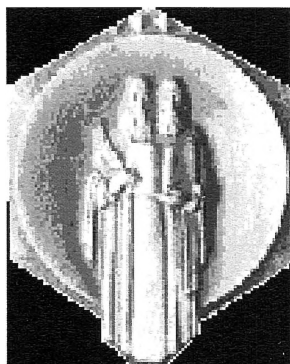


Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ Скопје

Филозофски факултет – Скопје

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените
дејности

Модул: Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација и
социјалните дејности



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ТЕМА:

**ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА
СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ВОЛОНТЕРСТВОТО**

Ментор: проф. Д-р Трајан Гоцевски

Кандидат: Јадранка Митевска 3817/10

Скопје 2014

СОДРЖИНА

Вовед	5
-------------	---

I дел

Глава 1

1. Децентрализацијата во Република Македонија	11
1.1 Историски развој	11
1.2 Форми на децентрализација	12
1.2.1 Политичка децентрализација	13
1.2.2 Фискална децентрализација	13
1.2.3 Просторна децентрализација	14
1.2.4 Економска децентрализација.....	14
1.2.5 Административна децентрализација	14
2. Локална самоуправа	15
2.1 Историски развој на локалната самоуправа	15
3. Единици на локална самоуправа во Република Македонија	18
4. Заедницата на единиците на локална самоуправа (ЗЕЛС)	21

Глава 2

1. Менаџмент	23
1.1 Дефиниција за менаџментот	23
1.2 Улогата на менаџментот	24
1.3 Нивоа на менаџментот	24
1.4 Функции на менаџментот	26

Глава 3

1. Планирање како примарна функција на менаџментот.....	29
1.1. Поим и дефиниција на планирањето.....	29
1.2. Плански период	30
1.3. Носители на планирањето	30
1.4. Квалитети на планирањето	31
1.5. Значење на планирањето	31
1.6. Планови	32
1.7. Карактеристика на плановите	32
1.8. Класификација на плановите	33

1.9. Хиерархија на плановите	33
Глава 4	
1. Менаџмент на човечки ресурси	36
1.1 Основни функции на менаџментот на човечки ресурси се	37
1.2 Дополнителни функции на менаџментот на човечки ресурси	37
1.3 Цели на менаџментот на човечки ресурси	38
1.4 Носители на функции на менаџментот на човечки ресурси	38
Глава 5	
1. Планирање на човечки ресурси	39
1.1 Поим и дефиниција на планирањето на човечки ресурси	39
1.2 Плански период	40
1.3 Носители на процесот на планирање	40
1.4 Фокус на планирање	40
1.5 Процес на планирање	41
1.6 Предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси ...	42
Глава 6	
1. Менаџмент на човечки ресурси во ЕЛС	44
1.2 Стратешко планирање во ЕЛС	45
1.3 Планирање на човечки ресурси во локалната самоуправа	46
1.4 Предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси во ЕЛС	48
1.5 Законска рамка	49
Глава 7	
1. Волонтер, волонтерство	50
1.1. Историјат на волонтерството	51
1.2. Волонтерството во Република Македонија и земјите од регионот ..	52
1.2.1 Волонтерство во Република Македонија	52
1.2.2 Волонтерство во Република Хрватска	61
1.2.3 Волонтерство во Република Србија	68
1.2.4 Волонтерство во Федерацијата Босна и Херцеговина	70

1.2.5	Компартивни согледувања на волонтерството во Република Македонија и земјите од регионот.....	73
2.	Планирање на потребата од волонтерство во локалната самоуправа...	76
1.1	Програма за волонтерство во ЕЛС	77
1.2	Нормативна рамка која го уредува волонтерството во Република Македонија	79
1.3	Меѓународни акти	79
1.4	Домашно законодавство	82

II дел

1.	Методологја на истражувањето	85
1.1	Научна и општествена оправданост на истражувањето	85
1.2	Предмет на истражување	85
1.3	Цел и карактер на истражувањето.....	86
2.	Задачи на истражувањето	86
3.	Хипотези на истражувањето	87
4.	Варијабли на истражувањето	88
5.	Методи, техники и инструменти на истражување	89
6.	Популација на примерок	89
7.	Организација и тек на истражување	90

III дел:

	Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето	91
	Заклучок	102
	Библиографија	105
	Прилози	107

Вовед

Во изминатиов период со процесот на децентрализација Единиците на локална самоуправа (во понатамошниот текст ЕЛС), добија нови надлежности и одговорности кои побаруваат дополнителен број вработени со соодветни стручни знаења. Се јавува потребата од нов начин на менаџмент со ЕЛС што ќе претставува врска меѓу работните барања, компетентноста, организациската стратегија и култура и надворешното опкружување. Во прилог на ова се и нормативните акти кои се донесуваат, изменуваат, дополнуваат и сл., во чии рамки се одвива и менаџментот на човечки ресурси во ЕЛС. Главно менаџментот на човечки ресурси во ЕЛС се одвива преку одделението/секторот за човечки ресурси кое постои во секоја од општините во рамки на актот за систематизација и организација на работните места.

„Менаџментот на човечки ресурси е процес на предвидување на идните потреби од човечки ресурси кој осигурува вистинските луѓе да се наоѓаат на вистинско место во вистинско време за остварување на целите на организацијата“. (Бојациоски, Ефтимов)

Од тука значајно место во ЕЛС како и во било која друга организација припаѓа на добро менаџирање со луѓето како значаен ресурс на организацијата насочен кон обезбедување адекватен број и структура на вработени, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на нејзините моментални, развојни и стратегиски цели. Јадрото на секоја организација се нејзините луѓе. Кога размислуваме за менаџментот на човечки ресурси во суштина размислуваме за вработување, унапредување, надомест и давање откази. Но она што не го гледаме, а токму тоа го прават сите успешни организации, е планирањето на човечки ресурси кое е во директна врска со стартешкото планирање на општината. Планирање на човечки ресурси е процес во кој врз основа на антиципираните промени во интерното и екстерно опкружување менаџментот ги предвидува потребите за човечки ресурси. Правејќи го планот без разлика на колкав период се однесува како и направената интерна и екстерна анализа мораме да ги испланираме и нашите потреби од човечки ресурси во зависност од стратегијата што ја усвојуваме. Нужно е да ја знаеме стратегијата на ЕЛС и врз основа на тоа да знаеме кои вработени во даден временски интервал ќе бидат со нас, а кои ќе не напуштат на пр. со пензионирање или пак со напуштање на организацијата.

Важно е да се истакне дека вработувањето чини пари и дека е скапо да се дозволи висококвалификуван кадар да извршува задачи за кои се потребни помали квалификации. Во овие случаи доаѓа до израз доброто планирање и максимално искористување на внатрешните ресурси.

Битна алка во работата на ЕЛС е граѓанството. Факт е дека еден од поважните фактори кои влијаат врз развојот на здраво граѓанско општество се волонтерите и нивната волонтерска работа. Притоа волонтерството ги развива вредностите на граѓанското општество, како што се на пр.: почитување на разликите, хуманоста, одговорноста за други, одговорност за своето мислење, одговорност за својот избор итн. Волонтерството е глобален феномен, чија основна карактеристика е алтруизмот, спремноста да се вложи труд и време без за тоа да постои јасен или конкретен финансиски или материјален надомест. Значаен развој на волонтерството освен кај нас, можеме да забележиме кај некои од соседните држави, каде што се развиени посебни центри за волонтери од кои се нуди волонтерскиот труд.

Планирањето како менаџмент функција исто така и овде има примена како и во процесот на вработување бидејќи за добро функционирање на администрацијата потребно е менаџментот да ги знае идните потреби од човечки ресурси кои се јавуваат за конкретни работи во ЕЛС при зголемен обем на работа заради остварување на одредени права на граѓаните овозможени во одреден временски период. Исто така тој треба да ги следи измените и дополнувањата во законската регулатива и согласно законските прописи во кои се движи планирањето на ЕЛС во овие случаи може да се ангажираат волонтери кои нудејќи го бесплатно својот труд ќе придонесат за поефикасно работење на ЕЛС. Ова не значи дека волонтерите ќе завземат слободни работни места на кои ќе работат без надокнада и на тој начин организацијата ќе заштеди на вработувања кои чинат повеќе, бидејќи тие ќе бидат ангажирани на работни места кои се веќе пополнети и во моментот имаат зголемен обем на работа за која им е потребна помош.

Планирањето на човечки ресурси подразбира константно и правилно следење и задоволување на организацијата со потребен кадар. Затоа при планирање на потребните човечки ресурси најчесто се поставуваат прашањата: Колку вработени ќе требаат? Какви знаења треба да имаат? Кои вештини треба да ги владеат? Планирањето на човечки ресурси во локалната самоуправа се

врши врз основа на добро предвидвидување на идните потреби следејќи ги стратегиските цели на општината и врз основа на тоа се подготвува Правилник за систематизација и организација на работните места. Во Правилникот за систематизација се содржани општите и посебни услови кои треба да ги исполнуваат вработените како и нивниот број, за секое работно место, поединечно.

Планирањето на персоналот е збир на активности што треба да гарантираат дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти, преку кои општината ќе ги постигне своите стратешки цели. Основната цел на планирањето на човечките ресурси е да се пополнат сите идни слободни работни места во општината со соодветен кадар, а типични, конкретни цели на планирањето на човечките ресурси се:

- да се привлечат и задржат оној број луѓе кој е потребен со соодветните вештини, експертиза и компетентност;
- предвидување на проблемите на потенцијалните вишоци или дефицити на луѓе;
- развој на добро обучена и флексибилна работна сила, на тој начин придонесувајќи кон организациска способност да се приспособи на несигурната и променлива околина;
- да се намали зависноста од надворешна регрутација тогаш кога клучните вештини се најпотребни, а постои дефицит со формулирање стратегија за развој на вработените и задржување на кадарот;
- зголемување на користа од луѓето со ангажирање на волонтери и искористување на вештините кои се нудат.
- Обука и развој на волонтерите за стекнување со потребните вештини.

Постои одредена разлика помеѓу таканареченото „тврдо“ и „меко“ планирање на човечки ресурси. „Тврдото“ планирање е базирано на квантитативна анализа чија цел е осигурување достапност до онолкув број луѓе компетентни во конкретна област, тогаш (во иднина) кога ќе и бидат потребни на организацијата. Додека пак „мекото“ планирање се концентрира на достапноста на луѓето со вистинскиот тип на ставови и мотивација, т.е. луѓе кои

ќе и се посветени на организацијата и на работата, наедно работата ќе ги привлекува и предизвикува и, се разбира, луѓе кои ќе дејствуваат во склад со правилата и прописите на организацијата.

Анализата на проценка на моменталните способности и вештини кај вработените треба да водат кон креирање планови за подобрување на работната околина, нудење можности за развој на вештини и на кариера и креирање менаџерска стратегија за висока посветеност, флексибилно функционирање, дизајнирање работи кои ќе овозможат мотивација, потенцирање на тимската работа, наградување на вработените на база на организациската способност итн.

Со цел да се направи реален план и да се знае кои чекори да се преземат, треба да се има увид во структурата на актуелниот работен кадар.

Луѓето кои се задолжени да го планираат персоналот во општините (Одделение за човечки ресурси) треба да проценат:

- Какви промени ќе настанат при присилно или доброволно напуштање на работното место (вклучувајќи го и пензионирањето);
- Дополнително квалификување преку обука и тековно стекнување со работно искуство;
- Планирани и очекувани унапредувања и трансфери;
- Прилив на нов кадар преку регрутирање и избор.

Ако бидат проценети и испланирани идните активности на работниот кадар, ќе се има преглед на евентуалните празнини во квантитетот, квалитетот или распределбата.

Инструменти со кои може да се потполнат евентуалните празнини се следниве:

- Унапредување;
- Трансфер (превземање);
- Промена на работните задачи и/или функции;
- Вработување;
- Отпуштање;
- Вработување кадар за одреден временски период;
- Планирање на одредени активности;
- Ангажирање на волонтери.

Распределувањето на „вистинските луѓе во вистинско време на вистинското место” може да претставува проблем за усогласување. За соодветно планирање на работниот кадар потребни се информации за:

- Понатамошните потреби од работен кадар (колку луѓе со какви квалификации се потребни во даден момент);
- Дали работниот кадар ќе биде на располагање (колку вработени и со какви квалификации ќе се на располагање во даден момент);
- Каква е веројатноста и можноста за слободно усогласување на потребите и расположливоста на работниот кадар;
- Со добро планирање на работниот кадар разликата се држи што е можно помала помеѓу потребата од работен кадар и актуелните вработени што се на располагање. Со цел успешно да се реализира ова, менаџерите за човечки ресурси треба:
 - Да ја утврдат потребата за вработување нов кадар и отпуштање на некои од вработените;
 - Да го надгледуваат буџетот (ниеден вработен не смее да биде бескорисен затоа што тоа чини пари и не смее да се дозволи висококвалификуваниот кадар да извршува задачи за кои се потребни помали квалификации);
 - Да се утврдат потребите од обучување;
 - Да се создаде простор за напредок во кариерата на секој вработен;
 - Да се има предвид структурата на вработените (возраста, полот, етничката припадност).

Во стабилни услови ќе биде доволно да се има планирање со прилагодување на актуелните услови, одржување на актуелните услови и справување со промените кои се случуваат.

Ова значи дека функцијата на планирање е сведена на замена на оние луѓе што си одат од работните места. Одењето од работно место се случува како наметната опција (под присила) или доброволно. Иако ова изгледа едноставно, сепак се појавуваат одредени проблеми, бидејќи секогаш не е лесно да се најде соодветна замена (во однос на знаењето и искуството). Од друга страна може да се случи новите вработени прерано да си заминат поради тоа што немаат можност за унапредување. Активностите и функциите можат да се изменат со

текот на времето, а наедно можат да настанат и промени како резултат на приспособување во нови услови на работа и живеење.

Планирањето на вработените треба да подразбира дека однапред се испланирани и промените во личните досиеја. Ваков увид треба да се има за да може да се одговори на промените што настануваат во работната и животната средина.

I дел

Глава I

1. Децентрализацијата во Република Македонија

Децентрализација значи деволуција односно пренесување на надлежности од централната власт на локално ниво. Најчесто се врши пренесување на надлежностите кои се од локален интерес и се поврзани со потребите на жителите на општината бидејќи и основна премиса на децентрализацијата е дека проблемите најдобро се решаваат онаму каде што истите се создаваат.

1.1 Историски развој

По распадот на СФР Југославија и осамостојувањето на Република Македонија беше наследен систем од 34 урбани општини. Од 1990 до 1995 година единиците на локална самоуправа функционираа без соодветна законска регулатива а самостојноста и надлежностите кои општините ги уживаа беа значително редуцирани. Првот обид за децентрализација во Република Македонија е усвојувањето на Законот за локална самоуправа усвоен 1996 година. Истовремено беше ревидиран Законот за општински граници и беа создадени 123 општини и градот Скопје како посебна единица на локална самоуправа.

Поради фактот што општините добија симболични надлежности и многу малку можности за прибирање на сопствени приходи ова не се сваќа како сериозен обид за децентрализација. Централната власт ја продолжи својата главна улога при дистрибуција на средствата од фондовите и согласно тоа ја насочува и контролира работата на локалната самоуправа.

Во меѓувреме се предлагаат подобрувања на воочените слабости од страна на владини службеници и академските лица. Вистински момент за забрзување на процесот преставува потпишувањето на Охридскиот договор кој содржи многу одредби кои обврзуваат на забрзани активности за поефикасно децентрализирање на власта како начин да се намали конфликтот по пат на доближување на владеењето до граѓаните.

Во јануари 2002 година со Законот за локална самоуправа се поставуваат рамките за развој на локалната самоуправа во Република Македонија. Клучни закони за отпочнување на процесот на децентрализација се: Законот за територијална организација на ЕЛС заедно со Законот за градот Скопје и Законот за финансирање на единиците на локална самоуправа.

1.2 Форми на децентрализација

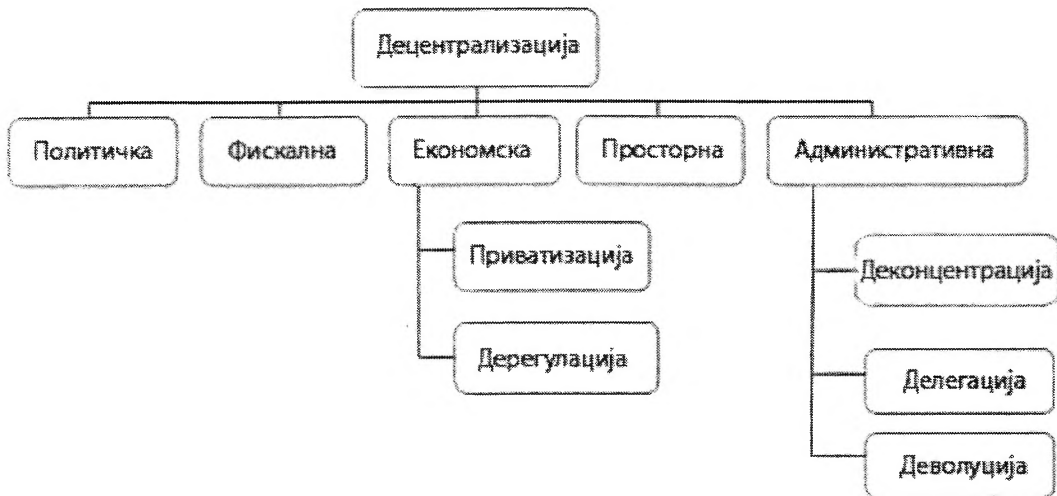
Децентрализацијата претставува долготраен процес кој вклучува координирани напори и вклучување на сите нивоа на власт и сите заинтересирани страни во процесот. Овој процес вклучува прилагодување на серија закони (усвоени и имплементирани) и административни практики и процедури. Самиот процес е доста комплексен и поради тоа е потребен временски период за негово имплементирање фаза по фаза (Слика бр. 1).

Од објективен аспект (се однесува на јавниот живот) се однесува на политичка, фискална, економска, просторна и административна децентрализација. Додека од процедурален аспект се однесува на начините на кои се спроведува една или друга форма на децентрализација како деконцентрација, делегација и деволуција.

Посебно се дефинира дека самиот процес на децентрализација не треба да претставува процес на дерегулација, деконцентрација на функции или процес на поскапување на услугите на граѓаните.

По однос на првото ако локалната самоуправа претставува продолжена рака на централната власт, тогаш се работи за процес на деконцентрација. Ова денес го имаме со подрачните единици на министерствата.

По однос на второто односно квалитетот и чинењето на услугите на службите кон граѓаните се основна причина за пристапување кон децентрализација. Ако не се подобрат и поефтинат услугите зошто би била потребна децентрализација?



Слика бр.1 - Форми на децентрализација

1.2.1 Политичка децентрализација

Форма на децентрализација помеѓу граѓаните и нивните избрани претставници со цел пренесување на поголема моќ во јавното одлучување. Оваа форма најчесто се поврзува со плуралистички тенденции и претставничка демократија. Приврзаниците на оваа форма на децентрализација тврдат дека со што повеќе членови на јавноста вклучени во одлучувањето толку подобро се остваруваат јавните интереси.

1.2.2 Фискална децентрализација – процес низ кој специфичен ниво на власта за донесување одлуки и спроведување на одговорностите во јавните финансии ги дистрибуира до пониските нивоа на власт.

Пренесување на одговорноста за јавните услуги од ресорните министерства на единиците на локална самоуправа, односно секоја функција која треба да биде извршена од јавниот сектор да биде извршена од најниското ниво на власта која е во состојба ефикасно да ја изврши.

Овластување на ЕЛС да собираат приходи од сопствени извори.

Фискалната децентрализација во една држава може да се анализира во четири меѓусебно поврзни компоненти:

- Распределба на трошоци: функции доделени на секое ниво на управување.
- Распределба на данокот: одредување на она што извори на приходи вклучуваат пониски нивоа на власт.
- Финансиски трансфери: балансирање на пониските нивоа на владините буџети, субвенции.
- Позајмување механизам на државната управа може да обезбеди пониски нивоа на јавните власти да добијат кредити од локални, како и странски извори.

1.2.3 Просторна децентрализација

Оваа форма е за да се спречи прекумерна концентрација во урбаните средини. Просторната децентрализација е инструмент - еквивалент во промовирањето на регионалниот развој, овозможувајќи помали и економски послаби градови и области да станат образовни, комерцијални, индустриски и земјоделски центри.

1.2.4 Економска децентрализација – приватизација, дерегулација

- **Приватизација:** Може да биде избран променлив степен на приватизација на производ /производство или услуга, испораката може да биде целосно пренесена на пазарот, а од друга страна, може да се практикува од страна на јавно-приватни партнерства.
- **Дерегулација:** намалени законски ограничувања на обезбедување на услуги на приватни компании или дозволувајќи им на приватните компании да се натпреваруваат за услуги што се претходно обезбедени од страна на јавната администрација.

1.2.5 Административна децентрализација – со нејзина имплементација да се редистрибуираат органите, одговорноста и финансиските ресурси помеѓу различни нивоа на јавните владини тела.

- **Деконцентрација** – претставува најслаб вид на децентрализација и истиот е имплементиран во унитарните држави.
- **Делегација** – претставува појак вид на децентрализација каде управувањето е доделено на организациите кои не се во целост контролирани од централната власт, но одговараат пред неа.
- **Деволуција** – владеење на пониските нивоа на власта, непосредните гласачи, односно локалната власт.

2. Локална самоуправа

Локалната самоуправа на Република Македонија е темелна вредност на уставниот поредок¹. Поради тоа и Законот за локална самоуправа спаѓа во редот на системски закони, кој на генерален начин ги уредува односите во локалната самоуправа и нејзините односи со централните власти. Во петтиот дел од Уставот под наслов „Локална самоуправа“ начелно е утврдена нејзината уставна положба во политичкиот систем на Република Македонија.² На граѓаните на Република Македонија Уставот им го гарантира правото на локална самоуправа, потврдувајќи го демократскиот карактер на локалната самоуправа.³

2.1 Историски развој на локалната самоуправа

По осамостојувањето и влегувањето на Република Македонија во процесот на транзиција започнаа реформите во локалната самоуправа со донесување на Уставот од 1991 година. Реформите се одвиваа бавно и парцијално.

Во Рамковниот договор со кој заврши воениот конфликт во Република Македонија од 2001 година, развојот на децентрализираната власт беше еден од приоритетите за реформа на политичкиот систем. Поради тоа дел од уставните одредби кои се однесуваат на локалната самоуправа беа променети со уставните амандмани кои беа донесени 2001 година.

1 Устав на РМ Член 8 алинеја9

2 Устав на РМ од Член 114-117

3 Устав на РМ Член 114 став 1

Уставот од 1991 година инаугурира едностепена локална самоуправа, а нејзини единици се општините⁴. Градот Скопје е определен како посебна единица на локална самоуправа⁵. Во рамките на општините можат да се основаат и облици на месна самоуправа, како потесни облици на самоорганизирање на жителите⁶. Општината самостојно ги врши надлежностите утврдени со Устав и Закон, а државата ја има улогата на супервизор односно врши надзор над законитоста на нејзината работа⁷. Загарантирана е и финансиската самостојност на локалната самоуправа, бидејќи општините се финансираат од сопствени извори на приходи определени со закон, и финансиски средства кои ги добиваат од Републиката⁸.

Споредено со предходниот (социјалистички) устав, Уставот од 1991 година ги намали надлежностите на општините, но во 2001 година со уставните амандмани се изврши зголемување на надлежностите на општините. Уставот на Република Македонија предвиде основа за донесување на Закон за локалната самоуправа и тој беше усвоен во ноември 1995 година. Според овој Закон функциите на општините се поделени на три групи и тоа: самостојни, заеднички и пренесени функции. Иако е долга листата на функции кои општините ги вршат самостојно добар дел од нив се вршат со мерки определени со закон, што значи дека општините овие функции ги вршат не целосно. Заедничките функции општините ги вршат во согласност со надлежните органи на државната управа. Ова се однесува првенствено на урбанизмот, предучилишното образование, кулурата, спортот, заштитата на животната средина, социјалната и здравствена заштита и сл. Државата на ЕЛС може да им довери и вршење на одредени работи и надлежности од органите на државната управа заради поефикасно и рационално искористување на правата и должностите на граѓаните и за задоволување на одредени потреби од непосреден интерес за нив. Но овие „пренесени“ надлежности во пракса не се реализирани, па остануваат само како правна можност.

Со Законот за локална самоуправа е извршена и промена во организационата структура на општините при што е применето начелото на

4 Устав на РМ член 114 став 2

5 Устав на РМ член 117 став 1

6 Устав на РМ член 114 став 3

7 Устав на РМ член 115 став 2

8 Устав на РМ член 114 став 4

поделба на функциите помеѓу советот на општината и градоначалникот. Овие два органа се избираат непосредно на избори. Според овој закон општините имаат својство на правно лице и за прв пат со него е определен имотот на општините кој го сочинуваат: земјиште, објекти и средства.

По усвојување на уставните амандмани во 2001 година се наметна потребата од донесување на нов Закон за локална самоуправа кој ќе создаде основа за отпочнување на процесот на децентрализација. Овој закон преставува квалитетна промена во однос на претходниот главно во проширувањето на надлежностите на општините. Со овој закон голем број од заедничките функции се гарантираат како изворни функции на општините. Со новите надлежности на општините треба да се ограничи моќта на централната власт и локалната самоуправа да се оспособи и да биде нејзина противтежа.

Според законот од 2002 година⁹, општините се самостојни во рамки на законот да ги уредуваат и вршат работите од јавен интерес и локално значење. Надлежностите се целосни и не смеат да бидат одземени или ограничени, освен во случаи утврдени со закон. Законот го промовира и начелото на супсидијарност, односно правото на општините на своето подрачје да ги вршат работите кои се од јавен интерес и од локално значење на заедницата, кои што не се исклучени од нивната надлежност или не се во надлежност на државната власт. Општините ги извршуваат своите надлежности преку органи кои се легитимно избрани непосредно од граѓаните, а тоа се совет и градоначалник на општината. Советот на општина е претставнички орган избран непосредно од граѓаните кој одлучува во рамките на своите надлежности. Бројот на членови во советот се утврдува во зависност од бројот на жителите во општината и не може да биде составен од помалку од девет члена, односно не повеќе од триесет и три члена. Во однос на градоначалничката функција не постои можност за предвременно отповикување на мандатот на градоначалникот и неговата функција се професионализира. За извршување на одредени надлежности општините можат да формираат заеднички административни тела во одредни области. Заради заштита и унапредување на заедничките интереси општините можат да се здружуваат во здруженија. Во Република Македонија постои

9 Службен весник на РМ бр.5/2002

Заедница на единиците на локалната самоуправа (ЗЕЛС) која во првите години од осамостојувањето не стана фактор на заштита на интересите на општините.

Законот за локална самоуправа барем нормативно ја приближува Република Македонија кон европските стандарди.

На 14.06.1996 година Република Македонија ја потпиша Европската повелба за локална самоуправа, а една година подоцна на 06.06.1997 година Собранието ја ратификуваше, со што согласно Уставот на Република Македонија, стана дел од внатрешниот правен поредок и нејзините одредби не можат да се менуваат со закон. Најголем дел од одредбите од законот од областа на локалната самоуправа се соодветни на одредбите од Повелбата за локална самоуправа, а некои се целосно превземени и вградени во Законот за локална самоуправа. Концептот на локална самоуправа кој ние го прифативме произлегува од Европската континентална традиција. Тоа е концепт на законска базираност како рамка за децентрализација и е многу близок на француската традиција. Континенталниот концепт е базиран на законска рамка за контрола на централната власт врз локалната самоуправа, односно централната влада може само да ја контролира законитоста на работа на локалната самоуправа а не и начинот на исполнување на надлежностите. Спрема тој концепт децентрализацијата е политичко-правна категорија што значи дека е потребна политичка воља и закони кои материјално ќе ги регулираат надлежностите и дистрибуцијата на моќта помеѓу инстанците на системот. Овие две ги спојуваат парите па затоа важна улога има Законот за финансирање на општините кој ќе биде финансиски, стратешки и политички акт на дистрибуција на моќта поради што и истиот е многу важен и комплексен.

3. Единици на локална самоуправа во Република Македонија

Единици на локална самоуправа во Република Македонија се општините и Град Скопје како посебна единица на локална самоуправа.

Општината е „заедница на жители на одредено подрачје утврдено со закон, којшто преку свои органи, администрација и организирани јавни служби овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон.“¹⁰

¹⁰ Член 2 став 1 точка 1 од Законот за локална самоуправа

Општините во Република Македонија се административни единици од прв степен. Од 24-ти март 2013 година (локалните избори), четири општини се припоија кон поголеми општини така да од 84 општини бројот на општини се намалува на 80 и Град Скопје како посебна единица на локална самоуправа.

Општината е „правно лице“¹¹, има свое име и подрачје. Жителството на општината се врзува за постојаното живеалиште на нејзиното подрачје.¹² Символи на општината се грбот и знамето. Законот изрично бара грбот и знамето на општината да се разликуваат од грбот и знамето на Република Македонија, како и од грбот и знамето на друга општина или Град Скопје. Символите можат да се употребуваат по уписот во Регистарот на грбовите и знамињата на општините што се води во Министерството за локална самоуправа. Начинот и постапката за утврдување на грб и знаме се уредува со Статутот на општината, кој е основен правен акт на општините.

Општините се организирани во 8 плански региони: Скопски, Полошки, Југозападен, Пелагониски, Вардарски, Југоисточен, Источен и Северозападен.

Општината ги извршува надлежностите преку органи избрани непосредно од граѓаните. Таа според Законот за локална самоуправа е надлежна за следниве работи:¹³

- Урбанистичко (урбано и рурално) планирање, издавање на одобрение за градење на објекти од локално значење утврдени со закон, уредување на просторот и уредување на градежното земјиште;
- Заштита на животната средина – мерки за заштита и спречување од загадување на водата, воздухот, земјиштето, заштита на природата, заштита од бучавата и нејонизирачкото зрачење;
- Локалниот економски развој – негово планирање, утврдување на развојни и структурни приоритети, водење на локална економска политика, поддршка на развој на мали и средни претпријатија и на претприемништвото на локално ниво и во тој контекст, учество во

11 Член 2 став 2 од Законот за локална самоуправа

12 Член 6 од Законот за локална самоуправа

13 Член 22 од Законот за локална самоуправа

воспоставување и развој на локалната мрежа на институции и агенции и промовирање на партнерство;

- Комунални дејности – снабдување со вода за пиење, испорака на технолошка вода, одведување и пречистување на отпадни води, јавно осветлување, одведување и третман на атмосферски води, одржување јавна чистота, собирање транспорт и постапување со комунален цврст и технолошки отпад, уредување и организирање локален превоз на патници, снабдување со природен гас и топлинска енергија, одржување на гробишта, крематориуми и давање погребални услуги, изградба и одржување на локални патишта и улици и други инфраструктурни објекти, регулирање на режим на сообраќај, изградба и одржување на сообраќајна сигнализација, изградба и одржување јавни паркинзи, отстранување на хаварисани возила од јавни површини, изградба и одржување на пазарите, чистење на оцаците, одржување и користење на парковите, зеленилото, парк шумите и рекреативните површини, регулација одржување и користење на речните корита во урбанизирани делови, определување на имиња на улици, мостови, плоштади и други инфраструктурни објекти;
- Културата – институционална и финансиска поддршка на културните установи и проекти, негување на фолклорот, обичаите, старите занаети и слични културни вредности, организирање културни манифестации, поттикнување на разни специфични форми на творештво;
- Спорт и рекреација – развој на масовен спорт и рекреативните активности, организирање на спортски манифестации, одржување и изградба на објекти за спорт, поддршка на спортски сојузи;
- Социјална заштита и заштита на децата – детски градинки и домови за стари лица, социјална грижа за инвалиди, деца без родители и родителска грижа, деца со воспитно-социјални проблеми, деца со посебни потреби, деца од еднородителски семејства, деца на улица, лица изложени на социјален ризик, лица засегнати со злоупотреба на дрога и алкохол, подигање на свеста на населението, вдомување на лица со социјален ризик, остварување на право и воспитување на децата од предучилишна возраст. Вршењето на овие надлежности се во согласност со Националната програма за развој на социјалната заштита;

- Образование – основање, финансирање и администрирање на основни и средни училишта, во соработка со централната власт, во согласност со закон, организирање на превоз и исхрана на ученици и нивно сместување во ученички домови;
- Здравствена заштита – управување со мрежата на јавни здравствени организации и објекти од примарна здравствена заштита кои треба да вклучат застапеност на локалната самоуправа во сите одбори на сите здравствени организации од јавна сопственост, здравствено воспитување, унапредување на здравјето, превентивни активности, заштита на здравјето на работниците и заштита при работа, здравствен надзор над животната средина, надзор над заразните болести, и други области утврдени со закон;
- Спроведување на подготовки и превземање мерки за заштита и спасување на граѓаните и материјалните добра од воени разузнавања, природни непогоди и други несреќи и од последиците предизвикани од нив;
- Противпожарната заштита што ја вршат територијалните противпожарни единици;
- Надзор над вршењето на работите од нејзина надлежност и
- Други работи определени со закон.

4. Заедницата на единиците на локална самоуправа (ЗЕЛС)

Формирана е на 26-ти април 1972 година како Заедница на општини и градови на Македонија (ЗОГМ) и денес овој ден се празнува како „Ден на општините“.

Новиот Закон за локална самоуправа од 1 – ви ноември 1995 година, дефинира 123 општини и Градот Скопје како посебна единица на локална самоуправа, што влијае на структурата на Заедницата чие задолжително постоење и натаму е дефинирано во законот. Статутот на ЗЕЛС е донесен врз основа член 10 став 5 од Законот за локална самоуправа¹⁴, кој гласи: „Единиците на локалната самоуправа се организираат во единствена Заедница

¹⁴ Службен весник на РМ бр 52/95

на единици на локална самоуправа на Република Македонија заради размена на искуства и унапредување на локалната самоуправа“.

Во април 1998 година на конститутивна седница Заедницата на општини и градови и статутарно се трансформира во ЗЕЛС (Заедница на единици на локалната самоуправа на Република Македонија).

ЗЕЛС е непрофитна организација во која денес членуваат сите 80 општини и Градот Скопје како посебна единица на локална самоуправа. За ефикасно функционирање во согласност со Статутот на ЗЕЛС утврдени се следниве органи:

1. Генерално собрание;
2. Управен одбор;
3. Надзорен одбор;
4. Комитет на советите.

Во рамките на ЗЕЛС функционираат и три единици:

- ЗЕЛС тренинг центар (ЗТЦ);
- ЗЕЛС единица за поддршка на електронски услуги (ЗЕПЕ), како и
- канцеларијата на ЗЕЛС за информирање со седиште во Брисел (Белгија).

Во ЗЕЛС успешно функционираат и 14 мрежи (за секоја област посебно).

ЗЕЛС денес, одлично ги застапува интересите на единиците на локалната самоуправа пред централната власт. Ги следи законските прописи и им помага на општините со организирање на обуки во зависност од потребите кои се јавуваат со добивањето на секоја нова надлежност. Задржувајќи ја традицијата на работа врз принципите на деполитизираност, рамноправност на сите членки, лојалност, политичка независност, професионален пристап кон работата и понатаму ќе придонесува во развојот на демократско општество со силна локална самоуправа во Република Македонија.

1. Менаџмент

1.3 Дефиниција за менаџментот

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на претпријатијето, покривајќи ги сите функции на работење, претставува подрачје од посебен интерес во микроекономската наука. Имено, самиот карактер гледан од општествен аспект на менаџментот претставува правец на ефикасно и ефективно извршување на зададените цели како и основа карактеристика на индустриското производство.

Менаџментот претставува универзална активност и е специфичен орган во деловното претпријатие. Впрочем, во теоријата постојат многу дефиниции за менаџментот како :

- Менаџментот е процес, серија од чекори или насочување на акциите во правец на оставрување на дефинираната цел,
- Менаџментот има организациона улога, поставување на обврски, одговорности и односи во претпријатието,
- Менаџментот треба да расудува, регулира и одлучува за сите операции во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели,
- Менаџментот се дефинира од стратегиски аспект како начин за определување на долгорочна прилагодливост на претпријатието,
- Менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите.
- Менаџментот се дефинира и како процес за извршување на посебни функции, ефикасна алокација и искористување на ресурсите за остварување на целите на претпријатието.

Имајќи го предвид досега изнесеното може да се констатира дека се уште не постои универзална дефиниција за Менаџментот, презентираниите стојалишта се дивергентни, но сепак може да се извлечат неколку заеднички елементи за да се предложи посинтетизирана дефиниција:

„Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на

ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието“¹⁵.

1.4 Улогата на менаџментот

Претпријатието може да се надгледува како единка која влезот од окружувањето го трансформира во корисен излез за општеството. Кога се зборува за менаџмент, во било која земја, треба да се направи разграничување помеѓу микро и макро менаџмент.

- Микро менаџмент е менаџмент на една организација/претпријатие;
- Макро менаџмент не се однесува на употреба на зборот менаџмент на едно претпријатие, тоа вклучува економски одлуки и формулирање на економската политика, односно за целата економија, политика, социологија, образование и културно опкружување.

Според горенаведеното, менаџментот се однесува на насочување, контрола на активностите, нивно поврзување така што сите фактори на менаџментот во претпријатието па и пошироко, се да го водат работењето на претпријатието.

1.5 Нивоа на менаџментот

Со оглед на сложеноста на процесите кои се одвиваат кај менаџментот, се наметнува потребата од воспоставување хиерархија во вршењето на работите. За да ги остварат своите задачи менаџерите мора да поседуваат одредени знаења и вештини.

Според нивото на кое се одвива извршување на задачите, постои поделба на три нивоа на менаџмент како што следи (Слика бр. 2):

- менаџмент на највисоко ниво, (врвен менаџмент);
- менаџмент на средно ниво, (среден менаџмент) и
- менаџмент на најниско ниво, (менаџмент на пониско ниво)



Слика бр. 2 Нивоа на менаџмент

Врвниот менаџмент (топ менаџмент) се грижи за подготвувањето и имплементирањето на политиката со која се насочуваат активностите за остварување на поставените цели на организацијата, одржува комуникации и контакти со надворешната околина, го следи функционирањето на организациската структура, ги определува целите и задачите на главните организациски единици, го следи работењето на менаџерите од средно ниво. Активностите на врвниот менаџмент се насочени кон остварување успех, или постигнување резултати на подолг рок, создавање клима и градење добри меѓусебни односи во работната средина. Топ менаџментот се наоѓа хиерархиски највисоко во организацијата. Кај него е најголема потребата од концепциски способности, потоа следува човечката и на крај техничката способност. Тоа значи дека, менаџерот е способен да ја согледа организацијата во целина, да ја препознае меѓузависноста и односите на одделните организациони единици, способен е да ја подобрува благосостојбата на организацијата и да донесува најсложени одлуки.

Средниот менаџмент се грижи за спроведување на утврдената политика и за успешно работење на пониските организациски нивоа. На ова ниво на

менаџментот се развива индивидуалната иницијатива и размислување за реализација на политиката и насоките на врвниот менаџмент, се подготвува предлог до врвниот менаџмент за вршење ревизија на поставената политика, се предлага нова и се поставуваат целите за остварување на зададените задачи. Кај овој менаџмент најголема е потребата од човечки способности. Тоа значи дека, менаџерот треба да биде способен да работи со луѓе, да решава конфликти, да работи во тим и да почитува хиерархија.

Менаџментот на пониско ниво се грижи за конкретното извршување на политиките и за остварување на поставените цели на организационите единици преку процедурите поставени од средниот и врвниот менаџмент. На ова ниво на менаџментот се следи извршувањето на планските задачи преку секојдневен надзор врз работењето на извршителите. Кај овој менаџмент најголема е потребата од технички способности. Тоа значи дека, треба да има способности за примена на процедури, методи и техники, како и познавања на политиката за работа на организацијата.

Менаџерот на најниско ниво на менаџмент, е дневно ориентиран и контролира мала група на луѓе во претпријатието.

Средниот и врвниот менаџер се ориентирани на долгорочни и среднорочни проблеми и контактираат со малку луѓе во и надвор од претпријатието.

1.6 Функции на менаџментот

Менаџерите вршат исти работи но на различен ниво на менаџмент во кој се наоѓаат.

На пример сите тие *планираат, одлучуваат, контролираат, организираат, координираат и мотивираат*. Менаџерите ги извршуваат своите надлежности и одговорности познати како функции на менаџментот (слика бр.3).

Овие функции се класифицираат како:

Планирање – примарна функција на менаџерите, процес кој вклучува дефинирање на целите, политиката и плановите на организацјата. Претставува клучна активност за сите

менаџери. Тие изработуваат планови како средство за акција за конкретизација на целите. Планирањето му помага на менаџерот да ја антиципира иднината. Тоа претставува мост кој ја поврзува организацијата каде е и каде менаџментот посакува да стигне во иднина;

Организирање – процес на поврзување на луѓето во работењето за остварување на целите на организацијата. Организирањето ја зголемува ефикасноста на менаџментот, ги намалува конфузијата и недоразбирањата во текот на извршувањето на работата. Менаџерите преку организирањето се интересираат и за односите на релација активност – авторитет;

Координирање – функција која содржи поврзување и синхронизација на активностите во насока на остварување на целите на организацијата. Менаџерите треба да им помагаат на подредените да ја извршат својата работа и притоа да ги остварат своите лични аспирации. Тој треба да создаде услови за соработка помеѓу вработените, и да создаде окружување на доверба и респект меѓу подредените;

Мотивирање – процес на насочување на однесувањето на подредените во нивното извршување на целите и создавање мотивирачко окружување. Менаџерот како мотиватор ја поттикнува личноста да се зафати со определена задача. Напорот што ќе го вложи личноста зависи од мотивирањето. Мотивацијата на вработените е најважната работа со која се судираат менаџерите;

Контролирање – последна функција што ја извршуваат менаџерите. Тие како контролори вршат оценување на тоа како организацијата ги постигнува целите и кои акции за подобрување на извршувањето се превземени.



Слика бр 3 - Функции на менаџмент

Овие пет функции се извршуваат од страна на сите менаџери на сите нивоа на менаџментот но не со иста тежина.

Општо правило е дека Врвниот и Среден менаџмент најголемо внимание посветуваат на планирањето и организирањето, за разлика од менаџерите на пониско ниво на менаџмент.

Од друга страна менаџерите на пониско ниво повеќе се заинтересирани за извршување на функциите: координирање, мотивирање и контролирање.

1. Планирање како примарна функција на менаџментот

1.1 Поим и дефиниција на планирањето

Планирањето е примарна менаџерска функција и претставува составен дел од менаџерската работа, којашто ја остваруваат менаџерите за да идентификуваат и изберат соодветни цели, политики, стратегии и планови на акции со коишто ќе се насочува работењето на организацијата¹⁶.

Функцијата планирање е присутна како во текот на целиот човечки живот, така и во работењето на секое претпријатие. За да се постигне посакуваната цел секако е потребно соодветно планирање.

Преку процесот на планирање менаџерите однапред утврдуваат што, кога, зошто, како и кој да прави во остварување на поставената цел на организацијата. Во зависност од опфатот на работите кои ги извршуваат менаџерите се разликуваат и нивните планови.

Менаџерите го користат планирањето за да добијат одговор на следните прашања¹⁷:

- Кои одлуки да се донесат за да се определи мисијата и да се дефинираат целите?
- Кои одлуки ќе ги формулираат политиките и стратегиите?
- Со кои плански акции ќе се мобилизираат и искористат расположливите средства за да се спроведат стратегиите и да се остварат целите?

Потребата од планирање постои на сите нивоа организациска структура, а по изразено е на повисоките нивоа поради поголемото влијание на успехот на организацијата. Плановите можат да се разликуваат по: фокусот, формата, степенот на опфатени сегменти, временскиот хоризонт, функционалното подрачје и пристапите.

Основни активности во процесот на планирање се:

16 Виолета Пановска, Мери Бошкоска – Планирање и одлучување стр.20

17 Виолета Пановска, Мери Бошкоска – Планирање и одлучување стр.20

- Дефинирање на целите;
- Опис – утврдување на состојбата (сегашната состојба и целите и превземените чекори на акција;
- Идентификување на факторите во интерно и екстерно окружување кои влијаат на остварување на целите;
- Одредување на план на акција (да се алоцира време, луѓе и пари на начин кој обезбедува оставрување на различни цели;
- Оцена и контрола.

1.2 Плански период

Според времето на остварување, планирањето има две димезии:

- Првата димензија се однесува на времето:
 - краткорочен план
 - среднорочен план
 - долгорочен план
- Втората димензија доаѓа од трите нивоа на менаџмент:
 - планирање на ниво на организација
 - планирање на ниво на сектори или работни единици и
 - планирање на ниво на функции.

1.3 Носители на планирањето

Како носители на планирањето се јавуваат менаџерите на врвен и среден менаџмент.

Врвниот менаџер - затоа што е одговорен за извршување на целите на организацијата, а средниот затоа што тој е одговорен за конкретни задачи и активности во конкретна област.

1.4 Квалитети на планирањето

Со планирањето се добива слика за идните околности, земајќи ги во предвид моментално расположливите средства, минатите искуства и други бројни фактори. Ефикасното планирање треба да се одликува со следниве четири квалитети¹⁸:

- Единечност (да се дефинира една генерална цел)
- Континуираност (планирањето е постојан процес)
- Точност (при избор на одлуки се располага со точни податоци)
- Флексибилност (прилагодливост на одлуките кои не можат да бидат донесени еднаш за секогаш)

1.5 Значење на планирањето

- Планирањето помага во антиципирање на ризикот и неизвесноста и овозможува адекватно прилагодување;
- Посебно е важно во кризни ситуации, а помага во решавање на проблемите со кои се соочува организацијата;
- Овозможува согледување на барањето на пазарот и се соочува со конкуренцијата;
- Неопходно е за координирање на активностите;
- Допринесува за зголемување на одговорноста на менаџерот;
- Планирањето во најголема мера од сите функции допринесува за успех на организацијата. Со оглед на тоа дека ресурсите се обично мали, со планирањето се спречуваат грешките.

Планирањето и помага на организацијата да се соочи со промените што настануваат во турбулентната средина и да се адаптира кон новонастанатата ситуација.

¹⁸ Виолета Пановска, Мери Бошкоска – Планирање и одлучување стр. 21

Значењето на планирањето се состои од¹⁹:

- Планирањето е менаџерска функција, која вклучува корисни начини и методи да се обезбеди учество на сите менаџери во организацијата, со што сите менаџери даваат придонес во планирањето;
- Планирањето обезбедува правец на акција, со донесување одлуки за целите, стратегиите, политиките, плановите и програмите;
- Планирањето овозможува комуникација и соработка помеѓу менаџерите на сите нивоа;
- Содржи начини за мерење и оценка на менаџерските перформанси.

1.6 Планови

Планот претставува однапред определен тек на акција за одреден временски период, кој претставува проектиран одговор на антиципираната околина со намера да се остварат конкретните цели. Тој е производ на процесот на планирање со кој се конкретизираат непосредните задачи за извршување. Во содржината на планот е прецизирано: која акција да се превземе, зошто е потребно да се превземе, кога е потребно да се превземе и како истата да се спроведе.

1.7 Карактеристика на плановите

Една од основните карактеристики на планот е неговата приспособливост, односно неговата можност за приспособување кон промените во околината кои не можат да бидат предвидени со висок процент на точност. Карактеристики на плановите се следните:

- Конкретност (конкретизација на акција);
- Сеопфатност (ги опфаќа сите активности во целина);
- Временска димензија (утврден термин на извршување);
- Фреквенција (колку пати се подготвува определен план);

19 Виолета Пановска, Мери Бошкоска – Планирање и одлучување стр. 24, 25

- Комплексност на планот (компоненти од кои е составен планот)

1.8 Класификација на плановите²⁰

Постојат два вида на планови:

- **еднократни** (се изработуваат за цели кои нема да се повторат во иднина)
и
- **трајни** (континуирани планови, за извршување повторливи задачи).

Според значење се класифицираат на:

- план на ниво на организација
- план на одделни деловни функции.

Според фреквенција:

- временски планови (се донесуваат почесто во прецизни временски интервали)
- проектни планови (се донесуваат поретко)

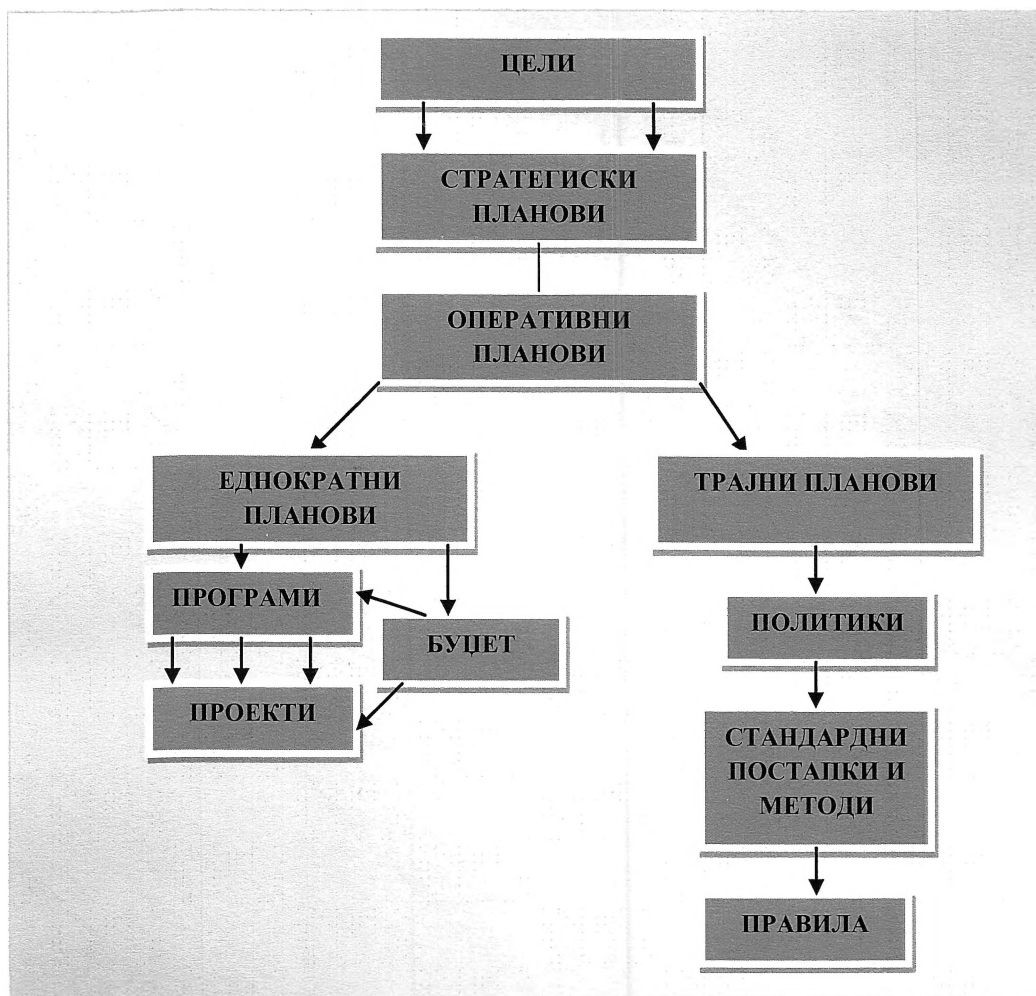
Класификација според временски хоризонт:

- долгорочни
- среднорочни
- краткорочни

1.9 Хиерархија на плановите

Стратегиско планирање претставува системски и во одредена мера формализиран напор на организацијата да ја воспостави основната причина на

²⁰ Виолета Пановска, Мери Бошкоска – Планирање и одлучување стр. 108-109



Слика бр.4 – Хиерархија на планови

работење, целите и стратегиите, и развивање понатмошни планови за остварување на стратегијата.

Оперативни планови – менаџерот однапред одлучува кои се акции ќе се превземат во дадена ситуација.

Кај **еднократните планови** менаџерот однапред одлучува кои акции ќе се превземат.

Програми – детерминирање на главната акција за да се оствари целта, луѓето кои се за тоа одговорни и конкретен редослед на фазите.

Проекти – сложен работен зафат кој се изведува со ограничени ресурси во одреден временски период.

Буџет е финансиски план кој ја опфаќа идната алокација на ресурси на одредени програми и активности во одреден временски период.

Трајните планови им помагаат на менаџерите да донесат одлуки кои се повторуваат.

За насочување на акциите и параметрите во чии оквир се донесуваат одлуките е **политиката**.

Процедурите покажуваат како би требало да се спроведуваат политиките.

Правилата се однапред определени „упатства“ за правец на дејствување.

1. Менаџмент на човечки ресурси

„Менаџментот на човечки ресурси е процес на предвидување на идните потреби од човечки ресурси кој осигурува вистинските луѓе да се наоѓаат на вистинско место во вистинско време за остварување на целите на организацијата.“ (Бојациоски, Ефтимов)

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените а се со цел да се обезбди извршување на работата на високо ниво со што би се постигнале организациските цели.

Човечките ресурси, односно вработените не само што се најзначајниот ресурс во секоја организација, тие исто така се и најскапи и најпроблематични ресурси. Со оглед на фактот што значењето на човечките ресурси е се поголемо, менаџирањето со нив треба да се третира како стратешки интерес на организациите со кои се занимаваат повисоките нивоа на менаџмент. Одделението за човечки ресурси е стратешки партнер на топ менаџментот и треба да овозможи остварување на стратешките цели на организацијата.

За жал менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија се уште не претставува приоритет. Мал број организации имаат компетентни кадри а во некои организации постоењето на ова одделение или сектор се третира трендовски.

Недостатокот на образовани луѓе од оваа област може да биде многу штетно. Оваа интердисциплинарна функција треба да ја вршат луѓе со големи знаења од областа на: економијата, правото, психологија, здравјето и заштита при работа, комуникациски вештини и сл.

Во последната деценија се развива една посебна филозофија на менаџмент со човечки ресурси која го означува враќањето на пристапот кон човекот како кон единствено емоционално и ирационално а не како исклучиво рационално битие.

1.1 Основни функции на менаџментот на човечки ресурси се²¹:

- **Анализа на работата** – процес на системско собирање на информации за работата со помош на разни методи а се со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови;
- **Планирање на човечки ресурси** – процес на утврдување на идните потреби (со изработка на различни планови);
- **Регрутација на човечки ресурси** – процес на утврдување, барање и привлекување на кандидати;
- **Селекција на човечки ресурси** – со примена на повеќе различни методи се селектира (избира) најсоодветниот кандидат;
- **Обука на човечки ресурси** – системски процес на збогатување и проширување на знаењата со цел поефикасно ивршување на работата;
- **Развој на човечки ресурси** – процес на оспособување на вработените за извршување на работи кои сега не постојат но ќе се појават во иднина;
- **Оценување на перформанси на човечките ресурси** – сложен процес на собирање и анализа на податоци за да се изврши оценување на вработените;
- **Плаќање на човечките ресурси** – процес на креирање и администрирање успешен систем на плаќање на вработените со примена на разни директни и индиректни облици на нивно наградување;
- **Развој и управување со кариера** – процес во кој менаџерот плански и организирано ги следи, оценува, распоредува, насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали со цел оптимално искористување на нивните способности.

1.2 Дополнителни функции на менаџментот на човечки ресурси се²²:

- Стратегиски менаџмент на човечки ресурси – интегриран процес на системско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност;

21 Димитар Бојациовски, Љупчо Ефимов, Менаџмент на човечки ресурси стр.21

22 Димитар Бојациовски, Љупчо Ефимов, Менаџмент на човечки ресурси стр.21 -22

- Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените – воспоставување разни процеси на усовршување на работната средина и од поново време управување со стрес;
- Колективно преговарање и работни односи – процес на преговарање на вработените со претпоставените, разни здружување како синдикат и сл.

1.3 Цели на менаџментот на човечки ресурси

Улогата на менаџментот на човечки ресурси може да се објасни преку идентификација на неговите основни цели и тоа²³:

- Цели поврзани со вработените
- Цели поврзани со резултатите
- Цели поврзани со промените
- Административни цели

1.4 Носители на функции на менаџментот на човечки ресурси

Сите менаџери без разлика на кое хиерархиско ниво на менаџмент припаѓаат, мораат да поседуваат знаење и способност за решавање на сите прашања поврзани со вработените при тоа следејќи ги насоките, политиките и програмите креирани од менаџерите на човечки ресурси. Во поголеми организации се формира сектор за човечки ресурси. Со него раководи професионален менаџер кој е одговорен за четирите улоги кои следат²⁴:

- **Линиска функција** – ги насочува активностите на вработените во одделот за човечки ресурси;
- **Координативна функција** – ги координира активностите на линиските менаџери;
- **Советничка функција** – ги советува линиските менаџери и им помага во извршувањето на активностите како: вработување, обука, надградување и отпуштање од работното место;
- **Стратегиска улога** – улога на менаџерот да воспостави корелација помеѓу стратегијата на организацијата и стратегијата на човечки ресурси.

23 Димитар Бојаџиовски, Љупчо Ефимов, Менаџмент на човечки ресурси стр.22-231

24 Димитар Бојаџиовски, Љупчо Ефимов, Менаџмент на човечки ресурси стр.25

Глава 5

1. Планирање на човечки ресурси

1.1 Поим и дефиниција на планирањето на човечки ресурси

Планирањето на човечки ресурси е процес во кој врз основа на антиципираните промени во интерното и екстерното окружување се предвидуваат потребите за човечки ресурси.²⁵

Планирањето на човечки ресурси е клучен почетен чекор во поставувањето на вистинските луѓе на вистинското место во вистинско време, со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти, преку кои организацијата ќе ги постигне своите стратешки цели. Без прецизно планирање организацијата не може да се припреми за ефикасно извршување на целите. Основната цел на планирањето на човечките ресурси е да се пополнат сите идни слободни работни места со соодветен кадар.

Ефикасното планирање на човечки ресурси воедно и заштедува средства на организацијата. Организацијата не може да си дозволи ниту премногу, ниту пак премалку луѓе затоа што во двата случаја се создаваат дополнителни трошоци. Односно, при превработеност организацијата плаќа повеќе средства за вработување а при тоа не го искористува полниот капацитет на секој вработен, и обратно кога има помал број на вработени поради преоптовареност продуктивноста опаѓа со што се намалува ефикасното работење.

Постои одредена разлика помеѓу таканареченото „тврдо“ и „меко“ планирање на човечки ресурси.

„Тврдото“ планирање е базирано на квантитативна анализа чија цел е осигурување достапност до онолкув број луѓе компетентни во конкретна област, тогаш (во иднина) кога ќе и бидат потребни на организацијата.

Додека пак „мекото“ планирање се концентрира на достапноста на луѓето со вистинскиот тип на ставови и мотивација, т.е. луѓе кои ќе и се посветени на организацијата и на работата, воедно работата ќе ги привлекува и предизвикува и, се разбира, луѓе кои ќе дејствуваат во склад со правилата и прописите на

25 Биљана Богичевиќ Миликиќ - Менаџмент људских ресурса стр.67

организацијата. Анализата на процена на моменталните способности и вештини кај вработените треба да водат кон креирање планови за подобрување на работната околина, нудење можности за развој на вештини и на кариера и креирање менаџерска стратегија за висока посветеност, флексибилно функционирање, дизајнирање работи кои ќе овозможат мотивација, потенцирање на тимската работа, наградување на вработените на база на организациската способност итн. Планирањето на човечки ресурси се состои од низа активности во кои се вклучуваат менаџерите а се со цел да ги предвидват нивните тековни и идни потреби од човечки ресурси. Тековни потреби се вработените денес, а како идни се вработените кои во иднина ќе и бидат потребни на организацијата.

Како резултат на менаџерското планирање на човечки ресурси честопати се случува наместо да бидат регрутирани внатрешни вработени, да се склучат договори со лица кои не се членови на организацијата или пак да ангажираат волонери.

1.2 Плански период

Планирањето на човечки ресурси се врши вообичаено еднаш годишно, но можно е и менување на плановите во текот на годината во зависност од потребите на организацијата. Кај организации каде планирањето е долгогодишна пракса истото се врши за наредните две до три години па дури и постојат организации кои имаат развиен систем на долгорочно планирање.

1.3 Носители на процесот на планирање

Како носители на процесот на планирање се јавуваат одделенијата за човечки ресурси. Бидејќи за процесот на планирање се потребни информации од сите делови на организацијата во овој процес се вклучуваат и линиските менаџери, а доколку се работи за стратешко планирање се вклучува и топ менаџментот.

1.4 Фокус на планирање²⁶

Планирањето може да биде на агрегатно и индивидуално ниво.

26 Биљана Богичевиќ Миликиќ - Менаџмент људских ресурса стр 69

Агрегатно планирање – се фокусира на работи за кои е потребен поголем број извршители. Акцентот се става на бројот и извршители на одредено работно место.

Индивидуално планирање – се поврзува за важните позиции во организацијата, односно позиции на повисокиот и топ менаџментот. Со овој вид планирање се врши идентификација на поединци со потенцијал за овие позиции, кои би биле унапредени на нив кога истите ќе бидат упрзети.

1.5 Процес на планирање²⁷

Процесот на планирање на човечки ресурси опфаќа четири фази:

1. **Прибирање на податоци за интерното и екстерното опкружување** – тоа е првиот чекор за било каква форма на планирање на човечки ресурси. Прибирањето податоци подразбира идентификација на клучните фактори во екстерното и интерното опкружување кои можат да имаат одредени импликации на човечките ресурси.
2. **Предвидување на понудата и побарувачка на човечки ресурси** – фаза во која се предвидува колку луѓе и со кои занимања ќе бидат потребни. Се користат два метода на предвидување на понуда и побарувачка и тоа: квалитативен и квантитативен метод.
3. **Синхронизирање на понудата и побарувачката на човечки ресурси** – потреба за согледување дали помеѓу нив постои нерамнотежа, односно дали има суфицит или дефицит. За да се избалансира овој однос помеѓу понудата и побарувачката во пракса се користат два вида програми: програма за решавање на суфицит и програма за решавање на дефицит на човечки ресурси.
4. **Следење, евалуација и корекција на планот** – контролиран процес кој постојано трае и во случај на непредвидени околности се вршат промени во самиот план.

27 Биљана Богичевиќ Милиќиќ - Менаџмент људских ресурса стр 69-70

1.6 Предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси

Планирањето на човечки ресурси подразбира константно и правилно следење и задоволување на организацијата со потребен кадар. Затоа при планирање на потребните човечки ресурси најчесто се поставуваат прашањата: Колку вработени ќе требаат? Какви знаења треба да имаат? Кои вештини треба да ги владеат?

Како дел од планирањето менаџерите мора да направат предвидување на понудата и побарувачката на човечки ресурси. На овој начин се проценуваат квалификациите и бројот на вработени потребни на организацијата во однос на нејзините цели и стратегии.

Предвидувањата на понудата ја проценува расположливоста и квалификациите на тековните вработени сега и во иднина. Предвидувањата на побарувачката ги проценуваат квалификациите и бројот на вработени потребни на организацјата во однос на нејзините цели и стратегии²⁸.

Освен предвидување на понуда и побарувачка исто така потребно е менаџерите да направат анализа на работните места. Анализата на работни места е процес на одредување работни задачи, должности и одговорности што го сочинуваат работното место (опис на работното место) и познавање, вештини и способности потребни за извршување на работно место (спецификации на работно место). За секое работно место во организацијата, потребно е да се направи анализа на работни места. Откако менаџерите ќе го завршат планирањето на човековите ресурси и анализата на работни места за сите работни места во една организација, тие ќе ги знаат потребите од човечки ресурси и работните места што треба да ги пополнат. Пополнувањето на рабоните места може да се врши со надворешно и внатрешно регрутирање.

Надворешното регрутирање се врши со побарување на надворешни лица кои не работеле во организацијата а поседуваат квалификации кои и се потребни на организацијата. Истите најчесто се ангажираат преку огласи, а се среќаваат и случаи каде вработените се вработуваат со спогодби помеѓу органите. Надворешното регрутирање има и добри и слаби страни за менаџерите.

23 Биљана Богичевиќ Миликиќ - Менаџмент људских ресурса стр 70-71

Предностите се пристап до голем број потенцијални апликанти, имајќи можност да се привлечат лица во една организација кои имаат вештини, познавање и способности потребни за да може организацијата да ги постигне своите цели и имајќи можност да се доведат нови луѓе кои можеби имаат свеж пристап на проблемите и да се во тек со последниот збор на технологијата. Како слаби страни при надворешно ангажирање се релативно високите трошоци, недоволното познавање на организацијата како и потребата од дополнителна обука. На крај при надворешно регрутирање секогаш постои несигурност за тоа дали тие би биле добри извршители.

Кога регрутирањето е внатрешно, менаџерите ги пополнуваат отворените работни места од постојаните вработени. Интерното регрутирање има неколку предности. Прво, интерните апликанти се веќе запознати со организацијата. Второ, менаџерите веќе ги познаваат интерните апликанти, имаат доволно информации за нивните вештини и способности и за самото однесување на работното место. Трето, внатрешното регрутирање може да ги зголеми нивоата на мотивираност и морал на вработените, и за вработениот кој ја добива работата и за другите вработени. И секако на крај внатрешното регрутирање чини помалку време и пари.

Но сепак и овде има слаби страни а пред се поради ограничениот број на кандидати или можноста организацијата едноставно да нема соодветни интерни кандидати со сите потребни квалификации.

1. Менаџмент на човечки ресурси во ЕЛС

Менаџментот на човечки ресурси е дел од менаџерскиот процес кој е специјализиран во менаџмент со луѓето. Менаџментот на човечки ресурси нагласува дека луѓето се примарните ресурси за реализација на плановите, така што функциите на менаџментот на човечки ресурси треба да бидат интегрирани во стратегијата на општината со што ќе помогнат во остварувањето на општинските цели.

„Менаџмент на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните стратегиските цели на организацијата.,²⁹.

Менаџментот на човечки ресурси има повеќе функции и тие можат да се разликуваат во зависност од употребената терминологија. Како најзастапени и најзначајни за општината би ги издвоиле следниве:

- Планирање и анализа на работни места. Планирањето претставува подготовка на планот на човечки ресурси, техники и предвидување на бројот и профилот на луѓе и план за континуитет. Анализата на работни места го опфаќа описот на работното место, изборот на методологија и техника при формирање на плата, утврдување на потребите за образование и сл.
- Избор и селекција на кандидати – се врши избор и селекција на потребните кандидати со цел да се дојде до потребниот профил на вработени
- Обука и развој на вработените – утврдување на потребите за обука или стручно усовршување на вработените со што се зголемува ефикасноста не само на вработениот туку и на општината.
- Мотивација – изнаоѓање на форми со кои вработените се мотивираат што директно влијае на нивната продуктивност итн.

29 Siber, Bahtijarevic Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

Неколку години наназад во систематизацијата на секоја ЕЛС се предвидени и пропишани одделенија за човечки ресурси. Меѓутоа нивната функција не е ни од далеку она што треба да биде. Тие во суштина ја вршат функција што претходно ја вршеше одделението за општи и правни работи, односно ја водат тековната евиденција за вработените. Сеуште големиот степен на политизација го доведуваат во прашање професионализмот на вработените. Во дел од општините овие одделенија се уште не се пополните со вработени.

Менаџментот на човечки ресурси претставува стратешки и современ концепт за управување на највредните организациски ресурси, а тоа се вработените кои поединечно или тимски придонесуваат за остварување на организациските цели.³⁰

Менаџерите за човечки ресурси потребно е да поседуваат интердисциплинарни знаења и вештини, бидејќи недостатокот од знаење може да предизвика неуспех па дури и голема штета во управувањето со човечки ресурси.

1.1 Стратешко планирање во ЕЛС

Стратешкиот менаџмент во рамките на локалната самоуправа го претставува концептот за тоа, како да се искористат ресурсите што поефикасно, додека референтна точка е променливата средина. Тој обезбедува: активна позиција, отвореност кон промените и предизвиците, соодветна селекција на ресурсите, кохерентност и унификација на одлуките од различен карактер. Стратешкото планирање гради силна основа за активностите на локалната самоуправа кои водат кон исполнување на новите законски должности и функции. Тоа претставува еден од интегралните чекори кон исполнување на мисијата, односно основните надлежности на локалната самоуправа. Неговата улога е да обезбеди подготвување на ефективни програми и активности со цел постигнување на поставените цели на ЕЛС. Одредувањето на приоритети е неопходно, бидејќи ресурсите со кои располагаат ЕЛС се помали од барањата кои се поставуваат пред нив.

Процесот на стратешко планирање им помага на ЕЛС да ги одредат насоките и проблемите кои влијаат на здравјето во заедница, помага при донесувањето на

30 Armstrong M, A Handbook of Human Resource Management, London

одлуки за изработка на планови и проекти за инвестициски вложувања во инфраструктура, управување и давање на јавни услуги, поттикнување на нов економски развој, подобрување на бизнис климата што ќе отвори нови работни места и ќе обезбеди нови вработувања. Стратешкиот план се занимава со прашања кои влијаат на вработувањето, приходите, привлекувањето на инвестиции, пристап до капитал, комуналии, сообраќајна инфраструктура и други фактори непосредно поврзани со одржливиот стопански развој. Стратешкото планирање им помага на ЕЛС да анализираат и да го утврдат она што сакаат да го постигнат и да испланираат како истото да го постигнат. Со спроведување на стратегијата во пракса тие можат да се фокусираат на приоритетите и на тој начин да ги распределат своите ресурси.

Од особено значење во процесот на стратешки менаџмент е да биде вклучена јавноста. На овој начин локалната власт ќе учи од граѓаните и ќе прибира информации потребни за формулирање на најдобрите стратегии од една страна, а од друга страна, стратешкиот план на ЕЛС јавноста ќе го гледа како своја сопственост и ќе придонесе за негово ефикасно и ефективно спроведување. Со еден збор вклученоста на граѓаните е битна во развојот на стратешкиот план и во стекнувањето на поддршка од страна на заедницата.

Во функција на ефикасна локална самоуправа, стратешкото планирање треба да биде конципирано да им овозможи на граѓаните и локалната самоуправа сами да го планираат развојот на својата општина и да подготвуваат стратегија за реализација на тој развој. Можноста луѓето да посетуваат јавни расправи и да учествуваат во анкети се методи за создавање широка база на поткрепа која ќе биде потребна за имплементација на планот. Учесството на граѓаните е законска одредба која е децидно наведена во Законот за локална самоуправа.

Како клучна институција се и локалните ТВ, радио и печатени медиуми кои можат да имаат многу важна улога во публикувањето и создавањето интерес за проектите и програмите.

1.2 Планирање на човечки ресурси во локалната самоуправа

Планирањето не се занимава само со ефикасна инструментализација на целите, туку тоа е и процес со помош на кој

општеството ја открива својата иднина.

John Friedman

Retracking America, A Theops of Transactive Planning

Планирањето на човечки ресурси подразбира константно и правилно следење и задоволување на организацијата со потребниот кадар.

Планирањето на човечки ресурси во локалната самоуправа се врши врз основа на добро предвидување на идните потреби следејќи ги стратегиските цели на општината и врз основа на тоа се подготвува Правилник за систематизација и организација на работните места. Во Правилникот за систематизација се содржани општите и посебни услови кои треба да ги исполнуваат вработените, нивниот број поединечно за секое работно место, како и детален опис на работното место. Законот дава комплексна дефиниција на поимот државен службеник во која се инкорпирани функционален и организационен критериум. Според функционалниот критериум, државен службеник е лице кое врши стручни, нормативно правни, извршни, управно надзорни работи и решава управни работи. Според организациониот критериум државен службеник е лицето кое ги врши наведените работи и е вработено во органите на законодавната, извршната и судската власт.

Вработените во ЕЛС се делат на две групи и тоа: државни службеници и лица кои немаат статус на државни службеници. Државните службеници во ЕЛС се поделени во три групи и тоа: раководни државни службеници, стручни државни службеници и стручно-административни државни службеници. Во групата раководни државни службеници спаѓаат: секретар на општината, раководител на сектор, заменик раководител на сектор, раководител на одделение. Во втората група, односно во групата на стручни државни службеници спаѓаат: советник, виш соработник, соработник и помлад соработник. Во групата стручно – административни државни службеници влегуваат: самостоен референт, виш референт, референт и помлад референт. Вработените во администрацијата на ЕЛС за извршување административно – технички и помошни работи кои немаат статус на државен службеник се: возач, курир, кафе-кувар, хигиеничар, вработени во ТППЕ итн.

Во ЕЛС се води преглед на вработените како услов за планирање на нови вработувања или прераспределба на постојните вработени.

Вработените кои се задолжени да го планираат персоналот во општините (одделението за човечки ресурси) треба да проценат:

- Какви промени ќе настанат при присилно или доброволно напуштање на работното место (вклучувајќи го и пензионирањето);
- Дополнително квалификување преку обука и тековно стекнување со работно искуство (изработка на план за обуки);
- Планирани и очекувани унапредувања и трансфери;
- Прилив на нов кадар преку регрутирање и избор.

Ако бидат проценети и испланирани идните активности на работниот кадар, ќе се има преглед на евентуалните празнини во квантитетот, квалитетот или распределбата.

Инструменти со кои може да се потполнат евентуалните празнини се следниве:

- Унапредување;
- Трансфер (превземање);
- Промена на работните задачи и/или функции;
- Вработување;
- Отпуштање;
- Вработување кадар за одреден временски период;
- Планирање на одредени активности;
- Ангажирање на волонтери.

1.3 Предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси во ЕЛС

Предвидувањето на побарувачката на човечки ресурси во ЕЛС се врши врз основа на предходно планирање кое има за цел однапред да ја утврди идната потреба од човечки ресурси на општината. Со процесот на децентрализација и постојато превземање на нови надлежности на ЕЛС од централно на локално ниво се јавува и потребата за дополнување и изменување на плановите за во иднина, а со тоа и на самиот Правилник за систематизација на работните места на општинската администрација.

При предвидување на побарувачката на човечки ресурси ЕЛС можат да добијат и податоци од Агенцијата за администрација која води регистар на

државни службеници како и од регистарот на Агенцијата за вработување на Република Македонија.

Предвидувањето на понудата на човечки ресурси се врши со цел да се согледаат конкретните капацитети на вработените во ЕЛС, и се проценува со колку вработени и со какви квалификации располага општината во моментот и во иднина. Со предвидување на понудата, одделението за човечки ресурси во ЕЛС точно го знае капацитетот на вработените во општината, старосната структура и очекуваните промени во иднина.

1.4 Законска рамка

Процесот на планирање на човечки ресурси во ЕЛС вработените во одделението за човечки ресурси го вршат во согласност со Законот за државни службеници, Законот за работни односи и Законот за пожарникарство. За да може едно лице да се вработи како државен службеник³¹ во општинската администрација мора да ги исполнува следниве општи услови³²: да е државјанин на Република Македонија; да е полнолетен; да не му е изречена мерка за безбедност – забрана вршење дејност или должност и да е психофизички здрав. Освен општите, треба да ги исполнува и посебните услови³³: да има соодветен степен на образование (високо – за раководни и стручни државни службеници; вишо или средно за стручно – административни државни службеници); да го има потребното работно искуството и да исполнува други услови согласно правилникот за систематизација. При вработување на човечки ресурси во ЕЛС мора да се утврдат и посебните услови за секое работно место во согласност со актите за организација и систематизација на работните места.

За вработување на лица на работните места кои немаат статус на државен службеник исто така е потребно кандидатите да исполнуваат општи и посебни услови. Во посебните услови покрај видот и степенот на стручна подготовка може да се побараат и посебна здравствена состојба, психофизичка подготвеност и сл.

31 Член 3 став 1 од Законот за државни службеници

32 Член 13 став 2 од Законот за државни службеници

33 Член 13 став 2 од Законот за државни службеници

1. Волонтер, волонтерство

Волонтирањето потекнува од францускиот збор „volontaire“, кој означува лице кое бесплатно или со минимална надокнада извршува некоја работа. Кога велиме бесплатно, не значи дека тоа е без никаква надокнада затоа што филозофијата на волонтерството е во тоа што сакаме да работиме нешто што е општествено корисно и со самото тоа добро би се чувствувале. Волонтирањето е доброволна активност и подразбира, пред се, слобода на изборот, а слободата за нас е темелна вредност на едно демократско општество и основна карактеристика на цивилизацијата.

Волонтер е физичко лице кое дава услуги, вештини и знаења во корист на други лица, органи, организации и други институции, на доброволна основа и без финансиска или друга лична добивка³⁴.

Волонтер може да биде домашно и странско физичко лице³⁵.

Волонтерите и волонтерството претставуваат огромен човечки потенцијал во секоја држава кој континуирано се мобилизира и поседува релевантно знаење и вештини корисни за заедницата во целина. Волонтерите преку својата работа придонесуваат во изградбата на општествениот и човечкиот капитал, а исто така на овој начин се зголемува учеството на граѓаните во разрешување на проблемите и потребите на жителите на територијата на која делуваат.

Во светот волонтирањето е дефинирано на различни начини, но слободно може да се каже дека во својата најширока дефиниција волонтерската работа е непрофитно, неплатено, слободно избрано дејствување, кое се јавува во различни облици. За нас волонтерството е многу важно, посебно поради големиот потенцијал за градење на солидарноста со другите и поинаквите.

Да се волонтира не значи само да се пружаат услуги на друго лице или заедница без надокнада туку, тоа значи и запознавање на нови луѓе, нови култури, нови знаења и вештини, работа на сопствениот развој. Да се волонтира значи да се учи, помага, поддржува, дели, учествува, соработува...

34 Член 4 од Законот за волонтерство

35 Член 5 став 1 од Законот за волонтерство

1.1 Историјат на волонтерството

Интересно е накратко да направиме осврт на историјатот на воспоставување на волонтерското работење и неговата институционализација во европските земји.

Се започнало 1920 година кога пацифистите Pierre Ceresole и Nubert Paris го организирале првиот меѓународен тим на волонтери кои го обновувале селото Есне во Франција, кое било разрушено во Првата светска војна. Основна цел на оваа акција била обнова на селото со доброволна работа.

Идеологот на волонтерската работа, Pierre Ceresole, сметал дека со заедничка работа на луѓето од завојуваните земји можат да работат и на воспоставување на мирот и добрососедските односи, и на тој начин би се спречиле евентуалните конфликти во иднина. Така се настанати и трите главни волонтерски организации во светот кои постојат и денес: Service Civil International, Youth Action for Peace и International Reconciliation Union.

Институционализацијата на волонтерската работа во првата половина на 20-от век значи била поврзана со работа за воспоставување на мир, а најголемата револуција што оваа работа ја донела била во принципите на функционирање – отвореност за двата пола, избегнување на војна дисциплина и важноста на сопствениот избор. По многу други мислења, овие принципи и денес се останати како темели на самата цивилизација.

До 1945 година меѓународни волонтерски кампови се организирани во Швајцарија, Лихтенштајн, Англија, Шведска, Шпанија, Норвешка, Холандија и Италија. По 1945 година и новата војна ситуацијата била слична како и по Првата светска војна, со оглед на тоа што поголемиот дел на волонтерски програми се однесувал на реконструкција и обнова на разрушените подрачја. Покасно се појавила потребата за вклучување на волонтерите во социјалната работа, првенствено во болниците, домовите за стари и немоќни, детските домови и сл. Волонтерството станало алтернатива за задолжителното служење на воениот рок со самото тоа што е доброволно и се заложува за ненасилство. УНЕСКО во 1948-та година го основал Coordinating committee of international voluntary service (CCIVS) кој од тогаш е највисока организација на сите волонтерски организации. Нејзината улога е ширење на искуства и информации,

како и лобирање за подобри услови за волонтирање, а одигрува клучна улога во воспоставување на волонтерски организации во Источна Европа, од онаа страна на „железната завеса“ и на другите континенти. Во периодот до 1960-та година волонтерските организации се прошириле вон границите на Европа – во Пакистан, Индија, Алжир, Либан, Јордан, Тунис, а потоа во Африка и на далечниот исток.

По Втората светска војна, служењето на воен рок престанало да биде задолжително во земјите на западна Европа, владите на тие земји ја увидуваат важноста на социјалната волонтерска работа, па почнуваат да ја поддржуваат со посебни програми и финансирање. Кога целата волонтерска работа би се собрала и би се свела на економска вредност, би добиле огромна сума. Иако изгледа дека е бесплатна работа, денес многу социјални институции во западна Европа постојат благодарение на волонтерската работа. Денес е препознатлива вредноста на волонтерската работа за државата, но и едукативната важност на работата за самите волонтери.

Во текот на 1990 година Советот на Европа и Европската Комисија почнуваат да работат на изработка на волонтерски програми и на мобилност на волонтерите, а 1996 година воспоставен е European Voluntary Service (EVS), програма која го финансира долгорочното волонтирање за млади од 18 до 25 години возраст. Советот на Европа во 2000 година ја усвои Конвенцијата за промоција на меѓународната долгорочна доброволна работа за млади. Оваа Конвенција се уште не е ратифицирана во земјите на југоисточна Европа.

1.7 Волонтерството во Република Македонија и земјите од регионот

1.7.1 Волонтерство во Република Македонија

Република Македонија се стреми да го промовира волонтерството. Меѓутоа врз основа на досегашните искуства и показатели, евидентно е дека во Република Македонија волонтерството и не е на некое завидно ниво. Имено постои генерален недостаток на свест за користа од волонтирањето. Исто така постои недостиг до брза информација за можностите за волонтирање помеѓу одредени групи на граѓани, особено повозрасните. Сето ова доведува до недостаток на вреднување на волонтирањето во јавноста и негово признавање како релевантно

искуство при вработувањето. Недовербата во концептот на волонтирање можеби се должи и на фактот што луѓето во Република Македонија на волонтерството често гледаат како на прв чекор за вработување, и тоа најчесто во институцијата во која се волонира. Поаѓајќи од оваа гледна точка, можеби е исправен заклучокот дека се злоупотребува волонтерскиот труд на младите луѓе кои прават се за да остават добар впечаток и перспективно да најдат вработување, особено бидејќи таквите состојби може да потрајат со години. Можеби и затоа како најефикасен начин за поттикнување на волонтерството е пред се решавањето на егзистенционалните потреби како предуслов а потоа остварувањето на видливи резултати од самото волонтирање.

Иако регрутирањето на волонтери не претставува масовна широко развиена активност во Република Македонија сепак постојат и позитивни искуства како на пример донесениот „Кодекс на Здружението на детски организации во Република Македонија“ (Прва детска амбасада во светот). Овој документ ги опфаќа принципите и вредностите усвоени од група организации инволвирани во активностите поврзани со заштита и промоција на детските права. Овде се опфатени традиционалните принципи на волонтерството (со слободен избор и без надомест) комбинирани со меѓународно прифатените норми кои се однесуваат на волонтерската работа (недискриминаторски одредби, добри услови за работа, обука за волонтерите). Слично на овие активности и други граѓански организации имаат развиено сопствени иницијативи базирани на нивните програмски потреби и приоритети, како на пример формирање на волонтерски центри или сервиси за размена на волонтери по пример на Европскиот волонтерски сервис, подготвување прирачници или водичи, промотивни настани и сл. Имајќи ја предвид определбата на Владата на Република Македонија за состојбата со волонтерството, по донесувањето на Законот за волонтерство во 2007 година и за полесно разбирање на неговата содржина, како од волонтерите, така и од страна на организаторите на волонтерската работа, со поддршка на Европскиот центар за непрофитно право издаден е „Водич за примена на законот за волонтерство“. Во него детално е објаснета содржината на Законот а исто така е даден и одговорот на најчесто поставуваните прашања. Со донесување на овој Закон, организаторот има обврска да води евиденција за волонтерската работа за што на волонтерот треба

да му издаде волонтерска книшка преку Министерството за труд и социјална политика³⁶.

Веднаш по донесувањето на Законот за волонтерство, Владата ја носи Стратегијата за промовирање и развој на волонтерството (2010-2015).

Имајќи во предвид дека волонтерството се заснова на принципите на доброволност како и дејствување во корист на други лица без надомест, Стратегијата цели да ги оствари следниве вредности³⁷:

- Признавање на традиционалната хуманост и солидарност;
- Поттикнување кон создавање здраво општество на свесни и совесни граѓани;
- Промовирање на соработката и чувството за општо добро кај сите општествени групни сегменти;
- Јакнење на општествената кохезија преку генерирање на чувство на доверба и солидарност помеѓу граѓаните;
- Адекватно реализирање на постојната правна рамка за волонтерство;
- Зголемување на свеста на граѓаните за волонтерско ангажирање и создавање на култура на негување и практикување на волонтерскиот ангажман;
- Развивање планови, механизми и мерки за стимулирање и поддршка на волонтерството во сите сегменти на општеството;
- Понатамошна изградба на социјалниот и човечкиот капитал преку волонтерскиот ангажман;
- Создавање организациско – комуникациски мрежи за синхронизирано и динамично промовирање на волонтерството на државно ниво;
- Придружување на Република Македонија кон глобалните европски и светски иницијативи за поттикнување на волонтерството и негово вклучување во законските и национални рамки.

Имајќи ги предвид карактеристиките на субјектите на кои се однесува Стратегијата, како и поставените цели кои треба да се исполнат, Стратегијата ги промовира начелата на³⁸:

- Доброволност;

36 Член 13 и 14 од Законот за волонтерство

37 Стратегија за промовирање и развој на волонтерството стр3

38 Стратегија за промовирање и развој на волонтерството стр 4

- Активна вклученост на волонтерите, граѓанските организации и институции;
- Соработка и партнерство;
- Отвореност и транспарентност;
- Взаемна доверба.

Како главни субјекти кои ќе се залагаат за исполнување на целите, начелата и мерките наведени во овој стратешки документ се³⁹:

- Министерство за труд и социјална политика, и други релевантни институции од областа на социјалната заштита и здравството;
- Министерство за финансии;
- Министерство за правда;
- Министерство за образование и наука;
- Агенција за млади и спорт;
- Генерален секретаријат – Одделение за соработка со невладини организации;
- Национален совет за развој на волонтерството;
- Локалната самоуправа;
- Граѓански организации;
- Верски заедници и религиозни групи;
- Образовни институции на сите нивоа;
- Медиуми.

Со цел да се обезбеди успешно планирање и спроведување на целите и мерките, Владата на Република Македонија формира Национален совет за развој на волонтерството. Надлежностите на овој совет се состојат во промовирање и развој на волонтерството како општествено корисна активност, планирање на поконкретни мерки и следење на развојот на волонтерството.

Националниот совет за развој на волонтерството е составен од девет члена од кои пет члена се номинирани од: Министерство за труд и социјална политика, Министерство за образование и наука, Агенција за млади и спорт, Генерален секретаријат – Одделение за соработка со невладини организации и ЗЕЛС. Останатите четири члена се номинираат од редовите на граѓански организации.

³⁹ Стратегија за промовирање и развој на волонтерството стр 4

Националниот совет го формира Владата на Република Македонија со одлука. Номинацијата на членовите ја вршат самите субјекти. Изборот на членовите – претставници на граѓанските организации се врши преку јавен повик по дефинирана процедура и критериуми. Членовите на советот не примаат надомест за својата работа. Нивниот мандат е од две години со право на еден реизбор.

За својата работа Националниот совет усвојува Деловник за работа а активностите кои што ги врши се финансираат од Буџетот како и од други извори. Административно – техничката поддршка ја обезбедува Министерството за труд и социјална политика.

Националниот совет во согласност со своите надлежности⁴⁰:

- Изработува програма за спроведување на мерки и активности;
- Поттикнува и координира активности за промоција на волонтерството;
- Го следи спроведувањето на стратегијата за промовирање на волонтерството;
- Предлага мерки за измени и дополнувања на Стратегијата и законската регулатива поврзана со волонтерството;
- Подготвува годишни извештаи за спроведување на Стратегијата за промовирање на волонтерството;
- Поттикнува размена на информации и искуства поврзани со волонтерството на национално ниво;
- Воспоставува партнерски односи со соодветни институции во Европската Унија и други меѓународни институции и организации;
- Ги координира активностите на субјектите задолжени за спроведување на Стратегијата за волонтерството;
- Предлага иницијативи за промовирање на волонтерството до Владата на Република Македонија;
- И врши други задачи утврдени со деловникот за работа.

Стратегијата за соработка со граѓанскиот сектор наведува дека Владата го истакнува волонтирањето како значаен сегмент на општеството, бидејќи овозможува граѓаните директно да придонесуваат во развојот и квалитетот на живеење во заедницата. Се вели дека граѓанските организации во Република

40 Стратегија за промовирање и развој на волонтерството стр 5

Македонија и во регионот се повеќе се потпираат на волонтерите во спроведување на нивните активности и дека затоа е пожелно волонтерството да се поттикне и да се овозможи мобилност на волонтерите низ регионот. Во овој документ Владата се заложува да создаде правна рамка што ќе го поттикнува и регулира волонтерството и ќе ги поддржи здруженијата и фондациите кои се насочени кон неговото промовирање. За таа цел, Владата се заложиле да донесе Закон за волонтерство, и Стратегија за промовирање и развој на волонтерството.

Националната стратегија за млади на Република Македонија⁴¹ истакнува дека „Развојот и јакнењето на цивилното општество, волонтерските и општествените здруженија се неопходен чекор во промоција на одговорно граѓанство и гаранција за демократијата“. Бидејќи оваа стратегија датира пред донесување на Законот за волонтерство, и во неа се наведува потребата од донесување на ваков Закон. Дополнително во делот на сугерирани активности за промовирање на солидарност и еднакви можности, се наведуваат следниве⁴²:

- Обука за волонтерска работа на млади луѓе, во сите сфери на општественото живеење;
- Реализација на програми за волонтерска работа на младите луѓе како дел од формалниот образовен систем во согласност со образовната програма;
- Реализација на програми за вклучување на млади луѓе како фасилитатори на проекти за млади и возрасни со економски или социјални проблеми, како начин на промоција на принципот солидарност;
- Признавање на стекнати сертификати препораки на доброволната работа како основа за поголема конкурентност при барање работа;
- Промоција и кампања за информирање, подигање на свеста и обука на млади луѓе и насение воопшто во однос на поддршка за волонтерска работа, промоција на солидарност, еднаквост сл;
- Изработка на информативен и соодветен систем составен од професионален кадар, млади волонтери и информативни материјали, со цел да се олесни одлуката на младите за избор на повисок степен на образование.

41 Национална стратегија за млади на РМ - донесена во 2006 година

42 Стратегија за промовирање и развој на волонтерството стр12

Голем број луѓе имат почувствувано здоволство, придобивки и позитивни чувства од волонтерската работа. Затоа пројавуваат предиспозиција истата активност да ја возвратат, да ја повторат и шират. Други пак, на општественото ангажирање гледаат како на чувство на должност, обврска која доаѓа заедно со државјанството или со припаѓање на некоја заедница. Понекогаш, волонтирањето произлегува од верските убедувања на единката, која смета дека духовна обврска е да се служи на другите во заедницата или тоа е начин да се допре до повисок духовен стадиум. Истовремено, волонтерството е добар начин единката да се социјализира, да се запознаат различни луѓе од сите домени на живот како и лесно склопување на нови пријателства. Во волонтеризмот вклучено е и позитивното чувство што го имаат луѓето бидејќи се заедно со други луѓе, активни се и над се имаат чувство на сопствена вредност во општеството. Собранието го донесе Законот за волонтерство со цел да создаде поповолни услови за волонтирање и да ги отстрани правните пречки кои го дестимулираат волонтирањето. Со стратегијата, Владата цели да придонесе кон обезбедување постојан развој и јакнење на волонтерското ангажирање во Република Македонија, да ја шири културата на волонтирање и да го поттикнува активизмот на граѓаните.

Ширењето на волонтерството дава можности особено на младите и невработени лица да развијат или да подобрат определени вештини, таленти или способности, да се обучат, да се здобијат со самодоверба и нови вредности и да бидат подготвени за разни можности за вработување. Од друга страна пак постарите лица, преку волонтирањето можат да останат активни и ангажирани, да придонесат кон заедничкото добро и да чувствуваат дека нивните способности се уште се вреднувани од заедницата. Образованито, доменот каде постои можност токму преку волонтерскиот активизам на најнепосреден и спонтан начин кај младите луѓе да се вградат хуманите вредности, демократската политичка култура и трендовите за постигнување поголем степен на општествена кохзија. Во оваа област, волонтирањето ќе се развива доколку се поттикнат примери на граѓанска должност кои се во состојба да ги мотивираат следните генерации да учествуваат во наоѓањето на одовори за разноликите потреби на заедницата. Исто така преку неформалното образование активистите се стекнуваат со знаења, способности и особини преку кои јакне активното учество во политичките и општествените процеси. Со ова се

оневозможува граѓаните самостојно да превземаат иницијативи и одговорности при решавањето на определени општествени проблеми. Од големо значење е и понатамошното промовирање на волонтерскиот ангажман во областа на социјалната заштита, бидејќи преку ангажирање на волонтерите во оваа област се очекува да се даде помош и поддршка на оние на кои им е најпотребна.

Граѓанските организации особено ја шират и наметнуваат културата на волонтерството преку активностите со кои ја исполнуваат својата мисија. Позитивниот резултат е двостран: волонтерите го зголемуваат обемот, влијанието и капацитетот на граѓанските организации, додека пак граѓанските организации им овозможуваат на волонтерите да се ангажираат во општествени услуги и да ги развиваат своите способности. Истовремено, преку волонтерството постои можност да се зголеми придонесот на граѓанскиот сектор кон развојот на заедницата, пред се преку соработка со бројни партнери: државни органи, со кои граѓанските организации можат да станат долгорочен партнер кој може да придонесе во квалитетот на услугите кои се доставуваат на граѓаните; локалните власти за излегување во пресрет на потребите на заедницата; медиумите со нивниот информативен придонес и сл. Сето ова придонесува кон професионализација на работењето на секторот. На овој начин се зголемува и јавната доверба кон граѓанскиот сектор од страна на јавноста, како и етаблирање на граѓанските организации во нивните средини, каде граѓаните ќе бидат во состојба да го препознаваат позитивното влијание на овие организации, да ги поддржуваат и да учествуваат во нивните иницијативи и активности. Бидејќи оваа стратегија се однесува на, и ја донесува Владата на Република Македонија, таа со нејзините органи и институции позитивно ќе одговори на идентификуваните потреби за волонтерска работа, врз основа на однапред подготвени планови и програми. Исто така таа и останатите инволвирани субјекти ќе бидат најголеми поддржувачи на политиката на ширење на волонтерската активност и ќе биде промотор на разновидните мерки кои би требало да се имплементираат преку државните институции и граѓански организации. Реализацијата на целите и мерките на Стратегијата најмногу ќе зависат од степенот на директна вклученост на државните органи и институции и граѓанските организации во доследна примена на планираното.

Главна цел на Стратегијата за промовирање на волонтерството е обезбедување на постојан развој, промовирање и јакнење на волонтерското

ангажирање во Република Македонија. Со Стратегијата Владата се залага да ги оствари следниве конкретни стратешки цели и за секоја од нив има усвоени посебни мерки⁴³:

1. Промовирање на волонтерството кај пошироката јавност – во насока да се поттикне интерес за волонтирање кај пошироките групи, да се зголеми застапеноста на информации за волонтирање во медиумите, да се промовира значењето на волонтерството, да се зголеми видливоста на волонтерите се превземаат следниве мерки:
 - организирање на промотивни кампањи за различни целни групи;
 - воспоставување на континуирана соработка со медиумите;
 - одбележување на денот на волонтерите (5 декември);
 - воспоставување на годишна национална награда „Волонтер на годината“.
2. Поттикнување на култура за волонтерство во рамки на образовниот систем – во насока на вклучување на децата, младите и студентите во волонтерски активности се превземаат следниве мерки:
 - воведување едукативни содржини и практични активности во рамки на наставните програми во основното и средното образование;
 - воспоставување на механизми за поттикнување на волонтерскиот ангажман на студентите од универзитетите во Република Македонија;
 - стимулирање на волонтерската пракса меѓу младите лица.
3. Зголемување на нивото на волонтирање во граѓанскиот сектор – можностите за волонтирање во граѓанските организации, да се зголемат капацитетите на организациите да работат со волонтери, и да се помогне процесот на регрутирање на волонтери во овие организации се превземаат следниве мерки:
 - поттикнување на размена на информации за можностите за волонтирање во граѓанскиот сектор;
 - поддржување на градење на капацитетите на граѓанските организации за вклучување и работа со волонтери;

⁴³ Стратегија за промовирање и развој на волонтерството стр 14

- зајакнување на инфраструктурата за развој на волонтерството (волонтерски центри, истражувања, центри за информирање, бази на податоци)
4. Воспоставување на систем на институционална поддршка на волонтерството. Во насока да се споведат мерките на стратегијата, да се следи спроведувањето на Законот и Стратегијата, да се поддржат програми за вклучување и развој на волонтерството и да се зголемат капацитетите на државните институции за работа со волонтери, се превземаат следниве мерки:
- воспоставување на Национален совет за развој на волонтерството;
 - следење на спроведувањето на законските решенија и планираните активности и нивна евалуација;
 - обезбедување на финансиска поддршка за проекти и програми за поттикнување и развој на волонтерството;
 - развивање на капацитетите на државните институции за работа со волонтери;
 - зајакнување на можностите за волонтирање кај младите лица.

1.7.2 Волонтерство во Република Хрватска

Во 2001 година во Хрватска односите помеѓу волонтерите, организаторите и корисниците на волонтерството биле регулирани низ неколку различни закони: Закон за задолжителни односи, Закон за пожарникарство, Закон за Црвен крст – од кои ниту еден не ги покривал сите аспекти на тие односи, ниту пак бил задоволувачки начинот на заштита на лицата вклучени во волонтерските активности. Податоците од истражувањата спроведени во текот на годините испратиле порака за недоволното познавање на вредноста што ја претставува волонтерството за едно општество. Истовремено, поради непостоење на пракса за редовна евиденција на бројот на волонтери како и бројот на нивните работни саати не може да се пресмета економската вредност на волонтерството.

Во контекст на одбележување на Меѓународната година на волонтерство во Хрватска, започнат е процес на изработка на закони со кои би се создала

нормативна рамка за афирмирање на волонтерството и неговото ширење. Бирото за задруги на Владата на Република Хрватска дало поддршка за основање на Национален одбор за развој на волонтерството. Работната група за изработка на Нацрт предлог Законот за волонтерство, основана е 2005 година од Министерството за семејство, бранители и меѓугенерациска солидарност. По шестгодишна континуирана и напорна работа на текстот на законот, консултации со претставниците на организации кои го поттикнуваат волонтерството, бројните задруги кои вклучуваат волонтери во својата работа како и претставници од јавната власт, лобирања и договарања, Законот за волонтерство 2007 година го гледа „светлото на денот“, и е изгласан на седница на Хрватското собрание (Хрватски сабор) во мај 2007 година. **Основен закон кој го регулира волонтерството во Република Хрватска е Законот за волонтерство. Стапил на сила во јуни 2007 година и претставува прв нормативен акт кој на волонтерството во Хрватска приоѓа на целосен начин.**

Законот за волонтерство⁴⁴ е донесен за да се обезбеди општествено опкружување повољно за развој на волонтерството, да се спречат можностите за злоупотреба, да се заштитат волонтерите и организаторите на волонтерството, да се уреди положбата на правните и физичките лица вклучени во организирано волонтирање на законска основа. Волонтирањето е дефинирано како доброволно вложување на сопственото време, труд, знаење и вештини со кои се извршуваат услуги или активности за доброто на друго лице или општо добро, а ги остваруваат лица на начин предвиден со Закон, без парична награда или побарување на друга било каква имотна корист за извршеното волонтирање. Со Законот се уредуваат и други основни поими поврзани со волонтерството, темелните начела на волонтерството, услови за волонтирање, права и должности на волонтерите како и на организаторот на волонтерство, услови за склучување договори за волонтерство, донесување на Етичкиот кодекс за волонтери, издавање потврда за волонтирањето, државна награда за волонтирање како и надзор над извршување на Законот. Посебно внимание се посветува на волонтирањето на малолетниците и работно неспособните лица,

44 Народне новине РХ бр.578/07 и 22/13

странските волонтери во Република Хрватска како и хрватските државјани во странство.

Надлежно тело за спроведување на Законот за волонтерство е Министерството за социјална политика и млади кое го осигурува спроведувањето на Законот за волонтерство и другите прописи кои произлегуваат од него, ја следи состојбата со волонтерството и предлага превземање соодветни мерки, прибира податоци за бројот на организатори на волонтерство, бројот на волонтери во Хрватска и бројот на државјани на Република Хрватска кои волонтираат во странство, како и други податоци врз основа на годишните извештаи на организаторите на волонтерство. Го свикнува Националниот одбор за развој на волонтерството, превзема други мерки и работи на развој на волонтерството и спроведување на Законот. Освен наведеното, Министерството претставува координативно тело и техничка поддршка на Националниот одбор за развој на волонтерството. Одборот е советодавно тело на Владата на Република Хрватска чија работа е од јавен карактер и која спроведува мерки и активности со цел – промоција и понатамошен развој на волонтерството. Во неговиот деветнаесет член состав се претставници на надлежни институции на јавната власт и институции надлежни за цивилно општество, образование, и социјална заштита, претставници на невладини организации кои се организатори на волонтерство како и независни стручњаци кои се занимаваат со волонтерство и граѓанско општество.

Едно од најважните задолженија кое го исполни Националниот одбор за развој на волонтерството е донесувањето на Етички кодекс на волонтери кој е усвоен во мај 2008 година. Кодексот ги пропишува правилата на однесување на волонтерите, на организаторот на волонтерство и корисникот на волонтирањето во согласност со начелата за волонтирање од Законот, и се очекува да резултира со понатамошно подобрување на квалитетот на волонтирање во Република Хрватска.

Врз основа на Законот донесени се два правилника. Првиот е правилник за државна награда за волонтирање⁴⁵, со кој е уредена постапката за доделување на „Државна награда за волонтирање“, како и процедурите поврзани со неа. Критериумите и одлуката за доделување ја донел Националниот одбор за развој

45 Народне новине РХ бр.106/07

на волонтерство. Вториот правилник е правилник за содржината на извештаите за извршените услуги и активности на организаторот на волонтерство⁴⁶. Овој правилник е наменет за организаторот на волонтерската работа.

Волонтирањето во Република Хрватска е релативно нова активност, и се чини дека денес тешко може да се замисли функционирање на демократски и здрави општества без волонтерски активности. Дејствувањето на организацијата на цивилно општество (ОЦД) не би можела без волонтери, луѓе кои без наплата ги вложуваат своето време и енергија во различни предизвици важни па дури и клучни за развој на заедницата.

Сосема е јасно дека Организацијата на граѓанско општество не би можела да опстане без „луѓе со големо срце“, а јасно е дека тие исти луѓе работат големи работи низ тие организации.

Меѓутоа, во јавните установи ситуацијата значително се разликува.

Волонтерите до неодамна многу ретко биле ангажирани во јавните установи. Во последно време волонтерските центри во Хрватска се посебни кои преку повеќедневни едукации за волонтерскиот менаџмент, па и преку други начини на поддршка, вложиле многу труд во развој на волонтирањето во јавните установи.

Волонтерскиот центар во Загреб помеѓу 2007 и 2008 година, успешно остварил програма за поддршка на установи во склопот на проектот, „Волонтерството како сврзник на Универзитетите и јавните институции на градот Загреб“ па само низ директна работа со установите за социјална заштита воочиле бројни предизвици и специфични потешкотии во вклучувањето на волонтери во работата, зависно од установата. Потоа е направен чекор напред односно, на иноваторски начин да им се помогне на јавните установи превентивно да се дејствува на некои проблеми и да се воочат можните препреки, па на тој начин да се унапреди процесот на ангажирање волонтери во работата на установите. На овој начин е создаден проект за поддршка наречен „Волонтерски менаџмент по мерка“, кој би им олеснил на јавните установи вклучување на волонтери, истовремено земајќи ги во предвид нивните способности.

46 Народне новине РХ бр. 101/08

Клучни елементи во програмот за поддршка „Волонтерски менаџмент по мерка“ се припрема и едукација на луѓе „однадвор“, волонтери-соработници, кои низ повеќемесечна поддршка го олеснуваат процесот за воведување волонтери во нивното секојдневно делување. Како поквалитетно би ги припремиле и едуцирале волонтерите-соработници и вработените во установата (идни координатори на волонтерите) за работа со волонтерите и би ги насочиле за квалитетна и ефикасна работа во тој процес е внесено во прирачник.

Волонтирање во јавните установи на полето на социјална заштита

Поставувајќи концептна рамка за разбирање на специфичноста на волонтирање во јавните установи на полето на социјална заштита, добро е прво да се појасни изворниот поим на **јавните установи**. Наведениот назив на секоја организација која се финансира изворно од државна сметка или од средишна, регионална или локална власт. Од оваа, добра генерална и широка дефиниција се гледа дека станува збор за широк аспект на установи внатре на поединечни полиња и област, на пример од телевизиска куќа до детска градинка. Волонтирањето е можно поготово во било која јавна установа, во колку тоа не е спротивно со нејзиниот Статут и начинот на дејствување, но клучниот интерес на оваа работа е насочена на волонтирањето во јавните установи во полето на социјална заштита. Волонтирањето во установи на полето на социјална заштита има своја специфичност која начелно можеме да ја поделиме на две групи.:

1. Специфичност во поглед на полето на дејствување т.е. во однос на корисниците;
2. Специфичност во поглед на стручњаци вработени во установата.

Поопширно ќе се осврнеме на двете групи на специфичност

Специфичност во поглед на полето на дејствување, т.е. во однос на корисници

Корисници во јавните установи на полето на социјална заштита во голема мера се припадници на т.н. ранливи групи на општеството: деца и млади со посебни потреби, деца и млади без одговорна родителска грижа, постари луѓе и т.н. Станува збор за групи кои, на некој начин „зависат од туѓа помош и заштита“ па не се во можност самостојно да се грижат за себе. Исто така, иако

во последните неколку години се направени многу значајни напори во процесот доинституционализација и нормализација на животниот век за корисниците на полето на социјалната заштита, а повеќе корисници на установите и понатаму остануваат во дом.

Користа од волонтерите во овој тип на установи повеќе е одошто јасна: волонтерите кои влегуваат во установа стануваат одреден спој со околината на значајни нови луѓе во социјалната мрежа на корисници. Волонтерите исто така, можат да претставуваат и голема помош на вработените во установите во вршењето на нивната работа и тоа конкретно рамномерно во работа и дружење со корисниците. Според податоците од истражувањето кое го спровел Волонтерскиот центар од Загреб во текот на 2007 година (Јуриќ и Томањик 2008) на пример задруга, установи и фабрики во град Загреб, а со оглед на тоа – перципирана добивка од волонтерската работа, работниците од установата во најголема мера како добивка, навеле во суштина квалитетен контакт со корисниците, можност за давање поголема услуга со помош кога вршат извонредни активности.

Специфичност на полето на стручњаци вработени во установата

Стручњациите вработени во јавните установи на полето на социјална заштита воглавно потекнуваат од т.н. помошна професија (социјални работници, психолози, педагози, рехабилитатори, социјални педагози). Нема да погрешиме во колку кажеме кои се вредностите здобиени по пат на волонтирање, помагање на други со работа за општо добро својствени за луѓе кои избираат ваков вид професија. На основа на волонтерска работа помошна струка наоѓаме еднакви алтруистички мотиви. За установите на полето на социјална заштита значајно е воглавно да се сретнат со волонтери кои се студенти за сроден вид професија, тие доаѓаат во установата со мотив за дополнително усовршување покрај редовните обврски на факултетот. Во тој контекст усовршување на студентите, стручњациите кои работат во установата менторираат на студентите, во склоп со професионалниот кодекс на струката, подучуваат и создаваат идни стручњаци. Можеби ваквото искуство на работа со студентите го осветлува фактот дека со перцепцијата добиена со волонтирање за самите волонтери значи стекнување работно искуство и добивање нови знаења

и вештини (Јуриќ и Томањик“, 2008). Многу студенти, кои ќе одберат некоја од установите за своја службена пракса, остануваат во таа установа како волонтери и после исполнувањето на своите студентски обврски.

Темелно со веќе спомнатото истражување (Јуриќ и Томањик“, 2008) можеме да направиме заклучок за начинот на работа со волонтерите во јавните установи во град Загреб:

- Установите доаѓаат до волонтери во најголема мера преку училишта и факултети, задруги и организации со лични контакти;
- Пожелните одлики на волонтерите се однесуваат во најголема мера на образование релевантно за работа во установата и способноста на извршената работа;
- Во установата преовладува воглавно несуществен и неформален пристап на работа со волонтерите;
- Во поглед на обука со волонтерите воглавно се работи за неформална обука во текот на извршување на работа за менторство;
- Доминантен начин на наградување на волонтерите се усмена пофалба и препорака.

Овие резултати упатуваат на одредена „призма“ низ која се гледаат волонтерите во јавните установи на полето на социјална заштита. Како овие установи во најголема мера соработуваат со студентите волонтери, постои тенденција на гледање на сите волонтери како на студенти. Но во суштина тука лежи и потенцијална замка на работа со волонтерите и установите за социјална заштита – не се сите студенти кои доаѓаат во установата идни професионалци „помагачи“ па за нивно прифаќање и работа со нив потребно е да се развива почесто потполно нова и поинаква стратегија и механизам.

Во врска со квалитетот на работата со волонтери потребно е да се развијат нови усмерувања и да се развие специфичен процес на прифаќање и работа со волонтерите.

1.7.3 Волонтерство во Република Србија

Во универзалната декларација за волонтерство можеме да прочитаеме дека волонтерството е еден од основите на граѓанското општество со што се афирмираат неговите битни вредности: пацифизам, слобода, еднакви можности, безбедност, правда, заедништво, солидарност помеѓу луѓето. А што во суштина значи денес во Србија да бидеш волонтер? Не само што правниот систем не го признава волонтерството како правна категорија (освен како приправнички стаж потребен за одредени професии), туку и меѓу луѓето е голем бројот на оние кои на волонтирањето гледаат со скепса и ја негираат алтруистичката мотивација на волонтерите. Живеејќи во услови на константна беда и хронична немаштија, во кои сопствената работна сила е единствено нешто што може секој просечен работник да понуди во замена за одржување на работ на егзистенција, племенитоста и алтруизмот ја изгубиле борбата со економската пресметка.

И покрај тоа што во последните години се соочуваме со проблем на дисторзиран систем на вредности, општа апатија на младите и нивната минимална партиципација во општествениот живот и одлучување, не ретко се слуша прашањето: „Сето тоа е убаво, но што ти точно имаш од тоа?“ или пак „Тоа би било добра карактеристика во твоето ЦВ“.

Очигледно е дека волонтирањето носи бројни бенефити и дека извесен број на млади му приобаат од ултилитаристички побуди, но по некое време поминато во работа за решавање на општетвено важни проблеми, во борба за права или пружање на поддршка на маргинализираните и дискриминираните групи, доаѓа до подигање на нивото на свеста на поголем број на волонтери. Наодите од социјално-психолошките истражувања говори дека и минимална вклученост во акција човекот го наведува да работи понатаму и повеќе. Прашањата, проблемите и борбата во која волонтерот во текот на работата е вклучен полека почнуваат да се интернализираат тој почнува да ги доживува како свои лични.

Волонтирањето во Република Србија е организирано врз база на доброволно пружање на услуги или вршење на активности:

- Од општ интерес

- За општо добро или за доброто на друго лице
- Без исплата на парична надокнада или побарување на друг вид корист.

Прописи во областа на волонтерството во Република Србија

- Закон за волонтирање⁴⁷
- Правилник за начинот на водење евиденција за организаторите на волонтерство⁴⁸
- Правилник за содржината и начинот на водење евиденција за волонтирање и поднесување извештај за волонтерство⁴⁹

Како организатор на волонтерството може да се јави:

- Правно лице чија примарна цел не е стекнување на добивка;
- Државен орган или единица на локална самоуправа
- Јавни претпријатија.

Организаторот може да организира волонтерска работа ако во согласност со законот за волонтирање:

- Организира волонтерство за општо добро;
- Со вршење на волонтерските дејности не се стекнува добивка;
- Волонтирањето не ја заменува работата на вработените или на другите работно ангажирани лица.

Организаторот на волонтерска работа е должен пред организирање на волонтерството да поднесе барање до Министерството за труд, вработување и социјална политика за добивање согласност за организирање на волонтерство.

Со барањето организаторот доставува и:

- Програма за волонтирање која ги содржи податоците за организаторот, потребни квалификации на волонтерот, место и траење на волонтирањето, бројот на волонтери и сл.;
- Правилник за организацијата и систематизација на работата;
- На барање на Министерството и други документи.

Според член 14 од Законот за волонтирање, Министерството е должно во рок од 15 дена од приемот на Програмата за волонтирање, односно од дополнувањето на документацијата да одлучи за давање/одбивање на согласноста за Програмата. Со овој Закон пропишана е и прекршочна

47 Службен гласник РС бр 36/10

48 Службен гласник РС бр 92/10

49 Службен гласник РС бр 92/10

одговорност за организаторот на волонтерство ако не добие согласност од Министерството за организирање на волонтерство.

Денес во Србија волонтерите се организираат и во волонтерски центри кои во соработка со други граѓански организации имаат изработено прирачници за волонтерство.

1.2.4 Волонтерство во Федерацијата Босна и Херцеговина

Историјатот на волонтерство во Босна и Херцеговина лежи на темелите на традиционална солидарност. Традицијата на одржување блиски односи и цврсти врски на солидарност во кругот на семејството и соседството изградена е на принципот на меѓусебна помош. Во историјата на Босна и Херцеговина на име, постои вкоренет обичај под името „моба“ и најчесто се среќава во селските подрачја. За ова време комшиите и роднините се организирале за да помогнат на некој да ги изврши земјоделските работи и тоа без надокнада. Ова е посебно видливо во случаи на организирање, припремање или реализација на важни настани кои за едно семејство би било тешко да ги организира сама.

Културното наследство на волонтерската работа во Босна и Херцеговина датира од порано, уште низ историјата преку дејствување на верските институции. Овде одсекогаш биле застапени исламската, католичката и еврејската религија. Верските заедници со време создале темелни општествени норми како што се взаемна помош и волонтерска работа која е од корист на пошироката заедница. Масовните акции на доброволна работа најчесто биле усмерени на помош на раселени лица, и ја изразувале солидарноста со овие лица. Така верските институции традиционално го охрабрувале волонтерството ширејќи ја оваа порака со пишан збор, проповеди или организирање на акции. И денес постојат верски групи кои се активни по пат на волонтерски акции. Такви здруженија се „Мерхамет“ при исламската верска заедница, „Добротвор“ кај православните и „Каритас“ кај католиците.

По завршување на Втората светска војна и воспоставување на социјалистичкиот систем, верските заедници прилично изгубиле на своето значење, затоа што социјалистичката власт скоро сите ингеренции на

општествен живот ги превзела на себе. Но и тогаш не се губи волонтерската работа затоа што во овој период се организирани работни акции кои не само што имале за задача обнова на земјата, туку нивна задача било и да се зацврсти братството и единството помеѓу народите.

За време на социјалистичкиот режим државата од верските заедници на себе превземала улога на двигател и организатор на грижата за луѓето, па волонтерската иницијатива со самото тоа е маргинализирана. Единствена општествена организација која донекаде дејствувала надвор од државно организираниот социјален систем е Црвениот крст.

Волонтерската работа била организирана на различни државни нивоа. Школите биле одговорни за реализирање на волонтерските активности по задолжителен план и програма по која учениците требало да работат во заедницата. Тоа биле работи воглавно поврзани со заштита на животната средина. Младината организирана во Сојузот на социјалистичката младина била главен реализатор на младинските работни акции кои беа многу популарен вид на организирање на волонтерска работа.

По пат на волонтерски акции биле реализирани повеќе активности од општа корист, со други зборови волонтирањето било централизирано без посебно демократско учество.

Законодавство за волонтерска работа во БиХ

Волонтерството како значаен сегмент на општеството и функционирањето на заедницата своето правно втемелување го добива во различни форми во зависност од државата и степенот на нејзиниот развој. Некаде се донесени посебни закони а некаде само одредби во одредени закони. Правниот систем во БиХ не го дефинира поимот волонтери во поширока смисла од специфично – сложеното уредување на државата.

Посебен вид на волонтеризам дефиниран е во работното законодавство на БиХ и нејзините ентитети. Во членот 55 од Законот за работа во институциите на Босна и Херцеговина⁵⁰ пропишано е дека работодавецот може да прими лице на стручно оспособување за самостојна работа, без засновање на работен однос (волонтерска работа), доколку работното искуство или стручен

50 Službene novine Federacije BiH бр. 26/04

испит утврден со закон или правилник за работни односи или друг правилник е услов за вршење работи на одредено занимање.

Во Федерацијата на Босна и Херцеговина волонтеризмот е регулиран со одредбите од член 28 од Законот за работа⁵¹ пропишани се условите и начинот на вршење на волонтерската работа кај работодавачот.

Во согласност со цитираниот член 28 од Законот за работа, волонтерот може да се дефинира како физичко лице кое без засновање на работен однос работи кај работодавецот и низ работно искуство стручно се оспособува за самостојна работа да би добиле квалификации кои се пропишани со Законот и Правилникот за работа.

Во периодот од 2004 до 2008 година, секторот за граѓанско општество во Федерацијата Босна и Хрцеговина реализирал низа промотивни и заговарачки активности со цел јавноста да се запознае со потребата за воспоставување на законска рамка на волонтерството. Овие активности резултирале со воспоставување на работна група која работела на изработка и промоција на едно од можните законски решенија на ниво на БиХ. Работната група ги собирала преставниците на разни домашни и странски организации и креирала преднацрт на Законот за доброволна работа (волонтеризам) но долго време не можела да го вклучи овој закон во парламентарна процедура на државно ниво.

Благодарение на напорите на младите активисти и волонтери, во 2008 година ентитетските власти на Република Српска формално го усвоиле Законот за волонтерство. На државно ниво на Федерацијата на Босна и Херцеговина, граѓанското општество и поединци во власта продолжиле со своите активности со цел да се овозможи формирање законска рамка со која формално би се заштитил и признал волонтеризмот и волонтерите. Значи во Босна и Херцеговина волонтирањето само делимично е регулирано со закон.

Волонтеризмот не е посебно популарен или добро разбран концепт во Босна и Херцеговина, што потврдува и ниската застапеност на формалниот волонтеризам кој во 2009 година изнесувал само 4,5% од целокупниот број на жители. Постојат голем број причини за оваа ситуација, од наследниот стар комунистички режим во кој „принудната бесплатна работа“ често била дефинирана како волонтерство, до кривката економија и високата стапка на

51 Službene novine Federacije BiH 43/99, 32/00 i 29/03

невработени (меѓу највисоките во Европа). Во такво окружување, тешко е да се очекува значаен пораст на бројот на волонтери без поголемо општествено и законско признавање на важноста на волонтирањето.

Конечно, по неколкугодишни макотрпни подготовки и преговарања на странски и домашни претставници со властите на Босна и Херцеговина, во декември 2012 година и во Федерацијата на Босна и Херцеговина е донесен Закон за волонтерство со кој посебно се регулирани правата и обврските како на волонтерите, така и на организаторите на волонтерска работа.

Денес во Босна и Херцеговина помалку од 5% жители се занимаваат со волонтерска работа. Новиот федерален Закон за волонтирање дава надеж дека барем малку ќе ги мотивираат младите да почнат да се занимаваат со општествено корисна работа. Долгорочно, волонтирањето ќе биде признато како работно искуство, ова е најважната одредба на новиот закон. Со Законот за волонтерство на Федерацијата на Босна и Херцеговина се регулирани правата и обврските на волонтерите и организаторите на волонтерска работа. Организаторот на волонтерска работа е должен врз основа на предходно донесена програма да склучи договор со волонтерот, да обезбеди услови за работа, да го внесе волонтерскиот стаж во волонтерска книшка и сл.

1.2.5 Компартивни согледувања на волонтерството во Република Македонија и земјите од регионот

Од направените споредби во однос на начинот на кој се регулира волонтерството во неколку бивши југословенски републики како и во Република Македонија може да се заклучи следново:

Во наведените споредби е карактеристично тоа што волонтерството бележи сличен напредок кај секоја од државите. Ова секако е и очекувано затоа што тие долги години заедно дејствуваат во рамките на СФРЈ. Кај сите овие држави од поранешната федерација, волонтерството било маргинализирано. Државата преку организираниот социјален систем дејствувала на централно ниво. Волонтерската работа била организирана на различни државни нивоа, а само Организацијата на Црвен крст донекаде дејствува надвор од системот. „Принудната бесплатна работа“ која била наречена волонтерската работа е

организирана на различни државни нивоа и тоа најчесто преку училиштата, а младината организирана од Сојузот на социјалистичката младина е главен реализатор на младинските работни акции. Значи маргинализирајќи го волонтерството секако дека и немало потреба за донесување на закон за волонтерство со кој посебно би се уредило ова прашање.

По распадот на СФРЈ и осамостојувањето на секоја од републиките се случуваат промени и во поглед на волонтеризмот. Во зависност од државата и степенот на нејзиниот развој, волонтерството го добива своето правно втемелување во различни форми. Во почетокот волонтерството е најзастапено во социјалната свера а особено во првите години по осамостојувањето а посебно по завршувањето на воените дејствија во некои од државите.

Со развојот на волонтеризмот се јавува и потребата за негово соодветно нормативно регулирање. Карактеристично е што волонтерството во Република Македонија, Република Хрватска и Република Србија бележи сличен развој, односно кај овие три држави истото е на сличен начин регулирано. Овие три држави следејќи ги законите во Европската Унија, волонтерството го регулираат со посебен Закон за волонтерство. Законот за волонтерство во Република Македонија и Република Хрватска е донесен во 2007 година, додека во Република Србија неколку години подоцна, односно во 2010 година. Со овој закон се регулирани правата и обврските на волонтерот како и на организаторот на волонтерска пракса. Институциите изготвуваат програми, склучуваат договори, издаваат волонтерски книшки во кои се бележи волонтерскиот стаж. Не случајно за споредба е земена Федерацијата Босна и Херцеговина. Правниот систем во Босна и Херцеговина не го дефинира поимот волонтери во поширока смисла, поради специфично – сложеното уредување на државата (во кантони). Посебен вид на волонтеризам е дефиниран во Законот за работа на институциите на Босна и Херцеговина и е регулиран со одредбите од член 28 од Законот за работа⁵², пропишани се условите и начинот на вршење на волонтерската работа кај работодавачот. Ова значи дека во Босна и Херцеговина волонтерството не е регулирано со посебен закон туку со дополнување на Законот за работа во 1999, 2000 и 2003 година. Сепак тоа не претставува пречка за неговиот развој. Донесувајќи го Законот за млади по неколкугодишни макотрпни подготовки и

52 Službene novine Federacije BiH, br.43/99, 32/00 i 29/03

во Федерацијата на Босна и Херцеговина е донесен Закон за волонтерство во декември 2012 година, со кој посебно се регулирани правата и обврските како на волонтерите, така и на организаторите на волонтерска работа.

Од направените споредби може да се заклучи дека во поглед на волонтерството, сите овие држави имаат многу сличен закон за волонтерство, и на ист начин истиот се применува во секоја од државите. На ист начин е регулиран статусот на волонтерите во државните институции, запишувањето на волонтерскиот стаж, правата и обврските што произлегуваат во текот на волонтирањето и слично. Законската регулатива е иста и во врска со организаторите на волонтерската работа во наведените држави. Сето ова се должи на тоа што сите овие држави ги вградуваат во своите законски одредби, одредбите од европските закони, кои секако се и еден од условите за членство во ЕУ кон кое сите тие се стремат (Хрватска е веќе членка на унијата).

Со зголемување на интересот за волонтерство низ годините карактеристична е и појавата на волонтерски центри (посебно во Хрватска и Србија) кои успешно делуваат на своите територии. На овој начин (преку волонтерските центри) организаторите на волонтерска работа можат да обезбедат волонтери кои веќе располагаат со потребните квалификации.

Овие центри имаат изготвено и свои правилници и прирачници како за волонтери, така и за организатори на волонтерска пракса.

2. Планирање на потребата од волонтерство во локалната самоуправа

При подготовка на плановите во ЕЛС треба да се обрати посебно внимание за планирање на потребата од волонтери. Мора да се внимава волонтерите да се ангажираат на работни места каде што веќе има вработени поради тоа што не смеат да се ангажираат волонтери на слободни работни места. Ова е со цел да не се злоупотребува волонтерскиот труд со цел да се намалат трошоците за вработување во ЕЛС. Затоа е потребно одделението за човечки ресурси да биде запознато со идните активности на ЕЛС, односно зголемениот обем на работа во секторите и одделенијата.

Напоредно со планирањето на човечките ресурси во ЕЛС се планира потребата од волонтерство.

Планирањето на потребата од волонтери се врши исто како и при планирање на човечки ресурси, врз основа на добро предвидливување на идните потреби следејќи ги стратегиските цели на општината. Програмата за волонтерство се изготвува врз основа на постоечкиот Правилник за систематизација и организација на работните места (за конкретната општина) во кој е опишано секое работно место поединечно, потребните квалификации за извршување на работите и сл.

Одделението за човечки ресурси има задача да ги утврди / испланира потребите од волонтери за секое работно место како и општите и посебни услови кои треба да ги исполнуваат истите за нивно ангажирање. Значајно е да се истакне дека со планирањето на потребниот број на волонтери исто така треба да се предвиди колку волонтери ќе бидат ангажирани интерно, односно во самата институција (општината), а колку ќе бидат екстерно ангажирани, односно за реализација на активности од значење на локалната заедница надвор од нејзините работни простории.

Исто како и при вработувањето потребно е да се испланира колкав број на волонтери ќе бидат во иднина ангажирани, со кои квалификации, образование и сл. Да се предвиди какво дополнително квалификување на волонтерите треба да се изврши преку обука за време на волонтерството.

Врз основа на утврдените потреби одделението за човечки ресурси изработува Програма за волонтери. Во неа се прецизира потребниот број на волонтери кои ќе бидат ангажирани, со какви квалификации треба да располагаат

истите, за кој временски период ќе бидат ангажирани, во кои одделенија ќе работат волонтерите и сл.

2.1 Програма за волонтерство во ЕЛС

Секоја ЕЛС за да може да ангажра волонтери во својата администрација потребно е да има Програма за волонтери. Врз основа на оваа програма општината може да распише оглас за прием на волонтери во кој ќе биде дефиниран бројот на истите како и потребното образование што треба да го имаат.

Огласот се објавува (дневен весник, агенција за вработување, Веб страна и сл) и како и при вработување има рок за пријавување.

По истекот на рокот, се споведува интервју со апликантите по што се врши избор на кандидати кои ќе волонтираат. Со истите се склучува договор за волонтирање со кој се регулираат меѓусебните права обврски помеѓу волонтерот и давателот на волонтерска пракса во овој случај конкретната општина. Врз основа на Програмата за волонтерство како и потпишаните договори со ангажираните лица се подигаат волонтерски книшки од Центарот за социјални работи во кои се врши евиденција на волонтерскиот стаж.

Од членовите на Мрежата за човечки ресурси на ЗЕЛС, на една од организираните работилници е изготвена унифицирана Програма за волонтерство, која понатаму секоја општина ќе ја приспособи за сопствените потреби. Програмата е изготвена со цел да се олесни работата на одделението за човечки ресурси кое е задолжено за изготвување на истата. Оваа програма се донесува еднаш годишно а доколку има потреба истата може да се измени и дополни. Во понатамошниот текст е Програмата за волонтерство која е изработена од Мрежата за човечки ресурси на ЗЕЛС на една од работилниците и истата може да ја користи и прилагоди спрема своите потреби било која општина во Република Македонија.

Врз основа на член 50 став 1 точка 14 и член 63 од Законот за локалната самоуправа (Службен весник на РМ бр 5/2002) и член 6 став 2 од Законот за волонтерство (Службен весник на РМ бр 85/07 и 161/08), градоначалникот на Општина _____, донесе

ПРОГРАМА
за волонтерство на Општина _____
за _____ год

I

Со оваа Програма се уредува ангажирањето на волонтери, условите и начинот на вршење на волонтерските услуги и правата и обврските на волонтерите во Општина _____ согласно Законот за волонтерство (Службен весник на РМ бр 85/2007 и 161/2008).

II

Волонтер во Општина _____ може да биде физичко лице со завршено минимум IV степен средно образование (се наведува степенот и видот на образование), кое дава услуги, вештини и знаења во корист на Општина _____, на доброволна основа, без надоместок соодветен на неговото образование.

III

Волонтерот за давање на услугите, знаењата и вештините за работи од надлежност на Општина _____ има право на надоместок на трошоци за храна и трошоци за превоз за доаѓање во Општина _____ и враќање до местото на живеење во висина од 15% од просечната месечна плата во Република Македонија и трошоците за службени патувања и трошоци за обука доколку за тоа има потреба.

IV

Општина _____ со волонтерот ќе склучи договор врз чија основа ќе се врши евиденција на волонтерски стаж во волонтерска книшка.

Оваа програма влегува во сила со денот на донесувањето.

Општина _____

ГРАДОНАЧАЛНИК

2.2 Нормативна рамка која го уредува волонтерството во Република Македонија

Во Република Македонија нормативната рамка за волонтерството е утврдена со следниве законски и подзаконски акти:

- Закон за волонтерство;
- Правилник за формата содржината на волонтерската книшка, начинот на нејзиното издавање запишување на податоци;
- Правилникот за начинот, постапката и евиденцијата за издавање согласност за волонтирање на странски лица во Република Македонија и
- Правилникот за водење евиденција на волонтерската работа.

2.3 Меѓународни акти

Меѓународните организации ги охрабруваат земјите да го унапредат и промовираат волонтерството. Обединетите нации ја прогласија 2001 година како Меѓународна година на волонтерството, а 5-ти декември е прогласен како Меѓународен ден на волонтерите. Европската унија ја прогласи 2011 година како Европска година на волонтерството. Меѓународните организации усвоија повеќе документи со цел да го промовираат волонтерството и да дадат насоки на земјите членки. Европскиот стратешки документ за отстранување на визните пречки за мобилност на младите од 2004 година, наведува дека волонтерството е во функција на изградба на силен европски идентитет на младите, а визната политика е во спротивност на овој идеал. Се препорачува младите волонтери да бидат поддржани од земјата – домаќин преку добивање бесплатни визи. Во „Белата книга на Европската Комисија“ се наведува дека постои потреба да се даде поголем акцент на мобилноста и доброволната работа на младите, појави за кои се смета дека не се доволно распространети и не им е дадено значењето кое го заслужуваат. Европската Комисија предлага волонтерски активизам во оние области кои не се покриени од други политички процеси како што е вработувањето, социјалната интеграција и образованието. Во таа смисла на волонтерскиот сервис се гледа како на облик на општествена партиципација и фактор за работна ангажираност и интеграција. Како таква таа излегува во

пресрет на очекувањата на младите и општеството во целина. Се сугерира да се земе предвид позитивното искуство на Европскиот волонтерски сервис кој може да наметне стандарди и практики во волонтирањето меѓу младите луѓе. За интеграција на волонтерството во повисоки рамки, документот препорачува на земјите – членки да ги отстранат сите можни пречки за да се стимулира мобилноста на волонтерите. На Европско ниво се смета дека е важно да се обезбеди волонтерскиот труд да се признава како образовно искуство добиено со неформално учење без разлика дали истото е добиено во земјата или друга земја членка на ЕУ. Предноста на неформалното учење е во неговата волонтерска и често самоорганизирачка природа, флексибилноста и поблиската врска со аспирациите и интересите на младите луѓе. Според Директивата 2004/114 на ЕУ, новите правила се базрани на дефинирањето на статусот студент, практикант и / или волонтер кои веќе се употребуваат во Европското право, а посебно во различни програми кои ја промовраат мобилноста на овие групи. Оваа Директива детално ги определува условите, временскиот престој и другите елементи на волонтирањето на лица кои доаѓаат од земји кои не се членки на ЕУ. Одредбите од Директивата за условите за прием на граѓани од трети земји со цел студирање, размена на ученици, неплатена обука или волонтерство, се транспарентни во Законот за волонтерство на Република Македонија.

Во 2008 година Меѓународната организација на трудот донесе Упатство за мерење на волонтерската работа со кое предлага методологија со цел да им даде насоки на земјите во напорите да ја определат и измерат економската вредност на волонтерскиот труд.

Меѓународните организации, предлагаат земјите да ја подобрат законската рамка за непречен развој на волонтерството. Резолуцијата на Генералното Собрание на ОН 6/38, препорачува земјите да овозможат поволна фискална, законодавна и друга рамка, вклучувајќи ги организациите на заедниците на непрофитните организации кои се занимаваат со волонтерска работа. Генералното Собрание на Советот на Европа преку препораката 1496 (2001) за подобрување на статусот и улогата на волонтерството во општеството, по повод Меѓународната година на волонтерите, препорачува Комитетите на министри да побараат од секоја земја – членка да ги идентификува и елиминира во своите закони и практики пречките кои директно или индиректно ги попречуваат

луѓето да волонтираат. Исто така е побарано да се намали даночниот притисок со кој се казнува волонтерската активност, да им додели на волонтерите адекватен правен статус и соодветна социјална заштита, а при тоа почитувајќи ја нивната независност, како и отстранување на финансиските пречки за волонтирање. Слично на ова, Советот на Европа во Резолуцијата (94)4 им препорачува на државите да ги дефинираат волонтерските услуги на национално ниво, при тоа нагласувајќи ги образовните аспекти на волонтерството како и неговото значење за општеството.

Прашањето на волонтерството е уредено во повеќе земји од Европската Унија со посебен Закон за волонтерство (Италија, Полска, Унгарија Хрватска и тн), некои се во процес на подготовка на такви закони, а кај одредени земји статусот на волонтерството е предмет на регулирање на повеќе законски акти кои не се специфично наменети за волонтерите.

Обединетите нации 2001 година ја прогласија како Меѓународна година на волонтерството, а 5-ти декември прогласен за Меѓународен ден на волонтерот.

Европската унија ја прогласи 2011 година како Европска година на волонтерството.

Меѓународните организации усвоја повеќе документи со цел да го промовираат волонтерството и да дадат насоки на земјите членки.

Република Македонија го прифаќа ставот на ЕУ и ООН дека волонтерството е вредност која придонесува за создавање промени во општеството и дека од таа причина за волонтерите треба да се изгради опкружување во кое нивната работа ќе биде препознаена и окарактеризирана како неопходна за развој на општеството.

На 5-ти декември денот на одбележувањето на Меѓународниот ден на волонтерите Општина Велес ја доби Националната награда за најдобар организатор на волонтерска работа во Македонија. Наградата ја додели Министерството за труд и социјална политика кој распиша конкурс за Национални волонтерски награди. Апликацијата на Општина Велес е најдобро оценета, што значи дека општината е оценета за најдобар организатор на волонтерска работа.

Во Општина Велес, според Законот за волонтерството, ангажирани се 12 волонтери. Тоа се млади луѓе со завршено високо образование од разни струки, кои се ангажирани во сите одделенија во општината и им се доделени работни задачи во согласност со нивните струки, знаења и вештини.

Изминатиов период волонтерите учествуваа во културните манифестации што ги организираше Општина Велес, потоа во реализацијата на проектните активности од доменот на социјалната заштита, грижата за стари лица, СОС линијата, „Топол дом“, Граѓанскиот сервис центар, но и во работата со посебните групи на граѓани на кои им е потребна помош. Волонтерите се вклучени и во секојдневните активности на Општина Велес со што имаат можност целосно да се запознаат со процесот на работењето, но и со надлежностите на Општината.

Општина Велес важи за една од општините со мал број на вработени. Со ангажирањето на волонтерите се олесни работата на вработените во општинската администрација, се почувствува позитивизам во средината и волонтерите сосема успешно се вклучија во тимското работење, што е препознатлив белег на општината. Од друга страна пак, се придонесе овие млади луѓе желни за работа да ја почувствуваат работната атмосфера, да го покажат своето знаење во праксата и да го почувствуваат задоволството од успешно завршената работа. Вработените пак, нештедејќи го своето знаење и искуство ги прифатија младите волонтери, ги воведоа во работата и ги направија дел од својот работен тим.

Преку вклучувањето на волонтерите од различни струки во сите дејности на Општината што се од нејзина надлежност, практично се обезбедуваат подготвени човечки ресурси, обучени за потребите на институцијата која е организатор на волонтерската работа, во случајов, Општина Велес.

2.4 Домашно законодавство

Најважниот чекор за воспоставување на солидна норматвна рамка за соодветно регулирање и понатамошно поттикнување на волонтерството е

остварено во 2007 година со усвојување на Законот за волонтерство⁵³, како и неговите измени⁵⁴ од 2008 година. Со овој Закон Република Македонија се вклопи во добрите европски практики и ги усвои препораките на меѓународните организации. Причината за донесување на овој закон е во фактот што дотогаш областа на волонтерството и волонтерскиот труд не беа соодветно опфатени со друг закон. Оваа состојба создаваше низа забуни и нејаснотии при употреба на термините „волонтер“, „стажант“ или „практикант“ како и во примената на останатите закони кои имаат допирни точки со статусот на волонтерите.

Основни начела врз кои се заснова законот се: доброволност, заштита на волонтерот како и организаторот на волонтерката работа, забрана за искористување на волонтерот и забрана за дискриминација.

Законот ги регулира следниве прашања:

- Што е волонтерство (дефинирање), признавање на статусот на волонтерите и јасна одредба со која се дозволува волонтерството;
- Условите и начинот на вршење на волонтерството;
- Права и обврски на волонтерот и организаторот на волонтерство;
- Воведување на формален законски инструмент – Договор за волонтирање, во кој се содржани правата и должностите за волонтерите и за организаторот на волонтерство;
- Евиденција на волонтерската работа;
- Заштита на бенфициите кои волонтерите ги добиваат во случај на невработеност.

Под определените законски улови и начин на остварување на волонтерството, волонтери можат да бидат домашни и странски физички лица, па дури и малолетници⁵⁵. Странски лица го остваруваат правото на волонтерство врз основа на претходно добиена согласност од Министерството за труд и социјална политика, и регулиран престој во државата⁵⁶.

Како субјект (организатор) на волонтерската работа можат да се јават: здружение, фондација, јавна установа, орган на државната власт, верска

53 Сл. Весник на РМ бр 85/2007

54 Сл. Весник на РМ бр 161/2008

55 Член 5 од Законот за волонтерството

56 Член 5 и 8 од Законот за волонтерството

заедница или религиозна група, единица на локалната самоуправа и градот Скопје.

Волонтерската работа се остварува врз основа на Програма за волонтирање.

Законот за волонтерство беше подготвен со учество на граѓанскиот сектор на организирани работилници каде и волонтерите и организаторите на волонтерската работа ги искажаа состојбите и проблемите со кои секојдневно се соочуваат. Процесот на донесување на Законот како и неговата содржина се користат како примери на добра практика и се промовираат во земјите во регионот како и во публикации на меѓународни организации.

Освен Законот за волонтерство, постојат и други закони и документи кои имаат допирни точки и регулираат прашања поврзани со волонтерите и волонтерската работа, како што се:

- Закон за социјална заштита (волонтерската работа се наведува како средство на програмата за справување со социјалните проблеми);
- Закон за безбедност и здравје при работа (се вклучуваат и волонтерите во однос на обезбедување на мерки за безбедност и здравје при работа);
- Закон за придонеси од задолжително социјално осигурување (во него е уредено прашањето на осигурување во случај на професионални болести и повреди на работа);
- Закон за персонален данок на доход (каде трошоците поврзани со волонтерската работа се ослободуваат од персонален данок на доход);
- Закон за странци (со него се регулирани условите за добивање на дозвола за привремен престој за звршување на волонтерска работа⁵⁷).

57 Член 49 од Законот за волонтерството

II дел

1. Методологија на истражувањето

1.1 Научна и општествена оправданост на истражувањето

Научната оправданост постои поради потребата од сознанија за тоа дали постои врска помеѓу планирањето на човечките ресурси кои се или ќе бидат вработени на неопределено време и ангажирање на волонтери за одреден период.

Општествената оправданост е да се создадат планови за човечки ресурси спрема потребата на ЕЛС, во согласност со надлежностите кои општината ги има, и/или ќе ги добие во иднина. Изготвување на унифицирана Програма за волонтери со која ќе се организира волонтерството во ЕЛС на територијата на Република Македонија.

1.2 Предмет на истражување

Потребата од планирање и ангажирање на човечки ресурси во ЕЛС и значењето на планирањето за искористување на волонтерскиот труд во работата на ЕЛС и развојот на локалната заедница.

А) Предмет на истражување на овој магистерски труд е „Планирање на човечки ресурси во локалната самоуправа со посебен осврт на волонтерството“.

Б) Операционално дефинирање на предметот на истражување и негово расчленување на составни делови:

- Улогата на планирањето при екипирањето на одделенијата/секторите во ЕЛС и изготвување на акт за систематизација и организација на работните места;

- Улогата на планирањето при утврдување на потребата од волонтерски труд и неговото влијание за развој на граѓанското општество и учество на граѓаните во работата на локалната заедница.

1.3 Цел и карактер на истражувањето

Постојат две основни цели: научна цел и практична цел на истражувањето.

А) Научна цел на истражувањето

Научна цел на овој труд е врз основа на ставовите на испитаниците да се испита значењето на планирањето како менаџмент функција во локалната самоуправа и да се дојде до сознанија кој и на кој начин врши проценка на состојбата со човечки ресурси во општината. Врз база на податоците од испитаниците да се добијат сознанија за планирањето на потребата за вклучување на волонери во работата на општините.

Б) Практична цел на истражувањето

Практичната цел на овој труд е да врз основа на податоци од претходни истражувања како и добиените резултати од истражувањето се создаде една општа слика за значењето на планирањето во ЕЛС на територијата на Република Македонија. Посебен акцент во овој труд се става на искористувањето на внатрешните човечки ресурси со кои располага ЕЛС во моментот, потреба за обука и развој на вработените или нивна преквалификација. Врз основа на податоци од неколку ЕЛС во Република Македонија во однос на искористување на капацитетот на вработените да се создаде слика на кој начин ЕЛС се справуваат со недостиг на вработени при зголем обем на работа како резултат од зголемување на надлежностите и од какво значење е учеството на волонтерите и значењето на нивниот труд за работата на ЕЛС.

2. Задачи на истражувањето

Поставената цел за базично истражување на овој магистерски труд се конкретизира преку следните задачи:

- Да се испита потребата од планирање на човечки ресурси во ЕЛС во Република Македонија.

- Да се испита значењето на планирањето за организирање на општинската администрација и исполнување на целите: „Секој вработен на соодветно работно место“.
- Да се испита потребата од вклучување волонтери за зголемување на ефективностa на општинската администрација и подобрување на услугите на граѓаните.
- Да се испита поврзаноста на планирањето на човечки ресурси во општините со планирањето на потребниот број волонтери согласно со секојдневните и идни потреби на ЕЛС.
- Да се испитаат придобивките на општината од ангажираните волонтери.
- Да се испита како е организирано и на кој начин се врши ангажирањето на волонтери во ЕЛС.
- Да се испита дали волонтерството овозможува стекнување со конкретно работно искуство.
- Да се испита дали волонтерството има улога во зголемување на можноста за вработување на младите лица.

3. Хипотези на истражувањето

Согласно предметот, целта и задачите главната хипотеза на ова истражување гласи:

Според ставовите на испитаниците постои поврзаност помеѓу планирањето на човечки ресурси во локалната самоуправа и планирање на потребниот број волонтери во работата на ЕЛС, односно вклучување на волонтерството во самото планирање на човечки ресурси во ЕЛС.

Како посебни хипотези на истражувањето се поставуваат следниве:

X1: Планирањето и анализата на човечки ресурси овозможува соодветно пополнување на работните места

X2: Планирањето допринесува да се утврдат сегашните и идни потреби од човечки ресурси

X3: Волонтерството придонесува за стекнување со работно искуство и претставува начин да се започне професионална кариера

X4: Младите луѓе преку волонтирањето во општините ги зголемуваат своите работни вештини

X5: Вклучувањето на млади лица во работата на општината како волонтери наидува на добра прифатеност од вработените

X6: Постои задоволство од задачите кои ги извршуваат волонтерите за време на волонтирањето

X7: Постои задоволство од споделување на работните задачи на вработените со ангажираните волонтери

4. Варијабли на истражувањето

Ова истражување има свои варијабли кои го детерминираат и нив ќе ги поделиме во две групи, односно на независни варијабли на истражувањето и зависни варијабли на истражувањето.

1. Независни варијабли на истражувањето се: планирањето на човечки ресурси во локалната самоуправа како една од основните менаџмент функции и волонтерството со сите свои карактеристики.
2. Зависни варијабли на истражувањето се:
 - Соодветно пополнување на работните места врз основа на компетенциите на вработените;
 - Утврдување на сегашни и идни потреби од вработени;
 - Зголемување на работните вештини кај младите лица кои волонтираат во општината;
 - Чувство на корисност и личен придонес за локалната заедница;
 - Задоволство од споделувањето на работните задачи помеѓу вработените и волонтерите;
 - Законската регулатива.

5. Методи, техники и инструменти на истражување

Во ова истражување доминира примена на дескриптивниот метод на истражување. Извршена е анализа на состојбата, вршена е компарација и генерализација на податоците.

Во согласност со поставените задачи на истражувањето применети се следните истражувачки техники:

Анкетирање – беа спроведени два вида на анкетни прашалници и тоа, еден вид на анкетни прашалници за одговорни лица за човечки ресурси во три општини, и друг вид на анкетни прашалници за волонтерите кои се ангажирани во истите општини.

6. Популација на примерок

Ова истражување се однесува на одговорните лица за човечки ресурси во три општини во Република Македонија, како и на волонтери кои се ангажирани во овие три општини. Примерокот за ова истражување е обезбеден преку случаен избор.

Во истражувањето беа вклучени одговорни лица за човечки ресурси во општините: Велес, Прилеп и Штип, како и волонтери ангажирани кај нив.

Вкупниот број на испитаници во примерокот на ова истражување е 32 и тоа: 29 (дваесет и девет) волонтери и 3 (три) одговорни лица.

Во првата фаза од анкетниот лист кој е поделен на лицата одговорни за човечки ресурси во општините се содржани прашања во врска со планирањето човечки ресурси во општината согласно систематизацијата на работни места, додека вториот дел се однесува на ангажирањето на волонтери во општините, вклученоста на волонтерите во плановите и начинот на кој е тоа организирано. Анкетните листови кои се поделени на волонтерите содржат прашања во врска со условите за волонтирање, нивниот мотив и дефинирање на волонтерството.

Во втората фаза се врши обработка на добиените резултати од анкетните листови и нивна обработка.

7. Организација и тек на истражување

Истражувањето за магистерскиот труд беше организирано во месеците ноември и декември 2013 година.

Испитаниците беа анонимни поради обезбедување на поголема објективност на дадените одговори.

Во првата фаза на истражувањето, по електронска пошта беа пуштени двата вида на анкетни прашалници до одговорните лица за човечки ресурси во трите општини, кои понатаму анкетните прашалници за волонтери ги поделија на волонтерите кои беа ангажирани во општината. Пополнетите прашалници ги вратија по електронски пат.

Во втората фаза беше извршена обработка на добиените одговорени анкетни прашалници.

Во третата фаза следи анализа на добиените резултати и донесување на заклучоци.

III дел:

Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Ова емпириско истражување е направено со цел да се согледа процесот на планирање на вработени и волонтери во единиците на локална самоуправа во Република Македонија.

Емпириското истражување е направено на вработени и волонтери во следните три општини во Република Македонија: Општина Велес, Општина Штип и Општина Прилеп.

Целни групи:

- Вработени во ЕЛС во Одделението за човечки ресурси во трите општини
- Волонтери ангажирани во општините

За таа намена изготвени се два анкетни прашалника, и тоа за правата група прашалникот е составен од 17 (седумнаесет) прашања, а за втората група прашалникот е составен од 14 прашања.

Прашалниците беа испратени до испитаниците по електронски пат и на ист начин се вратени одговорите.

Доставените резултати се сумираа и е направена евалуација на сите одговори, со цел да се направи слика за тоа на кој начин се врши планирањето на човечки ресурси во општините во Република Македонија, кој учествува во планирањето, колку се вклучени волонтерите во работата на општините, мотивот за волонтирање и сл.

Во прилог на овој труд се дадени и прашалниците кои што беа испратени до испитаниците.

Прашалникот број 1 е испратен до раководители на одделенија за човечки ресурси во трите општини, додека Прашалникот број 2 е испратен до 35 волонтери ангажирани во трите општини од кои 29 одговорија на анкетниот прашалник.

Во понатамошниот текст следат дадените одговори по прашалниците:

Прашалник број 1

Во почетниот дел од анкетниот прашалник за вработени во општините се побараа општи податоци од одговорните лица кои го пополнија истиот. Според добиените одговори можеме да заклучиме следново:

Во општините Велес и Штип поради непополнетост на Одделението за човечки ресурси одговорите се дадени од раководителите на Одделението за општи и правни работи, а одговорите од Општина Прилеп се од Одделението за човечки ресурси. Анкетираните се на возраст од 41 до 50 години, се од женски род и имаат исто звање – раководител на одделение.

На прашањето: **„Кој е носител на процесот на планирање на човечки ресурси во Вашата општина при изготвување на актот за систематизација на работните места?“** се добиени следните одговори од испитаниците: главен носител на процесот на планирање на човечки ресурси при изготвување на актот за систематизација на работните места е градоначалникот во сите три општини. Во процесот на планирање и изготвување на актот за систематизација учесниците се движат во рамки на законските прописи со кои е регулирано вработувањето на општинската администрација. Од тука можеме да ја докажеме вистинитоста на хипотезата дека со добро планирање се подготвува Правилникот за систематизација на работните места.

На прашањето: **„Кој е вообичаен плански период?“** добисни се податоците дека во сите три општини вообичаениот плански период е за 2 до 3 наредни години, но ова не значи дека не се врши измена и дополнување на планот и за време на планскиот период. Од овде може да се докаже вистинитоста на хипотезата дека планирањето допринесува да се утврдат сегашните и идни потреби од човечки ресурси.

Во табелата што следи се претставени податоците за вработените според „Правилникот за систематизација на општинската администрација“ на секоја од општините по звање, согласно Законот за државни службеници и Законот за работни односи.

Број на вработени по звање			
Звање на државни службеници по систематизација	Општина Велес	Општина Штип	Општина Прилеп
Раководител на сектор	2	3	4+1заменик
Раководител на одделение	9	7	8
Советник	18	34	18
Виш соработник	7	1	7
Соработник	1	27	5
Помлад соработник	/	2	/
Самостоен референт	15	27	25
Виш референт	/	2	5
Референт	/	2	/
Помлад референт	1	1	/
Вработени во општината по други закони (технички персонал)	9	21	11
Вкупно вработени во општинска адмнистрација без припадници на ТППЕ	62	124	85
Потребен број вработени по систематизација	11	10	15

Табела бр1

На прашањето: **„Раководителите на одделенијата во општината активно учествуваат во подготовката на плановите (систематизација) и програмите“** сите испитаници одговорија позитивно.

Во општините Велес, Штип и Прилеп сите раководители (на сектори и одделенија) учествуваат во подготовката на Правилникот за систематизација, а исто така учествуваат и при изготвувањето на Програмата за волонери. За ова е потребно добро планирање на човечки ресурси, односно добро планирање на потребниот број на луѓе и нивните квалификации.

На прашањето: **„При пополнување на слободни работни места во општината најпрвин се врши анализа на внатрешните човечки ресурси“** од сите три општини дадени се потврдни одговори.

При пополнување на слободните работни места најпрвин се врши анализа на вработените во администрацијата и можноста истите да бидат прераспоредени спрема квалификациите кои додатно ги стекнале преку неформално образование во текот на работата, или го дооформиле своето формално образование. На овој начин се докажува хипотезата дека планирањето и анализата на човечки ресурси овозможува соодветно пополнување на работните места.

Според дадените одговори на прашањето: **„Дали вашата општина вклучува волонтери во својата работа?“** сите три општини во својата работа вклучуваат волонтери.

На прашањето: **„На кој временски период се ангажирани волонтерите?“**, испитаниците можеа да дадат повеќе од еден одговор. Од дадените одговори можеме да заклучиме следново:

- Општина Велес ангажира волонтери на временски период од 6 месеци
- Општина Штип ги ангажира на период од: 2 до 3 месеци, 6 месеци и по потреба и

- Општина Прилеп ангажира волонтери на 6 месеци и по потреба.
Сето ова значи дека секоја од општините врши ангажирање на волонтери согласно своите потреби.

На прашањето: „Во кои одделенија во општината се ангажирани волонтерите?“, дадените резултати се во табелата бр 2 што следи:

Име на општина	Одделение во општина
Општина Велес	Во сите одделенија
Општина Штип	Општи и правни Јавни дејности Урбанизам ЛЕР Финансии
Општина Прилеп	Општи и правни Урбанизам Комунални дејности ЛЕР Информатичка технологија Финансии Човечки ресурси

Табела бр. 2

На прашањето: „Како би го оцениле односот на волонтерите во општината кон вработените?“ според дадените одговори од испитаниците можеме да заклучиме дека односот на волонтерите кон вработените во трите општини задоволува. Волонтерите со големо внимание ги следат инструкциите од вработените кои им се потребни за извршување на секојдневните работни задачи. Со ова се потврдува точноста на хипотезата 4 според која младите луѓе преку волонтирање ги зголемуваат своите работни вештини.

Со добиените одговори на прашањето: „**Како би го оцениле односот на вработените во општината кон волонтерите?**“ се докажува хипотезата дека вклучувањето на млади лица во работата на општината како волонтери наидува на добра прифатеност од вработените.

Според дадените одговори можеме да заклучиме дека и односот на вработените кон волонтерите е на задоволително ниво, односно ако до скоро на волонтерите се гледаше како на некој што е тука за да го исполни своето слободно време, денес волонтерите (со помош на вработените) извршуваат конкретни задачи. Вработените ги прифаќаат волонтерите како лица рамни на себе.

Во продолжение следат резултати на уште неколку прашања во врска со волонтерите. Овие прашања се однесуваат на обврските на организаторот на волонтерска работа (во случајов општините), во врска со исплаќање на материјални трошоци на волонтерите, склучување на договори и евидентирање на волонтерски стаж.

Според дадените одговори можеме да заклучиме дека во сите три општини се врши исплата на материјални трошоци на волонтерите, се склучуваат договори за волонтерство и се врши евиденција на волонтерски стаж во волонтерска книшка, односно во целост се применуваат одредбите од Законот за волонтерство.

На прашањето: „**На кој начин ги наградувате волонтерите?**“ испитаниците дале идентичен одговор, односно во сите три општини како награда за успешно извршените работи со волонтирањето најчесто се упатува јавна благодарност кон ангажираните волонтери преку локалните медиуми.

Според Вас како би го дефинирале волонтерството?

Според дадените одговори од испитаниците, вработените во општините волонтерството го дефинираат на следниот начин:

- Волонтерството е начин на подготвување на нови искусни човечки ресурси, спремни да одговорат на предизвиците кои стојат пред нив во институциите во кои би работеле во иднина;
- Стекнување на конкретни работни вештини со кои се зголемуваат можностите за вработување;
- Запознавање со секојдневните проблеми на населението во локалната заедница и учество во нивното разрешување;
- Младите луѓе се чувствуваат корисни со извршување на работи од интерес на својата локална заедница;
- Стекнување на искуство за работа со странки.

Од дадените одговори можеме да заклучиме дека за разлика од некогаш кога на волонтерството се гледаше како на отскочна даска за вработување, денес волонтерството претставува можност за младите лица да се стекнат со конкретно работно искуство по завршување на формалното образование. Ова ја потврдува хипотезата дека волонтерството придонесува за стекнување со работно искуство и претставува можност да се започне професионална кариера.

Прашалник број 2

На овој прашалник одговорија волонтери ангажирани во Општина Велес, Општина Штип и Општина Прилеп

Од вкупно одговорени 29 анкетни прашалници 17 испитаници се од женски пол а 12 од машки пол.

Возраста на испитаниците е прикажана во табелата што следи.

Колку години имате?	
а) до 25	7
б) од 26 до 30	22

Според степенот на образование можеме да заклучиме дека сите ангажирани волонтери имаат завршено прв циклус на студии а двајца од нив и втор циклус на студии.

За огласот за волонтирање сите анкетирани волонтери се информирале преку интернет страната на општината.

Бидејќи до скоро ретко беа ангажирани волонтери во државните институции (освен во социјалната свера) многу мал број од испитаниците имаат претходно волонтерско искуство, односно само 5 испитаника имаат претходно волонтерско искуство.

На прашањето: „Која е причината за Вашето волонтирање?“, испитаниците одговорија на следниов начин:

Ставови	f
а) стекнување на практично искуство	16
б) учество во работата на општинската администрација	20
в) личен придонес за локалната заедница	18
г) можност за вработување	7

Од дадените одговори по ова прашање можеме да заклучиме дека младите лица ангажирани како волонтери како главна причина го истакнуваат учеството во работата на општинската администрација. На овој начин тие се стекнуваат со конкретно практично искуство и би дале свој личен придонес за локалната заедница. Можеме да заклучиме дека се напушта мислењето кај младите лица дека волонтирањето значи залудно потрошено време или начин на вработување. Ова ја потврдува хипотезата дека со своето учество во работата на општината волонтерите даваат свој личен придонес на локалната заедница.

По одговорите од анкетираниите волонтери за познавање на правата и обврските од волонтерството можеме да заклучиме дека волонтерите се запознати со своите права и обврски. Според дадените одговори волонтерите добро ги познаваат одредбите од Законот за волонтерство.

На прашањето: „Во кое одделение во општината волонтирате?“ во табелата што следи се наведени одделенијата во кои волонтерите ја извршуваат својата волонтерска работа

Име на одделение	f
Одделение за правни и општи работи	6
Одделение за јавни дејности	2
Одделение за јавни набавки	1
Одделение за урбанизам и заштита на животна средина	7
Одделение за комунални работи	2
Одделение за локален економски развој	3
Одделение за информатичка технологија	2
Одделение за финансиски прашања	3
Одделение за инспекциски надзор	1
Одделение за внатрешна ревизија	1
Одделение за управување со човечки ресурси	1

Од податоците во табелата можеме да заклучиме дека волонтерите се интегрирани во сите одделенија во општината а нивниот број зависи од обемот на работата во одделението.

Според добиените одговори, меѓусебниот однос на волонтерите во целост задоволува а резултатите се забележани во табелата што следи:

Како би го оцениле односот на останатите волонтери во општината кон Вас?	
Задоволува	9
во целост задоволува	20

Во табелата подолу се одговорите на прашењето кое се однесува на односот на вработените во општината кон волонтерите на кое поголем дел од нив одговорија дека во целост задоволува.

Како би го оцениле односот на вработените во општината кон Вас?	
Задоволува	7
во целост задоволува	22

Според резултатите на следното прашање испитаниците го искажуваат своето задоволство од искуството што се стекнува за време на волонтирањето. Со одговорите на ова прашање се докажува хипотезата дека постои задоволство од задачите кои ги извршуваат волонтерите за време на волонтирањето.

Како го оценувате Вашето задоволство од искуството што го стекнувате за време на волонтирањето во општината?	
а) посебно задоволува	25
б) задоволува	4

Поголем број од испитаниците на следново прашање одговорија дека во целост им е овозможено да ја работат работата која очекувале дека ќе ја работат за време на волонтирањето.

Колку Ви е овозможено да ја работите работата која во суштина очекувавте да ја работите за време на волонтирањето?	
а) во целост	23
б) делумно	6

По дадените одговори од испитаниците се гледа задоволството на волонтерите од работата што ја извршуваат во општините.

На прашањето: „Што посебно Ви се допаѓа/не Ви се допаѓа за време на волонтирањето“, дадени се следните одговори:

- Можност да се здобијам со практично искуство кое ќе ми помогне при аплицирање за работа.
- Стекнување на работно искуство кое не може да се добие на друго работно место

- Тоа што одблизу можам да се запознаам со постапките кои се одвиваат во Општината
- Колегијалниот однос на вработените кои ме воведуваат во работата што ја вршам во општината
- Тоа што има можност за реализација на професионалната определба, се учи низ практични примери и искуства кои подоцна можат да бидат многу корисни, се запознават нови луѓе, нови контакти....

Според дадените одговори може да се заклучи дека како главна причина за волонтирање волонтерите ја наведуваат можноста за стекнување работни вештини, личен придонес за развој на локалната заедница, задоволство од задачите кои ги извршуваат и сл.

На прашањето: „Според Вас како би го дефинирале волонтерството?“ следат дел од дадените одговори од анкетираниите волонтери:

- Можност за стекнување практично искуство
- Чувство на корисност за заедницата
- Како доброволен и непрофитен придонес кон институциите и општеството начин на стекнување на искуства
- Стекнување практично искуство и оспособување за самостојна работа
- Стекнување на вештини за работа со странки
- Начин да се започне професионална кариера и реализирање на професионален план
- Можност да се запознаеме со работата на општинската администрација, стекнување на ново знаење, и вештини
- Одвојување на дел од своето време со цел да се стекнат нови знаења и вештини

Од дадените одговори можеме да заклучиме дека волонтерите го дефинираат волонтерството како можност за стекнување практично искуство, начин да се запознаат со работата на локалната заедница, можност за младите лица да се стекнат со конкретно работно искуство. Ова ја потврдува хипотезата дека волонтерството придонесува за стекнување со работно искуство и претставува можност да се започне професионална кариера.

Заклучок

Промените во опкружувањето на единиците на локална самоуправа и новите надлежности кои ги добиваат општините со процесот на децентрализација, ја наметнуваат потребата единицата на локална самоуправа да делува како организациска целина и да изгради внатрешни способности за да одговори на барањата произлезени од промените. За успешно справување со секојдневните промени потребни се и соодветни компетенции на администрацијата во самите општини. Заедно со промените се врши и соодветно реструктурирање на општинската администрација која треба да одговори на промените.

Менаџментот на човечки ресурси во локалната самоуправа ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените а се со цел да се обезбеди извршување на работата на високо ниво со што би се постигнале организациските цели.

Човечките ресурси, односно вработените не само што се најзначајниот ресурс во општината (како и во секоја друга организација), тие исто така се и најскапи и најпроблематични ресурси. За поголема ефикасност на администрацијата потребен е еден нов вид на менаџмент кој се однесува на неа. Со оглед на фактот што значењето на човечките ресурси е се поголемо, менаџирањето со нив треба да се третира како стратегиски интерес на општината со кој се занимаваат повисоките нивоа на менаџмент (во случајов градоначалникот, секретарот и раководителите на сектор).

Во рамките на општината дејствуваат два, три и или повеќе сектори кои се составени од одделенија, и истите, односно нивните раководители директно одговараат пред градоначалникот на општината. Освен секторите во секоја општина во рамки на систематизацијата постојат и одделенија кои се директно одговорни пред градоначалникот а едно од нив е и одделението за човечки ресурси. Одделението за човечки ресурси е стратешки партнер на топ менаџментот и треба да овозможи остварување на стратегиските цели на организацијата. Ова одделение функционира надвор од секторите во општините и одговара пред градоначалникот.

Според описот на работни места ова одделение има за цел да се грижи за вработените т.е за најбитниот ресурс на организацијата (луѓето) и сите активности кои произлегуваат од самото работење. Недостаток на образовани луѓе од оваа област во одделението за човечки ресурси може да биде штетно,

бидејќи се работи за интердисциплинарна функција која треба да ја вршат луѓе со големи знаења од повеќе области како: право, економија, психологија, заштита при работа, а секако пред се да поседуваат комуникациски вештини. Ова одделение

За жал менаџментот на човечки ресурси во единиците на локална самоуправа во Република Македонија се уште не се врши на соодветно ниво, иако одделението за човечки ресурси е формирано. Денес Одделението за човечки ресурси во општините ја врши секојдневната административна процедура за вработените, изработува планови, програми, правилници и сл.

Во последната деценија се развива една посебна филозофија на менаџмент со човечки ресурси која го означува враќањето на присапот кон човекот како кон единствено емоционално и ирационално а не како исклучиво рационално битие.

Планирањето е примарна фаза на менаџментот. Тоа е процес на поставување цели и определување на тек на акција, како целите би се постигнале. Се дефинира како процес на донесување на плански одлуки. Одлуките кои ги носи менаџерот пред се се цели, планови, стратегии, проекти, процедури и голем број други одлуки. Тие се водич кон превземените акции.

Планирањето на човечки ресурси во локалната самоуправа се врши согласно постојните работни места во актуелните систематизации и нивната пополнетост со соодветни вработени. Самата систематизација преставува своевиден план врз база на кој понатаму се планира и се пополнува секое слободно работно место во зависност од потребата. Во самиот процес на планирање учество земаат сите раководители (на одделенија и сектор) а главен ностел на планирањето е градоначалникот на општината.

Одделението за човечки ресурси е задолжено за спроведување на техничкиот дел на постапките при вработување/отпуштање, изработка на документацијата што произлегува од самото планирање и целосната документација која се однесува на вработените, нивните персонални картони и сл. Одделението за човечки ресурси се грижи и за развојот на вработените. Тоа е задолжено за изработка на план за обуки и истиот го подготвува заедно со останатите раководители кои ги изнесуваат своите потреби за секој вработен во одделението.

Планирањето на човечки ресурси во општините се врши за период од 2 до три години и во него се вклучени покрај топ менаџментот на општината и сите раководители на одделенија. При самото планирање за потребниот број на нови вработување, отпуштања, прераспоредувања и слично, а пред се тргнувајќи од потребата за кадри потребни за извршување на работни задачи кои се од зголемен обем се врши и планирање на потребниот број на волонтери кои би ги ангажирала општината со што истата би била по ефикасна во извршување на своите задачи. При ова планирање се внимава да се ангажираат волонтери на веќе пополнети работни места бидејќи волонтери не се ангажираат на слободни работни места.

Долги години на волонтерството се гледаше поинаку. Во изминатите години волонтерството беше карактеристично за невладини организации и здруженија во кои учествуваа волонтери додека како појава во општествените организации беше ретко и скоро не застапено. Секако ова беше така поради немањето на можност со која институциите би го регулирале присуството на волонтерите во своите редови од една страна, и мислењето дека волонтерството е првиот чекор пред вработување во институциите. Со донесување на Законот за волонтерство статусот на волонтерите е целосно регулиран, а со тоа со законот се пропишани и правата и должностите на организаторот на волонтерската работа.

Денес посебно кај младите луѓе волонтерството е во тренд, и тие на волонтерството гледаат како на инструмент преку кој би ги покажале своите знаења и би се стекнале со потребното практично и работно искуство кое не го добиваат во високообразовните институции низ формалното образование. На овој начин волонтерите можат да ја почувствуваат работната атмосфера, да ги осознаат секојдневните проблемите на граѓаните во својата локална заедница од поблиску, и секако да бидат дел од тимот кој работи на нивно разрешување. Само така тие можат да го почувствуваат задоволството од успешно завршената работа.

Голем придонес во развојот на волонтерството секако имаат и вработените во општината. Тие на нив не гледаат како на некој што го загрозува нивното работно место, туку напротив тие со задоволство ги прифаќаат младите луѓе, ги воведуваат во работа и им ги пренеуваат своите искуства и знаења стекнати низ работниот стаж.

Библиографија

1. Armstrong M, (2003) „*A Handbook of Human Resource Menagement*“, London
2. Ansaff, (1984) „*Implementing Strategic Management*“, Prentice Hall International
3. Богичевиќ Миликиќ,Б (2006) „*Менаџмент људских ресурса*“, Београд
4. Бојациоски,Д; Ефтимов,Љ (2009) „*Менаџмент на човечките ресурси*“, Скопје
5. Бољановиќ,Ѓ,Ј; Павиќ, С, Ж; (2011) „*Основе менаџмента људски ресурса*“, Београд
6. Byers (1984) „*Strategic Menagement Planning and Implementation Concepts and Cases*“, New York
7. Цукиќ,Б; (2004) „*Интегрирани менаџмент људских ресурса*“ Крушевац
8. Гоцевски,Т (2006) „*Социјален менаџмент*“, Скопје
9. Гутиќ, Д; Рудељ, С (2012) „*Менаџмент људских ресурса*“, Загреб
10. Kast, F, (1981) „*Organization and management*“, McGraw-Hill, Tokyo
11. Khan, R.,(1964) „*The Social Psychology of Organization*“, New York
12. Николоски,Т (2000) „*Психологија на трудот*“, Скопје
13. Пановска,В; Бошкоска,М (2007) „*Планирање и одлучување*“, Битола
14. Ристиќ,Ж (1998) „*Менаџмент људских ресурса*“, Белград
15. Siber, Bahtijarevic,F,(1999) „*Management ljudskih potencijala*“, Golden marketing, Zagreb
16. Смилевски,Ц; Груевски,Д; Смилевски,З (2007) „*Менаџмент на човечките ресурси во непрофитни организации*“, ДЕТРА центар,Скопје
17. Солунчевски,М (2008) „*Менаџмент на човечки ресурси во системот за заштита и спасување*“ Скопје
18. Суша, Б; (2009) „*Менаџмент људских ресурса*“, Нови Сад
19. Torrington,D; Hall,L; Taylor,S, (2004) „*Менаџмент људских ресурса*“
20. Wether B. William, Davis Keith, (2007) „*Human resources and personal management*“
21. Цоунс,Г; Ценифер,Ц; Хил,Ч, (2008) „*Современ менаџмент*“, II издание
22. Шуклев,Б. (2010) „*Менаџмент*“, Скопје

Нормативни акти

1. Устав на Република Македонија
2. Закон за локална самоуправа
3. Закон за државни службеници
4. Закон за работните односи
5. Закон за волонтерство
6. Национална програма за волонтерство на Министерството за труд и социјална политика
7. Агенција за администрација
8. Министерство за информатичко општество и администрација

Прилози

Прилог број 1

Прашалник број 1

Почитувани,

Цел на овој прашалник е да се обезбедат податоци и информации за изработка на истражување на тема „Планирање на човечки ресурси во локалната самоуправа со посебен осврт на волонтерството“. Прашалникот е анонимен и вашите одговори ќе бидат искористени само како дел од репрезентативниот примерок за изготвување на магистерскиот труд.

Прашалник за раководител на одделение за човечки ресурси во ЕЛС			
1.	Име на општината во која работите		
2.	Колку години имате? а) до 25 б) од 26 до 30 в) од 31 до 40 г) од 41 до 50 д) над 51	Пол а) М б) Ж	
3.	Звање		
4.	Кој е носител на процесот на планирање на човечки ресурси во Вашата општина при изготвување на актот за систематизација на работните места? а) Градоначалник б) Секретар в) Сектор / одделение за човечки ресурси г)		
5.	Кој е вообичаен плански период? а) еднаш годишно б) за наредната година в) за 2 до 3 наредни години г) често се врши измена во текот на годината		
6.	Број на вработени во општината по звање		
	Звање	Број на вработени во општината	Потребен број вработени по систематизација
	Раководител на сектор		
	Раководител на одделение		
	Советник		
	Виш соработник		
Соработник			

	Помлад соработник		
	Самостоен референт		
	Виш референт		
	Референт		
	Помлад референт		
	Вработени во општината по други закони		
7.	Раководителите на одделенијата во општината активно учествуваат во подготовката на плановите (систематизација) и програмите		
	а) да б) не в) делумно		
8.	При пополнување на слободни работни места во општината најпрвин се врши анализа на внатрешните човечки ресурси		
	а) да б) не в) повремено г) ретко		
9.	Дали вашата општина вклучува волонтери во својата работа?		
	а) да б) не в) по потреба г) исклучиво по проекти		
10.	На кој временски период се ангажирани волонтерите?		
	а) 2 до 3 месеци б) 6 месеци в) 1 година г) по потреба		
11.	Во кои одделенија во општината се ангажирани волонтерите?		
	_____ _____ _____ _____		
12.	Како би го оцениле односот на волонтерите во општината кон вработените? (на скала од 1 до 4)	1 2 3 4	1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува
13.	Како би го оцениле односот на вработените во општината кон волонтерите? (на скала од 1 до 4)	1 2 3 4	1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува
14.	Дали во вашата општина се врши надокнада на материјални трошоци н		

Прилог број 2

Прашалник број 2

Почитувани,

Цел на овој прашалник е да се обезбедат податоци и информации за изработка на истражување на тема „Планирање на човечки ресурси во локалната самоуправа со посебен осврт на волонтерството“. Прашалникот е анонимен и вашите одговори ќе бидат искористени само како дел од репрезентативниот примерок за изготвување на магистерскиот труд.

Прашалник за волонтери ангажирани во ЕЛС			
1.	Име на општината во која ја извршувате волонтерската работа		
2.	<table border="1"><tr><td>Колку години имате? а) до 25 б) од 26 до 30 в) од 31 до 40 г) од 41 до 50 д) над 51</td><td>Пол а) М б) Ж</td></tr></table>	Колку години имате? а) до 25 б) од 26 до 30 в) од 31 до 40 г) од 41 до 50 д) над 51	Пол а) М б) Ж
Колку години имате? а) до 25 б) од 26 до 30 в) од 31 до 40 г) од 41 до 50 д) над 51	Пол а) М б) Ж		
3.	Степен на образование а) ССС б) ВШС в) ВСС г) м-р		
4.	На кој начин се информиравте за огласот за волонтери во вашата општина? а) средствата за јавно информирање б) интернет страната на општината в) од пријатели		
5.	Дали до сега сте волонтирале во друга организација или здружение на граѓани? а) да б) не Доколку одговорот е под „а“ наведете каде <hr/>		
6.	Која е причината за Вашето волонтирање? (може да се заокружи повеќе од еден одговор) а) стекнување на практично искуство б) учество во работата на општинската администрација в) личен придонес за локалната заедница г) можност за вработување д) друго		

7.	<p>Дали сте запознати со Вашите права и обврски како волонтери?</p> <p>а) да б) не в) делумно сум запознат/а</p>						
8.	<p>Во кое одделение во општината волонтирате?</p> <hr/>						
9.	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 70%;">Како би го оцениле односот на останатите волонтери во општината кон Вас?</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(на скала од 1 до 4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4</td> <td> 1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува </td> </tr> </table>	Како би го оцениле односот на останатите волонтери во општината кон Вас?		(на скала од 1 до 4)		1 2 3 4	1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува
Како би го оцениле односот на останатите волонтери во општината кон Вас?							
(на скала од 1 до 4)							
1 2 3 4	1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува						
10.	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 70%;">Како би го оцениле односот на вработените во општината кон Вас?</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(на скала од 1 до 4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4</td> <td> 1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува </td> </tr> </table>	Како би го оцениле односот на вработените во општината кон Вас?		(на скала од 1 до 4)		1 2 3 4	1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува
Како би го оцениле односот на вработените во општината кон Вас?							
(на скала од 1 до 4)							
1 2 3 4	1 не задоволува 2 делумно задоволува 3 задоволува 4 во целост задоволува						
11.	<p>Како го оценувате Вашето задоволство од искуството што го стекнувате за време на волонтирањето во општината?</p> <p>а) посебно задоволува б) задоволува в) не задоволува</p> <p>Доколку одоворот е под „в“ наведете зошто?</p> <hr/> <hr/>						
12.	<p>Колку Ви е овозможено да ја работите работата која во суштина очекувавте да ја работите за време на волонтирањето?</p> <p>а) во целост б) делумно в) воопшто не ми е овозможено</p>						
13.	<p>Што посебно Ви се допаѓа/не Ви се допаѓа за време на волонтирањето?</p> <hr/> <hr/>						
14.	<p>Според Вас како би го дефинирале волонтерството?</p> <hr/> <hr/>						

Ви благодарам на одвоеното време