. Јас не можам да си дозволам да земам плата помала за 20 %, а, и онака ни се мизерни платите, а и кога дознав дека се крати и од фондот за пензија, болна одам на работа.“

### ***Задоволството од работата и несигурноста***

Интервјуата го покажаа истиот наод како и постоечката литература за обемот на работа на наставникот во последните 30 години. Технологијата и интернетот многу го сменија описот на работата. Наставниците се охрабруваат да користат технологија во наставата која бара постојано практикување и учество на курсеви за обука, особено кај постарите наставници. Покрај тоа, обележувањето на сите отсуства и коментари на интернет и одговарањето на

електронските пораки значително го зголеми обемот на работа. Сепак, на технологијата се гледа и како предност, бидејќи ја олеснува комуникацијата меѓу учениците и наставниците и исто така, носи флексибилност за работа. Но, технологијата не е единствената работа што ја менува работата на наставникот. Владата и Министерството за образование развиваат нови наставни планови и наставниците треба да ги следат променливите упатства согласно со нив. Во прилог на тоа, сите видови средби со родителите и колегите се случуваат многу почесто отколку порано, а тие треба да бидат забележани, што го удвојува обемот на работа. Уште еден дополнителен фактор кој ја посочува оптовареноста на работата на наставниците е тоа што работата во образованието е многу повеќе од наставата, бидејќи наставниците се дел од животот на ученикот и сакаат да им помогнат во нивните проблеми.

Сите интервјуирани професори се задоволни од своите работни задачи и обврски, некои од нив чувствуваат огромно задоволство токму од работата со учениците. Задоволни се и во однос на работното време, иако во образовниот сектор за разлика од другите сектори, флексибилноста се подразбира само во делот во кој е регулиран работниот однос определен или неопределен. Во 17 од интервјуата, професорите се чувствуваа задоволни од работата но несигурни, додека само во три интервјуа професорите беа задоволни, но не чувствуваат несигурност поради нивното определено работно време.

Професорка по латински јазик, која работи веќе 4 години, со договор на определено работно време, има 34 години, дополнува часови во три училишта, од кои едното е во Росоман и не е во брак.

„Се чувствувам многу мотивирана затоа што ме исполнува работата, но, несигурноста ми создава непријатност која одвреме-навреме предизвикува премор.“

Во однос на задоволството од работата, во контекст на задоволството од работата со ученици, несигурноста од определеното време ја согледуваме во следниот став, на професорка по македонски јазик, која работи 3 години во образование, има 35 години, само во едно училиште, две години со 20 часа, полн фонд, но оваа година со 16 наставни часа и сè уште останува отворено

прашањето дали ќе има можност за уште 4 часа во друго училиште или со некоја друга ангажираност во училиштето да ги надокнади.

„Кога човекот има каков било работен однос, задоволство постои особено ако е работа што ја сакаш, но во случајов не е потполно, бидејќи постои несигурност за работното место. За мотивираноста кај човекот влијаат многу фактори и сето тоа е индивидуално, потребна е пријатна атмосфера и околина опкружена со позитивни колеги, но во мојов случај, најголема мотивираност може да се добие од соработката со учениците, сатисфакција ми е работата со нив, нивната ангажираност и интерес.“

Друг став во овој контекст:

„Не сум задоволна затоа што немам сигурна работа бидејќи сум ангажирана на определено време. Но, заборавам на тоа кога ќе почне учебната година, потполно ѝ се посветувам на работата со децата - учениците, почнувам со активностите, посетуваме институции, реализираме часови за меѓуетничка соработка, учам нови работи од нив.“

Кон ова прашање, за забележување е податокот дека во однос на половата структура, во овие интервјуа, жените искажаа задоволство од работата, задоволство и исполнетост да се работи со деца, без разлика каде, во кое училиште, во центарот на градот или на периферијата, без разлика на структурата на класовите, годината, дали се ученици од прва, втора, трета или четврта година, во контекст на задоволството не ги потенцираа ни последните часови, ни смените на работа. Додека кај мажите професори се најде на други констатации, имено сите 5 испитаника покажаа задоволство од работата, но не толку изразено како кај жените; ставовите беа искажани со посмирени емоции, не нагласувајќи дека работата со учениците им е преголема сатисфакција. Двајца од професорите, кои се во брак, на возраст од 36 и 48 години, со работен стаж од, 3, односно 4 години, родители на две деца, се чувствуваат незадоволни и несигурни од работата на определено време. Додека тројца од интервјуираните наставници, двајца со стаж од 3 години и еден 6 години, на возраст од 34 и 40 години, двајца во брак, еден со две деца, еден без деца и еден не е во брак, работат и друга работа освен образовно-воспитната во улога на професори.

„Задоволен сум од работата, добри се децата, но не се чувствувам несигурно поради определеното време, секоја година се наоѓаат часови, а штом еднаш ќе влезеш во оваа професија, сепак не се излегува така лесно. Но јас имам и друга работа од областа на мојата струка, приватно работам, така што имам алтернатива.“

„Договорот на определено време, веќе 6-та година, ми овозможи да почнам работа настрана од образованието.“

### ***Мотивација и напредување во работата***

Со оглед на статусот што го имаат, работа на определено работно време, кое најчесто е во времетраење од 12 месеци (од септември до август), професорите се мотивирани да работат, но најчесто во рамките на месеците кога работат со учениците, односно во период од 9 месеци, тие и се најмногу ангажирани во секој поглед. „Мотивацијата и работата ви ја зголемуваат учениците, а во тој поглед, заборавете дека вашето решение истекува за неколку месеци, барате материјали, ги носите учениците во институции, па и на семинари онаму каде што може да учествуваат и тие, ги носиме и на натпревари, но веќе во јуни мојата работа е сведена на минимум, се чувствувам бескорисно.“ Во поглед на обуките и учествата на семинари, учеството на сите наставници, без разлика дали се на определено или на неопределено, со новите законски обврски и со воведувањето на интегралната евалуација, мора задолжително да ги посетуваат истите. Менаџерските тимови, на чело со директорите, ги известуваат наставниците за одредени обуки и семинари, но, колку професорите, што се на определено работно време и со помал број часови се информирани, поради нивното несекојдневно присуство во училиштето или присуство во друго училиште, претставува проблем. „Да, имам испуштено неколку обуки, поради ненавремено пријавување за учество на истите, јас сум во друго училиште, два дена, колегите не можат да одговорат во мое име. Кога доаѓаат инспекторите за интегрална прво што барат се учествата на семинарите и обуките, односно, нашата надградба, а со самото тоа зависи и нашата оценка.“ Во контекст на напредувањето и

стекнувањето искуство, но и поголеми финансиски примања (класните раководства се платени), наставниците го наведуваат класното раководство.

Наставниците што се со договори на определено време, многу ретко се ставени да бидат раководители на паралелки, а како најчеста причина за недоделување на паралелка, се наведува нивното несекојдневно присуство. Од 20-те интервјуирани наставници, само еден, кој впрочем има и најдолг стаж со договорите на определено време (десет години), истакнува: „По десет години, ми беше дадено класно раководство, поради договорот на определено и тоа не знаев до кога ќе биде, класот ми беше даден поради отсуство на колегата со кој предаваме исти предмет, па на некој начин јас ги презедов сите негови обврски. Инаку во текот на претходните години, одговорите беа, вие на определено не е добро да бидете класни раководители, а и не сте тука.“ Интервјуираните истакнуваат дека можноста да се класни раководители значително би го зголемила нивното искуство и нивната реализација како професори, но и како педагози. Но, се сложуваат со фактот дека неприсутноста секој ден на работа, во едно училиште, создава проблеми, во однос на контрола на класовите и потребите на учениците, но сепак како професори сметаат дека имаат право на водење на клас.

Актуелниот Закон за средно образование го уредува и приправничкиот стаж на наставниците, кој е во времетраење од една година. За време на приправничкиот стаж, на приправникот му следува ментор, кој е од редовите на наставниците, но тој мора да има договор на неопределено време. Наставниците што имаат определено работно време, немаат право да бидат ментори, а со тоа им се ускратува можноста за повисоки примања, бидејќи менторот има право на паричен надоместок од страна на училиштето во висина од 10 % од платата што ќе ја прима приправникот по завршувањето на приправничкиот стаж.

Поради привремениот работен статус и малиот обем на обврски, немаат право да ја извршуваат и функцијата претседател на актив. „Таа функција не е воопшто вреднувана, да не се валоризира, но зошто да не биде искуство плус, учества на семинари кои се однесуваат на функција, би можело да бидеме

подеднакво валоризирани со оние на неопределено, но и нивните работни задачи би биле не толку обемни.“

### ***Работа во повеќе училишта***

Во средните училишта, проблемот со недостиг на часови, без разлика дали наставникот е на определено или неопределено работно време, секогаш се решава со надокнадување на бројот на часови во други училишта. Кај наставниците со определено време, во повеќе случаи се јавува недостиг на часови, поради предноста што ја имаат колегите со неопределено работно време. Пополнувањето на фондот на часови, локацијата на другото/другите училишта, новата средина, различните потреби и барања на училиштата за наставниците со определено работно време предизвикува посебна загриженост, несигурност и стресност. Имено, истакнуваат дека со оглед на факот, што на нивните решенија не стои бројот на часови кои наставникот треба да ги има и наредната година, останува на „желбата на директорот“ дали ќе им најде полн фонд на часови или не, дури и дали воопшто нивните договори ќе бидат продолжени или не.

Главно, во сите три училишта, според ставовите на интервјуираните, беше констатирано дека најголема улога во обезбедувањето на часовите и распределбата во други училишта има менаџерскиот тим, односно директорот. Во конкретниов случај, наставниците од гимназијата „Раде Јовчевски-Корчагин“, имаат најмал проблем со обезбедување на часови. Оваа скопска гимназија, патем речено, важи за една од гимназиите каде што секогаш има голем број ученици и паралелки. Интервјуираните наставници од ова училиште, немаат проблем со фондот на часовите, што се должи на запишувањето голем број ученици, но имаат проблем со послабите класови и последните часови.

Случајот со средното хемиско училиште „Марија Кири-Склодовска“ е малку поинаков. Имено, според ставовите на наставниците, ова училиште, пред 3 години имало проблем со запишување на ученици, посебно во гимназиското образование.

„Пред три години, во училиштето имаше голем одлив на наставници во други училишта, па дури и некои останаа без часови или сменија работно место.

Едноставно, во гимназијата не запишавме ниту едно дете, и во моментот немаме гимназија, директорот беше немоќен да ги распредели часовите на сите наставници, но пред една година, па и оваа, во училиштето се запишаа 9 паралелки, со што сега имаме потреба од кадар, и да се надеваме дека со оваа бројка на класови, може и да добиеме решенија.“

Во училиштето во Драчево, „Браќа Миладиновци“, состојбата кај наставниците и на определено и на неопределено е најлоша, во споредба со претходните две училишта. Училиштето има многу слаб упис на ученици и во гимназиските паралелки и во стручните, во последните 4 години.

„Бројот на ученици во паралелките е многу мал, под минималниот број, дозволен од Министерството за образование, секоја учебна година, ја започнуваме чекајќи согласност од Министерството за одобрување на паралелки со мал број на ученици, понекогаш и со 2, во стручното.“

Друг проблем кој се јавува во ова училиште се дозволите за нови финансирања. Имено, стручните насоки имаат доста обемен број на различни предмети, кои се застапени со поголем број на часови и до 5-6 неделно, како што е практичната настава, на пример. Часовите мора да ги реализира соодветен професор, за конкретната област од која се изведува практичната настава, но поради малиот број на ученици во училиштето, а зголемување на бројот на професори, Министерството не дозволува трансформација на професорите, односно отворање на работно место со 20 часа, наместо тоа налага часовите да бидат поделени на наставниците кои предаваат сродни предмети и според нормативот на работа имаат право да ги предаваат. На овој начин, професорите кои се на определено работно време, не можат да добијат целосен број часови, но и трансформација на нивниот работен однос, туку или имаат 5 - 10 часа или надополнуваат, конкретно за општообразовните предмети.

Понатаму, истакнуваат дека не мора да значи дека и наредната учебна година повторно ќе имаат часови во определено училиште, „се случувало две-три години да се менуваат по две-три училишта, со тоа социјализацијата во новата средина, различниот начин на функционирање им создава дополнителна, како што истакнаа непријатност, интровертност, создавањето

на нови колегијални односи, чувство на стрес“. Понекогаш дополнителен товар им претставува и локацијата на училиштето, доколку истото е доста подалеку од нивното живеалиште, а тоа се одразува и на квалитетот на настава, но и на приватниот живот. „Со цел да не го изгубам бројот на часови, но и да останам на работа во образование, прифатив часови во средното училиште во Драчево, а живеам во Ѓорче, патување со два автобуса, два и пол часа, прилично напорно. Новата средина и различните барања и потреби во секое училиште кај наставниците создаваат „конфузност, расеаност, поголем обем на работа, дури и дуплирање на работните задачи.“ Министерството за образование, Бирото за развој на образованието, Центарот за стручно образование, сè уште немаат изготвено стандардни распределенија, содржини за дневни подготовки, што создава можност секое училиште да има различни барања од професорите. Со ова, наведуваат, „дополнително се отежнува водењето на педагошката евиденција, секое училиште свои желби и потреби“.

Работата во едно или повеќе училишта им предизвикува проблем и во однос на информираноста: понекогаш не се информирани за определени рокови за завршување на работните задачи, за времето на одржување на класните и наставнички совети, промена во времетраењето на наставните часови, ангажираност на ученици или класови за потребите на училиштето. Од друга страна, се јавува и проблем со манипулација за присуство во едно или друго училиште, а со тоа и незавршување на обврските. „И за училиштето овој тип на работа во повеќе училишта не е добар, имаме колеги кои со цел да не присуствуваат на класните совети и на наставничкиот совет, кои знаат да траат прилично долго, едноставно кажуваат дека се во другото училиште, а обврските не им се завршени.“

„Конфузност и збрканост“, како што кажуваат, кај наставниците создаваат и смените во училиштата, еден ден се една смена во едно училиште, а наредниот ден друга смена во друго училиште, што понекогаш го нарушува нивниот биоритам. „Ми се има случено неколку пати да отидам на работа прва смена и да се чудам каде се учениците, па дури да кажам дека избегале, а и обратно, да ме бараат од работа каде сум, а јас да мислам дека сум втора смена и тогаш, тогаш настанува хаос.“

## ***Последици од флексибилните договори за работа***

Во текот на интервјуирањата, наставниците ги истакнаа и последиците од флексибилните договори за работа, повеќето одговори укажуваа на негативни последици и неповолни или тешко прифатливи за нивната личност. Дел од интервјуираните, посочија дека флексибилните договори за работа овозможуваат дополнителни ангажмани за наставниците, надвор од училиштето. Еден дел сметаат дека ваквиот тип на ангажман, на определено време, овозможува да „ви тече стажот, но да имате време за приватен бизнис“. Како недостатоци од договорите на определено ги истакнаа, пред сè, последиците кои влијаат најмногу во нивниот приватен живот. „Времето е такво што ни е потребна некаква, макар и минимална сигурност, договорот на определено го решава тој проблем за една година, но што потоа, илјада, прашања, илјада одговори.“ Некои од интервјуираните посочија дека договорот на определено можеби е едно од причините за формирање на семејство: „секоја година е исто, уште оваа година, па догодина може ќе добијам решение и така 4 години, но страв ми е да се осмелам на таков чекор без решен работен однос“. Како што беше истакнато погоре, во образложението од 15 интервјуирани наставнички, 6 се во брак, 8 не се во брак и 1 е разведена. Сите професорки се со место на живеење во Скопје, од патријархални семејства каде сè уште важи сигурноста во работниот однос да се обезбеди преку добивање на решение за работен однос на неопределено работно време. Во текот на интервјуата самите наставнички често, оние што не се во брак, велат дека прво да добијат решение па ќе размислуваат за брак.

Кај испитаничките што се во брак, истакнато беше дека понекогаш наидуваат на проблем во семејството, посебно кога треба да се земе слободен ден или да се оди на боледување.

Кај професорите ситуацијата е малку поинаква, од 5 интервјуирани, 4 се во брак, само еден не е. Но, и кај нив преовладуваше ставот и мислењето „да имам решение подруго ќе биде“.

Нашето општество сè уште се соочува со одредени патријархални навики, стереотипи и контрадикторности. На една контрадикторност наидовме и во

рамките на овие интервјуа, анализирајќи го односот семејство-работа, како исклучително важен сегмент во напредувањето на кариерата, но и од аспект пред сè на флексибилното работење.

Имено, кога на интервјуираните наставнички им беа поставени прашањата за поддршката и разбирањето од страна на семејството кон нивната работа, забележавме интересни ставови. Испитаничките истакнаа, барем оние што се во брак и имаат деца, дека од страна на сопрузите наидуваат на различни пристапи во разбирањето и одобрувањето на нивното работно време, општо работата и продолжувањето на договорите. Посветеноста на работата, без разлика дали е на определено или неопределено време, несомнено води кон напредок во кариерата, стручното усовршување, посетата на семинари и обуки, се суштински за да останете на работното место или да напредувате. Во рамките на одговорите од испитаничките забележавме дека жената, сè уште е столбот на семејството, тие семејството го ставаат на прв план, всушност и затоа голем број на одговорите, во однос на сигурноста од флексибилната работа се должеа на овој факт. За жените, посебно истакнувано беше семејството, добивањето на решение пред сè заради сигурност во семејството и децата или наведувањето дека не можат да склучат брак и да формираат семејство сè додека не се реши нивниот работен однос. Жените секогаш ја имаат предвид домашната ситуација, за донесување одлуки кои се однесуваат на работата и кариерата, секогаш носат заеднички одлуки со своите сопрузи, додека кај мажите преовладуваше ставот „само да ѝ соопштам на сопругата“.

Наставничките - професорките истакнуваат дека од една страна, во семејството наидуваат на забелешки за последните часови за пренесената нервоза и замор дома, како последица од флексибилната работа, па во овој контекст им одговара на пример завршувањето на работните обврски од дома. Но, од друга страна, работата од дома не им дава слобода, активностите и задачите мора да се завршат до одреден рок.

„Иако мојата работа ја носам дома, со цел да не останувам на работа повеќе отколку што имам часови, со цел да ги земам децата или да направам ручек, да ги носам на курсеви, јас работата ја вршам доцна навечер откако ќе завршат сите други активности околу домот.“ „Мојот сопруг, не ја разбира

доволно мојата положба и потребата да се реализираат задачите навремено, односно дека мојот работен однос понекогаш може да зависи од извршувањето или неизвршувањето на работните задачи.“

Од аспект на сигурност во работата, но и семејството, се наметнуваат и економските потреби. Имено, поради привремениот работен однос, не се во можност да земат определен вид кредит, прво ни самите не се чувствуваат доволно сигурни, а второ и банките дозволуваат кредити до определена сума за работниците со договори на определено работно време, па со тоа дел од нивните планови, во однос на семејство тешко се реализираат. „Додека сум со договор, никако, каков кредит, само кредит кој би можел да биде исплатен за една година, што знам како ќе биде работата со часови за да се осмелам на нешто повеќе, што ако не ми го продолжат договорот?“

Учествата во некои проекти понекогаш се ограничени поради неконстантната вработеност. И стресот, ставот и неизвесноста од тоа што ќе донесе наредната учебна година. Понекогаш и неможноста да се следи развојот на една генерација на ученици и да се создаде континуитет во работата.

## **8.Заклучни согледувања**

Современото општество, со динамиката на секојдневието каде што промените се единствената константа, го надмина постиндустријализмот, постодернизмот. Човештвото влезе во нова ера, може да се каже дека се наоѓа на почетокот на нешто ново, со динамика која избежумува. Тешко е да се следат промените, но уште потешко е да им се даде смисла на последиците. Светот создаде нова егзистенција, нов начин на управување со сопствените потреби и желби, можности или неможности. Во тој контекст ја лоцираме и потребата за управување со човечките потенцијали, каква што е потребата од управување со капиталот, информациите и другите ресурси од материјална и нематеријална природа. Една од целите на експанзијата на менаџментот во втората половина на XX век беше да се планираат (предвидат) активностите и да се воспостави контрола над ресурсите. Проблемот со непредвидливоста на човечките ресурси, дваесет години подоцна, ја наметна потребата од доктрината за менаџирање на човечките ресурси која ќе развие стратегии за развој на работните потенцијали. Создавањето на посебен пристап кон човечките ресурси кој во фокусот ќе го има човекот како работник, ја открива димензијата за целосна рационализација на човечкото однесување и максимизацијата во ефикасноста на човечките потенцијали.

Општата стратегија на менаџирањето на човечките ресурси одговара на прашањето колку далеку можат да стигнат организациите со правилно поставување на секој потенцијал на луѓето на вистинското место. Сепак, треба да се има предвид дека ниту една совршена организација или совршена технологија не може да излезе на крај со емотивноста, емпатичноста и алтруизмот кај човекот.

Имајќи ги предвид овие глобални тенденции кои ги зафаќаат економиите на светско ниво, како и пообемната литература во организациските науки која ги разработува проблемите поврзани со новите флексибилни форми на вработувања, во магистерскиот труд се прави осврт на нивната имплементација во доменот на образованието.

Новите флексибилни форми на вработувања најчесто се претставуваат како атипичен облик во споредба со традиционалните форми на работа кои се поврзуваат со трајни договори и максималната граница на работно време предвидена со закон. Од доменот на организациската практика, се сигнализира дека флексибилните вработувања исфрлаат многубројни проблеми кои се поврзани со определени организациски аспекти (организација на работното време, анализа на работните места, отпуштање од работа, прием на нови работници) но и многубројни проблеми поврзани со мотивацијата за работа, со работниот морал, едукацијата, како и многу проблеми поврзани со определени психомедицински состојби, како што претставува стресот на работното место. Во природата на човекот е да биде заштитен и сигурен, но појавата на новите облици на работа и вработување, секогаш, не ѝ ја задоволуваат потребата на индивидуата за сигурност. Сигурноста не треба да се сфати единствено како осигурување на материјалните средства за егзистенција на членовите на семејството, туку и тенденција да се постигне поголема сатисфакција од работата, да се воспостават стабилни односи со колегите, да се изгради посигурна професионална перспектива.

Во раните периоди, вработувањето асоцираше на засновање на работен однос на не одредено време, со полно работно време и вработување на поединецот до крајот на неговиот работен век. Брзите и драстични промени кои настанаа во организациите, ја сменија целосно сликата за вработувањето. Договорите на одредено работно време, скратеното работно време, „мултитаскиингот“, долготрајното образование, не ги променија само ставовите на поединецот кон организациите, туку го променија и животот на човекот, односите во семејството, односите кон пријателите. Последиците од масовната примена на флексибилните форми на работа се многубројни. Премногу е општо да се спомене дека тие го менуваат начинот на работење, работното време, семејниот ритам на живеење, доколку не се спомене и самата психологија на поединците предизвикувајќи внатрешни структурни промени во личноста каде што стресот и безизлезноста се редовни придружници. Флексибилните вработувања за кои е карактеристична неизвесноста на траењето на работниот процес, посебноста на статусот кој не дава можности

да се развијат работните потенцијали, неможноста да се изгради кариера или да се користат други предности, предизвикуваат определени заеднички последици кај лицата со сличен статус. Од друга страна, флексибилноста во сите нејзини форми и облици, поаѓајќи од флексибилноста на работните места, флексибилноста на работното време, флексибилноста на работните договори претставува успешната страна на современите општества. Флексибилноста и флексибилните форми на вработување се веќе реалност, како во западноевропските земји, несомнено како синоним за напредок и успешност, така и во повеќето сектори и во македонското општество стануваат реално потребни, па дури и во некои економски сектори и веќе применети. Потребата за воведување на флексибилните форми во законските рамки веќе станува нужна. Приспособувањето на условите што ги носи со себе брзиот развој на технологијата и техниката на тој начин ќе можат да им овозможат на луѓето полесно да доаѓаат до вработување. Така, ќе се разбие и стереотипот што кај нас владее при споменување на флексибилните форми, на новите форми на вработување и на мобилните работни места дека треба да се гледа позитивно, бидејќи ќе овозможат вработување и кои кога ќе се споменат нема веднаш да асоцираат на неформална работа или на црниот пазар на трудот.

Флексибилноста, односно флексибилните форми на вработување, се веќе имплементирани во Република Македонија. Во Законот за работни односи, конкретно се наведени речиси сите форми на флексибилност, а во голем број случаи истите се реализирани и во практика. Постојат голем број сектори, пред сè приватните сектори, каде што ваквата форма на вработување е применета и дава добри резултати, како за работниците така и за работодавачите. Флексибилноста, зависно во кој сектор се применува, нуди големи придобивки за двете засегнати страни. Од организација на слободното време, до работа од дома, со минимални трошоци на работодавачите, а со максимална реализација, задоволство на работниците од контролата на сопствената работа или можноста за две или повеќе работи истовремено, користејќи ги бенефитите на современата техника и технологија. Намерно или сосема случајно, образовниот сектор, не остана имун на применувањето на флексибилните форми на вработувања. Како една од најчесто применуваните

форми на флексибилно вработување, во образованието се договорите на определено работно време. Трендот на ваков тип на вработувања започна со процесот на транзиција, односно со воведувањето на постулатите на либералната економија и демократија во нашата земја. Договорите за вработување на определено време, можеби и својот зародиш во Република Македонија, го имаа во образовниот сектор.

Промените што се случија и сè уште се случуваат во образовниот систем, од образованието направија една голема нова флексибилна организација. Работата на определено работно време веќе стана синоним за основното, а посебно за средното образование каде што е голем процентот на наставни кадри кои долги години извршуваат работа на определено време. Недоволниот број на наставни часови предизвика формата на скратено работно време да биде сè почесто застапена, но исто така, голем е процентот на просветни работници кои остануваат како технолошки вишоци секоја учебна година и се принудени недостигот на наставни часови да го дополнат во некое друго училиште, основно или средно. Новата законска обврска за задолжително средно образование создаде и отвори простор за појава на профили за кои се потребни наставници само за повремено и привремено работење како наставник за одреден предмет.

Сите овие промени, дополнително ја усложнија професијата наставник предизвикувајќи значајни промени во перцепцијата на работата, во идентификацијата со организацијата каде што работат, во перцепцијата на самата професија, во односот со колегите, перцепцијата на авторитетите, но и во перцепцијата на својот сопствен работен статус каде што доминира несигурноста и стресот како негова директна последица. Првичното согледување на проблемот сигнализира дека наставниците во привремен работен статус главно не ги прифаќаат новите флексибилни форми, а постојаната напнатост и стравот за работното место предизвикуваат стрес како состојба која е заедничка за лицата што се наоѓаат во оваа група.

Работата со скратено работно време во образовната дејност е работен статус во кој вработениот има помал број часови, односно за полно работно

време зборуваме кога наставникот има полн фонд на наставни часови, т.е. 20 часа во текот на една работна недела. Иако работникот со скратено работно време остварува плата и здравствено осигурување, сепак неговата работа не носи сигурност од причина што во образованието работата со скратено работно време строго е поврзана со договор на определено работно време, притоа по завршувањето на учебната година, одреденото работно место како наставник по одреден предмет може во наредната учебна година воопшто и да го нема.

Најфреквентните форми на флексибилна работа носат со себе несигурност, а самата несигурност е една од главните причини за појава на стресот.

Меѓу позначајните последици од примената на флексибилните облици на вработување ги наведуваме:

- Работникот, чиј статус за работа се заснова на определено време, губи многу од своите права, без перспектива за градење на кариера.
- Во суштина, вработените на определено време во средното образование немаат право да извршуваат определени функции (на пример, да бидат претседатели на активите) поради нивниот привремен работен статус и малиот обем на обврски на работното место.
- Многу често тие не се воопшто информирани за одржување на семинари и конгреси, немаат право да бидат класни раководители на паралелка, а со тоа немаат можност за повисока плата. Тоа влијае врз можностите за професионален развој на вработените со флексибилен статус.
- Голем дел од флексибилните форми на работа не дозволуваат користење на боледувањата, имено поради должината на договорите за работа кои најчесто се склучуваат во времетраење од три месеци, работникот поради страв од негово непродолжување, воопшто не го користи правото на боледување или пак породилното отсуство.
- Една од последиците од флексибилните форми на вработување претставува несигурноста на поединците. Преку анализата, т.е. преку

соодветни индикатори, ќе се обидеме да дадеме одговор за степенот на несигурност, нивниот пристап кон организацијата (степен на идентификација со организацијата) и кон работата (екстринзична или интринзична мотивација за работа).

- Флексибилните форми на вработување предизвикуваат состојба на стрес.

Флексибилните форми на работа, особено во средните училишта, носат со себе огромен товар за наставниците, имено, освен горенаведените можни причинители постојат низа други,. на пример, работата во две училишта истовремено, преклопување на часовите, понатаму, доста е присутен стравот да се побараат слободни денови за полагање на испити, односно за лична доквалификација итн.

## Користена литература

1. Allan, C., Brosnan, P., Horwitz, F., & Walsh, P. (2001). From standard to non-standard employment: Labour force change in Australia, New Zealand and South Africa. *International Journal of Manpower*, 22(8), 748-763.
2. Aronsson, G. (2001). A new employment contract. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(6), 361-364.
3. Bardasi, E., & Francesconi, M. (2004). The impact of atypical employment on individual wellbeing: Evidence from a panel of British workers. *Social Science & Medicine*, 58(9), 1671-1688.
4. Barling, J., & Gallagher, D. (1996). Part-time employment. Bo C. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (стр. 243-277). New York: Wiley.
5. Beauregard, A., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9-22.
6. Bergström, O., & Storrie, D. (2003). *Contingent employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
7. Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
8. De Cuyper, N., Jong, J. e., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51.
9. Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal labour markets and manpower analysis*. University of Michigan: Heath Lexington Books.

10. Drago, Black&Wooden (2009). *Research Handbook on Women in International Management*. Edward Elgar
- 11.. Galea, C., Houkes, I., & De Rijk, A. (2013). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1090-1111.
12. Greubel, J., Arlinghaus, A., Nachreiner, F., & Lombardi, D. (2016). Higher risks when working unusual times? A cross-validation of the effects on safety, health, and work-life balance. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(8), 1205-1214.
13. Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(6), 1-19.
14. Hayman.(2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Journal: Communitu, Work&Family*
15. Masuda, A., Poelmans, S., Allen, T., Spector, P., & Lapierre, L. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1-29.
16. McNall, L., Masuda, A., & Nicklin, J. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
17. Nijip, H., Beckers, D., Geurts, S., Tucker, P., & Kompier, M. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 38(4), :299–313.

18. OECD. (2017). *OECD Employment Outlook 2017*. Paris: OECD Publishing.  
doi:[http://dx.doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2017-en)
19. Pedersen, V., & Lewis, S. (2012). Flexible friends? Flexible working time arrangements, blurred work-life boundaries and friendship. *Work, Employment and Society*, 26(3), 464-480.
20. Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2015). Flexibility as a Predictor of Work–Family Enrichment. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 5-14.
21. Reilly, P. (1998). Balancing Flexibility—Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.
22. Rothbard, N., Phillips, K., & Dumas, T. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
23. Thorsteinson, T. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(2), 151-177.
24. Wheatley, D. (2016). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585.

## XXXXXXXXXX

1. Богичевиќ, Билјана, 2003 „*Menadzment ljutskih resursa*“, Економски факултет, Белград, ;
2. Бојаџиевски, Димитар, 2002 „*Менаџмент на човечки ресурси*“, Економски факултет, Скопје, ;
3. Гарет, Р. Џонс, Џенифер, М, Џорџ, 2008 „*Современ менаџмент*“ Глобал комуникации, Скопје ;
4. Гоцевски, Трајан, 2007 „*Образовен менаџмент*“, Филозофски факултет, Скопје;
5. Ѓуровска, Милева, 2008 „*Социологија на женскиот труд*“, Филозофски факултет, Скопје;
6. Жоглев, Златко, 2002 „*Социологија на образованието*“, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет, Киро Дандаро, Битола;
7. Трајковски, Кристијан, 2019 *Национален извештај, Публикација „Прилагодување на индустриските односи кон новите облици на работа*, Центар за истражување и креирање на политики, Скопје;
8. Torrington, Dereck, Hall, Laura, Stephan Thaylor, 2004 „*Menadzment ljutskih resursa*“, Sprint, Нови Сад ;
9. Фламер, Р, „*Новиот менаџмент*“, Скај Агенција, Скопје, 1994;
10. Закон за работните односи, Сл. Весник на Р Македонија бр.62/05, од 28.07.2005 година;
11. <http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=5>,
12. <https://ndc.org.mk/wp-content/uploads/2019/05/KONCEPCIJA-ZA-UNAPREDUVANJE-NA-NASTAVNICKATA-PROFESIJA-PREDLOG-VERZIJA.pdf>,
13. <http://www.mon.gov.mk/images/Analiza-November-2016.pdf>
14. <http://www.mon.gov.mk/images/Analiza-November-2016.pdf>
15. <http://www.etuc.org/en/pressrelease/commission-needs-get-serious-about-tacklingnew-forms-undeclared-work#.WiA3qXmBrZ4>

