



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



---

**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА ОПШТЕСТВЕНИ  
ДЕЈНОСТИ**

**Магистерски труд на тема**

**ОБУКИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО  
УЧИЛИШТАТА ОД ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

кандидат:

**Викторија Кузмановска**

ментор:

**Проф. д-р Анета Баракоска**

**Скопје 2016**

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b>	<b>5</b>
<b>I. ОПШТО ЗА МЕНАЏМЕНТОТ</b>	<b>8</b>
1. Поимно определување на менаџментот	8
2. Значењето на менаџментот	10
3. Предмет и цели на менаџментот	11
4. Функции на менаџментот	12
5. Видови на менаџмент	13
6. Нивоа на менаџмент	14
7. Менаџментот како процес	15
<b>II. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ</b>	<b>16</b>
1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси	16
2. Цели на менаџментот на човечки ресурси	18
3. Носители на функцијата на човечките ресурси	20
4. Фактори кои влијаат за современиот развој на човечки ресурси	22
5. Процесот на работење на одделите за развој на човечки ресурси	24
• А) Планирање и регрутирање	25
• Б) Мотивирање	33
• Г) Контролирање	36
• Д) Организирање	39
• Ѓ) Координирање	41
• Е) Одлучување	45
<b>III. ЗНАЧЕЊЕТО НА ОБУКИТЕ ЗА РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ</b>	<b>48</b>
1. Општо за обуките	48
2. Значењето на обуките во развојот на човечките ресурси	50

3. Обуките на кадарот во основното образование -----	51
4. Идни активности за развој на кадарот во основното образование--- -----	53

#### **IV. ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКИТЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО УЧИЛИШТАТА ОД ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ -----56**

1. Како влијаат обуките врз развојот на човечките ресурси воопшто -----	56
2. Како влијаат обуките врз развојот на човечките ресурси врз развојот на кадарот во основното образование -----	56

#### **V. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ-----59**

1.Теориска основа на истражувањето-----	59
2.Задачи на истражувањето-----	60
3.Хипотези на истражувањето-----	60
4.Варијабли на истражувањето-----	61
5.Методи,техники и инструменти на истражувањето-----	62
6.Популација и приметок на истражувањето-----	62
7.Анализа и интерпретација на податоците од истражувањето-----	63
8.Организација на истражувањето-----	63

#### **VI. ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА -----64**

1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени анкетен прашалник за наставници од државните училишта-----	64
2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од интервјуто за директори и стручни соработници-----	104

#### **ЗАКЛУЧОК -----120**

#### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА -----125**

#### **ПРИЛОЗИ-----129**

1.Анкетен лист за наставници од оцновните училишта-----	129
---	-----

2.Интервју-прашалник за директори и стручни соработници на основните училишта-----	132
<b>ЗАКОНСКИ И ДРУГИ ПРОПИСИ -----</b>	<b>135</b>
<b>ИНТЕРНЕТ СТРАНИ -----</b>	<b>137</b>

## ВОВЕД

Поимот човеки ресурси, ни говори за луѓето во организацијата, за нивниот потенцијал, како и сите способности кои можат да ги вложат во организацијата, со цел остварување на сите нејзини потреби. Претходно се мислело дека, овој поим е несоодветен за со него да се означуваат луѓето, бидејќи се тргнувало од тоа дека самиот збор ресурс, претходно означувал опрема во организацијата но не и човочки потенцијал.

Важноста на менаџментот за човечки ресурси, тргнува од фактот дека луѓето се основен фактор, кој е заеднички во секоја организација, врз основа на тоа, се креатори на организациските стратегии на институциите. Врз основа на ова, секој менаџер, ќе биде вклучен во активностите поврзани со човечките ресурси и ќе настојуваат да ја олеснат соработката меѓу луѓето, како поуспешно би се остварила стратегија и реализираат плановите на организацијата. Човечките ресурси на различни начини придонесуваат за успехот на организацијата, но мора да се придржуваат на стратегијата на компанијата. Глобалната конкуренција во организацијата постигнува постојан развој и напредок, со цел да опстанат пред новите побарувања кои ги поставува глобализацијата. Доколку поседуваме добар човечки потенцијал, квалитетни и образовани човечки ресурси, можеме да одговориме на сите предизвици и барања, пред кои и со кои, секогаш се соочуваме. Образованието на човечките ресурси во организацијата е од огромно значење за нејзин развој и напредок.

Динамиката на современото живеење, која го зафати современото општество во текот на XX и XXI век, неминовно ги зафати сите држави од најразвиените до најнеразвиените во светот. Во овој контекст и Република Македонија која е балканскиот крстопат, не можеше да биде исклучок. Токму развојот на општествените односи, улогата на капиталот, отворањето на државите, миграциските движења, мобилноста на населението, развојот на техниката и технологијата после технолошката револуција, се основните двигатели кои го туркаат овој процес напред. Сите погоре споменати елементи, кои директно или индиректно влијаат на развојот на општеството, сакале или не, се поврзани со еден континуиран процес на образование и обуки, кои може да придонесат за што поуспешно справување со сите општествени промени. Од друга страна, и институционалниот елемент образовните институции, имаат неопходна потреба

од постојани промени и подготовки, за навремено и успешно справување со промените, и секако, испорачување на потребно знаење, образование и вештини на лицата на кои им е потребно. Токму овој клучен елемент во целокупниот процес на промените, можеби е најзначајната алка во синџирот, која мора да биде спремна за брзо трансформирање, следење и имплементирање на потребите, секако и навремено подготвување на своите куриколуми за да ги задоволи потребите на: општеството, пазарот, стопанството и други клиенти. Оваа нималку едноставна задача, според својот формат е предвидено да се спроведе во еден систем на образование, кој според структурата е гломазен, со многу поединечни елементи, кои имаат свое директно влијание во спроведување на процесот, и програмата која е предвидена на државно ниво а се спроведува локално. Влијанието на локалниот предзнак во основното образование, е многу значајно во процесот на децентрализација, од друга страна, сведоци сме дека предизвикува доста проблеми кои се од друг карактер, а имаат индиректно или директно влијание врз образованието. Проблемите со кои се судрува образованието на локално ниво, најчесто се: изборот на директори на основни училишта, недостаток на финансиски средства, немање доволно огрев и други потребни репро материјали и основни средства, за нормално одвивање на образовниот процес. Сите овие карактеристики се директните фактори кои имаат свое влијание врз кадарот, кој што е прв на удар од сите овие промени, кадар кој што промените прво ги чувствува на сопствениот грб, го трпи почетното неискуство за да се стекне со потребното искуство, преку примена на одредени дидактички вештини го пренесува сопственото знаење на оние на кои им е неопходно. Токму овде е вистинскиот момент да се навратиме на насловот на трудот: **“ОБУКИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО УЧИЛИШТАТА ОД ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ”**, бидејќи тоа е клучно за развојот на целокупното општество. Овде мора да ги дадеме воведните напомени за образовниот систем во Република Македонија, кој што е базиран на повеќе нивоа: предшколско образование, основно образование, средно образование и високо образование. Разгледувајќи го концептот на целокупното образование, најголема мотивација кај мене предизвика основното образование, каде што е зачетокот на образованието и воспитувањето пред се на децата, каде што се удираат темелите за градење на личноста на секој од тие ученици поодделно. Основното образование, секако

дека е темелот над кој подоцна се гради кулата од образование за секој поединец, и токму градењето на една одлична база во која, децата се стекнуваат со основните образовни сознанија, стекнуваат соодветни неопходни навика и вештини за учење, однесување, почитување, заедништво и трудољубивост, се најосновните карактеристики кои ќе ги водат во животот. Ваквото значење кое го има основното образование, само по себе, не би значело ништо ако не постојат луѓето кои работат во основното образование, и кои го имаат значењето и улогата на втори родители, кои преку пренесување на сопственото знаење, умеење и вештини се трудат на најпогоден начин преку користење на соодветни образовни методи да го пренесат потребното знаење. Бидејќи претходно кажавме дека светот е во едно постојано движење и развој, тоа се одразува и врз наставниот кадар и сите вработени во основното образование, ги принудува и нив на секојдневен процес на стекнување на нови знаења и вештини или постојана надградба и развој на сопствените вештини.

Ова се најзначајните мотивирачки фактори, кои ја зацврстија идејата за обработка токму на оваа тема, како мој магистерски труд, истовремено, тема која за мене претставува соодветен предизвик, бидејќи токму децата се оние невини суштества, кои на секој начин се трудат да дознаат и научат што е можно повеќе нови работи.

# 1. ОПШТО ЗА МЕНАЏМЕНТОТ

## 1. Поимно определување на менаџментот

Говорејќи за развојот на човечките ресурси, на секој почеток неопходно е да се определат одредени поими за нивно подоцнежено унифицирано поимање. Токму заради оваа причина, во трудот е направена дестинкција, помеѓу општите поими на менаџментот и поимите кои се специфични во менаџментот на човечките ресурси. Според терминологијата, поимот менаџмент потекнува од англиското говорно подрачје, од глаголот to manage – што има повеќе значења и тоа: 1). Управува, ракува; 2). Раководи, надгледува; 3). Се снаоѓа, успева; или од зборот management – што значи 1). Раководство, управа; 2). Ракување; 3). Постапка или manager – што значи управител, директор<sup>1</sup>. Како и да е, поимното определување на терминот менаџмент предизвикало интерес на многума теоретичари за негово определување, но неможејќи да се сложат, некако молчешкум е прифатен овој термин во неговата англиска верзија, и како менаџмент е општоприфатен и разбран термин кој универзално се користи. Сепак, од наша страна ќе бидат претставени уште неколку дефиниции кои се поставени од различни теоретичари. Мери Паркер Фолет која меѓу првите го дефинирала поимот менаџмент како “умешност работите да се остваруваат со ангажирање на луѓе”, повикувајќи се на фактот дека менаџерите ги остваруваат организациските цели преку насочување на активностите на другите луѓе<sup>2</sup>.

За Гарет Џонс и Џенифер Џорџ, менаџментор е планирање, организирање, водење и контролирање човечки и други организациони ресурси, за ефикасно и ефективно остварување на организационите цели. Организационите ресурси вклучуваат: луѓе и нивни вештини, know-how и искуство, машини, сирови материјали, компјутери и информациска технологија, финансиски капитал, лојални клиенти, како и вработени<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Симонческа,Л.(2007). Основи на менаџмент,Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Летра Дизајн, Охрид, стр.10

<sup>2</sup> Ibid, str.12

<sup>3</sup> Бакрески,О.(2011). Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ стр.20, преземено од Jones,R.G., & George,M.J. (2008). Contemporary management, Irwin, New York, McGraw-Hill

Според Кралев, “менаџментот претставува комплекс на функции, кои во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели, односно за управување”<sup>4</sup>.

Сонер и Фримен дефинираат дека: менаџментот е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположиви ресурси со цел да се постигнат поставените цели<sup>5</sup>.

За Шуклев, менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување однапред дефинираните цели<sup>6</sup>.

Wehrlich и Koontz го дефинираат менаџментот како: “процес на трансформација на влезните во излезни категории преку менаџерските функции: планирање, организирање, екипирање, раководење и контролирање.”<sup>7</sup>

Според Арнаудовски, менаџментот подразбира поставување јасна цел, а потоа и планирање, програмирање, поставување организација, обезбедување средства за нејзината реализација и сето тоа преку менаџментот да биде ефикасно и ефективно остварено преку подобар квалитет на вршењето на работите (остварување на целите) поголем и подобар квалитет, и сето тоа заедно да претставува развој, напредок, менување на претходните состојби или создавање ново, различно од претходната состојба кое значи прогрес, развој.<sup>8</sup>

Во светската литература постојат уште многу дефинирања на менаџментот, но ова е сосема доволно да може да биде извлечен еден заеднички именител за поголемиот број на дефиниции, тоа е дека менаџментот е наука за управување, обликување и развој на системот кој што би се состоел од неколкуте основни функции: планирање, организирање, водење, мотивирање и контролирање. Токму заради тоа следуваат и другите објаснувања за менаџментот.

---

<sup>4</sup> Петковски, К. (1998). Менаџмент во училиште – што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје, НИРО – Просветен работник, стр. 48, преземено од Кралев Т., (1995). Основи на менаџментот, Скопје, ЦИМ.

<sup>5</sup> Петковски, К. Алексова, М. Здравствен менаџмент, (2004). Битола, ХЕРАКЛИ КОМЕРЦ, стр. 62

<sup>6</sup> Бакрески, О. (2011). Основи на безбедносен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет ВЕБ-ПРИНТ, стр. 20, преземено од Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Скопје, Економски факултет, стр. 5

<sup>7</sup> Симонческа, Ј. (2007). Основи на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Летра Дизајн, стр. 12, преземено од Wehrlich, H., Koontz, H. (1994). Менаџмент, превод, Загреб, стр. 4

<sup>8</sup> Арнаудовски, Ј. (2011). Судски менаџмент, Правен факултет “Јустинијан Први” – Скопје, 2 Август С, Штип, Скопје, стр. 33

## 2. Значењето на менаџментот

Ако погоре ги претставивме поимите, преку кои во најголем број се определува терминот менаџмент, очекувано е да го определеме и значењето на самиот менаџмент за определена организација,<sup>9</sup> во која, се спроведува или функционира. Зборувајќи за организација овде е вистинското место за претставување на *основните елементи на секоја организација*:

- Целите како идни резултати кон кои ги насочува своите напори;
- Ресурсите со кои треба да располага за да ги оствари поставените цели и
- Начинот на искористувањето на тие ресурси<sup>10</sup>.

Вака поставените елементи на организацијата го принудуваат менаџментот, постојано да биде сконцентриран и насочен кон исполнување на поставените цели, за кои е значајно да бидат реално поставени, како би се овозможило нивно постигнување и развој. Во остварување на поставените цели секако треба да бидат максимално искористени сите расположиви ресурси, со што би се постигнала поголема ефективност и ефикасност во работењето на организацијата. Кога веќе ги споменавме и да ги објасниме овие два поима, **ефективност** – според Drucker, означува “да се направат вистинските работи”, што подразбира да се изберат вистинските цели. **Ефективноста** претставува индикатор на квантитативното и квалитативното задоволување на потребите на потрошувачите со производите и услугите што препријатието ги нуди.<sup>11</sup> Од овдека произлегува и последниот елемент на организацијата а тоа е, начинот на искористување на ресурсите, што значи, нивно максимално искористување и трошење заради постигнување поголема ефикасност. Ова значи дека преку соодветно организирање на постојните расположиви ресурси, се постигнуваат зголемени резултати, што во суштина е основно за развојот на организацијата. Сепак за да може подобро да го разбереме овој процес, следува следната подточка за предметот и целите на менаџментот.

---

<sup>9</sup> Под поимот **организација** се подразбира: свесно поврзување на две или повеќе лица, за да остварат одредена за нив заедничка цел, преземено од Лидија Симонческа, Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, Летра Дизајн, Охрид, 2007, стр.14

<sup>10</sup> Симонческа, Л. (2007). Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, Летра Дизајн, стр. 14

<sup>11</sup> Ibid, str.15

### 3. Предмет и цели на менаџментот

Претставувањето на предметот и целите на менаџментот ќе го сториме преку, претставувањето на предметот и целите на менаџментот на човечки ресурси. Причината за ваквото претставување е да не правиме негово дуплирање, и затоа на почетокот ќе го претставиме предметот на менаџментот. Предмет на науката за човечки ресурси иако подолго време бил запоставен е човечкиот фактор. За прифаќањето на човечкиот фактор како предмет на интерес на менаџментот на човечки ресурси, придонела неговата клучна улога во организација и работењето. Токму ваквиот пристап на современата наука за човечките ресурси го поставува и нејзиниот **предмет** на проучување а тоа се:

- Управувачка активност која опфаќа планирање на човечките ресурси, регрутирање, селекција и пополнување на работните места, развој, наградување, заштита на вработените и слично;
- Интерни и екстерни фактори на управување со човечките ресурси;
- Организациски претпоставки за остварување на функцијата на управување со човечките ресурси;
- Односот помеѓу синдикатот и менаџментот во организацијата.<sup>12</sup>

Секако дека постигнувањето на поставените цели, се одвива преку менаџментот со човечките ресурси. **Општата цел** на управување со човечките ресурси е постигнување на успех преку вработените. Остварувањето на општата цел преку нејзиното стратешко ниво, придонесува да се направи предност во конкурентноста на организацијата во остварување на следните цели:

- Набавување и развој на потребните човечки ресурси, со што се проценуваат и задоволуваат идните потреби за луѓе, како и нивното напредување, континуирано образование и развој;
- Наградување на вработените за работата која ја извршуваат во однос на покажаните резултати, со што се зголемува мотивацијата а вработените се обврзуваат кон остварување на поставените цели;
- Воспоставување на добри односи во организацијата, кои може да се одржуваат со партнерскиот однос помеѓу менаџментот и вработените.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. , стр.23

Остварувањето на овие цели е можност и обврска за успешно спроведување на функциите на менаџментот.

#### 4. Функции на менаџментот

Зборувајќи за функциите на менаџментот, во литературата може да се сретнат поголем број на различни дефинирања на овие функции, во зависност од различитите автори и нивните интереси. Секако во функциите на менаџментот се опфатени голем број на активности кои придонесуваат за подобрување и порационално трошење на ресурсите, што истовремено придонесува до зголемување на производството со трошење на минимум потребни ресурси. Околу објаснувањето на функциите на менаџментот почнало да се размислува и станува збор, некаде на почетокот на дваесетиот век од страна на францускиот инженер Н. Fayol. Тој ги претставил следните **функции на менаџментот**:

- Предвидување и планирање;
- Организирање;
- Наредување;
- Координирање и
- Контролирање.<sup>14</sup>

После првото претставување на функциите на менаџментот, за истите почнало малку повеќе да се размислува и дебатира, па така, околу шесетите години на минатиот век Р.Drucker, направил промена во погледот на функциите на менаџментот, вметнувајќи го размислувањето за почитувањето на луѓето во процесот на работењето. Така е поставена новата определба на функциите на менаџментот според Р. Drucker, во која се опфатени следните функции:

- Планирање;
- Организирање;
- Интегрирање;
- Мерење и оценување на постигнатите резултати и

---

<sup>13</sup> Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. , стр.23

<sup>14</sup>Симонческа,Л.(2007). Основи на менаџмент,Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Летра Дизајн, Охрид, стр.20

- Развој на кадри.<sup>15</sup>

Секако дека имало и многу други автори кои се занимавале со функциите на менаџментот па така, Н. Koontz и Н. Wehrich, кои истакнуваат пет функции:

- Планирање;
- Организирање,
- Кадровско пополнување (staffing);
- Водење и
- Контролирање.<sup>16</sup>

За конкретните функции на менаџментот ќе стане збор подетално во главата која следи каде што поединечно ќе бидат обработени сите функции на менаџментот на човечки ресурси.

## 5. Видови на менаџмент

Кога станува збор за менаџментот, секако дека постојат повеќе видови на менаџмент, што е разбирливо според задачите кои ги имаат одделните видови на менаџмент. Според Симонческа, постојат три **вида на менаџмент**:

- Нормативен менаџмент;
- Стратегиски менаџмент и
- Оперативен менаџмент.<sup>17</sup>

Поделбата на погорните видови на менаџмент, произлегла од задачите кои тие ги имаат и делокругот на нивното работење. Во делот на *нормативниот менаџмент* се опфатени четири основни подрачја:

- Визија;
- Глобалната деловна политика;
- Статутот;
- Културата.<sup>18</sup>

Во *стратегискиот менаџмент* се опфатени три дела:

- Стратегија на односот производ/пазар;

<sup>15</sup>Симонческа,Л.(2007). Основи на менаџмент,Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Летра Дизајн, Охрид, стр.20

<sup>16</sup> Ibid, str.21

<sup>17</sup> Ibid, str.31

<sup>18</sup>Симонческа,Л.(2007). Основи на менаџмент,Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Летра Дизајн, Охрид, стр.33

- Стратегија на ресурсите;
- Стратегија на извршување.<sup>19</sup>

Во *оперативниот менаџмент* се издвоени четири подрачја и тоа:

- Создавање на систем на производи (оперативни) цели и утврдување на тековни акции, политики и процедури за нивно постигнување;
- Организирање на човечките и материјалните ресурси во ефикасно производство на производи и услуги;
- Насочување, водење и мотивирање на вработените со цел тие да бидат продуктивни и
- Следење и контролирање на резултатите со цел да се осигури остварување на целите на претпријатието во целост.<sup>20</sup>

За видовите на менаџмент и неговите обврски може уште многу да се пишува но тоа ќе го оставиме за следната глава.

## 6. Нивоа на менаџмент

Бидејќи функциите на менаџментот го опфаќаат целокупното работење во една организација, токму заради тоа и нивоата на менаџментот, се протегаат низ целокупното работење во организацијата и се групирани на повеќе делови (нивоа). Според Кралев, се претставени три нивоа:

- Врвни (top level managers)
- Средни (middle level managers )
- Прво ниво на менаџмент ( first line managers).<sup>21</sup>

Од друга страна кај Симонческа се претставени две насоки на развој на менаџментот и тоа:

- Вертикална диференцијација и
- Хоризонтална диференцијација.

Во секоја од овие дивергенцијации постојат и внатрешни подгрупи и тоа: *вертикалната диференцијација* ги има следниве поделби:

- Врвен менаџмент;

<sup>19</sup> Ibid, str.34

<sup>20</sup> Ibid, str.35

<sup>21</sup> Кралев,Т.(1995). Основи на менаџмент, Скопје, ЦИМ или Петковски,К.(1998). Менаџмент во училиште – што треба да се знае и умеа за успешно да се води училиштето, Скопје,НИПРО Просветен работник,стр.55

- Средно ниво на менаџмент и
- Менаџмент на ниско ниво<sup>22</sup>.

Во *хоризонталната диференцијација* се опфатени:

- Функционални менаџери;
- Генерални менаџери и
- Проектни менаџери.<sup>23</sup>

Сите овие поделби имаат еден заеднички именител, тоа е подобрување на работењето на организација и зголемување на перформансите на вработените и продуктивноста. За да може се ова успешно да се спроведе, потребно е, истото да биде спроведено преку еден и единствен процес на менаџментот, кој што има помалку или повеќе составни елементи. За менаџментот како процес повеќе е објаснето во следното поглавие.

## 7. Менаџментот како процес

Според American Management Association, претставени се трите основни менаџерски функции кои се главните одлики на процесот кој се спроведува преку:

- Планирање;
- Организирање и
- Контролирање.<sup>24</sup>

Овие основни функции во процесот на менаџментот секако дека подетално ќе бидат обработени во главата која следува, и во која на пообеман и подетален начин ќе бидат опфатени сите клучни карактеристики на менаџментот на човечки ресурси.

---

<sup>22</sup>Ваквата поделба ја имаат направено и, Џонс Г.Р. и Џорџ Ц.(2008).Современ менаџмент, (превод) Глобал комуникации, Скопје стр.17

<sup>23</sup>Симонческа,Л.(2007). Основи на менаџмент,Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Летра Дизајн, Охрид, стр.38-43

<sup>24</sup> Ibid, стр.22

## II. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

### 1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

Да се зборува за човечки ресурси а да не се запознаеме со нивните почетоци, било многу непромислено и нереално. Имено, човекот како фактор во општественото живеење, е тој кој што придонел за негоиот развој, преку развојот и откривањето на нови средства за работа, нови технологии и техники за зголемување на производството, процесот на индустријализацијата и денешното современо производство. За да може да биде постигнат еден ваков општествен и човеков развој, поминале големи трансформации, сепак клучно е дека настанала трансформација на поимањето за човекот, не како средство туку како капитал. **Човечкиот капитал** претставува вкупната вредност на човечките ресурси во организацијата.<sup>25</sup> Ваквата промена е значајна заради тоа што, организацијата е директно зависна од перформансите со кои располага нејзиниот човечки капитал а со тоа има директно влијание и врз конкурентноста на организацијата. За *значењето на човечките ресурси* за организацијата пишува (Пржуљ, 2002):

- Човечките ресурси за разлика од останатите ресурси, можат да ги стават во функција сите умствени, физички и други потенцијали со кои располагаат;
- Човечкиот потенцијал, добро насочен и комбиниран во насока на тимско работење, обезбедува синергијски ефект, кој што вкупните резултати од работењето ги прави поголеми од поединечно постигнатите резултати;
- Резултатите од работењето на поединецот, групата, тимовите во организацијата во целина, помеѓу останатото зависат и од однесувањето и мотивираноста на вработените и менаџерите;
- Единствено човекот, може да ја формира визијата, проектната стратегија, да има идеја, да формира креации, да осмислува нови производи и слично;

---

<sup>25</sup>Јовановиќ, Божинов, М. Кулиќ, Ж. Цветковски, Т. (2004). Менаџмент људских ресурса, Београд, Мегатренд универзитет примењених наука, стр. 5

- Поединечните знаења и способности и поединечните квалитети и можности, представуваат специфичен и по многу нешто единствен потенцијал на организацијата, ако добро се распределени и поставени, и на вистински начин насочени кон постигнување на организациските цели;
- Човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз работењето на организацијата, помеѓу другото, и заради тоа што влијанието на одредени одлуки и промени може со години да се одрази на вкупните ефекти во работењето;
- Односот на организацијата кон човечките ресурси има повеќекратно дејство – од економска, социјална и здравствена природа;
- Човечките ресурси имаат способност за самообновување и развој, уште повеќе што со користењето не се обезвреднуваат и не се намалуваат туку се потврдуваат и зголемуваат;
- Човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции, бидејќи нивното постигнување е незамисливо без вклучување на човекот и неговите умствени и други потенцијали;
- Вложувањето во човечките ресурси е поисплатливо и од вложувањето во било кој друг ресурс, бидејќи без човекот и неговото работење нема ни вишок на вредност, односно новосоздадена вредност.<sup>26</sup>

Вака претставеното значење на човечките ресурси, бара истите да бидат и поимно определени според различните сфаќања на авторите. Самиот поим на менаџмент на човечки ресурси датира од осумдесетите години на XX век и од тогаш се појавиле многу дефинирања, но ние ќе искористиме неколку.

**Менаџмент на човечките ресурси** е серија на активности кои: прво, им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да се осигураат дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет.<sup>27</sup>

**Менаџмент на човечките ресурси** е област од науката за организацијата која се бави со проучувањето на сите аспекти на вработените и организацијата. Со

<sup>26</sup> Пржуљ, Ж. (2002). Менаџмент људских ресурса, Београд, Институт за развој малих и средњих предузеќа

<sup>27</sup> Бојациоски, Д. Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Економски факултет стр. 20, преземено од: Torrington D., & Hall L., & Taylor S., (2008). Human Resource Management, 7<sup>th</sup> edition, England, Prentice Hall. стр. 25

оглед на предметот на проучување, научната област менаџмент на човечки ресурси не се развивала изолирано, туку во поширокиот контекст на индустриските промени и економскиот развој и укажува на нејзиното прилагодување на бурните и континуирани промени кои индустријализацијата ги имаше врз општеството во целина, а посебно врз човековата работа.<sup>28</sup>

**Менаџмент на човечките ресурси** е стратегиски и кохерентен пристап на управување со највредните средства на организацијата: луѓето кои работат во неа, кои поединечно и колективно придонесуваат за остварување на нејзините цели.<sup>29</sup>

**Менаџмент на човечките ресурси** претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата, насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.<sup>30</sup>

**Менаџмент на човечките ресурси** се занимава со дизајнирање на формални системи во организацијата, кои ќе осигураат ефективно и ефикасно искористување на човечкиот талент за остварување на организациските цели. Поедноставно кажано менаџментот на човечки ресурси во организацијата треба да обезбеди извршување на функциите: регрутација, наградување, обука и развој на кадарот.<sup>31</sup>

## 2. Цели на менаџментот на човечки ресурси

Ако претходно видовме дека, развојот на човечките ресурси, како основна цел ја има, преку развојот на луѓето во организацијата да се постигне успех, тогаш сосема е јасно дека суштината на новата концепција на развојот на човечки ресурси е континуиран развој на кадарот. Според тоа “системот за управување

---

<sup>28</sup>Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, “ЦЕКОМ” –боокс д.о.о стр.15

<sup>29</sup>Јовановиќ,Божинов,М.Кулиќ,Ж.Цветковски,Т.(2004). Менаџмент људских ресурса, Београд,Мегатренд универзитет примењених наукастр.11

<sup>30</sup>Бојациоски,Д.,Ефтимов,Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Економски факултет –стр.21, преземено од кај: Шибер, Бахтијаревиќ,Ф. (1999). Менаџмент људских потенцијала, Загреб,Голден маркетинг,стр.16

<sup>31</sup>Бојациоски,Д.,Ефтимов,Љ.(2009). Менаџмент на човечките ресурси,Скопје,Економски факултет,стр.20, преземено од кај: Dassler,G.(2008).Human Resource Management, New Jersey 11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, стр.2

на човечките ресурси, може да биде извор на организациските способности кои на организацијата и овозможуваат да учи и створи капитал врз база на новите можности. Може да се кажи дека менаџментот со човечки ресурси се занимава со следниве цели: (Armstrong, 2001)<sup>32</sup>

- Набавување и развој на потребата од човечки ресурси;
- Вреднување на вработените во склад со покажаните резултати;
- Поставување на добри односи.<sup>32</sup>

Од друга страна според Бојациоски и Ефтимов, исто како и Суша<sup>33</sup>, суштината на имплементирање на модерната концепција на менаџментот на човечки ресурси во работењето, се состои во обезбедување на негова активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените цели. Тоа значи дека улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси, може да се објасни преку, идентификување на неговите **основни цели**:

- Цели поврзани со вработените;
- Цели поврзани со резултатите;
- Цели поврзани со промените;
- Административни цели,<sup>34</sup>

Исто така е интересно и гледиштето според кое, постојат и следниве **специфични цели** на менаџментот со човечки ресурси кои се делат во три основни групи:<sup>35</sup>

- Економски цели;
- Социјални цели;
- Цели поврзани со флексибилноста и промените.

Ако се вака поставени целите на менаџментот на човечките ресурси, тогаш е неопходно постоење на одредено лице или група од лица (структура) во организацијата, која ќе се занимава со оваа активност и истата ќе ја спроведува.

---

<sup>32</sup>Јовановиќ,Божинов,М.Кулиќ,Ж.Цветковски,Т.(2004).Менаџмент људских ресурса, Београд,Мегатренд универзитет примењених наука.стр.13-14

<sup>33</sup>Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад,“ЦЕКОМ” –боокс д.о.о. стр.21

<sup>34</sup>Бојациоски,Д.Ефтимов,Љ.(2009).Менаџмент на човечките ресурси, Скопје,Економски факултет стр. 22

<sup>35</sup>Бојациоски,Д.Ефтимов,Љ.(2009).Менаџмент на човечките ресурси, Скопје,Економски факултет стр. 23, преземено од Шибер, Бахтијаревиќ,Ф.,(1999) Менаџмент људских потенцијала, Загреб, Голден маркетинг, стр.16

Токму за тоа станува збор во следната подточка каде се објаснуваат носителите и функцијата на човечките ресурси во организацијата.

### 3. Носители на функцијата на човечките ресурси

Околу носителите на функцијата на човечките ресурси, може да се зборува во поново време бидејќи, претходно во зависност од големината на компанијата така и биле распределувани и носителите и обврските на оваа функција. Секако, малите организации ниту финансиски ниту структурно не се во можност да финансираат некоја специјална структура за оваа функција, па таа му припаѓа на раководителот или директорот. Окрупнувањето на организацијата овозможувало и вработување на лице (поединец), кое располага со посебни и потребни знаења за оваа функција, која тоа ја извршувало за организацијата. Во третата фаза, заради зголемениот обем на работа и потребата од стручна и специјализирана служба, во организациите се формирале одделенија за извршување на менаџмент на човечки ресурси. Денес како четврта и најмодерна фаза на развојот на компаниите, се укажува потреба од формирање на посебни сектори (особено во големите компании), каде во секторите за човечки ресурси се вработуваат лица од разни образовни профили (психолози, социолози, антрополози, правници, социјални работници, економисти и др.), кои што функции се поделени на четири групи одделенија: вработување, плаќање, обука и развој, и односи со вработените.<sup>36</sup>

Извршувањето на работите од секторот за човечки ресурси ги раководи, најчесто професионален менаџер за човечки ресурси кој има свои четири улоги:

- **Линиска функција** – ги насочува, води и управува активностите на вработените во неговиот оддел или сектор за човечки ресурси;
- **Координативна функција** – ги координира активностите на линиските менаџери во организацијата и осигурува дека се во согласност со општоприфатените организациски политики и практики за човечките ресурси;

---

<sup>36</sup>Бојациоски, Д.Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Економски факултет стр. 25, околу поделбата слично групирање е претставено Миликиќ Богиќевиќ, Б. (2006). Менаџмент људских ресурса, Београд, Центар за издавачку делатност, Економски факултет у Београду стр.7 а преземено од Dessler, G., (2000). Human Resource Management, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall

- **Советничка функција** – ги советува и им помага на линиските менаџери во извршувањето на сите активности кои се поврзани со човечките ресурси како: вработување, обука, наградување, советување, промовирање и отпуштање на вработените;
- **Стратегиска улога** – во последно време се наметнува како улога на менаџерот на човечки ресурси, воспоставување тесна врска и корелација помеѓу корпоративната стратегија и стратегијата на менаџментот на човечки ресурси. Не ретко, тој ја игра улогата и на потпредседател на компанијата и директно учествува во дефинирањето на корпоративната стратегија.<sup>37</sup>

Откако се ова е претставено, сега е редот навистина да се дефинираат и носителите на функциите на менаџментот на човечките ресурси. Според Бојациоски и Ефтимов, основни носители на функциите на менаџментот на човечките ресурси се линиските менаџери кои треба да ја преземат целосната одговорност за успешното и ефикасно управување на највредниот и уникатен ресурс на секоја компанија – вработените.<sup>38</sup> Сите менаџери, без разлика на кое хиерархиско ниво се наоѓаат (врно, средно или оперативно), без разлика во кое функциско подрачје работат (маркетинг, набавки, производство), без разлика во каква компанија работат (мала, средна или голема), мораат да поседуваат знаења и способности за успешно решавањена сите прашања поврзани со вработените, при тоа следејќи ги советите, насоките, политиките и програмите за успешно управување на човечките ресурси дадени или креирани од менаџерите на човечки ресурси.<sup>39</sup>

Функционирањето на секторите за човечки ресурси е условено од повеќе фактори за кои станува збор во следниот поднаслов.

---

<sup>37</sup> Бојациоски, Д. Ефтимов, Љ. (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Економски факултет стр. 25

<sup>38</sup> Ibid, стр. 24

<sup>39</sup> Ibid, стр. 24

#### 4. Фактори кои влијаат за современиот развој на човечки ресурси

Зборувајќи за современиот развој на човечките ресурси, неминовно се наметнува потребата пред се, од негово научно унапредување и развој, преку еден мултидисциплинарен пристап, во кој би биле опфатени, сите научни области кои ги користат кадрите од секторите на менаџментот со човечките ресурси (психологија, социологија, антропологија, правната, социјалната, економиската и др.). Токму заради ваквиот пристап кај Суша, се среќаваат два вида на основни поделби на факторите: 1) фактори кои влијаат на развојот и унапредувањето на менаџментот на човечки ресурси, основно како научна дисциплина и 2) фактори кои битно влијаат на извршување на практиката на менаџментот со човечки ресурси.<sup>40</sup>

Врз основа на овие фактори како научно дисциплински, влијаат бројни фактори од кои најзначајни се: *економските фактори, факторите кои произлегуваат од научно – технолошкиот развој и останати фактори.*

Економските фактори влијаеле на прераснувањето на персоналниот менаџмент во менаџмент на човечки ресурси, со што на piedestal испливаа луѓето, нивните вредности и способности. Најзначајни **економски фактори** се:

- Процесот на спроведувањето на глобализацијата и интеграцијата;
- Промената на методите на стопанисување;
- Диверзификација<sup>41</sup> на пазарот на трудот;
- Нафтената криза;
- Јапонската стопанска експанзија.<sup>42</sup>

**Фактори за кадровскиот и научно – технолошкиот развој:**

- Појавата на нови видови занимања;
- Научно - технолошкиот развој;
- Интелектуализација на професијата и работата.

Третата група се **останатите фактори:**

---

<sup>40</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, “ЦЕКОМ” –боокс д.о.о. стр.26

<sup>41</sup> Проширување на портфолиото на производи, ресурси или инвестиции со цел намалувањето на ризикот,  
<http://www.makedonski.info/show/%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B7%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0/%D0%B6>

<sup>42</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, “ЦЕКОМ” –боокс д.о.о стр.27

- Менување на вредностите и стилот на живеење;
- Демографските промени;
- Зголеменото вработување на жените<sup>43</sup>

Во другите фактори кои имаат особено значење во извршувањето на праксата на менаџментот на човечките ресурси, некои автори ги дефинираат со променет пристап и ги сочинуваат: **различни фактори од опкружувањето** кои ги делат на **интерни и екстерни** (Кулик, 2005)<sup>44</sup>

**Интерните фактори** кои влијаат на управувањето на човечките ресурси се фактори, кои се наоѓаат внатре во организацијата на кои може да се влијае а тие се: *карактеристиките на организацијата, карактеристиките на вработените и карактеристиките на работата која во организацијата се извршува*. Преку интерните фактори може да се види сликата за организацијата и токму затоа истите ќе бидат малку подетално обработени.

**Карактеристики на организацијата.** За да функционира организацијата пропишани се голем број на документи, систематизации, правилници и упатства за успешно извршување на поставените цели. Преку остварување на плановите се постигнува успешно работење на организацијата. Сепак постојат најзначајни фактори врз кои може да се влијае, а кои го определуваат карактерот на организацијата, тие се:

- Реална и остварлива стратегија на работење и развој (насочена во правец на остварување на организациските и поединечните индивидуални цели);
- Поставување на организациската структура форматирана во процес на организирање на организацијата;
- Организациската култура во организацијата (обичаи, навики, традиција, сваќањата и слично);
- Климата во организацијата (изразена преку состојбата на меѓучовечките односи, улогата на вработените и управувањето, системот за наградување и слично);
- Големината на организацијата;
- Уредувањето на техничко-технолошкиот систем на организацијата кој доведува до поголема прилагоденост кон опкружувањето.

<sup>43</sup> Ibid, стр.28-30

<sup>44</sup> Ibid, стр.30, преземено од Кулик Ж.,(2005).Управљање лудским потенцијалима, , Београд НИП Радничка Штампa

**Карактеристики на вработените** – на формирањето на личните особини на луѓето како што се: карактерот, темпераментот, способностите, ставот и други, влијаат различни биолошки, природни, општествени и други фактори. За организацијата најзначајни карактеристики на вработените се:

- Личните карактеристики и интересите на вработените;
- Работната мотивација;
- Ставовите;
- Задоволството од работењето;
- Организациската посветеност;
- Предрасудите;
- Способностите и други квалитети.<sup>45</sup>

**Карактеристики на работите кои се извршуваат во организацијата**– организациската структура во организацијата и начинот на управување го одредуваат карактерот и природата, видовите и барањата на работите кои се извршуваат. За ова свое влијание, имаат **екстерните фактори** кои влијаат на организацијата а се наоѓаат надвор од организацијата и се надвор од директната контрола на нејзиниот менаџмент. Екстерните фактори се групирани во: *активности на државата, економското опкружување и културното опкружување.*

За остварување на сите поставени цели од страна на менаџментот, неопходно е носителите на функциите за човечките ресурси, добро да го владеат познавањето на сите фактори кои имаат огромно влијание врз работењето на организацијата, а сето тоа мора да биде преточено во еден процес на работење на одделите – секторите за развој на човечките ресурси.

## **5. Процесот на работење на одделите за развој на човечки ресурси**

Бидејќи целиот процес на работењето на одделите за развој на човечките ресурси, се одвива во неколку фази, кои се клучни за успешното работење и развој на организацијата, овде истите ќе бидат претставени а потоа и подетално обработени. Фазите од процесот на работење на одделите за развој на човечки

---

<sup>45</sup> Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад,“ЦЕКОМ” –боокс д.о.о. стр.30

ресурси се следниве: *планирање и регрутирање, мотивирање, контролирање, организирање, координирање и одлучување*, тоа се оние фази кои ги прифатиле најголем број од научната јавност:

- А) Планирање и регрутирање

Бидејќи самото планирање е одреден процес во кој што човекот однапред сака да припреми или подготви некои состојби или процеси, за да може навремено, точно и со помалку средства да ги оствари, тоа ни покажува дека станува збор за мисловен процес кој во природата го може само човекот. Инаку самиот поим планирање наоѓа своја етимолошка основа во латинскиот збор “*planum*”, што значи рамна површина, изготвување скица, нацрт или план. Планирањето претставува свесна и разумна дејност на човекот, насочена кон рационално постигнување на однапред поставени цели.<sup>46</sup> Од друга страна постојат и автори кои го дефинираат планирањето како: “процес на размислување, на организирано предвидување на визијата базирана врз факти и искуство кое е потребно за умствена акција.”<sup>47</sup> Секако дека за планирањето постојат и други видувања, па така, Миќа Јовановиќ-Божинов и др.го определуваат планирањето како: “со планирањето на човечки ресурси се определува бројот на човечките ресурси кои и се потребни на организацијата за постигнување на своите стратегиски цели. Генерално, менаџментот на човечки ресурси се занимава со ускладување на ресурсите со долгорочните планови и потреби, иако понекогаш се однесува на краткорочни потреби.”<sup>48</sup> Покрај дефинирањето на поимите планирање овде ќе ги претставиме и *целите на планирањето на човечките ресурси*: а) привлекување и задржување на луѓето кои имаат соодветни вештини, експертиза и компетентност кои и се потребни на организацијата, б) предвидување на проблемите со предвиден вишок или недостаток на луѓе, в) развивање на флексибилна и добро обучена работна сила, со што се зголемува способноста на организацијата да се прилагоди на неизвесното и променливо опкружување, г) намалување на зависноста на организацијата од екстерното

---

<sup>46</sup> Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџментот, Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр.7

<sup>47</sup> L., Alford, H. Beatty, kaj .Шуклев, Б. (1993). Деловно планирање, Економски факултет – Скопје, стр.31, преземено од кај Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџментот, Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр.8

<sup>48</sup> Јовановиќ, Божинов, М. Кулиќ, Ж. Цветковски, Т. (2004). Менаџмент људских ресурса, Београд, Мегатренд универзитет примењених наука стр.44

опкружување, кога потребните вештини можат да се обезбедат интерно, со задржување и развој на моментално вработените, д) подобро користење на човечките ресурси со воведување на флексибилен систем на работење. Според Петковски и Стоилковска, *процесот на планирање на кадрите опфаќа четири фази*: 1) Согледување на постојната состојба, 2) одлучување за идната состојба, 3) Стратегија за достигнување на посакуваната состојба и 4) проценка на успешноста.<sup>49</sup> Друкер планирањето го сфаќа како: “формулирање цели, формулирање политики, програми и постапки за нивно остварување или планирањето опфаќа дефинирање на целите на организацијата, изработка на стратегија за остварување на тие цели и развивање сеопфатна хиерархија на планови кои треба да ги активира и да ги координира активностите.”<sup>50</sup>

Особено е важно да се прикажат и различните модели на планирање на кадрите. Планирањето на кадарот мора да се прави во склад со визијата и стратегијата на организацијата, заради обезбедување на неопходни кадри за идните работни активности. Пристапот за планирање на човечките ресурси во организацијата е различен. Torrington, Hol и Tejlor (Torrington, Hajj and Taylor, 2004) објаснуваат два модели на планирање на човечките ресурси.<sup>51</sup> Тие модели се: а) традиционалниот модел на планирање на кадрите и б) интегриран модел на планирање на кадрите. *Традиционалниот модел на планирање на кадрите*, е модел во кој тежиштето е ставено на балансот помеѓу предвидената понуда и побарувачка на работна сила, со цел обезбедување на соодветен број на соодветени работници, на соодветените работни места во соодветното време. Повеќе автори го критикуваат овој модел од причина што недоволно ги уважува способностите на работникот и потребата од планирањето во однос на системот и културата на организацијата и однесувањето кон вработените Tejlor (Taylor, 1998).<sup>52</sup> Истото го прави и Bromham (Bramham, 1989), кој истакнува дека улогата на менаџерот е мотивирање на вработените, и дека тоа е процес помеѓу трошоците, бројот на контролата и системот. Во планирањето на кадрите

---

<sup>49</sup> Петковски, К. Стоилковска, А. (2010). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент стр. 114

<sup>50</sup> Бакрески, О. (2011). Основи на безбедносен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје стр. 89

<sup>51</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, “ЦЕКОМ” –боокс д.о.о. стр. 169

<sup>52</sup> Ibid, стр. 170

менаџерите завземаат бројчани елементи на предвидување, урамнотежени со понудата и побарувачката, контролата на дел од тоа се луѓето.<sup>53</sup>

Ако го видовме традиционалниот модел на планирање на кадрите, сега е моментот кога ќе го претставиме и **интегрираниот модел на планирање на кадрите**.

**Интегрираниот модел на планирање на кадрите**, овој модел ги обединува сите аспекти на планирањето вклучувајќи го и традиционалниот модел ( каде сме сега, влијанието на опкружувањето, преодна визија – каде сакаме да бидеме, дизајн и употреба на планови со цел остварување на транзицијата преку стратегиската визија.<sup>54</sup>

Секако, само овие два модела не можат многу да и помогнат на организацијата, ако претходно, не се направи предвидување на потребите на организацијата.

**Предвидувањето на потребите за кадар**, најчесто се спроведува преку два модалитета: субјективен (квалитативен) и објективен (статистички) метод.

**Субјективен метод на планирање**, е метод во кој што менаџерот искористувајќи ги сопствените знаења за предвидувањата на иднината, кои се базираат врз интуиција и субјективна проценка ги користи за планирање на кадарот. Типично за овој метод е дека се користи во малите организации.

**Статистичкиот (квантитативен) модел на планирање на потребата од кадар**, се базира врз расположливите податоци, применувајќи различни бројчани методи и модалитети. Вакви статистички методи постојат поголем број а овдека е сосема доволно само тоа што сме го претставиле.<sup>55</sup>

Преку моделот на предвидувањето, во суштина се прави анализа на работата и работните задачи, за да се оцени потребата од нови вработувања, нивниот број, нивните работни позиции и нивниот делокруг на работење, по што се пристапува кон донесување одлука за примање на нови вработени со што формално правно започнува процесот на примање на нови вработени.

После објавување на огласот за вработување: интерен или екстерен, следи пријавување и примање на пријавите, биографиите, CV или мотивациско писмо, по што следната постапка во планирањето е **регрутирањето на кадрите**.

---

<sup>53</sup>Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад,“ЦЕКОМ” –боокс д.о.о. стр.170, преземено од: Bramham, J.,(1989). Human Resource Planing, London, p.147

<sup>54</sup>Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад,“ЦЕКОМ” –боокс д.о.о.170

<sup>55</sup> Ibid, стр. 171

**Регрутирањето на кадрите**, е процес во кој, одговорното лице за човечки ресурси е должно, да најде соодветно лице за испразнето или наскоро кое ќе биде празно работно место или за ново работно место, во процесот на проширувањето и развојот на организацијата. Вообичаено, откако се констатира дека одредено работно место е слободно или наскоро ќе биде ослободено, одделот за развој на човечки ресурси, треба да добие соодветни информации за работното место и потребните квалификации, знаења и вештини за кандидатите за пополнување на тоа работно место. Покрај овие карактеристики за работното место, одредени работни места бараат и одреден профил на луѓе извршители на работите: физичкиот изглед и карактеристиките, образование, знаења и вештини, општа интелигенција, специфични способности, интереси, карактер и лични особини.<sup>56</sup> Процесот на регрутација е двосмерен бидејќи во него учествуваат две страни и тоа: заинтересираната организација и заинтересираните кандидати. Заеднички интерес на двете страни е успешно спроведување на постапката за регрутација и истата да биде професионално и коректно спроведена. Кадровскиот менаџмент во процесот на регрутација ги определува: *изворите на регрутирање, квалитетот на работната сила, поседувањето на индивидуални или тимски карактеристики, развојни или актуелни потенцијали на кандидатот, подготвеност на кандидатот за вложување во работата заради обезбедување на квалитет, критериумите за селекција и слично.*<sup>57</sup>

Процесот на регрутацијата се спроведува и обезбедува кадри од два извора: а) интерни извори за регрутирање и б) екстерни извори за регрутирање.

**Интерни извори за регрутирање**, овој вид на регрутирање на кадрите подразбира пополнување на кадар на испразнетите работни места со кадар кој што веќе работи во организацијата, а се спроведува преку: интерно огласување, препорака од вработените и по предлог од службите за човечки ресурси.

**Екстерни извори за регрутирање**, овој начин подразбира, пополнување на слободните и упрзанетите работни места, преку кадар од слободниот пазар на трудот, се работи за кандидати кои не се вработени во организацијата а се реализира преку: користење на бази на податоци, екстерно огласување, со

---

<sup>56</sup> Ibid, стр. 174

<sup>57</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. стр. 175

агенциско посредување, преку образовните институции, преку интернет и на други начини.<sup>58</sup>

Следната постапка во процесот на планирање на кадарот е **оценувањето на кандидатите.**

**Оценувањето на кандидатите**, е многу значајна постапка и токму заради тоа не смее да се пристапува паушално, туку мора, да се биде крајно сериозен, бидејќи од процесот на оценувањето и избирање на соодветен кандидат, зависи развојот и напредокот на организацијата.<sup>59</sup>

Откако ќе заврши процесот на оценување на кандидатите, одделот за човечки ресурси ја има најтешката работа да спроведе соодветна селекција на кандидатите според однапред дадените критериуми.

**Селекцијата на кандидатите** е процес во кој, преку примна на однапред утврдени стандардизирани методи, правила и техники, се врши избор помеѓу повеќе квалификувани кандидати за да може со оние кои најмногу одговараат на потребите на одредено работно место да се воспостави работен однос.<sup>60</sup> За успешно спроведување на селекцијата на кандидатите и избирање на оние кои се најкомпетентни за одредена работа, потребно е придржување кон одредени принципи врз кои процесот на селекција се темели:

- луѓето меѓусебно се разликуваат според многу карактеристики;
- различните работни места бараат различни карактеристики или различни комбинации на карактеристики;
- разликите помеѓу луѓето можно е да се забележат и да се мерат, како што е можно да се мерат и потребите на различните работни места;
- помагау карактеристиките на луѓето (предикатори) и успешноста во извршувањето на работата (критериумите) постои соодветна меѓузависност;
- односот помеѓу карактеристиките на луѓето и успешноста во извршувањето на работата може и нумерички да се изрази.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Ibid, стр. 175-176

<sup>59</sup> Ibid, стр. 181

<sup>60</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. стр.185

<sup>61</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. стр.186, преземено од Петковиќ М., Јаникијевиќ Н., Богичевиќ Б.,(2003). Организација, Београд, Економски факултет, стр. 490

Секој од кандидатите поседува одредени различности кои се според карактерот на личноста, способностите, мотивите, потребите, интересите и др. За успешно извршување на работата и прилагодување кон работата и работните услови најбитни се: *личните особини на кандидатот, неговите способности и компетенции*. Селекцијата на кандидатите како процес, тргнува од анализата на работата, критериумите на успешноста, барањата на работното место и според тоа утврдените потребни знаења, способности и особини на личноста. Работната успешност на потенцијалните кандидати се прогнозира врз основа на индивидуалните карактеристики, кои се проверуваат во процесот на селекцијата, преку примена на различни методи и инструменти. За полесно и попрегледно согледување на процесот на селекција на кандидатите, Кулиќ, 2005, ја подготвил следнава шема.

Особини кои се неопходни за успешно работење	Извори на информации за особините
Личен “background” и претходна успешност	Образецот на пријавата Интервју Докази за школската спрема Препораки
Способности и интереси	Образецот на пријавата Докази за школската спрема Препораки Интервју Податоци за работење Психолошки тестови
Ставови и потреби	Препораки Интервју Психолошки тестови
Аналитички способности	Докази за школската спрема Препораки Податоци за работење Работни референци Тестови од примерокот на работење
Вештини и технички способности	Докази за школската спрема Докази за тренинг Интервју Работни референци Тестови од примерокот на работење
Здравје, енергија и сила	Медицински прегледи Интервју Работни референци
Систем на вредности	Препораки Интервју

## Табела бр.1 Процес на селекција на кандидати<sup>62</sup>

За да може успешно да биде спроведена селекцијата, теоретичарите имаат различни пристапи кон видовите на методите за селекција на кадрите, најчесто ги групираат во следниве категории: 1) *стандардни извори на информации за кандидатите*; 2) *психолошки тестови*; 3) *интервју*; 4) *методи поврзани со работата*; 5) *неконвенционални методи на селекција*.

Групата 1) *стандардни извори на информации за кандидатите*, се едноставни извори на информации кои на почетокот на селекцијата нудат голем број на податоци за самиот кандидат. Најчести стандардни извори на информации за кандидатот се: *формулатор на пријавата, работната биографија и препораките*.<sup>63</sup>

Групата 2) *психолошки тестови*, во оваа група се користат поголем број на разновидни тестови за рзлични видови на работни места: *тестови за способности, тестови за интелигенција, тестови за специфични способности, тестови за креативност, тестови за механички способности, тестови за сензорски способности, тестови за психомоторички способности, тестови на личноста, тестови за интереси и знаења и адаптивно тестирање*.

Групата 3) *интервју*, е најчесто користениот метод или средство за селекција на кандидатите, кое што се дефинира како контролирана конверзација – разговор со одредена цел. Тоа е процес на проценка во кој, лицето кое го спроведува интервјето, преку разговорот со кандидатот, собира информации и проценува во која мерка кандидатот ги задоволува потребите а организацијата и може да биде успешен во работата. Според обликот на интервјето постојат повеќе видови и тоа: *а) неструктурирано интервју; б) структурирано интервју; в) полиструктурирано интервју*. Секако дека постојат уште многу групирања на интервјето но во овој случај истите нема да бидат обработувани.

Групата 4) *методи поврзани со работата*, во оваа група станува збор за специфични методи кои се преземаат за утврдување на на можностите на

---

<sup>62</sup> Кулик Ж., управљање људским потенцијалима, радничка штампа, Београд, 2005, стр.166, преземено од, Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад,“ЦЕКОМ” –боокс д.о.о стр.188

<sup>63</sup>Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад,“ЦЕКОМ” –боокс д.о.о стр.189

кандидатот а тие се: а) *пробната работа*, б) *тестови на способност за стекнување вештини* и в) *тестови на примерок од работењето*.

Групата 5) *неконвенционални методи на селекција*, оваа група на тестови за селекција вообичаено ја користат големите компании кои располагаат со сектори за менаџмент со човечки ресурси а со можност за користење на одредени неконвенционални методи: а) *тестови на поштеност- доверливост*, б) *тестови за користење на дрога*, в) *графологија*, г) *астрологија* и д) *полиграфско испрашување*.<sup>64</sup>

Процесот на селекција на кадрите продолжува и понатаму се до моментот на избор на соодветни кандидати според поставените критериуми од страна на одделот за човечки ресурси. Во продолжение се дадени преостанатите постапки: ***пробна работа, тестот на способност за стекнување на вештини и тестови за примерок од работата.***

***Пробната работа*** во последно време е добредојдена за одделите за човечки ресурси бидејќи, преку нејзе на дело можат да ги видат интересите и делумните перформанси на кандидатот кој што е избран. Од друга страна ова секако има свои позитивни финансиски ефекти за организацијата, која ги добива извршените работи можеби не во максимален обем но во доволен а најзначајно е за истото не троши финансиски средства (плати во полн износ заедно со другите придонеси).

***Тестот за стекнување вештини*** е посебно значаен на оние лица кои треба во своето работење да применуваат посебни методи и постапки кои се нови за нив. Токму улогата на овој тест е да се види и утврди, дали кандидатот е способен да се стекне и примени нови вештини, кои тогаш ги стекнува и колку од нив може да искористи за единица време, бидејќи работните места кои се врзани со норма<sup>65</sup> тоа го бараат од нив.

***Тестови за примерок од работата*** е вклучување на кандидатот во процесот на производство и тоа во определени фази и на конкретно определени работни места, за да се утврди на кое место тој може најбрзо да се вклопи и неговите

---

<sup>64</sup> Ibid, стр. 191-201

<sup>65</sup> Норма е работење во кое според однапред подготвен норматив, работникот во процесот на производството мора за единица време да произведе одреден број производи, бидејќи во ланчаниот систем на производство (посебно конфекциите, тешката индустрија, автомобилската индустрија и др.) се работи на зависност на процесот од претходниот извршител се кочи или застанува секој следен работник.

индивидуални карактеристики, да овозможат поголема продуктивност во работењето.

## • Б) Мотивирање

Втората фаза од процесот на работење на одделите за развој на човечки ресурси е *мотивирањето*. Самиот термин мотивирање, има едно општо значење во говорниот секојдневен јазик: некогo да го стимулираме, натераме нешто да стори или направи. Сепак во литературата за поимот мотив и мотивирање се среќаваат повеќе определувања кои овдека ќе бидат претставени:

Според Симонческа, *мотивирањето* е психолошки процес кој го определува однесувањето на човекот.<sup>66</sup>

Според Микуновиќ, *мотивирање*, лат. образложување, изнесување на мотиви, набројување на побуди или причини за некое дејствување или за сторено дело, за некоја постапка.<sup>67</sup> Додека за *мотив* се дадени следниве толкувања: лат. 1. повод, причина, поттик за некоја активност; 2. мисла водилка; 3. предмет со уметничка обработка; 4. причина за направено кривично дело; 5. муз. Мелодија, напев; лајтмотив.<sup>68</sup>

Според Вујаклија, *мотив* е: (лат. *motivum*, итал. *motivo*, фр. *motif*) побуда, повод, подстрек, потстрекнување, причина, во убавите вештини; изворно воспоставена уметничка мисла која преовладува низ целокупното уметничко дело или целокупната уметничка работа, муз. Фигура од повеќе тонови од чие што повторување, менување или мешање со други мотиви се развива поголема тонска целина. Додека *мотивацијата* е (лат. *motivatio*) образложување, образлагање, наведување на причините или побудите за нешто.<sup>69</sup>

Според Рот, *мотивацијата* е психолошка категорија, а се дефинира како “процес на поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон

---

<sup>66</sup> Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр. 161

<sup>67</sup> Микуновиќ, Љ. (1990). Современ лексикон на странски зборови и изрази, Скопје, Наша Книга стр. 392

<sup>68</sup> Ibid, стр. 392

<sup>69</sup> Вујаклија, М. (1980). Лексикон страних речи и изрази, Београд, Просвета, стр. 588

одредени објекти и регулирање на активности заради постигнување на одредени цели.<sup>70</sup>

Соред Алексик и др., **мотив за извршување на кривично дело** е: (лат. *Motivum* – потстрекнување, побуда, повод, причина) – психолошки фактор, со дејствување на внатрешните (ендогени) или надворешните (егзогени) фактори, кои го тераат одредено лице да стори кривично дело.<sup>71</sup>

Според Прангоска, **мотив** како предизвик за секоја индивидуа е услов или состојба која го предизвикува индивидуалното однесување. Тој претставува движечка сила внатре во индивидуата, а дали таа ќе реагира и како, зависи од јачината на мотивот. За да биде личноста мотивирана, таа треба да биде поттикната од опкружувањето. **Мотивацијата** всушност претставува пат кон остварување на одредена цел.<sup>72</sup>

Токму ваквото поимно определување и значењето на мотивацијата е клучна алатка со која, менаџерите можат почесто да се служат заради, добивање поголеми резултати со помалку вработени и со истите расположливи капацитети а на тој начин да се стекнат со поголема добивка. *Мотиврањето* на вработените е многу блиско со процесот на *наградување* или не е можно нивно раздвојување. Во еден ваков контекст на разгледување на мотивацијата и наградувањето, неопходно е да се претстават двата типа на компензации и стимулации (мотивации): а) *материјална компензација и мотивација (материјални награди), кои се состојат од редовни и нередовни материјални компензации и б) нематеријални компензации и мотивации (нематеријално наградување).*<sup>73</sup> Материјалните компензации, наградите и стимулациите во организацијата, треба да се разликуваат два вида на финансиски награди: 1) *директни материјални, односно финансиски награди*, кои се добиваат во пари и на рака и 2) *индиректни материјални награди*, односно добивки, со кои се придонесува до зголемување на индивидуалниот стандард, иако вработените не

---

<sup>70</sup> Рот,Н.(1981).Општа психологија, Београд, ЗУНС, стр. 192, преземено од, Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 161

<sup>71</sup> Алексик,Ж.,Шкулик,М.,Жарковиќ,М.(2004).Лексикон криминалистике, Смедеревска Паланка, Дигитал Дизајн, стр.186

<sup>72</sup> Прангоска,Л.(1998). Мотивацијата во туристичката пропаганда,Охрид, Институт за истражување на туризмот при Факултетот за туризам и угостителство , преземено од, Буцакоски,С.(2003). Полициски менаџмент, Охрид,Летра ,стр.48

<sup>73</sup> Јовановиќ,М. – Божинов, Кулик,Ж. Цветковски,Т.(2004). Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет применених наука, Београд, стр.231

ги примаат директно во облик на заработувачка (плата), ниту во било каков друг паричен формат ( пензиско и инвалидско осигурување, здравствено осигурување, исхрана, стипендии и школарина, разни видови на животно осигурување, слободни денови, годишен одмор и др.).<sup>74</sup>

	Класификација на материјалните компензации	Класификација на материјалните компензации
Поединец	Директни материјални компензации	Индиレクトни материјални компензации
поединец	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плата, заработувачка,</li> <li>• Стимулација,</li> <li>• Надокнада за иновации и рационализација</li> <li>• Надокнада за проширување на знаењето и флексибилност,</li> <li>• Други мотиватори</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стипендии и школарини,</li> <li>• Студиски патувања,</li> <li>• Специјализации,</li> <li>• Платено отсуство од работа и слободни денови,</li> <li>• Службен автомобил,</li> <li>• Менаџерски бенефиции</li> </ul>

Табела бр.2 Класификација на материјалните компензации, награди и стимулации (Бахтијаревик – Шибер, 1999)<sup>75</sup>

Кога зборуваме за мотивацијата на вработените, не можеме да ја заобиколиме и една од најпознатите и најчесто применуваните теории, **Масловата теорија**. Според оваа теорија постојат неколку нивоа на потреби од кои **Маслов направил нивна хиерархиска распределба:**

А) *физиолошки потреби – најниско ниво*, (потребата за сончева светлина, за вода, за храна, и друго за човековиот опстанок);

<sup>74</sup> Ibid, стр.231

<sup>75</sup> Преземено од Јовановиќ,М. – Божинов, Кулиќ,Ж. Цветковски,Т.(2004). Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет применених наука, Београд стр.232

Б) *потребите за сигурност или безбедност*, (потребата за слобода, потребата од заштита од закани во опкружувањето, животните и луѓето, потребата за засолнување, потребата за сигурност);

В) *социјалните потреби или потребите за заедништво и припадност*, (потреби за поврзување со поединци и воспоставување на одредени односи со нив, потреба за припаѓање кон одредена група, потребата за примање и давање љубов, потребата за изразување чувства);

Г) *потребите за почитување, ценење и стекнување на статус или задоволување на сопствената личност*, (потребата за моќ, потребата за постигнување, потребата за способност, потребата за доверба, потребата за смелост, потребата за независност, потребата за признание, потребата за престиж и репутација);

Д) *самоактуелизација или самодокажување* (највисоко ниво), (тоа се оние потреби за постигнување на врвни резултати и остварување на крајните цели во животот и работата на поединецот).<sup>76</sup>

Покрај успешно спроведената мотивација на вработените во целина или поодделно, можно е одредени вработени во процесот на работењето да не го даваат својот максимум. Заради што поголема успешност и ефикасност на процесот во системот на менаџмент со човечки ресурси воспоставен е системот на контролата.

### • Г) Контролирање

Третата фаза од процесот на работење на одделите за развој на човечки ресурси е **контролирањето – контролата**. За да можеме да пишуваме за контролата и соодветно да ја поимаме, на почетокот ќе го претставиме нејзиното поимно определување.

Според Микуновиќ, **контрола** е, фр. 1. преглед, надзор, проверување во исправност на работењето, 2. установа или личност која врши контрола. Додека поимот **контролира**, фр. Врши преглед на работата, прегледува, ја проверува

---

<sup>76</sup>Петковски,К. Стоилковска,А. (2010). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент.стр.238

исправноста во работата на луѓето и техничките средства, исправноста на прехранбените продукти и др.<sup>77</sup>

Според Вујаклија, поимот **контрола** (фр. controle) двократен регистар, двојно сметководство во канцеларијата да се избегнат грешките, злоупотребите и сл. контролна книга, контролник, надзор, надгледување. Додека за поимот **контролира** (фр. controler) прегледува (работата сметките и сл.); надгледува, пази (на некогo или нешто); внесува во контролната книга.<sup>78</sup>

Спред Robbins и Coulter, **контролата** е пратење на активностите со цел да се обезбедиме – осигураме дека тие се извршени како што е планирано и исправање на сите позначајни отстапувања. Сите менаџери треба да бидат вклучени во контролната функција дури и оние на кои работните целини им работат според планот.<sup>79</sup>

Според Шуклев, **контролата** се однесува на мерење на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за девијација на остварените резултати и преземање на корективна акција кога е потребно.<sup>80</sup>

Според Бакрески, **контролата** е позитивна активност која придонесува да се согледаат одредени отстапувања во планирањето уште во фазата на извршување на задачите.<sup>81</sup>

Според Merchant, **контролирањето** претставува дел од комплексната активност на менаџерите, една од основните функции на менаџментот која постои за да овозможи “работите да се случуваат на начин како што се планирани”.<sup>82</sup>

Според Fayol, **контролата** содржи верификација дали нештата се случуваат согласно со прифатениот план, со издадените инструкции и поставените принципи.<sup>83</sup>

---

<sup>77</sup> Микунувик, Љ. (1990). Современ лексикон на странски зборови и изрази, Скопје, Наша Книга стр.311

<sup>78</sup> Вујаклија, М. (1980). Лексикон страних речи и изрази, Београд, Просвета стр.461

<sup>79</sup> Robbins, P.S. & Coulter, M. (2005). Management, Novi Sad, Beograd, SP PRINT str. 458

<sup>80</sup> Шуклев, Б. (1999). Менаџмент – трето изменето издание, Скопје, Гоце Делчев АД преземено од Буцакоски, С. (2003). Полициски менаџмент, Охрид, Летра, стр. 56

<sup>81</sup> Бакрески, О. (2011). Основи на безбедносен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје стр.259

<sup>82</sup> K. A. Merchant, The Control Function of Management, Sloan Management Review 23, str.43, преземено од Симонческа, Ј. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр. 161

<sup>83</sup> Fayol H., (1949). General and Industrial Management, London, Sir Isaac Pitma&Sons, p.107, преземено од Симонческа, Ј. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 161

Многу други автори ја дефинирале контролата и контролирањето, но ако ги погледнеме сите поимни определувања можеме да констатираме дека се сведува на неколку клучни работи. Контролата е менаџерска активност или активност која ја користат раководителите или одговорните лица а се применува во секоја организација. *Целта на контролата* е да се утврди дали се почитуваат законите, човековите права и слободи, да се види степенот на искористеност на средствата за работа, но и да се констатира како се користат расположивите сили но и материјално техничките ресурси.<sup>84</sup> Според Симонческа, **основни елементи на контролирањето се:** поставување стандарди, утврдување на отстапувањата и преземање корективна акција, а во основа на сите нив се информациите и повратната (feedback) врска.<sup>85</sup>

Во процесот на контролата може да се претстават неколку видови на контрола: *според тоа кој ја врши контролата, што се контролира, кога се врши контролата и како се врши контролата*. Во системот на контролата, мора да се води сметка за развивање на одредени фактори, кои се значајни за постигнување на ефективност од контролирањето. За успешност во менаџерската контролна активност потребно е обезбедување на следниве услови:

- Процесот на контролирање, системите и техниките на контрола мора да се вклопени во организациската култура и прифатени од лицата кои ја вршат и чии активности ќе се контролираат;
- Контролата да биде антиципативна т.е. насочена кон иднината со што превентивно ќе влијае активностите да се случуваат како што се планирале. Контролата спроведена откако активностите ќе се остварат има корективен карактер за идниот период, откако отстапувањата ќе настанат;
- Контролата мора да биде навремена, да дава информации во определените временски периоди кога менаџерите имаат потреба од нив заради ефикасно одлучување;
- Контролата треба да биде објективна. Таа треба да се одвива користејќи реални и прецизни показатели;

---

<sup>84</sup> Буцакоски, С.(2003).Полициски менаџмент, Охрид,Летра, стр. 56

<sup>85</sup> Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охрид ,стр. 191

- Контролата треба да дава точни податоци бидејќи тие се влез во деловното одлучување;
- Контролата е комплексна активност која бара големи трошоци. Ефективната контрола треба да е економична, менаџерите да го остваруваат придонесот од контролата со минимални трошоци;
- Контролата треба да биде флексибилна, да ги следи промените во извршувањето на активностите, да може брзо да ги мери и компарира и да дава навремени нови информации;
- Ефективната контрола мора да поттикнува корективна акција. Таа треба брзо да ги открива девијациите и да ја утврдува одговорноста за нив, превземајќи корективни акции. Контролата е оправдана ако корекциите се спроведуваат во доменот на сите менаџерски функции (планирањето, организирањето, координирањето и мотивирањето).<sup>86</sup>

Контролата е, неопходна менаџерска функција која постоела и ќе постои, но потребно е нејзино развивање, со цел постигнување на подобри резултати во организацијата и поефективно и поефикасно работење на вработените. Контролната функција мора да биде еден од механизмите на добрата организација на работењето и извршувањето на поставените задачи.

#### • Д) Организирање

Четвртата фаза од процесот на работење на одделите за развој на човечки ресурси е **организирањето**, тоа во општиот и слободен говор, претставува организирање, подготвување и успешно спроведување на одредена активност. Бидејќи ние подготвуваме научен труд, секако неопходно е поимно определување на организирањето од научен аспект затоа што само на тој начин ќе биде успешно и еднообразно неговото разбирање.

Според Симонческа, **организирање** е менаџерска функција во која менаџерите вршат комбинирање на материјалните, човечките, финансиските и информациските ресурси заради ефикасно остварување на поставените цели.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр. 200

<sup>87</sup> Ibid, стр. 91

Според Микуновиќ, **организирање** грч. создавање, правење, организација, додека под **организација**; лат. 1. спојување, обединување на нешто во една целина, во одреден систем; 2, уредено устројство на некоја установа или работна организација, односно здружение или партија, кои што ги обединуваат заедничката програма за работа.<sup>88</sup>

Според Будаоски, **организирањето** подразбира поделба на активности со краен продукт, остварување на целта.<sup>89</sup>

Според Вујаклија, **организирање** (грч. *organon*, итал. *organization*) правење, стварање, организирање.<sup>90</sup>

Според Бакрески, **организацијата** претставува систем на меѓусебно поврзани конкретни активности кои треба да се реализираат од одреден број луѓе кои се вработени во самата организација.<sup>91</sup>

Според Daft, **организирањето** значи постројување на организациските ресурси кон постигнување на стратегиските цели. Тоа постројување се рефлектира преку поделбата на работата во специфични одделенија и сектори, формално делегирање на авторитет и утврдување на механизми за координација на различните организациски задачи.<sup>92</sup>

Преку системот на организација во работењето се настојува, да се воспостави еден работен организациски систем во кој, точно ќе се постави: работниот процес, работните средства, задачи, обврските, правата и потребните ресурси за успешно функционирање на организацијата. Значајно е да се напомене дека во процесот на работењето, процесот на организација е многу значаен и истиот се состои од неколку фази.

Фазите во спроведување на организирањето се:

- А) Рефлектирање на плановите и целите;
- Б) Утврдување на главните задачи;
- В) Поделба на главните задачи на подзадачи (субзадачи);
- Г) Алокација на ресурсите и доделување на подзадачите;

---

<sup>88</sup>Микуновиќ,Љ.(1990). Современ лексикон на странски зборови и изрази, Скопје,Наша Книга стр.429

<sup>89</sup> Будаоски, С.(2003).Полициски менаџмент, Охрид,Летра стр. 33

<sup>90</sup>Вујаклија,М.(1980). Лексикон страних речи и изрази, Београд, Просвета стр.639

<sup>91</sup> Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет- Скопје, институт за безбедност, одбрана и мир, ВЕП – ПРИНТ, Скопје, 2011, стр.115

<sup>92</sup>Daft R. L., Marcic D.,(1988).Inderstanding, The Dryden Press, p.7, преземено Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охридстр.92

Д) Вреднување на резултатите од имплементираната стратегија на организирање.<sup>93</sup>

Ваквиот систем на организирање е клучен за функционалната структура на организацијата, и е насочен кон ефективно и ефикасно искористување на сите расположиви ресурси. Секако дека за организирањето постојат уште многу факти кои може да се напишат, но заради основната цел обуката и образованието, на мислење сме дека ова е сосема доволно.

### • Г) Координирање

Петата фаза од процесот на работење на одделите за развој на човечки ресурси е координирањето. Во литературата околу поимното определување на терминот координација се среќаваат различни размислувања и токму затоа овдека ќе бидат претставени неколку од нив.

Според Џ. Мајнер **координацијата** значи синхронизирање на акциите на луѓето во организацијата, а една од главните цели на секој менаџмент е да оствари таква синхронизација. Овој автор координирањето го дефинираше и како процес на управување со конфликтите со цел да ги спречи да станат жестоки и да го прекинат остварувањето на задачите.<sup>94</sup>

Според Шуклев, **координацијата** е синхронизирано поврзување на работата извршувана од други луѓе во различни организациони единици, за остварување на целите на претпријатието.<sup>95</sup>

Според Муни, **координирањето** се смета како посебна функција на менаџментот и таа може да се дефинира како точно доведување во ред на

---

<sup>93</sup>Certo, C.S. (1922). Modern Management, Boston, Allyn and Bacon, преземено од Симонческа, Ј. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 94

<sup>94</sup> Miner J., management Theory, The Macmillan Company, New York, (1971), p.392, преземено од Бакрески, О. (2011). Основи на безбедносен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје стр.210

<sup>95</sup>Б.Шуклев, Менаџмент, Економски Факултет – Скопје, (1999). стр.216, преземено од Симонческа, Ј. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 144

напорот на групата за да се обезбеди единство на акцијата следејќи ја општата цел.<sup>96</sup>

Според Гоцевски, **координацијата** претставува функција на современиот менаџмент што подразбира постапки за остварување на формулираните цели, комуницирање со сите, со цел да се обезбеди синхронизираност, усогласеност и кооперативност, да се обезбедат добри работни односи, единство во активностите и сл.<sup>97</sup>

Според П.Лоренс и Ц. Лорч, **координацијата** е процес на обединување на напорот помеѓу различни подсистеми во остварување на задачите на организацијата.<sup>98</sup>

Според Симонческа, **координирањето** претставува процес на свесно интегрирање на активностите на поединечните организациони единици на претпријатието заради ефикасно постигнување на организациските цели.<sup>99</sup>

Од друга страна кај Симонческа, среќаваме групирање на поимањето според неколку сваќања:

а) **координирањето** е активност која е интегрален дел на организирањето и се смета за еден од основните елементи во дизајнирањето на организациската структура.<sup>100</sup>

б) Другите сметаат дека **координирањето** е интегрален дел на контролната функција на менаџментот.<sup>101</sup>

в) за третите **координирањето** е “процес со кој менаџерот развива мрежа од напори на неговите подредени во групата која ја води и обезбедува единство на акцијата кон остварување на заедничките цели.”<sup>102</sup>

---

<sup>96</sup> Mooney D. J., (1947).The Principles of Organization, New York, Harper and Row publishers, p.5, преземено од, Бакрески,О.(2011).Основи на безбедносен менаџмент,Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје, стр.210

<sup>97</sup> Гоцевски, Т. (2003). Образовен менаџмент, Куманово, Македонска ризница, стр.330, преземено од, Бакрески,О.(2011).Основи на безбедносен менаџмент,Скопје,Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје стр.211

<sup>98</sup> Lawrence P. R.,& Lorch J. W., (1967).Differentiation and Integration in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly, vol.12 No.1, June p.45, преземено од Бакрески,О.(2011).Основи на безбедносен менаџмент,Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје стр.211

<sup>99</sup> Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охридстр. 143

<sup>100</sup> Ваков е третманот на координирањето кај: Daft, R.& Marcic,D & Certo, S.|& Wehrich, H.& Koontz,H. Dz. Stoner,& Friman, R. & Gilbert, D. Кралев,Т. преземено од Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 143

<sup>101</sup> R.C.Davis ја гледа како “витална фаза на контролата”, цит. Кај Б.Шуклев, Менаџмент,(1999).Скопје,Економски факулте стр.215, преземено од, Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 143

Зачестеното споменување на поимот синхронизација е неопходно исто така да биде и дефинирано.

Според Миќуновиќ, **синхронизација** грч. 1. усогласување на звуци (говор музика, пеење) со снимените филмски слики, така што да се добие тон и филм; 2. усогласување воопшто.<sup>103</sup>

Според Вујаклија, **синхронизација** грч. време, усогласување, осовременување, истовремено извршување на две работи кои се во врска; особено: озвучување, озвучување на филм, снимање на тон и слика истовремено.<sup>104</sup>

Покрај сите овие поимни определувања, секако се диференцираат повеќе заеднички карактеристики, дека тоа е функција на менаџментот, дека тоа е процес, дека се воспоставува воедначеност во процесот, дека се презема со цел што поуспешно функционирање, работење, ефективност и ефикасност на организацијата. Токму ваквиот однос на координацијата кон организацијата предизвикал да се воспостават *три насоки на координирањето*:

1. Координирање меѓу поединците во рамките на секоја организациона единица;  
координирање меѓу организационите единици во претпријатието;
2. координација на претпријатието со други претпријатија со кои се остварува деловни врски на основа постигнување заеднички интереси.<sup>105</sup>

И покрај насоките за координацијата потребно е исполнување на *два основни фактори од кои зависи координацијата*:

- природата на задачите кои се извршуваат и
- степенот на меѓусебната зависност на извршителите на тие задачи.<sup>106</sup>

Откако се исполнат и се познати факторите од кои зависи координацијата, потребно е исполнување на четири основни принципи кои ги поставил Mary

---

<sup>102</sup> McFarland, D. E.(1970). Management: Principles and Practices, London, The MacMillan Comp., str.238, преземено, Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство стр. 143

<sup>103</sup> Миќуновиќ,Љ.(1990). Современ лексикон на странски зборови и изрази, Скопје,Наша Книга стр.548

<sup>104</sup> Вујаклија,М.(1980). Лексикон страних речи и израза, Београд, Просвета, стр.848

<sup>105</sup> Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 145

<sup>106</sup> Ibid, стр.146

Parker Follett и со кои се придонесува за успешно поставување и одржување на координацијата:

1. Координацијата ќе се остварува многу полесно преку директно контактирање на одговорните луѓе и персонални комуникации;
2. Координацијата треба да биде предмет на размислување уште во раната фаза;
3. координацијата треба да поаѓа од важноста на човечкиот фактор и комуникацискиот процес;
4. одржувањето на координацијата е континуиран процес и треба да биде третиран како таков.<sup>107</sup>

Координирањето е особено важно за организацијата и невозможно е, успешно функционирање на организацијата, без нејзина внатрешна и надворешна координација, со другите организации со кои соработува. Според Бакрески постојат неколку видови на координација:

- а) вертикална;
- б) хоризонтална и
- в) дијагонална.<sup>108</sup>

Човекот како фактор ја игра клучната улога во координацијата, бидејќи тој е факторот кој ги поставува целите и задачите, тој ја поставува мисијата и визијата во организацијата, а истовремено тој ги следи процесите и може да ги констатира недоследностите во координацијата, и да преземе одредена акција за нејзино подобрување. Важноста на процесот можеме најсликовито да ја претставиме преку човечкото тело како еден од најсложените системи. Имено ако човекот се движи неопходно е координирано да: се движат и рацете и нозете, да гледа каде оди, да слуша што се случува околу него, да функционира кардиоваскуларниот систем поддржан со централниот нервен систем и системот за дишење. Доколку се случи било кој од овие системи да не функционира како што треба тоа претставува проблем и несоодветно функционирање и на останатите системи (отежнато функционирање).

---

<sup>107</sup> Metcalf, H. C. & L. F. Urwick, цит. Кај S. Certo, преземено од, Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 148

<sup>108</sup> Бакрески, О. (2011). Основи на безбедносен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје стр. 214

- **Е) Одлучување**

Шестата фаза од процесот на работење на одделите за развој на човечки ресурси е одлучувањето. Сепак за да дојдеме до одлучувањето како фаза во работењето на одделите за човечки ресурси и менаџментот, би го запознале општиот процес на одлучување, кој што е секојдневна човечка активност. Во секојдневниот живот, човекот, безброј пати во текот на денот, е доведен во состојба кога мора да донесе соодветна одлука: при подготовката за на работа што да облече, што да појадува, при одење кон работа дали тоа ќе биде пешки, со автобус или сопственото возило, на работното место исто така, за приватните обврски кој да ги однесе децата во градинка и училиште, што храна да се купи и др. Ако само ова го погледнеме од друг агол, треба да бидеме свесни дека секогаш има и друга алтернатива која човекот мора да ја согледа, размисли и одлучи. Токму тоа ни покажува, со каква сложена и комплексна обврска се среќаваат менаџерите и одделите за човечки ресурси во своето работење. За да го разбереме соодветно поимот одлучување, ќе се послужиме со неговото дефинирање од страна на разни автори.

Според Бакревски, **одлучувањето** не е ништо друго освен процес во кој се врши избор на алтернативни решенија, односно се избира онаа алтернатива која е најдобра како решение за проблемот.<sup>109</sup>

Според Кралев, **одлучувањето** по многу обележја е карактеристична етапа од процесот на управување. Специфичниот карактер на процесот на одлучување во управувањето некогаш наведува да се смета дека управувањето всушност е процес на одлучување.<sup>110</sup>

Според Фишер, **одлучувањето** е најзначајната активност во процесот на управување со кој било систем, и секоја одлука, всушност, е определена од нејзиниот доносител, а определувањето зависи од обемот, од квалитетот и од времето на постигнување на дефинираната цел.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Бакревски, О. (2011). Основи на безбедносен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје стр.178

<sup>110</sup> Кралев, Т. (2007). Основи на менаџментот, Скопје, Центар за интернационален менаџмент, стр. 63

<sup>111</sup> Fisher G. (1971). Razmatranja troskova u analizi sistema (превод), New York, RAND, str.5-7, преземено од, Бакревски, О. (2011). Основи на безбедносен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје, стр.178

Според Шуклев, **одлучувањето** е процес со кој менаџерите ги утврдуваат проблемите, формулираат алтернативни решенија за проблемот, ги селектираат алтернативите, го спроведуваат решението и истото го контролираат.<sup>112</sup>

Според Симонческа, **одлучувањето** е врска меѓу амбиентот т.е. состојбата во претпријатието и активноста која треба да го однесе претпријатието во иднината. Притоа се користат минатите позитивни или негативни искуства кои ќе им укажат на менаџерите дали е делувањето за кое треба да се одлучи, т.е. кое ќе се избере, можно, дали е адекватно или не.<sup>113</sup>

Според Робинс, **одлучувањето** не е толку едноставен процес “само на избор помеѓу алтернативи”, бидејќи донесувањето на одлуката е сеопфатен процес, а не само едноставен чин на избор помеѓу алтернативи.<sup>114</sup>

Токму вака претставениот поим на одлучувањето ја дава комплексноста на донесувањето на соодветната одлука а истовремено, донесувањето на одлуката има директно влијание врз функционирањето во организацијата. Секако и одлучувањето во секоја организација дури и најмала, има повеќе видови на одлучување и секако повеќе нивоа на донесување на одлуки. Според Симонческа, *одлуките се групирани на следниов начин:*

- Организациски;
- Персонални;
- Стратегиски;
- Тактички;
- Регулативни;
- Корективни;
- Програмирани и
- Непрограмирани.<sup>115</sup>

Само вака претставени групите на одлучување, потребно е да бидат вметнати во некако систем за да може да се дојде до очекуваните и посакувани резултати од нив. Според Arsher, процесот на одлучување е поставен во **четири фази:**

---

<sup>112</sup> Шуклев, Б. (1999). Менаџмент, Скопје, Економски факултет, преземено од, Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр. 205

<sup>113</sup> Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр. 206

<sup>114</sup> Robbins, P.S. & Coulter, M. (2005). Management, Novi Sad, Beograd, SP PRINT, стр. 134

<sup>115</sup> Симонческа, Л. (2007). Процесот на менаџмент, Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, стр. 207

1. **Испитување на состојбата:** - дефинирање на проблемот, - утврдување на причината, - и утврдување на целта која се сака да се постигне со одлуката;
2. **Утврдување на алтернативи:** - испитување на сите можности, - не се носи никаква одлука;
3. **Оценување на алтернативите и избор на најдобрата:** - оценка на секоја алтернатива, - избор на најдобрата;
4. **Применување и следење:** - планирање на имплементацијата, - примена на план, - контрола на имплементацијата и спроведување на потребни измени.<sup>116</sup>

Според претставените фази на одлучувањето многу едноставно би го претставиле системот како: **испитај > утврди > оцени > примени > повторно испитај**, сето тоа во еден затворен и континуиран круг. Ваквото спроведување на процесот на одлучување е особено важно да му овозможи на менаџерот или менаџерите, кои ги донесуваат највисоките одлуки во организацијата, да располагаат во секој момент со соодветни информации, за работењето на организацијата во целина и на нејзините поодделни делови. Меѓу другото, ова е основната функција на одделот за развој на човечки ресурси кој мора да го следи кадарот, работењето, ефикасноста и ефективноста и навремено да подготвува анализи со предлог мерки и активности за констатираните слабости и нивно успешно надминување. За нивното работење и за работењето на организацијата неопходна е постојана директна и индиректна комуникација помеѓу менаџментот и одделот за човечки ресурси, што секако може да го подобри работењето на организацијата.

---

<sup>116</sup>Archer,E.(1980). How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice, Management Review 69/2,стр. 43, Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охрид стр. 210

### III. ЗНАЧЕЊЕТО НА ОБУКИТЕ ЗА РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

#### 1. Општо за обуките

Развојот на човечките ресурси се одвива низ повеќе процеси, за нас е значаен процесот на обука на кадарот. За да може соодветно да го поимаме значењето на терминот обука, овдека ќе претставиме неколку дефинирања на терминот обука и други сродни термини.

Според Бојациоски и Ефтимов, **обуката** може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.<sup>117</sup>

Според Петковски и Стоилковска, **обуката** е процес преку кој луѓето стекнуваат нови знаења, вештини и способности, со цел да ја подобрат работата и изведбата при извршувањето на работните задачи и притоа ги остваруваат сопствените, но и организациските цели.<sup>118</sup>

Според Богичевиќ Миликиќ, **обуката** или **тренингот** на вработените е напор на организацијата да ги подобри перформансите на нивните работни места или на некое поврзано работно место. Обуката е промена на специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените.<sup>119</sup>

Според Суша, **обучување** е стекнување на нови практични знаења и вештини потребни за работа, раководење, управување и организациско однесување според усвоените правила, прописи и стандарди во краток временски период.<sup>120</sup>

Според Божовиќ, Кулиќ и Цветковски, **обуката** е процес на стекнување знаења и вештини кои се неопходни за извршување на конкретна работа и работни задачи. Свртена е кон тековните задачи и сегашноста, по што особено се разликува од образованието. Најчесто се користи како синоним за тренингот.

---

<sup>117</sup>Бојациоски, Д. Ефтимов, Ј. (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Економски факултет стр. 149

<sup>118</sup>Петковски, К. Стоилковска, А. (2010). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент стр. 248

<sup>119</sup>Миликиќ Богичевиќ, Б. (2006). Менаџмент људских ресурса, Београд, Центар за издавачку делатност, Економски факултет у Београду, стр. 153

<sup>120</sup>Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. стр. 209

**Тренигот** е напор насочен во правец на подобрување на перформансите на вработените на нивното работно место.<sup>121</sup>

Пишувајќи за обуката неопходно е определување и на неколку други поими кои се многу блиски, но сепак различни од обуката. Такви се поимите: образование, едукација, воспитување, развој.

Според Суша, **образование** е организирано, рационално и економично стекнување и стално иновирање на пошироки теоретски знаења од применетите научни дисциплини и успешни работни практики, релевантни за дејноста и целите на организацијата и заради унапредување на содржините и методите за работа, раководење и управување. Подразбира долгорочна активност на учење која го подготвува поединецот за различни улоги во општеството.<sup>122</sup>

Според Божовиќ и др., **образование** е ширење на вкупните сознанија, знаења, вештини и способности за самостојно одлучување и работење во различни ситуации. Со образованието се врши оспособување на вработените за извршување на различни работни задачи и стварање на неопходни претпоставки за натамошен развој. Воглавно е насочено кон иднината, односно кон идните потреби на работата.<sup>123</sup>

**Едукација** е (англ. education), поим кој е преземен од англискиот јазик, обично се преведува како образование, што е погрешно бидејќи овој поим го опфаќа и поимот воспитување, како компоненти на единствениот процес на образование и воспитување.<sup>124</sup>

**Воспитување** е интегрално развивање на личноста, нејзините спознајни и иновативно работни способности. Подразбира и развивање на уверувања, формирање и менување на ставовите, вредностите и погледот на свет. Некои автори, овој процес го дефинираат како развој на поединецот.<sup>125</sup>

**Развој** се однесува на активност на учење која е насочена кон иднината, а не на сегашните потреби и која е свртена кон напредување во кариерата, а не кон непосредното извршување.<sup>126</sup>

---

<sup>121</sup> Јовановиќ, Божиниќ, М. Кулиќ, Ж. Цветковски, Т. (2004). Менаџмент људских ресурса, Београд, Мегатренд универзитет примењених наука, стр. 174

<sup>122</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. стр. 209

<sup>123</sup> Јовановиќ, Божиниќ, М. Кулиќ, Ж. Цветковски, Т. (2004). Менаџмент људских ресурса, Београд, Мегатренд универзитет примењених наука, стр. 175

<sup>124</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. стр. 209

<sup>125</sup> Ibid, стр. 209

<sup>126</sup> Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад, "ЦЕКОМ" –боокс д.о.о. стр. 209

Според Божовиќ и други., **развој** е поврзан со стекнување на нови знаења, вештини и способности за извршување на нови и посложени работи и позиции и подготовка за иднината и потребите кои допрва доаѓаат. Со развојот се прошируваат и зголемуваат вкупните индивидуални потенцијали и се прават предуслови успешно извршување на тековните работи и успешно решавање на идните предизвици и работни обврски.<sup>127</sup>

Според погоре претставените дефинирања на терминот обука, можеме да заклучиме дека, тоа е долготрајна менаџерска активност која се презема со цел да се подобрат работните знаења, вештини и сите други потребни перформанси на вработените, за успешно и ефикасно извршување на поставените работни задачи, кои што сега се извршуваат но уште повеќе за оние кои што претстојат во иднина.

## **2.Значењето на обуките во развојот на човечките ресурси**

Обуката воопшто ако се презема за подобрување на перформансите на вработените, тогаш таа е особено значајна во процесот на производство или работење каде што, секое работно место бара поседување на конкретни и специфични работни способности или компетенции. Обуката на вработените поставува се позначајна активност во рамката на функциите на менаџментот со човечки ресурси, паралелно со глобализацијата на светското стопанство, јакнење на потребите за водство, зголемената потреба од знаење, потребата од привлекување на талентирани поединци, јакнење на фокусот на квалитетот и работните промени.<sup>128</sup> Токму општествените промени кои постојат во светски рамки, како и кај нас, и воведувањето на новите технологии во целокупното општествено живеење, од вработените и од оние кои бараат работа, бараат поседување на посебни знаења и вештини како би можеле да се вклучат во современиот општествен живот и работење.

---

<sup>127</sup> Јовановиќ,Божинов,М.Кулиќ,Ж.Цветковски,Т.(2004).Менаџмент људских ресурса, Београд,Мегатренд универзитет примењених наука стр.175

<sup>128</sup> Миликиќ Богиќевиќ, Б. (2006). Менаџмент људских ресурса, Београд, Центар за издавачку делатност, Економски факултет у Београду стр.153

### 3.Обуките на кадарот во основното образование

Ако постои континуиран општествен развој во сите сегменти на општественото живеење, тогаш тоа е неминовно да се случи и кај нас, а секако образованието не може да биде исклучено од овој процес. За професионалниот и кариерниот развој на наставниот и другиот кадар во основното образование во Република Македонија, во соработка со агенцијата за меѓународен развој на САД(УСИД) а го спроведува Македонскиот центар за граѓанско општество (МЦГО), во соработка со Фондацијата за образовни и културни иницијативи “Чекор по чекор” е спроведен проект за професионалниот и кариерниот развој на наставниот и другиот кадар во основното образование. Преку овој проект и работењето на неговите тимови, се преземени бројни успешни активности од кои се постигнати три проектни цели и тоа:

- Изготвување на стандарди и компетенции за наставниците;
- Обезбедување сеопфатна правна регулатива за професионален и кариерен развој;
- Осмислување финансиски сценарија за предложените решенија.<sup>129</sup>

Во основа, преку проектот за професионален и кариерен развој на наставниците е спроведена *Анализа на политиките и праксата на професионалниот и кариерниот развој на наставниците во Република Македонија – основа за подобрување на системот*. Според оваа анализа се поставени осум цели на образовните политики за наставниот кадар:

- Поставување јасни очекувања од наставниците;
- Обезбедување квалитетен кадар;
- Подготовка на наставниот кадар;
- Поврзување на вештините на наставниците со потребите на учениците;
- Раководење со наставниот кадар од страна на високопрофесионални директори;
- Следење на наставата и учењето;
- Поддршка на професионалниот развој на наставниците;
- Мотивација на наставниците за работа.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> УСАИД, Министерство за образование, Македонски Центар за граѓанско образование, Билтен бр.1, април 2014, стр.2

Со цел успешно остварување на поставените цели на *образовните политики за наставниот кадар*, е изготвен **Правилник за основните професионални компетенции на наставниците во основните и средните училишта по подрачја**.<sup>131</sup> Според овој правилник, во членот 2 е предвидено: основните професионални компетенции опфаќаат основни знаења, способности и вештини коишто ги поседува наставникот за да може квалитетно да ја обавува наставничката професија. Основните професионални компетенции опфаќаат професионални вредности, професионални знаења и разбирања, како и професионални способности и вештини во следните подрачја:

- Знаења за наставниот предмет и за воспитно образовниот систем;
- Поучување и учење;
- Создавање на стимулативна средина за учење;
- Социјална и образовна инклузија;
- Комуникација и соработка со семејството и заедницата;
- Професионален развој и професионална соработка.

За секое од овие подрачја постајат определени групирања, за кои во овој момент нема подетално да бидат обработувани. Од друга страна преку УСИД и МЦГО, е спроведен проект за професионален и кариерен развој на наставниците, со наслов: **“Континуиран професионален развој заснован на компетенции и можност за напредување во кариерата (септември 2015)”**. Овој проект имал за цел: Надградба и подобрување на системот за професионален и кариерен развој на наставниците. Креирање на сеопфатен, транспарентен, остварлив и исплатлив систем. Во проектот се претставени Елементите на најдобрите образовни системи:

---

<sup>130</sup> УСАИД, Министерство за образование, Македонски Центар за граѓанско образование, Билтен бр.1, април 2014, стр.3

<sup>131</sup> Преземен од Биро за развој на образованието:

<http://bro.gov.mk/docs/pravilnici/Pravilnik%20za%20osnovnite%20profesionalni%20kompetencii%20na%20nastavnicite.pdf>

<b>стандарди</b>	<b>човечки капитал</b>	<b>структура и организација</b>
Компетенции и стандарди	Вработување на најдобрите и нивната обука	Ефективни национални образовни институции
Добри, јасни и транспарентни податоци и процедури	Континуирано подобрување на педагошките вештини и знаења	Капацитети да се раководи со промените и вклученост на заедниците на сите нивоа
Секое дете е важно – еднаквост и инклузија	Најдобри лидери на училишно ниво	Финансиски средства за училиштата

Табела бр. 3 Претставена од (Barber et al.2014)

Покрај тоа што се спроведуваат одреден број на обуки во основното образование, сепак тоа е недоволно за задоволувањето на потребите, бидејќи постои кадар кој што е малку поодамна излезен од школските клупи и неопходна е негова надградба во тек со новите трендови.

#### **4. Идни активности за развој на кадарот во основното образование**

Планирањето на идниот развој на кадарот е неопходно да биде спроведено во две целини или на два конкретни дела:

- Обука на веќе вработените кадри и
- Измена на наставните содржини каде ќе се школува кадарот за основно образование со потребните содржини за стекнување на неопходните компетенции за работење во основното образование.

Ако ваквата поделба биде имплементирана, тоа би значело дека во иднина, целокупниот кадар во образованието, мора да биде проценет со какви компетенции располага. Да се утврди што му недостасува, потоа да се спроведат соодветни обуки, како би можело да се хармонизираат знаењата и вештините на сите вработени наставници во основното образование. Ваквиот пристап ќе овозможи изедначеност на компетенциите но истовремено ќе пружи можност да се подготвуваат и обуки кои се неопходни за сите вработени за нивниот развој. Со ваквиот пристап би се овозможило во Министерството за образование и наука во наредниот период: “Да се подобри квалитетот и

ефективноста на системите за образование и обука во Европската Унија”, со цел постигнување на национално ниво и на оставарување на првата цел од Процесот на дефинирање на целите на Европската комисија за образование.

За постигнувањето на ефективен образовен систем клучно е исполнување на четири клучни прашања:

- Идентификување на вештините што треба да ги поседуваат наставниците и обучувачите, со оглед на нивните променливи улоги во општество базирано на знаење;
- Обезбедување на услови кои им пружаат адекватна поддршка на наставниците и обучувачите во нивното третирање на предизвиците на општеството базирано на знаење, вклучувајќи иницијална обука и професионално усовршување од перспективата на доживотно учење;
- Обезбедување на задоволителен влез во наставничката професија, во сите предмети и степени, како и грижа за долгорочните потреби од оваа професија преку зголемување на атрактивноста на наставата и обуката;
- Привлекување на нови регрути во образовната и обучувачката професија кои имаат професионално искуство во други области.<sup>132</sup>

Од друга страна преку заедничкиот проект на УСАИД и МЦГО за професионален и кариерен развој на наставниците “Континуиран професионален развој заснован на компетенции и можности за напредување во кариерата – септември 2015”, утврдени се повеќе клучни наоди кои укажуваат на слабости во овој систем:

- Непостоење на јасно дефинирани компетенции за наставници;
- Приправничкиот стаж не се спроведува на систематски начин;
- Не постојат процедури и инструменти за напредување во звања;
- Иницијалното образование нема доволно практична обука, а програмите не се во согласност со современите барања и компетенциите што треба да ги поседуваат наставниците;
- Нема определен број на денови за професионален развој и обезбедување на средства за секој наставник да може да посетува обука;

---

<sup>132</sup> Предвидено во: Министерство за образование и наука, Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015 (со придружни програмски документи)

- Нема систем за вреднување на професионалниот развој што е поврзан со системот за напредување во звања;
- Непостоење на систем за континуирано стручно усовршување на директорите;
- Следење на работата на наставниците од страна на директорите нема влијание ниту на платата ниту на можностите за напредување во звања;
- Акредитацијата на програми за обука не се спроведува редовно, а постојат ограничен број на програми што им се достапни на наставниците.<sup>133</sup>

Преку вака констатираните недостатоци ќе се гради идниот развој.

---

<sup>133</sup> Претставено во презентацијата на УСАИД и МЦГО за професионален и кариерен развој на наставниците “Континуиран професионален развој заснован на компетенции и можности за напредување во кариерата – септември 2015”,

#### **IV. ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКИТЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО УЧИЛИШТАТА ОД ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

##### **1. Како влијаат обуките врз развојот на човечките ресурси воопшто**

Општо обуките се преземаат за развој на кадарот кој работи и се со цел стекнување на нови знаења, вештини и способности кои се неопходни за извршување на конкретни работни задачи. Ако ова е целта заради која се спроведуваат обуките, тогаш за очекување е дека, за време на траењето на обуката, учесниците ќе се стекнат со потребните знаења, вештини и способности кои се неопходни за извршување на конкретни работни задачи. Но, вообичаено после завршување на обуката на самиот крај се прави евалвација од обуката и стекнатите компетенции за времетраењето на обуката и се оценува дали се постигнати очекуваните резултати. Во пракса ова е формален процес, а треба да се оценува работењето на учесниците на обуката при примената на ново стекнатите знаења, вештини и способности, кои се неопходни за извршување на конкретни работни задачи. Само на ваков начин ќе дојде до израз вистинската корелација помеѓу: наставник-обука-ученик-наставник-оценување. Ако се воспостави ваков систем тогаш за ефектите од спроведување на обуките воопшто не треба да се размислува.

##### **2. Како влијаат обуките врз развојот на човечките ресурси врз развојот на кадарот во основното образование**

Кога станува збор за влијанието на обуките и професионалниот развој на наставниците, неопходно е да се укаже дека, нивниот професионален развој има директно влијание врз образовниот процес, со што директно влијае на подобрување на знаењата, вештините и компетенциите кои ги стекнуваат учениците во основното образование. Сето ова се овозможува, преку системот на доживотно учење на наставниците и нивниот професионален развој, кој е насочен кон унапредување на квалитетот на образованието на ученикот. Во **Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015** (со придружни програмски документи), се

претставени неколку примери за постојниот и посакуваниот професионален развој на наставниците:

Постојна состојба	Посакуван професионален развој на наставникот (ПРН)
<p>Моделот се заснова на концептот пренесување (трансмисија) на знаења. Да се научи значи да се акумулираат знаења па со тоа наставникот е доминантен пренесувач/ предавач на знаења.</p>	<p>Новиот модел се заснова на концептот конструкција на знаења. Знаењето не може да се пренесе, тој што учи мора со своја сопствена активност да го конструира. Според тоа, наставникот се третира како партнер во процесот на изградување на знаењето во педагошката комуникација, но и практичар кој ја промислува сопствената работа, практика, некој кој врз основа на старите знаења гради нови знаења и искуства и со тоа не ги става во заблуда своите ученици.</p>
<p>Обуката најчесто се одвива еднократно (иницијално, базичното образование на наставникот), односно усовршувањето е обично следење на еднократни курсеви на кои наставникот добива нови информации за поединечни аспекти на работењето, главно носи содржини (и тоа најчесто во вид на предавања за поголема група истовремено).</p>	<p>Обуката на наставникот е фазен, долгорочен и перманентен процес, додека универзитетското образование е само првата фаза во подготвувањето за неговата идна улога. Не постои јаз меѓу базичното образование на наставниците и нивното понатамошно усовршување. Усовршувањето е составен дел на нивното перманентно образование и ги вклучува искуствата кои наставникот ги стекнал надвор од формалниот систем на образование и/или усовршување (наставникот учи во текот на времето и тоа го вградува во училишната практика).</p>
<p>Обуката и образованието на наставникот се лоцира надвор од училиницата и, главно, не се поврзани со актуелното искуство на наставникот.</p>	<p>Професионалниот развој на наставникот се случува во специфичен контекст. Најефикасен ПРН се одвива најчесто во училиштето, тесно е поврзан со дневните активности на наставникот и ученикот и на него многу делуваат знаењата и искуствата на наставникот.</p>
<p>Повремено следење и евалвација на работата на наставникот (најчесто од страна на соодветните советници од Бирото за развој на образованието).</p>	<p>Постојано следење и редовна поддршка и помош на наставникот во работата со постојани повратни информации, преку разни видови на евалвации. Оценка на неговата работа не дава само советникот (стручно лице, просветните инспектори), туку и неговите колеги, парови или тимови на наставници и сл. Улогата на евалвацијата е да овозможи размена на добрите резултати меѓу луѓето кои се занимаваат со образование.</p>
<p>Реформите се спремаат, главно, во надлежното министерство и се испорачуваат на наставниците за да се запознаат и да ги применуваат. Наставникот во реформите е вклучен само како реализатор на истите.</p>	<p>Дел од реформите се одвиваат токму во училиштата. Задача на наставникот е да учествува во нив и со својата активност да придонесе за успешно спроведување на истите. Наставникот се третира како професионалец кој работи на менување на ситуацијата во која работи.</p>
<p>Наставникот интерпретира туѓи</p>	<p>Наставникот прави свои рефлексии и врз</p>

истражувања и теории, тој е пренесувач на туѓи знаења.	нивна основа спроведува мали испитувања (наставникот како истражувач). Наставникот е и произведувач на знаења, многу од тие рефлексии, резултати на истражувања и искуства ги вклучува повратно во својата настава, менувајќи ја и унапредувајќи ја на конкретни случаи.
Усовршувањето на наставникот е негова приватна работа, личен избор дали сака или не да се вклучи во некој вид на усовршување. Усовршувањето му се препорачува на наставникот, но системот не го принудува на тоа и не ги проверува ефектите од тоа усовршување во процесот на неговата работа.	Постојаното усовршување е задолжителен дел од наставничката улога и е вградено во системот на кариерен развој. Наставникот не може да го избегне усовршувањето бидејќи од него се очекува да внесе иновации во својата работа и тоа се проверува.
За образованието на наставникот задолжена е одредена институција (пр. БРО).	ПРН подразбира сложен динамички модел на соработка на низа различни институции (факултети, истражувачки институции, владини експерти или невладини институции и сл.), за образование и развој на наставниците.
Наставникот работи најчесто изолирано (дури и од колегите кои го предаваат истиот предмет). Наставникот по свое убедување се консултира со другите.	Тимската работа на наставникот и другите колеги систематски е предвидена во дефинирањето на работата. ПРН е кооперативен процес иако има простор и за изолирана работа. Постои смислена интеракција на наставниците меѓу себе, како и со стручните соработници, родителите и членовите на заедницата.
Наставникот најчесто е на маргините на општествените збиднувања и ретко учествува во промените во локалната заедница.	Од наставникот се очекува да биде жив агенс на промените во училиштата и во локалната заедница.
Синдикатот како организација во која учествуваат наставниците се занимава, главно, со платите на наставниците, но не и со нивниот професионален развој.	Се инсистира на професионално здружение на наставниците кое, покрај гижата за положбата на професијата и за стручниот развој, ќе води сметка и за организирање на разни видови на професионална помош, ќе се грижи за положбата на наставниците во општеството и сл.

Табела бр.4 Примери за постојаниот и посакуваниот професионален развој на наставниците (преземено од; Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015 (со придружни програмски документи), стр.332 )

Ако го погледнеме погорниот табеларен преглед, содржините на неговата десна страна со наслов “Посакуван професионален развој на наставникот (ПРН)”, станува јасно како треба да се одвива процесот на кариерен развој и унапредување на наставниците, а преку него се утврдуваат и влијанијата, кои се очекува да се постигнат со спроведување на овој процес.

## V. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

### 1. Теориска основа на истражувањето

Преку делот за објаснување на теориските основи на темата, за која ќе стане збор во трудот, се прави напор за обединување на сите достапни теориски пишувани материјали преку кои е третиран проблемот на: предизвиците, обуките и развојот на кадарот во основното образование во Република Македонија. Бидејќи како целна група е наставниот кадар во основните училишта, токму заради тоа и ќе бидат истражувани сите осознани предизвици за основното образование, сите проекти кои се спроведени и оние кои ќе бидат спроведени во иднина а се најавени, сите обуки на кои биле учесници наставниците од основното образование а биле насочени кон нивниот развој. Бидејќи постои една шареноликост на обучувачи и спроведувачи на обуки, во трудот ќе биде претставен еден компаративен преглед на сите вклучени актери во овие обуки се разбира со преглед на достапните материјали и референци за истите.

- **Основна цел на истражувањето**

**Основна цел** на истражувањето е да се испита колку обуките се во функција на развојот на човечките ресурси во основното образование. Во истражувањето ќе бидат претставени причините за промените и потребата од обука, видот и целта на поминати обуки во делот на наставниот кадар во основното образование и идните планови.

#### **Посебни цели на истражувањето**

Како посебни цели во трудот би имало повеќе, од причина што треба да бидат претставени: предизвиците, обуките и развојот на кадарот. Примарната цел на истражувањето ќе ја постигнеме преку:

А).Истражување на предизвиците и потребите за обука во основното образование во Р.М.

Б). Испитување на ставовите и мислењата на директорите на основните училишта и стручните соработници (педагог и психолог).

В). Испитување на ставовите мислењата на наставниците.

Г). Истражување на податоци за поминати обуки на наставниците од основното образование

## **2. Задачи на истражувањето**

Во овој предлог елаборат за изработка на магистерски труд, согласно поставената цел на истражување ги поставивме следниве задачи на истражување:

- Да се испитаат начините и проценката на потребите за обука на вработените во училиштата од основното образование
- Да се испита дали и колку директорот обезбедува услови за обука и развој на вработените во училиштата од основно образование
- Да се определи колкава е застапеноста на обуките за вработените во училиштата од основното образование
- Да се испита кои се најчесто користени методи при обуки на вработените во училиштата од основното образование
- Да се согледа ефектите од поминатите обуки кои се во функција на развојот на вработените
- Да се согледа интересот и мотивацијата на вработените од основното образование за обука
- Да се испита дали обуките позитивно влијаат врз меѓусебната соработка и однесување на вработените во училиштата од основното образование.

## **3. Хипотези на истражувањето**

Истражувачкиот процес за да може успешно да биде спроведен, неопходно е да има определена претпоставка, која би била водилка на процесот и целта која би сакала да се постигне, односно нејзиното докажување или негирање. Токму

ваквиот пристап во истражувањето не принудува да поставиме една општа или главна хипотеза и неколку посебни хипотези.

#### **а. Општа хипотеза**

Претпоставуваме дека вработените во училиштата од основното образование имаат позитивни ставови по однос на значењето и функцијата на обуките во развојот на човечките ресурси.

#### **б. Посебни хипотези**

1. Во училиштата од основното образование успешно се проценуваат и идентификуваат потребите од обуки за вработените.
2. Директорот(менаџер) обезбедува соодветни услови за обука и развој на вработените во училиштата од основно образование.
3. Во училиштата од основното образование постои доволна застапеност на обуки со соодветни програми и методи за вработените.
4. Обуките во училиштата од основното образование придонесуваат кај вработените да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување.
5. Обуките придонесуваат за зголемување на успехот во работата и развојот на вработените во училиштата од основното образование
6. Обуките позитивно влијаат врз меѓусебната соработка и однесувањето на вработените во училиштата од основното образование

### **4. Варијабли на истражувањето**

Варијаблите кои го детерминираат истражувањето се следните:

**Независна варијабла** претставува обуката како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на вработените со цел поефикасно извршување на работата во училиштата од основното образование.

**Зависна варијабла** претставува развојот на вработените, односно интелектуалниот развој и капацитет кај вработените (кој ги вклучува специфичните знаења, способности и однесувања) и претставува еден од

условите за постигнување и одржување на конкурентската предност на пазарот, можност организацијата да се носи со променливото окружување и рапидниот развој на технологијата, на начин на кој ќе и овозможи континуиран и успешен развој. Други **зависни варијабли** поврзани со истражувањето се: мотивацијата, ефикасноста во работењето, соодветни програми, заинтересираност на вработените за обуки.

## **5.Методи, техники и инструменти на истражување**

Со цел успешно спроведување на истражувачкиот процес, неопходна е примена на определена методологија и на стандардизирани и прифатливи методи преку кои би се утврдиле состојбите во истражувачкиот процес. Заради тоа во истражувањето ќе бидат применети следните методи:

- Метод на анализа на содржина на документи (content analysis)
  - Компаративен метод
  - Дескриптивен метод
  - Каузален метод
- За собирање на неопходните материјали ќе бидат користени државните институции, граѓанскиот сектор и други релевантни чинители кои располагаат со потребните материјали. Исто така со наставниот кадар ќе биде спроведено анкетаирање преку пополнување на анкетен прашалник. Во истражувањето ќе се користи и интервју-прашалник за директори на основни училишта и стручни соработници(педагог и психолог).

## **6.Популација и примерок на истражувањето**

Истражувањето за да ја постигне сопствената релевантност, неопходно е да биде спроведено во повеќе државни основни училишта на територијата на град Скопје. Видот на примерокот во истражувањето ќе биде по случаен избор. Во истражувањето ќе бидат анкетирани и интервјуирани субјекти од десет основни училишта од Скопје.

## 7.Анализа и интерпретација на податоците

Целокупниот материјал кој што ќе биде собран во текот на истражувањето, ќе биде соодветно методолошки поставен и интерпретиран. За статистичката обработка на податоци ќе биде спроведено сигнирање, групирање, табелирање, анализирање и споредување, пребројување, табеларно и графичко прикажување на податоците, пресметување процент, фреквенција и аритметичка средина. Исто така ќе биде применета и постапка на инференциска статистика: Хи-квадрат тест. За Статистичката обработка на податоците ќе се користи програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

## 8.Организација на истражувањето

Целиот тек на истражувачкиот процес е поврзан со определено времетраење на истиот, кое е неопходно да биде и парцијално поделено, во зависност, од активностите кои се планирани за спроведување:

- Првиот период, е предвиден за собирање потребни материјали кои се директно поврзани со темата, собирање на потребна литература и истражувања кои се однесуваат на оваа проблематика.
- Вториот период, е периодот кога ќе бидат подготвени соодветните анкетни прашалници врз кои ќе се базира дел од истражувачкиот процес.
- Третиот период, е предвидено спроведување на потребното анкетирање и интервјуирање помеѓу наставниот кадар, директорите и стручните соработници во државните основни училишта
- Четвртиот период, е предвиден за средување и систематизирање на материјалите, одговорите од анкетните прашалници и интервјутото, нивно анализирање и обработка, на крајот припрема за внесување во трудот.
- Петиот период, е изготвување (пишување) на трудот во кој ќе бидат внесени и резултатите од истражувањето, на крајот ќе бидат претставени заклучните согледувања и препораките.

- Шестиот период, е прегледување на готовиот труд од менторот и комисијата, потребни доработки и корекции и неговата одбрана пред избраната комисијата од страна на факултетот.

Што се однесува до некоја ориентациона временска рамка, би требало шесте периода да бидат комплетирани за околу 12 месеци.

## **VI. ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА**

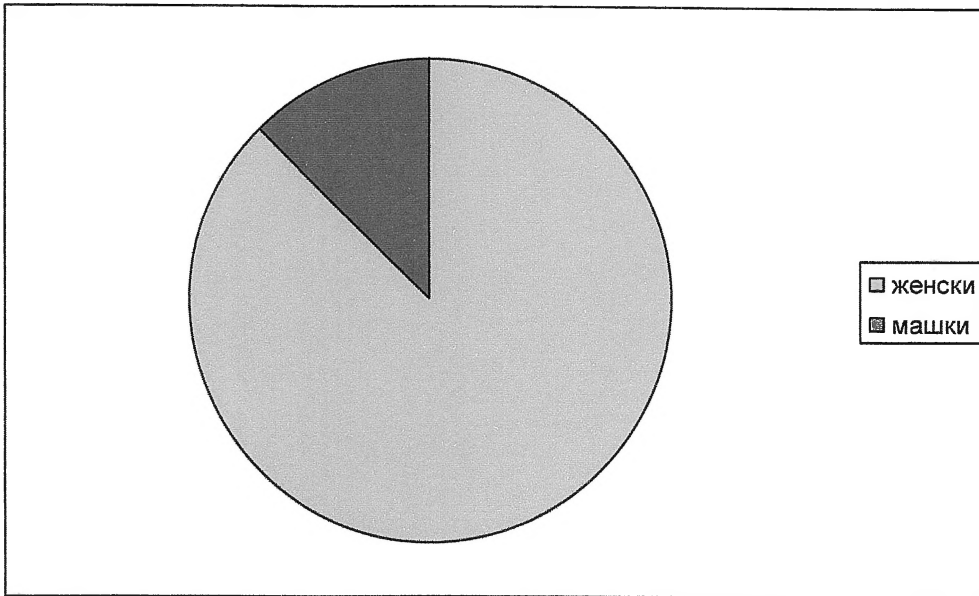
Според спроведеното истражување во четири основни училишта во Скопје: ООУ Војдан Чернодрински, ООУ Кочо Рацин, ООУ Св. Кирил и Методија и ООУ Лазо Ангеловски, кое е спроведено над 116 испитаници од кои 12 се директори и стручни соработници а преостанатите 104 се наставен кадар, од собраните резултати од анкетните прашалници на кои одговараа наставниците добиени се следни резултати и подготвен е овој извештај.

### **1.Анализа и интерпретација на резултатите добиени анкетен прашалник за наставници од државните училишта**

**Демографски податоци за испитаниците**

<b>Пол</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Женски	91	88,3%
Машки	13	12,6%
<b>Вкупно</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Табела бр.5 Полова припадност на испитаниците, изразенз процентуално:

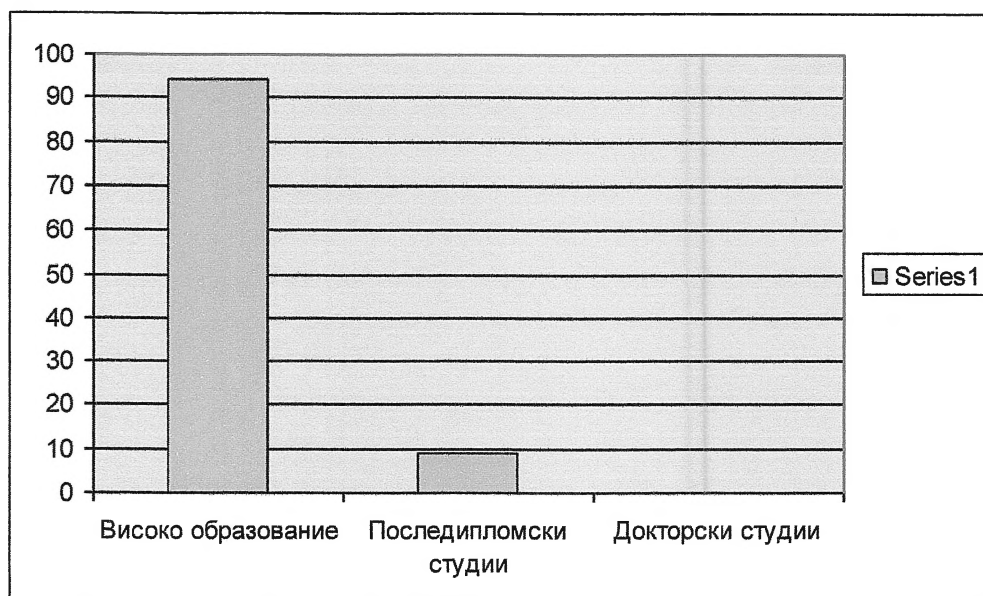


Графикон бр.1 Полова припадност на испитаниците

Според демографските податоци од одговорите на анкетниот прашалник добиени се следниве резултати: анкетирани се вкупно 104 испитаници од кои 91 или 88,3% се од женски пол а останатите 13 или 12,6% се од машки пол, што отприлика е реалната слика за вкупниот број на половата застапеност во основното образование.

Степен на образование на испитаниците	f	%
Високо образование	94	91,3%
Последипломски студии	9	8,7%
Докторски студии	0	0%
<b>Вкупно</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Табела бр.6 Степен на образование на испитаниците

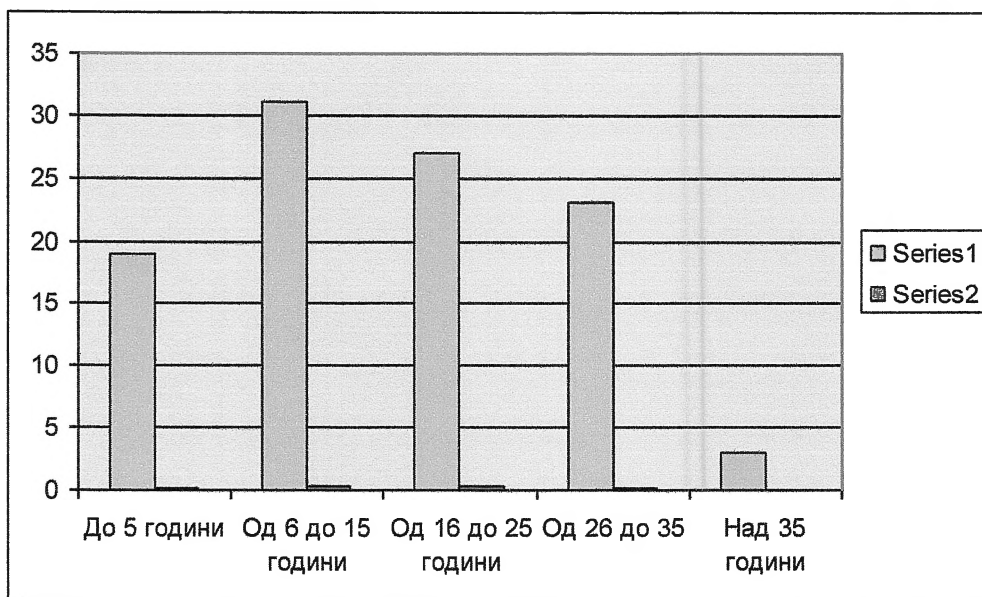


Графикон бр.2 Степен на образование на испитаниците

Според степенот на образованието, може да се констатира дека сите испитаници се со високо образование од кои 91,3% се само со високо образование а преостанатите 8,7% се со степен повисоко образование или со последипломски студии. Според резултатите може да се извлече заклучок дека наставниот кадар располага со потребното и соодветното образование и продолжува да се надградува и да го дооформува сопственото образование.

Години на работен стаж	f	%
До 5 години	19	18,4%
Од 6 до 15 години	31	30,1%
Од 16 до 25 години	27	26,2%
Од 26 до 35	23	22,3%
Над 35 години	3	2,9%
<b>Вкупно</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Табела бр.7 Години на работен стаж



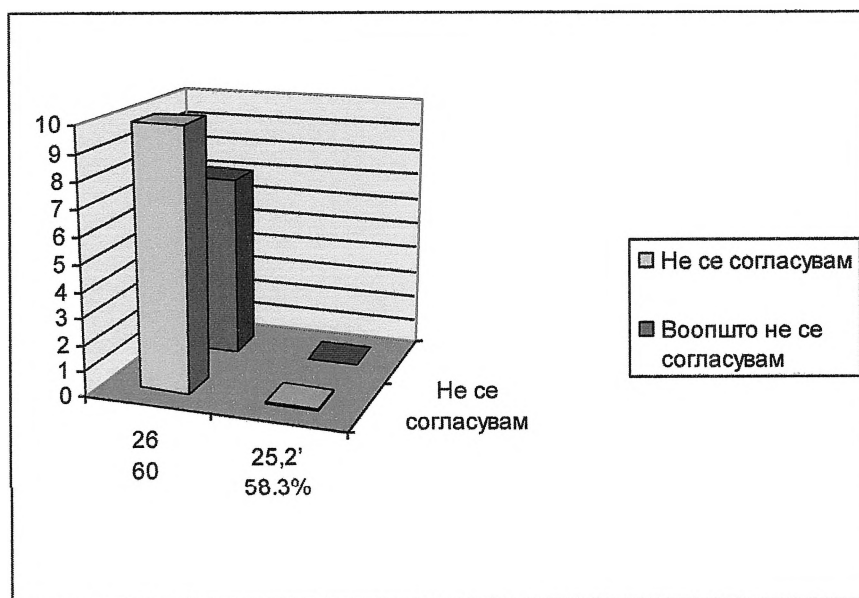
Графикон бр.3 Години на работен стаж

Извештајот од прашањето број 3 за годините работен стаж ни дава слика за наставниот кадар во основното образование, која е вистински шаренолика, во испитаниците најбројна или најзастапена е групата на наставен кадар со стаж од 6-15 години или скоро една третина се релативно млад кадар (30,1%), втората најзастапена група се наставници со стаж од 16-25 години а ја сочинуваат (26,2%) што е позитивно бидејќи една четвртина од вработените се со искуство кое е стабилно и подолго и можат да прават одредени споредби и да ги применат потребните новини во наставниот процес, третата по големина е групата на наставници со стаж помеѓу 26-35 години или (22,3%) што е малку повеќе од една четвртина, станува збор за наставници каи поголемиот дел од работниот век го вложиле во образованието и вообичаено, се работи за возрасни лица на кои малку потешко им паѓаат промените, и можеби не толку значајни но доволно бројни се преостанатите две групи на испитаници онаа до 5 години работен стаж која е носител на новиот ветер и промените и ја има околу 18,5% или скоро една петина од кадарот и последната но не помалку значајната група на наставници со стаж од над 35 години, која е застапена со 2,9% што и не е многу, наставници кои се некаде при крајот на работниот век и кои особено тешко ги прифаќаат новите технологии и методи на работа и се добива впечаток како со нетрпение да го чекаат денот на пензионирањето.

**Податоци за потребата од обуката на вработените од државните основни училишта**

<b>1.Обуките на вработените се потребни за подобрување на професионалниот ефект</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>60</b>	<b>58,3%</b>
Се согласувам	<b>26</b>	<b>25,2%</b>
Не се согласувам	<b>10</b>	<b>9,7%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>7</b>	<b>6,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.8 Обуките на вработените се потребни за подобрување на професионалниот ефект

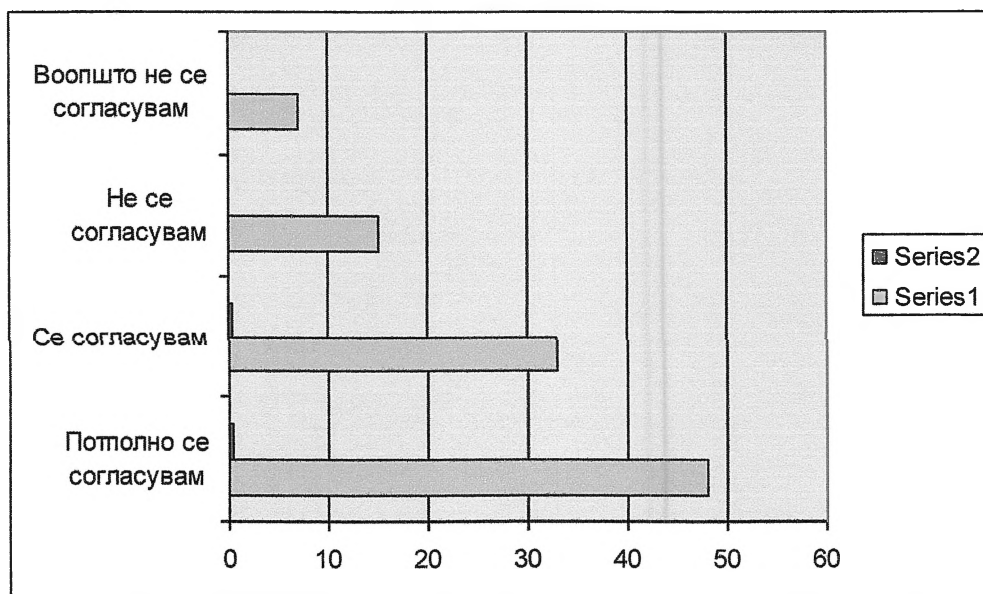


Графикон бр.4 Обуките на вработените се потребни за подобрување на професионалниот ефект

Според добиените одговори на првото прашање кои се однесуваат на обуките, на кое испитаниците самостојно одговарале за значењето на обуките и влијанието на обуките врз подобрување на професионалниот ефект, може да се заклучи дека, вкупно 88 испитаници или 83,5% одговориле дека обуките на вработените се потребни за подобрување на професионалниот ефект, што може да се потврди за добар позитивен одговор и да се констатира дека тие се значајни за подобрување на професионалниот ефект.

<b>2.Обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>48</b>	<b>46,6%</b>
Се согласувам	<b>33</b>	<b>32%</b>
Не се согласувам	<b>15</b>	<b>14,6%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>7</b>	<b>6,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.9 Обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените

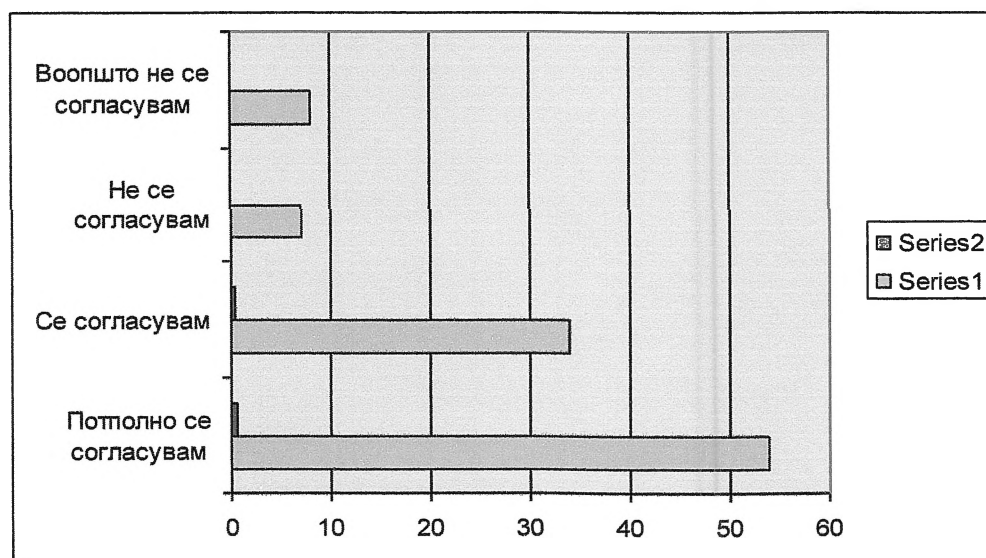


Графикон бр.5 Обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените

Од добиените одговори на второто прашање, како обуките придонесуваат на кариерното напредување на вработените добиени се следниве одговори: 81 испитаник или 78,6% сметаат дека тие влијаат позитивно на кариерниот развој на вработените додека овдека мора да се истакне и резултатот на оние кои имаат поинакво мислење а тие се 22 испитаника или 21,4% кои мислат дека обуките немаат никакво влијание врз кариерниот развој. Овој резултат е значаен за одбележување бидејќи претставува 1/5 од вкупниот број испитаници наставници.

<b>3.Правилно изработените содржини на обуките се во интерес на потребите на организацијата</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>54</b>	<b>52,4%</b>
Се согласувам	<b>34</b>	<b>33%</b>
Не се согласувам	<b>7</b>	<b>6.8%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>8</b>	<b>7,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.10 Правилно изработените содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата

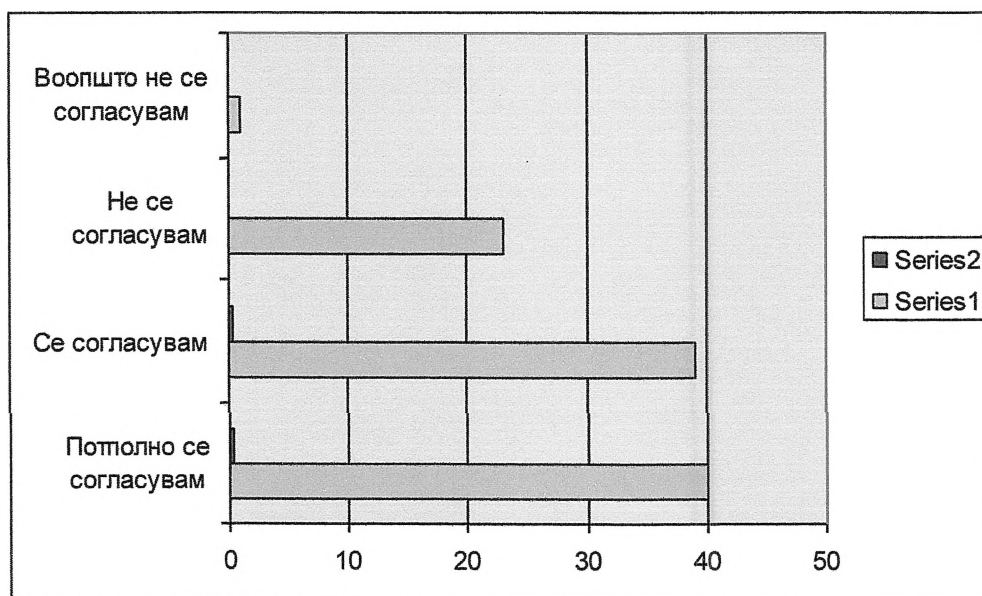


Графикон бр.6 Правилно изработените содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата

Според добиените одговори на третото прашање може да заклучиме дека, вкупно 88 испитаници или 85,4% се со став дека правилно изработените содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата. Ваквиот став би можела и јас да го споделам со мојот личен став за ова прашање.

<b>4.Обуките на вработените ја зголемуваат самовербата и сигурноста</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>40</b>	<b>38,8%</b>
Се согласувам	<b>39</b>	<b>37,9%</b>
Не се согласувам	<b>23</b>	<b>22,3%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр. 11 Обуките на вработените ја зголемуваат самовербата и сигурноста

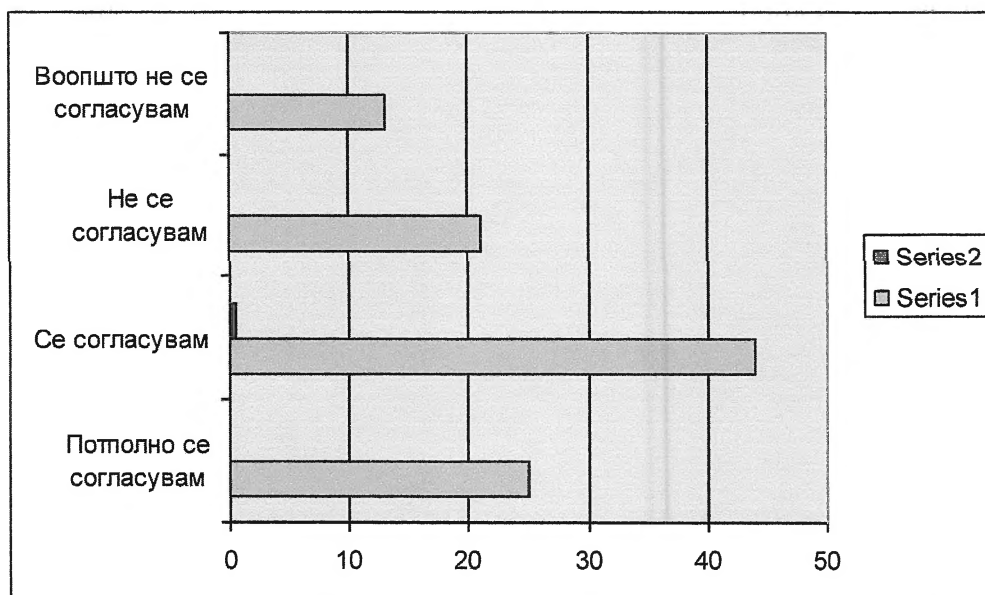


Графикон бр.7 Обуките на вработените ја зголемуваат самовербата и сигурноста

Одговорите на четвртото прашање ни овозможуваат да ги забележиме различните ставови на испитаниците по прашањето на влијанието на обуките врз зголемување на самовербата, на што 79 испитаници или 76,7% се со став дека обуките позитивно влијаат врз зголемување на самовербата но оние 24 испитаници или 23,3% се скоро една четвртина кои мислат дека обуките немаат позитивно влијание врз зголемувањето на самовербата.

<b>5.Обуките на вработените ја подобруваат заштитата на вработениот на работното место</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>25</b>	<b>24,3%</b>
Се согласувам	<b>44</b>	<b>42,7%</b>
Не се согласувам	<b>21</b>	<b>20,4%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>12</b>	<b>12,6%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.12 Обуките на вработените ја подобруваат заштитата на вработениот на работното место

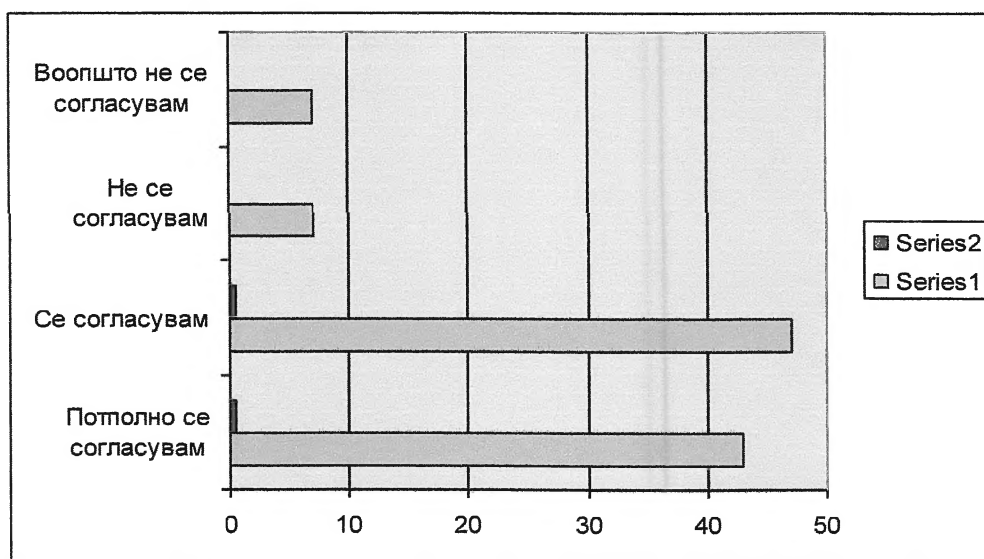


Графикон бр.8 Обуките на вработените ја подобруваат заштитата на вработениот на работното место

Според одговорите на петото прашање можеме да заклучиме дека 69 испитаници или 67% се со став дека обуките на вработените ја подобруваат заштитата на вработениот на работното место, но и овдека голем е бројот на оние вработени кои се со став дека обуките не ја подобруваат заштитата на вработениот на работното место тоа се 34 одговори или 33% што е една третина од испитаниците. Овој резултат секако е причина повеќе за дополнително истражување на овој став на испитаниците, што претпоставувам дека би го заинтересирало секој менаџер на една образовна институција.

<b>6.Обуките на вработените треба да се контекст на законската регулатива за обуки</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	42	41,7%
Се согласувам	47	45,6%
Не се согласувам	7	6,8%
Воопшто не се согласувам	7	6,8%
<b>ВКУПНО</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Табела бр.13 Обуки на вработените треба да се во контекст на законската регулатива за обуки

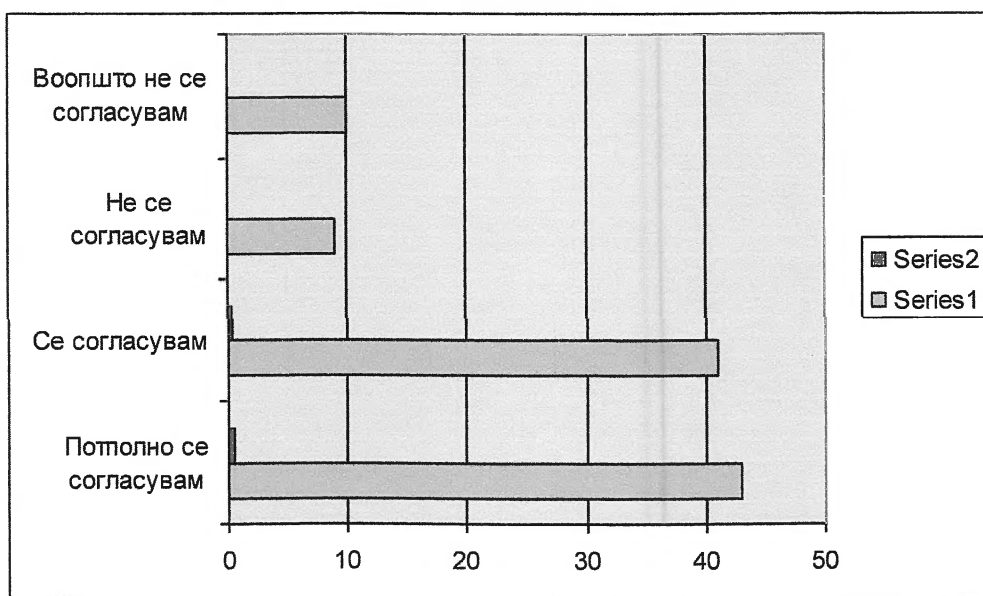


Графикон бр.9 Обуки на вработените треба да се во контекст на законската регулатива за обуки

Резултатите од добиените одговори на шестото прашање обуките на вработените треба да се во контекст на законската регулатива за обуки, ги нуди следниве резултати, 90 испитаници или 87,3% одговориле дека обуките на вработените се во контекст на законската регулатива за обуки и ова е многу добар позитивен резултат и правец по кој треба да продолжат.

<b>7.Обуките се потрбено на секој вработен ,без разлика на хиерархиската посветеност</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>43</b>	<b>41,7%</b>
Се согласувам	<b>41</b>	<b>39,9%</b>
Не се согласувам	<b>9</b>	<b>8,7%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>10</b>	<b>9,7%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.14 Обуките се потребни на секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност



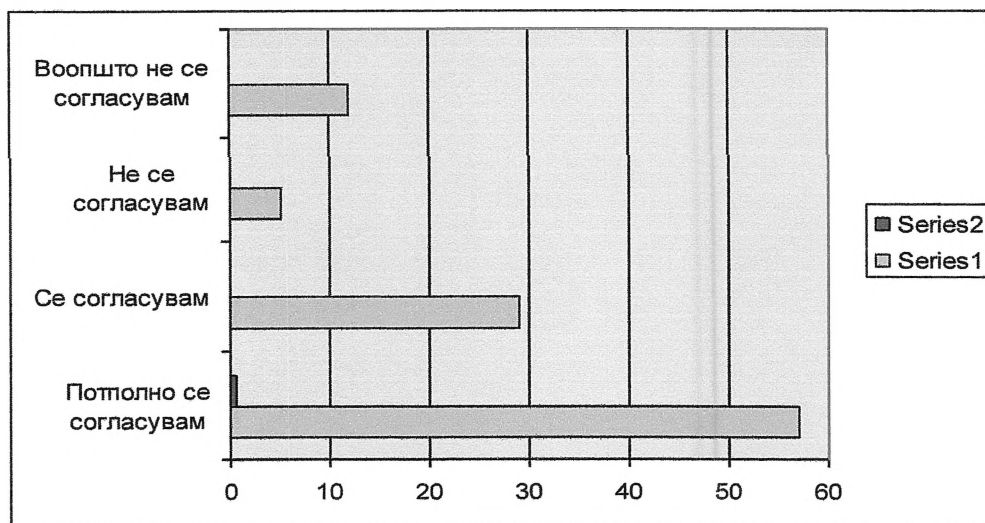
Графикон бр.10 Обуките се потребни на секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност

Одговорите на седмото прашање обуките се потребни на секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност, ги дадоа следниве резултати: 84 испитаници или 81,5% се со став дека обуките се потребни на секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност, додека 20 испитаници или 18,4% се со став дека тие не се потребни за секој вработен, овој став е значаен за одбележување бидејќи станува збор за околу една петина од испитаниците.

## 1.2 ИНФОРМАЦИИ ЗА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА СЛЕДЕЊЕ НА КОНТИНУИРАНИТЕ ОБУКИ

1.Ако обуката е усогласена со потребите на работното место,мојата мотивација за посета на истата е голема		
Категории на одговори	f	%
Потполно се согласувам	57	55,2%
Се согласувам	29	28,2%
Не се согласувам	5	4,9%
Воопшто не се согласувам	12	11,7%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.15 Ако обуката е усогласена со потребите на работното место, мојата мотивација за посета на истата е голема

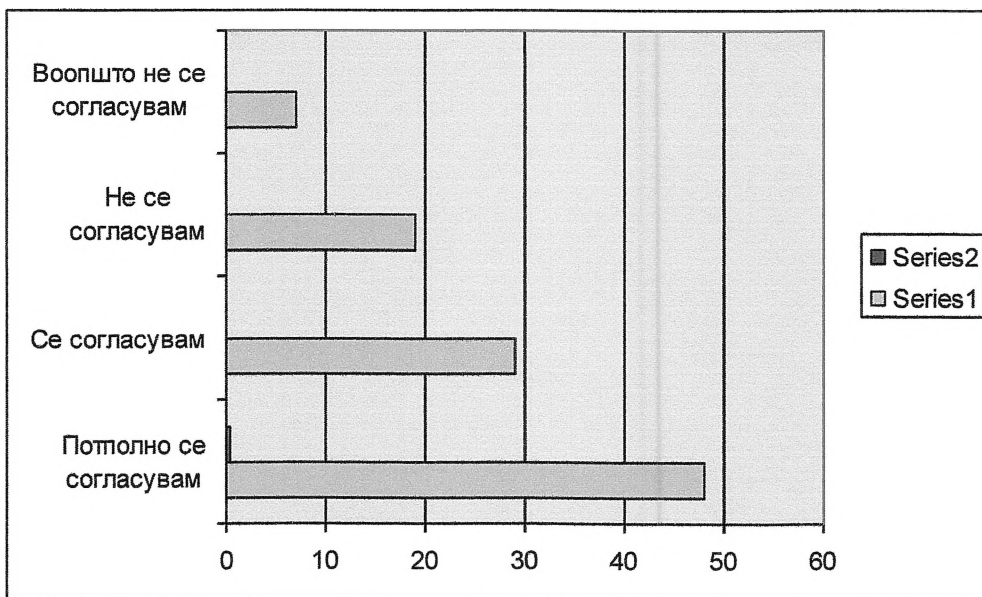


Графикон бр.11 Ако обуката е усогласена со потребите на работното место, мојата мотивација за посета на истата е голема

Мерењето на ставот на вработените со прашањето, ако обуката е усогласена со потребите на работното место, мојата мотивација за посета на истата е голема, ги даде следниве резултати: 86 испитаници или 83,5% се на ставот дека е потребна усогласеност на обуката со работното место и затоа нивната мотивација за посета е голема и позитивна.

<b>2.Мотивацијата за присуство на обуката ќе биде поголема,доколку овозможува кариерен развој</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>48</b>	<b>46,6%</b>
Се согласувам	<b>29</b>	<b>28,2%</b>
Не се согласувам	<b>19</b>	<b>18,4%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>7</b>	<b>6,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.16 Мотивацијата за присуство на обуката ќе биде поголема, доколку овозможува кариерен развој

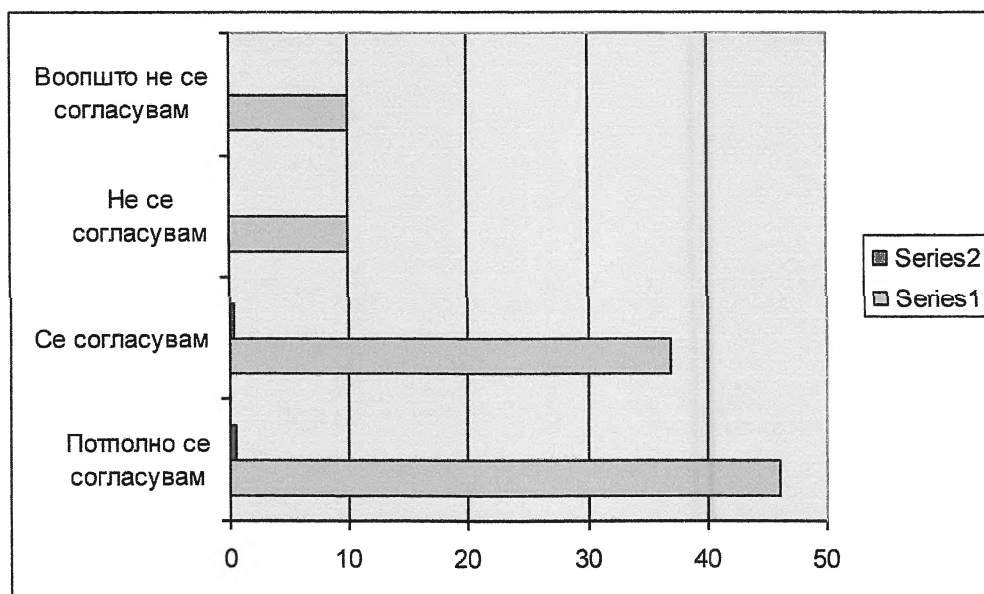


Графикон бр.12 Мотивацијата за присуство на обуката ќе биде поголема, доколку овозможува кариерен развој

Второто прашање во овој контекст ни овозможува да го утврдиме ставот на вработените за мотивацијата од обуките кои им овозможуваат кариерен развој при што 77 испитаници или 74,8% се со позитивен став дека ги мотивираат обуки кои овозможуваат кариерен развој, но и овдека постои група испитаници 26 или 25,2% кои мислат дека присуството на обука не само тогаш кога тоа влијае на кариерниот развој туку треба да биде мотивација секојдневно.

<b>3.Обуките ги усовршуваат индивидуалните способности,со што вработениот е мотивиран да унапреди резултатите</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>46</b>	<b>44,7</b>
Се согласувам	<b>37</b>	<b>35,9</b>
Не се согласувам	<b>10</b>	<b>9,7</b>
Воопшто не се согласувам	<b>10</b>	<b>9,7</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Табела бр.17 Обукиите ги усовршуваат индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите

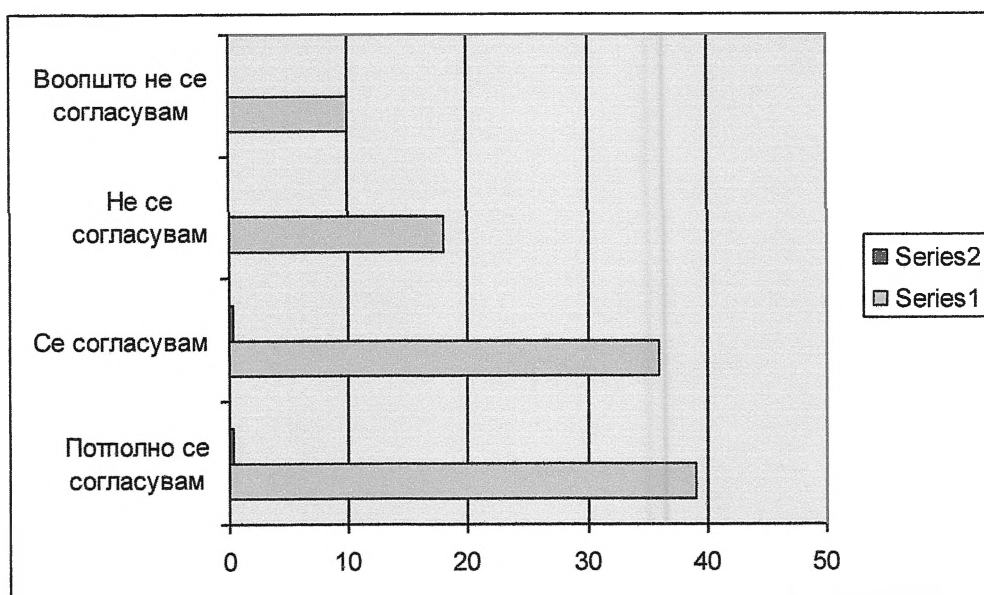


Графикон бр.13 Обукиите ги усовршуваат индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите

Одговорите на третото прашање за влијанието на обуките врз усовршувањето на индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите ги даде следниве резултати, 83 испитаници или 80,6% се со став дека навистина обуките ги усовршуваат индивидуалните способности и со тоа вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите, додека 20 испитаници или 19,4% се со став дека обуките не ги усовршуваат индивидуалните способности и не ги мотивираат вработените да ги унапредат нивните резултати. Значајно е да се претстават овие резултати бидејќи претставуваат скоро 1/5 од испитаниците.

<b>4.Ако работодавачот ми дава поддршка за континуирана обука ,ќе имам интерес за посета на обука</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>39</b>	<b>37,9%</b>
Се согласувам	<b>36</b>	<b>35%</b>
Не се согласувам	<b>18</b>	<b>17,5%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>10</b>	<b>9,7%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.18 Ако работодавачот ми дава поддршка за континуирана обука, ќе имам интерес за посета на обука

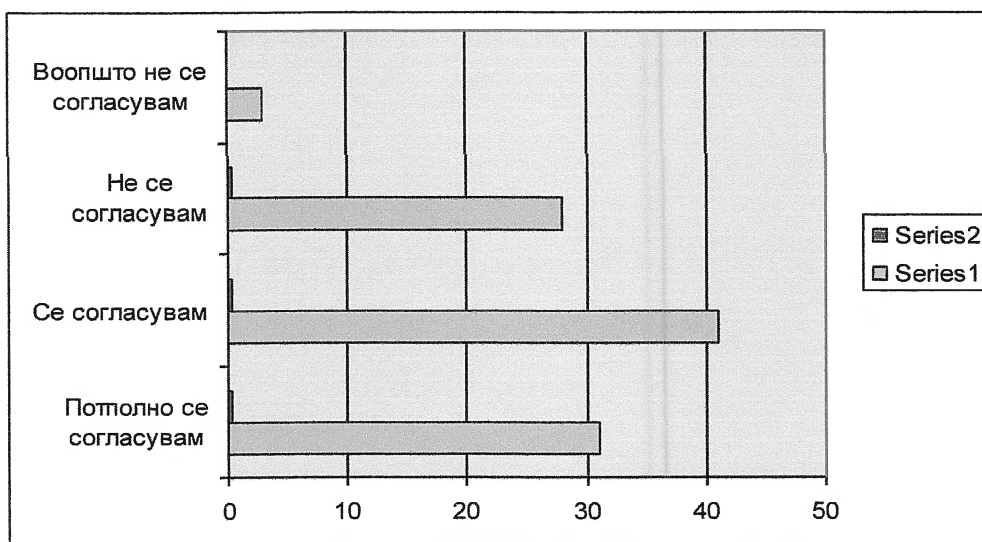


Графикон бр.14 Ако работодавачот ми дава поддршка за континуирана обука, ќе имам интерес за посета на обука

Одговорите на четвртото прашање за важноста од добивањето поддршка од работодавачот за континуирана обука, ќе имам интерес за посета на обука, ги даде следниве резултати: 75 испитаници или 72,9% се со став дека е значајно да има поддршка од работодавачот за зголемување на интересот за посета на обуката, додека 28 испитаници или 27,2% се на мислење дека, не им е потребна никаква поддршка о работодавачот за пројавување на интерес за посета на определена обука. Клучно е дека скоро 2/3 од вработените мислат оти им е потребна поддршка од работодавачот што го зголемува интересот за посета на определена обука.

<b>5.Секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	31	30,1%
Се согласувам	41	39,8%
Не се согласувам	28	27,2%
Воопшто не се согласувам	3	2,9%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.19 Секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место

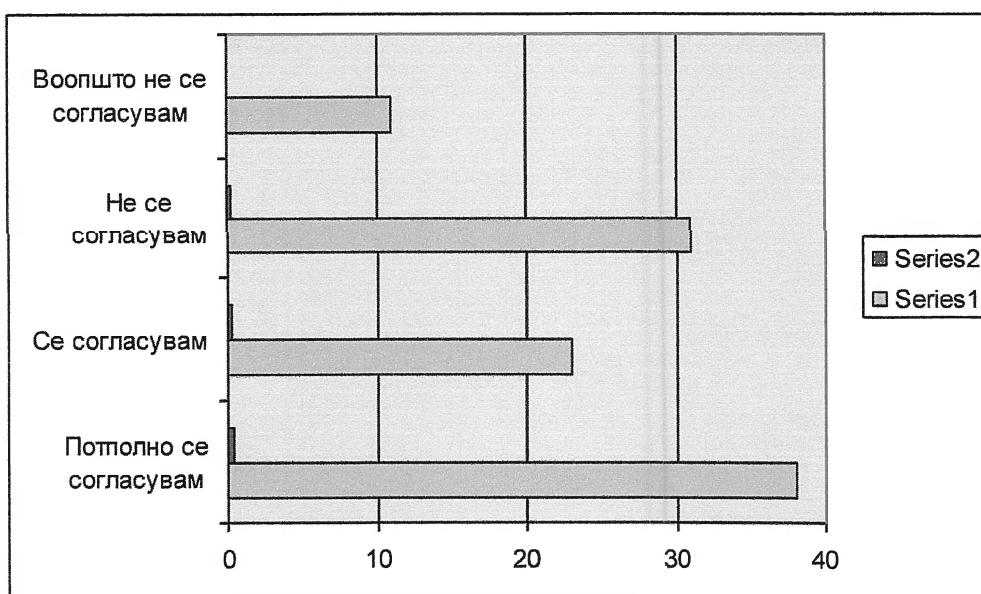


Графикон бр.15 Секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место

Одговорите на петото прашање се значајни бидејќи ги даваат размислувањата на вработените за учеството на обуките и нивното влијание врз задоволството на работното место. Добиените одговори ги дават следниве ставови, 72 испитаници или 69,9% се со став дека секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место, додека 31 вработен или 30,1% или околу 1/3 испитаници се со став дека, **не** секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место.

<b>6.Со обуките се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалната надокнада</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>38</b>	<b>36,9%</b>
Се согласувам	<b>23</b>	<b>22,3%</b>
Не се согласувам	<b>31</b>	<b>30,1%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>11</b>	<b>10,7%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.20 Со обуките се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалната надокнада

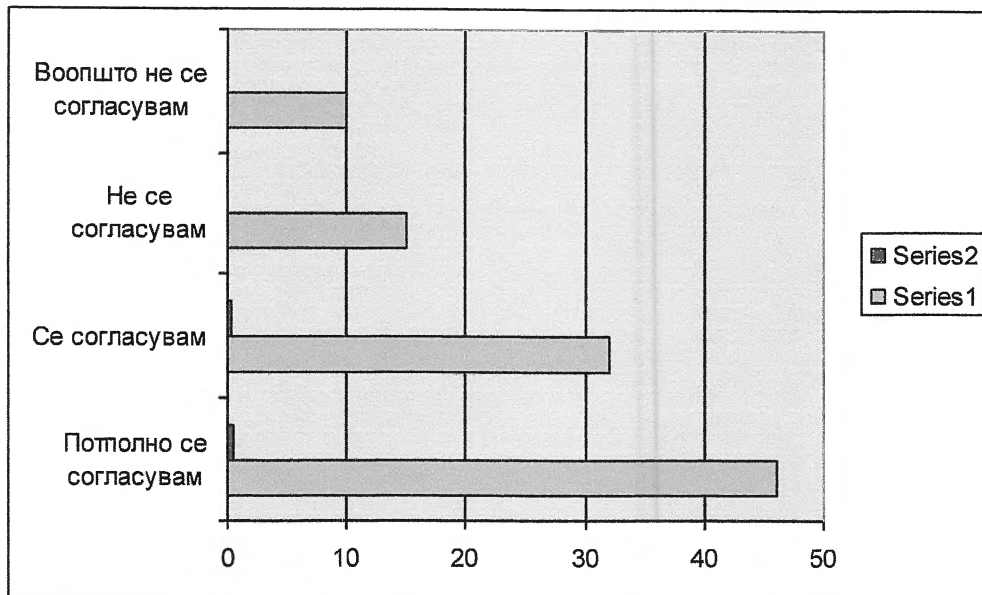


Графикон бр.16 Со обуките се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалната надокнада

Одговорите на шестото прашање и добиените резултати како да го откриваат најболниот дел во образованието материјалната надокнада. Според добиените резултати 61 испитаник или 59,2% се со став дека со обуките се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалната надокнада, додека особено е значаен резултатот од одговорите на 42 испитаници или 40,8% кои се со став дека преку обуките не се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалната надокнада. Овој резултат е клучен за менаџерските структури бидејќи ако се добие ваков резултат очигледно доаѓа до израз мотивот за работење и влијанието на посетувањето на обуките со остварувањето на работниот ефект и материјалниот ефект. Секако оваа многу значајна тема може да биде тема за истражување во друга пригода.

<b>7.Ефектот на обуката ќе биде поголем,доколку вработениот учествува во изворот на обуките што треба да се посетат</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>46</b>	<b>44,7%</b>
Се согласувам	<b>32</b>	<b>31,1%</b>
Не се согласувам	<b>15</b>	<b>14,6%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>10</b>	<b>9,7%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100,1</b>

Табела бр.21 Ефектот на обуката ќе биде поголем, доколку вработениот учествува во изборот на обуките што треба да се посетат



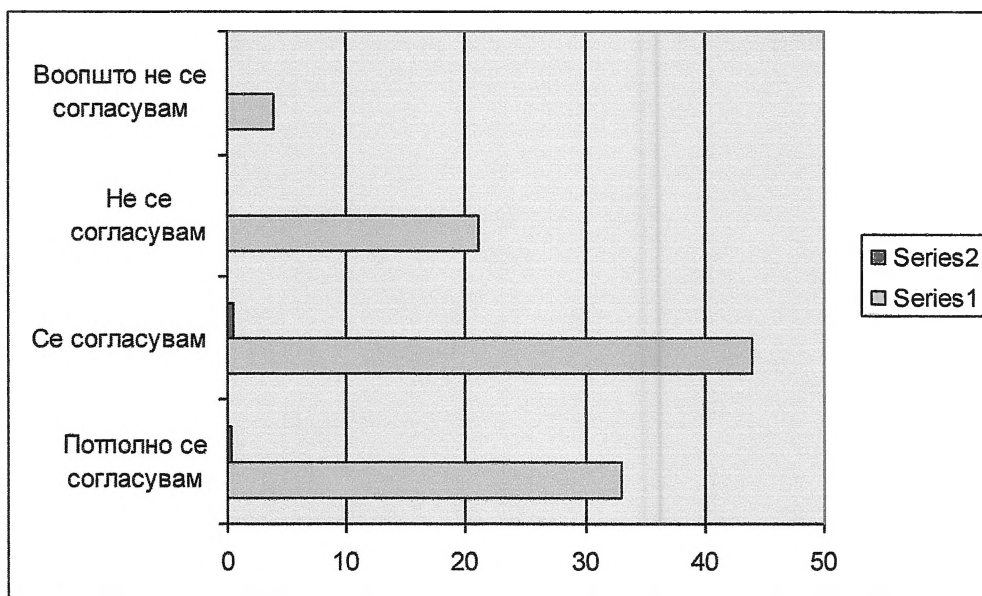
Графикон бр.17 Ефектот на обуката ќе биде поголем, доколку вработениот учествува во изборот на обуките што треба да се посетат

Одговорите на седмото прашање го откриваат значењето на вработените во изборот на обуките кои треба да ги посетуваат бидејќи тие не учествуваат во изборот на содржините и тоа на која обука ќе учествуваат, резултатите се следниве: 78 испитаници или 75,8% одговориле дека ефектот на обуката ќе биде поголем, доколку вработениот учествува во изборот на обуките што треба да се посетат, а 25 испитаници или 24,3% се со став дека ефектот нема влијание од тоа дали вработениот учествува во изборот на обуката што треба а се посети. Ако скоро 1/3 испитаници се со став дека ефектот не може да биде поголем ако вработениот не го избира или го избира ушеството на определена обука, тогаш би било добро да преку продлабочена идна анализа се утврди кои се факторите на влијание врз вработените и учеството на обуките.

### 1.3 ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКАТА ВРЗ ЕФИКАСНОСТА ВО РАБОТАТА

1.Обуката дава повратни информации со кои се унапредуваат резултатите од работата		
Категории на одговори	f	%
Потполно се согласувам	33	32,4%
Се согласувам	44	43,1%
Не се согласувам	22	20,6%
Воопшто не се согласувам	4	3,9%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.22 Обуката дава повратни информации со кои се унапредуваат резултатите од работата



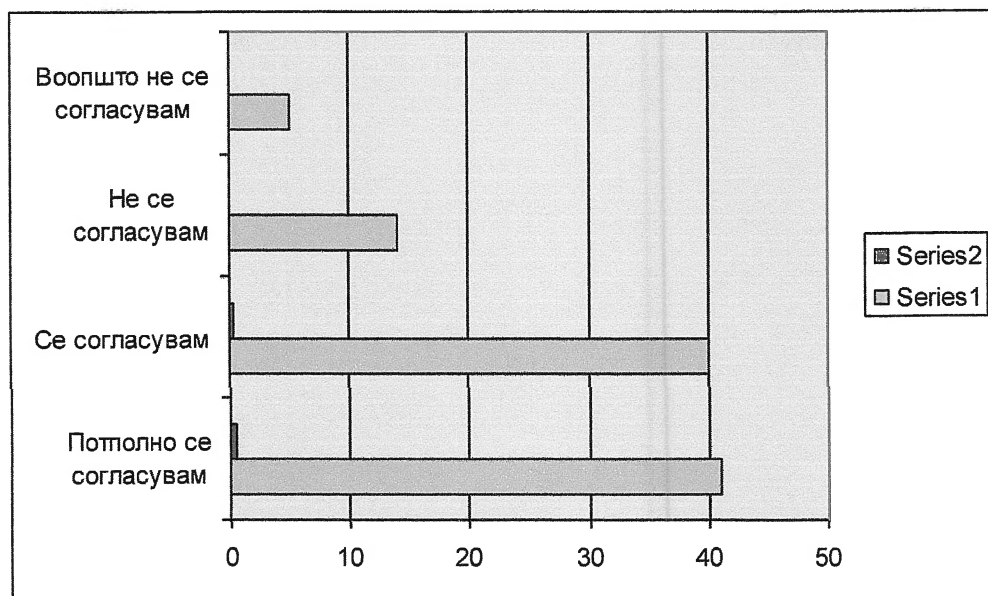
Графикон бр. 18 Обуката дава повратни информации со кои се унапредуваат резултатите од работата

Според добиените одговори на првото прашање за влијанието на обуката врз давањето повратни информации со кои се унапредуваат резултатите од работењето, се потврдува дека 77 одговори или 75,5% од анкетираниите го потврдуваат овој повратен ефект додека скоро една четвртина се со спротивставени мислења 25 одговори или 24,5% мислат дека обуката не им нуди информации за унапредување на резултатите од работењето. Токму

ваквиот распоред на одговорите би требало добро да биде разгледан од менаџментот и да се изготви одредена стратегија, во која сите учесници на одредена обука после враќање во нивната работна средина би имале обврска да ги презентираат стекнатите знаења и споделат добиените документи за време на обуката.

<b>2.Со обуката се подобрува нивото на знаење,вештини и техники,компетентни за работното место</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>41</b>	<b>41%</b>
Се согласувам	<b>40</b>	<b>40%</b>
Не се согласувам	<b>14</b>	<b>14%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>5</b>	<b>5%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Табела бр.23 Со обуката се подобрува нивото на знаење, вештини и техники, компетентни за работното место

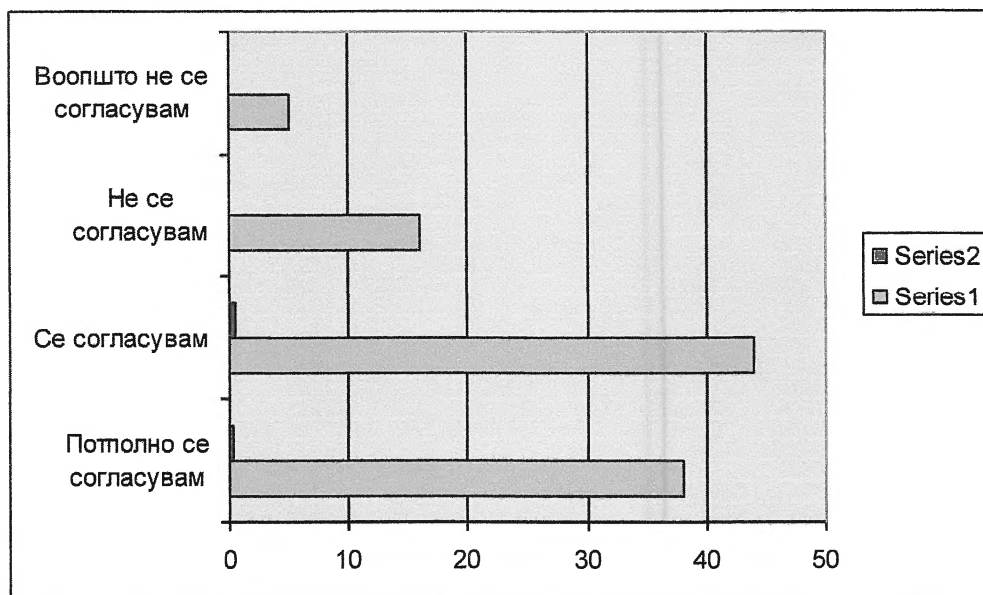


Графикон бр.19 Со обуката се подобрува нивото на знаење, вештини и техники, компетентни за работното место

Одговорите на второто прашање даваат една поинаква слика за влијанието на обуката врз подобрувањето на нивото на знаењата, вештините и техниките кои се потребни за работното место при што: 81 испитаник или 81% потврдиле дека обуката позитивно влијае на зголемување на нивото на знаењата, вештините и техниките кои се потребни за работното место, а 19 испитаника или 19% дека обуката нема влијание за нивното работно место.

<b>3.Со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации,соодветни за работното место</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>38</b>	<b>36,9%</b>
Се согласувам	<b>44</b>	<b>42,7%</b>
Не се согласувам	<b>16</b>	<b>15,5%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>5</b>	<b>4,9%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.24 Со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место

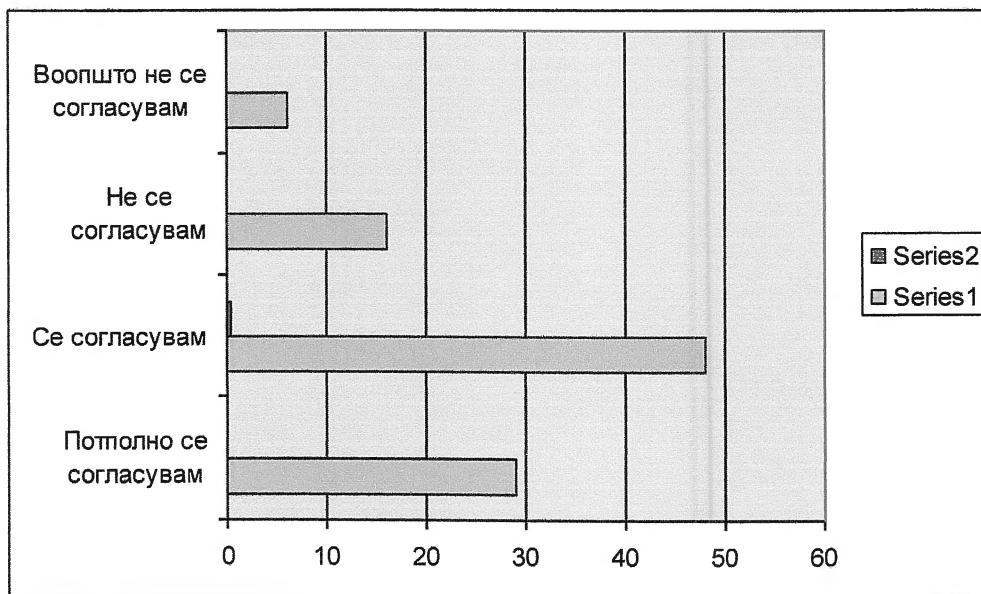


Графикон бр.20 Со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место

Според добиените одговори на третото прашање може да се заклучи дека 92 испитаници или 79,6% се со мислење дека со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место, додека 21 испитаник или 20,4% скоро 1/5 се со став дека со обуката **не** се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место.

<b>4.Ефектот од обуките се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>30</b>	<b>29,3%</b>
Се согласувам	<b>49</b>	<b>48,5%</b>
Не се согласувам	<b>17</b>	<b>16,2%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>6</b>	<b>6,1%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.25 Ефектот од обуките се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата

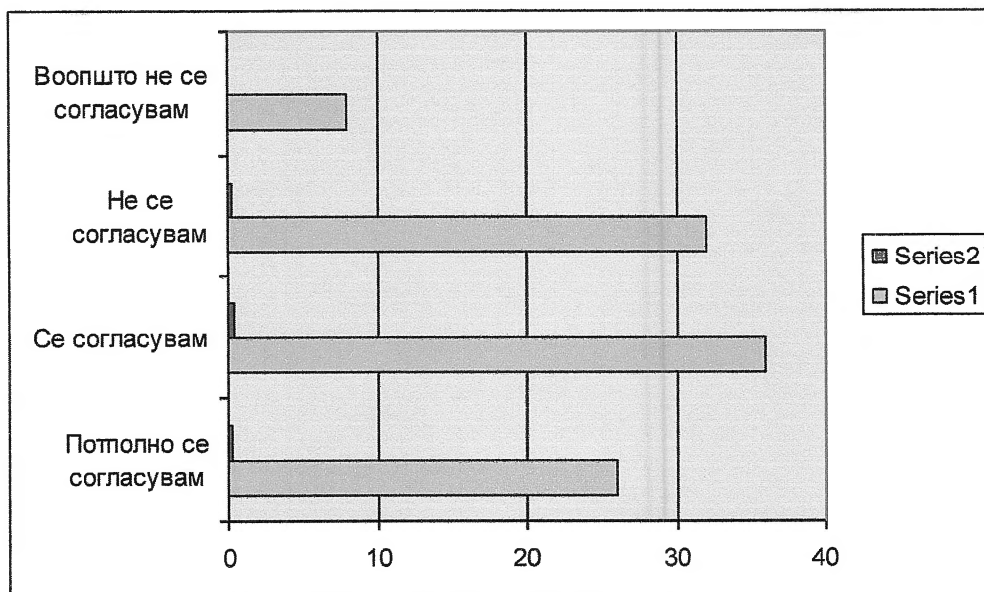


Графикон бр.21 Ефектот од обуките се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата

Одговорите на четвртото прашање за ефектите од обуките ни нудат малку поразлична слика за влијанието на обуките при што: 77 испитаници или 77,8% потврдиле дека ефектот од обуките позитивно се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата, а преостанатите 22 испитаника или 22,3% мислат дека ефектот од обуките не се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата. Разгледувајќи ги и погорните одговори на другите прашање можеме да извлечеме заклучок дека скоро една петина од вработените имаат негативен став кон обуките.

<b>5.Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	26	25,5%
Се согласувам	37	35,3%
Не се согласувам	32	31,4%
Воопшто не се согласувам	8	7,8%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.26 Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место

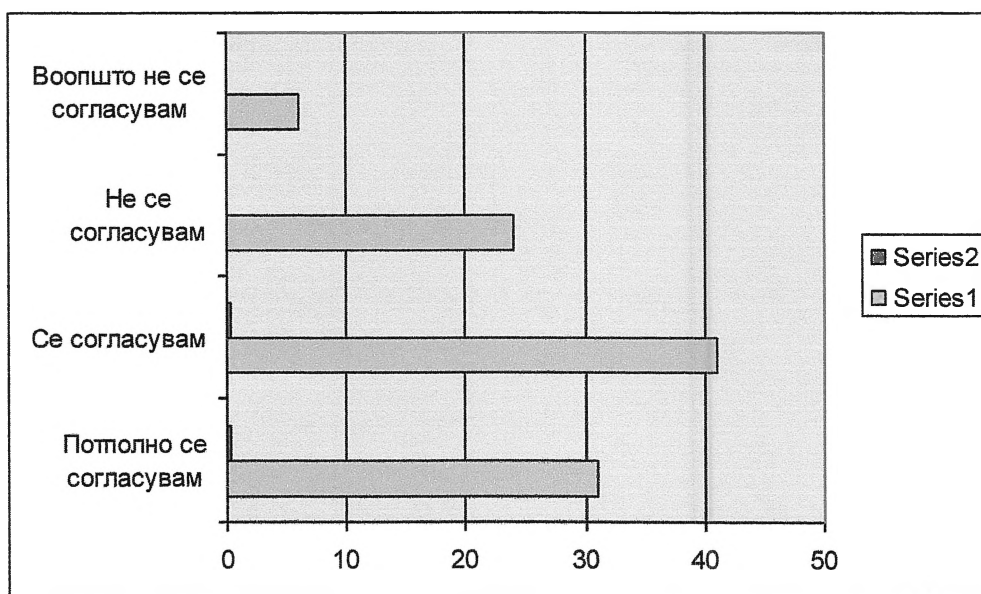


Графикон бр.22 Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место

Одговорите на петото прашање ни даваат став на вработените за обуката и нејзиното влијание врз заштитата на вработениот на работното место, при што се добиени следниве резултати, 62 испитаника или 60,8% мислат дека обуките позитивно влијаат на заштитата на работниот на работното место, но овдека многу се значајни одговорите на втората група испитаници при што 40 испитаници или 39,2% одговориле дека обуката нема влијание врз заштитата на вработениот на работното место. Ова е прашање кое што треба да го загрижи менаџментот и да се преиспитаат критериумите за избор и селекција на вработените и нивниот кариерен развој.

<b>6.Обуката ја подобрува комуникацијата на вработените</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>32</b>	<b>30,4%</b>
Се согласувам	<b>41</b>	<b>40,2%</b>
Не се согласувам	<b>24</b>	<b>23,5%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>6</b>	<b>5,9%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр. 27 Обуката ја подобрува комуникацијата на вработените



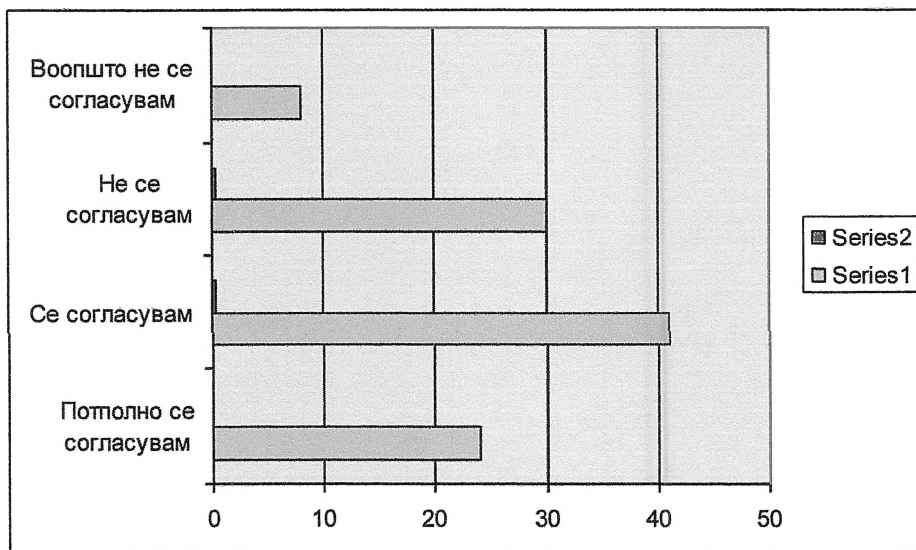
Графикон бр.23 Обуката ја подобрува комуникацијата на вработените

Одговорите на шестото прашање ни нудат можност да потврдиме дека обуката ја подобрува комуникацијата на вработените за што позитивно одговориле 72 испитаници или 70,6%, додека негативно одговориле 30 испитаници или 29,4%, што секако е прашање за размислување, бидејќи на секоја обука ако ништо друго се нуди можност за комуникација со други колеги од други средини а секако и со колегите од сопствената средина кои учествуваат на обуката.

#### 7. Обуката овозможува полесен кариерен развој на вработените

7.Обуката овозможува полесен кариерен развој на вработените		
Категории на одговори	f	%
Потполно се согласувам	24	23,3%
Се согласувам	41	39,8%
Не се согласувам	30	29,1%
Воопшто не се согласувам	8	7,8%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр. 28 Обуката овозможува полесен кариерен развој на вработените



Графикон бр.24 Обуката овозможува полесен кариерен развој на вработените

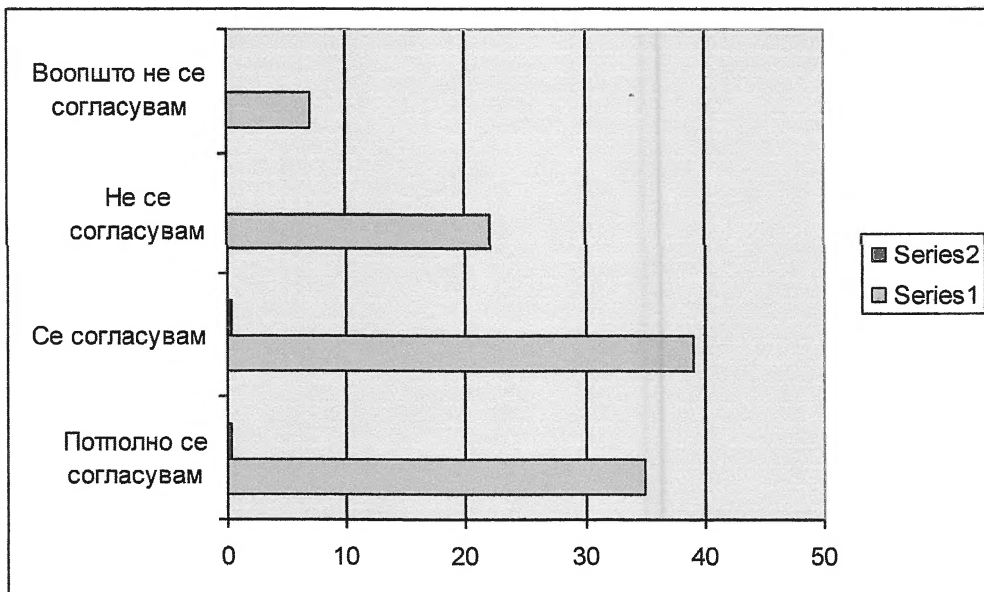
Одговорите на седмото прашање некако се поврзани со петото прашање каде што се проверуваше ставот на испитаниците за обуката и заштитата на работното место и овдека обуката и кариерниот развој на што се добиени многу

слични одговори, 65 испитаници или 63,1% се на ставот дека обуката им овозможува полесен кариерен развој на вработените, додека 38 испитаници или 36,9% се со став дека обуката **не** им овозможува полесен кариерен развој на вработените. Ако погледнеме во резултатите во кои се вклучени одговори на нешто повеќе од 1/3 испитаници со негативен став, со ова прашање неминовно треба да се позанимава менаџментот во образованието.

#### 1.4 СООДВЕТНИ ПРОГРАМИ НА ОБУКИТЕ СПОРЕД ИНТЕРЕСОТ И БАРАЊАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО

1. Програмата за обука во мојата организација секогаш е усогласена со потребите на работното место		
Категории на одговори	f	%
Потполно се согласувам	35	34%
Се согласувам	39	37,9%
Не се согласувам	22	21,4%
Воопшто не се согласувам	7	6,8%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр. 29 Програмата за обука во мојата организација секогаш е усогласена со потребите на работното место

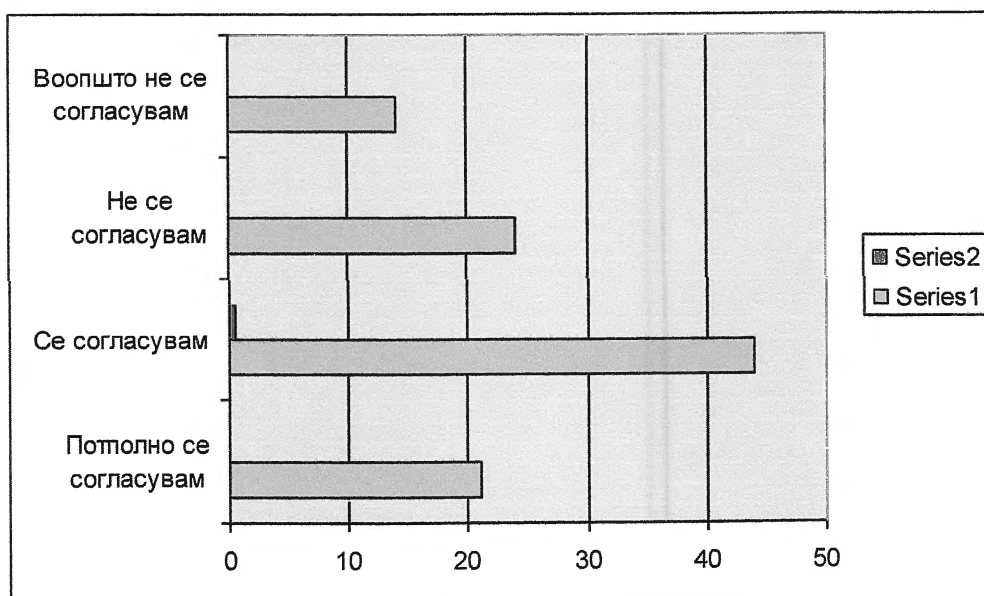


Графикон бр.25 Програмата за обука во мојата организација секогаш е усогласена со потребите на работното место

Одговорите на првото прашање во делот соодветноста на обуките и потребите на работното место ни дава слика дека, 74 испитаници или 71,9% се со став дека програмата за обука во нивната организација секогаш е усогласена со потребите на работното место, додека 29 испитаника или 28,2% мислат дека програмата за обука не соодветствува на потребите на работното место. Бидејќи станува збор за околу 1/3 од испитаниците потребно е попродабочена анализа на програмите и работните задачи за добивање полн позитивен ефект од програмите и обуките.

<b>2.Содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>21</b>	<b>20,4%</b>
Се согласувам	<b>44</b>	<b>42,7%</b>
Не се согласувам	<b>24</b>	<b>23,3%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>14</b>	<b>13,6%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.30 Содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците

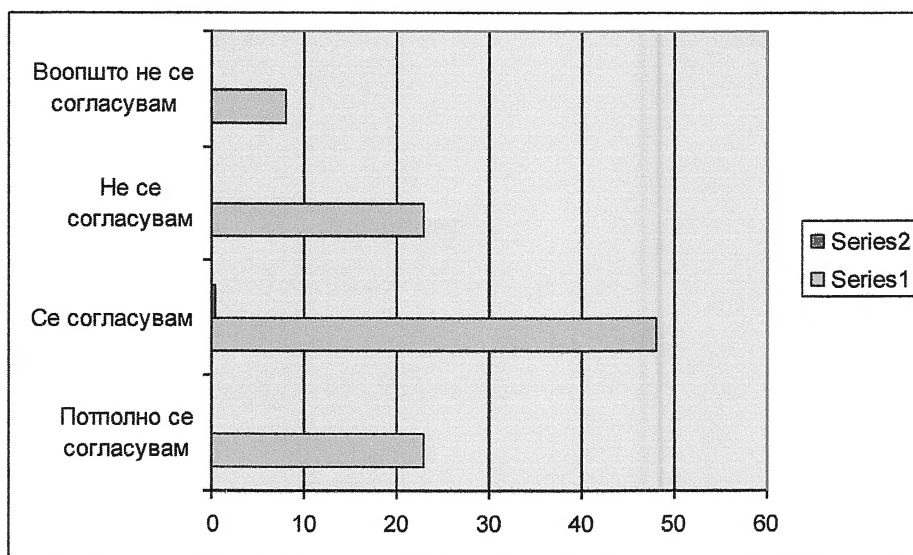


Графикон бр.26 Содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците

Одговорите на второто прашање се во расчекот од очекувањата дека содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците, бидејќи 65 испитаници или 63,1% одговориле дека содржината на обуката е адаптирана според можностите на учесниците но 38 испитаници или 36,9% испитаници негираат дека обуките се адаптирани на можностите на учесниците. Ова тема и содржината на обуките треба да бидат добро осмислени според потребите на учесниците за да нема повеќе од 1/3 испитаници да не се задоволни од содржините на обуката која не соодветствува со нивните можности.

<b>3.Програмата за обука на вработените,се реализира за сите организациски нивоа во организацијата</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	24	22,5%
Се согласувам	48	47,1%
Не се согласувам	23	22,5%
Воопшто не се согласувам	8	7,8%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.31 Програмата за обука на вработените, се реализира за сите организациски нивоа во организацијата

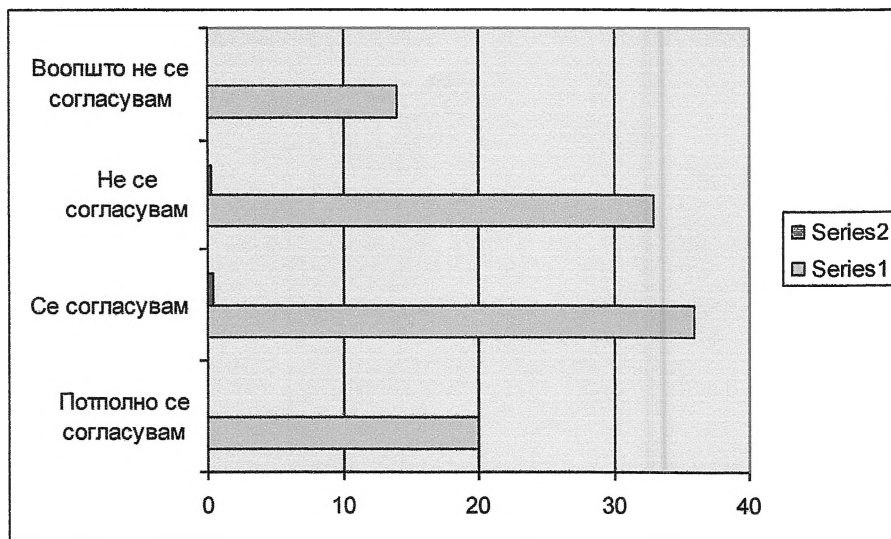


Графикон бр.27 Програмата за обука на вработените, се реализира за сите организациски нивоа во организацијата

Одговорите на третото прашање дали програмата за обука на вработените, се реализира за сите организациски нивоа во организацијата ги дадоа следниве резултати, 71 испитаник или 69,6% одговориле позитивно дека програмата за обука на вработените, се реализира за сите организациски нивоа во организацијата, додека 31 испитаник или 30,3% се со негативен став и мислат дека програмата за обука на вработените, не се реализира за сите организациски нивоа во организацијата. Бидејќи и овдека станува збор за скоро 1/3 од испитаниците би било добро да се преиспита програмата и да се води евиденција кој се учествува на обуките и кој не бил на обука задолжително да се подготви соодветна обука за нив(претставено во заклучоците).

<b>4.Времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните знаења и вештини</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>20</b>	<b>19,4%</b>
Се согласувам	<b>36</b>	<b>35%</b>
Не се согласувам	<b>33</b>	<b>32%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>14</b>	<b>13,6%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.32 Времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните збнаења и вештини

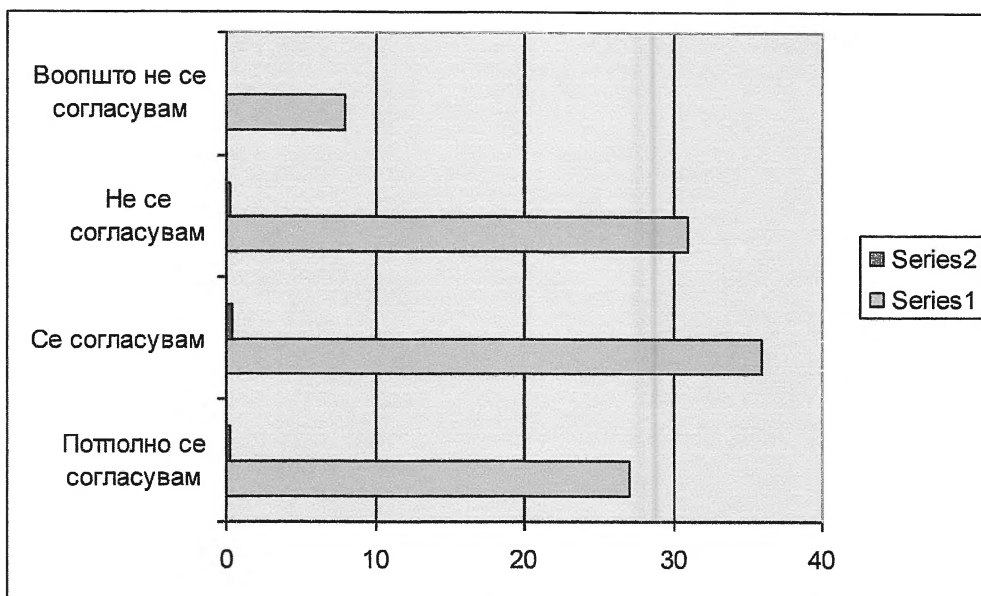


Графикон бр.28 Времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните збнаења и вештини

Одговорите на четвртото прашање до сега се единствените кои дават скоро поларизирана слика и тоа, 56 испитаника или 54,4% одговориле дека времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните збнаења и вештини, но истовремено 47 испитаници или 45,6% се со негативен став и одговориле дека времетраењето на секоја обука **не** е доволно долго за да се стекнат потребните збнаења и вештини. Ако при истражување се добие вака тесен и скоро идентичен резултат на позитивни и негативни одговори, тогаш можеме да кажеме дека времетраењето на обуките не е сосема доволно за да се стекнат потребните знаења и вештини. Овој до сега е единствениот ваков резултат и навистина е потребно да се истражува дополнително за да се добијат вистинските одговори која е причината за ваквите одговори.

<b>5.Ефектите од обуките се поголеми ,доколку се реализираат во просториите на работната организација</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>28</b>	<b>26,5%</b>
Се согласувам	<b>36</b>	<b>35,3%</b>
Не се согласувам	<b>31</b>	<b>30,4%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>8</b>	<b>7,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.33 Ефектите од обуките се поголеми, доколку се реализираат во просториите на работната организација

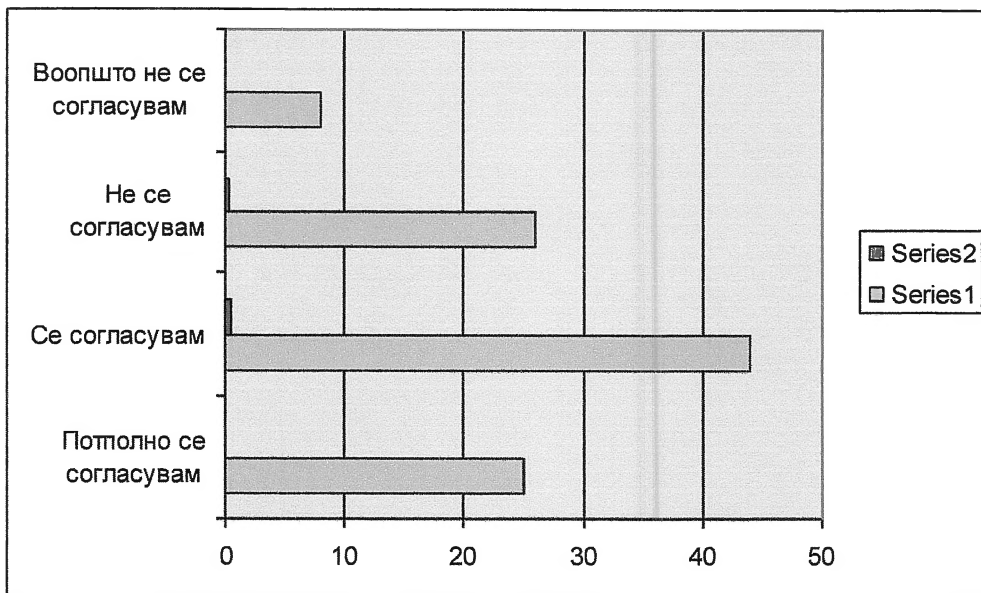


Графикон бр.29 Ефектите од обуките се поголеми, доколку се реализираат во просториите на работната организација

Одговорите на петото прашање за ефектите од обуката и локацијата каде се спроведува го дадоа следниов резултат, 63 испитаника или 61,8% се со став дека е поголем ефектот од обуките кои се реализираат во просториите на работната организација, додека 39 испитаника или 38,2% се со негативен став и мислат дека ефектите се помали доколку обука се изведува во просториите на работната организација. Овие одговори може да ги анализираме и како чувство на стегнатост на оние 38,2% доколку обуката се изведува на работното место во просториите на работната организација.

<b>6.Квалитетот на обуките е поголем,доколку обуваките се експерти вработени во работната организација</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>25</b>	<b>24,3%</b>
Се согласувам	<b>44</b>	<b>42,7%</b>
Не се согласувам	<b>26</b>	<b>25,2%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>8</b>	<b>7,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.34 Квалитетот на обуките е поголем, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација

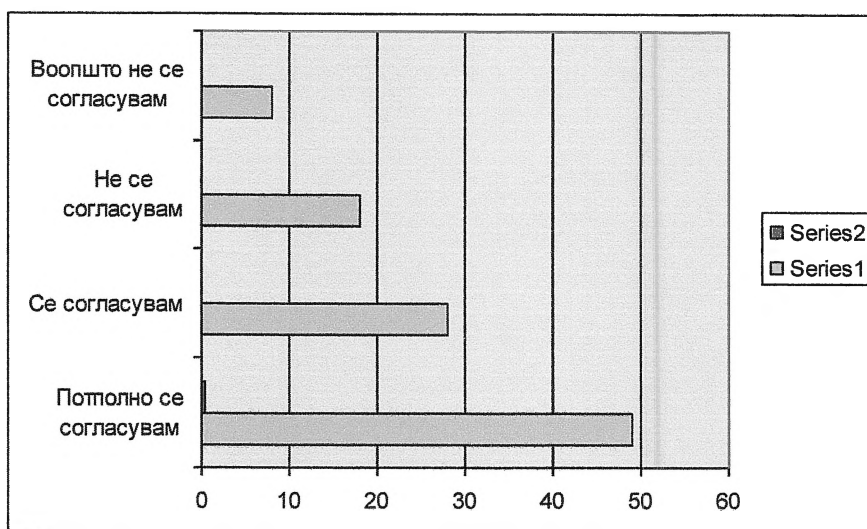


Графикон бр.30 Квалитетот на обуките е поголем, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација

Одговорите на прашањето за квалитетот на обуката и изборот на обучувачи кои се експерти вработени во работната организација ги даде следниве резултати, 69 испитаника или 67% потврдуваат дека подобар е и поголем квалитетот на обуките, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација, додека 34 испитаника или 33% што се 1/3 од испитаниците имаат негативен став за квалитетот на обучувачите кои доаѓаат од сопствената средина. Ова може да е проблематично бидејќи во средината каде што се работи скоро сите вработени си ги знаат и свои компетенции но и на преостанатите колеги.

<b>7.Доброволно би присуствувала на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат, моите интереси и очекувања</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>49</b>	<b>47.6%</b>
Се согласувам	<b>28</b>	<b>27,2%</b>
Не се согласувам	<b>18</b>	<b>17,5%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>8</b>	<b>7,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.35 Доброволно би присуствувал на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат, моите интереси и очекувања



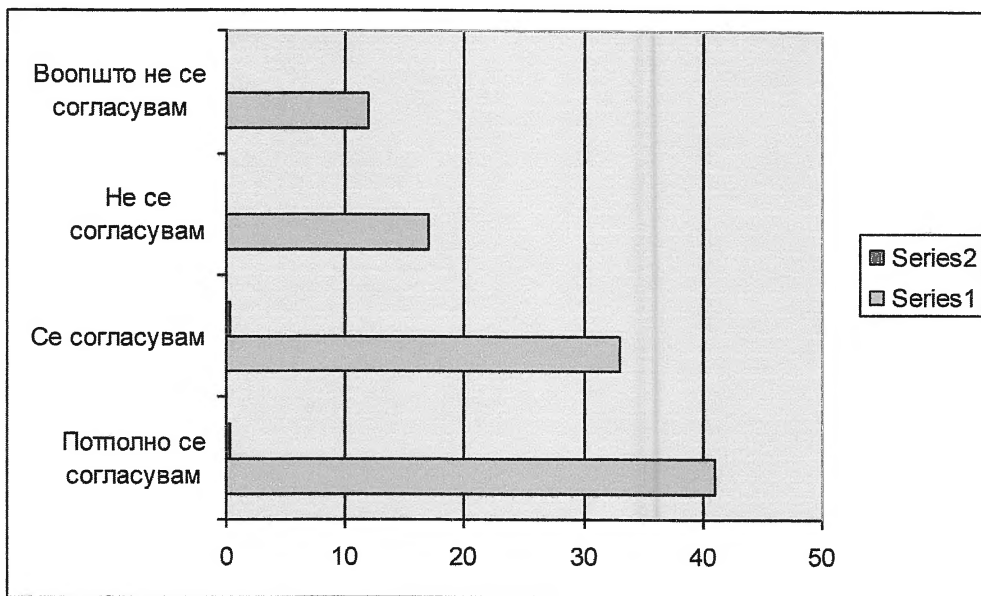
Графикон бр.31 Доброволно би присуствувал на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат, моите интереси и очекувања

Одговорите на последното прашање во овој дел за доброволното присуство на обуките на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат, моите интереси и очекувања, се следниве, 77 испитаници или 74,8% одговориле позитивно, додека 26 испитаници или 25,3% или  $\frac{1}{4}$  одговориле негативно, односно дека доброволно **не** би присуствувал на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат, моите интереси и очекувања. Ова значи дека овие 25,3% испитаници се со став од кој може да се заклучи дека мислат дека: обуките не им се потребни и им претставуваат терет, бидејќи им се натурени и задолжителни иако тие не сакаат да присуствуваат.

### 1.5 ЗАИНТЕРЕСИРАНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ОБУКИ

<b>1.Обуките се потребни за сите вработени ,без разлика на возраст,пол и позиција во организацијата</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>41</b>	<b>39,8%</b>
Се согласувам	<b>33</b>	<b>32%</b>
Не се согласувам	<b>17</b>	<b>16,5%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>12</b>	<b>11,7%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.36 Обуките се потребни за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата

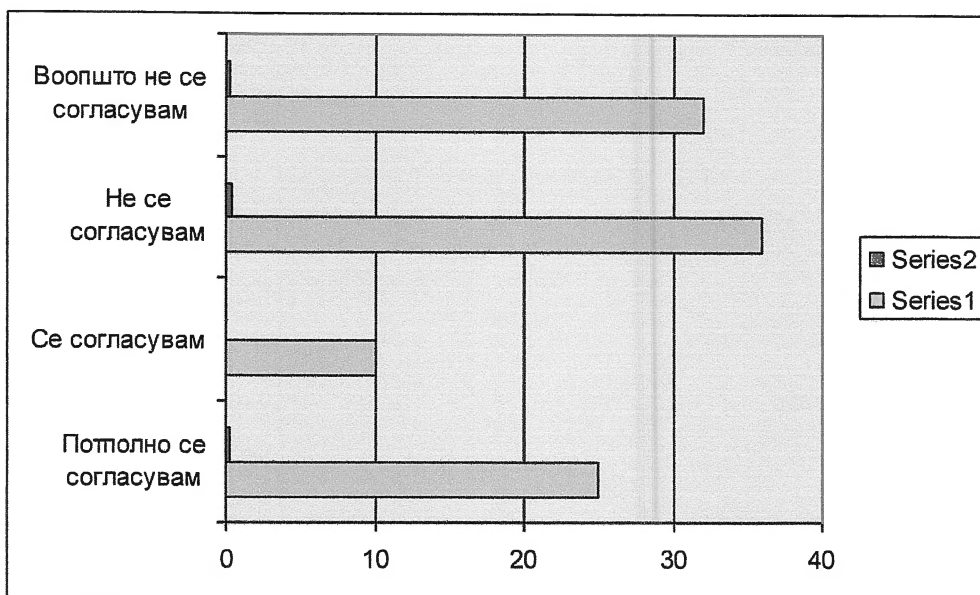


Графикон бр.32 Обуките се потребни за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата

Одговорите на првото прашање од оваа група ни го објаснуваат ставот на скоро 1/3 од вработените кој се протега низ целото истражување. Имено 74 испитаника или 71,8% се со позитивен став за тоа дека обуките се потребни за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата, додека и овдека 29 испитаника или 28,2% се со негативен став дека обуките се **непотребни** за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата. Според овие одговори се добива впечаток како секаде да постои една структура од околу 25-30% која има негативен став кон обуките.

<b>2.Обуките се задолжителни само за ново вработените</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>25</b>	<b>24,3%</b>
Се согласувам	<b>10</b>	<b>9,7%</b>
Не се согласувам	<b>36</b>	<b>35%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>32</b>	<b>31,1%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.37 Обуките се задолжителни само за ново вработените

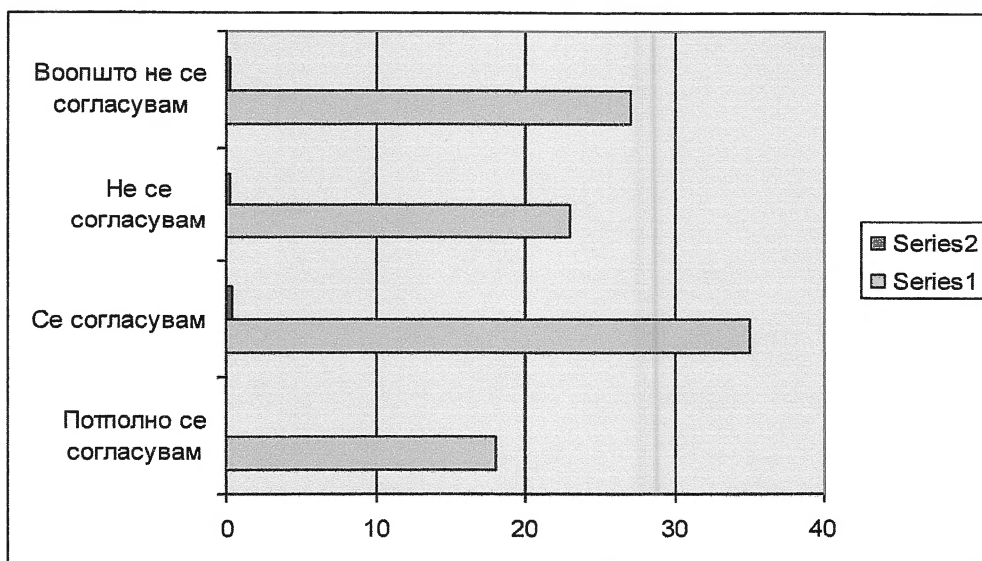


Графикон бр. 33 Обуките се задолжителни само за ново вработените

Одговорите на второто прашање за прв пат при истражувањето даваат една друга слика или ако го разгледуваме контекстот, повторно се одраз на истата слика само во огледало, имено 35 испитаници или 34% се со став дека обуките се задолжителни само за ново вработените, додека 68 испитаници или 66,1% мислат дека обуките не се само за ново вработените. Овој одговор би требало да го анализираат менаџерите кои ги определуваат учесниците на обуките и оние кои се пријавуваат за нив дали навистина станува збор за ново вработени или постарите вработени не сакаат да учествуваат на обуките па ги испраќаат само помладите и ново вработени.

<b>3. Вработените ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	18	17,5%
Се согласувам	35	34%
Не се согласувам	23	22,3%
Воопшто не се согласувам	27	26,2%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.38 Вработените ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат

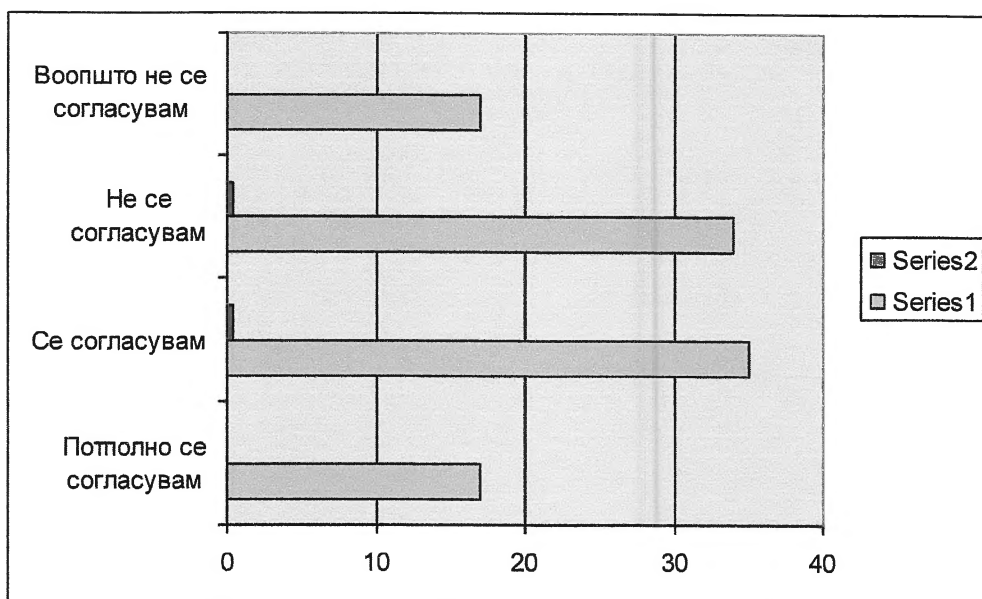


Графикон бр.34 Вработените ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат

Одговорите на ова прашање како да се соодветно оправдание на оние кои одат на обука само ако добијат сертификат, бидејќи се добиени следниве одговори 53 испитаника или 51,5% мислат дека вработените ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат, додека 50 испитаника или 48,5% мислат дека вработените **не** ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат. Како и да е, минималната разлика од 3% не ни дава јасна слика бидејќи испаѓа дека се во право и едните и другите односно и оние кои позитивно одговориле и оние кои негативно одговориле. Токму решение за овој проблем би било водење и поставување на соодветна транспарентна евиденција за секој поединец во организацијата и неговото учество на обука.

<b>4.Вработените се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните денови</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>17</b>	<b>16,5%</b>
Се согласувам	<b>35</b>	<b>34%</b>
Не се согласувам	<b>34</b>	<b>33%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>17</b>	<b>16,5%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.39 Вработените се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните денови

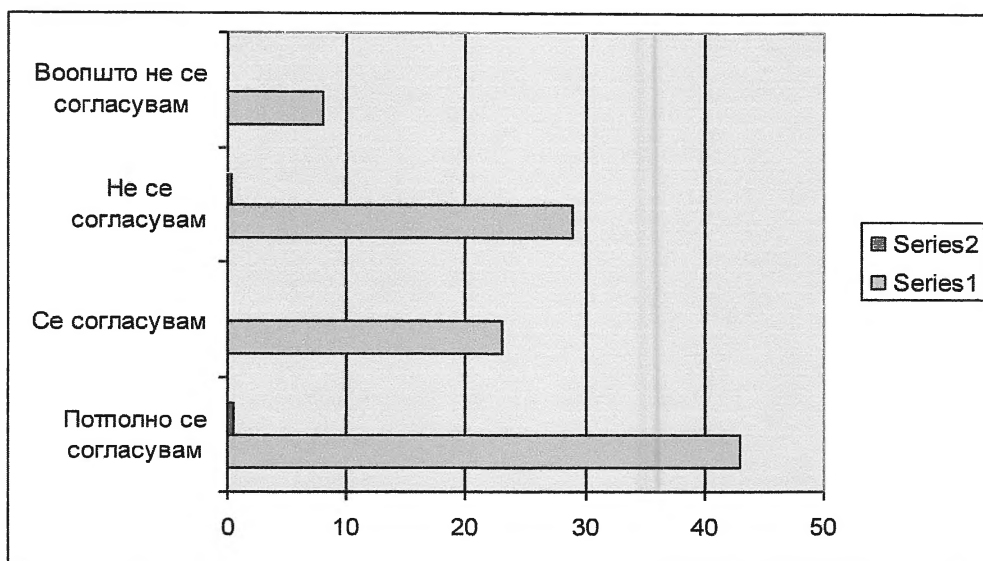


Графикон бр.35 Вработените се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните денови

Резултатите кои се добиени на прашањето дали вработените се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните денови, ги даде следниве резултати, позитивно одговориле 52 испитаника или 50,5%, додека 51 испитаник или 49,5% негативно одговориле на прашањето. Ова би можеле да го разбереме дека половина од испитаниците се за обуки само во работни денови а другата половина се за обуки во било кој ден од неделата – неработен. Преку овие одговори постои апсолутна поларизација на испитаниците за нивното учество на обука во работни или неработни денови.

<b>5.Повеќе посетени се обуките, чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	<b>43</b>	<b>41,7%</b>
Се согласувам	<b>23</b>	<b>22,3%</b>
Не се согласувам	<b>29</b>	<b>28,2%</b>
Воопшто не се согласувам	<b>8</b>	<b>7,8%</b>
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.40 Повеќе посетени се обуки, чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој

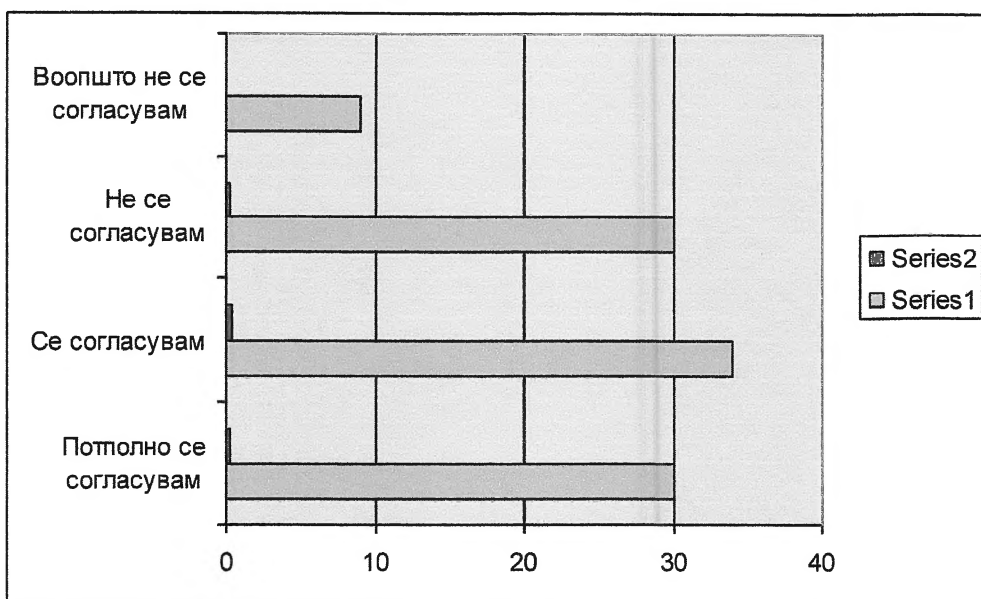


Графикон бр.36 Повеќе посетени се обуки, чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој

Одговорите на петото прашање го даваат одговорот зошто се повеќе посетени обуките на кои се добива сертификат кој што овозможува побрз кариерен развој. На прашањето дали повеќе се посетени обуки, чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој добиени се 66 позитивни одговори или 64%, додека негативно одговориле 37 испитаници или 36%, што некако е во резултатите кои се вообичаен просек во ова истражување. Од нив можеме да заклучиме дека скоро 2/3 испитаници тврдат дека се повеќе посетени оние обуки кои нудат сертификати за побрз кариерен развој додека 1/3 испитаници го тврдат спротивното.

<b>6.Обуките на кои присуствуваат учесниците од различни работни организации,имаат поголем ефект и се повеќе посетени</b>		
<b>Категории на одговори</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Потполно се согласувам	30	29,1%
Се согласувам	34	33%
Не се согласувам	30	29,1%
Воопшто не се согласувам	9	8,7%
<b>ВКУПНО</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Табела бр.41 Обуките на кои присуствуваат учесници од различни работни организации, имаат поголем ефект и се повеќе посетени



Графикон бр.37 Обуките на кои присуствуваат учесници од различни работни организации, имаат поголем ефект и се повеќе посетени

Одговорите на последното прашање, обуките на кои присуствуваат учесници од различни работни организации, имаат поголем ефект и се повеќе посетени ги даде следниве резултати, позитивно одговориле 64 испитаника или 62,1%, додека негативно одговориле 39 испитаници или 37,8%, што претставува слично како и претходните одговори некоја просечна вредност. Имено повеќето испитаници се со став дека, на оние обуки каде присуствуваат учесници од различни организациони единици се постигнуваат поголеми ефекти и се повеќе посетени. Би требало во овој контекст да се свати и тоа дека, учеството на многу различни колеги овозможува размена на различни искуства, запознавања, стекнување на нови знаења, нови пријателства и секако остава простор за продолжување на размената на работните искуства и после обуката. Во продолжение ќе ги претставиме резултатите од спроведеното анкетаирање на директорите и стручните соработници.

## 2. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ОД ИНТЕРВЈУТО ЗА ДИРЕКТОРИ И СТРУЧНИ СОРАБОТНИЦИ

Истражувањето е спроведено во четири основни училишта во Скопје: ООУ Војдан Чернотрински, ООУ Кочо Рацин, ООУ Св. Кирил и Методија и ООУ Лазо Ангеловски, над 12 испитаници од кои 2 директори, 4 психолози, 4 педагози и 2 стручни соработници социолози, во текот на месеците февруари – април 2015, при што се добиени следниве резултати кои ги анализираме.

ОУ. Кочо Рацин
ОУ Свети Кирил и Методиј
ОУ Војдан Чернотрински
ОУ Лазо Ангеловски

Табела бр. 42 Институции во кои е спроведено истражувањето

Директор	2
Психолог	4
Педагог	4
Стручен соработник/социолог	2

Табела бр. 43 Работно место/позиција на испитаниците

Период

Февруари – април, 2015

### Анализа на прашањата:

1. Каков е Вашиот став во врска со потребата од обука во Вашата организација?

(Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови на обука)

За наставниците од одделенска настава <b>многу често се организираат обуки</b> , додека предметните наставници за предметот што го предаваат обуки имаат <b>поретко</b> .
Има потреба од организирање на обуки и истите се организираат
Позитивно, училиштето <b>има потреба од обуки</b> се организираат интерни обуки за вработените а вклученоста на вработените е во зависност од потребите.
<b>Потребни се обуки</b> и колку што можеме се трудиме да посетуваме обуки.
Да во училиштето <b>има потреба од обуки</b> но и се организираат обуки за вработените често во текот на годината.
Во нашето училиште се организираат обуки за вработените. Иако <b>не толку често</b> , сепак повеќе се опфатени наставниците од одделенската настава.
Секогаш има потреба од професионално усовршување на наставниците, зашто нашата работа е таква мора да се гледаат современите текови во образованието <b>се организирање обуки</b> во колективот, интерни се вршеле десиминации од почетни обуки.
<b>Обуките се потребни</b> и често вработените се вклучени во разни обуки.
Обуките се организираат и спроведуваат. Наставниците се вклучени а тоа во последниве години се случува <b>многу често</b> .
<b>Се организираат обуки</b> . Вработените се вклучени во секој нов проект.
<b>Се организираат обуки</b> и вклучени се вработените во зависност од тематиката.
Во училиштето <b>е потребно обуки</b> .

Табела бр. 44 Допишани одговори на првото прашање

Според добиените одговори на првото прашање: Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови на обука, според одговорите скоро сите испитаници се со став дека обуките се потребни и неопходни за следење на новите трендови во образованието. Од друга страна обуките се организираат но се добива впечаток дека **се недоволни** и дека најчесто се организирани за наставниците од одделенската настава.

2. Какви се досегашните искуства и ставови во врска со видот на обуки кои се застапени во Вашата организација и начинот на кој тие се реализираат – обука на работното место, обука надвор од работното место и сл.

Поголемиот број обуки се организираат <b>надвор од училиштето</b> но во последно време ангажираме и <b>интерни обуки</b>
Генерално позитивни, и се организираат <b>и на работното место и надвор од работното место.</b>
Позитивни, <b>како во училиштето така и надвор од работното место:</b> се стекнуваме со нови знаења, ни се зголемува мотивацијата, зголемена креативност во сите сегменти.
<b>Позитивни</b> , затоа што новите знаења ги применуваме во секојдневната работа.
<b>Во училиштето</b> се организираат обуки од најразлични области според потребите на наставниот кадар и стручните соработници.
Поголемиот дел од обуките се организираат <b>надвор од работното место</b> а се однесуваат на различни проекти, наставни програми (математика, иновации, природни науки, “Кембриџ” и др.), децата со посебни потреби и др.
Обуките што се организираат <b>надвор се поефективни</b> од причина што наставниците се порелаксирани и можат повеќе да се ангажираат и да научат отколку на работното место.
Во зависност од тоа кој ги организира обуките некогаш одговараат на нашите потреби а некогаш се во голема мерка промашени.
Воглавно <b>наставниците од одделенска настава се повеќе опфатени со обуки и се повеќе расположени за обука</b> , наставниците најмногу сакаат <b>обуки на работното место.</b>
Порано имаше <b>обуки надвор од Скопје</b> и беа за пофалба, а сега се <b>почесто во организацијата или на општината во друго училиште.</b>
Секако дека од сите видови на обуки имаме позитивни искуства, но сепак <b>кога се реализираат надвор има повеќе услови за реализацијата.</b>
<b>Има многу обуки надвор од работното место</b>

Табела бр.45 Допишани одговори на второто прашање

Одговорите на прашањето: Какви се досегашните искуства и ставови во врска со видот на обуки кои се застапени во Вашата организација и начинот на кој тие се реализираат – обука на работното место, обука надвор од работното место и сл., ги дадоа следниве резултати, обуките се спроведуваат и во училиштето и надвор од него. Во последно време најчесто се спроведуваат интерни обуки во училиштето но поголем ефект се постигнува кога обуките се надвор од училиштето каде работат. Сепак и овдека е неизбежен фактот дека наставниците од одделенска настава се позаинтересирани за обуките и повеќе се опфатени со обука. Скоро сите испитаници имаат позитивен став и ги поддржуваат обуките и бараат да продолжат.

3. Ангажираност на вработените во процесот на обука (дали се ангажирани вработените од сите организациони нивоа)

Најмногу се вклучени педагошко – психолошката служба и наставниците од одделенска настава.
Да
Во зависност од компетенцијата, знаењата и можностите на наставникот се вклучуваат како обучувачи интерно, а сите се ангажирани.
Да
Да ангажирани се вработените во процесот на обука.
Не се ангажирани сите вработени во процесот на обука подеднакво, најмногу се вклучени наставниците од одделенската настава.
Секако дека се ангажирам, во зависност од барањето на обучувачите.
Доколку е потребна целосна ангажираност на сите вработени (од сите организациони единици), сите ги посетуваат.
Најмногу се вклучени наставниците од одделенска настава. Наставниците од предметна настава се вклучуваат во обуки кои не се во потполност поврзани со наставните предмети.
Во обуките се вклучени сите во училиштето, наставници и стручни служби.
Зависно од потребите за обуката, но најчесто се организираат обуки за сите нивоа.
Во зависност од намената на обуката.

Табела бр.46 Допишани одговори на третото прашање

Според добиените резултати на прашањето: Ангажираност на вработените во процесот на обука (дали се ангажирани вработените од сите организациони нивоа), можеме да заклучиме дека во обуките најмногу се вклучени вработените од педагошко – психолошката служба и одделенската настава а повремено се ангажираат наставници од предметната настава, но не секогаш, содржините на обуката се соодветни за нив.

4. Колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката

<b>Најчесто изборот на методи е соодветен.</b>
Изборот е согласно потребите
Соодветни се на темите за обука како и на интелектуалните можности и способности на вработените (се врши селекција кој метод ќе се примени).
На соодветно ниво.
Мислам дека методите за обука се во согласност со интересите, можностите и способностите на вработените.
Најчесто изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените.
За тоа треба да водат сметка обучувачите во самото планирање на обуките, за да се пробуди интересот кај вработените, да им биде интересно.
Почесто изборот на методи е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените.
Доколку сме повикале лице од надвор за некоја тема (област), кога се прави дисеминација се трудиме изборот на методи за обука да е во согласност со....
<b>Задоволително.</b>
Мислам дека во поголем број обуки методите се соодветни.
<b>Се совпаѓаат.</b>

Табела бр.47 Допишани одговори на шетвртото прашање

Одговорите на прашањето: Колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката, ги даде следниве резултати, најголемиот број испитаници се со став дека методите кои се користат во обуките во најголем случај се соодветни и задоволителни, но и дека постојат обуки на кои има примена на несоодветни методи. Според обврската, примената на методите е избор на обучувачот и не постои многу можност за промена за време на обуката.

5. Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?

<b>Секоја обука во помала или поголема мера придонесува за поефикасно работење.</b>
<b>Во голема мера</b> се позитивни и помагаат на наставниците да се образуваат за сите промени и реформи во образованието.
<b>Многу</b> – кај повеќето, од причина што им се збогатуваат знаењата, се оспособуваат за примена на стекнатото искуство во пракса, зголемена мотивација, размена на искуство, се зголемуваат професионалните компетенции на вработените.
<b>Многу</b>
Обуките <b>им помагаат на вработените</b> во нивната работа.
Во зависност од видот на обуките. <b>Некои од нив</b> придонесуваат за поефикасно работење на вработените.
<b>Повеќе се мотивираат</b> , се добиваат нови идеи, применуваат новини во секојдневната работа, се развиваат креативни способности.
Доколку се корисни, ефикасни се и помагаат во работата.
Сметам дека тоа зависи од целисходноста на обуката и интересот на наставникот. Во суштина јас сметам дека <b>придонесуваат за ефикасност во работата.</b>
Обуките помагаат во работата.
<b>Се разбира</b> дека придонесуваат наставникот преку нив се надоградува.
<b>Прилично</b> придонесуваат.

Табела бр. 48 Допишани одговори на шетото прашање

Според добиените одговори на прашањето, Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените, можеме да заклучиме дека обуките во најголем број придонесуваат за поефикасно работење на вработените и ги зголемуваат нивните знаењата, се оспособуваат за примена на стекнатото искуство во пракса, зголемена мотивација, размена на искуство, се зголемуваат професионалните компетенции на вработените. Во зависност од личното мислење на испитаниците влијанието на обуките врз ефикасноста на работењето се движи од прилично до многу.

6. Според Вас, дали во Вашата организација успешно се идентификуваат потребите за обука, целите и програмата за обуката. Образложете го процесот.

До одредена мера да. Сепак <b>обуките ни се наметнуваат</b> од страна на МОН, БРО..., ние вршме распределба на наставниците за присуство на обука, вршме анкетирање за...
<b>Да</b>
<b>Да</b> , - колку имаме средства и преку ПМО, 1) анкетирање на наставниот кадар, 2) анализа на податоците, дискусии на состаноци, избор на теми за обуки, избор на обучувач,
<b>Да</b> , во соработка со разни институции и некогаш сами контактираме со НВО.
/
Во текот на работењето, потребите за обука сами се наметнуваат. Идентификацијата се врши на ниво на активи, совети или по пат на анкетирање.
<b>Понекогаш да, понекогаш не.</b> Тоа обично оди во најава од ВРО или МОН, а во колективот се практикува кога веќе некој посетувал обука, наредните да одат други.
Бидејќи сме во процес на акредитација да станеме меѓународно училиште, во целост подлежима на новата политика. Тоа важи и за обуките, наставниците мора да поминат обуки (одреден број), за да ги задоволат стандардите.
<b>Многу често обуките се наметнуваат од БРО, МОН, невладини организации за кои не се консултираат наставниците.</b> Ние како училиште на неколку пати имаме спроведено прашалник за потребите на наставникот.
<b>Успешно се идентификуваат потребите за обука.</b>
<b>Да. Постои тим за професионален развој кој прави анкета за потребите на наставниот кадар за обуки.</b>
<b>Целосно се идентификуваат.</b>

Табела бр.49 Допишани одговори на шестото прашање

Одговорите на шестото прашање: Според Вас, дали во Вашата организација успешно се идентификуваат потребите за обука, целите и програмата за обуката. Образложете го процесот, дадоа една шареноликост на одговори но повеќето испитаници се со став дека се идентификувани потребите за обука, како и одговори дека не се идентификувани потребите, но дека обуките во најголем број се наметнати од страна на БРО, МОН, НВО и други чинители, без претходна консултација. Од друга страна пак се претставени и одговори каде што е укажано дека некаде постои и **тим за професионален развој**.

7. Дали изборот на програмата за обука одговара на потребите на работното место, и колку таа влијае на развојот на вработените и остварувањето на целите на организацијата.

Да, се трудиме тоа да биде најсоодветно со цел да влијае на развојот на вработените и остварување на целите на организацијата.
Да, одговара и позитивно влијае на развојот на вработените.
Да, одговара на потребите, и придонесува за подобрување на задоволството од работното место и обезбедува поголема ефикасност во наставата.
Да, многу.
Да обуките се спроведуваат согласно потребите на вработените и влијаат на нивниот развој и остварување на целите.
Изборот за програма за обука најчесто одговара на потребите на работното место. Истото влијае врз развојот на вработените.
Секако дека програмата за обука одговара на работното место и стекнатото искуство се применува во остварување на целите во наставата.
Изборот на обуки (вид и времетраење) го имаме на страниците (онлајн), и бираме што ни треба и која обука (и во кое време) ќе ја посетиме.
Во поголем дел изборот на програма за обука одговара на потребите..., но недостасуваат обуки на наставниците во предметната настава.
Одговара и влијае на развојот на вработените и остварувањето на целите.
Воглавно одговара, а преку истите се подобрува образовниот процес, развојот на вработените
Одговара на потребата на работното место

Табела бр. 50 Допишани одговори на седмото прашање

Одговорите на седмото прашање: Дали изборот на програмата за обука одговара на потребите на работното место, и колку таа влијае на развојот на вработените и остварувањето на целите на организацијата, во најголем случај е одговорено дека програмите се соодветни и придонесуваат на развој на потребите на вработените и придонесуваат кон постигнување на целите на организацијата. И овдека е ставена забелешката дека недостасуваат обуки за предметните наставници. Очекувано е за спроведување на обуките претходно да бидат запрашани: анкетирани, интервјуирани наставниците, како би се обезбедиле соодветни и неопходни теми за обуки кои би им помогнале на наставниците во подобрување на наставниот процес.

8. На кој начин во Вашата организација се утврдува потребата за обука за одредено работно место?

<b>На активите, наставничките оддел.- совети и по пат на спроведување анкета.</b>
Преку спроведување на анкета , а во организација на БРО, МОН, ДИЦ.
Идентификување на потребата преку разговори или анкетирање, или пак по барање на обуки од надвор (БРО и др..).
<b>Преку прашалници и анкети.</b>
/
Потребата за обука на одредено работно место се утврдува по пат на разговор, дискусија на одделенските и наставничките совети, анкетирање.
Обично обуките за одредено работно место ги определуваат институциите што ги организира а во колективот сепак се почитува некој ред за да имаат можност повеќе луѓе да посетат.
Обуките се поставени по одреден редослед (РУР 1, РУР 2, МУР 1, МУР 2, итн.), и знаеме кои сме ги поминале а што не.
<b>Разговор на активи, наставнички совети, анкети.</b>
<b>Не се утврдува.... Тоа доаѓа од министерството (по одредени контакти со училиштата најверојатно).</b>
Преку анкета за потребите за обука, и преку компетенциите на работното место.
<b>Анкетен акт.</b>

Табела бр.51 Допишани одговори на осмото прашање

Одговорите на прашањето: На кој начин во Вашата организација се утврдува потребата за обука за одредено работно место, говорат дека тоа се прави преку разговор, дискусии, на ниво на активи, на наставнички совет или преку спроведување на анкетен прашалник. Од друга страна добиен е и одговор кој укажува дека не постои утврдување на потребата за обука бидејќи тоа доаѓа од Министерството. Сепак како и да е, неопходно е консултирање за потребите за обука на училиштата заради постигнување на поголема ефикасност од обуките.

9. Колкава е времетраењето на обуките и колку е тоа соодветно на потребите на секој од вработените кои се опфатени со одреден вид на обука (со цел да ги стекнат потребните вештини и способности)

Времетраењето е различно во зависност од обуките и многу често <b>не е доволно</b> наставниците да се стекнат со потребните вештини...
<b>Не е доволно</b>
<b>Интерно соодветни</b> , од други организации (институции е соодветно, а понекогаш не е: Мн. Податоци за кратко време.)
<b>Обично се еден ден</b> , но понекогаш на барање може и да има продолжение (подлабинско навлегување во процесот).
Зависно од видот на обуката е времетраењето и <b>сметам дека е соодветно</b> на потребите на секој вработен.
Времетраењето е различно- во зависност од обуките, но тоа <b>не е секогаш соодветно</b> на потребите на секој од вработените.
Во зависност од темата и активностите што се предвидени, ако е интересна темата времето не е проблем, <b>подобро подолго време</b> отколку да биде набиена содржината.
<b>Некои се онлајн</b> и траат со денови, а <b>некои се организираат цел ден</b> (обично сабота), и секој мора да ги посети за да добие меѓународен сертификат.
Релативно. Во зависност од обуката има <b>обуки што траат неколку часа</b> но има <b>обуки што траат и повеќе денови</b> .
Зависно од видот на обуката.
Секако дека <b>со еднодневна обука не се стекнуваат потребните вештини</b> и способности, но се надоградуваме и со литература.
<b>Еднодневни.</b>

Табела бр.52 Допишани одговори на деветото прашање

Според одговорите на прашањето: Колкаво е времетраењето на обуките и колку е тоа соодветно на потребите на секој од вработените, кои се опфатени со одреден вид на обука (со цел да ги стекнат потребните вештини и способности), најголем број испитаници одговориле дека најчести се еднодневни обуки со набиени агенди, дека тие не ги даваат потребните можности за развивање на потребните вештини и способности. Од друга страна постојат и онлајн обуки кои пак временски се премногу долги. Но исто така постојат и обуки кои пружаат можности за развој на потребните вештини и способности. Токму ваквите ставови на испитаниците треба да придонесат кон осовременување на обуките и продолжување на нивното времетраење се со цел, овозможување на вработените да се стекнат со потребните вештини и способности.

10. Каков е Вашиот став во врска со тоа колку обуките се во функција на развој и напредување на вработените и колку МЧР придонесува за мотивирање на вработените и развивање на интерес за континуирано учење и развој?

Обуките придонесуваат за професионален развој, МЧР игра голема улога за мотивирање и развивање интерес за континуирано учење и развој
Се е индивидуално
Сум за континуирани обуки- позитивен поради горенаведените причини, ефективна настава- мотивација, интерес,
Позитивен
Обуките се во функција и напредување на вработените и ги мотивираат вработените.
Обуките, најчесто се во функција на развој и напредување на вработените (во зависност од видот).
Нашата професија е таква, што бара континуирано професионално напредување, запознавање на новите трендови.
Бидејќи она што ќе го научат ќе мора да го работат на часовите, наставниците ги посетуваат и во целост се мотивирани, овие меѓународни обуки во кои како училиште сме вклучени и тоа како влијаат на целокупниот индивидуален професионален развој на наставникот и целиот кадар како што се директор, педагог, психолог И координатори.
Секогаш имам позитивен став кон обуките затоа што сметам дека поттикнуваат креативен развој, размена на искуства, потсетување на наставниците за нивна поуспешна работа. МЧР придонесува за интерес и професионален развој.
Обуките имаат голема улога посебно за младите.
Доколку добро се менаџира секако дека вработените ќе имаат интерес за континуирано учење и развој.
Половично се.

Табела бр.53 Допишани одговори на десетото прашање

Одговорите на прашањето: Каков е Вашиот став во врска со тоа колку обуките се во функција на развој и напредување на вработените и колку МЧР придонесува за мотивирање на вработените и развивање на интерес за континуирано учење и развој, се позитивни и најголем број на испитаници се со став дека обуките се во функција на развој и унапредување на вработените а МЧР придонесува за мотивирање на вработените и развивање на интерес за континуирано учење и развој.

11. Како влијаат обуките врз интересот, мотивација и однесување на вработените?

Тоа зависи од самата обука. Сепак <b>секоја обука остава позитивен белег</b> врз интересот, мотивацијата работата .
<b>Позитивно.</b>
Кај <b>повеќето позитивно</b> , ги прифаќаат промените, го применуваат стекнатото знаење, ги развиваат своите професионални вештини.
Во зависност од обуките, за различни обуки има различен став.
Сметам дека вработените преку обуките се стекнуваат со корисни знаења и вештини за нивната работа и стануваат помотивирани да ги применуваат знаењата во пракса.
<b>Сите обуки не влијаат подеднакво</b> врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените. Најчесто зависи од видот на обуката.
Од досегашното искуство се гледа дека <b>обуките ги мотивираат колегите</b> и го зголемуваат интересот за работа, бидејќи тоа се забележува во секојдневната пракса.
/
<b>Не секоја обука влијае позитивно.</b> Некогаш честите обуки ги <b>приттират наставниците и имаат контра ефект.</b>
Вработените се стекнуваат со некои знаења (нови), интересни за учениците....
Во зависност од тоа колку е применлива и колку има услови во училиштето за реализација, <b>но нема секогаш мотивираност.</b>
<b>Има голема заинтересираност и мотивација.</b>

Табела бр.54 Допишани одговори на еднаесетото прашање

Одговорите на еднаесетото прашање: Како влијаат обуките врз интересот, мотивација и однесување на вработените, ни нудат можност да го извлечеме следниот заклучок, најголемиот број од испитаниците имаат позитивен став кон обуките. Што се однесува на прашањето за влијанието на обуките врз мотивацијата и интересот на наставниците кои учествуваат на обуките, забележливи се одредени разидувања. Имено најголемо влијание врз интересот и мотивацијата има самата тема на обуката и секако лицата – експертите кои ја спроведуваат и нивната умешност да предизвикаат интерес и да ги мотивираат вработените за обуката да биде успешна за сите учесници. Од друга страна, постојат и одговори кои укажуваат дека премногу честото изведување на обуките и учеството на истите, кај некои вработени предизвикува одбивност

или контра ефект, што истовремено предизвикува немање на интерес и губење на мотивацијата за учество и работење на обуката и после неа.

12. Дали Вашата организација ги почитува законските регулативи во однос на обуката на вработените?

Да
Да
Да
Да.
Да во нашата организација се почитуваат законските регулативи и се постапува согласно нив
Да.
<b>Понекогаш да, понекогаш не,</b> бидејќи обуките се организираат од надвор, не зависи од нас како училиште.
Да.
Да во потполност
Се почитуваат законските регулативи
<b>Воглавно да.</b> Сите обуки кои се со закон регулирани се реализираат.
<b>Делумно.</b>

Табела бр.55 Допишани одговори на дванаесетото прашање

Одговорите на дванаесетото прашање: Дали Вашата организација ги почитува законските регулативи во однос на обуката на вработените, во најголем дел го даваат позитивниот одговор, што значи дека нивната организација ги почитува и спроведува законските обврски за спроведување на одредени задолжителни обуки кои произлегуваат од прописите за работење во образованието. Истовремено постојат и одговори кои укажуваат дека се не е така розово и во овој дел постојат организации кои во целост не ги спроведуваат законски предвидените обуки или пак спроведуваат поголем дел од нив но не и сите. Ако се разгледаат одговорите на ова прашање, тогаш неминовно е воведување на персонална евиденција за учество на обуки во секое училиште за секој наставник, стручен соработник и директор, која би се водела во училиштето и во Министерството и начин како во секој момент би се знаело кој не ги почитува прописите и тоа би повлекло и соодветна одговорност.

13. Какво е Вашето досегашно искуство во врска со изборот на лица – обучувачи дали се тоа вработени во Вашата организација или ангажираните експерти за одредена област од надвор од организацијата

<b>Позитивно</b> и за лицата од редот на вработените и надворешните лица
/
Се зависи од темата на обуката – интерно, повеќе се наши вработени.
<b>Од надвор</b>
<b>На некои обуки како лица обучувачи се ангажираат вработени во нашата организација а некои обуки се организираат надвор.</b>
Во некои обуки се ангажирани вработени од нашето училиште но во поголем број – експерти од одредена област (од надвор).
<b>Понекогаш тоа се лица од внатре, што треба да извршат десиминација на одреден проект, а понекогаш тоа се лица што ги одредат надлежните институции.</b>
Обично доаѓаат лица кои се експерти и не се од државата (англичани, австријци, австралијанци, хрвати итн.).
Досегашното искуство е позитивно, и во двата случаи.
Има и наши вработени и екстерни што биле на семинари во странство
<b>Почесто се вработени, но повремено и лица надвор од организацијата.</b>
Добро.

Табела бр.56 Допишани одговори на тринаесетото прашање

Понудените одговори на тринаесетото прашање: Какво е Вашето досегашно искуство во врска со изборот на лица – обучувачи дали се тоа вработени во Вашата организација или ангажираните експерти за одредена област од надвор од организацијата, укажуваат на тоа дека во најголем број на случаи обуките ги спроведуваат обучувачи од организацијата каде се спроведуваат обуките, но секако постојат и обуки кои ги изведуваат експерти кои не се од организацијата, многу често тоа се и странски експерти. Колку и да изгледа безначајно сепак многу поинаку се гледа на обуките кои ги спроведуваат странски или лица кои не се од организацијата каде се спроведува обуката, бидејќи предизвикуваат поголемо внимание, заради очекувањата да се научи и презентира нешто ново на обуката.

14. Кои се најчесто применувани методи за обука на вработените и колку се применуваат светските трендови во однос на методите и изборот на програмите за обука?

Најчесто применувани методи се: <b>презентации и работилници, како и предавање.</b>
Не секогаш.
<b>Презентации, работилници, практична примери, симулации, работа во мали групи, парови, играње улоги, дебати</b>
<b>Работилници.</b>
Сметам дека обуките за вработените треба да се организираат надвор од работното време на наставниот кадар за да не се губат часови и да се реорганизира наставата во училиштето. Мислам на обуките кои се организираат надвор од училиштето за кои организаторите треба да го земат во предвид работното време на вработените.
Најчесто применувани методи за обука на вработените <b>се монолошка, дијалогска дискусија, презентација.</b> Обично, обучувачите се трудат да применат светски трендови во однос на методите и изборот на програмите за обука.
<b>Презентации, дискусии, демонстративен метод.</b>
Тие (обучувачите), се експерти кои предаваат во целиот свет (Америка, Филипини, Европа), сегде каде што има и училишта и секако дека ги примануваат светските трендови, а кога станува збор за обуки кои ги организира БРО или министерството <b>не во целост ги исполнуваат нашите очекувања.</b>
<b>Презентации, дискусии и работилници.</b>
<b>Во последно време методите за обука не се баш најдобри</b> зошто се спроведуваат во училиштата. Се применуваат светски трендови според условите во училиштето.
<b>Презентации и работилници.</b>
/

Табела бр.57 Допишани одговори на четиринаесетото прашање

На самиот крај на ова истражување е анализата на прашањето: Кои се најчесто применувани методи за обука на вработените и колку се применуваат светските трендови во однос на методите и изборот на програмите за обука. И овде е добиена една шареноликост на одговори што најчесто применувани се наведуваат методите: презентација, работилница и дискусија. Анализирајќи ја севкупноста на одговорите може да се забележи дека постојат и одговори кои укажуваат на примената и на други методи за времетраењето на обуките: практична примери, симулации, работа во мали групи, парови, играње улоги, дебати, што е многу позитивно и во секој случај е поприфатливо заради

побудување на интерес и мотивирање на активност на учесниците на обуките. Ваквиот пристап им нуди можност на наставниците кои биле на обуката преку соодветни примери, истите методи да ги користат и во секојдневното работење во училиштата. Посебно е интресен одговорот на еден испитаник кој укажува дека, во последно време методите кои се користат не се најдобри, што може да се свати како замор од обуките, неинвентивност на обучувачите или непосветено доволно внимание во планирањето на обуката, туку истата се спроведува “само колку да се рече дека е спроведена”.

## ЗАКЛУЧОК

Според добиените резултати од истражувањето на функцијата и значењето на обуките во развојот на човечките ресурси во училиштата од основното образование, можеме да ги извлечеме следниве заклучоци:

- Генерален заклучок е дека најголем број од вработените во основното образование имаат позитивен став кон обуките и нивното значење во функција на развој на човечките ресурси, што би значело дека во целост е **потврдена** општата хипотеза: “Претпоставуваме дека вработените во училиштата од основното образование имаат позитивни ставови по однос на значењето и функцијата на обуките во развојот на човечките ресурси”.
- Вториот заклучок е дека во училиштата од основното образование успешно се проценуваат и идентификуваат потребите од обука за вработените, но постои расчекор помеѓу нивните потреби и оценките кои се правени од Министерството за образование и наука, што секако е заради недоволната комуникација, или може да се каже заради несоодветно спроведени или воопшто неспроведени анализи за потребите на вработените од основното образование. Според резултатите од истражувањето може да се каже дека е позитивно одговорено (**потврдено**) на првата посебна хипотеза: “Во училиштата од основното образование успешно се проценуваат и идентификуваат потребите од обука за вработените”, но дека истите или не се дистрибуираат до Министерството или пак не се прифаќаат.
- Третиот заклучок е дека менаџерите во основните училишта обезбедуваат соодветни услови за обука и развој на вработените во училиштата од основно образование, ваквиот став е потврден преку истражувачките резултати но постои одреден недостаток или аномалија која се појавува во работењето. Обезбедувањето услови за спроведување на обуки во училиштата е законска обврска која во најголем дел се почитува и исполнува, сепак според опфатот на спроведените обуки постои став дека тие се наменети само за одделенската настава, но не и за предметната настава од повисоките одделенија во основното

образование. Ваквите резултати ја **потврдуваат** втората посебна хипотеза: “Директорот (менаџерот) обезбедува соодветни услови за обука и развој на вработените во училиштата од основното образование”.

- Четвртиот заклучок е дека во училиштата има доволна застапеност на обуки, но не сите се со соодветни програмски содржини и методи, кои им се соодветни на вработените. Ова значи дека обуки има доста, но добар дел од нив се наменети за несоодветни содржини и се применуваат несоодветни методи. Според резултатите од истражувањето иако во најголем дел е позитивно одговорено дека има доволно обуки со соодветни методи сепак скоро една третина од вработените се со спротивставени мислења и истите треба добро да бидат проучени од организаторите на обуките. И покрај се како конечен заклучок може да се извлече и **позитивниот** одговор на третата посебна хипотеза: “Во училиштата од основното образование постои доволна застапеност на обуки со соодветни програми и методи за вработените”.
- Петиот заклучок е дека спроведените обуки во училиштата од основното образование придонесуваат кај вработените да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување, што е **потврдно** одговорено од најголем број испитаници и што претставува потврдување на четвртата посебна хипотеза: “Спроведените обуки во училиштата од основното образование придонесуваат кај вработените да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување”.
- Шестиот заклучок е дека обуките се навистина во функција на зголемување на успехот во работата и развојот на вработените во училиштата од основното образование, што значи дека најголем број од испитаниците позитивно одговориле и ја **потврдиле** петата посебна хипотеза: “Обуките придонесуваат за зголемување на успехот во работата и развојот на вработените во училиштата од основното образование”. Особено од причина што преку обуките се стекнуваат нови знаења и вештини за користење на потребните методи кои се соодветни за определен материјал и определено ниво на знаење, кое е неопходно да се стекне за одредена тематика.

- Седмиот заклучок е дека обуките придонесуваат кај вработените да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување. Ваквиот позитивен став го имаат најголемиот број на вработени и тоа претставува **потврдување** на шестата посебна хипотеза: “ обуките придонесуваат кај вработените да се развие интерес и мотивација за континуирано учење и усовршување ”. Според мислењето на вработените и нивниот став кон обуките, истите сметаат дека обуките позитивно влијаат на развивање на интерес и мотивирање на вработените но покрај обуките потребна е и друг вид мотивација за вработените (соодветно наградување), како би можеле во потполност да бидат исполнети, како менаџерските обврски на менаџментот така и работните обврски на вработените.
- Осмиот заклучок е дека обуките позитивно влијаат врз меѓусебната соработка и однесување на вработените во училиштата од основното образование, резултатите од истражувањето го потврдија позитивниот став за влијанието на обуките околу подобрувањето на соработката и однесувањето на вработените како во работната организација така и со други сродни институции и организации. Добиените одговори во анкетата ја **потврдија** седмата посебна хипотеза: “Обуките позитивно влијаат врз меѓусебната соработка и однесување на вработените во училиштата од основното образование”. Особено е значајно што преку учеството на обуките и стекнувањето на новите познанства и пријателства, се нуди можност за размена на лични искуства за решавање на одредени проблеми, со кои се судруваат наставниците, и се отвара пат за поблиска соработка, особено за соработка во доменот на темите на интерес, одредени предмети од наставата, примената на одредени методи и др.
- Деветиот заклучок е дека менаџерската структура во основното образование недоволно или воопшто не ги практикува општите менаџерски функции или ги применува во исклучителни ситуации. Причина за ваквиот однос може да биде најразлична: незнаењето на истите, незамери се со вработените, зависноста од локалните власти или

зависноста од централните власти Министерството за образование и наука.

- Десетиот заклучок е дека е неопходен надзор над работењето и примената на менаџерските способности над менаџментот во училиштата од основното образование, а секако и одредени укажувања на грешни постапувања и надминување на истите.
- Единаесетиот заклучок е дека контролата над работењето е неопходна и врз наставниот и соработничкиот кадар околу исполнувањето на работните задачи, примената на соодветна методологија, оценување, меѓусебната комуникација и др.
- Дванаесетиот заклучок во однос на обуките би бил дека, во основните училишта е неопходно воведување на соодветен механизам за предлагање на соодветни обуки кои им се потребни на наставниците и стручните соработници (на наставнички совет, на колегиум, во поштенско сандаче кај директорот и слично). Ваквиот пристап би овозможил евидентирање на потребните обуки, нивно предлагање до Министерството и Бирото за развој на образованието и секако би ги принудило да подготват соодветни методи за искажаните потреби. Од друга страна овдека може да дојдат до израз менаџерските способности во делот за развој на кадарот и самите да побараат од вработените да им достават предлози за соодветни обуки кои им се потребни за подобрување на нивните перформанси во работењето.
- Тринаесетиот заклучок е дека истражувањето само по себе не наведе на заклучокот дека, се неопходно потребни и одредени промени во делот на образованието на наставниот и другиот кадар во основното образование. Ова би значело изготвување на соодветна заедничка анализа од: претставници на високообразовните институции каде се образува кадарот кој работи во училиштата од основното образование, претставници на училиштата од основното образование, претставници на Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образование и Државниот испитен центар.
- Четиринаесетиот заклучок е дека истражувањето во потполност ги исполни очекувањата и преку него ќе се даде идеја и можност, за

спроведување на идни и многу попродабочени истражувања на феноменот на обуката, развојот, мотивацијата и работењето на наставниот и другиот кадар во училиштата од основното образование во Република Македонија.

- Петнаесетиот заклучок е дека не постои соодветен и транспарентен систем во Министерството и училиштето, преку кој може да се утврди за секој вработен дали и колку пати учествувал во соодветна обука за развој на кадарот, што е неопходно да се воведе. Во училиштата би било добро кога би се водела соодветна евиденција која би била истакната во просторијата за наставниците, и секој вработен би имал можност да види кој вработен колку пати и каде бил на обука. Ваквиот тип на евиденција би претставувала пречка за изборот на исти лица секогаш да одат на обуки кои се надвор од организацијата или пак некои воопшто да не биле на обука а некои вработени во текот на годината да биле и по неколку пати. Видот на евиденцијата и нејзиното ажурирање е добро да се водат во училиштето и да се пренесуваат во Министерството, што би претставувало и добра база за планирање на идни потребни обуки.
- Шеснаесетиот заклучок е дека мотивацијата на вработените од обуките е во директна зависност од содржината на обуката, обучувачите и нивните знаења и вештини за мотивирање и активност на сите учесници. Токму ваквата корелација е битна да се анализира при определувањето која обука треба и мора, да биде спроведена и од страна на обучувачот која методологија ќе биде применета за совладување на содржините за време на обуката.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Алексиќ,Ж. Шкулиќ,М. Жарковиќ,М. (2004).Лексикон криминалистике, Смедеревска Паланка, Дигитал Дизајн
2. Ангелоска-Галевска,Н. (2011). *Планирање на научно истражување*, Скопје,Филозофски факултет.
3. Арнаудовски,Љ.(2011). Судски менаџмент, Правен факултет “Јустинијан Први” – Скопје, 2Август С, Штип, Скопје
4. Ациќ, С. (2007). *Лидерство*, Белград.
5. Бакрески,О.(2006). Координација на безбедносниот сектор – искуства и практики, Скопје,Филозофски факултет – Скопје, 2006
6. Бакрески,О.(2008). Контрола на безбедносниот сектор, Филозофски факултет – Скопје
7. Бакрески,О.(2011).Основи на безбедносен менаџмент,Скопје, Филозофски факултет Скопје, ВЕБ-ПРИНТ – Скопје.
8. Бојациоски,Д.Ефтимов,Љ.(2009).Менаџмент на човечките ресурси, Скопје,Економски факултет
9. Бошковиќ,М.(1999).Криминолошки лексикон,Нови Сад, Матица српска, Универзитет у Новом Саду.
10. Буџакоски,С.(2003). Полициски менаџмент,Охрид, Летра
11. Вујаклија,М.(1980). Лексикон страних речи и изрази, Београд, Просвета
12. Георгиева,Л.(2006).Менаџирање на ризици, Скопје,Филозофски факултет.
13. Dassler G. (2008).Human Resource Management, New Jersey ,11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall
14. Дуковски,В. (2000). Систем за обезбедување квалитет во високото образование, Скопје, Машински факултет
15. Јовановиќ,Божинов,М.Кулиќ,Ж.Цветковски,Т.(2004).Менаџмент људских ресурса, Београд,Мегатренд универзитет примењених наука.
16. Jones,R.G., & George,M.J. (2008). *Contemporary management*, Irwin, New York, McGraw-Hill
17. Кралев,Т.(1995). Основи на менаџментот, Скопје,ЦИМ.

18. Кралев,Т.(2007).Основи на менаџментот,Скопје,Центар за интернационален менаџмент.
19. Кралев,Т.(2007). Криминалистика (лексиконски курс), Скопје ,Селектор.
20. Кралев,Т.(2008). Основи на менаџментот, Скопје, Европски Универзитет Република Македонија, ЦЕТИС
21. Матис,Л.Р. Цексон,Х.Ц (2010). Управување со човечки ресурси, превод, Скопје,МАГОР ДОО.
22. Миликиќ Богиќевиќ, Б. (2006). Менаџмент људских ресурса, Београд, Центар за издавачку делатност, Економски факултет у Београду
23. Митревска,М.(2005). Кризен менаџмент, Куманово, Скопје, Македонска ризница
24. Миќуновиќ,Љ.(1990). Современ лексикон на странски зборови и изрази, Скопје,Наша Книга. Саздовска,Малиш,М.(2009). Безбедносен менаџмент, Скопје, Факултет за безбедност
25. Петковски,К. Алексова,М. (2004). Здравствен менаџмент,Битола ХЕРАКЛИ КОМЕРЦ Битола.
26. Петковски,К Алексова,М. (2004). Водење на динамичко училиште – Организација, приоритети, предизвици и достигнувања, второ дополнето издание,Скопје,Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието.
27. Петковски,К .Јаневски,В. Спасовски,Л. Коцева,С. (2005). Проектни активности проектен менаџмент проект, Битола, Прирачник, ХЕРАКЛИ КОМЕРЦ.
28. Петковски,К. Јанкуловска,П. (2006). Деловно комуницирање, Струга, Битола, Ирис.
29. Петковски,К. Стојановски,М .Стојанов,М. (1998). Постојната раководна структура во училиштата од Република Македонија-студија, Битола.
30. Петковски,К. Стоилковска,А. (2010). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент.
31. Петковски,К,(2010).Деловно лидерство,Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент
32. Поповски, М. Баракоска, А.Стојановска В. (2009). *Комуникација и водство во организациите*, (хрестоматија),Скопје,Филозофски факултет

33. Прангоска,Л.(1998).Мотивацијата во туристичката пропаганда,Охрид, Институт за истражување на туризмот при Факултетот за туризам и угостителство – Охрид
34. Пржуљ,Ж. (2002). Менаџмент људских ресурса,Београд ,Институт за развој малих и средњих предузеќа.
35. Robbins,P.S. & Coulter,M. (2005). Manegement,Novi Sad, Beograd, SP PRINT
36. Симонческа,Л.(2007). Основи на менаџмент,Охрид, Факултет за туризам и угостителство – Летра Дизајн, Охрид.
37. Симонческа,Л.(2007). Процесот на менаџмент, Охрид,Факултет за туризам и угостителство – Охрид
38. Смилевски,Ц.(2000). Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје,Детра –Центар.
39. Суша,Б. (2009). Менаџмент људских ресурса, Нови Сад,“ЦЕКОМ” –боокс д.о.о
40. Тодор Кралев, Криминологија основни поими, Студентски збор – Скопје, Скопје, 2004
41. Torrington D.,& Hall L., & Taylor S., (2008).Human Resource Management, 7<sup>th</sup> edition, England, Prentice Hall
42. Трост,Ј.(2004). Како се пишува научен текст со примена на акрибија, Аз – Буки, Скопје
43. УНДП и ФОСИМ, Проценка за потребите од обука, Извештај од проектот “Зајакнување на капацитетите на единиците на локална самоуправа – Креирање на модел на македонска единица на локална самоуправа”
44. УСАИД, Министерство за образование и наука, Македонски центар за граѓанско општество, Билтен бр.1, април 2014
45. 44.УСАИД, Министерство за образование и наука, Македонски центар за граѓанско општество, Билтен бр.2, февруари 2015
- 46.Цонс Г.Р. и Цорц Ц.(2008).Современ менаџмент, (превод) Глобал комуникации, Скопје
- 47.Шибер, Бахтијаревиќ,Ф. (1999). Менаџмент људских потенцијала, Загреб,Голден маркетинг

48.Шуклев,Б. (1999). Менаџмент – трето изменето издание, Скопје, Гоце Делчев АД

49.Шуклев, Б. (2004).Менаџмент, Скопје, Економски факултет

## ПРИЛОЗИ

- ❖ Анкетен лист за наставниците во основните училишта

### Демографски податоци за испитаниците

\*\*\*Потцртувањето вршете го со двоен клик на квадратчето  и одберете ја опцијата checked

#### 1. Пол

1. Женски  2. Машки

#### 2. Степен на образование

1. Високо образование   
2. Постдипломски студии   
3. Докторски студии

#### 3. Општина на организацијата/училиштето во које работите е:

1. Централно гратско подрачје  2. Периферија

#### 4. Години на работен стаж:

1. До 5 години   
2. Од 6 до 15 години   
3. Од 16 до 25 години   
4. Од 26 до 35 години   
5. Над 35 години

### Податоци кои се однесуваат на обуки на вработените во училиштата од основно образование

Наведете го степенот на согласност за секое поединечно тврдење. Заокружете го можниот одговор од 1-4 со кој ќе го изразите степенот на согласност за:

- 1– Потполно се согласувам  
2– Се согласувам  
3– Не се согласувам  
4– Воопшто не се согласувам

<i>Проценка за потребата од обуки на вработените од јавен и приватен сектор</i>	<b>Степен на согласност</b>			
1. Обуките на вработените се потребни за подобрување на професионалниот ефект	1	2	3	4
2. Обуките придонесуваат за кариерно напредување на вработените	1	2	3	4
3. Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата	1	2	3	4
4. Обуката на вработените ја зголемува самодовербата и сигурноста	1	2	3	4
5. Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место	1	2	3	4
6. Обуките за вработени треба да се во контекст на законската регулатива за обуки	1	2	3	4
7. Обуките се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиска поставеност	1	2	3	4
<b><i>ИНФОРМАЦИИ ЗА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА СЛЕДЕЊЕ НА КОНТИНУИРАНА ОБУКА</i></b>				
1. Ако обуката е усогласена со потребите на работното место, мојата мотивација за посета на истата е поголема.	1	2	3	4
2. Мотивацијата за присуство на обуката ќе биде поголема, доколку обуката возмoжува кариерен развој.	1	2	3	4
3. Обуката ги усовршува индивидуалните способности, со што вработениот е мотивиран да ги унапреди резултатите.	1	2	3	4
4. Ако работодавачот ми дава поддршка за континуирана обука, ќе имам интерес за посета на обуки.	1	2	3	4
5. Секоја посетена обука е фактор за поголемо задоволство на работното место	1	2	3	4
6. Со обуки се зголемуваат постигнатите резултати во работата, а со тоа и материјалната надокнада.	1	2	3	4
7. Ефектот на обуката ќе биде поголем, доколку вработениот учествува во изборот на обуките што треба да се посетат	1	2	3	4
<b><i>ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКАТА ВРЗ ЕФИКАСНОСТА ВО РАБОТАТА</i></b>				
1. Обуката дава повратни информации со кои се унапредуваат резултатите од работата	1	2	3	4
2. Со обука се подобрува нивото на знаење, вештини и техники, компетентни за работното место	1	2	3	4

3. Со обука се стекнуваат нови сознанија и нови информации, соодветни за работното место	1	2	3	4
4. Ефектот од обуките се рефлектира на поставените стратешки цели и задачи на организацијата	1	2	3	4
5. Обуката на вработените ја подобрува заштитата на вработениот на работното место	1	2	3	4
6. Обуката ја подобрува комуникацијата на вработените	1	2	3	4
7. Обуката овозможува полесен кариерен развој на вработените	1	2	3	4
<b>СООДВЕТНИ ПРОГРАМИ НА ОБУКИТЕ СПОРЕД ИНТЕРЕСОТ И БАРАЊАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО</b>				
1. Програмата за обука во мојата организација секогаш е усогласена со потребите на работното место	1	2	3	4
2. Содржината на обуките е адаптирана според можностите на учесниците	1	2	3	4
3. Програмата за обука на вработените, се реализира за сите организациски нивоа во организацијата	1	2	3	4
4. Времетраењето на секоја обука е доволно долго за да се стекнат потребните знаења и вештини	1	2	3	4
5. Ефектите од обуките се поголеми, доколку се реализираат во просториите на работната организација	1	2	3	4
6. Квалитетот на обуките е поголем, доколку обучувачите се експерти вработени во работната организација	1	2	3	4
7. Доброволно би присуствувал на секоја обука, чии содржини ги задоволуваат моите интереси и очекувања	1	2	3	4

### **АИНТЕРЕСИРАНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ОБУКИ**

Обуките се потребни за сите вработени, без разлика на возраст, пол и позиција во организацијата	1	2	3	4
Обуките се задолжителни само за ново вработените	1	2	3	4
Вработените ги посетуваат само обуките за кои добиваат сертификат	1	2	3	4
Вработените се заинтересирани само за обуките кои се реализираат за време на работните енови	1	2	3	4
Повеќе посетени се обуки, чии сертификати овозможуваат побрз кариерен развој	1	2	3	4
Обуките кои овозможуваат поголема материјална добивка се повеќе интересни за работените	1	2	3	4

Обуките на кои присуствуваат учесници од различни работни организации, имаат  
оголем ефект и се повеќе посетени

1	2	3	4
---	---	---	---

**Интервју-прашалник за директорите и стручни соработници на основни  
училиштата**

**-структурирано интервју-**

Институција: \_\_\_\_\_

Работно место/позиција \_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_

- Каков е Вашиот став во врска со потребата од обука во Вашата организација?

( Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови на обука)

---

---

---

- Какви се досегашните искуства и ставови во врска со видот на обуки кои се застапени во Вашата организација и начинот на кој тие се реализираат- Обука на работно место, обука надвор од работното место и сл.

---

---

---

- Ангажираност на вработените во процесот на обука (Дали се ангажирани вработените од сите организациски нивоа)

---

---

---

- Колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените кои се опфатени со обуката

- 
- 
- 
- Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?

- 
- 
- 
- Според Вас дали во Вашата организација успешно се идентификуваат потребите за обука, целите и програмата за обуката. Образложете го процесот.

- 
- 
- 
- Дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место, и колку таа влијае на развојот на вработените и остварувањето на целите и организацијата

- 
- 
- 
- На кој начин во Вашата организација се утврдува потребата за обука за одредено работно место?

- 
- 
- 
- Колкаво е времетраењето на обуките и колку е тоа соодветно на потребите на секој од вработените кои се опфатени со одреден вид на обука (со цел да ги стекнат потребните вештини и способности)

- 
- 
- 
- Каков е Вашиот став во врска со тоа колку обуките се во функција на развој и напредување на вработените и колку МЧР придонесува за

мотивирање на вработените и развивање на интерес за континуирано учење и развој?

---

---

---

- Како влијаат обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените?

---

---

---

- Дали Вашата организација ги почитува законските регулативи во однос на обуката на вработените?

---

---

---

- Какво е Вашето досегашно искуство во врска со изборот на лица-обучувачи-дали се тоа вработени во Вашата организација или ангажирате експерти за одредена област од надвор од организацијата

- 
- Кои се најчесто применувани методи за обука на вработените и колку се применуваат светските трендови во однос на методите и изборот на програмите за обука

## ЗАКОНСКИ И ДРУГИ ПРОПИСИ

1. Министерство за образование и наука, Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 (со придружни програмски документи).
2. Министерство за образование и наука, Правилник за начинот на проверување на објективноста на наставникот при оценувањето на постигањата на учениците по наставните предмети со кои учениците се стекнуваат со вештини, односно по наставните предмети за кои не може да се врши екстерно проверување на постигањата на успехот на учениците во јавните средни училишта, Службен весник на Република Македонија бр. 187, 30.12.2013
3. Министерство за образование и наука, Стратегија за стручно образование и обука во контекст на доживотно учење 2013-20, со акциски план, подобри вештини за подобро утре, Европска фондација за обука, Скопје, 2013
4. Министерство за образование и наука, ИТ Стратегија на Министерството за образование и наука 2014 – 2017, Скопје, 2014
5. Министерство за образование и наука, Чекори кон интегрирано образование во образовниот систем на Република Македонија,
6. Агенција за евалуација на високото образование во Република Македонија, Интеруниверзитетска конференција на Република Македонија, УПАТСТВО за квалитетот на високото образование во Република Македонија, Скопје-Битола, септември, 2002
7. Интеруниверзитетска конференција на Република Македонија, УПАТСТВО евалуација и евалуационата постапка на факултет / висока стручна школа / научна установа, Скопје-Битола, септември, 2002
8. Интеруниверзитетска конференција на Република Македонија, Обезбедување квалитет во високото образование: Од анализа до подобрување, ВОДИЧ за Македонија со поглед на сегашните практики во Европа, Скопје, мај 2004
9. Државен испитен центар, Правила за полагање на екстерни испити

10. Фондација за образовни и културни иницијативи “Чекор по Чекор”,  
Практикување на наученото – Прирачник за професионален развој на  
учителите, Скопје, 2011
11. Фондација за образовни и културни иницијативи “Чекор по Чекор”, е-  
билтен бр.6, април – мај 2014
12. Биро за развој на образованието, Концепција за изработка на учебник  
– Методологија за вреднување на учебник, Скопје, 2010
13. Биро за развој на образованието, Прирачник за наставата по  
изборниот предмет – Проекти од информатика, Скопје, 2008
14. Биро за развој на образованието, Прирачник за наставата по  
изборниот предмет – Вештини на живеење, Скопје, 2008
15. Биро за развој на образованието, Прирачник по општество – за  
наставниците кои изведуваат настава во I, II и III одделение во  
деветгодишното основно образование, Скопје, 2014
16. Биро за развој на образованието, Етика во VI одделение, Скопје, 2010
17. Биро за развој на образованието, Етика во религиите, Скопје, 2010
18. Биро за развој на образованието, Класичната култура во европската  
цивилизација, Скопје, 2008
19. Биро за развој на образованието, Нашата татковина, Скопје, 2008
20. Центар за истражување и креирање политики, кратка анализа,  
Квалитетот на системот за обезбедување на квалитет во основното  
образование, Скопје, март 2013

## ИНТЕРНЕТ СТРАНИ

<http://mon.gov.mk/>

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

<http://www.csoo.edu.mk/>

<http://cov.gov.mk/portal/>

<http://www.unicef.org/tfymacedonia/macedonian/>

<http://www.mcgo.org.mk/>

[http://www.goethe.de/ins/mk/de/sko.html?wt\\_sc=skopje](http://www.goethe.de/ins/mk/de/sko.html?wt_sc=skopje)

<http://stepbystep.org.mk/mk/>

<http://www.dic.edu.mk/>

<http://www.makedonski.info/show/%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B7%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0/%D0%B6>