

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА  
Универзитет Св. „Кирил и Методиј“ Скопје  
Филозофски Факултет – Скопје

Насока:  
Менаџмент на човечки ресурси во опшествените дејности



**ТЕМА:**

**ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО  
ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ**  
(магистерски труд)

**Кандидат:**

**Соња Титиева (Тодоровски)**

**Ментор:**

**Проф.Д-р. Сунчица Димитријоска**

**Виена  
Октомври, 2020**

## СОДРЖИНА:

ВОВЕД.....	6
I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ	
1 УЛОГАТА НА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИОТ КАПАЦИТЕТ .....	10
1.1 Поимно и суштинско определување на менаџирањето на човечки ресурси.....	10
1.2 Функции на менаџмент на човечки ресурси.....	11
1.3 Цели на менаџментот на човечки ресурси.....	14
1.4 Фактори за развој на менаџмент на човечки ресурсии.....	15
1.5 Економија на знаење и човечки капитал .....	18
2 ПРЕДУЧИЛИШНИ ДЕЦА – ПОТРЕБНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УСПЕШЕН КОГНИТИВЕН И ЕМОЦИОНАЛЕН РАЗВОЈ .....	19
2.1 Предучилишни деца – концепт на квалитетен раст и развој .....	19
2.1.1 Предучилишно образование во улога на поттикнувач на физички и моторен развој кај детето .....	19
2.1.2 Суштински карактеристики на децата од предучилишна возраст:.....	21
2.1.3 Потребни на деца од предучилишна возраст .....	21
2.2 Поттикнување на физички и моторен развој кај децата од предучилишна возраст – потребни компетенции на вработени во јавни установи – градинки.....	23
2.2.1 Компетенции за имплементација на играта како основа на развој, учење и благосостојба.....	23
2.2.2 Компетенции на комуникација и креативност.....	24
2.2.3 Компетенции за поттикнување на одржлив развој, здравје и благосостојба..	26
2.2.4 Компетенции за поттикнување на грижа, развој и учење.....	26
3 ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ОД ЈАВНИТЕ УСТАНОВИ – ГРАДИНКИ ЗА ЗГРИЖУВАЊЕ НА ПРЕДУЧИЛИШНИТЕ ДЕЦА.....	28
3.1 Воспитание и згрижување на предучилишни деца во контекст на австриската законодавно-правна рамка .....	28

3.2	Образование, обука и тренинг за наставници во градинка .....	30
3.3	Воспитание и згрижување на предучилишни деца во согласност со македонската законодавно-правна рамка .....	33
3.4	Образование, обука и тренинг за наставници во градинка .....	34
3.4.1	Лиценцирање на вработени во предучилиштен воспитно-образовен процес во јани установи – градинки.....	41
3.5	Позитивни практики и препораки за професионални компетенции кај воспитувачите во предучилишното образование.....	44
4	СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИТЕ УСТАНОВИ .....	45
4.1	Стратешки пристап во развојот на човечките ресурси.....	48
4.2	Мотивација, мерки и активности на вработени во јавни установи.....	50
4.3	Влијание на менаџерите на процесот на мотивација на вработените во јавниот сектор.....	53
5	ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО РАМКИТЕ НА ЈАВНИТЕ УСТАНОВИ – ГРАДИНКИ.....	56
5.1	Управување со човечки потенцијали во јавните установи - градинки .....	58
5.2	Аспекти на управување со јавна установа – градинка .....	61
5.2.1	Организиска култура во прилог на мотивирање на човечките ресурси во јавните установи - градинки .....	63
5.2.2	Соработка и тимска работа во јавните установи - градинки .....	67
5.2.3	Компетенции на воспитувачот во јавните установи - градинки .....	69

## II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

6	ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ: ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИ УСТАНОВИ – ГРАДИНКИ – ПРАКТИЧНО ИСКУСТВО ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА И АВСТРИЈА.....	73
6.1	Предмет на истражување.....	75
6.2	Цели на истражување.....	75
6.3	Хипотези на истражување .....	77
6.4	Методи на истражување .....	77
6.5	Резултати од истражување .....	83
6.6	Анализа и интерпретација на хипотези.....	85

6.6.1	Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 1 .....	85
6.6.2	Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 2 .....	90
6.6.3	Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 3 .....	94
ЗАКЛУЧОК.....		101
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....		105
ПРИЛОГ.....		109

## АБСТРАКТ

Грижата за зајакнување на капацитетите на човечки ресурси во рамките на јавните установи – градинки е од суштинско значење со цел понатамошен напредок на институцијата како и остварување на целите и мисијата на истата во насока на правилно воспитување на предучилишните деца.

Современите општествени збиднувања имаат свои импликации и во структурирањето на програмите, во идентификувањето на компетенциите кои треба да ги поседува воспитувачот. Согласно глобалните трендови во едукацијата на воспитувачите и согласно современите трендови во креирање на образовните политики во Европа и светот и во Република Северна Македонија, континуирано се прават напори за редирајнирање на програмите за оваа целна група, со цел придонес во подигнување на квалитетот на предучилишното воспитание и образование.

Целта на овој труд е да даде јасен приказ во идејниот концепт на зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки. Станува збор за теоретско-емпириска разработка на проблематиката. Во рамките на трудот е приложено истражување на испитувачите на јавните установи – градинки, на територијата на Република Северна Македонија и Австрија. Токму оваа компарација е од особена важност за извлекување на суштински заклучоци и препораки во контекст на подобро функционирање на градинките во земјава.

***Клучни зборови:** јавни установи – градинки, човечки ресурси, мотивација, потенцијали, Република Северна Македонија, Австрија*

## ABSTRACT

Care for strengthening the capacities of human resources within the public institutions - kindergartens is essential for the purpose of further progress of the institution as well as achieving its goals and mission in the direction of proper upbringing of preschool children.

Modern social events have their implications in program structuring, in identifying the competences that the educator should possess. According to the global trends in the education of educators and in accordance with the contemporary trends in creating educational policies in Europe and the world and in the Republic of North Macedonia, there is an ongoing effort to redesign the programs for this target group in order to contribute to raising the quality of pre-school education and education .

The aim of this paper is to give a clear overview of the conceptual concept of strengthening human resources in public institutions - kindergartens. It is about theoretical-empirical development of the problematic. In the framework of the study, research was carried out by examiners of public institutions - kindergartens, on the territory of the Republic of North Macedonia and Austria. It is precisely this comparison that is of particular importance for deriving essential conclusions and recommendations in the context of better functioning of kindergartens in the country.

**Keywords:** *public institutions - kindergartens, human resources, motivation, potentials, North Macedonia, Austria*

## **ВОВЕД**

### **Разработка на проблемот на истражување**

Јавна установа претставува установа која што остварува дејност со која што се обезбедува остварување на правата на граѓаните односно задоволување на потребите на граѓаните. Јавните установи ја остваруваат својата дејност на начин со кој им се обезбедува уредно и квалитетно, под еднакви услови, остварување на права на граѓаните и организациите, како и задоволување на потребите на корисниците. Средствата за остварување на дејноста се обезбедуваат од буџетот, донаторство како и други дополнителни извори во согласност со соодветната законодавно-правна рамка.

Вработениот персонал во јавните установи има принципиелно сервисна дејност и е насочен кон обезбедување услуги за граѓаните. Државната и јавната служба имаат висока утилитарна функција, а истото се однесува и на улогата и местото на личностите во нејзините рамки. Смеслата на постоењето на кадар во овој домен е извршување на должност кон граѓаните од различна категорија. Вработените во јавните установи се водат од принципот на „добро владеење“ и станува збор за сложен систем од вредности кои вклучуваат:

- успешна организација на дејствувањето;
- исполнување на основната должност;
- брзина на акцијата; точност, прецизност и квалитет на услугата;
- прифатливо чинење на услугата;
- јасно разграничување на дејноста;
- коректно однесување во комуникацијата и нагласено почитување на личноста на граѓанинот.

Во насока на наведеното, се посочува на потребата на менување и модернизирање на условите за просперитет, раст и развој на вработените во јавните установи, сепак преку

примена на процес кој нема да ги напушти традиционалните етички вредности, карактеристики за конкретно подрачје. Всушност, новите пристапи е потребно да ја разберат силната и сервисна ориентираност на кадарот, каде што задоволувањето на потребите на граѓаните има суштинско значење. Централна карактеристика на модернизацијата на системот на вработени на јавни установи е промена во функционирањето, со цел поттик на продуктивност, ефикасност и квалитет како водечки елементи.

Етиката, пак, во контекст на работење во јавна установа не е минлива, туку претставува релативно стабилна концепција со утврдени и јасно определени вредности и норми кои во многу мала мера се флексибилни и подложни на промени. Таа се темели на неколку фундаментални принципи: (1) Професионален интегритет и непристрасност; (2) Владеење на правото и принципот на законитост; (3) Промовирање на јавното добро; (4) Чесност и транспарентност и (5) Одговорност кон граѓанското општество.

Најголемиот дел од земјите членки на Европската Унија, етичката рамка ја дефинираат преку Европскиот етички кодекс, кој се однесува на базичните вредности и стандарди, значајни за обезбедување на непречено и квалитетно функционирање на вработените во јавните установи. Во нив се содржани клучни вредности, специфични стандарди, активности за зачувување на интегритетот и мерките за справување со ситуации каде што е можна злоупотреба на етичките принципи на дејствувањето. Согласно општата етичка рамка, за клучни вредности за вработените во јавната сфера се сметаат: владеење на правото, непристрасност/објективност и транспарентност.

Квалитетното воспитание во периодот на раниот детски развој кај децата влијае врз развојот на критичкото мислење, самодовербата, способноста за пресретнување на проблемите и капацитетот за воспоставување на релации со останатите лица од околината, поради што е потребно зголемување на капацитетите за згрижување на деца од предучилишна возраст,

Следствено, човечките ресурси во јавните установи – градинки, претставуваат особено значаен капитал на институцијата, на основа на што зајакнувањето на капацитетот на функционирање на истите добива на се поголемо значење. Преку соопшто управување со човечки ресурси од овој домен, има основа за создавање на многу подобри услови,

односно полесно да се дојде до конкурентска предност, на основа на понуда на подобра и поквалитетна услуга, како и до полесно постигнување на посакуваните цели. Управувањето со човечките ресурси во насока на нивно зајакнување во јавните установи – градинки претставува поставување на стратешка рамка на планови и активности на управителскиот кадар, кои е потребно да бидат усогласени со плановите и активностите на целата институција.

Во контекст на погоре-посоченото, зајакнувањето на капацитетот на човечките ресурси во јавните установи – градинки, опфаќа управување, регрутирање и селекција на вработени, обуки и развој на вработени, наградување и мотивација на вработени и сл. Всушност, преку материјални и нематеријални фактори се поттикнува на што подобро и поуспешно остварување на целите на институцијата, преку квалитетно насочување на вработените кон реализација на истите.

Дејноста на јавната установа - градинка се остварува според програми за остварување на дејноста согласно Законот за заштита на децата. Јавната установа – градинка е должна на родителите да им ги претстави програмите кои ги изведува, нивните цели, содржини и методи на работа. Родителите имаат право за своите деца во јавните установи - градинки да избираат програми за згрижување и воспитание на децата.

Според Закон за заштита на децата, згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст е облик на заштита на деца кој како дејност се организира за згрижување, престој, нега, исхрана, воспитно-образовни, спортско-рекреативни, културно-забавни активности, мерки и активности за подобрување и зачувување на здравјето и за поттикнување на интелектуалниот, емоционалниот, физичкиот, менталниот и социјалниот развој на детето до шест години живот, односно до вклучување во основното образование (Член 57 – Член 71).

Процесот на зајакнување на капацитетите на човечките ресурси во рамките на јавните установи – градинки, се однесува на сите аспекти кои што се опфатени во законодавата рамка и правилниците кои што на државно ниво ја третираат тематиката на заштита на правата на децата, со цел обезбедување на способен и мотивирачки кадар кој на најдобар начин ќе ги реализира сите плански активности на установата.

Истражувањето и увидот на потребата како и концептот на зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки на територијата на Република Северна Македонија, претставува поттикнувачка водилка за натамошно позитивно моделирање на овој сооднос во рамките на ова општество, од аспект на анализа на постоечката состојба како и можностите и капацитетите на јавните установи за постигнување на задоволително ниво на раст, развој и зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки.

# **I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ**

## **1 УЛОГАТА НА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИОТ КАПАЦИТЕТ**

Управувањето со човечките ресурси се развило како резултат на бројни промени во современото општество, со типично обележан период кон крајот на XX и почетокот на XXI век. Управувањето со човечки ресурси постанало важен фактор за конкурентност и развој на организацијата. Овој процес се смета за клучна активност во управувањето – менаџирањето на институционалниот капацитет, со основна задача да обезбеди квалитет на работниците, намалување на трошоците на работење преку ефикасно регрутирање и обука, да води сметка за потребите на вработените како и да ја води комплетната администрација во однос на рамката на односи на институцијата со вработените и нивната положба. Квалитетот на вработените е важен во сите дејности и сите облици на институционалното делување.

### **1.1 Поимно и суштинско определување на менаџирањето на човечки ресурси**

Управувањето со компетенциите на луѓето има потреба од постојано балансирање помеѓу исполнувањето на човековото тежнење и исполнувањето на стратешките и финансиски потреби во работењето. Управувањето со човечките ресурси не е едноставно да се дефинира, бидејќи поимот во пракса се користи да опише два различни контекста. Првично, управувањето со човечки ресурси опишува различни активности кои што се остваруваат од страна на менаџерите за човечки ресурси. Понатаму, овој термин се користи за да се “назначи посебен пристап во организирањето на деловните активности кој е ориентиран на луѓето.“ Цел на активностите на менаџментот на човечки ресурси е да им овозможи на претпријатијата да развиваат и одржат конкурентска предност низ поставување на соодветни луѓе за соодветни работни места, односно вработување на оние

кадри кои најдобро се вклопуваат, на основа на своите вештини и способности согласно работното место, со што им се овозможува да го изразат својот максимален потенцијал.<sup>1</sup>

Управувањето со човечките ресурси претставува процес на регрутирање, обука, наградување, како и пратење на работниот однос, здравје и безбедност на работа и примена на концептот на еднаквост и правичност. Управувањето со човечките ресурси вклучува на низа на активности кои што се фокусираат на вработените – нивното регрутирање, ефект во работата, напредок и правни аспекти на работни односи.

Вработените постануваат најзначајниот, најскапиот а многу често и најпроблематичниот ресурси на секоја организација, на основа на што неопходна е стратешка ориентација во управувањето со човечките ресурси. Под човечки ресурси се подразбира вкупниот човечки потенцијал во организацијата, односно расположливи знаење и искуства, употребливи способности и вештини, можни идеи и креации, степен на мотивираност и заинтересираност за остварување на целите на организацијата и слично.

## **1.2 Функции на менаџмент на човечки ресурси**

Управувањето со човечки ресурси постојано се менува во насока да одговори на трендовите кои го обликуваат општеството во XXI век. Во минати рамки, работното место менаџер за човечки ресурси опфаќало исплата на заработката и планови за бенефиции, за да подоцна се прошири на кадровски работи, како и селекција и обука на вработените. Најнакрај, менаџерите за човечки ресурси денес објавуваат низа на функции:<sup>2</sup>

- Се фокусираат на стратешките прашања во работењето;
- Користат нови начини за обезбедување на човечките ресурси како што се аутсорсинг или ангажирање на привремени работници преку претпријатијата кои што обезбедуваат услуги за привремено вработување

---

<sup>1</sup> Armstrong, M. "Strategic human resource management: a guide to action". Kogan Page, United Kingdom, 2000

<sup>2</sup> Bahtijarevič-Šiber, F. "Menadžment ljudskih potencijala", Zagreb: Goledn marketing, 1999

или примена на различни напредни технологии за поддршка на активности во управувањето на човечките ресурси;

- Управување со таленти, што се смета за целно ориентиран и интегративен процес на планирање, регрутирање, развој, управување и задржување на талентирани млади луѓе;
- Одговорни се за етички прашања кои што се поврзани со работните односи, како што се безбедност на работното место, безбедност на документите, кражба, права на приватност на вработените, примена на принципи на еднаквост во вработувањето и сл.;
- Управуваат со степенот на ангажираност на вработените на работното место. Оваа функција е од посебно значење, бидејќи резултатите на анкетата кои што се однесуваат на човечките ресурси како основен проблем го наведуваат ниското ниво на ангажираност на вработените на работното место. Бидејќи трошоците за работа имаат значителен удел во вкупните трошоци на претпријатието, не постои организација која што може да дозволи нејзините вработени да бидат ментално отсутни додека се на работното место. Токму затоа, менаџерите за човечки ресурси мораат да креираат програми во чии рамки степенот на ангажираност ќе се одржува на посакуваното ниво;
- Ги мерат перформансите и резултатите. Менаџерите за човечки ресурси мораат да бидат во состојба да обезбедат поддршка во процесот на донесување на одлуки преку обезбедување на мерливи критериуми, и да креираат бази на податоци кои што ќе служат како основа за помош на вработените во смисла на унапредување на нивната способност и знаење.
- Создаваат дополнителна вредност преку зголемување на профитабилноста и унапредување на перформансите на вработените;
- Го пренесуваат своето знаење и даваат препорака на менаџментот, како и помагаат во креирањето на деловните стратегии.

Слика бр. 1: Улога и компетенции на менаџерот за човечки ресурси



Извор: Bahtijarevič-Šiber, F. "Menadžment ljudskih potencijala", Zagreb: Goledn marketing, 1999

Една од главните карактеристики на современата служба за човечките ресурси е самата развојна функција. Од експертите за човечки ресурси се бара да се познаваат деловните задачи кои што опфаќаат функција на менаџмент на човечки ресурси, а тоа се:<sup>3</sup>

- Анализа на работата;
- Планирање на човечките ресурси;
- Регрутирање на човечките ресурси;
- Селекција на човечки ресурси;
- Социјализација и ориентација на вработените;
- Планирање и развој на кариерата;
- Тренинг и образование на вработените;

<sup>3</sup> Buntak, K., Droždek, I. & Kovacić, R. "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima". Tehnički glasnik, 7, 1, 58

- Оценување на перформансите на вработените;
- Наградување и мотивирање на вработените;
- Здравје и безбедност на вработените и
- Деградација и отпуштање на вработени.

Менаџментот на човечки ресурси не е само важна деловна функција во организацијата, туку, на основ а на носителите, станува збор и за една од основните управувачки функции во организацијата. Во контекст на наведеното, носителите на менаџмент на човечки ресурси како функција во организацијата се сите нивоа на менаџмент, односно сите менаџери, од топ, преку средни до оперативни менаџери. Менаџментот на човечки ресурси добива на значење со оглед на тоа дека се работи за процес на планирање, организирање и контрола, со поддршка на комуникација, мотивација, водење и одлучување, како и за остварување на задачите кои што се потребни за стручна способност и знаење, поврзано со меѓучовечките односи и грижата за вработените во организацијата.<sup>4</sup>

Менаџментот на човечки ресурси, суштински гледано, претставува дел од системот на управување во организацијата, и може да се дефинира како систем кој ги опфаќа сите менаџмент одлуки, стратегии, политики и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата, нивното однесување, резултати, ставови, вредности и мотивација.

### **1.3 Цели на менаџментот на човечки ресурси**

Постојат четири основни цели кои што менаџерите за човечки ресурси треба да ги постигнат:<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Babić, L. "Upravljanje edukacijom u organizaciji". Beograd: Univerzitet Singidunum, 2009

<sup>5</sup> Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield R.D., "Human Resource Management- Englewood Cliffs", New York: Prentice Hall, 2005

- 1) *Цели кои што се однесуваат на вработените.* Основни цели на менаџментот на човечки ресурси се, организацијата да обезбеди квалитетни луѓе кои што ќе бидат во состојба ефикасно и ефективно да ги остваруваат зададените задачи. Со цел остварувањето на овие цели да биде успешно, потребно е да се утврди организациската структура, видот на договорот со кој вработените се ангажирани, избор на квалитетни луѓе и нивно задржување во организацијата.
- 2) *Целите кои се однесуваат на работата.* Кога организацијата ќе обезбеди квалитетни човечки ресурси, главната цел на менаџерите на човечки ресурси е да ги преземат сите потребни активности за да вработените бидат мотивирани, посветени на работата и максимално ангажирани. Во овој контекст, посебно се нагласува улогата на обуката и развојот системот на наградување на вработените, како и дисциплинирање на вработените и остварување на високи работни стандарди.
- 3) *Цели кои се однесуваат на менаџмент на промени.* Во остварувањето на овие цели, од одделението за менаџмент на човечки ресурси се очекува да ги препознае правите, вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои поттикнуваат промени околу себе.
- 4) *Административни цели.* Административните цели се особено важни за успешно остварување на деловните менаџери на човечки ресурси. Под овие работи се подразбираат не само активности на прецизно собирање и ажурирање на податоци за вработените (нивните способности, знаење, вештини, цели во кариерата), туку и правни работи кои се однесуваат првенствено на усогласување со законските регулативи (правни, финансиски, социјален аспект).

#### **1.4 Фактори за развој на менаџмент на човечки ресурси**

Се посложено и конкурентно деловно опкружување, значително влијаело на развојот на менаџментот на човечки ресурси. Најзначајни фактори кои што довеле до зајакнување на улогата на овие нови дисциплини се технолошки развој, глобализација, промена во демографијата и природата на самата работа и други.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Dweck, C. "Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development (Essays in Social Psychology)". Psychology Press; 1 edition, 2000, стр. 52-59

### *1) Технолошки развој*

Промените во работните процеси доведуваат до побарувачка на високо-квалитетна работна сила. Примената на напредна технологија во работењето овозможува автоматизација на многу процеси а со тоа и помала потреба за работници кои што би остварувале мануелна работа. Користењето на технологијата бара кадри кои што се доволно стручни во области како што се информациски и комуникациски технологии, инжењери и експерти.

Појавата на интернет овозможува развој на е-бизнисот и појава на поголем број на дејности кои што се насочуваат на он-лајн услуги, што исто така има потреба од ангажирање на работници кои имаат знаење и искуство во примената на сите посложени компјутерски алати и технологии.

### *2) Глобализација*

Под глобализација се подразбира ширење на работењето на организацијата на странските пазари. Глобализацијата го условила растот на меѓународната трговија и појавата на меѓународни компании, кои што, во потрага за нови пазари и поефтини а поквалитетни ресурси, почнале со работа на повеќе меѓународни пазари. Сето ова влијаело на заголемување конкуренцијата, но и на новите проблеми во менаџментот на човечки ресурси кои се однесуваат на управувањето на односот помеѓу луѓето кои работат во повеќе-културно опкружување.

На основа на наведеното, глобализацијата овозможила поголема мобилност на луѓето, при што во денешни рамки, некој кој бара работа може да конкурира на позиција било каде во светот. Бришењето на националните граници и се поголемата конкурентност кон создавање на заедницата, како и законската регулатива кои што се повеќе инсистира на еднаквост при вработување на различни националности, условува понудата на работна сила да биде значително променета.

Глобализацијата овозможила ангажирање на работници во странство. Многу компании ги преместиле своите производни капацитети на Далечниот исток, со цел намалување на трошоците на вработените. Денес се развиваат и други облици на ангажирање на стручни луѓе надвор од националните граници – пронаоѓање и ангажирање

на вработени надвор од границите на матичните земји постанува една од се поприсутните појави во современото работење.

Во современи услови на работа, успешноста на секоја организација зависи во најголема мера од луѓето, при што на глобалниот пазар човечките ресурси постануваат особено важен елемент на секоја организација. Со оглед дека знаењето и однесувањето на луѓето претставуваат еден од основните фактори за успех, лидерството постанува една од најважните функции и задачи на менаџментот и таа настојува да го мотивира и насочи секој поединец во посакуваниот правец, а од друга страна тоа насочување да биде усогласено со растот, развојот и визијата на организацијата.

### *3) Демографски промени*

Промените во демографската структура на население, исто така се важни за развојот на менаџментот на човечки ресурси. Низ се поприсутниот тренд на стареење на населението, потребно е да се земат во предвид и ставовите на припадниците на Генерација “Y“ – луѓето родени после 1981 година. Овие млади луѓе, повеќе се насочени кон тоа на работното место да поминат што помалку време, отколку да се потрудат да напредуваат на истото. Тие се во можност да започнат самостојни претприемнички потфати благодарейќи на интернет развојот. Ним, не ги мотивира платата, туку можноста за учење и остварување на сопствените можности.

### *4) Промени во природата на работата*

Се поприсутни се и промените во природата на самата работа – се помалку работи постојат за ангажирање на работници со ниска стручна спрема, а се повеќе постојат работни места кои што бараат специфични знаења, компјутерска писменост и познавање на нови технологии. Исто така, се повеќе работа постои во услужната дејност а помалку во производната.

### *5) Други фактори*

Работењето во конкурентско опкружување приморзува претпријатијата да ги намалат трошоците во работењето. Со оглед на високото учество во трошоците на работната снага во структурата на вкупните трошоци, јасно е дека претпријатието во кризните периоди настојува да ги намали обврските кон запослените, колку што е тоа возможно. Според тоа,

менаџерите често ангажираат привремени вработени. Ова дозволува претпријатијата да понудат конкурентски услови на креативните работници кои што остваруваат високи перформанси, а додека пак во врска со работните места како што е администрацијата или правните работи, ги препуштаат на агенциите кои што обезбедуваат стручен персонал. Оваа појава е раширена и во производството, туризмот и слични дејности. Исто така, промените во законите и правилата кои се однесуваат на вработување и работни односи, се повеќе влијаат на менаџерите на човечки ресурси, кои се одговорни за тоа да обезбедат усогласување на процедурите во претпријатието, преку барања низ законодавството и надлежните национални институции.

## **1.5 Економија на знаење и човечки капитал**

Економијата на знаење, како поим се користи за да го означи современото општество кое што се карактеризира со значењето на размена на информации, како и пренесување на тежиштето на работењето со обезбедување на материјални ресурси на нематеријални ресурси, како што се луѓе, знаење и слично.

Интелектуалниот капитал го чинат елементи како што се вештини и знаење, угледен бренд и добра корпоративна репутација, силни односи со клучни добавувачи, поседување на бази на лојални купувачи и бази на податоци, или култура на иновации која што го диференцира претпријатието на пазарот. Понатаму, важен дел на интелектуалниот капитал е човечки капитал. Човечкиот капитал вклучува:<sup>7</sup>

- Вештини и компетенции на вработените;
- Нивно знаење во одредени области кои што се од значење за успех на претпријатието и
- Нивни склоности ставови.

Значајни карактеристики на човечкиот капитал се лојалност и мотивација на вработените, бидејќи од нив следи посветеност на вработените на целите на претпријатието.

---

<sup>7</sup> Domanović, Violeta. “Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja“, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2013

Ова, исто така е важно и од аспект на трошоците. Компаниите вложуваат значителни средства во регрутирањето и обуката на одбраните кандидати. Откако вработените ќе ги унапредат своите способности и ќе го подобрат своето знаење, преку стекнатото искуство ќе можат да побараат нова работа, особено доколку не се задоволни на условите во претпријатието.

Високото ниво на флукуација на вработените има негативни импликации во процесот на вработување, бидејќи талентираниите млади луѓе го избегнуваат претпријатието кое што работниците често го напуштаат. На овој начин претпријатието губи интелектуален капитал.

Вработените е потребно одлично да ги познаваат производите на компаниите и пазарот, конкуренцијата и да бидат иновативни и спремни да го менуваат светот. Преку таков тим, не е невозможно да се биде највредна компанија на светот.

## **2 ПРЕДУЧИЛИШНИ ДЕЦА – ПОТРЕБНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УСПЕШЕН КОГНИТИВЕН И ЕМОЦИОНАЛЕН РАЗВОЈ**

### **2.1 Предучилишни деца – концепт на квалитетен раст и развој**

#### **2.1.1 Предучилишно образование во улога на поттикнувач на физички и моторен развој кај детето**

Предучилишното образование, особено во градинките како установи, претставува приоритет за воспоставување на безбедно опкружување на децата во рамки на нивното учење и подучување и физичка активност. Како резултат на приоритизирање на концептот на еднаквост како интегрален дел на една современа култура и начин на живеење, исто така се истакнува и улогата на концептот за квалитетно семејство и социјална политика за сите, особено грижата за децата, за нивниот физички и моторен развој.<sup>8</sup>

На основа на законодавно-правната рамка за грижа и воспитание на предучилишни деца, во државни рамки се инсистира на квалитетни центри за грижа на децата, со персонал

---

<sup>8</sup> Milojević, A., iStanković, V. “The development of motor abilities of younger adolescents.Facta universitatis – series“ Physical education and sport, 8 (2), 2010, стр. 108

обучен да соработува со домот и педагошките активности засновани во игра, грижа, и истражување. Според тоа, се посочува дека грижата за децата за нивниот физички и психомоторен развој не е само компонента на семејната политика, туку и на целокупниот образовен систем. Имено, главниот квалитет во наставната програма – курикулимот за предучилишните деца се фокусира на „организацијата, содржината и акциите развиени од предучилишно училиште во обид да им обезбеди на децата најдобри можни услови за учење и физички и психомоторен развој.<sup>9</sup>

Практиката на едукација и развој на предучилишните деца опфаќа сеопфатни наставни методи за негување, грижа и социјален развој, истовремено обезбедувајќи нови искуства за учење на деца. Наставната програма за предучилишна возраст продолжува во правец на грижа, негување и социјален развој во епицентарот на предучилишна култура и педагогија.

Грижата и негата на предучилишните деца во системски рамки, се однесува на остварување на развојни цели и фокусирани когнитивни и психомоторни цели, во предучилишната педагогија. Притоа, се потенцира на социјалниот и емотивниот развој и благосостојбата.

Ефективната педагогија за предучилишна возраст обезбедува потенцијал за истражување и учење, втемелени во игра и активности иницирани од страна на децата во кои „водат едукатори, информираат, моделираат и поучуваат, но не доминираат во размислувањето на детето“.

Кон децата е потребно да се има сеопфатен поглед. Притоа, потребно е да се земат во предвид сите аспекти за соодветен развој кај детето. Учењето и развојот се процеси што се случуваат во секое време, не само кога возрасните имаат планирано за нив, а учењето не секогаш одговара на она што се има на ум. Учењето и развојот најдобро се промовира кога децата се забавуваат и можат да се концентрираат на работите за кои се заинтересирани.

---

<sup>9</sup> Toomela, A. “Drawing as a verbally mediated activity: A study of relationships between verbal, motor, and visuospatial skills and drawing in children“. *International Journal of Behavioral Development*, 26(3), 2008, стр. 238

Улогата на воспитувач во предучилишно образование е да го препознае секое дете индивидуално, како и во групи, нивните интереси, желби и потреби. Воспитувачите ги водат и следат децата, но и организираат и поставуваат програма.

### **2.1.2 Суштински карактеристики на децата од предучилишна возраст:**

Во контекст на посочување на карактеристики на предучилишните деца, Бркович ги споменува следните:<sup>10</sup>

- Заинтересирани за себе и за нивната непосредна околина. Тие имаат љубопитна природа и имаат мотивација да истражуваат работи и испрашуваат.
- Сакаат да бидат препознаени и пофалени.
- Дружелубиви и подготвени да воспостават добри односи не само со своите врстници, туку и со возрасните. Тие сè уште се во процес на развој на самодоверба . Некои од нив повеќе би сакале да играат и да работат во групи, додека други да играат сами. Само неколку од нив може да покажат некаков вид на знаци на лидерство.
- Сакаат да бидат под контрола, како и водство за возрасни.
- Поголем дел од децата уживаат во приказни, танцување и музика.
- Имаат природна љубопитност да бидат поттикнати.
- Децата на таа возраст се кинестетички.

### **2.1.3 Потребни на деца од предучилишна возраст**

Во одос на основни потреби на деца од предучилишна возраст, Грандич ги посочува следните:<sup>11</sup>

- Предучилишната средина е потребно да биде целосно безбедна и да ги следи правилата „Здравје и безбедност“ и прописи.

---

<sup>10</sup> Брковић, Д.А. “Развојна психологија“. Ужице: Учительски факултет у Ужицу, 2001

<sup>11</sup> Грандић, Р. “Теорија физичког васпитања“. Нови Сад: Савез педагошких друштава Војводине, 2010

- Потребно е да се обезбеди балансирана и здрава исхрана. Ова е многу круцијално на нивната возраст, особено за физичките способности и развој на мозокот.
- На децата им треба чувство на независност, како и надзор од возрасните.
- На децата им треба стимулативна и предизвикувачка околина за учење.
- На децата им треба простор и свеж воздух за нивниот физички и ментален развој.
- Потребно да се воспостават добро планирани активности за учење за да им се помогне на децата да развијат чувство за достигнување и социјално ниво. Исто така, мора да се вклучат многу можности за учење во наставната програма за предучилишна возраст за децата да развиваат презентациски вештини, како и социјални.
- Потребно е да се создадат можности за физички и моторен развој, како и конструктивни ставови за своите врстници и возрасни.
- Потребно е да се постави правилна рамнотежа во однос на внатрешните и надворешните активности.
- Важно е иницирање на голем број на можности за раскажување приказни, музика и танцување. Во врска со тоа, можат да се користат и ударни инструменти, пришто на децата слободно им се дава можност да ја изразат музиката преку движење и мимика.
- На секое дете треба да му се овозможи соодветно време за да се увери дека секое од нив го постигнува тие планирани цели и задачи.
- Треба да се земат предвид потребите на децата во однос на нивниот когнитивен, афективен, социјален и психомоторен развој во наставната програма. Децата сакаат истражување на различни материјали, запознавање со различна боја, форма, текстура и звук.

Секое дете во предучилишна возраст, во своето опкружување треба да имаат многу можности и исто така да бидат охрабрени да ги искажат своите идеи, да ги соопштат своите чувства и уште поважно да ја користат својата имагинација. Најголем број деца сакаат да цртаат слики. Како што растат децата, тие ги развиваат психомоторните вештини со употреба и ракување на соодветни алатки и инструменти. Потребно е да се пофалат нивните слики и други видови на работа. Децата исто така почнуваат да ја ценат својата работата и работата на другите деца.

## **2.2 Поттикнување на физички и моторен развој кај децата од предучилишна возраст – потребни компетенции на вработени во јавни установи – градинки**

### **2.2.1 Компетенции за имплементација на играта како основа на развој, учење и благосостојба**

За децата, играта е важна активност само по себе. Таа им дава на децата можност да имитираат, фантазираат и обработуваат впечатоци. Ова им овозможува да формираат идеја за себе и за другите луѓе. Играта ја стимулира имагинацијата, исто така може да ги предизвика и стимулира физичките и моторните вештини на децата, комуникацијата, соработката и решавањето на проблемите, како и можноста за размислување во однос на слики и симболи. Затоа е важно да им се даде на децата време, простор и мир за да можат да измислат игри, експеримент и искуство. Играта треба да игра клучна улога во секојдневието на детето. Пристапот на секој што е дел од работниот тим и околината што поттикнува игра ја потврдува важноста на игра за развој, учење и благосостојба на децата.

За воспитувачите е од особена важност да создадат позитивни услови за децата да бидат дел од игра во која самите тие преземаат иницијатива и игра претставена од некој во поблиското опкружување. Програмата која ја спроведува воспитувачот треба да обезбеди сите деца да имаат подеднакво можност да учествуваат во споделени игри врз основа на нивните услови и способности. Кога некој во опкружувањето следи или води игра соодветно, може да се забележат фактори кои ја ограничуваат играта и развиени се методи за работа и околина кои се погодни за игра. Активното присуство овозможува да се поддржи комуникацијата меѓу децата и да се спречат конфликтите.

Преку моторните или елементарни игри, се дава големо значење, првенствено од аспект на физичкото и здравствено воспитување кај предучилишните деца. Играта му е потребна, дури и неопходна на детето за здравје, истата претставува непресушен извор на задоволство и уживање, односно таа е извор на радост, смеа и безгрижност.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Boreham, C., & Riddoch, C. (2001). The physical activity, fitness and health of children. *Journal of sports sciences*, 19(12), 917

При употреба на елементарни игри од страна на воспитувачот, се поттикнува физички и психички развој кај детето. Преку игра, детето се опушта, релаксира, а раздразливоста, нервозата, напнатоста речиси целосно исчезнуваат.

Моторните игри (со движење и придвижување) се засноваат на движења: одење, трчање, скокање, ползење, качување, туркање, носење, фаќање, одржување на рамнотежа и сл. Елементарните игри влијаат на тоа движењата на децата да бидат точни, складни и со голем степен на координација. Брзината и снаодливоста, подготвеноста на детето можат да дојдат до израз само благодарјеќи на динамичните игри.

На овој начин се поттикнува раст и развој на детскиот организам, како и емоционално и социјално прилагодување на детето. Детето во овие игри соработува со останатите деца, добива различни улоги, доаѓа во позиција да прима, дава и дели, како и своите желби да се усогласува а барањата да ги подредува.

Активното дете има повеќе услови за физички развој, моторен развој, во согласност со старосната граница. Исто така, преку процесот на игра се обезбедува зајакнување на организмот и подготовка за прилагодување на температурни и просторни услови, како и на услови на зголемен физички напор. Притоа, играта со физичка активност, го развива и усовршува движењето, особено оние движења кои се поврзани со созревање на нервно-мускулниот систем. Брзиот развој на овој систем условува и брз развој на моториката.

Квалитетот и квантитетот на моторниот развој не зависат само од развојот на споменатиот систем туку и од средината во која детето живее и се развива. Во градинката како установа, од пресудно значење е воспитувачите да воспостават соодветен план за развој кој ќе биде прилагоден целокупно но и на индивидуалните потреби на детето, со цел постигнување на максимално позитивни резултати по неговиот раст и развој.

## **2.2.2 Компетенции на комуникација и креативност**

Јазикот, учењето и развојот на идентитетот се тесно поврзани. Воспитувачите, кај предучилишните деца, треба да посветат голем акцент на стимулирање на развојот на нивниот јазикот, со поттикнување и водење сметка за нивната љубопитност и интерес во

комуникацијата на различни начини. На децата треба да им се понуди стимулирана средина каде им се дава можност да го развиваат својот јазик од слушање гласно читање и дискутирање за литература и други текстови. На децата треба да им се даде можност да размислуваат, учат и комуницираат во различни контексти и за различни намени. Ова ќе постави основа за децата во догледно време да се здобијат со знаење што им е потребно на сите во општеството. Способноста за комуникација, бара ново знаење и соработка која е неопходна во општеството кое се карактеризира со високо ниво проток на информации и постојани промени.<sup>13</sup>

Важно е да се посочи дека креативни аспекти за физички и психо-моторен развој кај децата, треба да биде подеднакви за сите деца, без оглед на култура и религија, но и ниво на развој и пречки во развојот, односно за глуви деца, деца со оштетен слух и деца за кои од други причини потребен е знаковен јазик.

Програмата која ја имплементираат воспитувачите, на децата треба да им даде време, простор и мир за своја креативна активност. Тие треба да имаат можност да ја истражуваат, размислуваат и опишуваат нивната околина. Образованието треба да им даде на децата можност да искушат, портретираат и комуницираат преку различни естетски форми на изразување како што се слика, форма, драма и др. движење, пеење, музика и танц. Ова вклучува давање можност на децата да се дизајнира, обликува и создава со употреба на различни материјали, техники, дигитални и други.

Во врска со развојот на детето во предучилишна установа, истата е потребно да овозможи достапност на алатки во секојдневие со кое децата ќе го поттикнат својот физички и моторен развој. Сепак, потребно е децата да бидат соодветно запознаени и со соодветни дигитални вештини на начин на кој ќе развијат разбирање за дигитализацијата со која се среќаваат во секојдневниот живот. Треба да им се даде можност на децата да развијат критички, одговорен став кон дигиталната технологија, така што ќе можат да видат можности за ризици, а исто така да можат да ги проценуваат и информациите. Сето тоа, во најголема мера може да се постигне со дополнително обучување, тренинг и развој на

---

<sup>13</sup> Davison, K. K., & Lawson, C. T. (2006). Do attributes in the physical environment influence children's physical activity? A review of the literature. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 3(1), стр. 78

вработените во јавните установи – градинки, кои директно се задолжени за поттикнување на емоционален и когнитивен развој кај децата.

### **2.2.3 Компетенции за поттикнување на одржлив развој, здравје и благосостојба**

Поттикнувањето на физички и моторен развој кај децата ќе обезбеди услови за децата да добијат можност да стекнат еколошки и грижлив пристап кон нивната околината, природата и општеството. Треба да им се даде и на децата можност да се развие знаење за тоа како различните избори што ги прават луѓето може да придонесе за одржлив развој - не само економски, туку и социјални и животната средина.<sup>14</sup>

Активирање на љубопитноста на децата, го предизвикува и стимулира нивниот интерес и знаење за природата, општеството и технологијата. Треба да им се даде можност на децата да развиваат сеопфатна мобилност да може да учествуваат во физички активности и да поминуваат време во различни природни околии. Всушност, децата преку физичката активност, искусуваат радост на движењето. Кога физичка активност, хранливи оброци и здрав начин на живот се природен дел од денот на децата, на тој начин тие ги разбираат основите на здравјето и благосостојбата. Колку повеќе се дава можност на детето да истражува, толку повеќе може да се очекуваат позитивни ефекти во физичкиот и психомоторен развој кај детето. Соодвените програми за обука на воспитувачите имаат за цел, во континуитет надоградување со нови вештини кои поттикнуваат одржливост, креирање на нови компетенции, во тек со современиот технолошки развој.

### **2.2.4 Компетенции за поттикнување на грижа, развој и учење**

Вложувањето во физичкиот и моторен развој кај детето, овозможува зајакнување на неговата самодоверба но и активира одредени безбедносни мерки. Сите деца треба да го доживеат задоволството и радоста што произлегуваат од нивниот напредокот и надминување на тешкотиите. На овој начин се дава можност на децата да развиваат

---

<sup>14</sup> Ибид, стр. 83

позитивна перцепција за себеси. Затоа децата треба да имаат можност да откриваат, восхитуваат, обидуваат и истражуваат, и исто така, да се здобијат со различни вештини и искуства.

Важно е самата установа да обезбеди простор за различни форми на знаење и создавање пристап кон учење во чии рамки тие форми се избалансирани и треба да постанат целина. Исто така, важно е да се стимулира креативноста, љубопитноста и самодовербата на децата. Самиот воспитувач и негувател, на децата треба да им даде можност да се восхитуваат и да развијат можност за истражување, комуниција и размислување. Исто така, треба да се стимулираат да преземат иницијатива и одговорност и да им се овозможи да работат самостојно и заедно во група.<sup>15</sup>

Интеракцијата е важен аспект помеѓу децата, пришто истата треба да биде важен и активен дел од развојот и учењето на децата во предучилишна возраст.

Децата е важно да се развиваат и учат преку игра, социјална интеракција, истражување и создавање, но и преку набудување, разговор и размислување. Процесот на развој на децата може да биде разновиден и кохезивен, пришто доколку методите на работа се разликуваат и околината е предизвикувачка и стимулирачка тогаш се поттикнува игра и активност. Еден од најдобрите начин за физички и моторен развој на предучилишните деца е преку сопствени детски иницијативи, имагинација и креативност. Притоа, децата треба да можат да менуваат различни активности во текот на денот, како на отворено, така и во затворен простор и во различни околина.

---

<sup>15</sup> Ђорђевиќ, Д. (2014). Развојна психологија. Београд: Draslar partner

### **3 ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ ОД ЈАВНИ УСТАНОВИ – ГРАДИНКИ ЗА ЗГРИЖУВАЊЕ НА ПРЕДУЧИЛИШНИТЕ ДЕЦА**

#### **3.1 Воспитание и згрижување на предучилишни деца во контекст на австриската законодавно-правна рамка**

Во однос на потребата од промовирање на облици за заштита на децата, важно е да се посочат неколку аспекти:

##### *1) Згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст*

Згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст е облик на заштита на деца кој како дејност се организира за згрижување, престој, нега, исхрана, воспитно-образовни, спортско-рекреативни, културно-забавни активности, мерки и активности за подобрување и зачувување на здравјето и за поттикнување на интелектуалниот, емоционалниот, физичкиот, менталниот и социјалниот развој на детето до 6 години живот, се со цел понатамошно вклучување во основното образование.

Детска градинка како установа може да обезбедува престој и исхрана и за деца над шест години, односно од поаѓање во основно училиште до десет годишна возраст. Згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст е облик на заштита на деца кој го сочинуваат сите правни и физички лица на територијата на Република Северна Македонија, како и на територијата на Австрија. Основна дејност на овие лица е вршење работи поврзани со згрижување и воспитување на деца од предучилишна возраст.

Во контекст на наведеното, под правни лица се подразбираат установи организирани како јавни установи и приватни установи. Под физички лица, пак, се подразбираат физички лица кои вршат одредени работи од дејноста згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст.

Згрижувањето и воспитание на деца се организира во:

- Детски градинки;
- Детски групи;
- Центри за ран детски развој;
- Дневна Мајка; Дневен Татко;

- Одредени работи од дејноста зржување и воспитание на децата од предучилишна возраст, односно до поаѓање во основното училиште на повик може да врши Агенција за давање услуги за чување и нега на деца од предучилишна возраст, како и физички лица кои самостојно вршат одредени работи од дејноста.
- При одмор и рекреација на децата.

Одморот и рекреацијата на децата е облик на заштита на деца кој како дејност се организира за престој, активен одмор, социјализација на децата, воспитно-образовни, културно-забавни, спортско-рекреативни и други активности со децата за развивање на психомоторниот развој на децата и способност за договарање, почитување на разликите и соработка во групи, способност за прифаќање на себеси и другите и ориентација во просторот.

## 2) *Други облици на заштита*

За развој на личноста на детето, талентот, менталните, физичките, креативните и другите способности, подготвување за самостоен и одговорен живот се обезбедуваат и други облици на заштита на децата како програмски активности од областа на културата, издавачката, зржувачката и воспитната дејност, екологијата, уметноста, рекреативни и слободни активности и спортот.

Програмираните активности се остваруваат согласно со посебни програми кои ги изработува соодветна научна установа односно специјализирана стручна установа или институција, а ги донесува министерот на земјата.

Детските градинки се објекти за поддршка и надополнување на грижата за семејството, воспитанието и предучилишното образование за деца на возраст меѓу три и шест години. Градинките обично се достапни за деца со и без инвалидитет (Член 2). Градинките за јавни практики, кои се интегрирани во јавно училиште заради наставни вежби, се одговорност на сојузната влада (Член 3).

Правно лице - градинката како установа, може да биде:

- Секое физичко лице кое е целосно способно и доверливо и кое е австриски државјанин или кој е еквивалентен според законот на Европската унија или врз основа на меѓународен договор.

- Секој домашен орган како имател на приватни права,
- Кое било друго правно лице кое е со седиште во Германија или е еквивалентно на законот на Европската унија или врз основа на државен договор, ако неговите органи овластени да го претставуваат тоа се сигурни.
- Државната власт може да го провери барањето за државјанство доколку не се очекуваат негативни ефекти врз управувањето со градинката.
- Правните лица на градинките во сите службени постапки што се водат согласно со овој закон.

Од особена важност е да се посочи на потребата од употреба на конструктивен дизајн и мебел. Имено, детските градинки треба да се создаваат и да се постават соодветно. Тие мора да ги исполнат сите барања за грижа, воспитување и предучилишно образование на деца и мора да ги земат предвид потребите на децата со посебни потреби. Градинките треба да ги почитуваат принципите на педагогија и хигиена. Секоја градинка мора да го има потребниот простор според просечниот број на деца, возраста на децата и видот на грижа, вклучително можни опции за одмор и повлекување, како и мора да биде опремена со игралиште.

Правното лице на градинката може да дозволи користење на згради и други недвижности на градинка за други цели - освен катастрофи - доколку самата намена не го нарушува работењето на градинката.

### **3.2 Образование, обука и тренинг за наставници во градинка**

За да се очекуваат позитивни резултати во долгорочниот развој на предучилишните деца, неопходна е обука за наставници во градинката. Наставниците во градинките се должни да учествуваат во настани за понатамошно образование во период од четири дена во годината. Правните лица на градинките се должни да го овозможат ова учество. Основна цел на овие настани е да служат за понатамошно образование, совети и размена на искуства на наставниците во градинките како установи. Во контекст на содржината на обуката, од страна на државната власт, односно одговорна образовна институција, може да се издадат подетални регулативи за реализација на обуката, особено во врска со содржината на

обуката, како и формата и обемот на ваквите настани. Покрај образовните науки, особено се значајни истражувањата во домен на процесот на учење, заштита на децата и психологија на самите деца, помошни активности за медицински сестри, јазична поддршка, локални студии, грижа за дијалекти и сообраќајно образование. Понатаму, може да се донесат регулативи во врска со обврската за учество во понатамошни обуки, како и за полагање на конкретни испити.

Исто така, важно е да се спомене потребата од обучување на наставниците за помошни медицински активности, како еден вид на обука која трае во просек од осум часа.

Целокупниот концепт на настани за едукација се организираат во државни рамки, сепак во одредени случаи општо или во поединечни случаи, може да утврдат и други релевантни настани кои би се сметале за еквивалентни. Настаните за обука е потребно да се одржат во време на одмор, доколку постои можност за истото. Тие е потребно да бидат поставени на таков начин што наставниците во градинките да имаат кохерентен одмор од четири недели за време на главните празници (ЈГБл бр. 19/2019).

Законодавната регулатива предвидува обврски за обука за вработените во установите за згрижување деца, како и обврски кон одржувачите на обуки. Имено, персоналот на градинката како установа е потребно да биде надограден со обуки во текот на својот работен процес, со исклучок на кадарот кој се грижи за хигиена во установата. (Член 10).

Учеството во понатамошни настани за обука се смета за обврска на работното место, со цел поквалитетно извршување на работните задачи. Под услов да има дополнителни настани за обуки кои се надвор од работниот простор, давателот на услуги е должен да обезбеди соодветно учество на персоналот (ЈГБл бр. 88/2014).

Во законодавната рамка на Австрија, предвидени се и курсеви за обука на работници за грижа за деца и дадилки. Всушност, секој работник во домен на грижа на деца, мора да посетува одреден концепт на обуки. Курсевите за обука, како што е и предходно посочено, се спроведуваат од страна на државната власт и правно признати цркви и верски заедници, како и со можност за спроведување од страна на дополнителни државни институции, здруженија и клубови (како организатори). Сепак, државната власт преку своите поставени

правилници е таа којашто е потребно да ги одобри наставните планови предложени од организаторите, ако тие се во согласност со дидактичките принципи и минималниот број од 300 наставни единици во предвидените области за обука.

Ова одобрение треба да се одбие доколку пропишаните минимални услови не се исполнети или доколку понудите надвор од ова не ја исполнуваат намената. Државната власт треба да издаде подетални регулативи за барањата за прием на курсеви за обука на работници во грижа за деца и дадилки, области за обука и нивно време, дидактички принципи, завршување на курсеви за обука и сертификат за работници во домен на згрижување на деца. Во секој случај, областите за обука мора да вклучуваат личен развој и комуникација, развојна психологија и настава, практична работа со деца, специјална дидактика на установи за грижа за деца и вештини во домен на специјални организациски и правни прашања. Сепак, без оглед на организаторот, на органите на државната власт мора да им се овозможи да извршат увид во сите документи што се однесуваат на обуките.

Самите курсеви, можат да се понудат како работа со скратено работно време во форма на семинари за викенд или како блокирани интензивни курсеви.

Во однос на формата на одржување на доквалификации преку семинари и обуки, потребно е да се посочи дека државната власт е одговорна за признавање на домашни и странски професионални квалификации. Признавањето на странски професионални квалификации е регулирано со Законот за признавање на стручни квалификации (StGAB 2016, ЛГБ бр. 136/2016), како и дополнително доказ за јазичните вештини потребни за практикување на професијата. Забраната за дискриминација StGAB 2016, исто така мора да се примени за признавање на домашни професионални квалификации.

Интересна можност којашто ја нуди законодавецот во Австрија во однос на грижата за предучилишните деца, се однесува на Законот за млади за добросостојба, согласно Член 26 од Законот, за дете-учител. Исто така, Законот предвидува и асистенти од градинка назначени во моментот на влегувањето во сила на овој закон се смета дека се назначени во смисла на овој закон, под услов во рок од четири години од денот на влегувањето во сила на овој закон, да бидат подложени на под- подрачјата "Развојна психологија" предвидени

на курсевите за обука на работници за згрижување деца и дадилки, како и теоретски да бидат потковани со специјална дидактика на установите за згрижување деца.<sup>16</sup>

### **3.3 Воспитание и згрижување на предучилишни деца во согласност со македонската законодавно-правна рамка**

Преку правилно воспитание и згрижување на предучилишните деца во градинките како установи на територијата на македонското општество, се поттикнува телесниот, интелектуалниот, емоционалниот и социјалниот развој кај децата. Притоа, соодветно се развиваат движечки и говорни способности кај децата од различни возрастни групи и психосоцијални карактеристики на начин на кој им се помага на децата при извршувањето на задачи од различен домен. Секој од овие аспекти е потребно да биде пропратен со разбирање, трпеливост и професионализам во извршувањето на задачите.

Во рамки на описот на работното место на еден воспитувач и воедно згрижувач на деца во јавна установа – градинка, се истакнуваат следните вештини:<sup>17</sup>

- Планирање, подготовка и организирана работа, самостојно и во тим;
- Реализирање на работни задачи согласно етичките норми на однесување и работење;
- Комуницирање на соодветен јазик (мајчин јазик или странски јазик во согласност со можностите и потребите);
- Користење на информатичка технологија во подготовка и водење на работна документација;
- Економично користење на просторот, опремата и материјалите за работа;
- Идентификување на индивидуални разлики кај децата;
- Соодветен избор на средства и помагала за работа со деца според психосоцијалните карактеристики;
- Планирање, организирање и реализирање игри, рекреација, забава и други активности за децата во договор со родителите;

---

<sup>16</sup>Landesrecht konsolidiert Vorarlberg: Gesamte Rechtsvorschrift für Kindergartengesetz, Fassung vom 15.08.2020 <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrVbg&Gesetzesnummer=20000333>

прегледано на 15.08.2020 година

<sup>17</sup> Здравство и социјална работа, Згрижувач на деца

<http://csoo.edu.mk/images/STANDARDI/Zanim017/Zdrav/zgridec.pdf> прегледано на 12.04.2020 година

- Применување на соодветни правила при подготовка и реализација на физички вежби кај децата;
- Применување на техники на учење преку игра;
- Следење, мотивирање и поттикнување на децата во извршување на обврските;
- Применување на основни знаења во однос на развојот на психичкиот, емоционалниот, телесниот, интелектуалниот и социјалниот развој на детето;
- Создавање на безбедносни услови за работа и обезбедување на квалитет и квантитет на услуга;
- Реална примена на правила и прописи за заштита на работната и животната средина и заштита на лични податоци.

### 3.4 Образование, обука и тренинг за воспитувачи во градинка

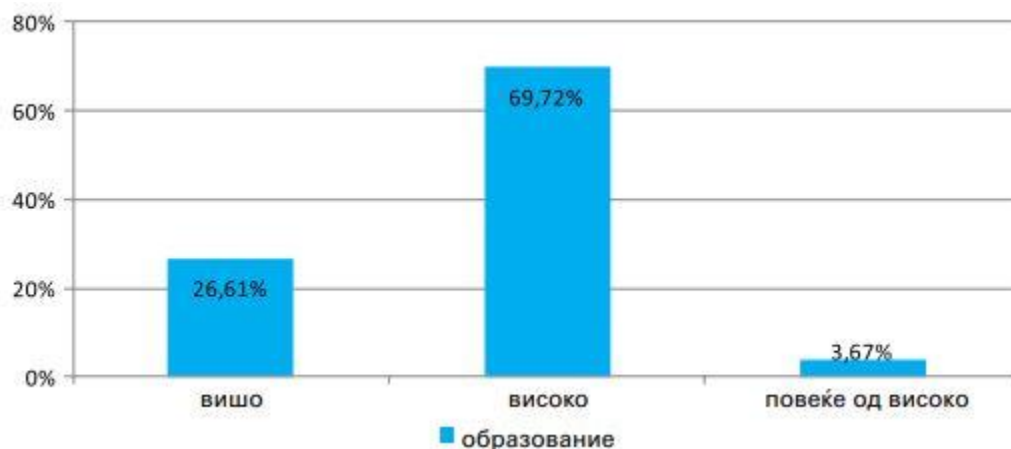
Одржување на обуки за личен развој на воспитувачи, стручните соработници и стручни работници во јавните установи – градинки, може да се случи на основа на државно и на општинско ниво. Притоа, истото се однесува на поттикнување на ран детски развој и учење за предучилишни деца од 0-6 години. Проблематиките, најчесто опфаќаат сензибилизирачки актуелни и современи педагошко-психолошки аспекти на воспитно-образовната работа со деца од предучилишна возраст. Дополнително, истите можат да бидат одржани и од страна на експерти и Институти кои се занимаваат со образовни, социо-културни и економски политики.<sup>18</sup>

Според добиените резултати од спроведено истражување на воспитувачите во јавните установи – градинки, од страна на Унисеф, може да се заклучи дека општиот профил на воспитувач во градинките и центрите за ран детски развој е со соодветно образование, искусен и од женски пол. Само помалку од 2% од воспитувачите се од машки пол. Преку овие добиени податоци се добива јасна перцепција за целната група којашто во општествени рамки е заинтересирана за работа со предучилишни деца и на која во иднина

---

<sup>18</sup> Општина Карпош, Стручни обуки за подобро воспитување во градинките, <https://karpos.gov.mk/> прегледано на 04.09.2020 година

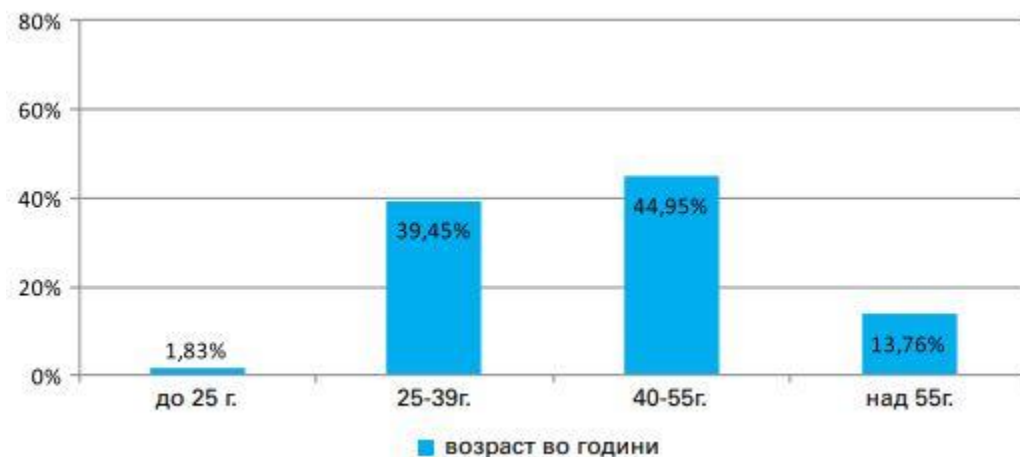
е потребно да се работи за доедукација. Секако, општеството треба да биде подготвено за поставување на соодветни параметри за поттикнување на родова еднаквост, особено преку популаризација на оваа професија и кај машкио пол.



**Графикон 1: Образование на воспитувачите од градинките и од центрите за ран детски развој**

Извор: Студија на проценка на напредокот, Програма за рано учење и развој, базирана врз стандардите за рано учење и развој, Септември, 2013, [https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK\\_StudyOnAssessmentOfProgressECE\\_2014\\_MK.pdf](https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK_StudyOnAssessmentOfProgressECE_2014_MK.pdf) прегледано на 13.04.2020 година

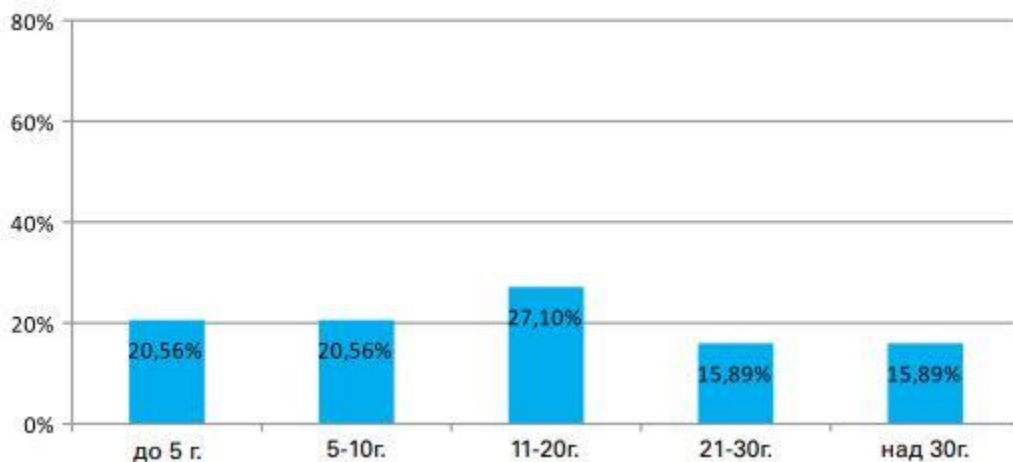
Во однос, пак, на возраста, нешто помалку од 14% воспитувачи се на возраст над 55 години, додека, пак, најголем број, околу 85%, се на возраст помеѓу 25 и 55 години. Интерпретирање на возрастната граница создава услови за реален увид на работоспособноста на воспитувачите како и можноста за нивна надоградба во континуитет, особено во домен на новите технолошки придобивки кога станува збор за работа со деца од предучилишна возраст. Само преку процес на долгорочна обука и тренинг на воспитувачите ќе се обезбеди континуиран системски развој кај предучилишните деца.



**Графикон 2: Возраст на воспитувачите од градинките и од центрите за ран детски развој**

Извор: Студија на проценка на напредокот, Програма за рано учење и развој, базирана врз стандардите за рано учење и развој, Септември, 2013, [https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK\\_StudyOnAssessmentOfProgressECE\\_2014\\_MK.pdf](https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK_StudyOnAssessmentOfProgressECE_2014_MK.pdf) прегледано на 13.04.2020 година

Просечното работно искуство на воспитувачите кои работат со тестираните деца е 16 години. Најголем процент од нив (околу 27%) се со работно искуство од 11 до 20 години. Додека, пак, до 5 години работно искуство имаат околу 20%, а над 30 години нешто малку повеќе од 15% од воспитувачите кои работат со тестираните деца. На реална основа, просечната граница на работниот стаж на воспитувачите говори за фактот дека има простор за доедукација како и понатамошна имплементација на стекнатото знаење и искуство.



**Графикон 3: Работното искуство на воспитувачите од градинките и од центрите за ран детски развој**

Извор: Студија на проценка на напредокот, Програма за рано учење и развој, базирана врз стандардите за рано учење и развој, Септември, 2013, [https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK\\_StudyOnAssessmentOfProgressECE\\_2014\\_MK.pdf](https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK_StudyOnAssessmentOfProgressECE_2014_MK.pdf) прегледано на 13.04.2020 година

Од особена важност се добиените податоци од страна на воспитувачите на јавните установи – градинки на територијата на македонското општество, во врска со познавањето и применливоста на “Стандардите за рано учење и развој“. Дури на повеќе од 97% од анкетираниите воспитувачи им биле познати Стандардите за рано учење и развој. Од друга страна, пак, речиси 93% изјавиле дека редовно ги применуваат во работното секојдневие.

Сето ова посочува на фактот дека воспитувачите редовно се обучуваат во врска со примената на современите стандарди за учење и развој кај предучилишните деца. Покрај стекнатото знаење, од особена важност е и негова имплементација, односно реална применливост на поставените стандарди за подобрување на квалитетот на предучилишната настава. Во врска со добиените резултати од овој домен на истражување, прикажан е пресметан индекс на просечно присуство на ниво на сите воспитувачи вклучени во истражувањето.

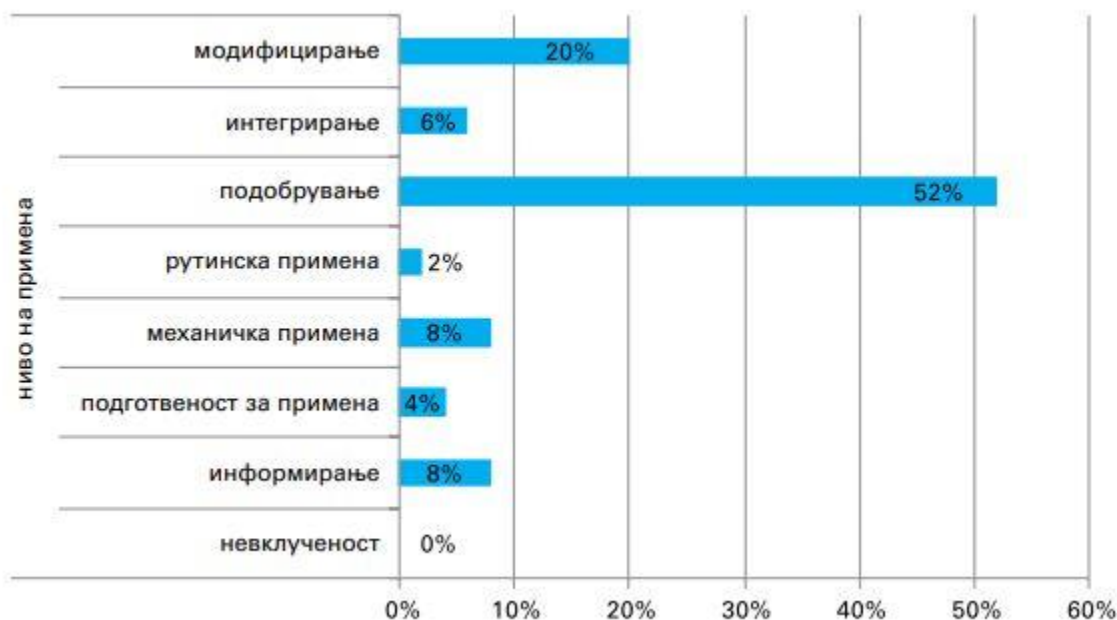
**Табела 1: Просечна оценка на тристепена скала за примената на СРУР по развоен домен**

Развоен домен	Просечна оценка од 1 до 3
Пристап кон учење	2,69
Јазик	2,70
Комуникација и описменување	2,70
Когнитивен развој	2,61
Социоемоционален развој	2,78

Извор: Студија на проценка на напредокот, Програма за рано учење и развој, базирана врз стандардите за рано учење и развој, Септември, 2013,  
[https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK\\_StudyOnAssessmentOfProgressECE\\_2014\\_MK.pdf](https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK_StudyOnAssessmentOfProgressECE_2014_MK.pdf)  
 прегледано на 13.04.2020 година

Во согласност со добиените резултати (прикажани во Табела 1), се увидува дека примената на стандардите во сите подрачја е многу висока (просечната оценка од 1 до 3 е над 2,5). Воспитувачите ги применуваат стандардите најмногу во подрачјето на социоемоционалниот развој, а најмалку во подрачјето на когнитивниот развој. Следствено, добиениот резултат може да се искористи за давање на идни насоки и препораки во однос за обучување и тренинг на воспитувачите во насока на вложување и идна работа со когнитивните функции на децата и нивен понатамошен развој низ мисловниот процес.

Всушност, процесот на дополнителен тренинг и обука на вработените во јавните установи – градинки, особено оние кои работат директно со предучилишните деца, се однесува на поттикнување на нивото на креативност, интегрирање и воедно, целокупно подобрување на постоечката програма. Во таа насока, на поставено прашање кое се однесува на степенот на реализација, односно ефективноста на имплементирана обука во рамки на “Стандардите за рано учење и развој“, од страна на Уницеф.



**Графикон 4: Процент на воспитувачи од градинки и центри за ран детски развој**

Извор: Студија на проценка на напредокот, Програма за рано учење и развој, базирана врз стандардите за рано учење и развој, Септември, 2013, [https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK\\_StudyOnAssessmentOfProgressECE\\_2014\\_MK.pdf](https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK_StudyOnAssessmentOfProgressECE_2014_MK.pdf) прегледано на 13.04.2020 година

Во однос на добиените резултати, прикажани во рамки на Графикон 4, се увидува дека на основа на четиригодишно обучување за примена на оваа програма, повеќе од половината обучени воспитувачи (52%) себеси се проценуваат дека се наоѓаат во ниво на подобрување. Тие се главно насочени да прават варијации на примената, сè со цел да ги зголемат постигнувањата, односно самата програма да има максимални ефекти врз децата. Сепак, и покрај фактот дека повеќето воспитувачи се вклучени во обуки или активности во рамки на посочената програма за поставување на стандарди за рано учење и развој, сепак 8% од воспитувачите сè уште читаат литература и собираат информации во врска со основите за понатамошна реализација на концептот, додека пак 4% од нив се подготвени за примена и ја имаат планирано и подготвено примената. На ниво на механичка примена се

8% воспитувачи, а 2% на ниво на рутинска примена. Воспитувачите кои се на ниво на механичка примена главно се насочени кон стекнување поголеми вештини во користењето на принципите и техниките на концептот, сепак и тие главно малку време посветуваат на рефлексија. Оние воспитувачи кои се на ниво на рутинска примена се чувствуваат сигурни и се задоволни од примената на принципите и техниките, ги применуваат обуките и ретко размислуваат нешто да сменат за да ја подобрат промената.

На основа на наведеното, се увидува дека и покрај тоа што преку системската рамка на надлежните државни институции или пак некоја организација која има кредибилитет за истото, ќе се реализира обука и тренинг за проширување на знаењето кај воспитувачите, сепак треба да се предвиди и подолгорочна работа на тоа поле и од аспект на понатамошна имплементација на основите на обуката. Всушност еден од заклучоците на претставеното истражување е дека на самите воспитувачи им е потребно дополнително обучување во доменот на менаџирање со временската рамка за спроведување на програми од различен домен за потребите на предучилишните деца, особено од аспект на поттикнување на нивната креативност (што исто така може да се претстави како идна препорака за подобро насочување на процесот на обучување на воспитувачите во јавните установи – градинки).

Според погоре приложеното, од особена важност е во државни рамки да се постави систем на пратење и евалуација на ефектите на стручното усовршување на воспитувачите, односно да постојат јасни механизми во образовниот систем за проверка што од наученото се применува во воспитно-образовната практика. Само на таков начин, преку реална мерливост, може да се увиди дали во државни рамки постои ефикасен професионален развој на воспитувачите во функција на унапредување на позитивната практика во предучилишните установи. Без пратење и поддршка на воспитувачите за примена на наученото од страна на организаторите и реализаторите на обуката, како ни без заедничко дејствување на сите фактори вклучени во процесот на професионалниот развој на воспитувачите, промените нема да заживеат и постанат дел на секојдневната работа на воспитувачот. Притоа професионално компетентниот и современ воспитувач, кој перманентно стручно се усовршува, има моќ и способност, да ги имплементира своите знаења во практичната работа со предучилишните деца, создавајќи предуслови за создавање детски градинки кои ги исполнуваат сите атрибути – современи воспитно-

образовни институции, како прво скала во воспитно-образовниот процес. Следствено, во одредена мера може и да се појави потреба за менување на улогата и дидактичко-методичкиот пристап на воспитувачите, што од друга страна изискува на промени во високото образование во поглед на развојот на општите и специфичните компетенции на идните воспитувачи.

Сепак, паралелно со работата на стручното усовршување преку обуки и тренинзи кај воспитувачите, потребно е да се работи и на модел за поттикнување на ентузијазам, квалитет и висока мотивираност за ефективна работа со деца, преку постојано надоградување и усовршување на програмскиот концепт.

### **3.4.1 Лиценцирање на вработени во предучилиштен воспитно-образовен процес во јани установи – градинки**

Процесот на лиценцирање на стручни лице во системот за згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст се извршува од страна на Комисија за лиценцирање на стручни лица. Притоа, процесот на продолжување/обновување на лиценца за работа на овие лица, се извршува со поднесување на барање за проверка на примена и стручно знаење за стекнување на соодветна лиценца. Важно е, стручните лица кои работат во јавните установи – градинки, е потребно да располагаат со знаење во домен на „Програма за рано учење и развој“, <sup>19</sup> како и „Програма за едукација на деца од предучилишна возраст во установи за згрижување и воспитување на деца“<sup>20</sup>.

Од особена важност да се спомене и улогата на “Кодексот на однесување на стручните лица во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна“. Според овој Кодекс, згрижувањето и воспитанието на децата, претставува највисок

---

<sup>19</sup> Министерство за труд и социјална политика, Законот за заштита на децата („Службен весник на Република Македонија“ бр. 22/13 и 12/14), Програма за рано учење и развој

<sup>20</sup> Министерство за труд и социјална политика, Законот за заштита на деца (“Службен весник на Република Македонија” бр. 23/13, 12/14 и 44/14), Програма за едукација на децата од предучилишна возраст во установите за згрижување и воспитување на деца

императив во едно професионално однесување.<sup>21</sup> Притоа, стручното лице при вршење на своите должности не смее да дозволи да прави никакви разлики поради пол, националност, раса, возраст и општествено - економска положба на децата и родителите.

Во однос, пак, на професијата којашто се врши од страна на стручното лице, истото треба да биде соодветно оспособено во согласност со работата што ја врши, како и да споделува иста визија со институцијата. Исто така, концептот на креирање на соодветен систем на вредности кај лицето коешто работи со предучилишни деца, треба да опфати општо - етичка и општо - културна изразеност и педагошки сензибилитет. Сето тоа, во голема мера ќе придонесе за поквалитетно и поефикасно планирање и реализирање на активностите со коректност, сигурност, одговорност и прецизност, објективност и непристрасност, начелност и доследност во своето однесување.

Стручниот работник во јавна установа – градинка, треба постојано да работи на своето стручно и педагошко усовршување, преку користење на стручна литература, посета и активно учество на семинари и размена на искуства со колеги. Исто така, потребно е секој кој е инволвиран во работата со предучилишни деца, да влијае на популаризирање на предучилишното воспитание и образовната дејност и надвор од установата за деца преку учество во јавни трибини, пишување статии, стручни трудови, книги и сл. Само стручно лице коешто постојано се обучува за поголема ефективност во работата со предучилишни деца, може да поседува критички однос спрема ненаучните теории, идеи и идеологии, како и спрема носителите на истите. Исто така, важно е да се иницираат развојни и други проучувања и проекти во установата за деца и надвор од неа.

Лиценцирањето на стручните лица, вклучени во системот на згрижување, воспитание и образование на децата од предучилишна возраст е претставено во рамки на Закон за заштита на деца<sup>22</sup>, којшто започнува со своја примена кон крајот на февруари 2013 година, кадешто за прв пат се воспоставува ваков систем. Основна цел на лиценцирањето е да се развива компетентноста на стручните лица во давањето на услуги во системот на

---

<sup>21</sup> Министерство за труд и социјална политика, “Кодекс на однесување на стручните лица во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст и лица заинтересирани да се вклучат во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст“

[http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/kodeks\\_odnesuvanje\\_strucni.pdf](http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/kodeks_odnesuvanje_strucni.pdf) прегледано на 10.04.2020 година

<sup>22</sup> ЗАКОН ЗА ЗАШТИТА НА ДЕЦАТА “Сл. весник на Р Македонија” бр.98/2000 од 23.11.2000 год

заштитата на децата, со што се придонесува за осовременување на знаењата, вештините и ставовите, како и за ефективно и ефикасно реализирање на заштитата и образованието на децата. Овој процес се остварува преку работа на Комисијата за лиценцирање на стручни лица во системот за згрижување и воспитание на деца од предучилишна

Лиценцирањето се спроведува преку проверка на примената на стручното знаење во форма на испитни прашања од страна на Комисијата за лиценцирање на стручни лица во системот за згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст, пришто издавањето на лиценци е бесплатно за воспитниот кадар од градинките.

Во однос, пак на условите за стекнување со соодветна лиценца за работа во установи за згрижување, воспитание и образование на деца од предучилишна возраст, се однесуваат на следното:

- завршено соодветно образование за работното место за кое се стекнува лиценцата и
- успешно помината проверка на примена на стручно знаење од страна на Комисијата за лиценцирање. По извршената проверка на знаењата доколку стручните лица во системот за згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст го положат испитот, министерот за труд и социјална политика на предлог на Комисијата за лиценцирање ги издава неколку видови на лиценци за работа:
  - лиценца за стручен работник;
  - лиценца за стручен соработник;
  - лиценца за воспитувач;
  - лиценца за неговател;
  - лиценца за директор.

Основна цел на процесот на лиценцирање во државни рамки е усовршување на самите услуги кои ги нудат јавните установи – градинки, во домен на воспитно-образовниот процес за предучилишни деца, како и целокупно збогатување со знаења на стручниот кадар со примена на нови методи, знаења и вештини, како и увид на условите за примена на стекнатите знаења во секојдневната работа.

Во насока на мотивирање на принципот на посветеност и иновативност во работата од страна на стручниот воспитен кадар во градинките, на основа на поставени правилници на општинско ниво, се доделуваат мотивирачки награди за најдобри воспитувачи и негователи од јавните детски градинки. Притоа во однос на постоечките услови за номинација и понатамошна селекција, од особена важност помеѓу останатото е и истакнување на:<sup>23</sup>

- Навремено и свесно извршување на работните задачи и цели во согласност со поставените принципи на воспитно-згрижувачката работа со деца;
- Почитување на индивидуалните можности, способности и потреби на детето, преку употреба на современи дидактички средства;
- Во континуитет, барање на нови извори на информации и различни пристапи за подобрување на своето знаење;
- Активно учество на обуки, вклучувајќи и обука преку работа и електронско учење;
- Споделување на стекнатото знаење со колегите и негова примена во секојдневното работење;
- Активно учество во проекти и присуство на разни обуки, семинари, работилници и вршење на дополнителна работа.

### **3.5 Позитивни практики и препораки за професионални компетенции кај воспитувачите во предучилишното образование**

Од особена важност е да се спомене иницијативата за реформски процес во системот на предучилишно образование, во насока на рedefинирање на професионалните компетенции на воспитувачите. Самата иницијатива предвидува, покрај зголемување на понудата на предучилишни услуги, и други промени со кои ќе им се овозможи на

---

<sup>23</sup> Оглас за доделување на награда на воспитувачи и негуватели, <https://www.kiselavoda.gov.mk/index.php/2019-10-25-14-37-55/8-soodrzina/2392-2019-05-27-11-20-59> прегледано на 13.04.2020 година

воспитувачите на деца од предучилишна возраст да се обезбеди квалитетно образование и грижа во раното детство.

Самата потреба и постоење на волја за реорганизација на предучилишното образование во земјата, потекнува од низа на меѓународни истражувања, во чии рамки се посочува дека најважен е раниот детски развој и децата коишто имаат рано учење понатаму во образовниот процес развиваат подобри перформанси. Следствено, од особена важност е, во континуитет, зајакнивање на професионалните компетенции на воспитувачите и негователите. Притоа, се оди во насока на имплементирање на квалитетни програми за ран детски развој и учење што е од клучно значење за доживотното учење. Само преку постоечки нормативи, јасна и прецизна програма, како и развивање и воведување на професионални стандарди и работни профили за воспитувачи, негуватели, стручни работници, стручни соработници и раководители на предучилишните установи, ќе се очекува позитивен исход и успех на долгорочно ниво.

Дефинирањето на професионалните компетенции на воспитувачите во предучилишното образование во Република Северна Македонија е прв чекор кон подобрување на капацитетите за обезбедување квалитетно образование во раното детство. На овој начин ќе се обезбеди проценка на тековните капацитети на воспитувачите да обезбедат наставна програма базирана на игри, на основа на што би се обработиле модули за обука за спроведување во сите предучилишни установи низ целата земја.

Досегашните системски грешки во земјата, од аспект на преземање на иницијативи за подобрување на педагошката практика на воспитувачите во предучилишното образование, се однесуваат на недостаток на системски пристап во обезбедување континуиран професионален развој.

#### **4 СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИТЕ УСТАНОВИ**

Целта на постоење на јавните установи е увидена во служењето на граѓаните и подобрување на квалитетот на нивниот секојдневен живот. Тоа важи за целокупниот јавен

сектор, од јавни претпријатија кои што се занимаваат со обезбедување на услуги, но и производство, продажба и дистрибуција на производи, па до државни органи, организации и институции. Секој јавен службеник и вработен во јавниот сектор, придонесува на таа основна цел преку својата работа во јавните установи и претпријатија, во насока на стекнување на доверба кај граѓаните и сите корисници на производи и услуги од јавниот сектор, делотворно ги користи јавните пари, а за да се постигне ефикасност на работното место, јавните службеници и вработени мораат во секоја ситуација да промовираат етичко однесување. Покрај тоа, од големо значење е доколку секој сегмент од јавниот сектор, претставен во некој облик на организација, да објави повелба или кодекс на професионална етика, за да се прецизираат однесувањата на јавните службеници и другите вработени.

Додека ја остваруваат својата работа, вработените во јавниот сектор не смеат да искажуваат сопствени политички ставови, при што дури и надвор од работното време треба да бидат воздржани при изразувањето на истите. Исто така, секогаш треба да постапуваат на правичен и непристрасен начин и секогаш треба да имаат на ум да работат за општиот интерес на заедницата. Од големо значење е вработените во јавните установи да бидат учтиви и љубезни кога одговараат на барањата на граѓаните, како и да ги избегнат сите видови на дискриминација, што посебно се однесува на оној дел на јавниот сектор кој претставува сервис на граѓаните. Дополнително, вработените во јавните установи треба да бидат максимално дискретни кон фактите и информациите до кои доаѓаат во текот на остварување на својата работа и мораат да се залагаат јавните ресурси секогаш да се користат „делотворно, корисно, економично и одговорно.“<sup>24</sup>

На основа на наведеното, улогата на менаџментот на човечки ресурси, на прво место е да обезбеди кадри кои можат да ги исполнат сите овие критериуми. Со оглед на тоа дека е невозможно да се мотивираат вработените во јавниот сектор преку зголемување на платата и пакетот на бенефиции, бидејќи истите се уредени со соодветни закони, истите мораат да пронајдат други начини да се обезбеди вработените да го исполнат и обезбедат

---

<sup>24</sup> Butterfield, R., C. Edwards and J. Woodall. 'The new public management and managerial roles: the case of the police sergeant', *British Journal of Management*, 16, 2005

посакуваното ниво на ангажираност на работното место и да ги исполнат сите барања на остварувања на дејности од јавниот интерес.

Пониското ниво на плата во јавните установи во развиените земји, во однос на истата позиција во јавниот сектор, значително влијае на атрактивноста на вработените во јавните институции и ја ограничува можноста за привлекување на таленти. Следствено, како најважни функции на менаџментот на човечки ресурси во јавните установи се препознаваат регрутирање и процесот на постојано стручно усовршување. Во поголем број на земји во Европа, влезен испит е традиционално користениот метод на регрутирање. Сепак, овој метод најчесто се оценува како несоодветен за пронаоѓање на експерти потребни за работните места кои бараат специфични знаења. Следствено, кога станува збор за специфични прашања, службениците кои се занимаваат со регрутирање мораат да бидат попрецизни во потрагата за кандидати, а исто така и дека особено брзо реагираат за да обезбедат континуитет во активностите.<sup>25</sup>

Квалитетот на јавните служби се повеќе зависи од компетенциите на вработените кои што спроведуваат различни процеси. Според тоа, од функцијата на човечките ресурси се бара да се развијат нови политики за да се регрутираат и задржат компетенции кои што се неопходни за да се обезбедат јавни служби со висока ефикасност. За да човечките ресурси се прилагодат на сегашните и идни потребни на јавните установи, неопходно е континуирано образование на вработените.

Управувањето со човечките ресурси постанува се позначајна функција во јавниот сектор, како во светот така и во рамките на македонското општество. Токму поради потребите за одржување на квалитет на јавниот сектор, односно неговите услуги и производи, човечките ресурси мораат да се набљудуваат од стратешки аспект. Со други зборови, менаџментот на човечки ресурси во јавниот сектор мора да ги преземе сите активности кои инаку подпаѓаат под делокруг на управување на човечките ресурси, односно менаџерите кои што се занимаваат со човечки ресурси во јавниот сектор во се поголема мера мораат да употребуваат техники, политики и стратегии кои што веќе се

---

<sup>25</sup> Besley, Tim, Political Institutions and Policy Competition in France, London School of Economics, 2005

воспоставени, на пример во приватниот сектор. Се понепредвидливото опкружување, промени во однесувањето на поединците и групите, новите барања кои што пред јавниот сектор ги наметнуваат бројни фактори, како што е напредокот во технологијата, влијанијата на макро и микро опкружување и слично, пред јавниот сектор поставуваат се покомплексни барања чие што исполнување во голема мера зависи од квалитетот на човечкиот потенцијал кој го поседува јавниот сектор. Менаџментот на човечки ресурси има специфична задача, во јавните установи да воспостави баланс помеѓу целите и потребите на вработените и целите и потребите на поединечните органи, организации и институции во јавниот сектор. За да се одржи квалитетот на човечкиот капитал во јавниот сектор, менаџментот на човечки ресурси мора што поквалитетно да ги остварува своите активности, започнувајќи од анализа на работата, планирање на човечките ресурси, преку регрутирање и селекција, обука и развој на вработени, развој на кариера, мотивација на вработените како особено важни активности за квалитет на работата од страна на вработените во јавниот сектор, до воспоставување на јасни и прецизни системи на наградување, оценување, напредување и слично.

#### **4.1 Стратешки пристап во развојот на човечките ресурси**

Стратешкиот пристап во развојот на човечки ресурси подразбира развој на стратегија и дефинирање на политика која води до остварување на целите на организацијата. Развојот на човечки ресурси во современите системи на јавниот, приватниот и цивилниот сектор, се заснова на стратешки пристап кој опфаќа неколку меѓусебно поврзани процеси:<sup>26</sup>

- Проценка и анализа на постоечките ресурси;
- Планирање, организирање и систематизација на човечките ресурси;
- Стратешки пристап во вработувањето на новите вработените;
- Управување со процесот на работа;

---

<sup>26</sup> Christensen, Tom; Lægread, Per, New Public Management: Design, Resistance, or Transformation? A Study of How Modern Reforms Are Received in a Civil Service System. In Public Productivity & Management Review 23 (2), 2002

- Мотивирање (наградување на основа на оценка на постигнувањата, обуки и развивање на компетенции на човечки ресурси);
- Развој на системи за интерна комуникација и тимска работа.

Подобрувањето на работењето во јавните институции во поглед на човечки ресурси, технологии и финансиски менаџмент, претставува начин за соодветен одговор на барањата и потребите на граѓаните. Дефинирање на стратегии за управување со човечките ресурси има за цел зајакнување на иновативноста и способноста на прилагодување на јавните институции во променливото опкружување, преку активности кои што ќе им овозможат брзо реагирање на желбите на клиентите.

Со помош на стратегијата се идентификува најдобрата пракса како и се планира нејзиното воведување. Исто така, со помош на стратегијата се дефинира програмата чија што цел е унапредување на интерната комуникација и поттикнување на вработените активно да учествуваат во имплементација на нови пристапи во работењето и да допринесат на прилагодување на институциите кон промените во опкружувањето. Промените се особено разновидни и вклучуваат раст и развој на еден од повеќе бројни елементи на јавниот сервис, што вклучува:<sup>27</sup>

- Дизајн на сервис;
- Структура на јавни институции;
- Управување со јавни институции;
- Вештини кои што се задолжителни во обезбедување на услуги и управување на јавните институции.

Во јавните установи, посебно значење има тимската работа. Вработените се поттикнуваат да соработуваат и да ги делат своите знаења и искуства. Важен елемент на стратегијата е идентификација и елиминирање на непотребните процеси, како и унапредување на процесите кои што придонесуваат за ефикасноста на институцијата. Стратешкиот пристап во управувањето на човечките ресурси се заснова на примена на современи технолошки и информациски решенија кои што значително можат да го

---

<sup>27</sup> Džinić, J., Public Administration Reform in Serbia. Croatian and Comparative Public Administration, 11 (4), 2001

унапредат функционирањето и да придонесат кон задоволство на корисникот преку поголема брзина и точност на обезбедените услуги.

Стратешкиот пристап подразбира и планирање, како и обука и развој на кадрите. За сето ова, потребно е да се увидат и одредени критериуми со помош на кои ќе се мери реализацијата на вработените за да се воочи потенцијалната “грешка“ и да се обезбеди помош таму каде што е потребно. Програмите за образование мораат да бидат прилагодени на потребите на вработените како и на работните задачи. Сето ова придонесува за вработените да се чувствуваат како важен дел од процесот на работа и со тоа да се поттикне нивниот ангажман во остварувањето на работните задачи.

Покрај тоа што се зголемува ефикасноста во остварувањето на работните задачи, обезбедувањето на обуки и тренинзи исто така претставува и начин на зајакнување на значењето на етичкото однесување, тимската работа и учеството на вработените во обезбедувањето на поддршка на донесителите на одлуки. Стратешкиот пристап подразбира и мерење на ефектите од обуката. Преку мерење на ефектите, обуката и образованието можат да го пратат развојот на човечкиот капитал и да планираат дополнителни обуки како основен начин на обликување на човечкиот капитал што најнакрај конечните резултати се покажуваат преку ефектите на вкупното работење на јавната установа.

## **4.2 Мотивација, мерки и активности на вработени во јавни установи**

Мотивацијата на вработените во јавните установи е особено важна активност за менаџментот на човечки ресурси, со оглед на тоа што мотивираноста на вработените за квалитетно остварување на работните задачи во најголема мера зависи од квалитетот на производите и услугите на јавниот сектор. Мотивирањето на вработените во јавните установи е особено важно во сите негови сегменти, од државни претпријатија, преку здравство, школство, детски градинки, други органи, организации и установи чија што цел е постојано поттикнување на поголем квалитет на производите и услугите кои ги обезбедуваат за своите корисници, односно како сервис на сите граѓани, целокупно.

Поради управување со мотивациските вработени, како важен фактор за успех на секоја организација, а со тоа и на вкупниот јавен сектор, менаџерите мораат на соодветен начин да ги спроведат мерките и активностите кои што се насочени кон вработените поради поголема мотивираност и поквалитетно остварување на работите. Поради тоа, наградувањето и мотивирањето на вработените претставува еден од најкомплексните активности на менаџментот за човечки ресурси бидејќи е подеднакво важен за сите вработени, а истовремено претставува една од компонентите на вкупните трошоци на работење како и основен инструмент за модификација во однесувањето на вработените на работа како и при остварување на работите.

Во една од важните активности кои што ги спроведуваат менаџерите, а со самото тоа и менаџерите на човечки ресурси, спаѓаат активности на оценување на перформансите на вработените како и работа на системот за наградување на вработените. Во врска со наведеното, може да се каже дека системот на наградување опфаќа пари, добра и услуги кои организацијата го обезбедува на своите вработени во замена за вложениот труд. Системот на наградување треба да ги усогласи индивидуалните интереси на вработените и стратешките цели на организацијата по пат на привлекување и задржување на способните луѓе, охрабрување и поттикнување на вработените да ги развиваат своите компетенции и својата кариера, како и да ги мотивира вработените дека своите работи треба да ги остваруваат поквалитетно поради исполнување на сопствените и организациските цели. Покрај директна заработка која што ја опфаќа основната заработка, нејзиното зголемување, заработка заснована на оценка на перформансите на вработените и слично, постои и индиректна заработка која што опфаќа бројни бенефиции и подобности за вработените, од пензиско, здравствено и социјално осигурување, преку платени отсуства, права на годишен одмор, слободни денови и слично. Овие мерки на менаџмент на човечките ресурси треба да бидат усогласени и да донесат таков систем на наградување кој ќе ги мотивира вработените во јавните установи за што поуспешно и поквалитетно да ги остваруваат своите работни активности.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Milkov Dragan. „Karakter i suština javnih ovlašćenja.“ Pravna misao. br. 3, 2004

Покрај управување со системот на заработка, сите менаџери во институцијата, а со самото тоа и тимот на менаџери за човечки ресурси, мораат да преземат бројни дополнителни мерки и активности за мотивирање на вработените, по пат на развој на системот на вреднување, оценување на компетенциите и развој на кариерата, работа на подобрување на меѓучовечките односи и работна атмосфера во организацијата, развој на соодветен систем на наградување, обезбедување на што поквалитетни и подобри услови за работа и бројни други.

Сите овие мерки и активности имаат за цел да ја истражат и да ја поттикнат мотивацијата на поединецот за успешно и квалитетно остварување на работните активности, како и да му претстават јасно и прецизно на кој начин остварувањето на целите на организацијата влијае на нивните лични потреби и цели. Вработените кои што се под соодветно внимание на менаџментот, под влијание на мерките и активностите за поттикнување на мотивација, поквалитетно ќе ги остварат своите активности, имајќи на тој начин желба да придонесат за остварување на целите на организацијата, но и на своите цели и потреби.

За јавниот сектор, од особена важност е менаџментот на човечки ресурси да увиди кои мерки и активности може да ги презема за да се зголеми мотивираноста на вработените. Во таа насока, менаџментот мора да ги има во предвид бројните ограничувања кои се регулирани со законските прописи, но и да согледа кои можности за употреба на мерките за мотивација ги има на располагање. Поконкретно, доколку со закон или со други правни акти е ограничено зголемувањето на заработката, менаџментот е потребно да потврди кои други мерки можат да влијаат на зголемување на мотивацијата на поединците, при што во таа смисла е потребно да разгледаат какви можности за напредок постојат, давање на зголемени овластувања, мотивирање на вработените со бонуси во вид на парични награди, слободни денови или платено отсуство за особени резултати во работата, постигнување на цели и слично. Во насока на наведеното, менаџерите мораат да се фокусираат и да утврдат што ги мотивира вработените во јавните установи, своите активности да ги остваруваат што поквалитетно и поефикасно, при што на основа на тоа применуваат соодветни мерки и

активности, во насока да ги усогласат целите и потребите на вработените со целите на организацијата во која работат.<sup>29</sup>

### **4.3 Влијание на менаџерите на процесот на мотивација на вработените во јавниот сектор**

Со оглед на значењето на мотивацијата за работниот процес на вработените, менаџерите во јавните установи, мораат да посветат големо внимание на секој работник, поединечно, така и на целите кон кои тие тежнеат како и потребите кои што тие сакаат да ги остварат, како и преку спроведување на соодветни мерки и активности, да ги усогласат со целите на организацијата. Менаџерите, покрај доброто познавање на теоретските аспекти на мотивацијата, мораат да развиваат активности и мерки на развој на системот на запознавање на потребите и мотивите на вработените за одредени активности, така и цел систем на активности и мерки кои што опфаќаат мотивациски фактори како што се опременоста на местото на работа, висината на заработката, редовноста на заработката, обезбедување на парични награди и бонуси, обезбедување на шанса за индивидуален развој и развој на кариерата, прецизно дефинирање на системот на оценување на перформансите на вработените, системот на напредок на вработените и бројни други. Менаџерите мораат да му пристапат на секој поединец индивидуално, со оглед дека мотивацијата претставува индивидуален феномен, но истовремено мораат да ги усогласат потребите и желбите на вработените, како и нивните цели со целите на организацијата, со оглед дека мотивираноста во голема мера влијае на вработените, за да своите работи ги остваруваат што поквалитетно со што придонесуваат и за остварување на целите на организацијата.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Nestić, Danijel, Analiza plaća u javnom i privatnom sektoru u Hrvatskoj, Zagreb: Ekonomski Institut Zagreb, 2014

<sup>30</sup> Perry, J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service, Public Administration Review, May/June 2006

Менаџерите мораат по пат на стекнување на искуства, знаење, вештини, сопствени способности, одредени истражувања и други мерки, да ги утврдат индивидуалните карактеристики на вработените, кои ги претставуваат нивните поединечни ставови, интереси, потреби и цели. Со оглед на тоа дека поединците меѓусебно се разликуваат, ист фактор на мотивација нема подеднакво да влијае на сите. Така на пример, менаџерите во јавните установи мораат да спроведуваат одредени мерки и активности за да се утврди кои групи на вработени ги мотивираат можностите на напредување, а кои некои други фактори по пат на висина на заработка, признанија за успешно остварување на работата, безбедност на работното место, потреба за признание и слично, за да се развие сет на мерки за успешно мотивирање на вработените. Покрај тоа, менаџментот на човечки ресурси во соработка со други менаџери, одредува на кои групи на вработени, ќе им биде пружена шанса за напредок, а на кои ќе се примени поинаков систем на заработка, надомест на заработка и паричен бонус. Мотивацијата и нејзиното влијание на квалитетот на работата на вработените во јавниот сектор е комплексен феномен со кој мора да се управува стратешки, како на ниво на поединечни претпријатија, органи, организации и институции, така и на ниво на целокупниот јавен сектор.<sup>31</sup>

Од перспектива на стратешко управување на човечките ресурси во јавните установи, често се користи надоместот за да се привлечат, задржат и мотивираат вработените да постигнат организациски цели, со оглед на тоа дека тие очекуваат правичен надомест за работата која што ја остваруваат. Сепак, она што е особено важно да се разбере е дека на надоместокот како фактор на мотивација влијаат многу фактори, како што се очекувања и перцепции за правичност, конкурентност на платата на пазарот на работа, обем на другите бенефиции дадени на вработените, способност за организацијата да го плати вработениот и слично. Традиционалните бенефити, како што е здравственото и пензиско осигурување и платената привремена работа, во комбинација со помали традиционални бенефити како што е флексибилното работно време, помош во образованието, помош во одгледувањето на деца како и грижа за старите, претставуваат особено важни фактори на мотивација кои даваат големи предности во привлекувањето на квалификувани кадри, поттикнување на лојалност

---

<sup>31</sup> Ryan, Neal, Public Confidence in the Public Sector: A Discussion Paper Prepared for the Auditor General of Austria, 2000

на вработените како и вработување на подолг временски период, што е особено важно за намалување на флукуациите на вработените со што пак се намалуваат и осцилациите во квалитетот на услугите кои ги нудат јавните установи.

Според наведеното, менаџментот на човечки ресурси треба да препознае важни мотивациски фактори за вработените, како и во рамките на своите можности да разработи план на мерки и активности кои што ќе се применуваат при мотивирање на вработените, работните задачи да ги остваруваат што поквалитетно и што поефикасно. Со оглед на тоа дека квалитетот на живот и условите на работа во се поголема мера постануваат клучни фактори во привлекувањето и мотивирањето на вработените менаџери, се поголемо внимание треба да се посвети на поединците и нивните потреби и цели за да се усогласат со целите на организацијата, со што ќе се обезбедат мотивирани вработени за што поквалитетно извршување на своите активности и обезбедување на услуги. Од големо значење е менаџерите да утврдат ограничување, по пат на законско ограничување за зголемување на заработката, како и во согласност со тоа да ги промовираат новите вредности, како што се на пример можностите за напредување, сигурност во вработувањето, други бенефити кои што се однесуваат на основната заработка (награди за одредени постигнати резултати, почитување на правото на слободни денови, годишен одмор, платено отсуство за одгледување на дете или нега на стари лица и др.), со што ќе се мотивираат вработените за работа во услови кога не може да се зголеми заработувачката. Со други зборови, менаџерите треба да препознаат, на пример, вработени за кои најголем мотив е напредување и развој во кариерата како и стекнување на знаење и вештини преку обука и развој, при што во доменот на своите можности да им го обезбеди остварувањето на истото. Следствено, менаџерите мораат да го пратат секој вработен во јавните установи и да утврдат кои фактори влијаат најмногу на нивната мотивација за работа, па во согласност со тоа да планираат мерки за активности кои што ќе ги мотивираат вработените ефикасно да ги остваруваат своите задачи и да ги исполнат своите потреби и очекувања, а истовремено да придонесат и за целите на организацијата во која што работат.

## 5 ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО РАМКИТЕ НА ЈАВНИТЕ УСТАНОВИ – ГРАДИНКИ

Темелната снага на секоја детска градинка не е ниту техничката опрема, ниту информатичката опрема, ниту функционалната уредност на просторот, ниту клучноста на услугата која што се дава. Имено, сите фактори се подложни на трансформации, а исто така можат да бидат лесно заменливи и надоместени. Основната сила на секоја детска градинка е човечкиот потенцијал. Во современите јавни установи – градинки, управувањето со човечкиот потенцијал интензивно се развива и шири во своето подрачје на делување. Процеост на промена тргнува од реактивниот пристап на вработените до проактивното задоволување на потребите и мотивирањето на човечките потенцијали, понатаму селекцијата при прием на нови вработени се до развојот на постоечкиот човечки потенцијал.

Кои активности и задачи се поврзани со избор и развој на човечките ресурси во јавните установи – градинки, како и во која мера и со кое влијание моментално се остваруваат, а кои се потенцијалите и перспективите, се истражува кај стручни соработници во доменот на човечки ресурси.

Темелни функции на потребата од управувањето со човечките ресурси во јавните установи – градинки, на основа на ангажирање на целокупниот расположлив тим се:<sup>32</sup>

- Превенција (проценка, идентификација, едукација);
- Рана интервенција (преземање на мерки).

Во рамките на посочените функции, најголем дел се однесува на потребата од превенција во детските градинки, а се однесува на утврдување на развојот на статусот на детето (проценка, идентификација).

Сукцесивното проценување и пратење на психофизичкиот развој и напредок кај децата, доведува до операционализација на поединечни развојни задачи кои што се прилагодени на детето.

---

<sup>32</sup> Влатковић, Милан. „Јавни службеник у вршењу јавне службе.“ Радно и социјално право. 1-5, 2005

Соодветен избор на вработени кои што понатаму во континуитет се надоградуваат, е клучно за правилен раст и развој на децата во детските градинки. Станува збор за потребата од поттикнување на ран развој кај детето, преку препознавање, уважување и задоволување на детските примарни и секундарни, равојни и посебни потреби.

Човечките ресурси во рамките на јавните установи – градинки, имаат за цел на следното:

- Да го пратат прилагодувањето на децата во градинката;
- Утврдување на општ развоен статус на сите деца (по пат на развојна листа);
- Вршење на проценка на психо-физичките спремности за училиште на децата, информирање на родителите;
- Да го пратат задоволувањето на биолошките и психичките потреби на детето преку воспитно-образовна работа;
- Да идентификуваат деца со посебни потреби и потешкотии во развојот, вклучувајќи и талентирани деца (опсервација на децата во група, примена на психодијагностички техники и постапки);
- Редовно да се води досие за деца;

Од особена важност на менаџментот на човечки ресурси во детските градинки е воведување на континуирано усовршување на вработените, со цел нивно оспособување на сите новонастанати ситуации, како и професионален и личен раст и развој за изградба на нивните професионални капацитети. На основа на тоа, потребно е да се обрне внимание на следното:<sup>33</sup>

- Обезбедување на помош на вработените во планирање на воспитно-образовната работа и имплементацијата на нови педагошки и психолошки сознанија;
- Да се врши оспособување на кадарот за пратење на почитувањето на правата на децата;
- Да биде достапна стручна литература за индивидуално и стручно усовршување на вработените;

---

<sup>33</sup> Ибид, стр. 78

- Да се организираат и подготвуваат предавања и дискусии, да се организираат и да се водат интерни стручни активности за вработените;

## 5.1 Управување со човечки потенцијали во јавните установи - градинки

Вработување на способен, мотивиран кадар кој што поседува особини на личност со зголемена веројатност за квалитетно остварување на одредена работа е цел на секој одговорен работодавач. Бројни работодавачи, во денешно време за целите на институцијата вршат проверка на способноста на кандидатите кои што се пријавуваат и таа услуга скапо ја плаќаат на различни агенции за вработување, или пак ја препуштаат на повисоко тело. Постапката на професионална селекција опфаќа тестирање на способноста, особините на личноста и вредностите на кандидатите за одредено работно место, а преку експлоративно интервју се проверува и мотивацијата на кандидатот за одредена работа. Резултат на селекцијата е ранг листата на кандидатите: највисок ранг има кандидатот со најмногу шанси за успех во одредена работа. Познато е дека изборот на соодветни личности придонесува за заштеда на пари и време, како и взаемно задоволство на работодавачите и работниците.

Доколку се има за цел да се пронајдат најсоодветните луѓе за дефинираната педагошка работа, во тој случај се зборува за т.н. професионална селекција, а доколку пак се настојува да се советуваат луѓето и да им се доделат оние видови на работни задачи кои што најмногу одговараат на нивните способности и останатите психички и телесни карактеристики, тогаш станува збор за професионална ориентација. При селекција помеѓу поголем број на кандидати се земаат во предвид оние кои што имаат најдобри услови за успех во работата, додека пак послабите отпаѓаат од изборот.<sup>34</sup>

Професионалната ориентација и селекција не се само во тесна врска со квалитетот на кадрите кои што се нудат на пазарот на труд, туку и со создавање на подоцнежни можности за професионален развој во просветната област.

---

<sup>34</sup> Банђур, В.; Поткоњак, Н. Истраживање у градинци, Ужице: Учитељски факултет у Ужицу, Универзитет у Крагујевцу, 2000

Погледите на експертите, во овој случај просветни работници, извираат од нивните компетитивности, а не од хиерархиската положба или од традицијата. Токму затоа, се поттикнува прашање за професионализација на просветниот живот и професионалниот развој на воспитувачите воопшто, како една од особените важности за управување со човечкиот потенцијал. Првиот чекор во ова управување е содржан во професионалната ориентација и селекција. Поточно, менаџментот во образование не е можно да се замисли без селекција од страна на квалитетни луѓе. Сите подоцнежни образовни активности директно ќе зависат од првичниот избор на луѓето за извршување на истите.

Лош педагошки вработен како поединец, не би морало да биде некоја опасност по работата на детската градинка како организација, бидејќи тој на одреден начин не влијае на работата на другите. Имено, дури и доколку сам не продуцира слаби резултати во воспитно-образовната работа, можно е лошо да влијае на општата педагошка работа на детската градинка (да ја попречува работната клима, да ги намалува аспирациите и постигнувањата, да фрустрира, да ја нарушува културната комуникација, да демотивира и сл.).

Основни цели на процесот на селекција се: да се одбере најдобро помеѓу оние кои што се натпреваруваат за одредена работа во образованието, како и да се прогнозира нивната идна работна успешност. За да се постигне оваа цел, неопходно е да се даде одговор на најмалку три прашања:

- 1) Дали одредена личност е способна да остварува работа за која се натпреварува според дадени стандарди?
- 2) Дали е подготвена да ја остварува таа работа т.е. има желба добро да ја остварува?
- 3) Може ли без потешкотии да се вклопи во тимската работа или кооперативно да соработува во тимот?

Суштината на селекцијата е да ги открие оние кандидати кои што со своите потенцијали и особини во потполност одговараат на барањата за работа на која се избираат.

Менаџментот за човечки ресурси, на темел на своите способности, при селекција на квалитетни кадри во детските градинки, потребно е да обрне внимание на следното:<sup>35</sup>

- Пратење на пазарот на труд;
- Развој на алатки и методи за привлекување на квалитетни кандидати за работни места;
- Подготовка на опис на работните задачи и барања од самото работно место;
- Развивање и унапредување на селекциските процедури;
- Спроведување на селекција на кандидатите – психолошки тестови, психолошко интервју;
- Утврдување на карактеристиките (пожелни) за вработените, во зависност од работното место.

Во рамките на специфичните работи кои што се поврзани со кадрите во детските градинки, потребно е да се нагласи и улогата на психологот, како дел од тимот за човечки ресурси. Имено, неговата улога во најголема мера е видлива при:<sup>36</sup>

- 1) Креирање на состав за развој на кариерата;
- 2) Суделување во изградбата и спроведување на планови за развој на вработените;
- 3) Проценка на развојните потреби, креирање и суделување во спроведувањето на развојните решенија;
- 4) Креирање и спроведување на годишен план за образование на вработените т.е. стручно усовршување;
- 5) Подготовка и спроведување на тренинг и семинари;
- 6) Фацилитирање на интерни работилници и состаноци;
- 7) Советување и развој на менаџментот во подрачје на управување со човечките ресурси;
- 8) Развивање и имплементација на составот на наградување и составот на управување со ефикасноста;

---

<sup>35</sup> Гојков, Циљеви-компетенције учитеља и васпитача, Вршац: ВШОВ, 2000, стр. 92

<sup>36</sup> Ибид, стр. 95

- 9) Пратење на организациската култура;
- 10) Предлагање на активности за развој/промена на културата и соделување и спроведување на плановите;
- 11) Пратење на флукуацијата на вработените и останатите релевантни показатели во подрачје на управување на човечките потенцијали.

## **5.2 Аспекти на управување со јавна установа – градинка**

Секоја воспитно – образовна установа, па така и предучилишната, во своите рамки опфаќа соделување на многу структурни и културни димензии. Не е возможно тој контекст реално да се согледа доколку се опфати анализа само на една димензија и да се издвои од целина. Детската градинка како воспитно-образовна институција е сложена организација. Во таа насока, детската градинка се опишува како: „жив состав, односно жив организам, кој е толку здрав, колку што е здраво и усогласено функционирањето на неговите органи. Самиот дух и природа на детската градинка како јавна установа е тешко да се опише – таа значително се разликува од останатите воспитно-образовни установи. Може да се каже дека градинката е „пулсирачки, променлив и меѓусебно-поврзан свет на брза интеракција во кој редоследот природно произлегува од хаосот без нужен надзор“. Имајќи ја во предвид воспитно-образовната пракса на детските градинки, постанува јасно дека не е возможно целосно планирање и контролирање на функционирањето на оваа јавна установа. Кога оние кои што го претставуваат водството во установата, се обидуваат процесот на таквиот сложен состав строго и круто да го планираат, постои опасност од создавање на пракса која што во континуитет се повторува. Принципот на воспитно-образована пракса налик на лента која постојано се повторува, не е карактеристичен на современ начин на образование и воспитување бидејќи во современи услови не се очекува поставување на еднообразен, стандарден производ. Претпоставка е дека процесот во детските градинки е можен во целост да се испланира и со истиот да се управува, доколку акциите на соделувачите во овој процес (деца и возрасни) ќе бидат во потполност предвидливи, што од денешен аспект е особено застарено.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Каменов, Е., Различити пристапи предшколству као темељу школског система, Зборник радова САО, 2009

Познато е и јасно дека децата се развиваат и учат различно – не стекнувајќи знаење ниту по еднаков редослед или со еднаква брзина. На основа на тоа, може да се заклучи дека еден квалитетен воспитно-образовен процес се обликува во согласност со потребите, интересите и потенцијалите на секое дете, со што потоа водењето на установата од страна на возрасните (соработници на стручен тим и вработени). Во тој случај, односот постанува тријада која го опишува соживотот на децата и возрасните (деца, воспитувачи и соработници од стручен тим) со што се добива циклично поврзан процес и заеднички, на различни нивоа, овој процес се насочува, во шематскиот приказ но и практично во установата.

Насочувањето на човечките ресурси и водењето на организацијата е полесно да се претстави доколку постојат однапред поставени, подготвени и испланирани влијанија. Реализирана пракса и активности, на основа на однапред подготвен план, дава чувство на сигурност која што е тешко да се одрекне. Од друга страна, мора да постои т.н. “будност“ за прилагодување и прифаќање на непредвидливости, но исто така и создава подлога за развоен, отворен и динамичен курикулум. Отворениот курикулум на воспитувачите (човечки ресурси) им дава отворена рамка за спонтаност, креативност и иницијативност помеѓу детето и воспитувачот, при што непланираноста е особено прифатлива. Од друга страна, пак, отворениот курикулум, исто така им овозможува на децата слободен избор на темел на нивните интереси. Иако се карактеризира со привидна неструктурираност, при таквиот курикулум се остава простор за децата да придонесат во обликување на активностите т.е. им се дава можност да бидат ко-креатори на воспитно-образовниот процес. Сепак, за да водењето на јавната установа – градинка биде со исполнување на сите критериуми по однос на управувањето со човечките ресурси, потребно е континуирано учење, разбирање, менување и развој.<sup>38</sup>

Водењето на градинката како јавна установа, особено од аспект на иницирање на одредени промени во организацијата, не секогаш наидува на прифаќање од страна на вработените, бидејќи тешко е истите да излезат од својата “зона на комфорт“ – во чии рамки

---

<sup>38</sup> Каменов, Е., Какво образование воспитача, зборник радова „Образование воспитача за будућност“, Београд: ВШОВ, 2006

најчесто делуваат. На овој начин можат да се загрозат постоечките навики на вработените, да се внесе несигурност во нивните компетенции, моќ и статус, а често пати се изразува истран од непознато кој се јавува како последица на неразбирање на промените. Без оглед на сето тоа, за организација која што егзистира во денешно време, идејата за одржување на застарен начин на делување и задржување на “статус кво“ е неприфатлива, особено кога се говори за воспитно-образовна организација/установа. Вработените на градинката е потребно да ги почитуваат денешните потреби на детето, начинот на кој тоа се развива и учи, во согласност со секојдневното делување.

Во опкружувањето се случуваат многу примени, на кои што може да се одговори на спонтан и едноставен начин. Сепак, доколку установата се насочи кон задоволување на таквите “неизбежни“ промени, воспитно-образовниот процес тешко е да ги задоволи реалните потреби на денешното дете.

Во установата, мора да постои одговорно лице за поттикнување на промени и управувањето со тие процеси. Поттикнувањето на промени може да дојде од лице, внатрешно во установата, од она лице кое што ја води, управува со установата, или пак од повеќе соработници кои што го чинат водството на установата. Важно е личноста да ги мотивира останатите вработени во спроведување на заедничката визија. Сепак, кога се дискутира за промени во процесот на управување на јавната установа – градинка, како и мора да се направи правилен избор на тим кој тие промени ќе ги водат квалитетно и професионално. Овде станува збор за “погрешни“ и “исправни“ стратегии за водење на установата, кои што одредуваат како самиот процес ќе биде обликуван.

### **5.2.1 Организциска култура во прилог на мотивирање на човечките ресурси во јавните установи - градинки**

Културата на организацијата, како и воспитно-образованата култура е сложен и важен поим. При анализа на организациската делотвореност и развој на концептот на организациска култура, културата постанува доминантна и незаобиколива, со оглед на тоа

дека станува збор за воспитно-образовна институција. Според Кундачина, станува збор за “социјално лепило“ кое што ја држи организацијата заедно или пак како “чадор“ ги покрива субкултурите кои заедно егзистираат во организацијата.<sup>39</sup>

Кога се зборува за воспитно-образовната култура и културата на одредената јавна установа, треба да биде јасно дека секоја установа е жив, социјален и динамичен организам. Културата на јавната установа – градинка е едно од најкомплексните конструкти што е невозможно да биде стриктна, опиплива да се анализира и дефинира, но секако е важно дека за успех на функционирањето на човечките ресурси на јавната установа, постанува неизоставен елемент.

Културата на јавната установа – градинка, може да се изрази преку три меѓусебно испреплетени димензии, како што се професионален однос, организациско уредување и можност за учење. Со други зборови, „културата на воспитно-образовната установа се препознава по меѓусебните односи на луѓето, нивната заедничка работа, управувањето со установата, организациското и физичко опкружување, степенот на насоченост на учење на децата и воспитувачите... односно, може да се набљудува културата на детето, воспитувачот, културата на водењето, културата на административниот и помошниот кадар, како и културата на родителите.“. Во овој контекст, посебно се издвојува односот на луѓето, поконкретно, насоченоста на детето, како и односот на воспитувачот и детето. Сепак, повторно се посочува дека културата се доживува како “жива материја“, бидејќи најголем печат даваат односи помеѓу воспитувачите и децата внатре во установата, како и односи помеѓу воспитувачите и децата со останатите.<sup>40</sup>

Одредени обрасци на социјално однесување се има за цел да се пренесат на децата, при што истите обрасци треба да ги практикуваат и возрасните во установата. Доколку менаџментот на човечки ресурси во јавната установа воспоставува односи помеѓу вработените кои што се демократски, уважувачки, на колегијални темели, тогаш децата полесно ќе развијат такви обрасци на однесување. Тоа се однесува на фактот, не само што

---

<sup>39</sup> Кундачина, М., Методолошка компетентност у професионалном развоју учитеља, Зборник радова , Ужице: Учитељски факултет, 2003

<sup>40</sup> Vujčić, L., Istraživanje kulture odgojno-obrazovne institucije. Zagreb: Mali profesor d.o.o, 2011

на таков начин вработените полесно ќе се набљудуваат во квалитетот на извршување на своите задачи, туку и на тој начин тие ќе го обликуваат својот вложен труд со децата.

Важно е да се истакнат механизмите кои што раководителите на човечки ресурси ги спроведуваат за создавање и одржување на културата, како и нивните реакции на одредени случувања и проблеми, проучување и усовршување, критериуми за одредување на награди и статуси, критериуми за привлекување, промоција, селекција и слично. Важноста на правилно раководење и зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки, се однесува во креирањето и вградувањето на сопствени вредности во функционирањето на институцијата. Сето тоа е важно заради поставување на вредности кои што ѝ се потребни на установата, а елиминирање на оние вредности кои што не се препознаваат. Сепак, организациската култура, во континуитет се менува и развива на основа на влијание на околината. Имено, доколку установата се противи на промените иницирани од надворешното влијание, во тој случај би се пројавиле потешкотии во функционирањето на организацијата, отколку кај оние установи каде што организациската култура се адаптира на промената. Еден од основните аспекти на вештина на управување со организациската култура во јавните установи – градинки е воспоставување на експлицитна стратешка рамка, преку јасно комуницирање во поставената насока, како и дефинирање на организациската визија и вредности.

Важно е да се посочи дека организациската култура го опфаќа и личното усовршување и развој. Личното усовршување значи повеќе од компетенции и способности, иако се темели на основа на компетенции и способности. Кога личното усовршување ќе постане дисциплина, како активност која што поединецот ја интегрира во својот живот, тогаш се спојуваат два важни аспекти. Првично, се појаснува она што на поединецот му е навистина важно, ми е потребно; понатаму, се поставува учење во континуитет каде што јасно се гледа моменталната реалност, движење кон она што се сака, како и утврдување на постоечката позиција на поединецот. Споредбата на визијата (она што се посакува) и разбирањето на моменталната стварност (каде се наоѓа во однос на она што го посакува) кај поединецот создаваат т.н. “креативна тензија“. Таа се состои од силата која што тежнее кон спојување на визијата и реалноста. За да постои лично усовршување, потребно е јавната

установа, во контекст на поставеноста на својата организациска култура, да биде подготвена за создавање и одржување на креативна тензија во животот на поединецот.<sup>41</sup>

Лесно може да се заклучи дека јавната установа, преку својот менаџмент и раководство, е потребно да создаде услови за секој вработен да може да ја пронајде својата т.н. “професионална енергија“ и да успее во создавањето на долгорочна заедница на учење во својата установа. Учењето во таква установа не значи да се доаѓа до нови информации, туку до резултати кои што навистина се има за цел да се постигнат. Тоа е концепт на “доживотно креативно учење“, кое организациите можат да го развијат дури кога во своите рамки ќе одберат вработени кои што го практикуваат тој вид на учење. Односно, организација/институција која што практикува модел на доживотно креативно учење, потребно е покрај тековните работни задачи во јавната установа, кои што се однесуваат на воспитувањето на децата во јавните установи, исто така во континуитет да се работи на: учење и усовршување на практичарите – воспитувачите; кои што со предучилишните деца се во постојан, секојдневен и непречен контакт; се внимава на усовршување на останатите практичари во јавната установа – стручни соработници, поради тоа што во насока на поттикнување на меѓусебна блиска соработка со воспитувачите, овој однос мора постојано да се развива. На основа на наведеното, се заклучува дека личното усовршување и постоење на дух за учење во јавната установа, постануваат сосема разумни и релевантни концепти за одржување на животот на таквата установа.

Човечките ресурси кои што во рамките на установата се поддржани во контекст на постоечката организациска култура, да поттикнат процес на себе – раст и развивање, имаат и одредени впечатливи особини. Таквите особини најчесто се однесуваат на високо ниво на самодоверба, упорност, многу енергија, самоволно прифаќање на ризик кој се јавува при прифаќање на нови облици на работа. Вработените кои што се дел од ваков вид на колектив во јавните установи, честопати ги инспирираат останатите вработени, пренесувајќи ја својата енергија и елан за работа, како и ја делат својата визија за промена и личното уверување со останатите вработени. Исто така, од особена важност е во организацијата да се постави концепт на организациска култура за да на вработените на сите нивоа им

---

<sup>41</sup> Sušanj, Z., Organizacijska klima i kultura javne ustanove. Zagreb: Naklada Slap, 2005

обезбедува автономија, односно слободно донесување на одлуки, бидејќи тоа претставува предуслов за остварување на промени и напредок, од страна на секој поединец.

### **5.2.2 Соработка и тимска работа во јавните установи - градинки**

Квалитетот на односи и комуникации помеѓу воспитувачите и останатите соработници во воспитно-образовниот процес во јавните установи – градинки, е од особена важност во услови на обликување на тој процес. Еден од најважните аспекти на промени е создавање на контекстуални и организациски услови за живот на децата во градинките, втемелен на хумани и демократски вредности. Обликувањето на процесот кој се одвива во такви услови/атмосфери подразбира високо ниво на разбирање и уважување на децата и природата на нивните активности, што воедно има потреба од разговор, договор, размена на информации и знаење, заедничко размислување, учење и развој на воспитувачите со останатите соработници, за да се постигне соодветното ниво на разбирање.

Кога станува збор за заедничко обликување на процесот на зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки, важно е да се истакнат неколку елементи. Имено, првично се посочува на отворената комуникација, воспоставување на рамноправност и еднакво влијание на луѓето, поставување на јасни цели и очекувања. При воведување на овие елементи се развива доверба помеѓу вработените, а и се придонесува за нивната индивидуална и групна вклученост и остварување на целите на јавната установа. Во рамките на тимската работа, потребно е да се создаде атмосфера на учење во која членовите на тимот имаат можност да анализираат, расправаат и рефлектираат процес, односно активности кои што се случуваат во конкретна област. На овој начин се придонесува за зајакнување на личните и групните капацитети, развивање на соработнички вештини кои што позитивно влијаат на самодовербата.<sup>42</sup>

Квалитетната соработка особено влијае на зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки. Квалитетната соработка, исто така има големо влијание и врз

---

<sup>42</sup> Bush, T., Leadership and management development in education. London: SAGE Publications Ltd., 2008

индивидуалната сфера на вработените. Кога е задоволена индивидуалната сфера т.е. кога поединецот добро се чувствува во колективот, во тој случај заедничката сфера, односно сферата на соработка добро функционира. На овој начин се создава заедничка визија помеѓу вработените.

Луѓето се најчесто мотивирани од личните интереси и личната корист, што како факт не смее да се занемари. Сепак, доколку се претпостави дека луѓето се само мотивирани од својот личен интерес, тогаш во установата автоматски се развива политичко опкружување во кое што поединците, борејќи се за сопствениот интерес, всушност се борат за опстанок. Спротивно на тоа, доколку се разбие дека личните визии на поединецот имаат поширок домен во однос на неговиот личен интерес, води кон создавање на заедничка визија. Вработените најчесто тежнеат кон доживување на внатрешна цел и кога помислат на тоа што навистина сакаат да го исполнат, разбираат дека е често поврзано со семејството, заедницата, организацијата и другите аспекти на нивниот живот.

Поединците кои што сакаат да се развиваат, поврзани се со другите кои што се движат во иста насока со ним, така што се остварува взаемна соработка, усовршување на потребите на други и пронаоѓање на заеднички решенија. Притоа, се вклучени заеднички намери како и заедничко дефинирање на цели.

Во контекст на анализа на зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки, се споменуваат две терминологи: работна група и тим. Работната група ја чинат личности кои што заедно остваруваат некоја работна активност, меѓусебно се зависни и тежеат кон постигнување на одредени цели. Работата во таквите групи се остварува на начин каде што секој член спроведува акција за која што е одговорен а не се вклучува во колективниот труд. Нема заедничко делување, при што групите се само пасивен збир на поединечен придонес. Спротивно на тоа, работата во тимот е обележана преку заеднички координирани напори на поединецот, при што се создава позитивна синергија а на тој начин на јавната установа – градинка ѝ се овозможуваат подобри резултати.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Anderson, M., Cawsey, C., Learning for Leadership: building a school of professional practice. Camberwell, Vic.: ACER Press., 2008

Во врска со тимската работа, сите членови на јавната установа – градинка, потребно е да развијат меѓусебно/заедничко толкување и разбирање на состојбите, така што ќе можат да бидат попродуктивни како збир. Заедното толкување/разбирање на состојбите е темел според кој вработените ја предвидуваат и планираат својата работа. Според наведеното, потребно е сите членови на тимот да бидат ангажирани во создавањето на заедничка визија.

Само-насочените тимови можат да се дефинираат како збир на вработени кои што се одговорни за секојдневната организација на сопствениот труд. Тие, исто така подразбираат дека сите делувачи во рамките на тимот преземаат одговорност за исходите од заедничкиот труд, се чувствуваат особено одговорни, ја управуваат и пратат сопствената работа и помагаат во подобрување на другите при остварување на нивните активности. Тоа може да се поврзе со веќе споменатиот концепт на соработка, конструктивно давање и примање на повратни информации, како и практикување на рефлектен дијалог.

### **5.2.3 Компетенции на воспитувачот во јавните установи - градинки**

Иницијалното образование на воспитувачите, неговиот квалитет, последниве неколку години е во фокусот на интерес на стручната и научната јавност. Современите општествени збиднувања имаат свои импликации и во структурирањето на програмите, во идентификувањето на компетенциите кои треба да ги поседува воспитувачот. Согласно глобалните трендови во едукацијата на воспитувачите и согласно современите трендови во креирање на образовните политики во Европа и светот и во Република Северна Македонија, континуирано се прават напори за редијајнирање на студиските програми кои се важна база за создавање на професионалци кои ќе можат да дадат свој придонес во подигање на квалитетот на предучилишното воспитание и образование. Редијајнирањето на студиските програми е во насока на тоа да идните воспитувачи стекнат компетенции кои ќе им овозможат успешно дејствување во конкретната воспитно-образовна пракса, ќе овозможат нејзино унапредување, иновирање.

Од овој аспект, потребно е да се обрне внимание на неколку клучни подрачја на професионален ангажман на воспитувачите во јавните установи - градинки:<sup>44</sup>

- 1) Стручни познавања од едукативната област, предметот и методите на реализација;
- 2) Поучување и учење;
- 3) Создавање стимулативна средина за учење на предучилишните деца;
- 4) Социјална и образовна инклузија;
- 5) Комуникација и соработка со семејството;
- 6) Професионален развој и професионална соработка.

Имајќи ги во вид посочените компетенции, а согласно со конкретниот образовен контекст, согласно барањата кои се поставуваат пред воспитувачите, согласно современите трендови во предучилишното образование, се истакнуваат следните професионални компетенции кои треба да ги поседува современиот воспитувач:

- Оспособеност за критичка и креативна примена на стекнатите знаења од фундаменталните педагошки, психолошки, социолошки и филозофски дисциплини (иницијално образование);
- Оспособеност за примена на знаењата од различните области предвидени со предучилишниот курикулум во процесот на планирање, организирање, реализирање и вреднување на воспитнообразовната работа во предучилишните установи;
- Оспособеност за избор и примена на современи дидактичко - методички пристапи, стратегии и апаратура во различни подрачја;
- Примена на рефлексивна практика во секојдневното работење со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста во работата со деца од предучилишна возраст заради индивидуализација во воспитно-образовната работа.
- Оспособеност за проценка на индивидуалните способности, знаења, вештини, интереси, желби и потреби на секое дете во контекст на индивидуализирање на воспитно-образовната работа;

---

<sup>44</sup> McLagan, P., Competencies: The Next Generation. Training & Development, 51 (4), 2007, 44

- Оспособеност за анализа и проценка на специфични воспитно-образовни ситуации и во таа насока донесување на соодветни одлуки за избор на стратегии за ефикасно и ефективно воспитно – образовно делување;
- Оспособеност за вреднување, самовреднување и свест за потребата од сопствен професионален развој;
- Оспособеност за ефективна комуникација со сите засегнати страни за образованието и воспитанието на предучилишните деца, која ќе му овозможи компетентно и партнерско делување во средината во која работи;
- Оспособеност за примена на информатичките технологии, примена на конкретни образовни софтвери за ефективна реализација на воспитно-образовната работа;
- Оспособеност за користење на стручна и научна литература, активно учество во професионални обуки;
- Оспособеност за извршување на административните задачи согласно барањата од установата;
- Оспособеност за учество и самостојна реализација на истражувања (мали, емпириски, акциони...), насочени кон унапредување на сопствената воспитно-образовна практика;
- Способност и посветеност за промоција на еднакви можности на сите деца (инклузивност), преземање на активности за елиминирање на дискриминацијата;
- Знаење, разбирање и подготвеност за вклучување во тековните образовни прашања и давање на придонес во процесот на развој на предучилишен курикулум, придонес во професионалниот развој.

Широката лепеза на компетенции кои треба да ги поседува воспитувачот говори за огромната одговорност на едукаторите во високото образование во оспособувањето на младите воспитувачи, но воедно и за одговорноста и ангажманот кој треба да го имаат младите кадри за нивното стекнување и понатамошно усовршување, стекнување на нови компетенции низ непосредното работно и животно искуство, низ заложбите за сопствен професионален развој, имајќи го во вид на принципот на доживотно учење.

Од особена важност е да се истакнат и методолошките компетенции кои што подразбираат призната способност и стручност за проучување и истражување на педагошката стварност и педагошката пракса. Станува збор за умешност за анализирање на педагошката стварност, способност за теориско засновање на предметот и целта на истражување и избор на соодветни методи, процедури и инструменти на истражување, разбирање на методолошките парадигми, статистичките формули при интерпретирање на статистичките резултати.

Методолошката компетентност на воспитувачите е првиот чекор за понатамошен професионален развој на воспитувачот кој подразбира постојано учење и иновирање на практиката. А токму иновирањето на практиката е можно со постојано критичко преиспитување, нејзина објективна проценка која не може да се изведе без методолошката оспособеност на поединецот.

Методолошките компетенции кај воспитувачите се однесуваат на:<sup>45</sup>

- Разбирање на јазикот на науката од која се црпи проблемот;
- Познавање на методите за научно проучување и истражување;
- Познавање на техниките и инструментите за собирање на податоци;
- Познавање на основните етички норми и правила за научна работа;
- Мотивираност за следење на најновите сознанија во научно истражувачката работа;
- Владеење со компетенциите важни за учество во научно-истражувачки проекти;
- Негување на научна критичност кон теоријата и практиката во образованието.

Методолошките компетенции на воспитувачите ќе им овозможат на воспитувачите реализација на бројни, различни по вид истражувања, пред се во рамките на сопствената, непосредната, воспитно-образовна пракса во која тие најдиректно се вклучени. Првиот чекор за проверка на методолошката оспособеност на воспитувачите била реализација на т.н. мали, микро истражувања кои главно се насочени кон решавање на практичните проблеми во воспитно-образовната работа како што се: социјално-емоционалната клима за

---

<sup>45</sup> Spencer, L. M. - Spencer S.M., Competence at Work – public service. New York: John Wisley & Sons, 2003

работа во групата, установата, проблемот со адаптација на детето кон воспитната група, несоодветните методи, средства, облици на работа, соработката со родителите, инклузијата во предучилишната установа и др. Целта на овие истражувања најчесто е насочена кон утврдување на „објективните врски во појавите структурално системски, каузални, развојни кои се предмет на проучување, т.е откривање на проблемите и причините за проблемот, а потоа и решавање на проблемот, отстранување на причините за истиот, а со тоа и унапредување на праксата во воспитанието и образованието.

Мал е бројот на воспитувачите кои се занимаваат со истражувања во воспитно-образовната работа. Најчесто истите се иницирани, поттикнати од надворешни лица или пак иницирани од страна на стручните служби, само понекогаш од страна на воспитувачот. Причини за тоа се бројни, како на пример слабата мотивираност, немањето на соодветни методолошки компетенции и слично.

Основна цел на развој на компетенциите на воспитувачите е поставување на план за подигнување на квалитетот во предучилишното воспитание и образование.

## **II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ**

### **6 ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ: ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИ УСТАНОВИ – ГРАДИНКИ – ПРАКТИЧНО ИСКУСТВО ВО МАКЕДОНИЈА И АВСТРИЈА**

Зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки е од несомнена важност за целокупното нивно квалитетно функционирање, со цел насочување на младите генерации кон правилен раст и развој. Имено, целта на овој труд е преку реализирано емпириско истражување во два сегмент, Република Северна Македонија и Австрија, да даде јасна слика од аспект на постоечките правила и норми на однесување, работа и воопшто функционирање на човечките ресурси во овие две општества, а се со цел да се создадат услови за позитивни препораки при понатамошното зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки во рамки на македонското општество.

Преку ова истражување се очекува вложување во стратешката рамка на ниво на држава во понатамошното “менаџирање“ на човечките капацитети во јавните установи – градинки, дури и во насока на влијание на поставената законодавно-правна рамка која има за цел правилно насочување на овој постоечки процес.

Главната рамка на употребливост на добиените резултати од паралелното емпириско истражување се увидува во фактот што преку советно управување со човечки ресурси од овој домен, да се обезбедат позитивни услови за покредибилно функционирање на човечките ресурси на начин на кој ќе се поттикне конкурентска предност, на основа на понуда на подобра и поквалитетна услуга, како и до полесно постигнување на посакуваните цели. Притоа, управувањето со човечките ресурси во насока на нивно зајакнување во јавните установи – градинки претставува поставување на стратешка рамка на планови и активности на управителскиот кадар, кои е потребно да бидат усогласени со плановите и активностите на целата институција.

Преку идните препораки коишто се детално разработени и прикажани во рамки на трудот, се очекува зајакнувањето на капацитетот на човечките ресурси во јавните установи – градинки, особено од аспект на тековно управување, регрутирање и селекција на вработени, обуки и развој на вработени, наградување и мотивација на вработени и сл. Всушност, самото емпириско истражување посочува дека преку постоечките материјални и нематеријални фактори се поттикнува на што подобро и поуспешно остварување на целите на институцијата, преку квалитетно насочување на вработените кон реализација на истите.

Главната нишка која ја “доловува“ емпириското истражување во трудот се однесува на фактот дека всушност мотивацијата на секој вработен во јавните установи – градинки зависи од стабилноста на системот и поставената организациска култура која што иницира на концепт на функционирање кој редовно ги следи вработените, нивните потреби но и нивните потенцијали коишто е потребно дополнително да се доразвијат во перформанси за бенефитот на целата институција.

## **6.1 Предмет на истражување**

Предмет на истражувањето е проучување на концептот и можностите за зајакнување на постоечките човечки ресурси во Австрија и Република Северна Македонија, како и стратешко насочување на капацитетите на новите вработени во рамките на јавните установи – градинки. Предметот на истражување е сегментиран во теоретски и практичен аспект. Имено, трудот се движи во насока на поставување на рамка на поимно определување, дефинирање и суштинско истакнување на сите аспекти на човечки ресурси како научна дисциплина, но и преку поставување на теоретска рамка за подлабоко анализирање и интерпретирање на истите. Сето ова е потребно со цел прецизна анализа и дефинирање на карактеристиките и осетливоста на потребата од зајакнување на капацитетите на човечки ресурси во јавните установи, со посебен осврт на градинките. Во контекст на тоа, се приложува интерпретирање на поимот јавни установи, како и внатрешно поставените постоечки односи со цел увид на реалните капацитети и можности за идно подобрување на функционалноста. Со цел доследно образложување на овој концепт во рамките на јавните установи – градинките, особено како резултат на осетливоста на подрачјето каде што се анализира, се спроведува практично – емпириско истражување, со цел добивање репрезентативни квантитативни податоци. Истражувањето се има за цел да се спроведе на територијата на Република Северна Македонија, град Скопје. Покрај добиените податоци, од особена важност е дополнителна анализа на постоечките секундарни податоци, особено изразени во релевантни документи, правилници како и постоечката законодавно-правна рамка.

## **6.2 Цели на истражување**

Примарна цел на истражувањето е увид на теоретско-практичните аспекти за зајакнување на постоечките капацитетите на човечки ресурси во јавните установи – градинки, со цел да се увиди важноста на интерпретација на овој суштински концепт во понатамошниот раст и развој на децата во предучилишна возраст во Австрија и Република Северна Македонија.

Втора цел на истражувањето е поставување на стратешка рамка и прецизни препораки за зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки, особено на основа на добиените податоци од имплементирано емпириско истражување на територијата на Република Северна Македонија.

Односно, целите на истражување ќе се движат во насока да се изврши:

- Анализа на влијанието на социо-културната и општествена средина на развојот на капацитетите на човечки ресурси во јавни установи;
- Да се дојде до нови насоки и да се утврдат одредени пристапи кои во иднина би ја зголемиле работната ефективност и ефикасност на човечките ресурси во јавните установи – градинки;
- Да се осознаат новите современи пристапи во зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки, како резултат на моменталните општествени услови, како и истите да се применуваат во пракса;
- Откако теоретски ќе се утврди постоење/непостоење на позитивната поврзаност помеѓу постоечките стандарди и реалната состојба при анализа на човечките ресурси во јавните установи – градинки, ќе се направи обид истото да се докаже преку реални примери во пракса;
- Од добиените резултати да се извлечат заклучоци коишто ќе дефинираат пристапи според кои зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки ќе претставува значителен услов за зголемена продуктивност и поголема видливост на позитивни резултати во работата со децата во предучилишна возраст.
- Дефинирање на предизвици во истата проблематика како и нови проблематики кои во иднина посуштински треба да се разработат за да можат значително да придонесат кон анализа на реалните можности за зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки, на територијата на Република Северна Македонија и пошироко.

### **6.3 Хипотези на истражување**

Основна хипотеза:

Доколку постои јасен увид во факторите на мотивација на човечките ресурси во јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува креирање на ефикасен стратешки концепт за зајакнување на човечките ресурси во овој домен.

Посебни хипотези:

1. Колку подобро се разбираат спецификите на едно општество, во поглед на социо – културните и економски можности, како и реалните потреби и очекувања на вработените, толку постои поголема реална можност за соодветно насочување и зајакнување на капацитетите на човечките ресурси.
2. Ако постои редовна евалуација на капацитетите на човечки ресурси во јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува реален увид на можностите и потребите самите вработени, во насока на зајакнување на истите.
3. Ако вработените во јавните установи – градинки се свесни за потребата од редовен раст и напредок во својата кариера, со цел понуда на поквалитетна услога во растот и развојот на предучилишните деца, во тој случај зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки е подеднакво прифатен процес, како од страна на работниот кадар така и од страна на управителите.

### **6.4 Методи на истражување**

Во поставениот случај за истражување, како резултат на сложеноста на темата која што се истражува, процесот на тестирање на хипотезите, но и за покомплетно разбирање на појавата која што треба да се истражува се користи комбинирана индуктивна или

квалитативна истражувачка стратегија и квантитативна истражувачка стратегија – со цел да се соберат и квалитативни и квантитативни податоци .

Од квалитативните методи ќе се користат:

**1. Метод на анализа и синтеза:**

*1.1.Анализа на содржина на материјали:*

Врз основа на предметот на тезата, поставените цели, со цел да се дојде до крајниот видлив резултат на тезата, ќе се анализираат различни материјали кои го елаборираат зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки во Република Северна Македонија и пошироко:

- Стручни анализи на тема: анализа на социо-културните и општествени предизвици со кои што се соочуваат јавните установи, со посебен осврт на градинките во рамките на нивното делување; сооднос помеѓу традиционалните вредности и современите пристапи за подобрување на реалната состојба во однос на функционирањето на јавните установи - градинки; кои се важните варијабли коишто влијаат на зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки, особено од аспект на нивните потреби и очекувања за текот на работниот процес, објавени во: списанија, мас – медиуми, посебни изданија (книги, брошури, статии, публикации);
- Материјали и документи (извештаи) кои се подготвени од страна на Институт и Центри за истражување, за анализа на процесот на зајакнување на капацитетите на човечките ресурси во јавните установи – градинки, како и предизвиците кои што произлегуваат од тој домен, достапни за јавноста (материјали со карактер на извештаи, оценки, препораки и сл.);
- Материјали кои произлегуваат од интернет истражување за докажување на потребата од постоењето, влијанието и придобивките/недостатоците од прецизна, ефикасна стратешка рамка за промовирање на концепт за зајакнување

на човечките ресурси во јавните установи – градинки, во Република Северна Македонија и пошироко; (веб страни, форуми, текстови од печатени изданија, рецензии и сл.)

- Анализа на стручна литература која што ја обработува тематиката (научни гледишта во врска со можностите за зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки, потребата од креирање на излезна политика на јавните установи за подобрување на координацијата помеѓу општествените потреби и реални можности, како и увид на современи начини работа со децата во предучилишна возраст и сл.);
- Научни гледишта за улогата на човечките ресурси во јавните установи – градинки, како и потребата од зајакнување на истите.

### *1.2.Синтеза:*

- Предметите и појавите кои се опфатени со анализа на содржината, се проучуваат во нивната целина и во вкупната нивна структура, а исто така и взаменото меѓусебно влијание на сите нивни елементи и сегменти. Односно, здружување, интегрирање и меѓусебно спојување на взаемните делови и сегменти во единствена целина.

## **2. Компаративен метод**

- Компаративна анализа на социолошки пристапи во врска со зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки, во рамките на популацијата на едно општество споредено со други општества на меѓународно ниво. Компарацијата ќе се прави во насока на утврдување на мотивацијата и потребите за подобрување на квалитетот на работниот однос од страна на вработените во јавните установи – градинки, при креирање на долгорочна стратегија за зајакнување на делувањето на човечките ресурси во овие установи.

3. Метод на генерализација и спецификација (врз основа на сите наоди ќе се направи генерална констатација, особено на основа на специфичните видови на аспекти за зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки, кои се однесуваат токму на специфичен социо-културен простор кадешто се истражува).

Квантитативни методи ќе бидат користени за собирање и обработка на емпириски податоци потребни за анализа при оценување на зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки, на територијата на Република Северна Македонија. Од нив ќе се користи:

1. Анкета (анкетен прашалник со комбинирани прашања од затворен тип) на репрезентативен примерок од вкупно 50 испитаници (вработени во јавни установи – градинки), на територијата на град Скопје и 50 испитаници (вработени во јавни установи – градинки), на територијата на Австрија. Прашањата ќе бидат поставени на Ликертова скала, со цел да се увиди градација на ставот на испитаникот.

Научните извори на податоците кои ќе се користат во истражувањето се предвидува да бидат од теоретски карактер. Покрај секундарни извори на податоци, ќе бидат користени и примарни извори во зависност од степенот на нивната расположливост.

Преку соодветна примена на методологијата на научноистражувачката дејност, се смета дека темата ќе прерасне во дело со особини на добар научен труд со што ќе биде даден определен придонес кон решавањето на практичните проблеми од областа на менаџментот на човечки ресурси.

Во пракса, се спроведува минимална селекција на кадрите во услови на вработување во јавните установи – градинки. Како потенцијални причини во тој домен се издвојуваат:

- 1) Мал општествен углед на просветата во целост, особено што се увидува во минималниот приход кој се обезбедува за стручните лица во детските градинки;
- 2) Релативна непрофитабилност на дејноста, особено што се однесува на “државните“ детски градинки кои што во голема мера остваруваат само редовни програми;
- 3) Прашањето на селекција на квалитетни вработени нема фатално влијание на општата работна ефикасност;
- 4) Работната ефикасност на поголем дел од работните места во детските градинки е објективно ненаметлива или не носи консензус во врска со неговата мерливост, имено во прашање е колку индикаторите на квалитет се јасно и недвосмислено дефинирани, при што наградувањето на позитивните работни резултати а санкционирање на негативните најчесто изостанува по формула (како и да е сработено, истото се добива);
- 5) Ефектите на стручното усовршување неретко се доведуваат во прашање, бидејќи тие вообичаено не се учат “технички“ вештини и методи на работа, туку примената подразбира одредени трансформации на личности и однесувања, што се долготрајни и неизвесни процеси.

Анализа на проблематиката во доменот на зајакнување на капацитетите на човечките ресурси, компаративно во рамките на институционалниот капацитет на Република Северна Македонија и во Австрија, претставува особено интересно подрачје за анализа, со цел да се креира реална слика за работната атмосфера но и дополнително, условите кои што се понудени и понатаму координирани од страна на менаџментот на институциите, за да се увидат крајните ефекти од делувањето. Имено, станува збор за сплет на околности и општествени прилики кои што се случуваат во дадено општество, со што се добива целосна слика за моменталната состојба но и се приготвува евалуација за понатамошни, идни насоки со цел квалитетно насочување на идните процеси на зајакнување на човечките капацитети и потенцијали во јавните установи – градинки.

Во овој контекст, важно е да се посочи дека состојбата на анализа на јавна установа – градинка, од аспект на нејзиното функционирање, особено во доменот на човечки ресурси,

не е изолирана состојба, односно истата е потребно да се разгледува во согласност со постоечките општествени прилики, односно политички, социо-економски и културен начин на живот. Следствено, познавањето на спецификите на функционирање во една јавна средина (јавна администрација), е потребно да биде разгледано преку директен увид, односно емпириско истражување и аналитички приказ на добиените податоци.

Од друга страна, пак, трудот нуди можност на добивање на релевантни, податоци, паралелно за две општества, македонското и австриското општество. На тој начин, преку методот на компаративна анализа се дава можност за увид на слабостите на еден систем наспроти друг, како и увид на силните страни, со цел нивно преземање во вид на препораки за идно делување.

Емпириското истражување во овој магистерски труд, втемелено е врз податоците добиени од анкетниот прашалник (Анкетен прашалник бр.1).

Основната методолошка замисла во тестирањето на емпириското истражување е насочено кон тестирање на посебните хипотези врз чии анализи и коментари на крајот се тестира и генералната хипотеза. Во однос на методолошка рамка која што е понудена во бенефит на истражувањето, станува збор за употреба на метод на дескриптивна анализа, со цел анализа и интерпретација на добиените податоци, од страна на статистички обработените прашања/ставови, добиени од анкетниот прашалник во рамките на овој труд, според мерливоста на поставените ставови, поставени на Ликертова скала. Ликертовата скала која што е искористена за целите на овој труд, односно:

1⇒.....воопшто не се согласувам,

2⇒.....не се согласувам

3⇒.....неодлучен

4⇒.....се согласувам

5⇒.....се согласувам во целост

Во рамките на истражувањето е опфатена група на 100 испитаници, вработени во јавни установи – градинки (50 испитаници вработени во јавни установи – градинки, на

територијата на град Скопје, Република Северна Македонија и 50 испитаници вработени во јавни установии – градинки, на територијата на град Виена, Австрија). Податоците се сублимирани на основа на добиените одговори од истражувањето и истите се селектирани во насока на докажување на посебните и генералната хипотеза во рамките на истражувањето.

## 6.5 Резултати од истражување

Во однос на демографските податоци во рамките на ова истражување добиени се следните податоци за вработените во јавни институции – градинки, на територијата на Република Северна Македонија, град Скопје (изразени во %):

### 1) Пол

Машки	женски
0	100

### 2) Возраст

од 18-29 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе
13	48	39

### 3) Етничка припадност

Македонец	Албанец	Турчин	Ром	Друго
61	19	8	3	9

### 4) Степен на образование

основно	средно	високо	магистер/доктор на науки
0	39	56	5

### 5) Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години
9	32	43	16

Во однос на демографските податоци во рамките на ова истражување добиени се следните податоци од вработени во јавни установи – градинки, на територијата на Австрија, град Виена:

#### 1) Пол

машки	женски
0	100

#### 2) Возраст

од 18-29 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе
9	59	32

#### 3) Етничка припадност

Македонец	Австриец	Турчин	Ром	Друго
0	85	0	0	15

#### 4) Степен на образование

основно	средно	високо	магистер/доктор на науки
14	77	9	0

#### 5) Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години
12	32	21	35

## 6.6 Анализа и интерпретација на хипотези

### 6.6.1 Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 1

Првата посебна хипотеза која ќе се тестира гласи: *„Колку подобро се разбираат спецификите на едно општество, во поглед на социо – културните и економски можности, како и реалните потреби и очекувања на вработените, толку постои поголема реална можност за соодветно насочување и зајакнување на капацитетите на човечките ресурси.“* Хипотезата ќе биде паралелно тестирана на вработените на две категории, вработени во јавни установи – градинки, на територијата на град Скопје и вработени во јавни установи – градинки, на територијата на град Виена, со цел да се добијат реална слика на моменталната состојба за време на извршување на истражувањето како и да се извлечат позитивни заклучоци и препораки.

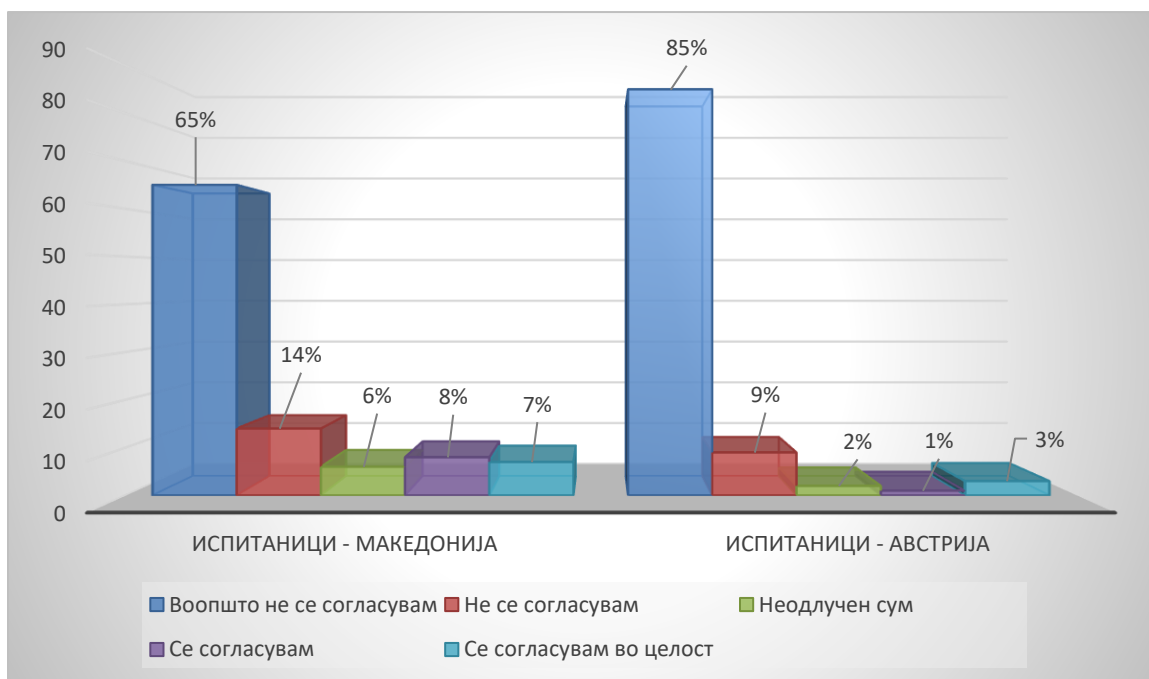
Оваа хипотеза е анализирана и интерпретирана преку одговорите на прашањата:

- Број 4 од анкетен прашалник бр. 1, кое гласи: „Постои несразмерност на условите за работа во институцијата каде работам и социо-економските и општествени прилики во општеството/земјата“.
- Број 3 од анкетен прашалник бр. 1, кое гласи: „Системот на кариера и напредок во институцијата каде што работам е во согласност со моите реални очекувања и потреби“.

Одговорите од прашања се добиени од страна на вработениот персонал на домашните јавни установи – градинки и јавните установи – градинки на територијата на град Виена, Австрија.

Во одговорите на прашањата не е вклучена анализа и интерпретација на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

Распределбата на одговорите на прашањето број 4, анкетен прашалник бр. 1 „Постои несразмерност на условите за работа во институцијата каде работам и социо-економските и општествени прилики во општеството/земјата“ може да се види во графиконот бр.1:

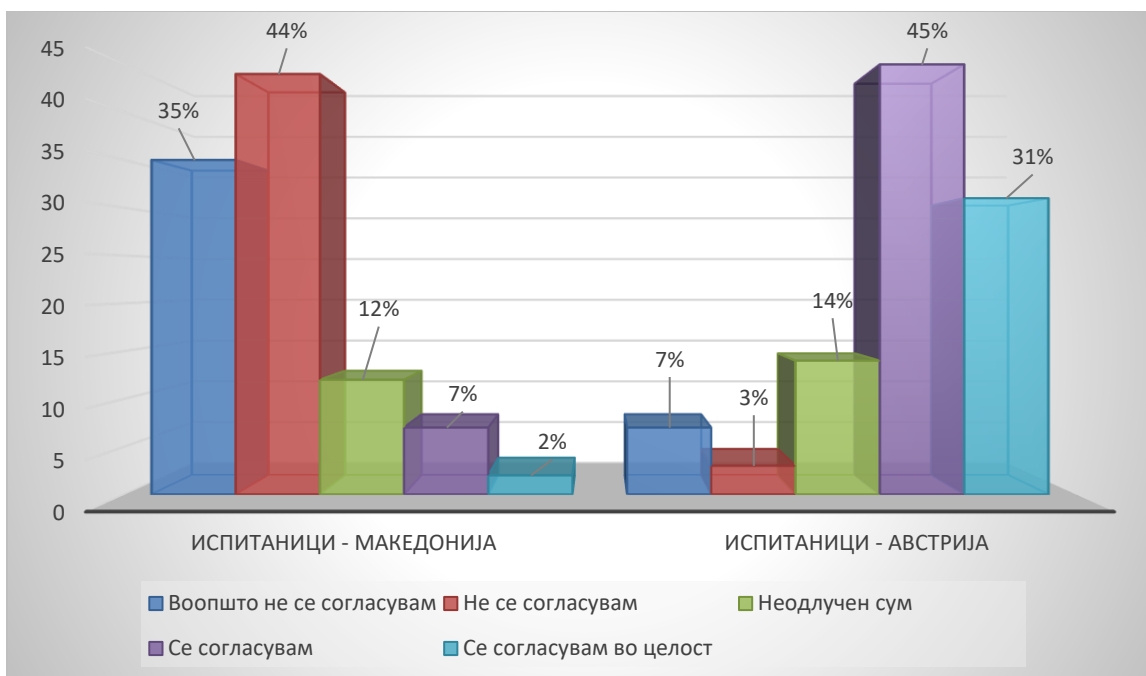


**Графикон бр. 1: Постои несразмерност на условите за работа во институцијата каде работам и социо-економските и општествени прилики во општеството/земјата**

На основа на добиените податоци, приложени во рамките на графикон 1, се увидува расположението на испитаниците по однос на поставеното тврдење кое што е особено суштинско, кога станува збор за увидување на реалната позиција и интегритет на раст и развој на јавните установи – градинки во рамките на двете општества, македонско и австриско. Интересен е фактот што при утврдена анализа на добиените резултати, се увидува делумно слично расположение помеѓу двете групи на испитаници. Согласно

наведеното, добиени се следните обработени податоци: испитаници – Северна Македонија (79% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „воопшто не се согласувам“ и „не се согласувам“), 6% од испитаниците се неодлучни во својот став и 15% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „се согласувам“ и „се согласувам во целост“). Во однос на испитаниците од Австрија, добиени се следните податоци (94% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „воопшто не се согласувам“ и „не се согласувам“), 2% од испитаниците се неодлучни во својот став и 4% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „се согласувам“ и „се согласувам во целост“). На основа на наведеното, се увидува дека јавните установи – градинки и во двете општества, според испитаниците, се поставени во согласност со реалните социо-економски можности на општеството. Имено, самите испитаници се свесни за истото, што понатаму се надворзува и со можностите за унапредување на човековите потенцијали.

Распределбата на одговорите на прашањето број 3, анкетен прашалник бр. 1 „Системот на кариера и напредок во институцијата каде што работам е во согласност со моите реални очекувања и потреби“ може да се види во графиконот бр.2:



**Графикон бр. 2: Системот на кариера и напредок во институцијата каде што работам е во согласност со моите реални очекувања и потреби**

Во согласност со добиените резултати, прикажани во рамките на графикон 2, се навлегува подлабоко во аспектите на докажување на посебна хипотеза 1, особено кога станува збор за очекувањата на вработените на основа на своите стекнати потенцијали и вештини кои ги промовираат при своето работење. Имено, според приложените податоци, добиена е следната распределба на податоците. За испитаници од Северна Македонија, добиени се следните резултати (79% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 12% од испитаниците се неодлучни во својот став и 9% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Во однос на добиените резултати од испитаниците од Австрија, добиени се следните податоци (10% од испитаниците, не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 14% од испитаниците се неодлучни во својот став и 76% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, испитаниците од Северна Македонија, сметаат дека не секогаш нивните очекувања се во

согласност со потенцијали и активностите кои ги приложуваат на работното место. Сето тоа особено придонесува за незадоволство на вработените од својот кариерен развој, кој е тесно поврзан со нивните очекувања. Од друга страна, вработените во јавните установи – градинки во Австрија се задоволни од моменталната работна состојба, со тоа што посочуваат дека нивните очекувања се подеднакво вреднети во согласност со системот на кариерен развој поставен од страна на институцијата, односно постои правопрпорционален однос и меѓусебно синхронизиран однос. Потребно е дополнително испитување на концептот за систем за кариерен развој поставен во јавните установи – градинки во Република Северна Македонија и во Австрија, со цел утврдување на причините за постоечката состојба како и искористување на позитивните решенија во идните аспекти на делување.

\* \* \*

Според приложените податоци во рамките на Графикон број 1 и Графикон број 2, се пристапува кон анализа посебна хипотеза 1, односно *„Колку подобро се разбираат спецификите на едно општество, во поглед на социо – културните и економски можности, како и реалните потреби и очекувања на вработените, толку постои поголема реална можност за соодветно насочување и зајакнување на капацитетите на човечките ресурси“*. Имено, во согласност со добиените податоци, оваа хипотеза е докажана за позитива. Следствено, делувањето на институционалниот капацитет во една земја, со посебен осврт на јавните установи – градинки, потребно е секогаш да биде прилагоден на социо-економските услови кои владеат во дадено општество. Исто така, јавните установи – градинки е потребно да негуваат вистински, насочени вредности, кога станува збор за кариерниот развој на вработените но и задоволување на нивните очекувања на основа на покажаните потенцијали при роботата. Доколку во овој домен се забележи несинхронизираност при делувањето, во тој случај не може, на долгорочна основа, да се очекува напредок и целосно исполнување на мисијата и визијата на институцијата.

## 6.6.2 Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 2

Втората посебна хипотеза која ќе се тестира гласи: *„Ако постои редовна евалуација на капацитетите на човечки ресурси во јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува реален увид на можностите и потребите самите вработени, во насока на зајакнување на истите.“* Хипотезата ќе биде паралелно тестирана на вработените на две категории, вработени во јавни установи – градинки, на територијата на град Скопје и вработени во јавни установи – градинки, на територијата на Австрија, со цел да се добијат реална слика на моменталната состојба за време на извршување на истражувањето како и да се извлечат позитивни заклучоци и препораки.

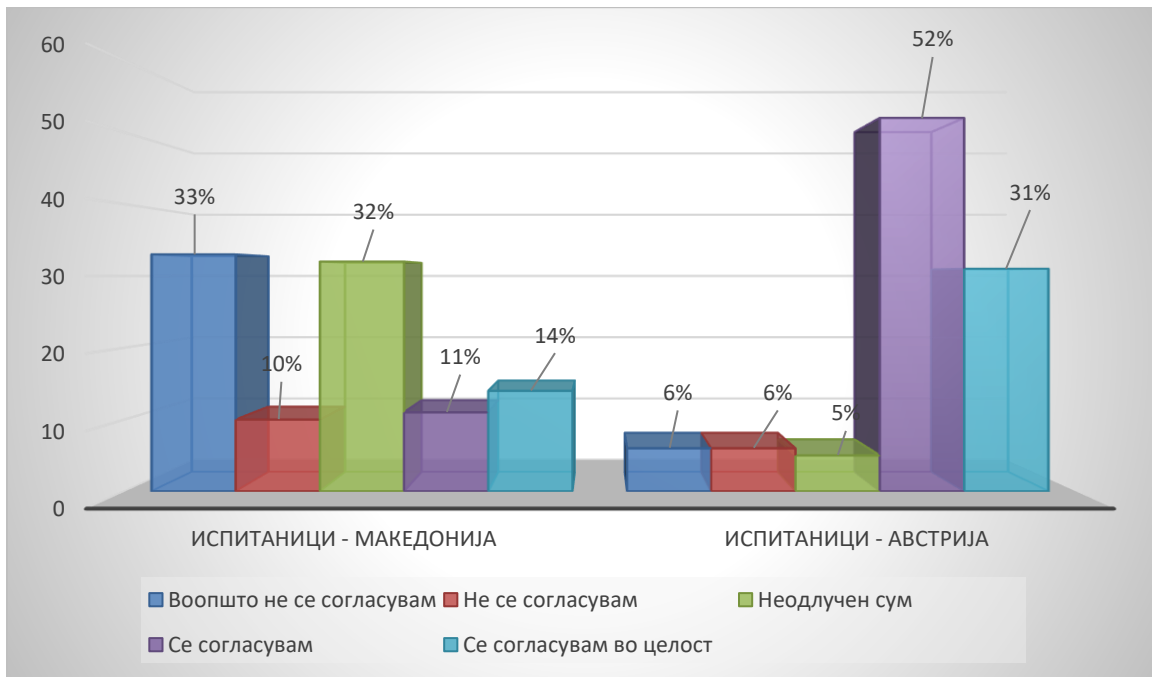
Оваа хипотеза е анализирана и интерпретирана преку одговорите на прашањата:

- Број 6 од анкетен прашалник бр. 1, кое гласи: *„Во институцијата каде работам постои систем на редовна евалуација на работните способности на вработените.“*
- Број 2 од анкетен прашалник бр. 1, кое гласи: *„Моите работни задачи не го исполнуваат целосно капацитетот на моите стекнати вештини и способности“.*

Одговорите од прашања се добиени од страна на вработениот персонал на домашните јавни установи – градинки и јавните установи – градинки на територијата на Австрија.

Во одговорите на прашањата не е вклучена анализа и интерпретација на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

Распределбата на одговорите на прашањето број 6, анкетен прашалник бр. 1 *„Во институцијата каде работам постои систем на редовна евалуација на работните способности на вработените“* може да се види во графиконот бр.3:



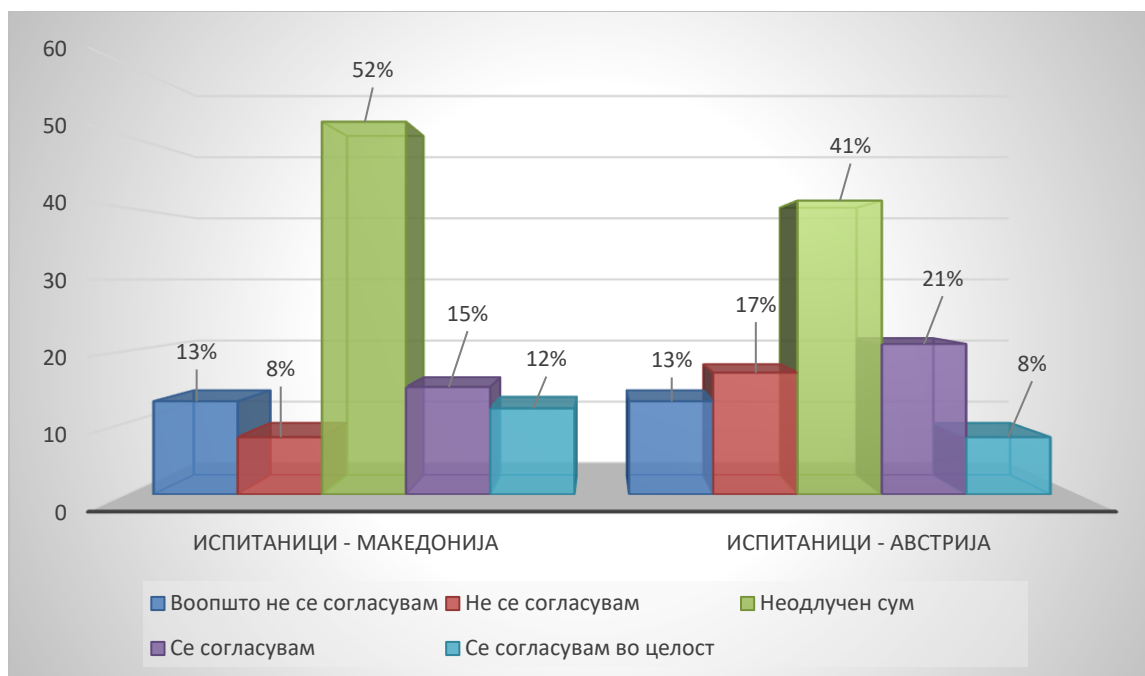
**Графикон бр. 3: Во институцијата каде работам постои систем на редовна евалуација на работните способности на вработените**

Според наведеното, во рамките на графикон 3 се приложени податоци за тврдењето во однос на постоење на систем на редовна евалуација на вработените, во согласност со нивните остварување. Имено, статистичката обработка на податоците ја дава следната евалуација: Испитаници – Северна Македонија (43% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето: категории („Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 32% од испитаниците се неодлучни во тврдењето и 15% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“); испитаници – Австрија (12% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“, 5% од испитаниците се неодлучни во својот став и 83% од испитаниците се согласуваат во тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Во однос на ова тврдење, постои разлика во одговорите на испитаниците помеѓу двете општества. Имено, испитаниците од јавните установи – градинки на територијата на Република Северна Македонија во повисок процент сметаат дека во градинките не е воспоставен систем на евалуација на вработените и нивните потенцијали,

или пак исто така постои одреден процент на неодлучни во однос на постоење на таков систем (32%). Во однос на испитаниците од јавните установи – градинки во Австрија, се забележува особено високо ниво на поддршка на поставеното тврдење (83%) при што се увидува дека австрискиот модел на водење на градинките е особено делотворен и препознаен од самите вработени, кога станува збор за поставеност на систем на евалуација на работните способности.

Со цел да може во рамките на една институција да се направи мерливост на потенцијалите на вработените во однос на исполнување на нивните капацитети и нивно понатамошно насочување, од особена важност е постоење на систем на евалуација кој ќе биде добро познат за вработени, во насока на познавање на потребните аспекти за изградба на добар, позитивен имиџ кој ќе биде препознаен и награден од страна на менаџментот/управителите на институцијата.

Распределбата на одговорите на прашањето број 2, анкетен прашалник бр. 1 „*Моите работни задачи не го исполнуваат целосно капацитетот на моите стекнати вештини и способности*“ може да се види во графиконот бр.4:



**Графикон бр. 4: Моите работни задачи не го исполнуваат целосно капацитетот на моите стекнати вештини и способности**

Во рамките на графикон 4, добиени се податоци во согласност со поставеното тврдење, при што се пристапува кон нивна анализа и интерпретација на основа на видувањето на самиот автор. Имено, станува збор за следната прераспределба на податоци: Испитаници – Северна Македонија (21% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 52% од испитаниците се неодлучни во својот став и 27% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“); Испитаници – Австрија (30% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето, 41% од испитаниците се неодлучни во својот став и 29% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). На основа на наведеното, она што првично може да се констатира е дека постои висок процент на на неодлучност по ова прашање кај двете целни групи. Имено, кај испитаниците од Австрија, овој процент е во нешто помала мера (41%), како и има поддршка во одреден процент за самиот став 30%. Односно, вработените сеуште се на крстопат во своите размислување во однос на тоа дали своите максимум потенцијали се реализирани на своето работно место, за што е потребно поставување на ефикасен систем

на евалуација кој е корисен за двете страни, како за менаџментот/управителите така и за вработените на градинките. Само на ваков начин може да се добие реален резултат во однос на компатибилноста на работните задачи со работното место, за што постои голема потреба од совпаѓање, со цел користење на максимум потенцијалот на вработените.

\* \* \*

Според приложените податоци во рамките на Графикон број 3 и Графикон број 4, се пристапува кон анализа посебна хипотеза 2, односно *„Ако постои редовна евалуација на капацитетите на човечки ресурси во јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува реален увид на можностите и потребите самите вработени, во насока на зајакнување на истите“*. На основа на добиените резултати, кои што дополнително се анализирани и интерпретирани, може да се заклучи дека посебна хипотеза 2 е докажана како позитивна. Во рамките на јавните установи – градинки, мора да постои ефективен и ефикасен систем на евалуација на работните способности на вработените, со цел да може да се увиди компатибилноста на секој вработен од своето работно место, а во иднина да се влијае на квалитетно насочување на неговите потенцијали.

### **6.6.3   Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 3**

Третата посебна хипотеза која ќе се тестира гласи: *„Ако вработените во јавните установи – градинки се свесни за потребата од редовен раст и напредок во својата кариера, со цел понуда на поквалитетна услуга во растот и развојот на предучилишните деца, во тој случај зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки е подеднакво прифатен процес, како од страна на работниот кадар така и од страна на управителите“*. Хипотезата ќе биде паралелно тестирана на вработените на две категории, вработени во јавни установи – градинки, на територијата на град Скопје и вработени во јавни установи – градинки, на територијата на град Виена, со цел да се добијат реална слика на моменталната состојба за време на извршување на истражувањето како и да се извлечат

позитивни заклучоци и препораки.

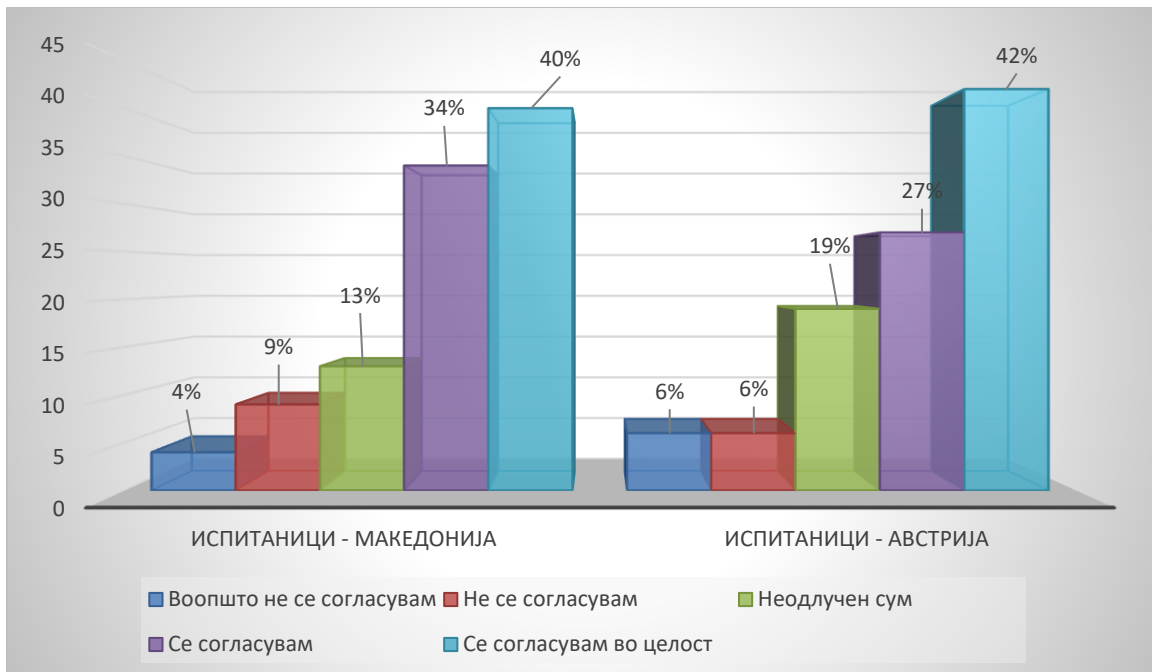
Оваа хипотеза е анализирана и интерпретирана преку одговорите на прашањата:

- Број 9 од анкетен прашалник бр. 1, кое гласи: „Свесен/а сум за моите силни страни и капацитетот во работата кој го внесувам, особено преку активностите со предучилишните деца“

Одговорите од прашања се добиени од страна на вработениот персонал на домашните јавни установи – градинки и јавните установи – градинки на територијата на град Виена, Австрија.

Во одговорите на прашањата не е вклучена анализа и интерпретација на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

Распределбата на одговорите на прашањето број 9, анкетен прашалник бр. 1 „Свесен/а сум за моите силни страни и капацитетот во работата кој го внесувам, особено преку активностите со предучилишните деца “ може да се види во графиконот бр.5:



**Графикон бр. 5: Свесен/а сум за моите силни страни и капацитетот во работата кој го внесувам, особено преку активностите со предучилишните деца**

Според приложените податоци во рамките на графикон број 5, поставено е клучно прашање – тврдење, во однос на потребите за докажување на веродостојноста на посебна хипотеза 3. Имено, добиени се следните резултати: Испитаници – Северна Македонија (13% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“, 13% од испитаниците се неодлучни во својот став и 74% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“); Испитаници – Австрија, 12% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“, 19% од испитаниците се неодлучни во својот став и 69% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, во самата анкета и одговори на поставениот став, се увидува високо ниво на поддршка од страна на двете целни групи. Станува збор за свесност во однос на капацитетот во работата кој го внесуваат испитаниците – вработени во јавни установи – градинки во Северна Македонија и Австрија, а истиот особено се однесува во работата со предучилишните деца. Имено, високото ниво на

поддршка на ставот од страна на двете целни групи, доведува до заклучок дека постои високо ниво на свесност за своите работни обврски од страна на испитаниците, при што се одразува позитивно при воспитувањето на предучилишните деца, воедно крајната цел и главна мисија на самата јавна установа – градинка.

\* \* \*

Според приложените податоци во рамките на Графикон број 5, се пристапува кон анализа посебна хипотеза 3, односно *„Ако вработените во јавните установи – градинки се свесни за потребата од редовен раст и напредок во својата кариера, со цел понуда на поквалитетна услуга во растот и развојот на предучилишните деца, во тој случај зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки е подеднакво прифатен процес, како од страна на работниот кадар така и од страна на управителите“*. На основа на добиените резултати, кои што дополнително се анализирани и интерпретирани, може да се заклучи дека посебна хипотеза 3 е докажана како позитивна. Свесноста на вработените во јавните установи – градинки, во врска со потребата од редовен раст и напредок во својата кариера со цел понуда на поквалитетна услуга во развојот на предучилишните деца е една од клучните за зајакнување на човечките ресурси во институцијата.

#### **6.6.4   Анализа и интерпретација на генерална хипотеза**

Генералната хипотеза на ова емпириско истражување, која ќе се тестира гласи: *„Доколку постои јасен увид во факторите на мотивација на човечките ресурси во јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува креирање на ефикасен стратешки концепт за зајакнување на човечките ресурси во овој домен“*. Хипотезата ќе биде паралелно тестирана на вработените на две категории, вработени во јавни установи – градинки, на територијата на град Скопје и вработени во јавни установи – градинки, на територијата на

град Виена, со цел да се добијат реална слика на моменталната состојба за време на извршување на истражувањето како и да се извлечат позитивни заклучоци и препораки.

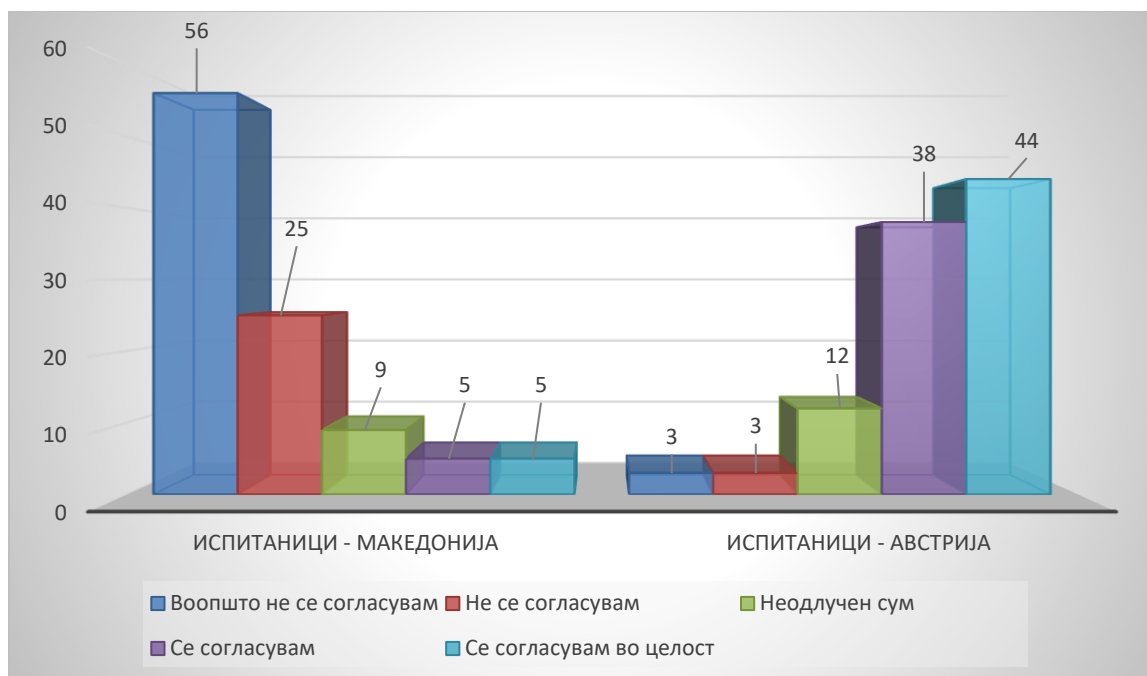
Оваа хипотеза е анализирана и интерпретирана преку одговорите на прашањата:

- Број 12 од анкетен прашалник бр. 1, кое гласи: „Раководителите на институцијата јасно ги препознаваат мотивирачките фактори помеѓу вработените и се стремат да ги остварат“

Одговорите од прашања се добиени од страна на вработениот персонал на домашните јавни установи – градинки и јавните установи – градинки на територијата на град Виена, Австрија.

Во одговорите на прашањата не е вклучена анализа и интерпретација на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

Распределбата на одговорите на прашањето број 12, анкетен прашалник бр. 1 „Раководителите на институцијата јасно ги препознаваат мотивирачките фактори помеѓу вработените и се стремат да ги остварат“ може да се види во графиконот бр.6:



**Графикон бр. 6: Раководителите на институцијата јасно ги препознаваат мотивирачките фактори помеѓу вработените и се стремат да ги остварат**

На основа на добиените резултати, претставени во Графикон 6, добиени се следните одговори од испитаниците: Испитаници – Северна Македонија, 81% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 9% од испитаниците се неодлучни во својот став и 10% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“); Испитаници – Австрија, 6% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 12% од испитаниците се неодлучни во својот став и 82% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, според добиените резултати, вработените во јавните установи – градинки од Северна Македонија не се премногу задоволни од мотивирачките фактори промовирани од страна на управителите, за разлика од поставениот систем во градинките во Австрија. Токму тоа може да претставува клучен проблем за целосно изразување на потенцијалот на вработените, како и влијание на зајакнување на нивните потенцијали.

\* \* \*

Според приложените податоци во рамките на Графикон број 6, но и во останатите графикони (од 1 до 5) се пристапува кон анализа генерална хипотеза, односно *„Доколку постои јасен увид во факторите на мотивација на човечките ресурси во јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува креирање на ефикасен стратешки концепт за зајакнување на човечките ресурси во овој домен“*. На основа на добиените резултати, кои што дополнително се анализирани и интерпретирани, може да се заклучи дека генералната хипотеза е докажана како позитивна. Факторите на мотивација, нивна редовна евиденција и евалуација, во согласност со потребите на вработените во јавните установи – градинки, се од суштинско значење за зајакнување на човечките ресурси, а особено во поставување на стратешки пристап на управителите на институцијата за понатамошно успешно раководење на градинката. Факторите на мотивација се под директно влијание на сето она дополнително интерпретирано во рамките на емпириското истражување преку докажување на посебна хипотеза 1, 2 и 3, при што само преку вработени кои што се достојни на своето работно место, свесни за својот потенцијал, мерлив преку ефикасен систем на евалуација, може да се очекува понатамошно унапредување на нивните потенцијали и остварување на мисијата на јавната установа – градинка, беспрекорно, темелно и креативно воспитување на предучилишните деца.

## ЗАКЛУЧОК

Според приложениот теоретски и практичен концепт во рамките на овој труд, може да се заклучи дека зајакнувањето на човечките ресурси преку ефикасен систем на менаџмент на човечки ресурси, е особено важен за успешно остварување на целите на јавниот сектор, односно јавните установи, организации и институции. Тие цели се состојат од обезбедување на што поквалитетни услуги за корисниците на јавните установи. Без соодветно управување во насока на зајакнување на човечките ресурси, секоја јавна установа се доведува во опасност на неостварување на своите цели.

Доколку лошо се управува со човечките ресурси, јавните установи нема да ги постигнат своите цели, односно нема да се обезбедат квалитетни услуги со што и самите корисници нема да бидат задоволни. Столба на силни и исполнителни јавни установи се квалитетни вработени кои што ќе овозможат квалитетно функционирање и остварување на целите. Самите теории на мотивација и мотивациски фактори имаат голема улога во мотивирањето на вработените, за да ги остварат сопствените и организациски цели.

На вработените во јавните установи - градинки, како фактор на мотивација најмногу влијае редовноста на примањата и можноста за напредок. Редовноста на месечните примања е најзначителен фактор на мотивација, сепак на особено високо ниво се наоѓа и можноста за напредок.

На вработените во јавните установи влијаат исти фактори на мотивација како и на сите други луѓе, а кои се однесуваат на редовноста на месечните плати, можностите за напредок и други материјални и нематеријални фактори со помош на кои се остваруваат и целите на организацијата како и индивидуалните цели на вработените.

Јавните установи - градинки се повеќе применуваат современи техники и политики за управување со човечките ресурси, во насока на тоа вработените да се подготват и успешно да се мотивираат за квалитетно остварување на своите активности. Без зајакнување на човечките ресурси во јавните установи во континуитет, во ниту еден случај не може да се постигнат поставените цели и да се мотивираат вработените да работат на

што подобар и поефикасен начин и своите работни задачи да ги остваруваат поквалиетно, во корист на целокупниот јавен сектор, корисниците на услугите, како и самите вработени.

Мотивацијата на човечките ресурси во јавните установи – градинки е директно поврзана со развојот на компетенциите на вработените. Воспитувачите кои што поседуваат професионални компетенции, кои што се однесуваат на критичка и креативна примена на стекнатите знаења, во процесот на планирање, организирање, реализирање и вреднување на воспитно-образовната работа во предучилишните установи, работат ефективно и ефикасно во согласност со тековно пројавените потреби во градинките. Зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки, се однесува, пред се на работа на личниот интегритет а потоа и на групниот интегритет. Од особена важност е поттикнување на себе-мотивација помеѓу вработените, на начин кој ја оддржува иновативноста и креативноста на вработениот а потоа истата се пренесува и на останатите. Токму тука се нагласува потребата од поставување на систем на долгорочно креативно учење кој што ќе поттикне професионален развој кај секој вработен, а на тој начин ќе се влијае на зајакнување на целокупните човечки ресурси во јавните установи – градинки.

Мотивацијата на секој вработен во јавните установи – градинки зависи од стабилноста на системот и поставената организациска култура која што поставува концепт на функционирање кој редовно ги следи вработените, нивните потреби но и нивните потенцијали кои што е потребно дополнително да се доразвијат во перформанси за бенефитот на целата институција.

Во рамките на овој труд е спроведено емпириско истражување, со цел добивање на целосна релевантност на целокупната тема. Имено, емпириското истражување е спроведено во временскиот период 15.04.2019 – 30.04.2019 година. Притоа, преку анализа и интерпретација на добиените податоци, посебните и генералната хипотеза се докажани како позитивни, односно:

- Колку подобро се разбираат спецификите на едно општество, во поглед на социо – културните и економски можности, како и реалните потреби и очекувања на вработените, толку постои поголема реална можност за соодветно насочување и зајакнување на капацитетите на човечките ресурси.
- Ако постои редовна евалуација на капацитетите на човечки ресурси во

јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува реален увид на можностите и потребите самите вработени, во насока на зајакнување на истите.

- Ако вработените во јавните установи – градинки се свесни за потребата од редовен раст и напредок во својата кариера, со цел понуда на поквалитетна услога во растот и развојот на предучилишните деца, во тој случај зајакнувањето на човечките ресурси во јавните установи – градинки е подеднакво прифатен процес, како од страна на работниот кадар така и од страна на управителите.
- Доколку постои јасен увид во факторите на мотивација на човечките ресурси во јавните установи – градинки, во тој случај може да се очекува креирање на ефикасен стратешки концепт за зајакнување на човечките ресурси во овој домен.

Анализата која е приложена во истражувањето е на основа на методот на дескриптивна анализа, при што авторот ги интерпретира своите перцепции на основа на добиените, статистички обработени податоци од страна на испитаниците.

Од сето она што е приложено во рамките на емпириското истражување, се извлекуваат препораки за идното делување во доменот на зајакнување на човечките ресурси во јавните установи – градинки:

- Јавните установи при своето функционирање потребно е да се водат и синхронизираат во согласност со реалните социо-економски можности на општеството.
- Незадоволство на вработените од својот кариерен развој е тесно поврзано со нивните очекувања.
- Очекувањата на вработените треба да бидат подеднакво вреднети во согласност со системот на кариерен развој поставен од страна на институцијата.
- Во јавната институција – градинка, од особена важност е постоење на систем на евалуација кој ќе биде добро познат за вработени, во насока на познавање на

потребните аспекти за изградба на добар, позитивен имиџ кој ќе биде препознаен и награден од страна на менаџментот/управителите на институцијата.

- Потребно е поставување на ефикасен систем на евалуација кој е корисен за двете страни, како за менаџментот/управителите така и за вработените на градинките. Само на ваков начин може да се добие реален резултат во однос на компатибилноста на работните задачи со работното место, за што постои голема потреба од совпаѓање, со цел користење на максимум потенцијалот на вработените.
- Потребно е да постои високо ниво на свесност за своите работни обврски од страна на испитаниците, што ќе се одрази позитивно при воспитувањето на предучилишните деца, воедно крајната цел и главна мисија на самата јавна установа – градинка.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Armstrong, M. "Strategic human resource management: a guide to action". Kogan Page, United Kingdom, 2000

Agranoff, R. and M. McGuire. 'Big questions in public network management research', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 2007

Ackroyd, Stephen; Kirkpatrick, Ian; Walker, Richard M. 'Public management reform and its consequences for professional organization: A comparative perspective'. *Public Administration* 85(1), 2007

Ansell, C. and A. Gash. 'Collaborative governance in theory and practice', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 2002

Банђур, В.; Поткоњак, Н., *Истраживање у градинци, Ужице: Учитељски факултет у Ужицу, Универзитет у Крагујевцу*, 2000

Bahtijarevič-Šiber, F. "Menadžment ljudskih potencijala", Zagreb: Goledn marketing, 1999

Butterfield, R., C. Edwards and J. Woodall. 'The new public management and managerial roles: the case of the police sergeant', *British Journal of Management*, 16, 2005

Buntak, K., Droždek, I. & Kovačić, R. "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima". *Tehnički glasnik*, 7, 1

Besley, Tim, *Political Institutions and Policy Competition in France*, London School of Economics, 2005

Brunsson, N. and K. Sahlin-Andersson. 'Constructing organizations: the example of public sector reform', *Organization Studies*, 21, 2007

Buckland, R. 'Private and public models for strategies in universities', *British Journal of Management*, 20, 2009

Vačanin, Nevenka. *Upravno pravo*. Kragujevac, Pravni fakultet, 2000

Балтић, Александар. „Општа теорија о појму јавног службеника,“ Докторска расправа, Универзитет у Београду, 2002

Балтић Александар. „О појму јавног службеника.“ *Архив за правне и друштвене науке*. 2, 2007

Babić, L. "Upravljanje edukacijom u organizaciji". Beograd: Univerzitet Singidunum, 2009

Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield R.D., "Human Resource Management- Englewood Cliffs", New York: Prentice Hall, 2005

Christensen, Tom; Læg Reid, Per, New Public Management: Design, Resistance, or Transformation? A Study of How Modern Reforms Are Received in a Civil Service System. In Public Productivity & Management Review 23 (2), 2002

Dweck, C. "Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development (Essays in Social Psychology)". Psychology Press; 1 edition, 2000

Domanović, Violeta. "Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja", Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2013

Димитријевић, Павле. Јавна управа. Ниш: Организација студената Више управне школе, 2004

Гојков, Циљеви-компетенције учитеља и васпитача, Вршац: ВШОВ, 2000

Костић, Лазо. Административно право Краљевине Југославије. Београд: Геца Кон, 2001

Кулић, Живко. Службеничко право. Београд: Мегатренд универзитет, 2009

Каменов, Е., Какво образовање васпитача, зборник радова „Образовање васпитача за будућност“, Београд: ВШОВ, 2006

Кундачина, М., Методолошка компетентност у професионалном развоју учитеља, Зборник радова, Ужице: Учитељски факултет, 2003

Milkov Dragan. „Karakter i suština javnih ovlašćenja.“ Pravna misao. br. 3, 2004

McLagan, P., Competencies: The Next Generation. Training & Development, 51 (4), 2007

Митровић Драган. „Друштвени карактер начела законитости – пут, проблеми и нови изазови правне државе.“ Годишњак Правног факултета Бања Лука. 15/16, 2002

Министерство за труд и социјална политика, Законот за заштита на децата („Службен весник на Република Македонија“ бр. 22/13 и 12/14), Програма за рано учење и развој

Министерство за труд и социјална политика, Законот за заштита на деца (“Службен весник на Република Македонија” бр. 23/13, 12/14 и 44/14), Програма за едукација на децата од предучилишна возраст во установите за згрижување и воспитување на деца

Поповић, Славољуб, Марковић Бранислав, Петровић Милан. Управно право. Београд: Службени гласник, 2002

Perry, J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service, Public Administration Review, May/June 2006

Pusić, Eugen, Nauka o upravljanju. Zagreb: Školska knjiga, 2002

Pollitt, Christopher; Bouckaert, Geert, Public management reform. A comparative analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian state. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2011

Ryan, Neal, Public Confidence in the Public Sector: A Discussion Paper Prepared for the Auditor General of Austria, 2000

Sušanj, Z., Organizacijska klima i kultura javne ustanove. Zagreb: Naklada Slap, 2005

Spencer, L. M. - Spencer S.M., Competence at Work – public service. New York: John Wisley & Sons, 2003

Tomić, Zoran, Opšte upravno pravo - organizaciono, materijalno i procesno. Beograd: Pravni fakultet, 2011

Букашиновић Радојчић, Зорица. „Европски стандарди правног положаја државних службеника,“ Докторска дисертација, Универзитет у Београду, Правни факултет, 2010

Влатковић, Милан. „Јавни службеник у вршењу јавне службе.“ Радно и социјално право. 1-5, 2005

Vujičić, L., Istraživanje kulture odgojno-obrazovne institucije. Zagreb: Mali profesor d.o.o, 2011

ЗАКОН ЗА ЗАШТИТА НА ДЕЦАТА “Сл. весник на Р Македонија” бр.98/2000 од 23.11.2000 год.

### **Интернет податоци**

Министерство за труд и социјална политика, “Кодекс на однесување на стручните лица во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст и лица заинтересирани да се вклучат во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст“

[http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/kodeks\\_odnesuvanje\\_strucni.pdf](http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/kodeks_odnesuvanje_strucni.pdf) прегледано на 10.04.2020 година

Општина Карпош, Стручни обуки за подобро воспитување во градинките, <https://karpos.gov.mk/> прегледано на 04.09.2020 година

УНИЦЕФ, Студија на проценка на напредокот, Програма за рано учење и развој, базирана врз стандардите за рано учење и развој, Септември, 2013,

[https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK\\_StudyOnAssessmentOfProgressECE\\_2014\\_MK.pdf](https://www.unicef.org/northmacedonia/media/3381/file/MK_StudyOnAssessmentOfProgressECE_2014_MK.pdf) прегледано на 13.04.2020 година

Здравство и социјална работа, Згрижувач на деца

<http://csoo.edu.mk/images/STANDARDI/Zanim017/Zdrav/zgridec.pdf>

12.04.2020 година

прегледано на

RECHTSINFORMATIONSSYSTEM DES BUNDES

Landesrecht konsolidiert Vorarlberg: Gesamte Rechtsvorschrift für Kindergartengesetz, Fassung vom 15.08.2020

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrVbg&Gesetzesnummer=20000333>

прегледано на 15.8.2020 година

## ПРИЛОГ

Прилог бр.1

### БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

**Инструкции:** Заокружете/обојте го тврдењето коешто се однесува на Вас

1. Пол

машки	женски
-------	--------

2. Возраст

од 18-29 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе
---------------	---------------	------------------

3. Етничка припадност

Македонец	Албанец	Турчин	Ром	Друго
-----------	---------	--------	-----	-------

3. Степен на образование

основно	средно	високо	магистер/доктор на науки
---------	--------	--------	--------------------------

4. Занимање (Допиши во ознаката!)

--

5. Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години
-------------	----------------	-----------------	---------------

Прилог бр. 2

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 1		
<p>За оценување <i>на постоечкиот концепт за зајакнување на човечките ресурси во јавните установи - градинки во Република Македонија и Австрија.</i></p> <p>Во табела, за секои тврдење, заокружете го бројот во полето, според Вашето сопствено мислење. За веродостојност на истражувањето, бележете ги Вашите првични впечатоци.</p> <p>Легенда:</p> <p>1 ⇨ .....воопшто не се согласувам,</p> <p>2 ⇨ .....не се согласувам</p> <p>3 ⇨ .....неодлучен</p> <p>4 ⇨ .....се согласувам</p> <p>5 ⇨ .....се согласувам во целост</p>		
1	Работните задачи коишто ги остварувам се во согласност со моите способности	1 2 3 4 5
2	Моите работни задачи не го исполнуваат целосно капацитетот на моите стекнати вештини и способности	1 2 3 4 5
3	Системот на кариера и напредок во институцијата каде што работам е во согласност со моите реални очекувања и потреби	1 2 3 4 5
4	Постои несразмерност на условите за работа во институцијата каде работам и социо-економските и општествени прилики во општеството/земјата	1 2 3 4 5
5	Свесен/а сум за мојот етапен напредок на работното место на долгорочно ниво	1 2 3 4 5
6	Во институцијата каде работам постои систем на редовна евалуација на работните способности на вработените	1 2 3 4 5
7	Службата за човечки ресурси на институцијата редовно обезбедува тренинзи и обуки за подобрување на капацитетите и работните потенцијали на секој од вработените	1 2 3 4 5

<b>8</b>	Доколку покажам слабост во одреден дел од работата, добивам можност за надоградување преку соодветен семинар/обука, организиран од страна на институцијата	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>9</b>	Свесен/а сум за моите силни страни и капацитетот во работата кој го внесувам, особено преку активностите со предучилишните деца	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>10</b>	Свесен/а сум за моите слабости при извршување на работните активности и воедно тежнеам да ги унапредам истите	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>11</b>	Раководителите на институцијата се свесни дека вложувањето во мојот личен напредок е во бенефит на квалитетот на развој на целокупната институција	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>12</b>	Раководителите на институцијата јасно ги препознаваат мотивирачките фактори помеѓу вработените и се стремат да ги остварат	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>13</b>	Факторите за мотивација произлегуваат од реалните потреби на секој од вработените, треба да се разгледуваат поединечно кај секој од нив	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>14</b>	Институцијата промовира стратешки пристап за мотивирање на вработените, со што се постигнува поефикасна и поефективна работа од страна на вработените	<b>1 2 3 4 5</b>