

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“, СКОПЈЕ  
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ  
ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО  
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО  
СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА  
ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

*Кандидат:*

*Билјана Казаковска*

*Ментор:*

*Проф. д-р Јован Пејковски*

СКОПЈЕ, ЈУНИ 2012

## Содржина

ВОВЕД.....	5
ПРВ ДЕЛ .....	9
ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП НА ПРОБЛЕМОТ .....	9
1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА .....	10
1.1 Влијанието на глобалните структури во социјалната заштита .....	10
1.2 Менаџментот на човечките ресурси во социјалната заштита .....	11
1.3 Сензибилизација на човечките ресурси во социјалната заштита .....	14
1.4 Промената како предизвик во социјалната заштита од аспект на менаџмент на човечки ресурси.....	16
1.5 Информатичката технологија како логистика за човечките ресурси во социјалната заштита .....	20
1.6 Мониторинг и евалуација.....	22
1.7 Унапредување на човечките ресурси во центрите за социјална работа.....	26
2. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТРИТЕ ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	29
2.1 Процесот на децентрализација и човечките ресурси на Република Македонија во социјалната заштита .....	32
2.2 Процесите на деинституционализација во социјалната заштита .....	35
2.3 Структура на организацијата во системот на социјална заштита.....	39
2.4 Анализа на работата.....	41
2.5 Процесите на регрутација, селекција и донесување одлука за избор .....	43
2.6 Стратегиски аспекти при воведување на нововработените во работата.....	46
2.7 Оценување на перформансите на вработените во социјалната заштита.....	48
2.8 Лиценцирање на стручните работници во социјалната заштита .....	50
2.9 Обука на стручните работници во центрите за социјална работа .....	52
2.10 Синдром на <i>согорување</i> на ресурсите во социјалната заштита .....	55

3. АКТУЕЛНАТА СОСТОЈБА СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТРИТЕ ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	57
3.1 Состојбата со човечките ресурси во центрите за социјална работа во Република Македонија .....	57
ВТОР ДЕЛ.....	70
ИСТРАЖУВАЊЕ .....	70
1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО .....	71
1.1 Предмет на истражувањето .....	71
1.2 Дефинирање на поимите.....	72
1.3 Цел и задачи на истражувањето.....	73
1.4 Хипотези на истражувањето .....	74
1.5 Методи, техники и инструменти на истражувањето .....	74
1.6 Примерок на истражувањето.....	75
ТРЕТ ДЕЛ.....	76
РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО .....	76
1. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО .....	77
1.1 Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето во согласност со поставените хипотези .....	77
1.2 Анализа и интерпретација на резултатите од оценувањето на стручните работници во центрите за социјална работа во Република Македонија .....	88
1.2.1 Резултати од оценувањето на раководителите во јавна установа Меѓуопштински центар за социјална работа на град Скопје, спроведено од страна на директорот .....	89
1.2.2 Резултати од оценување на стручните работници во јавна установа Меѓуопштински Центар за социјална работа на град Скопје спроведено од страна на раководителите.....	99
1.2.3 Резултати од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа спроведено од страна на директорот.....	107
1.2.4 Заклучок од резултатите .....	112
ЧЕТВРТ ДЕЛ.....	114
ПРЕДЛОГ-ПЛАН ЗА ОТВОРАЊЕ ОДДЕЛЕНИЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА.....	114

1.ОДДЕЛЕНИЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА .....	115
1.1 Актуелната состојба со центрите за социјална работа .....	115
1.2 Потреба за развој на одделение за човечки ресурси во центрите - предности.....	115
1.3 Позицијата на одделението за човечки ресурси во организациската шема .....	116
1.4 Организациски развој .....	118
1.5 Основна фаза .....	118
1.6 Цели .....	121
1.7 Опис на активностите во одделението за човечки ресурси .....	122
1.8 Информатичка поддршка .....	122
1.9 Обликување нова организациска култура .....	123
1.10 Оправданост и одржливост .....	123
ЗАКЛУЧОЦИ .....	126
ЛИСТА НА КРАТЕНКИ .....	131
ЛИТЕРАТУРА .....	132
ПРИЛОЗИ.....	138

## ВОВЕД

Менаџментот на човечки ресурси како област во науката за организации се занимава со проучувањето на сите аспекти од вработувањето во организацијата. Во својата основа претставува интердисциплинарна наука која опфаќа согледувања на психологијата, социологијата, филозофијата, економијата, правниот сегмент. Со појавата на оваа наука се овозможува решавање на прашања поврзани за вработувањето и за работењето на организацијата, установите и институциите во системот. Во својата политика на работа се занимава со персонални прашања, а најмногу со вработувањето, обуката, процената, анализа на работата, утврдување на природата на работењето на секој вработен, планирање на работните места, регрутирање на кандидатите за работа, обука на нововработените, процесот на професионален развој и усовршување на вработените, а опфаќа и прашања поврзани за дискриминаторската политика во организацијата. Менаџментот на човечки ресурси во својот предмет на работа го проучува човекот во целост, со посебен осврт кон неговиот работен капитал. Науката која го проучува човекот како работна сила е сложена, постојано се менува и во најголема мера зависи од природата на човекот и од неговите афинитети да се менува. Успехот на индивидуата работно да се реализира зависи од нејзината амбиција да се соочи со промените, да се движи и успешно да одговори на предизвикот. Како наука менаџментот се заснова на теоретска основа, а успешен менаџмент е кога теоријата ќе успее да ја имплементира во практиката. Овој магистерски труд го проучува менаџирањето со човечките ресурси во социјалната заштита, го проучува работникот и неговата способност да се соочи со предизвиците да го промени своето работење и да се насочи не кон себе туку кон корисникот како краен продукт во работењето. Се проучува организацијата како тло која е одговорна за работникот, за неговата работа од аспект на поставеноста како е и како треба да биде во иднина. Како гранка се зема социјалната заштита, бидејќи е најважната алка од системот која заедно со сите други институции е одговорна за обезбедување социјален мир и подобро општетствено живеење, а ресурсите во социјалната заштита се двигателите на тие

состојби. Процената за квалитетот на живеењето на една земја зависи од квалитетот на социјалниот систем на државата во кои спаѓаат законите, стратегиите, реформите, акционите планови. Сите овие документи произлегуваат од продуктот на човекот, на работниот потенцијал кој го поседува, од неговите погледи, проактивни идеи и акции. Основен закон со кој се уредува социјалната заштита е Законот за социјална заштита. Од независноста на Република Македонија, овој закон за првпат е донесен во 1997 година, а во употреба е Законот за социјална заштита (кој ќе се цитира во понатамошниот текст), донесен на 17 јуни 2009 година, со неколку измени и дополнувања на Законот до денес. Член 2 од Законот за социјалната заштита, социјалната заштита ја дефинира како организирана дејност од страна на државата за спречување и надминување на основните социјални ризици на кои е изложен граѓанинот, семејството и други групи население во текот на животот. Низ периодот на транзиција државата се соочува со многу турбуленции од економски, политички и социјален аспект кои со себе провлекуваат невработеност, сиромаштија, социјална исклученост и нови форми на социјални проблеми. Силата на една држава е во тоа колку може, како може и дали поседува капацитет да одговори на промените. За таа цел државата презема активности за заштита на поединецот и семејството, активности за полесно вклучување на пазарот на трудот и самозаштитата т.е. заштита на сопствените ресурси и системи. Социјалната заштита претставува правна норма за одбрана од социјален ризик. Исто така, членот 2 од истоимениот закон покажува дека социјалната заштита е насочена пред сè кон спречување на социјалните ризици на кои може да биде изложен граѓанинот и тоа: ризици по здравјето, ризици по стареење, ризици по мајчинство и семејство, ризици од невработеност и професионална неадаптираност и ризици од неадаптираноста кон социјалната средина. Имајќи ги предвид настојувањата на државата за спречување на социјалните ризици во кои можат да се најдат граѓаните без оглед на полот, етничката и верската припадност, таа презема и дополнителни мерки за ублажување на овие ризици, како на пример, водење на олеснителна даночна политика, вработување, политика за стипендирање, политика за станови и семејства, здравство, воспитание и образование и сл. Следствено, таа им го тресира патот на сите оние субјекти на коишто нужно им е потребна заштита, а со тоа се овозможува спречување на ризикот од понатамошно социјално исклучување по различни основи, како и постигнување социјално вклучување во различни сегменти од

општественото живеење. Социјалната заштита ја дава правната поддршка и го остварува основното човеково право на социјална правда. Ранливите субјекти коишто се вклучени во рамките на овие процеси партиципираат со сопствена неафирмативна димензија, а сè со цел изнаоѓање средства и начини на одбрана „под покровителство“ на државата. На таков начин користејќи ги државните услуги социјално ранливите групи навлегуваат длабоко во сопствениот идентитет кон основните егзистенцијални потреби, потреби за сигурност и безбедност. Социјалната заштита е заштитничка од целокупните негативни влијанија кои ги носат брзите промени на општественото живеење и кои доведуваат до неадекватен пристап на поединецот за задоволување на базичните потреби. Во услови кога постојат неповолни општествени околности кои, веројатно, го отежнуваат или претставуваат закана за задоволување на потребите на членовите на општеството и можат да доведат до неповолни последици кај семејството и индивидуите како такви претставуваат закана за општеството токму тоа претставува закана од таканаречен социјален ризик. Социјалната заштита е дел од националните стратегии на државата за заштита на единката од социјален ризик. Менаџментот на човечки ресурси гледано од економски аспект се посветува на организацијата, како да оствари подобар профит во економска смисла, кои средства понатаму ќе придонесат за развојот на човечките ресурси и повторно подобар профит на пазарот. За разлика од профитните организации, социјалната заштита се остварува врз основа на принципот на солидарност или хуманост и системот функционира врз основа на придонесите и даноците од сите граѓани. Оттука менаџментот на човечки ресурси во социјалната заштита не е насочен кон човечките ресурси како да обезбедат подобар профит за организацијата, туку е насочен кон развојот на човечките ресурси како да обезбедат подобра и поквалитетна услуга. Државата за да се справи со овој феномен на социјална услуга формира институционален систем на социјална заштита, таа е должна да ги организира институциите да дадат услуга. За разлика од профитните организации, социјалната заштита е бесплатна и е во функција на заштита на граѓаните кога самите себеси не можат да си помогнат, а се во социјален ризик. За таа цел државата за да може да излезе накрај со социјалните тешкотии презема мерки за целосно партиципирање во човечкиот потенцијал за јакнење на капацитетите чиј краен продукт е добрата услуга. Менаџментот на човечки ресурси во социјалната заштита во Република Македонија, што е

предмет на овој магистерски труд, е значаен фактор во остварувањето на функциите на социјална заштита во секоја држава, и оттаму е негов изразен интерес.

**ПРВ ДЕЛ**

**ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП НА ПРОБЛЕМОТ**

## 1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА

### 1.1 Влијанието на глобалните структури во социјалната заштита

Социјалната заштита претставува дел од глобалната политика на владите на националните држави. Глобализацијата доведува до промени во начинот на живот на социјалната единка и во поединечни случаи можност за подобрување на економските и социјалните услови со единствена цел поттикнување на својот општествен напредок. Социјалната заштита на глобалниот пазар донесува реформи за стабилизација на пазарот на трудот и социјална заштита на семејството како основна клетка на општеството. Таа на глобално ниво ги обединува законодавните иницијативи од локалната средина и ги изнесува на глобалната маса на разгледување, редефинирање, алокација и, во крајна мера, усвојување. Глобалните влијанија што се случуваат надвор влијаат на целокупните текови внатре во државата. Како дел од глобалните влијанија претставуваат демографските движења кои во социјален контекст ги опфаќаат потребите и проблемите со сите ранливи групи во насока на обезбедување здравствена заштита, социјална заштита, подобрување на економската состојба на групите што значи подобар квалитет на живеење. Демографската политика е паралелно насочена и кон старите лица со поставување на идните правци во кои треба да се движи заштитата на старите лица. Демографскиот развој и грижата за старите лица е смерница која е центар за многу политики, стратегии и е интерес на граѓанската иницијатива за грижа на старите лица. Друг аспект на демографскиот развој е зголемениот број бракоразводи кои директно влијаат на намалување на наталитетот, развивање на еднородителски семејства. Истовремено, миграционите движења и стремеж кон подобар живот се фактори за миграција на луѓето од нивните матични домови. Преселбата во странство за нив значи пред сè социјална безбедност и подигнување на општиот животен стандард. На тој начин наталитетот значително може да опадне. Глобалните политики за популација во високоразвиените земји се стремат кон одржлив популационен развој, осврнувајќи се кон бенефиции и

стимулации во таа смисла. Одовде треба да се следат чекорите за намалување на миграционите движења и обезбедување поквалитетен живот на секој граѓанин во својата матична земја. Исто така, и државата треба да се насочи кон преземање активности за подигнување на наталитетот и грижата за децата, подобрување на условите за планирање на семејството преку разновидни стимулации и бенефиции, со еден збор, јакнење на популационата политика по одредени територијални региони каде што претставува слабост. Единствено со превентивни мерки ќе се обезбеди одржлив демографски развој.

Сиромаштијата и социјалната исклученост се други два аспекта кои доминираат во процесот на транзиција низ глобалните движења и се преземаат активности преку разни стратегии за ублажување и надминување на сиромаштијата и социјалната исклученост со осврт на економски придвижувања, политички придвижувања и промени во стопанството. Во таа насока се преземаат активности кон социјално вклучување на маргинализираните групи и нивно активно учество во системот. Глобални промени претставуваат и новите трендови во општеството кои бараат нова социјална култура и почит кон новиот начин на живот на поединецот и групата во општеството. Од овие промени се јавуваат потешкотии во остварување на човечките права за одредена популациона група. Решавањето на тие проблеми треба да се менаџира, а ќе се спроведе само преку човечкиот ресурс кој треба да се подигне на ниво да може да се соочи со промените. Овие промени се општествени и се придвижуваат во насока на изготвување и креирање нови законски решенија, а за таа цел неопходни се ресурси кои ќе работат на хармонизација на законите со законите на Европската Унија односно стручни лица кои ќе дадат квалитетни услуги на ниво на поемец, на ниво на група и на ниво на заедница. Прашањето е од менаџерска природа кој метод на работа ќе го примени стручниот работник, од неговите познавања, искуства и менаџерски способности да управува со предметот.

## **1.2 Менаџментот на човечките ресурси во социјалната заштита**

Во областа на менаџментот на човечките ресурси во социјалната сфера се направени промени кои се во склад со европските и светските трендови во контекст на соочување со социјалните проблеми на ниво на политики. Во оваа насока беа преземени конкретни

чекори за спроведување на процесот на деинституционализација што значи развој на неинституционална форма на заштита, развој на служби за потребите на децата, советодавна работа и поддршка на примарното семејство. Овој процес подразбира реформи во традиционалните служби и установите за социјална заштита. Ова се однесува на промени во управувањето со човечките ресурси во социјалната установа во Република Македонија. На тој начин се води сметка за сите субјекти и учесници во целокупниот процес на заштита и нивната улога во системот. Сите категории на корисници на социјални услуги се заштитени со Законот за социјална заштита во кој сеопфатно припаѓаат сите закони за заштита на лицата: Закон за семејство, Закон за заштита на децата, Закон за малолетничка правда, Закон за еднакви можности на мажите и жените, Закон за спречување и заштита од дискриминација, Закон за локална самоуправа, Закон за установи, итн. Покрај овие закони, се создаваат и национални стратегии кои имаат предвиден рок на нивна имплементација. На тој начин изготвена е Национална програма за развој на социјална заштита (2011-2021) која го насочува вниманието на човечкиот ресурс како потреба од кого треба да се спроведе стратегијата. Овде, теоријата за менаџментот на човечките ресурси ја наоѓа својата примена во целост. Во функција на имплементација на Националната стратегија за деинституционализација, направено е дополнително проширување и јакнење на постоечката мрежа на неинституционални форми на заштита како и формирање на нови облици на заштита. Спроведено е ревидирање на Националната стратегија за еднакви права на лицата со инвалидност (2010-2014), заради унапредување на правата на лицата со инвалидитет преку сеопфатна рамка која е флексибилна и прилагодлива, а истовремено претставува практична алатка за развој и имплементација на политики преку кои се овозможува унапредување на човечките права, еднакви можности и целосна интеграција на лицата со инвалидност во рамките на општествената целина. Во оваа насока управувачките структури во системот треба адекватно да ги сензибилизираат човековите ресурси кои работат на таа проблематика да создаваат можности процесите полесно да ги интегрираат во системот. Истовремено преку стратегиски планови и преку соодветен менаџмент на човечките ресурси ќе се преземаат активности за јакнење на административните капацитети преку континуирани обуки за унапредување на стручната работа на кадрите кои работат во службите за социјална заштита и пошироко. Со новите правци во работењето ќе се опфатат и обуки за

психосоцијална поддршка на корисниците така ќе го вклучат корисникот и заеднички ќе се воспостави договор за реализирање на планираните активности со цел намалување на социјалниот ризик. Во тек е процена на можностите и остварување на процесот на деинституционализација и на децата без родители и родителска грижа сместени во установите и создавање услови за нивно поквалитетно живеење. Бидејќи новите трендови во социјалното работење се спроведуваат преку стратегии кои поради природата на ризикот и фактот што се однесуваат на најранливата категорија корисници бараат исклучителна осетливост во пристапот и во принципот на работа со оваа категорија на корисници. Во нив влегуваат деца без родители и родителска грижа, воспитно запуштени деца, деца од родители на кои бракот се разведува, деца кои доаѓаат во судир со законот, деца со пречки во психофизичкиот развој, итн.

Менаџирањето на човечките ресурси е дел од Националната стратегија за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост (2010-2020), која во својата основа имплицира програми за развој на човечките ресурси во полето на јакнење на човечкиот капитал преку зголемување на вработеноста, мерки за намалување на невработеноста, активно вклучување на ранливите категории на пазарот на трудот, намалување на високото ниво на неписменост и задолжителното образование. Единствено со координативен пристап на сите релевантни институции задолжени за намалување на сиромаштијата ќе се постигнат резултати за овој проблем. Меѓу другите институции спаѓа приватниот, невладиниот сектор и локалната самоуправа, кои треба да учествуваат со свој придонес во делот на заштитата на овие ранливи групи. За да може да се преквалификува трудот кој не е доволен за самостојна егзистенција на пазарот на трудот потребни се квалитетно обучени стручни лица кои ќе можат да пристапат кон единката и ќе го активираат и стимулираат капацитетот на ранливото лице. Оттука произлегува потребата стручните работници како обучени професионалци да направат процена на ранливото лице и да го внесат во системот за самозаштита. Важно е да се напомене дека внесувањето на ранливото лице во системот на социјална заштита не значи пасивизирање и трајна грижа за корисникот, во спротивно значи почеток на борба за излез од системот на социјална заштита односно процес на осамостојување. Тековното одвивање на овие стратегии зависи од тоа како се управува со човечкиот капитал во организациона и стручна смисла, т. е. согледување на реалните работни капацитети на институцијата и со

тенденција на одбирање квалитетни кадри кои ќе бидат подготвени однапред за спроведување на стратегиите од националните документи. Имено менаџментот за човечки ресурси со следење на работата и насочување кон клучните точки во работењето внесува учење на вработените за процена на приоритетите во работата, за елиминирање на неважното и воведување на принципот на економично работење. Планирањето на клучните моменти во давањето на помош и поддршка ќе обезбеди ефикасно и ефективно работење и подобра услуга.

### **1.3 Сензибилизација на човечките ресурси во социјалната заштита**

Социјалната заштита во Република Македонија се заснова врз основа на начелата на хуманизам, социјална праведност и солидарност, која државата им ја гарантира на сите граѓанини без разлика на пол, раса, боја на кожа, национална и етничка припадност. Социјалната заштита според членот 2 од Законот за социјална заштита е систем на мерки, активности и политики за спречување и надминување на основните социјални ризици на кои е изложен граѓанинот во текот на животот, за јакнење на неговиот капацитет за самостојно живеење и да го надмине ризикот во кој се наоѓа. Поимот сензибилизација значи осетливост за потребите на граѓанинот кој се наоѓа во социјален ризик. Значи да се биде сензитивен да се задоволат неопходните потреби и да се дејствува на ризикот во кој се наоѓа граѓанинот. Сензибилизација во потесна смисла на зборот во социјалната заштита значи човечките ресурси да бидат осетливи, да поседуваат високо ниво на емпатичност во работењето со ранливите групи. Сензибилизација исто така значи осетливост да се дејствува во вистинско време и на вистински начин. Поради природата и карактерот на дејноста која се извршува, работата ја вршат различни стручни профили. Сите тие треба да ги следат научните сознанија за различни аспекти од социјалниот живот, за потребите на човекот и начинот на нивното задоволување, за политиките и новитетите во задоволувањето на потребите, за институционалниот и вонинституционален начин на задоволување на потребите. Исто така и стручните работници од локалната заедница, приватниот сектор и невладиниот сектор треба да бидат сензибилизирани за принципите и последиците од современите социјални проблеми и за примарните човечки потреби. Во

основата на секој стручен работник се наоѓа неговата стручност, длабока хуманост, животно искуство, загарантирана дискреција и целосна ангажираност. Стручниот работник треба да поседува одредени особини на личноста кои значат лично определување, поседување интерес кон оваа област и вредност за значењето на оваа работа. Тие мораат да имаат позитивен став спрема корисникот. Работникот треба да биде заинтересиран за корисникот, да помага, да знае да слуша и прифаќа, да биде транспарентен и со отворен став кон социјалните ризици. Пристапот на социјалниот работник како човеков ресурс треба да се одликува со стручност, емпатичност, непристрасност, објективност и да знае да чува дискреција. Во прв ред сензибилизацијата бара стручно унапредување, дополнителни знаења и збогатена стручна литература, преку стручни обуки по одредени модули за директна работа со корисници, преку кои ќе се стекнат со дополнителни знаења и вештини кои во најблиска иднина ќе дадат напредок во секојдневното извршување на дејноста. Сето ова ќе оди во насока на постигнување на развојните цели на институцијата преку која ќе бидат исполнети целите и резултатите и тоа: задоволување на потребите на мал број на корисници со многу потреби и малку потреби со голем број на корисници. Но секој напредок, ново знаење доведува до нови пристапи со кои подобро ќе се задоволат потребите на корисникот.

Унапредувањето на стручниот работник како аспект од менаџирањето со човечките ресурси е долг процес. Сензибилизацијата од аспект на МЧР значи соодветен пристап кон стручните кадри кои ќе бидат специјализирани за работа со одредени ранливи категории, со посебен осврт на оние кои ги носи новиот тренд, на пример, хомосексуалци, корисници на дрога, педофилија, алкохол и друго. Со ова се дава можност да се даде соодветен одговор на оние на кои им е потребна помош и поддршка. Одделението за човечки ресурси ќе ги следи сите трендови, ќе ги следи специфичните подрачја за обука со оваа категорија корисници и врз основа на тоа ќе делува во заштитата. Сензибилизација по однос на родовиот аспект значи подеднаква вклученост на машки професионалци и жени професионалки во работата, тимовите кои работат потребно е да имаат подеднаква застапеност на мажи и жени и на тој начин ќе се обезбеди сигурност кај корисникот без чувство на пристрасност и наклонетост кон мажот или жената. Со овој начин на тимска работа ќе се овозможи двојна емпатичност како кај корисникот така подобра можност за разбирање и кај стручните работници. Овие родови концепти вработените во одделението

за човечки ресурси треба јасно да ги разработуваат без постоење на дилеми, истите преку работа, обуки и следење на работата да ги согледуваат ефектите. Ова е од особено значење за менаџментот на човечките ресурси бидејќи со непочитување на родовиот концепт се загрозени основните човечки права на еднаков третман на мажите и жените во општеството што во некои случаи може да биде предмет на расправа на високи структури кои работат на полето на заштитата на човечките права.

#### **1.4 Промената како предизвик во социјалната заштита од аспект на менаџмент на човечки ресурси**

Со промената се соочуваме секојдневно во нашите животи. Промената е начин на живот. Промените од надворешната средина предизвикуват промена внатре во единката и ја насочуваат да се менува. Промената дејствува кон нас, во непосредното окружување и кон заедницата пошироко. Кога се воведува нешто ново тоа е процес на промена на системот и институциите во рамките на системот. Промените од аспект на МЧР влијаат врз институционалниот сектор, приватниот, невладиниот сектор и влијаат врз социјалната дејност како гранка. Тие се дефинираат како процес на менување на правецот на работење на човечките ресурси во областа на социјалниот систем. Промените ги вклучуваат сите новини во доменот на социјалната заштита, социјалната политика и социјалната работа во сооднос со промените од аспект на МЧР. Планираниот развој на промената претставува прилагодување кон европските стандарди и процедури. Закон за социјална заштита (Службен весник на РМ бр.79/09) ја има инкорпорирано Директивата 2000/4/ЕС за имплементација на принципот на еднаков третман на луѓето, почитувајќи ја расната и етничката припадност. Промената во системот, пред сè, ја носи Владата и таа се однесува за сите. Основни имплементатори на промените во социјалната сфера се неколку клучни субјекти и тоа: Министерството за труд и социјална политика, центрите за социјална работа, здруженија на граѓани и фондации и приватниот сектор. Во нивни рамки преку мултидисциплинарните тимови (социјален работник, психолог, педагог, правник, дефектолог, социолог) се откриваат социопатолошките појави, истите се следат и се преземаат соодветни мерки на заштита. Невладиниот сектор е стратегиски партнер на Владата на Република Македонија. Имено една од функциите на здруженијата на граѓани

е критизерскиот однос спрема политиките и работењето на државните институции т.е. тие се најголемите критичари на работењето на владините институции. Тие од една страна ги предизвикуваат и внесуваат промени, а од друга страна придонесуваат за унапредување на социјалната дејност преку давање одредени социјални услуги за ранливите категории население. Гледајќи низ призмата на центрите на социјална работа како првостепени органи за одлучување тие се соочуваат со промени кои се случуваат внатре во самата институција и надвор од неа. Човечките ресурси се соочуваат со промените. Стручните кадри претставуваат основен двигател на промените кои истовремено претставуваат стремеж кон градење соодветен систем на социјална заштита кој адекватно ќе одговори во задоволувањето на потребите на корисниците.

Промените од интерен карактер се промени во организациската структура и култура на институцијата. Менаџментот за човечки ресурси промената ја разгледува на две нивоа и тоа за управувачката структура и за вработените. Од една страна промената за управувачката структура значи реорганизација на организацијата преку создавање на организација насочена кон промени. Промена за управувачката структура значи воведување на процесот на деинституционализација преку имплементирање на новите форми на заштита. Промена е и процесот на децентрализација што значи промена во моќта на одлучување од централно ниво на локално ниво. Промената се однесува и на вработените преку промена на работните задачи т.е. промена на дотогашниот начин на работа и воведување нови функции и задачи во работењето. Промените во електронската технологија во последниот период предничат како основна стратегија за работа во сите сегменти како од јавниот така и од приватниот сектор и навлегуваат длабоко во сите пори на општеството во целина. Промените од екстерен карактер ги опфаќаат надворешните влијанија и сугестии како од непосредното окружување така и од глобалното окружување. Промените од надворешен карактер не зависат директно од човекот, туку тие индиректно го поттикнуваат да се придвижи кон нив, да ги доближи и одговори на промените. Република Македонија како земја кандидатка за членство во ЕУ очекува учество во таканаречените *најдобри практики* со кои се оди чекор напред од Отворениот метод на координација кој им овозможува на земјите да разменуваат искуства и позитивни практики за соочување со предизвиците, а при тоа истите да ги применат во рамки на националниот контекст. Државата овозможува јакнење на капацитетите преку студиски

посети на стручниот кадар во одредени странски земји со цел стекнување на знаења и вештини во работата со одредени ранливи групи. Следствено на ова е основната водечка парола „размислувај глобално, делувај локално“. Движењето на промените е долг процес кој се одвива постојано, неопходно е да се следи и да се одговори на барањата на самите промени.

Како дел од промените од надворешен карактер се институциите од системот кои претставуваат алка во синцирот за испорака на услуги од социјален карактер, а истовремено значат базични државни приоритети во смисла на креирање на соодветна здравствена политика, политика на образование, вработување, децентрализирање на услугите на локално ниво, невладиниот сектор и сл., а сето набљудувано во доменот на социјалната заштита и тоа преку нејзино развивање и унапредување. Од друга страна, менаџментот на човечки ресурси задолжително треба да продре и во сите останати субјекти со цел непречено одвивање на промените. Во таа смисла постои поврзаност на институциите, заемна соработка и кореспондентен однос. Имајќи предвид дека социјалната заштита бара акција од страна на социјалните служби, таа исто така бара соодветен одговор и акција од страна на сите останати релевантни ресори (образовни институции, здравствени институции, агенции за вработување, општините, невладиниот сектор). Социјалната заштита се спроведува од аспект на мултиресорски односно мултидимензионален приод во третирањето и решавањето на проблемите кои доведуваат до социјален ризик. Со еден збор, владините и невладините институции потребно е заеднички да креираат политики од каде што ќе произлезе и заедничка одговорност за нивна успешна имплементација.

Реформите се дел од промените од екстерен карактер и тие бараат промена на досегашниот начин на работа. Реформите од екстерен карактер се содржани во законските решенија, и невозможно е да се спроведе реформа ако не е содржана во законот. Реформите се содржат во стратегиите и политиките, понекогаш се брзи и бараат дејствување за кратко време. Да се реформира нешто значи да се промени досегашниот начин на работа и стремеж кон ефикасност, ефективност и економичност во работењето. Со реформите позитивната практика од стратегиските партнери на социјалните институции се адаптира кон домашниот пазар. Со реформите се разгледуваат извесни прашања од областа на социјалата и несомнено имаат влијание врз развојот на човечките

ресурси во социјалната дејност. Реформите како фактори од екстерен карактер влијаат врз унапредување на човечките ресурси и на тој начин менаџментот на човечки ресурси овде го гледа својот интерес. Реформите од друга страна повлекуваат неповолни ефекти кои бараат ревизија на работењето и работната снага со можност за флукуација на работникот.

Менаџерот за човечки ресурси (раководителот) и одделението за човечки ресурси треба постојано да ја следат промената. Одделението за човечки ресурси не треба да се насочи единствено кон себе и сопствениот развој на организацијата т.е. треба да биде насочено кон надвор и надворешното окружување (средината и ресурсите на заедницата). Со други зборови, одделението паралелно се насочува кон организацијата и воедно и директно се насочува кон корисникот на правата и услугите во однос на квалитетот на дадената услуга. Менаџерот за човечки ресурси треба да ја следи и да ја управува промената. Одделението за човечки ресурси ја анализира моменталната организациска состојба и спроведува активности за надминување на отпорот на вработените кон промената. Промената значи воведување нова организациска култура, од таа страна менаџерот за човечки ресурси, свесен за постоечката култура постепено воведува нови вредности кои полесно ќе бидат прифатени од страна на вработените. Многу е важно заемна информираност помеѓу директорот (управувачката структура), одделението за човечки ресурси и партиципативноста на вработените за сите нови процеси, промени, вредносни системи кои се воведуваат во работата. Со ваквиот пристап на постепено доближување на промената до сите субјекти во организацијата таа ќе биде созреана и успешно имплементирана во работата.

Состојбите во центрите за социјална работа од гледиште на организациската култура покажуваат постоење различни култури во организацијата. Секоја култура има различна претстава за промената, за предностите и слабите страни, затоа од тие причини менаџментот за човечки ресурси успешно може да ја детектира опструкцијата на промената и осетливо да ја внесува во системот.

## **1.5 Информатичката технологија како логистика за човечките ресурси во социјалната заштита**

Информатичката технологија во системот за социјалната заштита во последните години е водечка промена на која ù се посветува огромно внимание. Со подемот на информатичката технологија се доаѓа до истакнати придобивки како софтвери за интегрирано работење во социјалните установи во системот. Софтверите се најсофитицираното техничко средство кое ги содржи сите потребни информации во базата во однос на потребите за кои е наменет софтверот.

Како новина која се спроведува во центрите за социјална работа е имплементирањето на информатичкиот софтвер - ресурсен центар за корисници во социјален ризик што всушност значи компјутерско евидентирање на корисниците на социјални услуги и видот на услуги кои им се даваат. На тој начин, стручните работници ги евидентират сите корисници на социјални услуги во согласност со новата законска регулатива. Така се обезбедува електронско досие за корисникот кое покрај персоналната евиденција содржи и стручна евиденција за ризикот во кој се наоѓа корисникот и членовите на домаќинството, со изготвени и содржани стручни документи, наоди и акти во електронското досие.

Преку ваквиот софтвер менаџментот за човечки ресурси може да ја валоризира работата на стручниот работник. Ова компјутерско евидентирање на корисниците ја олеснува работата на стручните работници така што со кликување може да се добие информација за тоа каде, кога за првпат е евидентиран корисникот и какви услуги претходно му се испорачани. Со тоа стручниот работник може лесно да утврди дали дадената услуга била ефективна за потребите на корисникот и на тој начин полесно да предвиди нова услуга за сегашните потреби на истиот корисник кој веќе е внесен во системот на социјална заштита. Со таков начин на работа се овозможува подобар пристап кон услугата, надоврзување на услугите кои корисникот претходно ги користел, увид во пристапот на стручниот работник кон корисникот, методот на работа кој е применет и на тој начин индиректно се олеснува работата на стручните работници со претходен увид во услугите и мерките на помош и заштита кои се преземени. Програмата во себе содржи бројни индикатори според социјалните ризици и овозможува обезбедување на сите

податоци за корисникот. Секој стручен работник е одговорен за досиејата со кои раководи. Внесувањето е овозможено со посебна шифра за логирање преку која се внесуваат податоци во електронските досиеја наменети за корисникот. Програмата е направена врз база на висок логички поставен софтвер кој има повеќе намени и тоа: од една страна од аспект на следење на појавата и постоење на точна база на податоци каде секоја појава може да биде дополнително евидентирана, да се следи и да се нудат решенија за корисникот и проблематиката генерално. Од друга страна, од аспект на менаџментот на човечки ресурси се овозможува вреднување на работата на стручните работници. Од таа гледна точка одделението за човечки ресурси може да го следи стручниот работник колкав број на досиеја внесува, каков тип услуга дава и дали се почитуваат нормативите и стандардите за работа. Одделението за човечки ресурси ја вреднува работата според стандардите и нормативите за неопходност на стручни работници за обезбедување квалитетна услуга (и тоа според критериумот за тоа колку стручни работници се потребни за одредено подрачје според бројот на жители). Со почитување на стандардите и нормативите се овозможува да се зголеми или намали бројот на стручни работници кои работат во центрите или да се реорганизира работата, да настане ротација или флукуација на кадрите.

Ваквиот современ пристап функционира преку брза и непречена интернет врска која го обезбедува внесот и увидот во досиеата. Софтверското решение обезбедува меѓусебна поврзаност на центрите во рамките на државата. На ваков начин се олеснува работењето и се скратува времето на патување на документите низ каналите на системот. Оваа мрежа е достапна и за други овластени тела од системот за социјална заштита како Министерството за труд и социјална политика и Заводот за социјални дејности кои за потребите на одредени постапки (надзор над стручната работа) можат да извршат увид во електронските досиеја. Ваквиот пристап е многу економичен во финансиска и временска смисла.

Во рамките на менаџментот со човечки ресурси, софтверите за човечки ресурси се исто така алатка која ја користат развиените организации. Софтверите за човечки ресурси од аспект на менаџментот на човечки ресурси содржат електронски досиеја кои ги мерат резултатите на вработените, ја оценуваат перформансата, нивната мотивација, водат матична и персонална евиденција за вработениот. Понатаму одделението за ЧР селектира

кадри и предлага единки за обука. Софтверите го евалуираат човечкиот учинок и им помагаат на менаџерите за човечки ресурси за правилно искористување на човечкиот потенцијал. Со овој нов метод се повлекува реорганизација на работниот процес во организацијата и ново обликување на работните задачи.

Од друга страна, одделението за човечки ресурси ја следи работата преку бројот на внесени електронски досиеја по стручен работник и доколку не ги исполнува нормативите и стандардите за број на досиеја за работа на годишно ниво може да предложи намалување на бројот на работни места со тоа и скратување на бројот на вработените или од друга страна може да обезбеди нови вработувања доколку утврди дека постои интензификација на трудот. Со помош на информатичката технологија се овозможува индиректна комуникација на стручниот работник и заемна достапност.

## **1.6 Мониторинг и евалуација**

Социјалната заштита се заснова на мерки и активности кои се преземаат за подобрување на статусот на корисникот. Тие мерки и активности претставуваат услуги кои ги обезбедува системот за социјална заштита. Услугите се унифицирани за сите корисници според ризикот каде припаѓаат. Стремеж на сите политики и стратегии е услугите да се подобруваат, за таа цел е изготвена националната програма за развој на социјална заштита (2011-2021) во која меѓу другото предвидена стратегиска активност е унапредување на квалитетот на услугата кон корисникот преку спроведување на надзорот на стручната работа на стручните работници во центрите според јасно прецизирани критериуми. Тие критериуми претставуваат стандарди и процедури за работа на стручните работници по одредена проблематика преку кои стручните работници вршат проверка на критериумите за задоволување на потребните стандарди и исто даваат информации за процедурата за остварување право од системот на социјална заштита. На тој начин се унапредува квалитетот на услугите кои се даваат, се подобрува и се следи каков метод на работа е применет и степенот на стручност на стручните работници во давањето на услугата. Сето ова се однесува на сите даватели на услуги во рамките на системот на социјална заштита. Со стандардите и процедурите пожелно е да се запознае јавноста и

локалната заедница за можноста од користење на поединечната услуга, бидејќи на таков начин ќе се овозможи да се зајакне целокупниот систем на социјалната услуга.

Надзорот на стручната работа постојано се унапредува и осовременува, па така, во софистицирана структурирана рамка тој се нарекува мониторинг. Носители се работниците кои работат на сите услуги, од нив се очекува да го развијат начинот на следење на услугите кои ги даваат. На тој начин се овозможува планирање и унапредување на развојот на услугите. Со оваа метода на работа се овозможува сите барања за задоволување на стандардите да се исполнат. Мониторингот е термин кој често е во врска со опишување на начинот на кои се обезбедува услугата и овозможува услугата која се дава да биде на највисоко можно ниво на квалитет. Со мониторингот се следи што се случува во кругот на давање на услугите преку кои се задоволуваат потребите на корисникот и овозможуваат процена дали се исполните минималните стандарди за квалитет на услугата. Постојано се следи начинот на давање на услугата и се одржува нејзиниот континуитет.

Со добар мониторинг што подразбира одржливост на квалитетот се обезбедува терен за следниот чекор на следење на услугата, а тоа е евалуацијата или вреднување на учинокот.

Со начинот на евалуација се прави процена дали таквиот начин на дадената услуга од давателот ќе направи подобрување на квалитетот на животот на корисникот, и степен до кој корисникот е задоволен од услугата. Се разбира дека акцент треба да се стави на стручните работници кои ги даваат услугите, за тоа како го доживуваат начинот на работа и дали тие се задоволни од тоа како ги даваат услугите. Значи потребно е да постои почитување на двете страни и на корисниците и на давателите.

За да може некоја појава, работа или услуга да се евалуира потребен е стандард или критериум по кој дадената услуга се проценува. Тоа е процена по однапред проектирана планирна активност на институцијата која ја дава услугата како и нивните резултати. Мониторингот и евалуацијата како метод на процена на квалитетот се задолжителни во работата за да се дојде до квалитетна услуга и на тој начин да може да се издвојат од пазарот на даватели на услуги во социјалната заштита оние испорачатели чии услуги квалитетно се остваруваат и оние услуги чиј квалитет не постигнува задоволително ниво

во подобрување на квалитетот на живеење кај корисникот односно не го исполнуваат стандардот.

Со еден збор мониторингот има за цел да ја следи и насочува услугата, додека евалуацијата е подлабоко насочена во услугата односно какви ефекти и резултати дава услугата кај корисникот.

Практично, спроведувањето на континуирана евалуацијата од страна на стручниот работник-давател на услуга значи директно согледување дали услугата ја остварила својата цел односно колку услугата го подобрила квалитетот на живеење на корисникот. Доколку евалуацијата покажала дека услугата не го дава очекуваниот резултат тогаш се менува пристапот во работата се изнаоѓа начин и нов правец во работењето, други услуги за да може да се исполнат предвидените цели во заштитата на корисникот. Со евалуацијата стручниот работник преку проверка на дадената услуга обезбедува сигурност дека постапил во рамките на најдобриот интерес на корисникот.

Давателите на услуги сами избираат методи и техники со кои ќе ја мониторираат и евалуираат услугата и на таков начин индиректно ќе ја евалуираат и својата услуга и работа. Услугата може да се евалуира со помош на анкета и со прашања кои корисникот (родител, старо лице и др.) ги пополнува. Тие содржат низа прашања кои лесно се одговараат, а потоа се едноставни за анализа и преглед. Овој начин на мониторирање и евалуација на работата има и недостатоци, бидејќи не се секогаш вклучени сите корисници на услуги од причина што имаат тешкотија во читањето се наоѓаат на различно едукативно ниво. Анкетата е пасивна и не е интерактивна.

Доколку за мониторингот и евалуацијата се применува техниката интервју на корисниците на услугите и на давателите им се овозможува да одговорат на конкретни прашања и подобро да ги искажат проблемите. Овој начин на техника може да се спроведе преку неструктурирано интервју каде на корисникот му се овозможува да се произнесе за своето лично задоволство од различни аспекти на услугата како и структурирано интервју каде се поставуваат прашања по претходно дефинирани и структурирани прашања. Од корисниците се бара да размислуваат за аспектите на услугата на специфичен начин. Овој начин на работа е доста интерактивен и во голем број помага корисникот да се вклучи во процесот на евалуација и мониторинг. Друг начин на вршење на мониторинг и евалуација на стручната работа претставуваат и фокус-групите каде учесниците се избираат спрема

однапред утврден критериум во однос на темите на фокус-групата. Групата се води од страна на фацилитаторот кој го води целиот процес и записничар кој не е во улога на учесник и единствено ги води сите забелешки, значајни проблеми, прашања и изразени ставови. Со ваквиот начин на работа на фокус-групите ќе се добијат висококвалитетни информации, и темелно ќе се разоткријат одредени аспекти. Фацилитаторите треба добро да ја контролираат целата ситуација бидејќи постојат доминантни корисници кои во групата можат да преовладуваат над останатите.

Набљудувањето исто така, е потребно да се применува како техника, така што може да се одвива на два начина и тоа директно, првиот е - набљудувачот да не може да се дистанцира во целост и на тој начин присутноста може да влијае на квалитетот на услугата. Вториот се одвива преку видеоприказ.

Анализата на документација исто така како метод помага во процесот на мониторинг и евалуација. Ова е прв чекор по кој се одредува на кој начин понатаму со кој друг метод ќе се собираат податоците од евалуацијата. Секако, ваквиот начин на работа бара добро познавање на проблематиката во која се врши мониторингот и евалуацијата за да може да се дадат насоки за понатамошната работа, да се изврши следење на работата и унапредување на квалитетот на стручната работа. Со ваквиот начин на работа може да се унапреди стручната работа во социјалната заштита. Доколку се увиди дека не е добар начинот на кој се врши дотогашната работа, може да се предложат мерки за промена на таквиот начин на работа со цел да се унапреди дејноста.

ЈУ Завод за социјални дејности континуирано ја унапредува дејноста во социјалната заштита преку спроведување надзор или мониторирање на стручната работа во центрите за социјална работа во Република Македонија. На тој начин се предлагаат мерки кои се следат, а значат подобра услуга кон корисникот. Во рамки на надзорот ЈУЗСД за да го подобри квалитетот на услугата има изготвено методолошки упатства за работа на стручните работници во центрите за социјална работа за сите проблематики. ЈУЗСД ги ревидира упатствата преку изготвување на документи, стандарди за постапување на стручните работници при работа со деца и стандарди за работа со возрасни и поединечно по одредени проблематики. Овие стандарди овозможуваат мониторирање на работата на две нивоа и тоа: стручниот работник во рамки на постапувањето по одредена проблематика, професионално врши мониторирање на сработените активности во насока

на целосно задоволување на стандардот, задолжително е постоење на начин на операционализација на одредена активност и период на евалуација за да може да се утврди дали пристапот и методот на услугата дава резултат или ќе се примени друг пристап на услугата. Од друга страна мониторингот кој го врши ЈУЗСД врз стручната работа на професионалците во центрите, овозможува проверка дали се исполнети критериумите на стандардите кој треба да обезбедат квалитет на дадената услуга. На тој начин се предлагаат мерки и препораки за понатамошно постапување со цел квалитетна услуга и заштита на интересот на корисникот.

### **1.7 Унапредување на човечките ресурси во центрите за социјална работа**

Унапредувањето на човечките ресурси е континуиран процес и подразбира стручно усовршување на стручните работници кои работат на социјалната заштита. Целта на континуирано професионално усовршување е да се подобри квалитетот на услугите и поттикнување за развој на нови социјални услуги.

Тенденциите за поквалитетна услуга подразбираат инвестирање во човечкиот капитал за почеток преку подобро образование и можност за стекнување вештини. Најголема инвестиција е инвестирањето на човечкиот капитал. Најпрвин ова значи да се модернизира системот на образование кој го спроведуваат надлежните факултети кои ги продуцираат потенцијални кадри за работа во социјалната сфера. Со тоа кадрите се подготвуваат за директна работа на терен и се стимулира процесот на доживотно учење. Сето ова се постигнува преку модернизација на системот за образование, воспоставување систем на образование според потребите на глобалниот пазар, новите појави и трендови. Со ваквиот начин на работа на образовните институции се надминува застарениот образовен модел и се обезбедува квалитетно образование.

Секако дека образовната подготвеност има најголемо влијание во работата на кадрите кои работат во конкретната социјална област. Влијание има и желбата на вработениот да учи, да го примени своето знаење и да го следи процесот на доживотно учење. Со ваков начин на работа се унапредува стручната работа преку согледување на успешното решавање на проблемот и надминување на ризикот кај корисникот. Со кадар кој сака да

работи полесно се откриваат причините за настанување на социјалниот проблем и самоиницијативно се преземаат мерки за негово решавање. Одделението за човечки ресурси во своите функции работи на унапредување на социјалната работа преку унапредување на стручните работници во организацијата. Често пати новите методи на работа предизвикуваат отпор, го забавуваат процесот на имплементација на новините. Унапредувањето значи дека стручниот работник треба да се афирмира како организатор на својот делокруг на работа и креатор кој ја координира својата стручна работа. Неговата улога се однесува на преземање иницијативи за програмирање на својата работа и стручно усовршување во својата дејност. На тој начин се обезбедуваат специјализирачки потфати во дијагнозата, третманот и следење на работата на одделни корисници. Стручната работа се остварува низ интердисциплинарен пристап во кој повеќе профили имаат подеднакво значење во тимската работа. Оттука и едукациите имаат диференциран пристап и се поделени според спецификата на стручните профили. Унапредувањето на стручниот работник во најголема мера зависи од личната амбиција на работникот да учи и напредува, а потоа од условите на организацијата да се насочи кон унапредување на стручниот работник.

Унапредувањето на човечките ресурси во најново време се спроведува преку процесот на лицензирање каде кадарот кој работи во центрите за социјална работа инвестира во своето знаење, ги обновува знаењата, учи новитети и се усовршува преку континуирана едукација. Со тој начин се овозможува континуитет во професионалниот развој и професионалната кариера. Со ваквата работа се овозможува напредок од професионален аспект, унапредување во работната организација и можност за напредување и кариера. Со тој начин се зголемува можноста на човечките ресурси кои поминале низ повеќе форми на континуирана едукација да ги валидираат своите знаења и на тој начин да добијат посспецијализирани работни места. За таа цел секоја работна организација треба да ја истакнува потребата од стручно усовршување, а да не се осврнува на усовршување во смисла на подобрување на условите за работа просторни, физички и материјално-технички услови. Секоја организација треба да се стреми кон изнаоѓање нови современи пристапи во работата, методи и техники со специфика соодветна на проблематиката на која се работи. Одделението за човечки ресурси преку континуирана анализа на кадровските капацитети, не заобиколувајќи ги просторните и техничките услови,

постојано врши следење и анализа на потребите и врз основа на тоа постојано предлага соодветни решенија за унапредување на ресурсите кои работат на стручната работа. МЧР анализите за потребите за обука заедно со директорот и управувачката структура ги координираат со Заводот за социјални дејности во насока на испорачување на обука според потребите на вработените. Одделението истовремено ги следи и нестручните работници и за нив презема активности за нивна едукација со цел подобар квалитет на работата.

Унапредувањето на стручните работници треба да се врши според степенот на образование, личното усовршување, професионалното надградување, а најповеќе преку резултатот кој го постигнува работникот во работата. Од тие причини потребно е да постои класификација и градација на работните места за да постои вертикална мобилност на стручниот работник. Стручниот работник преку целосно ангажирање во активностите за заштита на корисникот кои обезбедуваат добра и квалитетна услуга која се проценува преку задоволството на корисникот од испорачаната услуга индиректно придонесува за унапредување на организацијата, а со тоа и за општеството во целина.

МЧР треба да има предвид дека промовирањето на социјалниот развој бара зајакнување на средствата и капацитетите на луѓето да се внесат во спроведувањето на социјалните програми кои постојано се зголемуваат и значат нови трендови во социјалната сфера. На тој начин овие трендови што го следат системот за социјална заштита, разновидните и зголемените потреби на корисниците и услугите на системот на социјална заштита се причина и обврска за воведување нови методи и вештини за работа. Од тие причини неспорна е потребата за зајакнување на човечките ресурси како поливалентни професии кои бараат поливалентен пристап во работата.

Унапредувањето на човечките ресурси се врши преку обезбедување континуирана едукација на вработените во социјалната заштита. На тој начин едукативните концепти укажуваат дека процесот на едукација на стручните работници треба да биде планирана и долгорочна активност. Бидејќи новите феномени бараат нов третман постојано треба да се следат сите појави и на тој начин да се насочуваат начините на работа. Едукативните концепти треба да ги практикуваат и сите други институции од системот, невладиниот сектор и приватниот кои учествуваат во заштитата на корисниците за да може да се воедначи пристапот кон корисникот.

## **2. МЕНАџМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТРИТЕ ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Развојниот пат на социјалната заштита првенствено почнува со конкретните политики на власта за борбата со сиромаштијата и невработеноста, појави кои егзистираа по независноста, како резултат од распаѓот на СФР Југославија носејќи го со себе сиот товар на новото време. Политиките на надлежните институции се темелат врз основа на претходно следење на состојбите во државата низ анализи и истражувања на актуелностите. Политиките се темелат на анализа на постоечките закони и утврдувања на слабостите на законите со можност за креирање нови закони и стратегии. Во оваа смисла се претставени преземените активности во системот за социјална заштита во Република Македонија од осамостојувањето во 1991 година. Така, во 1992 година е усвоен Законот за семејство, а во 1996 година се утврдува националната граница на сиромаштија во нашата држава. Понатаму следат усвојувања на редица закони, подзаконски акти, директиви и инструкции во врска со социјалното работење. Во оваа насока се оформува системот на мерки и услуги во социјалната сфера како услужна дејност и активно се работи и се соочува со грижата за социјалните групи.

Факт е дека во овој период се случуваат значајни политички, економски, стопански, културолошки промени во општеството, следствено, тие предизвикуваат зголемен број социјални проблеми и сиромаштија, но и нов вид социјални појави (трговија со луѓе, педофилија, дрога, алкохолизам и сл.). Со ова, работата на социјалните установи се усложнува и станува комплексна.

Во контекст на времето и глобалните случувања се јавува одлевање на социјални групи и поединци од една во друга земја, па така, соработката и проектните активности со националните влади на државите постанува приоритетна стратегија. Одовде следат конкретни реализации на обуки и стручна помош од странски и домашни експерти. Од друга страна, со финансиски ресурси од Европската Унија, УНДП, УНИЦЕФ и разни други асоцијации и невладини организации се работи на подобрување на системот за

социјална заштита преку згрижување на социјалните групи, со еден збор давање услуги од областа на социјалата за сите ранливи категории. Институционалната заштита, социјалната превенција и правото на остварување социјална помош содржана во членот 6 од Законот за социјална заштита се од особен интерес за Република Македонија. Реформите во социјалната дејност се насочени кон планско менување на социјалната политика во насока на реорганизирање на институциите кои се занимаваат со социјална заштита преку воведување на принципи на деинституционализација, плурализација и децентрализација.

Во овој период управувањето со стручните кадри се одвива на конзервативен начин, без постоење стратегија и изградени механизми на управување со стручните кадри. Со појавата на машината за автоматска обработка на податоци дојде до значително менување на правецот на работење во институциите. Со помош на интернетот патот на поминување на информацијата значително се скусува, па така, за само неколку секунди саканата порака доаѓа на вистинското место.

**Човечките ресурси се факторот на развој и унапредување** во доменот на работењето и делувањето на центрите за социјална работа од аспект на промените на надлежностите, организациските промени, промените на планот на менаџирањето со човечките ресурси, воведувањето на ИТ технологијата и сл.

Менаџирањето со вработените во овие установи подразбира активна тимска работа која бара следење на сите новини и знаења од оваа област за правилно и успешно менаџирање со човечките ресурси. Бидејќи од квалитетот на човечкиот ресурс зависи навременото откривање на појавите и проблемите, соодветен третман и следење на услугите кон корисниците. Одовде произлегува дека вредноста на професионалниот капитал на еден стручен работник е од огромно значење кое се должи на личниот придонес и инвестицијата на организацијата во градење на капиталот. Природата на социјалната работа има интердисциплинарна карактеристика, така што суптилна е селекцијата на кадрите во оваа насока.

Социјалната заштита ја спроведува институционален систем составен од установи, невладин сектор и приватен сектор кои ги реализираат политиките донесени од страна на владата и МТСП. Кадровата политика на институциите на системот на социјална заштита е стратегиско прашање, кое се планира преку однапред утврдени документи, стратегии,

каде е согледана моменталната состојба со човечките ресурси, случувањата во државата, бројот на корисници, категории, нови појави во корелација со потребата од вработување на нови кадри. Извршители на дејноста се кадрите - вработени во институциите надлежни за социјалната заштита. Вработувањата во сите институции се одвиваат според законот за јавни службеници (Службен весник на РМ, бр.52 од 16.04.2010) законот за работни односи. За секое вработување постојат одредени критериуми. Потребата за кадри во системот на социјална заштита е уредена според истоимениот закон во кој експлицитно се наведени стручните работи во зависност од тоа за каков вид работа соодветствува таков вид и профил на кадри. Секоја установа изготвува правилник за систематизација на работните места, како и правилник за внатрешна организација. Организацијата изготвува и правилник за работни односи во кој се содржани сите аспекти на вработувањата, кадар, профил, број на работни места, опис на работното место кои се донесени врз основа на Законот за работни односи, Законот за социјална заштита, Колективниот договор за социјална заштита и статутот на центрите за социјална работа. Овие правилници се уредени во општите акти на установата (статутот). Во насока на усогласување на легислативата изготвените правилници се усогласени со донесениот Закон за јавни службеници. Понатаму, од страна на Министерството за труд и социјална политика во 2010 година донесен е Правилник за нормативите и стандардите за простор, опрема, стручни кадри и средства потребни за основање и започнување со работа на установата. Нормативите и стандардите за секоја установа зависат од големината на општината за која е надлежен центарот и бројот на услугите кои се даваат.

Стручната работа од стручните работници бара поседување специфични знаења во откривањето, дијагнозата, третманот, следењето во работата и услугите со различните видови проблеми на корисниците и стекнување на знаења за да можат да одговорат на новите појави. Со тоа, новите трендови кои се јавуваат во социјалната заштита спрема кои се адаптира системот и преземањето мерки и активности за заштита кои се од комплексна природа, бараат нови методи, вештини и пристапи на работа кон поединецот и семејството. Тоа значи ревидирање на документите, правилниците и законите со внесување на сите нови задачи на вработените за да можат да одговорат на новите методи и новите промени. Исто така различните и зголемените потреби на граѓаните за добивање услуги од овој систем се причина сите институции од системот на социјална заштита како

центрите, установите, вонинституционалниот систем, приватниот и невладиниот систем на социјална заштита да добиваат позначајна улога.

## **2.1 Процесот на децентрализација и човечките ресурси на Република Македонија во социјалната заштита**

Социјалната работа во својата дејност е насочена кон помагање на поединците, семејствата и групите на население кои се наоѓаат во социјален ризик, и таа отсекогаш била предмет на интересирање на државата. Оттаму се јавува потребата и други субјекти да се вклучат во процесот на давање услуги вклучувајќи ја локалната самоуправа, приватниот сектор, невладиниот сектор и сите други субјекти кои работат на оваа проблематика. Прашањата поврзани со процесот на децентрализација значи да се пренесат одредени надлежности од државата на локалната самоуправа. Сето тоа доведува до поинаква организациона поставеност и делување на институциите во системот на социјална заштита.

Од аспект на менаџментот на човечки ресурси, процесот на децентрализација зависи од начинот на управување со човечките ресурси и нивната мотивација да го придвижуваат овој процес. Мрежата на задоволување на социјалните потреби е видлива во многу социјални ризици, за таа намена постојат организации кои даваат психосоцијална помош и поддршка за одредени ранливи групи, згрижувачки семејства, организации за помош и поддршка на децата со посебни потреби, вклучувајќи ги децата на улица и многу други форми на заштита кои се од социјален карактер. Давателите на услуги опстојувањето го обезбедуваат преку средствата добиени од страна на државата односно од Министерството за труд и социјална политика, а голем дел од невладините организации својата дејност ја реализираат преку грантови добиени од страна на странски донатори.

Улогата на менаџментот на човечките ресурси, како нов начин на управување и раководење на процесите преку луѓето, е да продуцира нов вид флексибилност во системот на управување. Флексибилноста, во оваа смисла, се однесува на односите меѓу човечките ресурси во државните институции во корелација со соработниците од

невладиниот и приватниот сектор како надворешни ресурси. Партнерството како новина во децентрализацијата има за цел креирање специфични вештини и знаења на човечките ресурси во областа на социјалата од страна на одделението за човечки ресурси во конкретната државна установа. Партнерството со останатите субјекти во системот значи градење мрежи за соработка, кои од аспект на МЧР значи градење доверба и унапредување на односите со сите субјекти од системот преку луѓето - вработените. Формите на соработка се остваруваат преку активно учество на разни случувања, конференции, тркалезни маси, работни средби, публикации каде директно се изнесуваат залагањата, предизвиците, предностите и слабостите на субјектите како на државниот сектор така и на останатите членки од системот.

Големите социјални проблеми како што се невработеноста, сиромаштијата провлекуваат други социјални ризици (семејно насилство, деца на улица, зголемен број бракоразводи, деца во судир со законот и друго). Овие современи проблеми кои се појавуваат во општеството бараат холистички пристап во третирањето т.е. да се разгледа и да се помогне во решавањето на проблемот од сите аспекти од страна на институциите како на национално така и на локално ниво. Осетливо прашање во концептот на децентрализацијата е распределбата на функциите на централната и локалната власт и нивното финансирање. **Централната власт** треба да се задржи на ниво на креирање политики и стратегии, и истовремено да обезбеди стандарди за задоволување минимум услуги на сите граѓани каде и да живеат во државата, додека **локалната самоуправа** треба да обезбеди развој на иницијативи и активности да се задоволат специфичните потреби на граѓаните на локално ниво односно таму каде што живеат и работат, односно, да продонесат кон безбедност и социјален мир на населението кое живее во локалната заедница. Централна институција за задоволување на потребите на граѓаните кои бараат интервенции и услуги е центарот за социјална работа што е содржано во членот 133 од Законот за социјална заштита. Центарот за социјална работа, според локалната самоуправа, и понатаму треба да остане да ги задоволува потребите и да биде дел од државна установа, но истовремено и локалната самоуправа да стане дел од мрежата комплементарни институции т.е. да стане координатор и аниматор на сите активности во функција на граѓаните. Овде спаѓа приватниот и невладиниот сервис кои можат да даваат

широк опсег на услуги во задоволувањето на потребите на граѓаните кои се во социјален ризик.

Процесот на децентрализација е мошне тежок и значи да се промени досегашниот систем на социјална заштита, односно да се започне придвижување кон нов процес кој значи нов начин на работа во системот на социјална заштита. Децентрализацијата е многу суптилен процес кој бара голема посветеност и значи да се промени стариот систем и да се воведи ново. Главните одлуки се централизирани и ги носат оние лица кои се на врвот во системот во чии раце е моќта на дејствувањето и делегирањето. Овој процес се одвива бавно за што се дадени забелешки од страна на Европската комисија и се дадени насоки кон придвижување и активности, бидејќи со тој начин ќе се растовари целокупниот систем на социјална заштита.

Процесот на централизација каде моќта на креирање политики е на национално ниво без да се вклучат потребите на граѓаните е бирократски процес кој се темели на висок степен на контрола во секој сегмент на работењето на сите тела од системот на социјална заштита. Ова значи дека националната моќ треба да ги следи потребите на граѓаните кои најблиску се мапираат преку локалната самоуправа низ креирање форми на услуги за граѓаните. Децентрализацијата во системот на социјална заштита значи да се промени начинот на креирање, управување и усвојување нови принципи на делување. Тоа значи прераспределување на определени ингеренции од централно ниво на локално ниво. На тој начин услугата е поблиску до граѓанинот може да ја добие побрзо, навремено и сигурно. Овој принцип на учество на граѓанинот во креирањето на услугата е сигурен показател за успешно внесена услуга со подобар беневит и квалитет. Социјалниот сервис ќе биде активен кога во него ќе се вклучат сите здруженија на граѓани и невладини организации како и приватната иницијатива кои се регистрирани за обезбедување услуги од областа на социјалната сфера. Децентрализацијата значи можност локалната самоуправа да располага со изворни средства (сопствени средства добиени од националниот буџет, кога даноците од граѓаните ќе останат во локалната самоуправа и таа врши намена на средствата). Локалната заедница врши мапирање на потребите на граѓаните и на тој начин ги развива оние услуги кои се доминантни, секако, без исклучок на услугите кои ретко се појавуваат.

Министерството за труд и социјална политика е креатор на политиките и стратегиите од системот на социјална заштита, но нема влијание во креирање на политиките во

локалната самоуправа. Локалната самоуправа од аспект на социјалната заштита своите политики кои се однесуваат на социјалната проблематика треба да ги усогласи со политиката на национално ниво, по принцип одгоре надолу и од надолу спрема нагоре. Може да се каже дека локалната самоуправа во одредени општини развива програми во кои се даваат социјални услуги на граѓаните односно корисниците, но сето тоа е во недоволна мера. Сензибилизирањето на локалната заедница значи создавање на побезбедна средина за секој граѓанин во таа општина, развивање чувство на припадност и овозможување услуга најблиску до граѓанинот.

Во сите овие процеси, како неопходна алка е менаџментот и тоа токму менаџментот на човечките ресурси затоа што ни една политика не може да се спроведе и да се добие услужен и материјален ресурс без човечки ресурс. Во науката за менаџментот на човечките ресурси се вели дека наједноставните стратегии не можат да се реализираат без луѓето, т.е. без да се управува со нив.

## **2.2 Процесите на деинституционализација во социјалната заштита**

Процесот на деинституционализација е содржан во Националната стратегија за деинституционализација (2008-2018) година, со разработен Оперативен план за спроведување на националната стратегија за деинституционализација во насока на остварување на целите на Европската Унија. Кога станува збор за деинституционализација значи реформи во традиционалните служби (установите за социјална заштита) и создавање служби ориентирани кон заедницата. Социјалната заштита во овој процес во голема мера е ориентирана кон децата, младите, инвалидите и старите лица кои се наоѓаат во ризик. Социјалната заштита обезбедува помош и поддршка на поединецот, семејството и групи граѓани кои се наоѓаат во одреден социјален ризик. Групите кои се во фокусот на работа се деца без родители и родителска грижа, запоставени и злоупотребувани деца, деца со воспитно-социјални проблеми и воспитно запуштени деца, лица кои злоупотребуваат дроги, деца жртви на семејно насилство, деца во семејства кои имаат конфликти во брачните и семејните односи, деца во семејства во кои бракот се разведува,

деца во семејства со загрозувана животна егзистенција, деца со посебни потреби и друго. Вклучувањето на сите овие групи деца кои се наоѓаат во одреден социјален ризик од системот на социјална заштита е уредено со закон. Сите овие групи имаат потреба од специфичен пристап во зависност од возраста, потребите, потенцијалите и затоа постојат различни форми и облици на заштита за да ги задоволат нивните потреби. Во зависност од потребите и потенцијалите еден од начините за задоволувањето е вонинституционалната форма на заштита уредена во членот 26 од Законот за социјална заштита (Службен весник на РМ бр.79/09). Придонес дава и локалната заедница преку создавање предуслови за овозможување на непречено давање на социјалните услуги.

Центарот за социјална работа е вклучен во давањето на прва социјална услуга во смисла да се обезбеди услуга на лицето кое се наоѓа во социјален ризик да остане во семејството преку зајакнување на потенцијалите на семејството. Социјалната работа како метод дава поддршка на поединецот и семејството преку социјална, психолошка, педагошка и правна помош која се дава во состојба на акутна криза - интерветно дејствување. Во оваа насока дадена е можност голем дел на активностите да се реализираат од страна на приватниот и невладиниот сектор во согласност со Законот за семејство и Законот за социјална заштита.

Во рамките на процесот на деинституционализација кој паралелно се одвива со процесот на децентрализација приоритетна задача е **развивање социјални служби ориентирани кон заедницата**. Ваква форма на заштита се **згрижувачките семејства** кои се дел од процесот на деинституционализација и претставуваат вонинституционална форма на заштита.

Од аспект на менаџментот на човечки ресурси од особена важност е постоење на одделение за човечки ресурси во центрите за социјална работа. Процесот на деинституционализација може да се придвижува со сензибилизирани човечки ресурси кои ја прифаќаат реорганизацијата на дотогашните установи, истовремено проактивно се насочени кон создавање нови форми на грижа. МЧР учествува во грижата за човечките капацитети во нивно мотивирање, канализирање и менаџирање низ процесот на деинституционализација.

За појасна претстава се дава приказ на одделни видови дневни центри во Република Македонија:

**Дневниот центар за деца со умерена и тешка физичка попреченост** претставува социјална служба како организациона единица на центарот за социјална работа. Во овие дневни центри децата престојуваат одреден временски период во текот на денот. Содржината на програмите опфаќа учење на основните културно-хигиенски навики, развивање социјални вештини и нивна интеграција и социјализација во заедницата. Локалната заедница има важна улога и во оваа форма преку вклучување на сите ресурси на заедницата и тоа градинка, училиште, медицински центри дневен престој за деца од забавен карактер.

**Дневниот центар за деца на улица** е исто така организациона единица на центрите за социјална работа, а како облик на работа претставува вонинституционална форма на заштита на децата. Во својата работа вклучува деца и млади со воспитно-социјални проблеми и воспитно запуштени деца. Тоа се деца од семејства кои се дисфункционални со проблеми во односите во семејството и социјалното окружување. Преку различни форми на работа треба да се обезбеди ресоцијализација и реинтеграција во заедницата. Основна цел е отстранување на децата од улица, нивно згрижување во одреден дел од денот, реализирање едукативна и психосоцијална работа преку остварување на програмските содржини и подготвување за вклучување во редовно воспитно образовен систем.

**Дневен центар за лица кои злоупотребуваат дроги** е исто така облик на вонинституционална заштита на лицата кои се наоѓаат во социјалниот ризик. И овие дневни центри работат на истиот принцип на работа, се работи на ресоцијализација, реинтеграција и вклучување на лицата во заедницата. Со оглед на сложеноста на проблемот оваа проблематика бара најголема осетливост во однос на реализирање на активностите.

Дневно и привремено прифаќање на лица жртви на семејно насилство - **Шелтер центар**, значи заштита на жртвите (мајки и деца) преку нивно згрижување во засолништа. Центарот обезбедува дневно и привремено прифаќање и згрижување на овие лица. Во однос на услугите дава советодавни услуги кои опфаќаат јакнење на жртвите за надминување на траумите и нивна интеграција во општеството.

Новите искуства упатуваат на тоа дека формите на давање услуги како што е мал групен дом, станбени единици, установи за сторители на семејно насилство, СОС линии,

развивање на советувалишта за млади и нивните семејства претставува позитивна практика во работата со одредена популација на деца и млади и возрасни.

За сите овие горенаведени форми и облици на заштита на лицата кои се наоѓаат во социјален ризик од најголемо значење е постоење свесност кај локалната заедница за давање поддршка од просторен карактер, обезбедување ресурси за работа, постоење на лица кои ќе ги сензибилизираат граѓаните за прифаќање на овие групи, вклучување на заедницата со програми за заштита на граѓаните, вклучување на невладиниот сектор преку можност за развивање програми со развиени социјални сервиси кои ќе го подобрат квалитетот на живеење на лицата.

Бидејќи работата со маргинализираните групи и посебно соочување со нивните судбини како човек длабоко допира во психологијата на самиот работник така се јавува и потреба за посебен вид осетливост кон овие групи. Од аспект на работата во дневните центри осетливоста за маргинилизираните групи е важна страна за менаџментот на човечки ресурси. Вработените треба да имаат особено чувство кон овие модели на социјални служби, бидејќи се одликуваат со специфичност во својата дејност, и за таа цел неопходни се кадри кои се емотивно зрели и можат да работат со ова категорија на деца и возрасни во социјален ризик. Неопходно е да имаат поминато специфични обуки за работа со специфичната ранлива група, изградени вештини, сеопфатни знаења, со познавање од областа на прва помош и заштита, помош во состојба на криза и сл. Бидејќи проблемот е во заедницата, тоа бара вклучување на локалната самоуправа со цел спроведување на социјални програми што укажува на неопходност од работници кои ќе вршат дејности од областа на социјалната заштита но во рамките на општините. Перформансите треба да се одликуваат со карактеристики слични на вработените во социјалната сфера кои работат со оваа популација на деца и млади. Локалната заедница развива програми за социјално-културни активности на младите, програми за подигнување на јавната свест, публикување образовни материјали, програми за родители, програми за помош на децата сместени во згрижувачки семејства, програми за борба против злоупотребата на дроги, итн.

### 2.3 Структура на организацијата во системот на социјална заштита

Структурата на организацијата и организацијата на работата во установите е главна преокупација на менаџментот на човечки ресурси и е многу важна за ефективноста и ефикасноста во работењето. Во организацијата на работата е вклучена внатрешната организација на установата, интерперсоналните односи меѓу вработените, комуникацијата со другите одделенија, работа со корисник, поединец, семејство или група, меѓуинституционална и интерсекторска работа.

Структурата на организацијата е резултат од процесот на групирање на различните задачи во организацијата. Вообичаено се користат четири технички критериуми според кои се извршува структурирањето, а тоа се:

- Групирање според функција;
- Групирање според територијата;
- Групирање врз основа на резултат;
- Групирање според временски период“. (Ѓуровска, М., 2009:2)

**Групирање според функција** значи дека установите во социјалната заштита се многу функционални институции, во тие функции спаѓаат остварување превентивна работа, давање непосредна помош, парична помош, давање услуги за потреби на корисниците уредени со законот за социјална заштита, давање услуги за многу специфични проблеми како што се трговија со луѓе и педофилија. Овие установи имаат многу сложена организација на работа. За да се остварат овие функции неопходни се стручните работници. Секоја функција значи давање на некоја услуга и со тоа задоволување на барањето на корисникот во зависност од неговите потреби. Тоа значи специфичноста на сите проблеми бара посебна организациона единица во рамките на институцијата. Сите функции се меѓусебно поврзани повеќе или помалку зависни една од друга и се поставени така дејноста да се остварува без пречки меѓу одделенијата за да може корисникот безбедно да поминува низ организационите бариери во давањето на услугата. Од тие причини се организираат повеќе одделенија. Внатре во организацијата сите вработени вршат различна функција според своите **компетенции** вклучувајќи го образованието, поминатите обуки, способностите, знаењата и вештините кои ги поседуваат и во зависност

од услугата која ја даваат. На овој начин вработените се поделени по одредени категории односно социјални проблеми преземајќи специфични мерки и активности во заштитата.

**Групирање според територија** се однесува на тоа дека социјалните работници се екипираат според бројот на население во општината. Групирањето според територија значи службите од социјалната сфера се распределени речиси во сите градови на нашата земја. Онаму каде што се зголемува бројот на населението, т.е. бројот на лица кои се корисници на социјални услуги е индикатор дека на тоа место има потреба од најголем број сервиси за социјални услуги. За одредени услуги поради малиот број корисници и поради спецификата на проблемите (деца без родителска грижа, воспитно запуштени деца, деца со посебни потреби) се згрижени во установите од системот на социјална заштита кои се поставени на национално ниво. Територија или општина со помал број граѓани значи дека секој стручен работник работи на определена територија, работи со сите проблеми и својата работа ја организира на начин што ја селектира работата по одреден број случаи и ги дава сите услуги на таа територија - општина.

**Групирање врз основа на резултат** значи дека крајниот производ е подобрување на состојбата на корисникот во контекст на задоволување на неговите потреби. Тенденцијата да се почитува принципот на подобар резултат се поставува како барање во решавањето на социјалните проблеми и појави. Оттука произлегува и потребата од континуирано мониторирање и евалуирање на квалитетот на дадената услуга, со единствена цел подобар резултат.

**Групирање врз основа на временски период** се однесува на легислативата со која е уредена секоја услуга од системот на социјална заштита, односно за различни постапки различни временски период. Временската димензија на организацијата на работа е содржана во методолошкиот пристап во смисла определување на рокови на работа и содржани за одредени фази од работењето од индивидуалната и тимска работа на стручните работници во центрите за социјална работа.

## 2.4 Анализа на работата

МЧР со своите широки ингеренции во работењето дел од активностите кои ги врши се однесуваат на успешна регрутација и селекција на кадри. На тој начин со успешно спроведени активности одделението за човечки ресурси ќе може да се посвети на новите кадри да го даде својот инпут во секој сегмент и оттаму да го очекува резултатот што значи подобра квалитетна услуга. На овој начин сите институции од системот за социјална заштита, целите ги спроведуваат по сите утврдени критериуми, а тие се поврзани со човечкиот ресурс како капитал на организацијата.

Од тие причини одделението за човечки ресурси треба да покаже најдобри резултати при изборот на стручни работници кои ја извршуваат дејноста. Секое работно место од системот на социјална заштита е содржано во систематизацијата за работни места е уредено со соодветни подзаконски акти-правилници кои ги содржат перформансите за работа. Во оваа смисла, во правилниците за вработување се препознаваат општи критериуми има отсуство на специфики кои се карактеристични за сензибилитетот кој треба да го поседува вработениот. Со цел дефинирање задолжителни ставки, потребно е најнапред да се изврши опис на работни задачи и обврски, со друг збор, анализа на работата.

**Анализа на работата** опфаќа информации за работното место во дефинирање кои карактеристики, вештини и знаења треба да ги поседуваат вработените во системот на социјалната заштита. Описот на работното место е од суштинска важност и на тој начин следејќи ги спецификите одделението за човечки ресурси врз основа на конкретен и дефиниран опис на работното место ќе врши регрутација, селекција и вработување на потребниот кадар. Анализата на работата содржи карактеристики кои вработениот треба да ги поседува како знаења, вештини и искуства. Карактеристиките треба да бидат јасно поставени, прецизни и на тој начин со детален опис на работното место ќе бидат од големо значење за одделението за човечки ресурси. На тој начин ќе има успешен менаџмент за човечки ресурси и ќе може да се врши успешна регрутација, селекција и вработување на потребниот кадар.

Со оглед на фактот што во системот на социјалната заштита, вработените во установите и центрите за социјална работа се карактеризираат со голема одговорност,

анализата на работата треба да ја вклучува одговорноста за работното место според задачите кои се извршуваат и авторитетот кој е потребен имајќи ги предвид широките овластувања на вработените во системот на социјалната заштита. Доколку потребите на институцијата бараат да се вработи стручен работник кој ќе ја врши советодавната и советуваљашната работа спецификацијата на работното место т.е. описот на работното место се однесува на прашањето кои особини, вештини, знаења треба да ги поседува лицето за да може успешно да ги извршува задачите во работата.

Работното место треба да се одликува со флексибилност, да се насочува кон тимска работа и заедничко носење одлуки. Во стручната терминологија се повеќе се користи терминот компетенции. **Компетенција** значи стекнување со квалификации кои покажуваат дека одредена работа треба да се врши успешно. Тоа се лични карактеристики со кои се карактеризира вработениот, тие можат да се проверат и овозможуваат постигнување на резултати во работата. Компетенциите во социјалната заштита всушност претставуваат знаење на вработениот за законската регулатива, национална и меѓународна да ги следи измените (да го познава Законот за социјална заштита и сите закони со кои секојдневно оперативно располага, да има знаење од областа која ја работи, да има добри комуникациски вештини, да поседува знаења за работа со компјутер). Покрај овие елементи стручниот работник треба да се одликува со вредносни и морални норми (да се грижи и да работи во интерес на децата, семејството, старите лица и сите други ранливи групи кои се корисници на услугите) кои се потребни за вршење на одредена функција. По однос на професијата која се извршува компетенцијата претставува група на функции кои се стандардизирани и можат да се вршат независно од личноста која ја врши работата. Пример, социјалниот работник, психологот или друг стручен работник со иста професија може да врши слични активности и во установата и во центрите за социјална работа доколку ги поседува основните компетенции за работа.

Традиционалната анализа на работа е насочена кон должностите кои работникот треба да ги извршува на тоа работно место, додека анализата на работата засновна на компетенции е насочена кон начинот на кои работникот ги исполнува работните задачи и што работникот треба да биде во состојба да направи за да постигне подобар резултат односно да даде квалитетна услуга.

Професионалниот развој треба да осигура средина во која стручните работници имаат континуирани компетенции за извршување на задачите врз основа на функциите кои ги извршуваат. Поврзувањето на компетенциите со професионалниот развој треба да обезбедат успешност во работата.

## **2.5 Процесите на регрутација, селекција и донесување одлука за избор**

Процесот на регрутација е процес на привлекување, проверка и одбирање на потенцијални кандидати кои на организацијата и помагаат да го избере вистинскиот кандидат. Целта на регрутацијата е да се избере најдобриот кандидат за одредено работно место. Регрутацијата започнува кога ќе се утврди потребата за ново работно место во организацијата, потоа со процесот на планирање на кадри или по разни основи на пример проширување на услугите, внесување на нови процеси и категории на услуги. Социјалната заштита својата дејност ја реализира успешно доколку вработува компетентни кадри на слободните работни места. На тој начин услугите се подобри и поквалитетни. Различни аспекти и стратегии за регрутирање можат да доведат до успешно регрутирање, за таа цел опфаќаат различни методи и начини за успешна регрутација. Со оглед на сензитивноста на проблематиката да се работи со ранливи групи навистина е потребно да се одбере вистинскиот работник за вистинското работно место. За таа цел регрутацијата одбира различни методи за добар избор. Финансиската моќ на организацијата е многу важен аспект кој ќе одреди на кој начин ќе се врши регрутацијата, почнувајќи од надворешно регрутирање, интерно, или пак преместување на вработените од едно одделение или работно место во друго (хоризонтална мобилност). Регрутацијата е успешна доколку точно и јасно се утврдат критериумите да се избере најдобриот кандидат. Критериумите се во директна врска со работните задачи дефинирани во описот на работата. Описот на работата го сочинуваат работните задачи, функции, задачите и одговорностите на работното место. Критериумите за работното место треба да бидат добро осмислени ниту да се премногу високи ниту премалку ниски, треба да се јасно опишани за вработениот-кандидатот добро да ги разбере.

Факт е дека досегашните критериуми за работните задачи за секое работно место во системот за социјална заштита се мошне воопштени и на тој начин не постои јасна дистинкција помеѓу работните задачи на различните стручни профили. Во стручната работа кога се работи интердисциплинарно често пати содржината на работа на поединечниот стручен профил се преклопува со содржината на работа на другиот стручен профил од тимот, наместо секој стручен профил во работата со корисникот да обработува содржини кои се единствено специфични за својот стручен профил. Пример, некои стручни работници преземаат улога на психолози, а по својата вокација се правници, или пак, социјални работници преземаат улога на психолози креирајќи социјална анамнеза. Со тоа преземаат улога да вршат процена на потребите на корисниците што некогаш можно е процената да биде погрешна. За таа цел треба да се воведат формални критериуми и да се дадат на разгледување и усвојување на овластени субјекти. Со јасно дефинирани критериуми се намалува веројатноста за грешка во процената. Ваквиот начин на работа каде секој стручен работник е насочен на својата специфика согласно стручниот профил е економичен бидејќи тимот ќе ги размени своите сознанија кои ги стекнал во работата, а од страна на корисникот се избегнува веројатноста да го повторува настанот.

Регрутација ја спроведува одделението за човечки ресурси, ја утврдува потребата за ново работно место. За таа цел од исклучителна важност е описот на работното место во спроведување на процесот на регрутацијата. Одделението за човечки ресурси го врши целиот процес до конечното вработување, во тој контекст избира членови за изборна комисија, го составува огласот на работното место, го врши процесот на пријавување на кандидати и целокупната процедура, и прибавените информации ги користи до вработувањето. При процесот на регрутација одделението за човечки ресурси го врши изборот кои членови ја сочинуваат комисијата во зависност од профилот за кој работното место е наменето. За таа цел покрај членовите од одделението за човечки ресурси, раководителот или супервизорот, пожелно е комисијата да содржи и член односно стручно лице од истиот профил.

По завршувањето на процесот на регрутација, што опфаќа избор на потенцијални кандидати следува **процесот на селекција** односно избор на кандидат за пополнување на работното место. Сите членови од комисијата имаат подеднаква одговорност во давањето на конечната одлука за секој кандидат поединечно, и одговорност за избор на најдобриот

кандидат. Во носењето на одлуката треба да преовладува објективната компонента, да се успее да се надминат субјективните мотиви и во најмала рака да се избегнуваат притисоците од околните влијанија и тоа: политички, субјективни, економски, културолошки, етнички, општествени и други влијанија.

Одделението за човечки ресурси својата методологија на работа ја спроведува на секој кандидат подеднакво и секој кандидат е потенцијален за новото работно место. Неправилниот избор на кандидат доведува до вработување на кандидат кој не е соодветен, кој не поседува потенцијал да ги извршува работните задачи, ниту пак е мотивиран да научи. Со таква практика на работење долгорочно квалитетот на услугите опаѓа и на тој начин се губи дигнитетот на организацијата. Со реплицирање на ваквата практика на работење со вработување на несоодветни кадри кои работат неквалитетно и непрофесионално се праќаат сигнали до останатите вработени за лош модел на селекција со краен резултат, гледано долгорочно - лоша услуга. Од економска гледна точка, погрешниот избор доведува до непотребни трошоци за обука, незадоволство кај сите вработени и неуспех на комисијата за избор на кандидат. **Одделението за човечки ресурси** остварувајќи го процесот на регрутација ги врши сите фази од регрутацијата и постојано е насочен кон избор на најсоодветен кандидат. Во практика се користат следниве методи и техники: структурирано интервју, тестови на знаења, тестови за преиспитување на мануелни вештини, психолошки тестови, тестови за практична вештина и отворени прашања поврзани со работното место. Важен момент во одлучувањето се и прашањата кои се однесуваат за ставови на кандидатот за прашања од секојдневниот живот, лични ставови по однос на прашања поврзани со некои животни искуства, бидејќи социјалната работа некогаш е дел од животот и личниот став на кандидатот. Доколку некои ставови на кандидатот се длабоко вкоренети, субјективно, можат да доведат до пристрасност во носењето на процената за потребата на корисникот. Во тој контекст доколку стручниот работник конкурира за работно место кое претпочита работа со корисници кои припаѓаат во социјален ризик, на пример работа со деца на улица, а притоа истиот кандидат има предрасуди спрема оваа ранлива група тој е несоодветен за местото за кое конкурира и не ги исполнува критериумите кое ги бара работното место.

Како метод на проценка на комисијата за избор на кандидат може да се земе симулацијата на работа со случај или симулација во смисла на интервју со корисниците,

работа со документација со кој директно ќе се оценат перформансите на кандидатот. Истовремено одлуката треба да биде проверлива, транспарентна, да се заснова на заедничко мислење на сите вклучени субјекти.

## **2.6 Стратегиски аспекти при воведување на нововработените во работата**

Одделението за човечки ресурси за секој нововработен изготвува програма за воведување во работата. Воведувањето во работата значи нововработениот да се запознае со основните информации за работата, да се здобие со иницијални информации за тоа што претставува системот за социјалната заштита, како функционира, што претставува превентивната работа, институционална и вонинституционална форма на заштита, да ја осознае работната средина создавајќи клима во која се чувствува пријатно и со тоа да стане интегриран дел од работната организација. Исто така треба да ги разбере принципите на работа по ќе се води во работењето.

Процесот на воведување на нововработениот треба да биде ист за сите организации со адаптации кон карактерот на организацијата од системот на социјална заштита, т.е. дали станува збор за установа, центар за социјална работа, невладин сектор или локалната заедница за развивање услуги од социјален карактер. Со структурираната програма за воведување на стручниот работник му се овозможува за најкраток можен рок да постигне учинок во работењето со објективна можност за подобрување. Процесот на воведување се однесува за нововработените, но може и за промени кога се воведува некоја нова задача за веќе вработените, нова форма за работа или пак нова услуга за корисниците, на пример, доколку се воведува работа со сторители на семејно насилство како нова форма во работењето неопходно е воведување во работата на стручните работници кои работат на овој проблем како и на сите останати. Воведувањето како процес е директно поврзан со организациската култура некогаш и покрај совршеноста на програмата, не може во потполност да се реализира доколку не постои култура во организацијата, која постојано учи, се развива и унапредува. Организациската култура директно зависи од главниот менаџмент во организацијата (директорот и раководната структура). Доколку не постои програма за воведување во работата тогаш нововработениот со потешкотија се интегрира

во тимот, не е прифатен од останатите вработени, ја губи својата продуктивност, непотребно го троши времето со корисникот, се губи трпението кај корисниците чии услуги треба да се задоволат и во чести ситуации, се прават грешки во процената. Таквото работење станува практика за сите вработени, модел на меѓувлијание и претставува лоша професионална практика. Затоа воведување на менторството за нововработените е неопходен процес низ кој поминува новобработениот.

**МЧР** воведувањето во работата го разгледува во 3 аспекти:

**1. Инфраструктура.** Процесот на воведување се остварува преку првична обука со која нововработениот добива знаења за организацијата од аспект на инфраструктурата, местоположбата, опременоста со канцеларии, непосредното работно окружување, техничката опременост, позиционирањето на стручниот работник на работното место, опременоста со технички средства и сл.

**2. Организациската структура** ја покажува поставеноста на организацијата во системот на социјална заштита, каква е улогата на организацијата, каква е хиерархиската поставеност во организацијата, која е улогата на вработениот во тимот, каква е релацијата со останатите вработени, специфичноста на организацијата и диференцијацијата од останатите институции кои го сочинуваат системот на социјална заштита.

**3. Од аспект на менаџментот на човечките ресурси,** управувањето со нововработениот првенствено се базира на стекнување основни знаења за видот на услугите кои произлегуваат од системот на социјална заштита, се запознава со корисниците на тие услуги, со другите партнери во истиот систем, невладиниот сектор, приватниот сектор. Истовремено се запознава со информации за значењето на локалната самоуправа како партнер во остварувањето на социјалните програми и задоволувањето на социјалните услуги, како и релациите со сите надворешни ресурси кои го помагаат системот на социјална заштита и се негови партнери. Програмата за воведување е со двојно значење за нововработените и за корисниците што значи дека на нововработените им помага за полесно навлегување во работата, и на тој начин истите ќе даваат поквалитетна услуга и со тоа корисниците ќе бидат позадоволни.

Одделението за човечки ресурси ја координира работата на супервизорите/менторите или обучувачите кои го воведуваат нововработените во работата. На тој начин нововработениот е во директна релација со обучувачот, се консултира за сите постапки за

кои нема познавање и му помага полесно да одговори на првичните зададени задачи. Целта на обучувачот или супервизорот/менторот е да покаже директна отвореност спрема нововработениот и да обезбеди пат за двонасочна комуникација во која нововработениот ќе може да стекнува практики за работата. На тој начин супервизорот го следи вработениот и тој доставува забелешки за неговите впечатоците добиени од следењето. Со таково работење на супервизорот, со неговата првична процена за потенцијалот на вработениот и неговата одговорност, во соработка со одделението за човечки ресурси (преку доставување извештај за успешноста на осамостојувањето), одделението за човечки ресурси ќе направи правилна распределба на вработениот. Воведувањето не се однесува само нововработените туку и за оние кои воведуваат нова практика или прават трансфер од една проблематика во друга и учат за новини во работењето во однос на новите форми за работа.

## 2.7 Оценување на перформансите на вработените во социјалната заштита

Оценување на перформансите е процес и задача на одделението за човечки ресурси. Оценувањето на перформансите ги проценува перформансите на вработените, и како функција ги опфаќа ефектите од работењето. Преку оценување на перформансите се добива сознание кои вештини треба да се подобрат кај вработениот за да се постигнат целите на организацијата. Со оценување на перформансите се одредуваат критичките точки во работата и се работи на нивно надминување. На прашањето што значи **оценувањето на перформансите**, тие ги опфаќаат **личните карактеристики на вработениот, однесувањето и резултатите** кои ги постигнуваат вработените.

**Личните карактеристики** ги обработуваат личните особини на вработените. Во делот на социјалната заштита личните карактеристики треба да бидат во корелација со тежината на работното место т.е. од една страна да постои рангирање на работните позиции, а од друга страна личните карактеристики на работникот. Личните карактеристики треба да бидат пресудни за повисоките функции каде постои поголема моќ на одлучување, на пример, супервизорите во одделенијата или менаџерите на случај кои вршат процена за потребите на корисниците и имаат моќ да одлучуваат за животни прашања кои се од

интерес за корисникот, пример доколку се работи за малолетни деца кои треба да се сместат во згрижувачко семејство, или деца без родители и родителска грижа кои се во постапка за посвојување или постапката за доверување на малолетни деца кај еден од родителите суперизорот или менаџерот на случај е директен носител или предлагач на одлуката. Се вели дека за оваа функција се потребни високи перформанси на работникот т.е. соодветни образовни и опсежни познавања од областа, практично искуство и врвни вештини за да го направи вистинскиот избор во донесувањето на одлуката. Со оглед на спецификата на социјалната работа, личните карактеристики се одлучувачки критериуми при оценување на перформансата на вработените. Во личните карактеристики се содржани екстривноста, срдечноста, стабилноста, совесноста, отвореноста и проактивноста за нови искуства. Токму овие карактеристики треба да бидат пресудни при оценувањето на перформансите на вработениот за работната позиција.

**Однесувањето на вработениот** е главна карактеристика која ја опсервира менаџментот за човечки ресурси т.е. на кој начин вработениот одговара на работните задачи, каков е односот со корисникот, неговата трпеливост во собирањето факти за вршење процена на потребите и неговата исполнителност на активностите поврзани со услугата. Во интерперсоналните влијанија спаѓа односот на вработениот со колегите, со други лица, неговото однесување, соработка и отвореност.

**Резултатите** се во директна врска со работата, тие се мерливи бидејќи има јасно дефинирани критериуми за тоа како и со кој квалитет се реализира работата од стручен и методолошки аспект. Димензии се квалитетот на дадените услуги, квантитетот уреден со нормативите и стандардите за обемот на случаеви по работник, почитување на временските рокови, како и навремено извршување на работните задачи односно ставање акцент на резултатот од активностите – учинокот. Овластените лица (директорот и раководителите) ги доставуваат резултатите од оценувањето на вработените до одделението за човечки ресурси сите овие резултати го собира во досиејата и ги доставува до управувачката структура.

Оценувањето на перформансите на вработениот доведува до подобар учинок и на тој начин се развива култура во организацијата која е насочена кон работниот учинок. Оценувањето на перформансите ги одредува потребите за обука, и се насочува кон слабостите на вработениот и создавање услови за подобрување на перформансата, со тоа и

учинокот. На тој начин вработените ќе ја унапредуваат својата кариера, работната позиција и ќе бидат позитивен пример за сите нововработени во организацијата.

## **2.8 Лиценцирање на стручните работници во социјалната заштита**

Од приоритетните активности во Националната програма за развој на социјалната заштита (2011-2021) за истакнување е процесот на лиценцирање на стручните работници што како одредба е содржан во членот 110 од Законот за социјална заштита. Со правилник (Службен весник на РМ бр.4/2012) е уреден начинот и постапката за издавање, продолжување, обновување и одземање на лиценцата за работа на стручните работници во установите за социјална заштита, висината на трошокот за издавање на лиценца, формата, содржината и образецот на лиценцата за работа. Процесот на лиценцирање е перманентен процес на теориски и практични содржини што го обврзуваат стручниот работник на активно учество во процесот. Со овој процес социјалната работа се издигнува со поголемо значење кај стручните работници да ги следат трендовите и да ја подобруваат практиката и знаењата. Со еден збор лиценцирањето значи проверување на стекнатите знаења и вештини на стручните работници и нивно успешно имплементирање. Процесот на лиценцирање доведува до стекнување стручна компетенција или континуирана професионална едукација (преку однапред подготвена програма која ја поминуваат стручните работници даватели на социјални услуги), одржување на континуитет на професионалното работење преку почитување на стандардите со кои се подобрува квалитетот на дадените услуги. Дел од лиценцирањето содржи задолжително почитување на професионалниот етички кодекс кој покрај подобрување на квалитетот на услуги го подобрува и статусот на стручниот работник како професионалец. Процесот на лиценцирање го организира и спроведува независно тело, Комисија за лиценцирање формирана од страна на МТСП, а членови на комисијата се релевантни тела кои вршат проверка и имплементација на знаењата. Сите активности се уредени со Правилник за начинот и постапката за издавање, продолжување, обновување и одземање на лиценцата за работа на стручните лица во установите за социјална заштита. ЈУЗСД испорачува обуки за стручните работници според однапред утврдена програма за едукација. Лиценцирањето

во социјалната заштита го следи моделот на многу други професии кој својата дејност не можат да ја реализираат доколку не поседуваат лиценца (лекари, стоматолози, фармацевти, психолози, проектанти и др.). Лиценцата во сите дејности и во социјалната заштита значи работна виза. Лиценцирањето содржи повеќе фази и тоа: проверка на знаењето, издавање лиценца, продолжување, обновување и одземање на лиценцата. Етичкиот кодекс изготвен од страна на ЈУЗСД е наменет да служи како водич во секојдневното професионално однесување на стручните работници во социјалната заштита. Кодексот се однесува на сите стручни работници, тие треба да се придржуваат кон него, да го почитуваат и на тој начин стручните работници се сигурни дека обезбедуваат подобро работење, поголемо заемно почитување, а сето тоа во интерес на подобрување на квалитетот на услугите на корисниците. Кодексот на стручните работници содржи вредности, принципи и стандарди кои им помагаат во секојдневното работење, тој кодекс не гарантира етичко однесување на стручните работници, но треба да биде патоказ кон која треба да се стремат сите, а со тоа да ја издигнуваат и одржуваат сопствената професија на највисоко ниво. Основната задача е помош при задоволување на потребите на ризичните групи и јакнење на капацитетите на ризичните групи да можат да одлучуваат и решаваат за сопствените потреби. Етичкиот кодекс на стручните работници е составен од стандарди кои опфаќаат повеќе начела кои стручните работници треба да ги почитуваат. Основен принцип е професионализмот во стручното работење и стручното постапување. Тој кодекс содржи принципи за однесувањето на стручните работници спрема: корисниците, однесување спрема друг стручен работник, однесување на стручните работници спрема професијата, однесување спрема работодавецот и спрема општеството. Со овој начин на поставување на работата со однапред поставени правила на однесување услугата се подобрува така што корисниците се позадоволни, а со тој начин на работа се унапредува и социјалната дејност.

Што треба стручните работници да покажат за да гарантираат квалитетна услуга?

**Знаења** - да поседуваат стручни знаења за услугите кои ги даваат со кои го поврзуваат своето академско искуство, искуство од практиката и знаења кои произлегуваат од законските постулати. На тој начин вработените задолжително располагаат со знаења во согласност со правилата, законите и пропишаните регулативи. Со тоа тие покажуваат знаења при утврдувањето на првичната процена за потребите на поединецот, семејствата и

групите во заедницата. Истовремено треба да бидат во тек со сите измени во законите и во интерес на корисниците ќе ги информираат за правата и услугите.

**Вештини** - стручните работници треба да поседуваат исклучително високи перформанси во работењето, да бидат вешти за комуникацијата, да бидат отворени, посветени, емпатични и да поседуваат вештина за работата во тим и во заедницата. Бидејќи работата во социјалната заштита е од осетлива природа тие мора да покажат разбирање за искуството на корисникот и да ја дадат услугата во најдобриот интерес на корисникот.

**Компетентност и адаптивност** - како битни елементи во согледувањето на различните животни ситуации на поединецот кој е во состојба на социјален ризик, а кои треба социјалниот работник да ги согледа, оцени, процени и врз таа основа да предлага конкретни мерки.

Стручните работници се залагаат и дејствуваат во интерес на поединецот, семејството, групата и заедницата. Социјалната работа се состои во работа на терен т.е. да се охрабрува заедницата да ги искаже своите ставови, а на тој начин ќе се покаже почит кон заедницата, да добие услуги врз основа на потребите на локалното население.

Стручните работници низ својата работа иницираат промена во својата организација со желбата да учат, со учењето напредуваат и постигнуваат поголеми резултати на личен и професионален план. Професионалниот раст и развој претставува пример за останатите да ги прифатат добрите практики. Од друга страна треба да ги прифаќаат позитивните искуства како домашни така и странски со кои се подобрува работењето, а се минимизира лошата практика. Во поглед на законското овластување треба да бидат подготвени да се одговорат на дискриминаторските прашања кои ги загрозуваат поединците и заедницата така што ќе ја покажуваат својата заштитничка улога во грижата за корисникот.

## **2.9 Обука на стручните работници во центрите за социјална работа**

Обуката се дефинира како плански напор на организацијата и системот да ги подобри перформансите на вработените. Обуката е една од активностите на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот за човечки ресурси преку резултатите кои ги добива од

оценувањето на перформансите врши скрининг на потребите за обука и врз основа на потребата презема активности за подобрување на учинокот преку соодветна обука. Според најновата терминологија обуката го заменува своето место со терминот едукација и развој кој се темели на принципот на доживотно учење на работното место, каде работникот своите знаења добиени од поминатата едукација - обука успешно ги имплементира во практиката. Обуката е во директна поврзаност со оценувањето на перформансите на вработените каде менаџерот на човечки ресурси по детектираните слабости кај стручните работници преку евалуација на учинокот планира и координира обука според потребите на стручниот работник. Координацијата ја врши во соработка со Заводот за социјални дејности, кој испорачува обука според потребите на стручните работници во центрите. На овој начин се врши следење на постоечките способности и се создава услови за организирање и учење нови вештини.

МЧР го следи досието за секој стручен работник и детектира слабости во стручното работење и ја планира потребната едукација. Одделението за човечки ресурси како метод на прибирање информации за личните и професионални потреби на стручните работници може да изготви прашалници со кои ќе изврши анализа на потребата за обука. Менаџментот за човечки ресурси обуката ја планира однапред, обуката се базира на индивидуалниот учинок што произлегува од следењето на работникот во текот на оценувањето на неговите перформанси. Позитивните искуства на вработениот стекнати од поминатата обука ќе се следат од страна на одделението за човечки ресурси и на тој начин следењето ќе се врши од две страни. Од една страна ќе се согледува дали вработениот во својата практика ги имплементира целите на обуката, ќе постои систем на согледување на начинот на кој научениот материјал влијае во работата, односно дали работникот ги применува научените знаења и вештини. Од друга страна преку корисниците на услугите ќе се преиспита дали се применети новите знаења и како верификатор се проверува квалитетот на услугата. Искуствата за состојбата со обуките покажуваат дека не постои механизам за анализа на потребите за обука, обуката не е планирана врз основа на потребите, не постои документација за индивидуалната успешност на работното место за лицата кои посетиле обука, недостасува механизам за акредитација на обуките, стандард за наставната програма и стандард за обуката, не постои организационо учење каде обуката ќе биде презентирана пред останатите стручни

работници со цел следење на новите трендови за постоечките појави и новите форми и облици на работа со новите појави.

Најновите тенденции поврзани со обуките на стручните работници покажуваат дека моментно во системот на социјална заштита Заводот за социјални дејности како установа е акредитирана да развива тренинг програма за професионален развој на стручните работници. Тренинг програмата ја сочинуваат 14 модули кои се произлезени од анализа на потребите на стручните работници во центрите за социјална работа, изготвени од страна на ЈУЗСД со меѓународна експертска поддршка. Тренинг програмата се поврзува со процесот на лиценцирање при што стручните работници добиваат обука по потребните модули. Оттука следејќи ги европските искуства и најдобри практики се воведува нов начин на осигурување на знаењата кои се добиени од обуката наречен доказ за применетото знаење од тренинг програмата. Друг начин на испорачување знаење е обука директно на работното место која покажа позитивни резултати преку воведување на програма и ресурсен центар со директно учење на работното место и создавање на сигурна средина дека стручниот работник го имплементирал знаењето. Ваквиот метод на учење на директно пренесување на знаења од еден стручниот работник на друг стручен работник се препознава како преглед *еден на еден*. Прегледот *еден на еден* има повеќе функции, може да се користи и од страна на непосредниот раководител кој ја следи работата на стручниот работник, дава поддршка и се грижи за развојот на вработените.

Се смета дека центрите за социјална работа со оглед на спецификата на работа и многуте ризици кои ги опфаќаат имаат можност да бидат дел од стручната поддршка која им ја обезбедуваат многу испорачатели на обуки, невладини организации, институции, при тоа се создава дилема каков е квалитетот на испорачаната обука и можноста знаењата да се применат во практика. МЧР врз основа на анализите ќе одобрува обуки за стручни работници чија наставна програма и содржина ќе ја оправда својата цел. Новата организациска култура во центарот во делот на обуките за стручните работници треба да биде неопходноста секој стручен работник кој ќе се стекне со знаења од одредена обука да ги пренесе знаењата и искуствата од поминатата обука на другите стручни работници, а со тоа организацијата гради новата култура по пат на организационо учење.

Менаџментот на човечки ресурси кој е во директна врска со креаторите на политиките (МТСП, ЈУЗСД, Комисијата за лиценцирање, НВО и сите други институции), се стреми

преку човечкиот капацитет да ги реализира целите, а ќе ги реализира доколку преку следењето на стручните работници координира обука и врши евалуација на резултатите од поминатата обука. Обуката треба да биде во согласност со законските надлежности, да биде дел од стратегиите и политиките за континуирано професионално усовршување, да се осврне на обука според потребите на корисниците, како и да тргнува од индивидуалните потреби на вработениот и од потребите на организацијата. Резултатите од едукацијата или обуката се значајни доколку го подигнат квалитетот на работењето во работата со корисниците. Менаџментот за човечки ресурси не врши директна обука на стручните работници во социјалната сфера, туку иницира, координира, организира и подготвува извештаи за доставените резултати од страна на раководителите.

## 2.10 Синдром на *согорување* на ресурсите во социјалната заштита

Работата која ја вршат стручните работници во центрите за социјална работа се одликува со огромна специфичност според степенот на осетливост и според бројноста на ризиците за кои системот за социјална заштита е одговорен. Наспрема тоа синдромот на согорување е честа појава кај стручните работници од оваа област. Прашањето зошто синдромот на согорување е присутен кај стручните работници во центрите за социјална работа едноставно упатува на одговорноста која ја носат стручните работници низ работата преку високата моќ и одговорност во одлучувањето. Честите стресогени ситуации на работното место без постоење механизми да се канализира стресот се причина да се појави (англ. „**burn out**“) синдромот. Сскако дека индивидуалните лични карактеристики на работникот манифестираат различни реакции на стрес. Има стручни работници кои можат да го совладаат професионалниот стрес, додека некои манифестираат разни реакции кои негативно се одразуваат на професијата односно на услугата која ја даваат. Одовде и менаџментот за човечки ресурси ја наоѓа својата улога, преку изнаоѓање на начини како стручниот работник да се справи со „**burn out**“ синдромот.

Факторите за појава на синдромот се делат на два вида: фактори кои потекнуваат од личните - професионални карактеристики, нагласена емпатичност, идеализирање на ситуациите, посветеност кон работата, неразграничување од приватното и

професионалното, претерано опуштање во ситуациите со корисниците, индивидуализам без создавање можност на други колеги да се вклучат во работата со клиентот и да преземат одговорност, перфекционисти, стручни работници со висока осетливост и емпатичност за проблематиката на која работат, доживевани слични или исти животни ситуации како корисниците и стручни работници со нарушена здравствена состојба. Другите фактори се класифицираат во фактори на работната околина. Овде припаѓаат, зголемен број на корисници наспроти бројот на даватели, работното искуство во работа со клиенти, и искуството воопшто, проблематиката на која работи стручниот работник, организацијата на работа (сменска работа, работа на повик), во организација на работа припаѓа и рамномерноста во распределувањето на обврските и работните задачи од страна на непосредниот раководител, одговорностите на работникот, можноста да напредува, недостаток на поддршка од страна на останатите членови на тимот и супервизијата.

Синдромот на согорување директно влијае на квалитетот на услугата. Неретко може да доведе до превид во процената, а со тоа несоодветна услуга. Често пати се работи репетитивно и шаблонски, изостанува професионално преиспитување на можните опции на услугата која ја дава стручниот работник, потоа внатрешно дефокусирање од проблемот на корисникот со занемарување на важни аспекти, низок праг на толеранција кон корисникот и неискористување на сите ресурси при давањето на помош и поддршка.

Одделението за човечки ресурси има активна улога во превенција од синдромот на согорување преку активната грижа за вработениот. Тоа се постигнува преку обезбедување на предуслови за работата, во контекст на квалитетна организација на работа (еднаква распределба, тимска работа, супервизија), почитување на нормативите и стандардите, воведување на награди, стимулации, бенефиции, преку промовирање на организациската култура заснована на вредности и внесување на култура во организацијата како организација која учи и се усовршува. Во исто време неопходно е да се преземат мерки за едукација на вработените за препознавање на влијанието на стресните состојби врз нивната работа и за примена на методи кои ќе им ја олеснат состојбата односно ќе влијаат на намалување на последиците од синдромот на согорување. Тоа претпоставува едукација за примена на техники од страна на стручните работници од типот на: медитација, анализа на причини и последици, техники за релаксација, вежби од типот јога, физички вежби, спортски активности, паузи, прошетки и слично.

### 3. АКТУЕЛНАТА СОСТОЈБА СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТРИТЕ ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

#### 3.1 Состојбата со човечките ресурси во центрите за социјална работа во Република Македонија

Во Република Македонија постојат 30 центри за социјална работа, кои со својата надлежност ја опфаќаат целата територија на Република Македонија. Својата дејност ја извршуваат според широките законски овластувања кои им ги дава државата да им помогне на сите лица кои во одреден период од животот ќе се најдат во некој социјален ризик и тоа: ризик по здравје (болест, повреда и инвалидност); ризик по стареење (старост и преживување); ризик по мајчинство и семејство; ризик по невработеност и професионална неадаптираност; и ризик по неадаптираност во социјалната средина.

**Корисници** на услугите кои ги овозможува системот на социјална заштита се: деца без родители и родителска грижа, запустени и занемарени деца, деца со воспитно-социјални проблеми и нарушено поведение; лица кои злоупотребуваат дроги; лица - жртви на семејно насилство; семејства кои имаат конфликти во брачните и семејните односи; семејства во кои бракот е разведен или се разведува каде имаат малолетни деца; стари лица; инвалидни лица; лица со општествено неприфатливо однесување; лица и семејства со загрозувана животна егзистенција.

**Форми на заштита:** социјална превенција; вонинституционална заштита; институционална заштита и права на социјална помош.

По својата надлежност сите центри имаат исти надлежности и функции на дејствување, но се разликуваат по големината на центарот, карактеристиките на зголемената појава на одредени социјални ризици по одредени проблематики, кадровската екипираност, структурата на организацијата, и.т.н. Центрите меѓусебно се разликуваат според големината на општината односно според бројот на жители и врз основа на тоа се

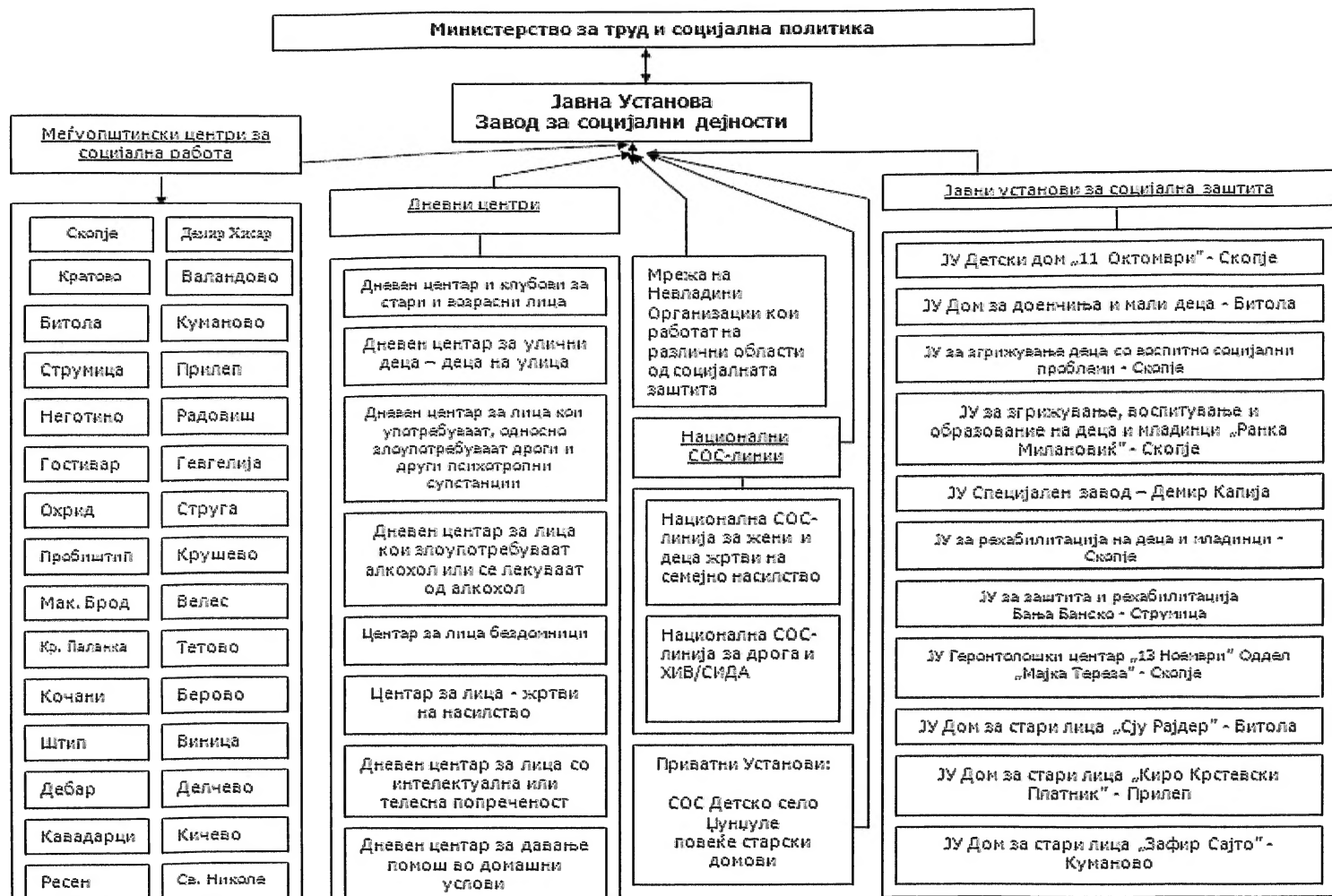
определуваат кадровските екипирања во центрите. Според големината на општината (територијата) центрите за социјална работа се делат на три групи; центри за социјална работа кои покриваат општина со под 30000 жители, втората група ја сочинуваат центрите кои покриваат општина со број на жители од 30000 до 90000 жители, третата група ја сочинуваат центри кои опфаќаат подрачје со над 90000-200000 жители. Како најголем центар кој се простира на територија од над 500000 жители е Меѓуопштинскиот центар за социјална работа на град Скопје, кој не се разликува во своите належности од другите центри, туку разликите се забележани во кадровската екипираност, организацијата на работа и структурата на работата во организацијата.

**Организацијата на работата** во центрите за социјална работа се организира на два принципи и тоа: категоријален и територијален принцип на работа. Територијален принцип на работа значи дека работата е организирана на тој начин што секој стручен работник ги извршува работните задачи во однос на давање на услугите на тоа општинско подрачје за кој е одговорен, тој дава услуги од сите проблематики во зависност од ризикот во кој се наоѓа корисникот. Категоријален принцип на работа значи дека стручниот работник задоволува потреби на корисници само од тоа подрачје за кој е одговорен, како на пример, еден стручен работник одговорен за стручната работа во подрачјето на брак и семејство, друг стручен работник е одговорен за подрачјето на деца кои доаѓаат во судир со законот, трета група се стручни работници одговорни за парична помош, детски додаток, еднократна парична помош итн. Оттука произлегуваат дискусии и дилеми за тоа кој начин на работа обезбедува поголем квалитет во давањето на услугите. Сметам дека категоријалниот принцип на работа создава поголема специјализираност на стручниот работник во работењето, бидејќи тој може да се усоврши во одредено стручно подрачје и со тоа квалитетот на услугата може да биде поефикасен. Спротивно на овој принцип на работа, територијалниот принцип на работа на стручниот работник му овозможува подобар увид за статусот на корисникот во давање на услугите, бидејќи стручниот работник може да ги задоволи потребите за сите побарувања на услугите според ризиците во кој се наоѓа корисникот. На овој начин се обезбедува следење на потребите на тоа подрачје, како и потребите на корисникот, бидејќи стручниот работник е одговорен само за тоа подрачје – општина. Давањето на услугите во центрите се спроведува преку тимска интердисциплинарна стручна работа, па така, во некои центри постојат тимови кои се

специјализирани за работа на одредено подрачје како на пр. тим за полов напад, тим за работа со семејно насилство и сл. Ова укажува на разликите со кои одреден центар се издвојува од друг центар бидејќи има специјализирани тимови за работа со одредена категорија корисници.

Ако некогаш центрите за социјална работа беа организации кои се препознаваа по паричните давања од типот на социјална парична помош или еднократна парична помош, денес во центрите за социјална работа се евидентираат многу семејства во зависност од ризикот без разлика на општествениот статус, образованието и националната припадност. Исто така, ако некогаш центарот оперативно вршеше функција од областа на бракоразводите со помала фреквенција, денес станува збор за експанзија на овие постапки. Ако во минатото беа третирали малолетници за сторено малолетничко престапништво од типот лесна кражба, денес децата кои доаѓаат во судир со законот се среќаваат како сторители на тешки кривични дела, убиство, педофилија итн. Ова говори за зголемување на надлежностите на центрите за социјална работа во давањето на социјалните услуги, како и потребата од различниот пристап во третирањето на ризикот со тенденција за понатамошно превенирање од повторен ризик. Ваквата сложеност во функциите кои ги врши центарот за социјална работа може квалитетно да се извршува доколку постои добра организациска поставеност во центрите која ќе овозможи економичност, ефикасност во работењето и ќе превенира стручните работници да го избегнат синдромот на согорување (англ. burn out). Во ова прашање се инкорпорира внатрешната структура на вработените, организираноста на работата, управувањето и дејствувањето во организацијата и со вработените внатрешно како и управувањето со надворешните субјекти во системот т.е. колку организацијата создава услови за квалитетна работа и квалитетна услуга.

Во Република Македонија системот за социјална заштита го сочинуваат центри за социјална работа кои се стожер во социјалната заштита, потоа установи за социјална заштита, дневни центри, невладин сектор, како и национални сос-линии. Од приложената слика 1.1 може да се види поставеноста (шемата) на системот за социјална заштита.



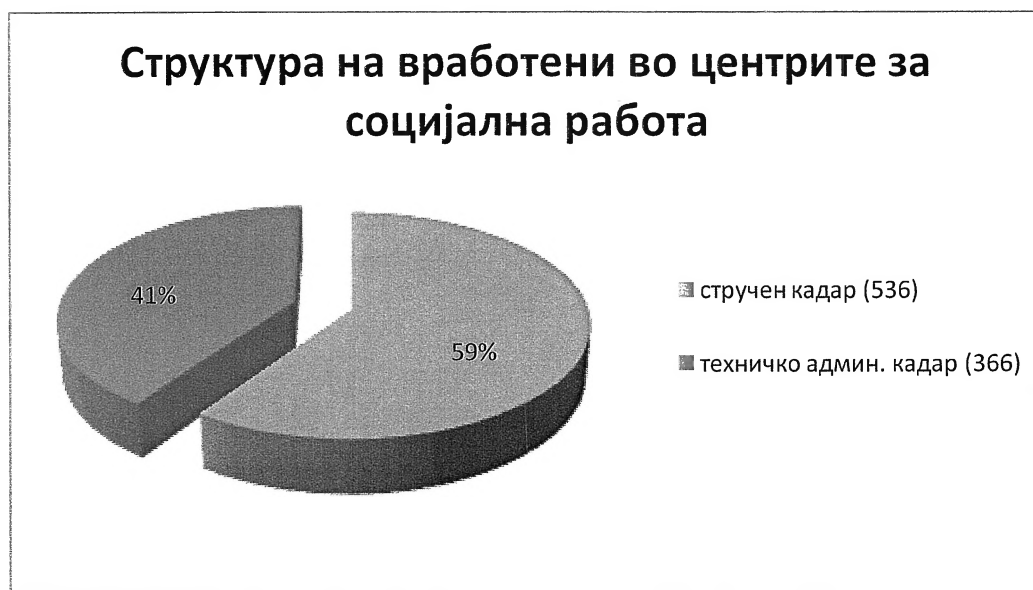
Слика 1.1 Шема на системот за социјална заштита

Од шемата се гледа дека централна институција во креирањето на политиките во социјалната заштита е Министерството за труд и социјална политика. Заводот за социјални дејности е установа која врши надзор над стручната работа на работењето на центрите за социјална работа, со цел следење, контрола и унапредување на начинот и квалитетот на стручната работа во установите за социјална заштита. Овие две инстанции се во заемна комуникација со вкупно триесет центри за социјална работа, единаесет установи за социјална заштита и дневните центри, со сониите, старските домови и сите други тела во системот кои даваат социјални услуги. Тенденција во последната деценија е формирање дневни центри за ранливи групи спрема ризикот во кој се наоѓаат. Од приказот на шемата се забележуваат и други даватели на услугите, невладин сектор, национални линии. Исто така, постојат приватни установи (домови за стари лица, детското „СОС“ село) кои вршат дејност од социјалната заштита и партиципираат со целосен придонес во активностите за заштита на ранливите лица.

Што се однесува до стручната работа во установите за социјална заштита како што е уредено во член 110 од Законот за социјална заштита, стручната работа ја вршат стручни работници со високо образование: социјален работник, психолог, педагог, правник, економист, лекар, дефектолог, логопед, андрагог, специјален педагог за превенција и ресоцијализација и социолог; вишо образование: социјален работник, здравствен работник; средно образование: здравствен работник, како и други работници за извршување на други работи во зависност од дејноста, видот и обемот на услугите. Во центрите за социјална работа стручни профили кои учествуваат во давање на услугите и се носители на дејноста се: социјален работник, педагог, психолог и правник. Сите овие профили интердисциплинарно низ тимска работа земаат директно учество во оперативните задачи и заштитата на правата на корисникот со целосен респект спрема компетенциите на профилот на стручноста. На таков начин се согледуваат различни аспекти во донесувањето на одлуките поврзани со корисникот.

Според анализите кои Заводот за социјални дејности континуирано ги изготвува со цел утврдување на моменталната фактичка состојба и добивање на слика за состојбите во центрите, кадровата структура, организација на работа, движењата за категории на корисници, Завод за социјални дејности во анализата направена во јуни 2011 година ја констатира следнава состојба:

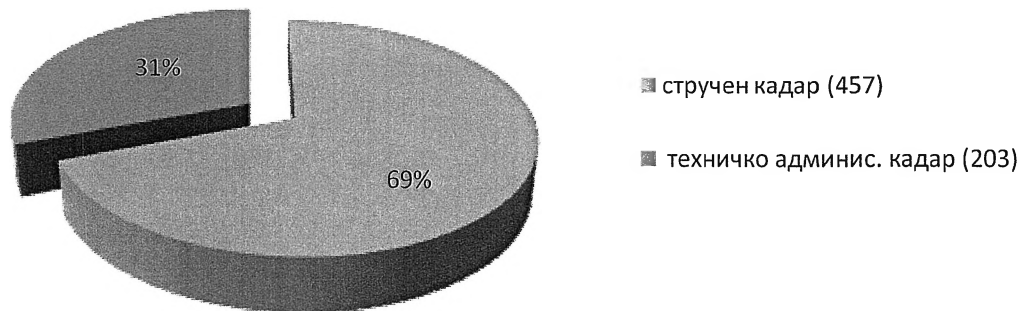
Во центрите за социјална работа се вработени вкупно 902 лица. Од нив, 536 (59%) се стручни работници со високо образование, додека 366 (41%) се административно-технички работници со средно образование.



*Слика 1.2 Структура на вработени во центрите за социјална работа во 2011 година*

Споредбено со анализата во направена 2006 година на Заводот за социјални дејности се забележува дека бројот на вработеност на кадри во центрите е во значителен пораст, односно зголемен број на административно - технички кадар за сметка на стручниот кадар со високо образование.

### Структура на вработени во центрите за социјална работа (2006) година според анализата на ЈУЗСД



Слика 1.3 Структура на вработени во центрите за социјална работа (2006) година според анализата на ЈУЗСД

Евидентно е дека има двоен пораст на административно-техничкиот кадар, додека бројот на стручниот кадар двојно помалку од административниот кадар. Социјалната заштита е специфична сфера која има потреба од специјализиран пристап спрема човечките ресурси. Социјалната заштита треба да ги задоволи стандардите и нормативите за работа утврдени со Правилникот за нормативите и стандардите за простор, опрема, стручни кадри и средства потребни за основање и започнување со работа на јавна установа (Центар за социјална работа) донесен 2010 година. Ефикасното управување со човечките ресурси значи следење и креирање модели на работа како да се искористи потенцијалот на вработениот. Пример доколку се утврди дека бројот на вработените со средно образование е поголем и ја надминува бројката според потребите за тоа колку административни работници се потребни на еден стручен работник менаџерот за човечки ресурси создава можност онаму каде постојат потенцијали тие да се преквалификуваат и да добијат специјализирани обуки за да можат да вршат работни задачи со кои ќе го оправдаат работното место.

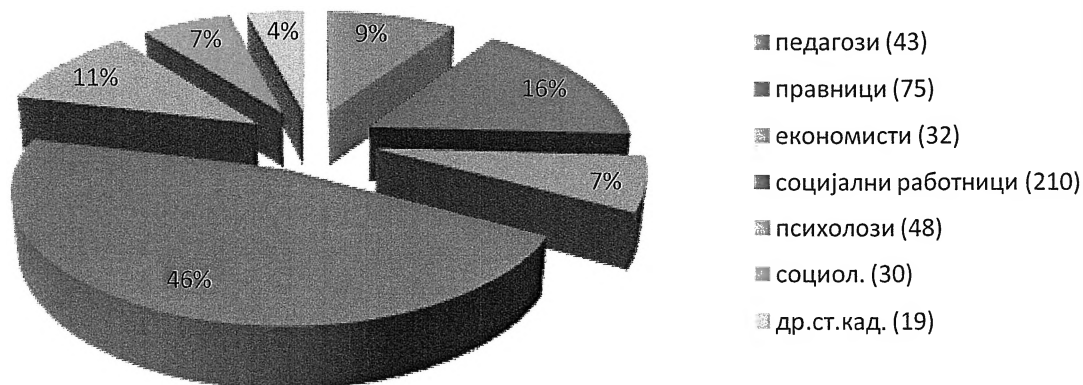
Следниот приказ ќе ја покаже моменталната структурата на вработени според видот на стручниот профил и бројот на вработени во однос на: социјални работници, педагози , психолози, правници, економисти, социолози и друг стручен кадар.



*Слика 1.4 Структура на вработени по профил на стручен кадар во Центрите за социјална работа во 2011 година*

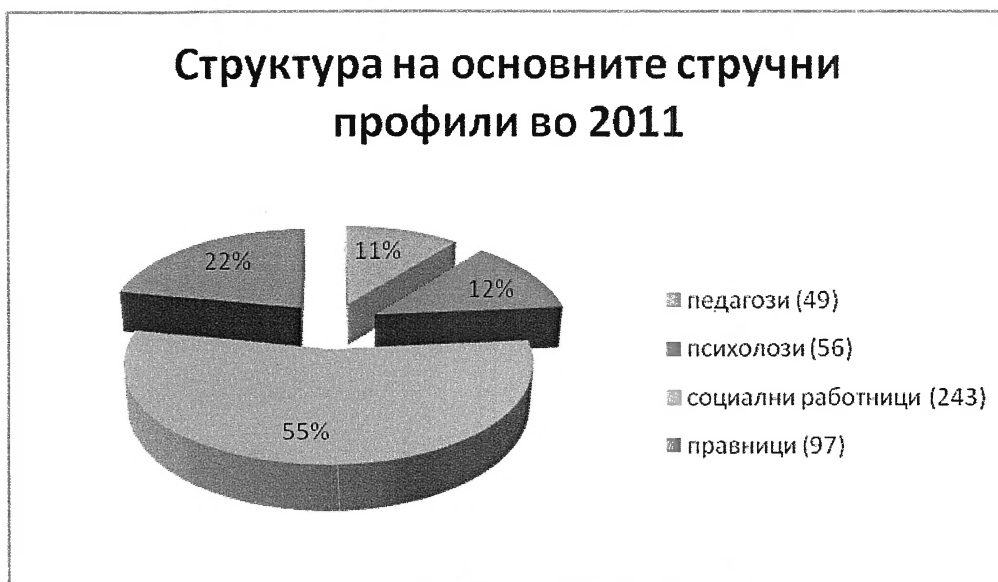
На графиконот се гледа дека најзастапена група од стручните работници се социјалните работници, потоа правниците, психолозите, педагозите, социолозите и економистите.

**Структура на вработени по профил на  
стручен кадар изготвена од ЈУЗСД (2006)  
година**



*Слика 1.5 Структура на вработени по профил на стручен кадар изготвена од ЈУЗСД  
(2006) година*

Социјалните работници, педагози, психолози и правниците се клучните профили кои учествуваат во стручната работа, низ тимска работа работат на проблемите кои се предмет на интересирање во центрите за социјална работа. Тие претставуваат основен тим и за таа цел во следниот графикон ќе ја согледаме застапеноста на овие четири стручни профили. На следниот приказ се прикажува бројот на основните стручни профили во центрите за социјална работа според анализата изготвена од страна на ЈУЗСД, 2011 година.



Слика 1.6 Структура на основните стручни профили во 2011



Слика 1.7 Структура на основните стручни профили изготвена од ЈУЗСД во 2006 година

Споредбено со анализата направена во 2006 година за потребите на Заводот за социјални дејности на графиконите се прикажа движењето на кадрите според бројот и тоа кои стручни профили според бројот се намалуваат, а кој профил бележи пораст. Ако ги споредиме двата графикони се забележува дека значително е намален бројот на социјални работници, додека бројот на стручните работници - правници е зголемен, додека бројот на педагози и психолози бележи опаѓање.

Моменталната состојба, 2012 година, со бројот на вработени укажува дека во одредени центри недостигаат стручни работници со високо образование и од тие причини центрите не се во можност континуирано да реализираат тимска работа. Во специфични ситуации според потребите на поединечни случаи се вклучуваат стручни работници од друг територијално најблизок центар. Прашање е колку ваквиот начин на работа овозможува квалитет на услугата, дали е возможно целосна посветеност кон проблемот и дали одлуката ќе го утврди најдобриот интерес на корисникот.

Кога се оценува за тоа какво е делегирањето и дејствувањето во центрите се потврдува фактот дека социјалната заштита е централизирана. Централна институција е Министерството за труд и социјална политика. Тоа одлучува за многу прашања кои се од интерес на корисникот, дали интервентно и неодложно ќе биде дејствувањето, дали да се воспостави соработка со локалната заедница, потребата за можноста од еднократна парична помош или друг финансиски надомест, со еден збор, многу задолжителни формалности на кои се придржува стручниот работник кои влијаат врз ефикасното, брзо и економично дејствување. Центрите за социјална работа често пати во работата со случаите се движат во рамката на законот кој е ист и подеднаков за сите ранливи групи во зависност од ризикот, а тоа доведува до создавање на рутина во работењето, еднаков пристап кон корисникот и еднаква услуга. Покрај тоа што корисниците имаат ист ризик често се разликуваат според потребите и пристапот. Приоритет во социјалната работа е преземање мерки и активности за заштита на корисникот во сите фази на работењето, ревидирање на фазите на евалуација и ако се утврди дека пристапот не ги дал очекуваните резултати тогаш се презема друг правец кој ќе овозможи подобар краен резултат.

Покрај работата внатре во центрите како институции со јавни овластувања кои се движат во рамките на законските правни прописи, тие остваруваат соработка со другите

институции, локалната заедница, со јавни здруженија и хуманитарни организации и сите други невладини организации кои се даватели на услуги од областа на социјалните дејности. Во рамките на локалната заедница во делот на социјалната заштита треба да се изготват превентивни програми кои ќе превенираат состојба на социјален ризик, а со тие програми директно ќе се дејствува на социјалните проблеми на ниво на локалната заедница. Исто така со превентивната програма се овозможува да се детектира одреден проблем и навремено да се пристапи во изнаоѓање соодветно решение. На тој начин се врши секундарна превенција од повторен ризик. Соработката на центрите за социјална работа со локалната заедница е од круцијално значење и на тој начин ја иницира хуманата црта кај локалната власт за детектирање на потребите на заедницата, за создавање услови за развој на услугите. Сегашната состојба за соработката на центрите со локалната заедница е на незадоволително ниво. Единствено со соодветно менаџирање на овие процеси на соработка со локалната заедница ќе се истакне значењето на социјалната димензија во креирањето на политиките на локалната власт.

Со појавата на новите појави проблеми и ризици, нивната специфичност се изразува, така што се јавуваат и новите форми и облици на заштита на корисниците. Центрите за социјална работа според природата на својата работа се насочени кон корисникот да му помогнат во состојба на ризик, но соработката од другите субјекти е неопходна и пропишана во многу документи за заемно постапување со одредени социјални ризици утврдени во изготвените протоколи за заемно постапување на останатите субјекти од системот. Како мултисекторско постапување кое условува мултидимензионален пристап во работењето и во овој дел се постапува заемно. Постапување треба да биде брзо и неодложно со интервенирање на случајот и со елиминирање на можноста од затајување на документот во каналите на системот. Понекогаш семејството или корисникот се движат низ коридорите на системот, чекајќи процедурата да биде разгледана и отпочната. Треба да се земе примерот на европските земји каде постојат така наречени „агенции“ со функции слични на нашите „центри за социјална работа“ каде во тие агенции стручен работник директно го води корисникот низ институциите на системот, објаснувајќи му за потребите кои треба да се задоволат. Со таков начин на работа во другите институции ќе се обезбеди приоритет во постапувањето.

Новите форми бараат нов пристап и нова методологија на работа. Денес работите се менуваат, се создаваат нови методи на работа, методологија се осовременува и усовршува. Се заменуваат и подобруваат форми на работа кои некогаш биле користени, а денес осовременети. Не значи дека како што се движат процесите денешната методологија можеби за неколку години ќе биде променета, унапредена и усовршена. Таквиот начин на работа бара потреба за изготвување стандарди за работата со корисникот. Тие стандарди содржат критериуми кои како задолжителен услов треба да бидат исполнети за да се потврди дека стандардот е исполнет. Со исполнување на стандардите се подигнува квалитетот на услугата и се овозможува воедначен пристап за секој корисник поединечно, во зависност од ризикот во кој се наоѓа. Тие стандарди се мерливи, значат исполнување или неисполнување на условот (стандард) кој стручниот работник во давањето на услугата задолжително треба да го исполни. Таквите стандарди се јасни, прецизни и кратки обезбедуваат поголемо мониторирање во постапувањето, така што стручниот работник преку чекирање на критериумите за исполнување на стандардот го надополнува оној критериум кој недостига за тој стандард за постапката да биде комплетно исполнета. Бидејќи проблематиката е мошне осетлива, стручниот работник низ автономност во своето одлучување го води случајот низ системот заштитивајќи го најдобриот интерес на корисникот. Бидејќи социјалната работа е насочена кон корисникот, неговата партиципативност во сите фази од работата е задолжителен критериум во стандардите. Со континуирана вклученост на корисникот во фазата на проценка, фазата на третман и фазата на евалуација се отвора можност побрзо да се дејствува на ризиците преку развивање на потенцијалите и можностите кај корисникот за понатамошно осомостојување и излегување од системот на социјална заштита и самостоен живот во заедницата. Овој процес на влегување и излегување на корисникот од системот понекогаш е долг, и зависи од степенот на ризик, возраста на корисникот и од личните потенцијали да ја надмине ситуацијата и средината како фактор за поддршка.

**ВТОР ДЕЛ**

**ИСТРАЖУВАЊЕ**

## 1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1.1 Предмет на истражувањето

Социјалната дејност во својата суштина претставува планско менување и имплементирање на национални социјални стратегии и нивно поврзување со потребите на локално ниво. Во оваа смисла се претставени преземените активности во системот за социјална заштита во Република Македонија од осамостојувањето во 1991 година, па сè до денес. Развојниот пат на социјалната заштита првенствено почнува со конкретните политики на власта за борбата против сиромаштијата и невработеноста, појави кои егзистираа по независноста како резултат од распадот на СФР Југославија носејќи го со себе сиот товар на конкретното време. Развојот на социјалната заштита во РМ според (AMICIS.G) поминува низ три фази тоа:

- фаза на основање (1992-1996);
- фаза на институционален развој (1997-2002);
- фаза на реформа (од 2003).

Карактеристично е дека во 1992 година е усвоен Законот за семејство, а во 1996 година се констатира националната граница на сиромаштија во нашата држава. Понатаму следат усвојувања на повеќе подзаконски акти, директиви и инструкции во врска со социјалното работење. Во оваа насока се канализира системот на мерки и социјални услуги, како важна дејност и активно се работи на соочување со грижата за социјалните групи. Факт е дека во овој период се случуваат значајни политички, економски, стопански, културолошки промени во општеството. Тие предизвикуваат зголемен број социјални проблеми и сиромаштија, како и нов вид социјални појави (трговија со луѓе, педофилија и сексуално злоупотребување деца, злоупотреба на дрога, малолетничка деликвенција, семејно насилство и друго). Со ова, работата на социјалните установи се усложнува и станува комплексна. Следствено, законите, програмите и реформите се јавуваат како претстојни цели на државата.

Од друга страна, со финансиски ресурси од Европската Унија, Агенциите на ОН и разни други асоцијации и невладини институции се работи на подобрување на системот за социјална заштита и згрижување на социјалните групи и давање услуги од областа на социјалата. Институционалната и вонинституционалната заштита, социјалната превенција и правото на остварување на социјална помош се услуги од особен интерес на Република Македонија. Реформите во социјалната дејност се насочени кон планско менување на социјалната политика во насока на децентрализација во центрите кои се занимаваат со социјална заштита преку воведување принципи на деинституционализација, плурализација и децентрализација.

Со донесувањето на Законот за социјална заштита во 2009 година започнува четвртата фаза од развојот на системот на социјална заштита.

Предмет на истражување на овој магистерски труд претставуваат човечките ресурси во центрите за социјална работа. Тие се проучувани од аспект на нивната стручност, лични карактеристики, подготвеност да менаџираат со случајот, во која мера развиваат мрежа со институциите од системот и подготвеноста за промени. Исто така испитани се ставовите на управувачката структура за поединечни процеси и состојби во социјалната заштита како и поединечни аспекти кои влијаат на менаџирање на човечките ресурси во социјалната заштита и тоа: социјалната превенција, информатичките софтвери за човечки ресурси, глобалната политика и промените.

## **1.2 Дефинирање на поимите**

За да се објасни предметот на истражувањето беа дефинирани основните поими кои се од суштествено значење за предметот и тоа: поимот менаџмент на човечки ресурси и поимот социјалната заштита. Многу автори го објаснуваат поимот менаџмент на човечки ресурси според перспективата од која гледаат, но менаџирањето со човечките ресурси во организација со многу функции како што е центарот за социјална работа е од огромно значење.

### 1.3 Цел и задачи на истражувањето

Цел на истражувањето е да се испитаат ставовите на управувачката структура во центрите социјална работа за состојбата со човечките ресурси од аспект на нивните перформанси, компетенции, стручност, лични карактеристики и менаџерски способности да испорачаат квалитетна услуга кон корисникот. Истражувањето го спроведовме за да истражиме со каков капацитет (потенцијал) на кадри располагаат центрите за социјална работа. Воедно, да ги испитаме ставовите на управувачката структура за поединечни состојби во социјалната сфера кои влијаат врз менаџирањето со човечките ресурси и тоа: социјалната превенција, информатичките софтвери, глобалната социјална политика и промените.

#### Задачи на истражувањето

1. Да се испита дали социјалната превенција влијае врз ефектите кои ги постигнуваат вработените во системот на социјалната заштита;
2. Да се испита дали социјалната превенција влијае врз намалувањето на социјалните ризици;
3. Да се испита дали информатичките софтвери за човечки ресурси влијаат врз ефикасно менаџирање со човечките ресурси во социјалното работење;
4. Да се испита дали глобалната социјална политика влијае врз стратегиското управување со човечките ресурси;
5. Да се испита дали промените во социјалното работење влијаат на сензибилизацијата на човечките ресурси.

Со репрезентативен примерок од вработените врз кои беше применет анкетен електронски прашалник се согледаа состојбите со кадровските капацитети како потенцијали за успешно работење на центрите за социјална работа.

## 1.4 Хипотези на истражувањето

### Општа хипотеза:

Стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси во социјалното заштита го подобрува квалитетот на услугите.

### Посебни хипотези:

1. Социјалната превенција влијае на ефектите кои ги постигнуваат вработените во системот на социјалната превенција, доколку се зајакне превенцијата фокусот на работа на вработените ќе се подобри системски, а со тоа се подига квалитетот на работата.
2. Социјалната превенција влијае врз намалување на социјалните ризици.
3. Информатичките софтвери за човечки ресурси влијаат врз ефикасно менаџирање со човечките ресурси во социјалното работење.
4. Глобалната социјална политика влијаат врз стратегиско управување со човечките ресурси во социјалната сфера.
5. Промените во социјалното работење влијаат врз сензибилизацијата на човечките ресурси.

## 1.5 Методи, техники и инструменти на истражувањето

Користен е дескриптивниот метод низ моделите на:

Аналитичко-дескриптивниот приод што ни овозможи да дојдеме до одредени сознанија за теоретските и практичните поставки на нашиот предмет на истражување. За таа цел направен е увид на многу стручни материјали што ги следат процесите во социјалната сфера како и увид во моменталната состојба со човечките ресурси во центрите за социјална работа.

Компаративно-дескриптивниот метод ни овозможи споредување на актуелната кадровска екипираност со екипираноста во минатите истражувања, потоа опишување на појавите, нивната поврзаност и зависност.

Интерпретативно-дескриптивниот метод ни овозможи интерпретирање на податоците добиени од истражувањето.

Техника: анкетање за испитување ставови

Инструмент: електронскиот прашалник го користевме со цел да ја добиеме состојбата со човечките ресурси во центрите за социјална работа од аспект на менаџмент, лични карактеристики, промена, стручност и општите насоки за управување со перформансите.

## **1.6 Примерок на истражувањето**

Истражувањето беше спроведено во девет центри за социјална работа во Република Македонија и тоа; ЈУМЦСР Скопје, ЈУМЦСР Кавадарци, ЈУМЦСР Гостивар, ЈУМЦСР Берово, ЈУМЦСР Битола, ЈУМЦСР Охрид, ЈУМЦСР Штип, ЈУМЦСР Крива Паланка, ЈУМЦСР Ресен. Целта на истражувањето беше да се стекне увид во актуелната состојба со човечките ресурси од аспект на менаџирање, стручност на кадрите, лични карактеристики, перформанси, како и верификација на поставените хипотези од предлог-скицата за магистерскиот труд. Беше изготвен анонимен електронски прашалник во апликација, која по електронска пат беше доставена до директорите на девет центри за социјална работа и раководителите на одделенијата во ЈУМЦСР Скопје, со барање да ги пополнат прашалниците и тоа поединечно за секој стручен работник со високо образование кој работи на социјални услуги. За некои од прашањата беа доставени дообјаснувања со цел јасно и прецизно пополнување на прашалниците. Секое прашање беше валидирано што укажа на задолжителноста во пополнувањето. Покрај дообјаснувањата за прашањата беше изготвено и упатство за користење на прашалникот од технички аспект.

Вкупно беа одговорени 127 електронски прашалници, и беа успешни во целост.

**ТРЕТ ДЕЛ**

**РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

## 1. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1.1 Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето во согласност со поставените хипотези

**Општата хипотеза:** Стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси во социјалната заштита го подобрува квалитетот на услугите.

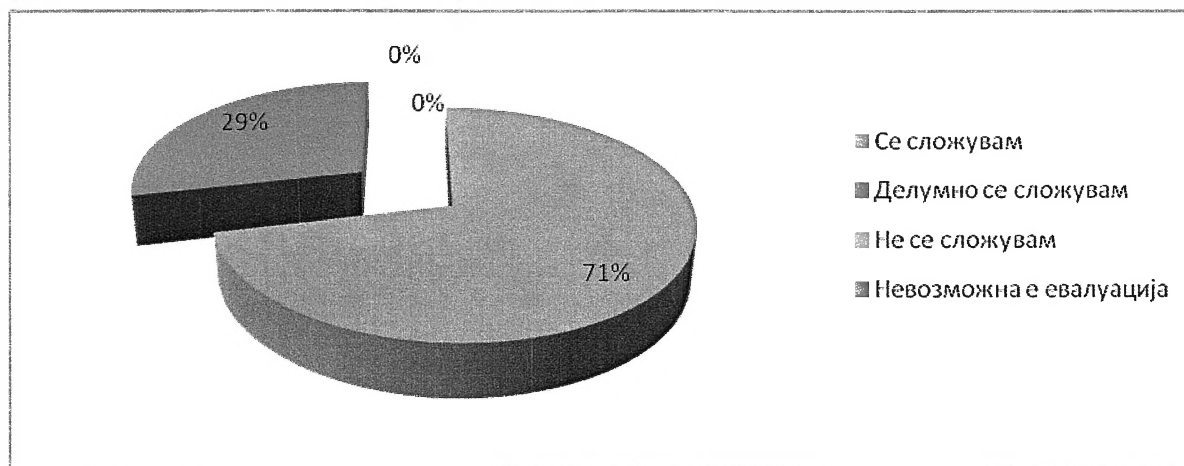
Менаџирањето со човечките ресурси во центрите за социјална работа е приоритетна задача на управувачката структура и на структурите кои ги креираат политиките во социјалната заштита. Управувањето со човечките ресурси ќе ја исполни целта доколку се спроведува со однапред планирани активности во врска со вработените. Стратегиското управување со човечките ресурси подобро може да одговори на брзите промени и процеси кои се случуваат во државата, кои често пати се должат на политичките и економските влијанија. Стратегијата на управувањето со човечките ресурси секогаш треба да биде главен приоритет на организацијата бидејќи ниту еден процес, услуга и промена нема успешно да се имплементира доколку однапред стратегиски не се пристапи кон вработениот. Стратегискиот пристап кон вработените значи однапред информирање за планираните цели, со тенденција за партиципативност на вработениот во патот на креирање и внесување на промената во организацијата. Со ова се создава можност промената побрзо и полесно да се внесе во организацијата и да се пристапи кон нејзино движење во рамките на организацијата. Бидејќи социјалната заштита е една од најосетливите гранки од системот која се занимава со ранливи категории и со граѓани кои се наоѓаат во социјален ризик од исклучителна важност е видот на услугата која ќе се испорача кон корисникот, но од поголемо значење е квалитетот на дадената услуга. Квалитетот на услугата во најголема мера зависи од вработениот, колку е подготвен да пристапи кон проблемот да изврши правилна проценка на состојбата, и да испорача услуга

која е во најдобар интерес на корисникот. Стратегиското управување со човечките ресурси во центрите за социјална работа ги содржи сите аспекти на управувањето со ресурсите и тоа: планирање на ресурсите, регрутација и селекција на кадри која ќе го избере најдобриот кандидат, истиот ќе го воведе во работата, ќе го следи и унапредува во работата, а со тоа се обезбедува сигурност дека дадената услуга кон корисникот е испорачана квалитетно. За квалитетот на услугата важни се и други предуслови кои однапред се создаваат а се во интерес како на вработениот и на корисникот, како на пример, воведувањето на стандардите и процедурите за работа на стручните работници по поединечни проблематики, кои на корисникот му обезбедуваат подобра услуга, но исто и на вработениот му обезбедуваат полесно мониторирање на дадената услуга со можност за изнаоѓање нови решенија доколку дадената услуга не дава резултати. Предуслов за квалитетна услуга кон корисникот се сите правилници кои се изготвени, кои се во интерес на заштита на вработениот, на пример, прецизните задачи и обврски на вработените утврдени во правилникот за систематизацијата на работните задачи за вработениот, нормативите и стандардите за број на случаи со кои треба да располага секој стручен работник во текот на годината, воведувањето на новите процеси, како на пример, менаџерот на случај, супервизијата, прегледот еден на еден и менторството кои преку вработениот ќе обезбеди подобра услуга кон корисникот.

**Хипотеза 1:** Социјалната превенција влијае на ефектите кои ги постигнуваат вработените во системот на социјална заштита.

Општата хипотеза на ова истражување упатува на неопходноста на постоење менаџмент на човечки ресурси во социјалното работење, бидејќи тоа го зголемува нивото на квалитетот на услугите што ги даваат стручните работници кон корисниците. За преземените активности во делот на социјалната превенција 71% од анкетираниите испитаници сметаат дека влијаат врз ефектите што ги постигнуваат вработените, бидејќи раната интервенција и навременото превенирање на одредени ризици ја намалуваат активноста на стручниот работник во подоцнежниот третман кои може да бидат посложени, а да го немаат посакуваниот ефект. 29% од испитаниците сметаат дека социјалната превенција делумно влијае врз ефектот на нивното работење, што значи дека

тие го согледале ефектот од нејзината примена, но не може во целост да се согласат со нашата претпоставка. Сепак тоа не упатува на тврдењето дека сите анкетирани го согледуваат ефектот од примена и ангажирање во превенирањето на состојбите во социјалната заштита и тие веќе се увериле во ефектот на намалување на ризиците што е потврдено со следната хипотеза. Но, факт е дека многу повеќе се инвестира во санирање на веќе манифестирани проблеми и облици, чии негативни последици треба ургентно да се ублажат и кои повеќе чинат, отколку кога се превенираат состојбите.



*Слика 1.1 „Социјалната превенција влијае на ефектите кои ги постигнуваат вработените во системот на социјална заштита (доколку се зајакне превенцијата, фокусот на работа на вработените ќе се подобри системски и со тоа се подига квалитетот на работата)“*

Врз основа на приказот хипотезата се потврдува.

Социјалната превенција влијае на ефектите кои ги постигнуваат вработените во системот на социјална заштита.

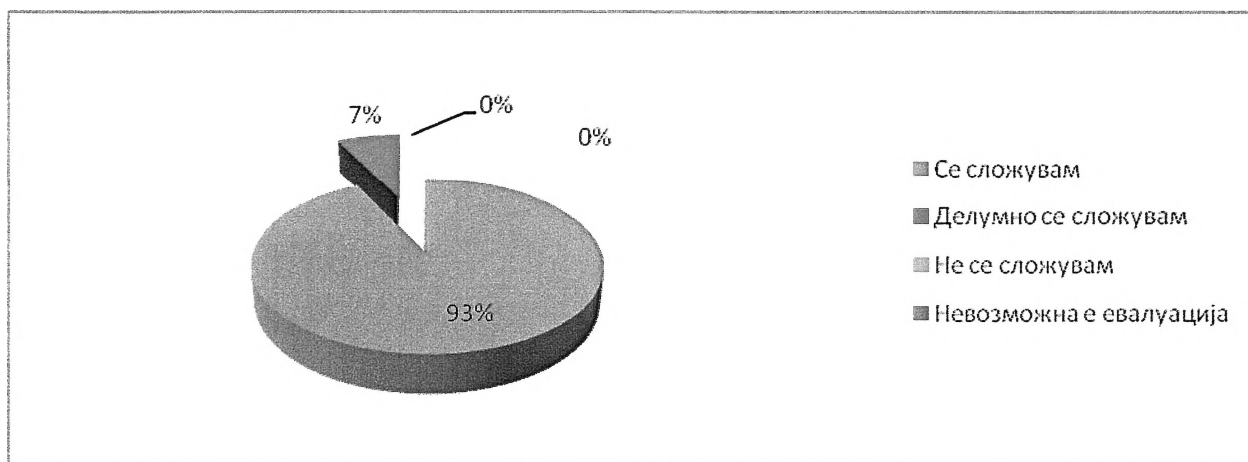
**Хипотеза 2:** Социјалната превенција влијае врз намалување на социјалните ризици.

Имајќи ја предвид главната општа хипотеза која значи дека стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси во социјалното работење го подобрува квалитетот на услугите, и социјалната превенција е дел од програмите на центрите за социјална работа

која исто така претставува стратегиска цел на управувачката структура. Социјалната превенција подразбира изготвување програми за превенирање или избегнување од настанување социјален ризик, социопатолошки појави кај младите, адолесцентите или кај возрасните лица. На тој начин однапред се делува преку разни форми на едукација во заедницата, т.е. граѓаните се едуцираат како да избегнат одреден ризик. Пример, малолетните деца за кои се преземаат мерки и активности за заштита и како форма на заштита се сместени институционално или во згрижувачко семејство или малолетно дете во своето биолошко семејство кое се наоѓа во социјален ризик треба да се едуцираат како да создадат одбранбен однос спрема ризиците на кои се изложени во непосредната средина (дрога, алкохол, други наркотични средства). Секако, социјалната превенција како модел на заштита треба да се реализира во заедницата каде живее секој граѓанин. Таа се однесува и на оние лица кои се во социјален ризик со цел да се избегнат можностите од настанување рецидивизам по однос на истиот ризик или друг ризик. Вработените во центрите за социјална работа се клучни субјекти кои учествуваат и делуваат во развивање на социјалната превенција тие поттикнуваат учество на граѓанинот во програмите кои се развиваат. Програмите за социјална превенција вклучуваат партиципативност на граѓанинот/корисникот да се вклучи во програмата, и доброволно да учествува во активностите како и давање можност граѓанинот/корисникот да учествува во креирање на планот за превенција.

Како што кажавме дека превенцијата се однесува на сите преземени мерки кои значат спречување на појава на ризик со вклучување на училиштата, невладиниот сектор како и алтернативни форми на услуга (приватниот сектор). Едукативната работа подразбира информираност на јавноста да се едуцира за појавата и да се стекне со сознанија и информации како да превенира одреден ризик. Превенцијата може да се реализира на три нивоа. Како примарна превенција е онаа која е наменета да се подобри квалитетот на животот на секој граѓанин од заедницата, вклучувајќи ги децата и семејствата. Тоа значи да се даде поддршка на поединецот во состојба кога не му е потребна и не ја бара. Пример кога зборуваме за заедницата мислиме на семејството во таа насока превенцијата значи учење на родителите како да практикуваат одговорно родителство кон децата, да научат и да стекнат со родителските вештини за воспитување на своите деца.

Секундарна превенција е насочена кон ризичните групи, поединци и семејства и нуди едукација од страна на стручните работници кон корисникот како да го препознаат факторот ризик и да превенираат рецидивизам по ист или друг ризик. Многу е важно да се развие мрежа на соработка со владиниот и невладиниот сектор за давање помош и поддршка, потоа психосоцијална поддршка и материјална помош. Искуството на директорите на центрите за социјална работа покажува дека во 93% сметаат дека социјалната превенција е клучна во намалување на социјалните ризици, и со ова се покажува и потврдува потребата од практично залагање за имплементација на програмите за социјалната превенција, создавање мрежа на ресурси за развивање програми, а не само декларативно постоење на документи, закони и програми за потребата од социјална превенција. Во 7% од анкетираниите директори делумно се сложуваат со ова прашање, низ практичното искуство и анализите кои ги спроведуваат центрите, а се однесуваат на рецидивизми во појавата на социјални ризици, тие утврдиле дека и покрај социјалните програми за превенција можно е да се појават одредени социјални ризици (тие го согледале ефектот, но не можат во целост да се сложат со ова тврдење). Вкупниот процент на позитивни одговори покажува дека сите го согледале и го согледуваат ефектот од постоење програми за социјална превенција и создавање мрежи за развивање на програмите.



Слика 1.2 „Социјалната превенција влијае врз намалување на социјалните ризици (едукативно советувањина работа, развивање на формите на самопомош, волонтерска работа и сл.)“

Врз основа на приказот хипотезата се потврдува.

Социјалната превенција влијае врз намалување на социјалните ризици.

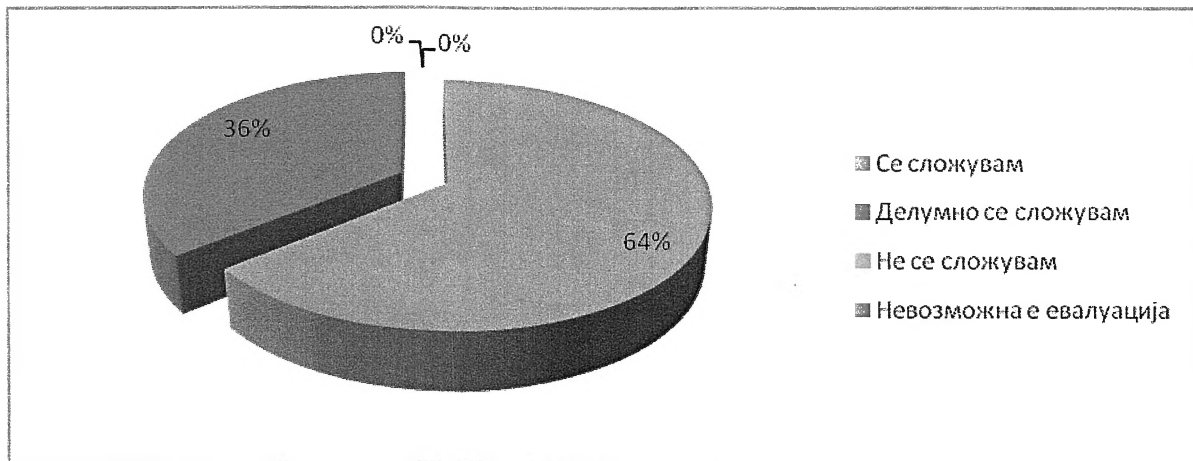
**Хипотеза 3: Информатичките софтвери за човечки ресурси влијаат врз ефикасно менаџирање со човечките ресурси во социјалното работење.**

Информатичките софтвери за човечки ресурси се трендовски пример кои успешните организации во управувањето со човечки ресурси го имплементираат во практика. Со нив се создава можност за континуирано образование и брз развој на вработените. Ваквите софтвери содржат електронски досиеја за секој вработен, ги мерат резултатите и ги оценуваат перформансите на вработениот. Има разновидни софтвери за човечки ресурси, но во основа софтверот за човечки ресурси содржи три компоненти и тоа: матична евиденција за вработените, персонална евиденција и евиденција за присутност на вработените на работа. Во овие досеја податоците тековно се ажурираат и со еден клик управувачката структура има увид во работата на вработениот. Софтверите ја содржат работната историја за вработениот, неговиот напредок, резултатите кои ги постигнува, и на тој начин преку утврдување на предностите и слабостите на стручниот работник се создава можност за предлагање активности во интерес на вработениот, како на пример, обуки, мобилност (вертикална и хоризонтална) итн. Софтверите за човечки ресурси нудат повеќе можности за управувачката структура во центрите. Тие развиваат услови за предлагање решенија, за создавање нови методи во работењето. За управувачката структура значат контрола на вработениот на работата, со цел управувачот да има увид во работата на вработениот. Исто така овозможуваат анализа на состојбите со цел следење на работата, на пр. во софтверот за човечки ресурси се ажурираат податоците за вработениот од резултатите за оценување на перформансата, со анализа може да се утврдат потребите за вработените и со тоа да се предвидат решенија според потребите. Софтверот за човечки ресурси може да предвиди кој вработен е на крајот од работниот век и притоа да планира пополнување на работното место со нововработување. Бидејќи постојат разни софтвери за човечки ресурси некои создаваат можност за процена на компетентност во работата.

Како што кажавме функциите на софтверите за човечки ресурси нудат персонална евиденција, што значи дека тие можат да прават анализа за вработениот, која обука успешно ја поминал и колку искуствата од обуката ги имплементирал во практика. Оценувањето на перформансите ќе даде податок за тоа кои се слабостите на вработениот и каква обука во иднина треба да се предвиди за да се зголеми успешноста во работата и да се подобри квалитетот на услугата. Бидејќи приоритетите и политиките на ресорното министерство се јакнење на капацитетите на стручните работници во центрите за социјална работа овој софтвер содржи база на податоци за вработениот какви обуки се потребни, каква е оценката од оценувањето, кои се слабостите и кои обуки се предложуваат како приоритет во иднина.

Поради фактот што информатичката технологија го достигнува максимумот во работењето и во новитетите и можностите кои ги нуди софтверот може да се направи поврзаност со постоечките софтвери кои се имплементирани во центрите за социјална работа. Таков софтвер е ресурсниот центар кој води евиденција за корисниците кои добиваат услуги од центрите за социјална работа. Овие досиеја за корисникот ги управува човекот, и преку нив вработениот ќе ја валоризира својата работа, бидејќи ресурсниот центар содржи увид во работата од две страни: од една страна каква е состојбата со корисникот и ризикот во кој се наоѓа, а од друга страна управувачката структура може да ја вреднува работата на стручниот работник преку тоа какви услуги дава, со колкав број на досиеја располага и дали ги исполнува нормативите и стандардите итн.

Со оглед на фактот што 64% од анкетираниите испитаници сметаат дека информатичките софтвери се ефикасно средство за подобро управување, оттука се јавува потребата од развивање на вакви софтвери во центрите за социјална работа како алатка која ќе придонесе кон ефикасно управување со луѓето. Додека 36% од испитаниците делумно се сложуваат со овој податок, што зборува за искуствата на директорите од областа на менаџирањето со човечките ресурси или постоење на недоверба во информатичките искуства или недоволна информираност за бенефитите кои ги носат овие софтвери. Од вкупниот број позитивни одговори се согледува дека директорите во иднина можат да управуваат со иновативност од овој тип, преку инкорпорирање интегрирани софтвери за управување со човечките ресурси.



Слика 1.3 „Информатичките софтвери за човечки ресурси влијаат врз ефикасно менаџирање со човечките ресурси во социјалното работење“.

Врз основа на податоците се потврдува третата хипотеза.

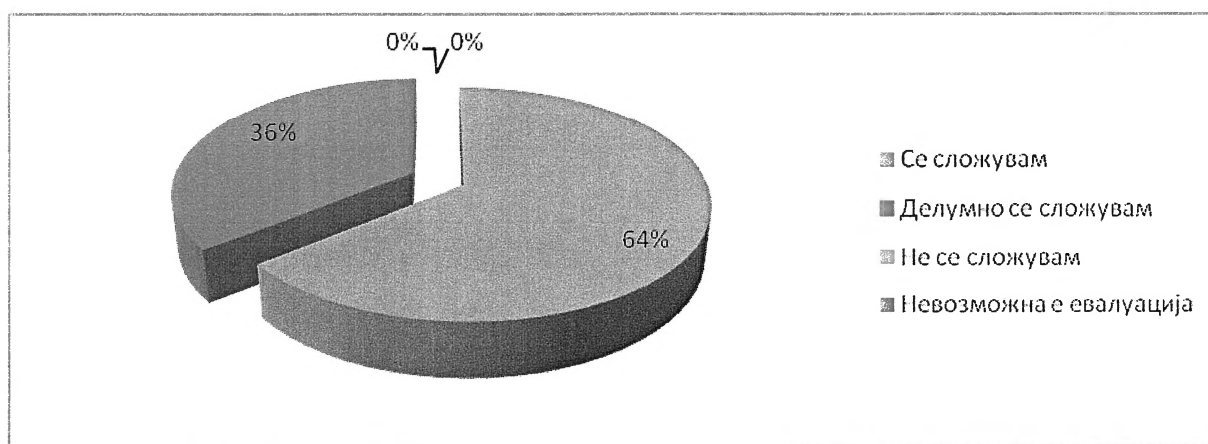
Информатичките софтвери за човечки ресурси влијаат врз ефикасно менаџирање со човечките ресурси во социјалното работење.

**Хипотеза 4:** Глобалната социјална политика влијае врз стратeгиското управување со човечките ресурси во социјалната сфера.

Како што е истакнато, глобалните социјални политики кои се одвиваат на европскиот и светскиот пазар влијаат на политиката која се одвива во стратeгиското управување со човечките ресурси. Истото се случува кај нас, бидејќи случувањата толку брзо се движат така што управувањето со човечките ресурси во социјалната заштита треба да ги следи случувањата во светски рамки за да може да биде подготвено за новите трендови. Политиката на управување со човечките ресурси ќе придонесе кон побрзо прифаќање на промените и осетливост за управување со процесите. На пример, звучи успешно податокот дека со помош на ресурсите во социјалната заштита многу ранливи групи се инклузирани во општествениот систем благодарейќи на менторската улога која има цел реинтеграција на децата и сензибилизирање на средината за прифаќање на овие ранливите категории. Ова е дел на менаџментот за човечки ресурси кој треба да го препознае потенцијалот на вработениот и неговата проактивност кон патот да ја прифати промената. Глобалните социјални случувања носат промена во управувањето со човечките ресурси на

глобалниот пазар, што укажува на потребата од промена во управувањето и на домашниот пазар во областа на социјалната сфера земајќи ги предвид човечките ресурси како двигатели на промената. Менаџментот за човечки ресурси треба проактивно да е ориентиран преку следењето на процесите со вработените, бидејќи непродуктивно е да се постават стереотипни вработени на позиции каде инвентивноста во работата е од важност. Стратегиското менаџирање со човечките ресурси значи нова култура во организацијата, нова работна околина и нови задачи за вработените. Но глобалните социјални случувања не значат секогаш нови појави групи и ризици т.е. зголемување на одредени ризици како резултат на глобалните случувања, економските и политичките влијанија. На пример глобалните случувања, сиромаштијата, економските влијанија доведуваат до зголемен број на некои ризици, нови задачи во работата, нови пристапи и методи на работа каде приоритет е квалитет на услугата и се заклучува дека единствено со менаџирање со човечките ресурси ќе се овозможи поквалитетна услуга за корисникот.

Од испитаниците 65% сметаат дека глобалната социјална политика влијае за стратегиското управување со човечките ресурси што значи случувањата што се одвиваат надвор треба да бидат антиципирани од креаторите на политиките за управување со човечките ресурси. Додека 36% делумно се сложуваат со ова тврдење и сметаат поголем приоритет има домашната социјална политика врз стратегиското управување со човечките ресурси. Вкупниот процент на одговори упатува на потврда дека глобалната социјална политика влијае врз стратегиско управување со човечките ресурси.



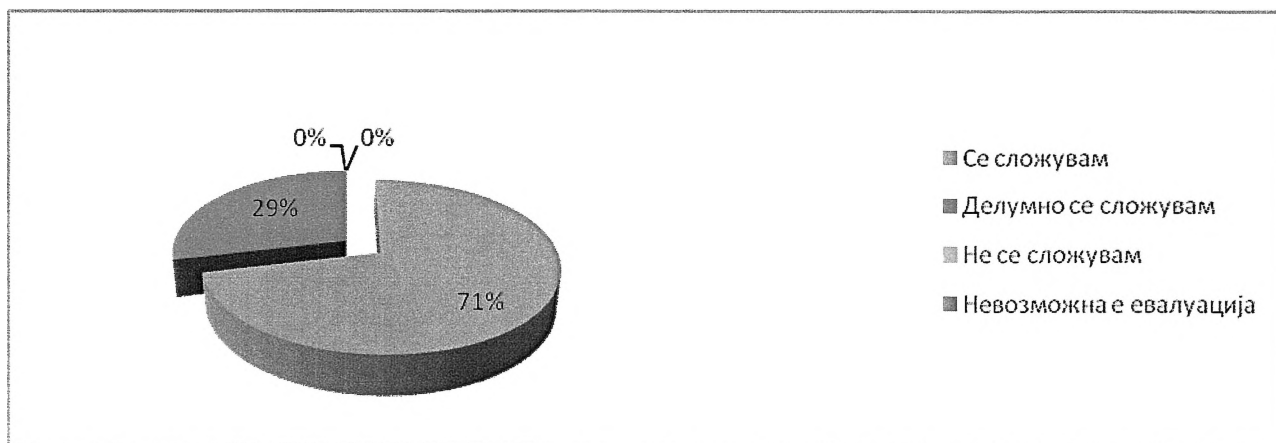
Слика 1.4 „Глобалната социјална политика (европските и светските влијанија) влијае врз стратегиското управување со човечките ресурси во социјалната сфера“

Врз основа на добиените податоци се потврдува четвртата хипотеза.

Хипотеза 5: *Промените (како составен дел од работниот век) во социјалното работење влијаат на сензибилизацијата (адаптибилност кон промени) на човечките ресурси.*

Потребите во делот на социјалната заштита постојано се менуваат, осовременуваат и подобруваат. За таа цел се создаваат нови методи и пристапи во социјалното работење кои ги содржат принципите во социјалната работа. Промената значи да се промени досегашниот начин на работа и да се прифати новото. Промените се неизбежен дел од социјалната работа. Тие влијаат врз човечките ресурси кои треба да ги прифатат да ја насочуваат работата кон тие промени. Промена значат новите пристапи во работата кон корисниците, но истовремено значи лична промена кај стручниот работник, од кој се бара да ја прифати и да одговори на промената, да ја следи, надоградува и да ги развива предностите. Претстојната внатрешна реорганизација на центрите за социјална работа треба да опфати нова организација на задачите на човечките ресурси, воведување менторство во работата и воведување менаџер на случај, супервизијата, прегледот еден на еден итн. И менаџирањето со човечките ресурс е промена за која стручните работници имаат мал отпор. Воведувањето на промената природно е првично да предизвикува отпор кој потоа се прифаќа и е корисен. Треба да постои ентузијазам за да се исполнат поставените барање и целите на промената. Не случајно беше покренат процесот на лиценцирање каде првично се јави негодување кај стручните работници и отпор спрема процесот. Но со постепеното имплементирање на процесот и покажување на важноста од овој процес стручните работници како професионалци ја прифатија законската обврска како лична и професионална одговорност и во тек е процесот на реализација. Промена е и електронското внесување на досиејата каде стручните работници имаа отпор при воведувањето на оваа програма, но денес тековно се внесуваат податоците во досиејата. Се потврдува фактот дека промената е долг процес кој бара многу преговарања за прифаќање. Менаџментот за човечки ресурси ја прифаќа промената и прави стратегии за

усмерување на вработените, а важно е како менаџментот ќе ги сензибилизира вработените како да ја прифатат промената. Тој начин на сензибилизирање и доближување на промената треба да биде дискреционен, ненаметлив и со интензитет според степенот на итност. Промените се втемелуваат во културата на организацијата. Менаџментот за човечки ресурси ги внесува промените, некои промени предизвикуваат потреба на итност и таква динамика преземаат центрите. Во 71% од директорите кои беа анкетирани сметаат дека промените влијаат врз сензибилизација на човечките ресурси т.е. вработените ја прифаќаат промената кога однапред ќе бидат информирани, јасно ќе им се покаже кои импликации ги носи промената и кој е бенефитот. За таа цел честите работни средби во преговорите со вработените се патот за промена без отпор. Додека 29% делумно се сложуваат со ова тврдење, нивното искуство покажува дека не се прифаќаат промените секогаш од страна на вработените.



Слика 1.5 „Промените (како составен дел од работниот век) во социјалното работење влијаат на сензибилизацијата (адаптибилност кон промени) на човечките ресурси“

Од приказот се потврдува хипотезата дека промената влијае врз сензибилизација на човечките ресурси.

## 1.2 Анализа и интерпретација на резултатите од оценувањето на стручните работници во центрите за социјална работа во Република Македонија

Според Законот за јавни службеници во членот 60 за оценување на јавните службеници се наметнува обврската врз основа на континуирано следење на работата на стручните работници, да се оценуваат на секои шест месеци. Во овој закон се уредени сите аспекти потребни за оценувањето.

Конкретно, за ова истражување оценувањето го извршија непосредните раководители на одделенијата или управувачката структура во центарот за социјална работа. Токму на тоа се однесува и овој приказ кој ги дава состојбите со човечките ресурси во центрите за социјална работа во Република Македонија.

Како примерок беа земени девет центри за социјална работа: Меѓуопштински центар за социјална работа Скопје, Битола, Охрид, Берово, Крива Паланка, Штип, Ресен, Гостивар и Кавадарци. Прашалникот за оценување на стручните работници содржеше четири дела на прашања и тоа: прашања од областа на менаџмент, прашања поврзани за промената во социјалното работење, прашања за личните карактеристики за вработениот и прашања за оценување на стручноста на вработениот низ работењето. Овие девет центри се разликуваат според организацијата на работа, големината и бројот на вработени пр. работата во Центарот за социјална работа на град Скопје е организирана по одделенија, секое одделение има раководител и вработени кои вршат дејност од проблематиката на која работат (категоријален принцип на работа), додека работата во Центарот за социјална работа Берово е организирана по територијален принцип на работа, секој стручен работник е одговорен за одредена територија-општина, и нуди услуги за тоа подрачје. За споредба може да се напомене фактот што Центарот за социјална работа Скопје е одговорен за давање социјални услуги за територија од над 500000 илјади жители, додека Центарот за социјална работа Берово е одговорен за територија општина до 30000 жители. Од тие причини хиерархијата на оценување на стручните работници се разликуваше во Центарот за социјална работа Скопје каде се спроведе на две нивоа: директорот ги оцени раководителите на службите по одделните проблематики, додека стручните работници беа оценети од страна на непосредните раководители. За сите вработени во другите центри за социјална работа директорите ги оценија стручните работници во центарот. Вкупно беа

пополнети 127 прашалници. Целите кои се постигнаа со прашалникот се добиените одговори на прашањата: ставот на стручниот работник кон работата, дали е подготвен за промени и дали поседува потенцијал за развој.

### **1.2.1 Резултати од оценувањето на раководителите во јавна установа Меѓуопштински центар за социјална работа на град Скопје, спроведено од страна на директорот**

Меѓуопштинскиот центар за социјална работа на град Скопје работата внатре во центарот ја организира во пет одделенија кои даваат услуги по одделни проблематики и тоа: Одделение за брак и семејство; Одделение за деца и младинци; Одделение за социјално вклучување; Одделение за старателство на деца без родители и родителска грижа; Одделение за лица со пречки во физичкиот или психичкиот развој. Директорот ги оцени раководителите на одделенијата, со вкупно пополнети пет прашалници. Според категориите на прашања резултатите се следните:

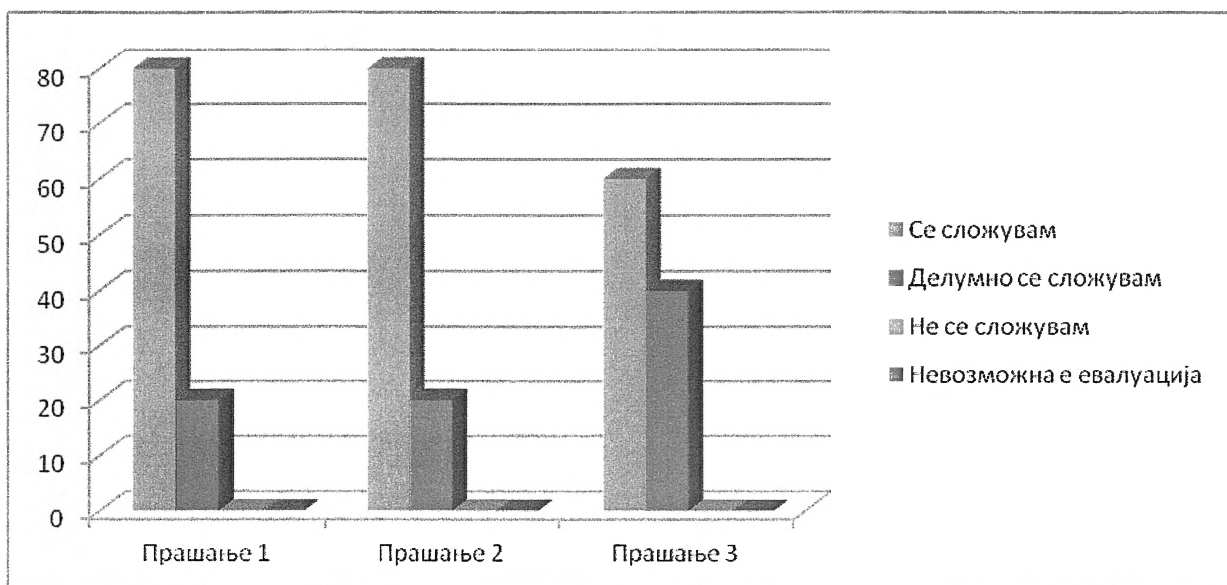
Напомена: Имајќи го предвид фактот што раководителите на горенаведените одделенија се жени и потребата во понатамошниот текст да се именуваат како раководителки, напоменувам дека истите се именувани како раководители од причина што актите за систематизација на работни места и другите документи за внатрешна организација не се родово сензибилизирани. Истото се однесува и на директорите, бидејќи од вкупно девет директори, седум се директорки.

#### ***Прашања за областа МЕНАЏМЕНТ***

- 1) Вработениот/вработената развива социјални мрежи во соработка со сите надлежни институции во системот.
- 2) Вработениот/вработената размислува стратегиски (долгорочно и напредно).
- 3) Вработениот/вработената во своето окружување ги претставува интересите на центарот за социјална работа ( има позитивни искази) .

	Прашање 1	Прашање 2	Прашање 3
Се сложувам	4	4	3
Делумно се сложувам	1	1	2
Не се сложувам	0	0	0
Невозможна е евалуација	0	0	0

Табела 1.1 Резултати од оценување на раководителите од страна на директорот во областа менаџмент



Слика 1.6 Графикон од оценување на раководителите од страна на директорот во областа менаџмент

Раководителите на одделенијата управуваат со вработените и се во континуирана заемна соработка со стручните работници. Тие се соочуваат со предизвиците на стручниот работник во решавањето на проблемот на корисникот и помагаат во изнаоѓање на најсоодветно и најдоброто решение. Раководителот е пример за другите вработени, од него учат и ја моделираат својата работа според насоките кои ги добиваат. Управувачката структура треба да се стреми кон поставување на раководител кој ќе биде поттикнувач на вработените за континуиран професионален развој директно ги води вработените низ процесите, новитети и предизвиците. Оттука е потребата на управувачката структура да го процени вистинскиот раководител како работник поблизу до вработениот.

Од резултатите во прашалникот четири раководители на службите развиваат социјални мрежи со сите институции од системот, воспоставуваат меѓусекторска соработка и размена на информации за подобрување на квалитетот на услугата. На тој начин ги вклучуваат останатите ресурси во решавање на предизвиците поврзани во давањето на услугата кон корисникот. Социјалната мрежата ја развиваат во зависност од потребите на корисникот со однапред планирани активности за реализација на планот за работа. Во 80% од прашалниците директорот смета дека раководителите размислуваат долгорочно и стратегиски и се во склад со политиките и стратегиите на организацијата. Долгорочното размислување е донесување одлуки во рамките на своите ингеренции и исто така насочување кон најдобриот интерес на корисникот и воспоставување практика на работа насочена кон резултати. Раководителите во 60% во своето окружување ги претставуваат интересите на центарот како стручна и посветена организација кон корисникот. Посветеноста кон организацијата, корисниците и другите субјекти од системот е добра практика за раководителите во центарот, создавајќи можност за воспоставување доверба кон институцијата, но и воспоставување и подобрување на соработката со останатите институции од системот. Во 40% или двајца раководители делумно со својата работа ги претставуваат интересите на центарот, изразуваат незадоволство од работата во центарот, што упатува на потребата управувачката структура во организацијата да ги идентификува факторите за елиминирање на незадоволствата кај вработените.

### ***Прашања за областа СТРУЧНОСТ***

- 4) Вработениот/вработената навремено ги исполнува дефинираните задачи.
- 5) Вработениот/вработената јасно ме информира за статусот и работата со корисникот.
- 6) Вработениот/вработената се одликува со стручност и темелност и се фокусира на резултати.
- 7) Вработениот/вработената поттикнува и одобрува тимска работа.
- 8) Вработениот/вработената системски и навремено ги обезбедува бараните информациите кои ми се потребни за да ја вршам мојата работа.

9) Вработениот/вработената знаењата стекнати од поминатите обуки ги имплементира во работата.

	Прашање 4	Прашање 5	Прашање 6	Прашање 7	Прашање 8	Прашање 9
Се сложувам	3	3	2	3	4	2
Делумно се сложувам	2	1	3	1	1	2
Не се сложувам	0	1	0	1	0	1
Невозможна е евалуација	0	0	0	0	0	0

Табела 1.2 Резултати од оценување на раководителите од страна на директорот во областа стручност



Слика 1.7 Графикон од оценување на раководителите од страна на директорот во областа стручност

Според резултатите во истажувањето каде директорот објективно ги оцени раководителите на одделенијата од втората група прашања кои се однесуваат на стручноста на раководителите во работата, се добија следниве резултати:

- во 60 % раководителките навремено ги исполнуваат работните задачи според бараните законски рокови;

-осетливи се за потребата од навремено доставување на извештаи и проследување до останатите субјекти во системот;

-тие се одликуваат со одговорност и свесност за сложеноста на оваа специфична категорија корисници.

Во 40 % или двајца раководители делумно ги исполнуваат работните задачи и доколку се спореди со потребата од соработка на субјектите во системот ненавременоста во работењето го отежнува работењето на останатите субјекти. Со ова се потврдува фактот дека социјалната работа е мрежа во системот каде сите алки се зависни една од друга (пр. отчетноста на директорот зависи од навременото исполнување на задачите од страна на раководителите).

На прашањето дали раководителот го информира директорот за статусот на корисникот, добиени се резултати дека во 60% или три раководители го информираат директорот, но интересен е податокот дека еден раководител не разменува информации со директорот за статусот на корисникот.

Соработката на директорот со раководителите е од исклучителна важност за функционирањето на работната организација, практиката од континуирани колегиуми на директорот со стручните работници (раководители) за размена на информации и информирање за статусот на корисникот е показател за насоченост на раководителите за постигнување на посакуваните цели во работата со корисникот. Имајќи ја предвид ранливоста на случаевите огромната одговорност на управувачката структура на организацијата е заемната размена и информираноста меѓу двете нивоа директор – раководител, и ова треба да биде воспоставена практика во центарот за социјална работа. Услугите од системот за социјалната заштита треба да имаат тенденција за насочување кон резултат во работењето. Давање услуга која нема резултат е неефикасно и неекономично работење на стручниот работник. Раководителот како одговорно лице кој континуирано ја следи работата на стручниот работник во давањето на услугата треба да осигура добра испорака на услугата. Директорот смета дека двајца раководители се фокусираат на резултати во работењето, имаат поттикнувачка улога кон вработениот да го пренесат своето знаење и директно да помогнат во работата. Три од раководителите не се насочуваат кон постигнување резултати во работењето што е показател за квалитетот на услугата и тоа значи дека не добиваат повратни информации за работата ниту бараат

податоци за состојбите со корисникот. Оттука произлегува потребата на создавање култура во организација која ќе се насочи кон резултати во работењето и ќе се темели на работниот учинок.

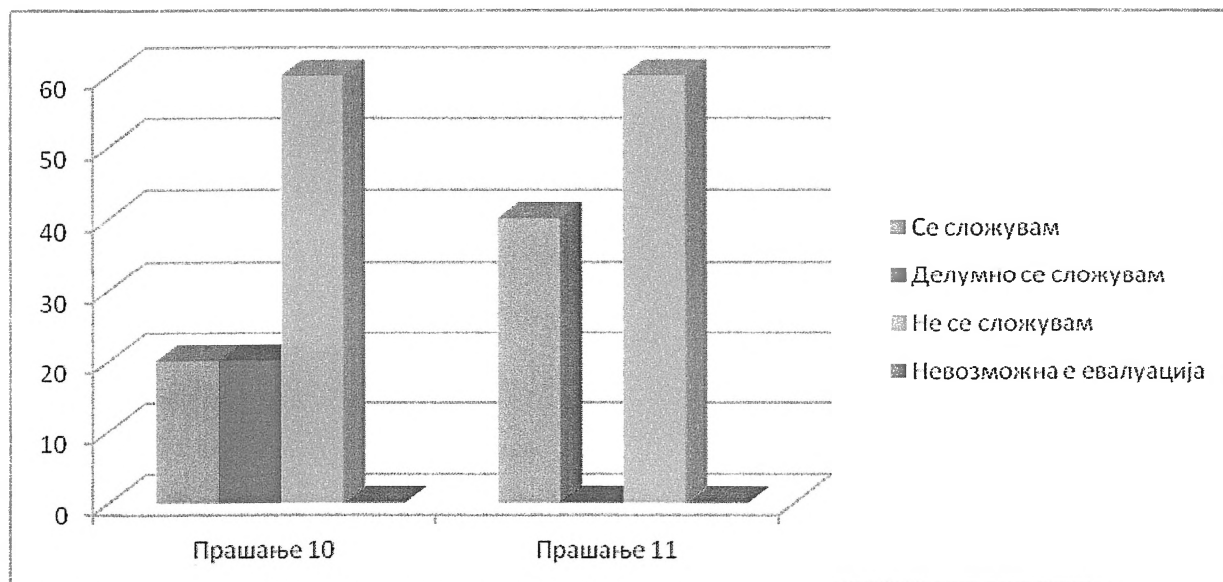
Социјалната работа се остварува низ интердисциплинарна тимска работа. Доколку раководителот има тимски пристап во работењето, ќе ги поттикнува вработените да работат како тим, ќе има интегративен пристап кон работата, работата ќе се сведува на цели на тимот и изведување заклучоци од тимското работење. Тројца раководители одобруваат тимска работа во рамките на можностите и потребите како раководители на одделенијата. Важно е да се споделуваат информациите и да се решаваат предизвиците тимски. Додека еден раководител не одобрува тимска работа во работењето според тоа целосно ја презема одговорноста за случувањата, но како индивидуалци во работата секогаш е потребно да имаат поддршка од колегите. На прашањето дали раководителите ги обезбедуваат потребните информации кои му се потребни на директорот да ја врши работата, резултатите покажаа дека раководителите имаат осетливост за одговорноста која ја носи директорот-четири раководители навремено ги доставуваат бараните информации до директорот. Обуките се составен дел од професионалниот развој на вработените, преку кој вработениот ја подобрува својата работа. Обуката треба да биде оправдана доколку обезбеди практична примена т.е имплементација на знаењата во секојдневното работење. Од резултатите по однос на ова прашање двајца раководители ги имплементираат знаењата од поминатите обуки, покажуваат резултати од наученото, вршат размена на искуства со останатите вработени. Ова покажува дека успешно управуваат со својот професионален развој, на тој начин им помагаат на останатите вработени во вршењето на работните задачи и разменување на знаења и искуства од својата практика. Кај двајца раководители директорот делумно се согласува дека ги имплементираат знаењата од обуките во работата, додека еден раководител знаењата од обуките не ги имплементира во работата. Во овој дел важно е да се напомене дека со процесот на лиценцирање вработениот е должен стекнатите знаења од поминатата обука да ги имплементира во практика и да докаже дека наученото е реализирано преку учење по пат на докази. Со овој начин се создава можност да се потврди знаењето, да се систематизира, а со тоа квалитетот на дадената услуга да се зголеми.

### Прашања за областа ПРОМЕНИ

- 10) Вработениот/вработената промената ја доживува како предизвик (а не како проблем).
- 11) Вработениот/вработената е добар пример во однос на подготвеност за промени и дава мал отпор (не негодува и со леснотија ја прифаќа промената).

	Прашање 10	Прашање 11
Се сложувам	1	2
Делумно се сложувам	1	0
Не се сложувам	3	3
Невозможна е евалуација	0	0

Табела 1.3 Резултати од оценување на раководителите од страна на директорот во областа промени



Слика 1.8 Графикон од оценување на раководителите од страна на директорот во областа промени

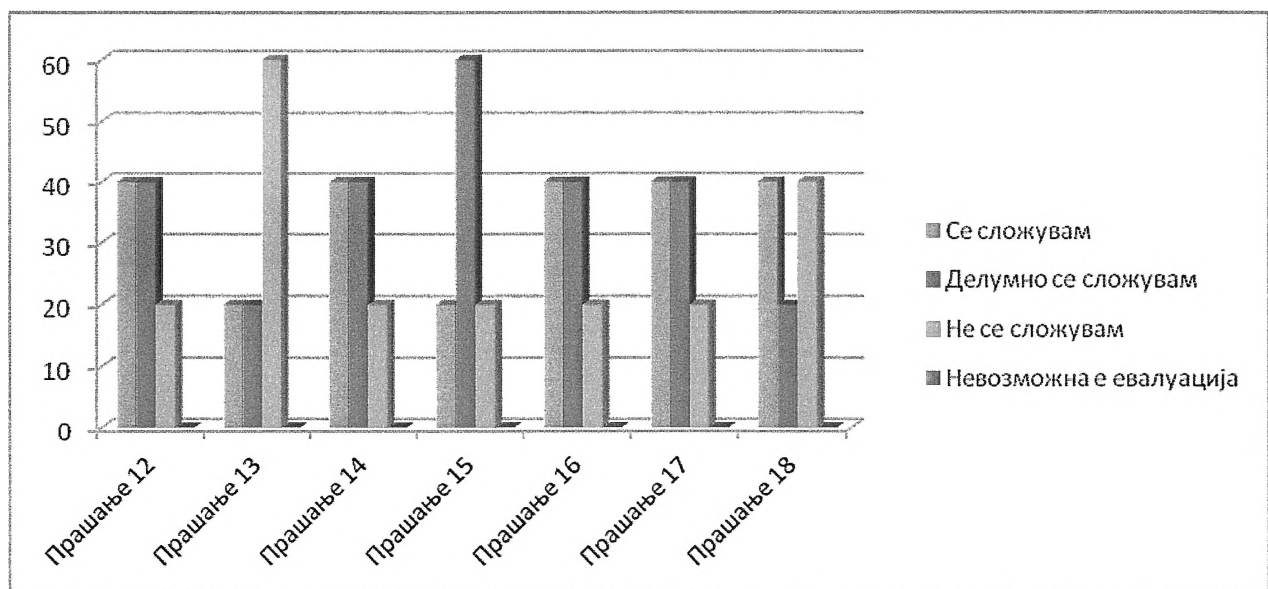
Промената треба да се раководи. Раководителите низ работењето треба да умеат да управуваат со промени. На тој начин организацијата се менува, се менува пристапот во работата и културата на организацијата. Промената бара визија за работата и вложување напори да ги насочи стручните работници кон промени. Од оценувањето на раководителите се заклучи дека тие не ја доживуваат промената како предизвик, а на новите задачи покажуваат отпор. Тие не ги прифаќаат промените како поле на кое може да се работи и да се гради нов правец. Промена е движењето од едно на друго работно место т.е. хоризонталната и вертикалната мобилност, промена е воведувањето на електронско досие за секој корисник, промена е воведување на менаџер на случај, менторство, преглед - еден на еден.

### ***Прашања за областа ЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ***

- 12) Вработениот/вработената навистина ги препознава моите напори врзани со работата и ми враќа соодветно.
- 13) Вработениот/вработената пласира и непожелни однесувања (врзани со предметот или со непосредните колеги), проблеми или конфликти.
- 14) Вработениот/вработената покажува доверба и почит кон непосредните колеги.
- 15) Вработениот/вработената е секогаш достапен/а кога го/ја барам.
- 16) Вработениот/вработената поттикнува доверба кај мене (прави постапки кои предизвикуваат доверба кај мене).
- 17) Вработениот/вработената е иновативен/иновативна (има идеи за работата).
- 18) Вработениот/вработената се одликува со екстровеерност како лична одлика (не е затворен тип).

	Прашање 12	Прашање 13	Прашање 14	Прашање 15	Прашање 16	Прашање 17	Прашање 18
Се сложувам	2	1	2	1	2	2	2
Делумно се сложувам	2	1	2	3	2	2	1
Не се сложувам	1	3	1	1	1	1	2
Невозможна е евалуација	0	0	0	0	0	0	0

Табела 1.4 Резултати од оценување на раководителите од страна на директорот во областа лични карактеристики



Слика 1.9 Графикон од оценување на раководителите од страна на директорот во областа лични карактеристики

Личните карактеристики се одлики кои го карактеризираат стручниот работник. Тие се многу важни особини кои влијаат на квалитетот на услугата кон корисникот која стручниот работник ја дава како професионалец во работата. Личните карактеристики се важна карактеристика за работната позиција раководител. Според оценувањето на директорот на Центарот за социјална работа град Скопје во оценувањето на стручните работници (раководители) добивме резултати кои го покажуваат потенцијалот на управувачката структура да управува со сите процеси. Еден раководител пласира непожелни однесувања во работењето, конфликти и проблеми. Значи, проблематичен е во

однос на клиентите и во однос на непосредните колеги. Конфликтниот однос е негативна карактеристика за раководител кој хиерархиски се издвојува од останатите стручни работници и тежнее кон лидерство. Со оглед на осетливоста на материјата со која се работи понекогаш се случуваат конфликти во работата со корисникот, како и различни мислења во рамките на тимот кои може да предизвикаат незадоволство, и затоа од исклучителна важност е личноста на раководителот, колку умее да се справи со конфликтот и да гради неконфликтен однос во работата со корисниците и во работата со стручните работници. Еден раководител понекогаш пласира конфликтни релации во работењето. Спротивно на конфликтот и проблематичното однесување е трпеливоста и способноста на раководителите активно да сослушуваат и да покажат емпатичност кон корисникот, а во однос на колегите значи почитување на личноста на стручниот работник, неговото знаења, искуство и подготвеност за постигнување заеднички заклучоци во интерес на корисникот. На ова прашање се надоврзува довербата и почитта која ја имаат раководителите спрема непосредните колеги. И оваа карактеристика влијае на организациската култура. Со тоа се развива клима во организација каде заемно се почитуваат стручните работници. Посветеноста, објективноста и професионалноста се карактеристики кои поттикнуваат доверба кај управувачот на организацијата. Интерес е на управувачката структура да има раководители кои поттикнуваат доверба. Раководителите се стручни работници од доверба за директорот, директорот смета дека само еден раководител со своето професионално однесување не поттикнува доверба кај директорот.

Иновативноста е неопходна карактеристика на раководителите. Тие треба да внесуваат идеи во работата, да менуваат пристапи, методи и правци во раководењето. Иновацијата значи унапредување на пристапот во работењето и проактивен однос кон решавање на предизвикот. Иновативноста е активен однос заснован на знаење и сигурност во работењето. Директорот смета дека раководителите се иновативни, имаат идеи за работата, додека еден раководител не покажува иновативност. Екстровеертноста е основна одлика во социјалното работа која социјалниот работник го карактеризира со отвореност, способност да се воспостави интеракција со корисникот, колегите и со надворешните субјекти од системот и притоа заемно ефективно да разменуваат информации. Позитивната екстровеерност значи да се добијат бараните информации во работата со

корисникот кои му се потребни на стручниот работник за преземање понатамошни активности во заштитата. Едновременно, тоа значи дека разговорот треба да се сведе на стручност, да се воспостави граница во интеракцијата и да се избегнуваат можностите за непрофесионално комуницирање кое некогаш може да влијае на услугата.

### **1.2.2 Резултати од оценување на стручните работници во јавна установа Меѓуопштински Центар за социјална работа на град Скопје спроведено од страна на раководителите**

**Втората група** одговори на прашалниците се однесува на процена на капацитетите на стручните работници во Меѓуопштинскиот центар за социјална работа на град Скопје во пет одделенија и тоа: Одделение за деца и младинци, Одделение за лица со пречки во физичкиот и психичкиот развој, Одделение за социјално вклучување азиланти, емигранти и хуманитарни помошти, Одделение за старателство на деца без родители и родителска грижа и Одделение за брак и семејство.

Скопје - деца и младинци	14
Скопје - лица со пречки во физ. или психичкиот разв.	4
Скопје - социјално вклучување	10
Скопје – старателство	9
Скопје - брак и семејство	12
Вкупно одговори	49

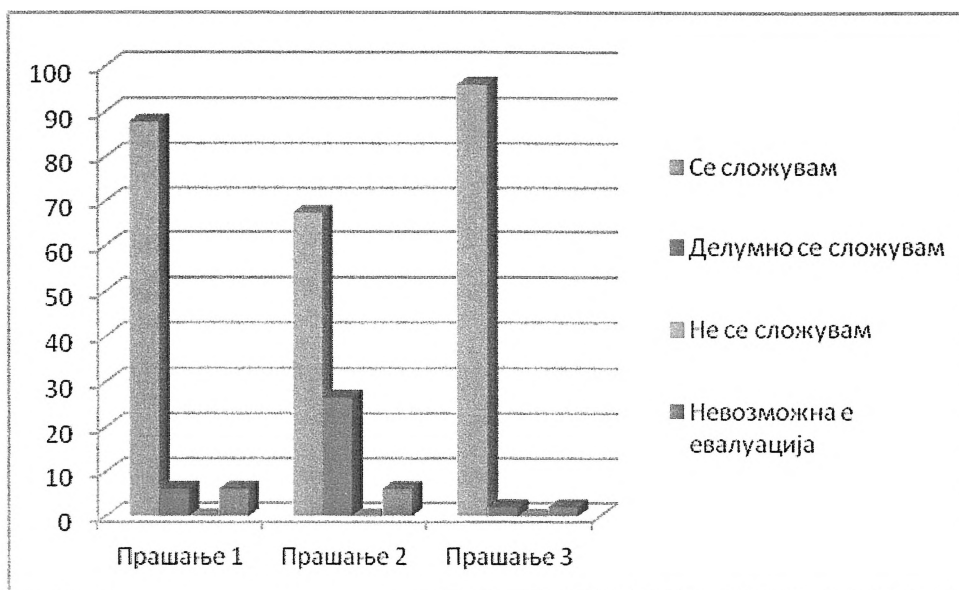
*Табела 1.5 Вкупен број на оценети стручни работници во горенаведените одделенија во ЈУМЦСР Скопје од страна на раководителите*

Опфатени беа сите стручни профили, како социјален работник, педагог, психолог, правник, дефектолог и еден социолог кои се вклучени во давањето социјални услуги, а оценувани беа од непосредните раководители во одделението.

## Прашања за областа МЕНАЏМЕНТ

	Прашање 1	Прашање 2	Прашање 3
Се сложувам	43	33	47
Делумно се сложувам	3	13	1
Не се сложувам	0	0	0
Невозможна е евалуација	3	3	1

Табела 1.6 Резултати од оценување на стручните работници од страна на раководителките во областа менаџмент



Слика 1.10 Графикон од оценување на стручните работници од страна на раководителите во областа менаџмент

Стручните работници во Центарот за социјална работа на град Скопје преземаат мерки и активности за заштита на сите категории на лица во ризик кому им е потребна помош. Заштитата е комплетна кога стручниот работник воспоставува мрежа на соработка со останатите институции од системот, заедницата, училиштето, здравствените установи. Од оценувањето на стручните работници во 87% или 43 стручни работника воспоставуваат соработка со останатите институции од системот за социјална заштита. Бројот на стручни

работници кои менаџираат со случајот долгорочно, ги имаат предвид целите кои ги поставиле и стратегиски приоѓаат на најдобриот интерес на корисникот, се 33 или 67%, а делумно вршат 26% од стручните работници. Во 95% вработените се лојални на организацијата ги застапуваат интересите на Центарот во своето опкружување.

### Прашања за областа СТРУЧНОСТ

	Прашање 4	Прашање 5	Прашање 6	Прашање 7	Прашање 8	Прашање 9
Се сложувам	37	39	35	39	39	31
Делумно се сложувам	10	7	11	7	8	10
Не се сложувам	0	1	0	0	1	1
Невозможна е евалуација	2	2	3	3	1	7

Табела 1.7 Резултати од оценување на стручните работници од страна на раководителите во областа стручност



Слика 1.11 Графикон од оценување на стручните работници од страна на раководителите во областа стручност

Раководителите за 37 стручни работници или 75% сметаат дека навремено ги исполнуваат работните задачи, а тоа упатува дека стручната работа во Центарот се одликува со ефикасност и ефективност во работењето со почитување на законските прописи. Бидејќи улогата на раководителот е да ја следи работата на стручниот работник, да го насочува и поттикнува кон размислување и согледување на сите аспекти од заштитата многу е важно тој да биде информиран за статусот на корисникот за да може да се стекне со информации за состојбата. На тој начин раководителот е информиран за потребите на корисникот, начинот како тие да се задоволат и потешкотиите кои се јавуваат во работата на координацијата со надлежните институции од системот бидејќи во тие ситуации раководителот ги менаџира предизвиците за отстранување на потешкотиите. 79% од вработените ги информираат раководителите за статусот на корисникот.

Стручноста предничи како основен фактор кој зборува за квалитет во работењето и квалитетно дадената услуга. Професионалниот стручен работник се одликува со вештини, знаење, искуство и поседува компетенции за успешно да одговори на работните задачи. Тој се фокусира кон постигнување резултати во работата. Во 71% од стручните работници се фокусираат на резултати. Тимската работа значи интегративен пристап на стручните работници спрема корисникот. Таа вклучува соработка помеѓу различни стручни профили со меѓусебна почит на мислењата на сите членови од тимот како и постојана соработка меѓу стручниот работник и раководителот со цел заемно информирање за преземените чекори. Еднаков е процентот на вработени кои имаат одговорност за своето работење и навремено ги доставуваат потребните информации до раководителите. Тие ја разбираат одговорноста на раководителите, ја почитуваат хиерархиската поставеност во Центарот и линијата на отчетност од стручен работник кон друг стручен работник, раководител, директор и повисоки инстанци.

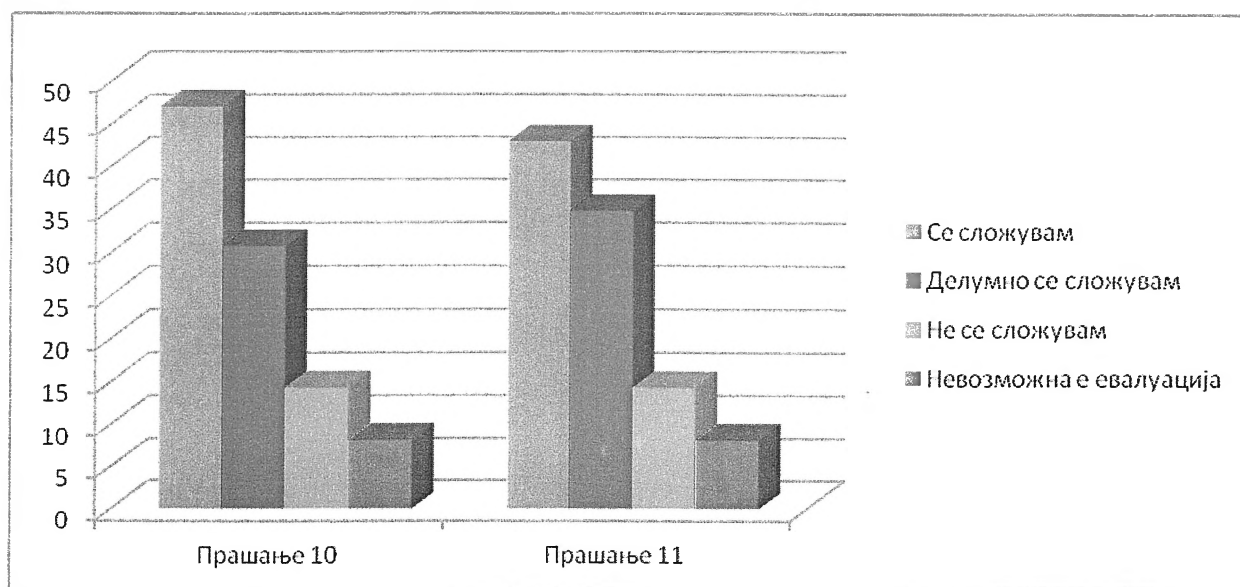
Обуката е основен механизам вработениот да се стекне со знаење директно да се справи во работата на случајот. Покрај тоа што стручните работници поседуваат предзнаења стекнати од студиските искуства, вештините за директна работа на терен во најголем процент се стекнуваат преку обуките. Така, прашање е колку вработениот знаењата стекнати од поминатите обуки ги имплементира во практика. На ова прашање раководителите сметаат дека 63% од вработените стекнатите знаења ги имплементираат

во практиката. Податокот од истражувањето покажува дека има вработени кои целите на обуката и потребата знаењето да се имплементира во практика не го сметаат за неопходно. Оттука се покренува прашањето дали вработениот обуката ја смета за место за релаксација, отсутност од секојдневните работни обврски и пасивна присутност и тоа однесување честопати е причина поминатото искуство од обуките да не се имплементира во практика.

### *Прашања за областа ПРОМЕНИ*

	Прашање 10	Прашање 11
Се сложувам	23	21
Делумно се сложувам	15	17
Не се сложувам	7	7
Невозможна е евалуација	4	4

*Табела 1.8 Резултати од оценување на стручните работници од страна на раководителите во областа промени*



*Слика 1.12 Графикон од оценување на стручните работници од страна на раководителите во областа промени*

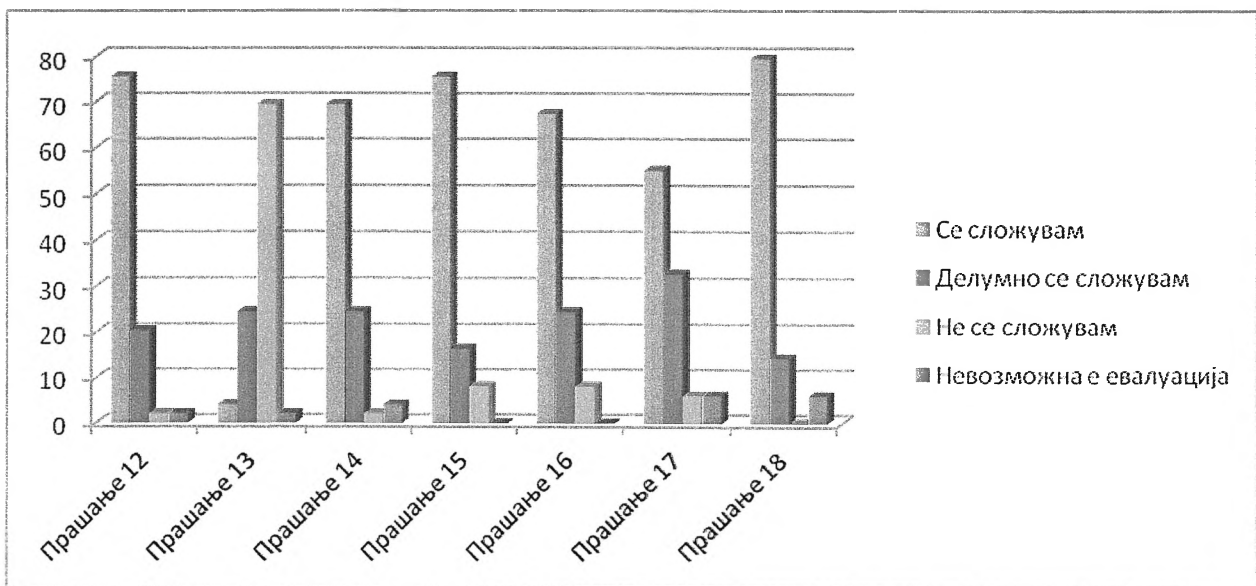
Стручните работници во Центарот за социјална работа на град Скопје се ресурси кои ги движат промените. Промената е тешка, не се прифаќа секогаш со леснотија. Промената е дел од стратегијата на организацијата, затоа управувачката структура неизбежно треба да ги знае квалитетите на ресурсите, нивната моќ да се носат со промената и да ја внесуваат во Центарот. Оттука произлегува дека промената може да ја движат кадри кои самите сакаат да се менуваат.

Промената бара поддршка од стручните работници во создавање на услови да се привлечат и оние кои не сакаат да се менуваат. Раководителите имаат огромно влијание дали промената која претстои ќе се прифати, бидејќи тие му даваат поддршка на стручниот работник да ја воведува и да стане дел од промената. На пример, промена е дали стручниот работник со леснотија ќе ги прифати новите листи за евиденција, промена е воведување нов ризик со нови форми и методи на работа. Промена е воведување на процесот на лиценцирање. Промена е менување на работната позиција од едно работно место на друго. Од одговорите на прашањата поврзани со промената, за тоа дали стручниот работник ја доживува промената како предизвик и дали ја прифаќаат со леснотија се заклучи дека стручните работници во Центарот за социјална работа на град Скопје се поделени во однос на прифаќање на промената. Половина од нив промената ја прифаќаат како предизвик, другиот дел ја доживуваат како проблем. Оттука се јавува потребата на одделението за човечки ресурси успешно да менаџира со луѓето во однос на оние стручни работници кои промената ја доживуваат како ризик за работното место и се работи во делот на нивно однапред сензибилизирање за промената, додека оние вработени кои промената ја доживуваат како предизвик и можност за нови можности да бидат лидери во внесувањето на промената.

*Прашања за областа ЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ*

	Прашање 12	Прашање 13	Прашање 14	Прашање 15	Прашање 16	Прашање 17	Прашање 18
Се сложувам	37	2	34	37	33	27	39
Делумно се сложувам	10	12	12	8	12	16	7
Не се сложувам	1	34	1	4	4	3	0
Невозможна е евалуација	1	1	2	0	0	3	3

*Табела 1.9 Резултати од оценување на стручните работници од страна на раководителите во областа лични карактеристики*



*Слика 1.13 Графикон од оценување на стручните работници од страна на раководителите во областа лични карактеристики*

Како што кажавме, личните карактеристики се особини кои ги поседува стручниот работник и тие упатуваат на квалитетот на услугата која ја добива корисникот. Затоа овие карактеристики се основни елементи кој предничат во сите аспекти кои ги работи менаџментот за човечки ресурси. Перформансите ги опфаќаат личните карактеристики кои ги поседува стручниот работник, тие особини се важни за крајниот производ или

квалитетот на услугата. Личните карактеристики некогаш се менуваат, тие зависат од амбицијата на стручниот работник да се промени.

Во делот на прашањата поврзани за личните карактеристики на стручните работници во Центарот за социјална работа на град Скопје оценети преку раководителите, ги добивме следните резултати.

Раководителите за 69% од стручните работници сметаат дека не манифестираат непожелно однесување кон колегите и корисниците и имаат кооперативен однос. Во 24% или 12 вработени од оценетите, раководителите сметаат дека делумно манифестираат непожелни однесувања, додека постојат и стручни работници кои се конфликтни и кон работата, кон колегите и кон корисниците – два стручни работника. Оттука се јавува потребата раководителите да ги преиспитаат конфликтните однесувања на стручните работници и во зависност од тоа да дадат поддршка кон стручниот работник. Често пати стручните работници пласираат непожелни однесувања поради неможност да се справат со стресот во работењето, потоа таканаречениот („burn out“) синдромот на согорување, понекогаш одредена проблематика не предизвикува предизвик кон стручниот работник, потоа одредени семејни проблеми состојби и ситуации во средината доведуваат до состојба на незадоволство од работата и пласирање на непожелни состојби.

Почит кон колегите негуваат 69% од вработените, додека во 24% делумно покажуваат почит. Респектирањето на колегите е од исклучителна важност за стручните работници, така се респектира мислењето, дадената сугестија, а со тоа гарантира почит кон корисникот. Респектирањето кон колегите значи дека стручниот работник го почитува мислењето на другиот стручен работник како дел од тимот.

Достапноста на стручниот работник за раководителот говори за одговорноста и сериозноста на вработениот кон работното место и кон корисникот, 75% од стручните работници се достапни за раководителите. Иновативноста е важна карактеристика за стручните работници. Тоа значи дека стручниот работник има идеи и визија за работата, може да ја креира и управува според потребите на корисникот.

### 1.2.3 Резултати од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа спроведено од страна на директорот

Третата група одговори на прашалниците беа наменети за стручните работници во осумте центри за социјална работа и тоа: ЈУМЦСР Кавадарци, ЈУМЦСР Гостивар, ЈУМЦСР Берово, ЈУМЦСР Битола, ЈУМЦСР Охрид, ЈУМЦСР Штип, ЈУМЦСР Крива Паланка и ЈУЦСР Ресен, каде директорите ги оценија стручните работници според истиот прашалник. Добиени беа одговори на вкупно 73 прашалници.

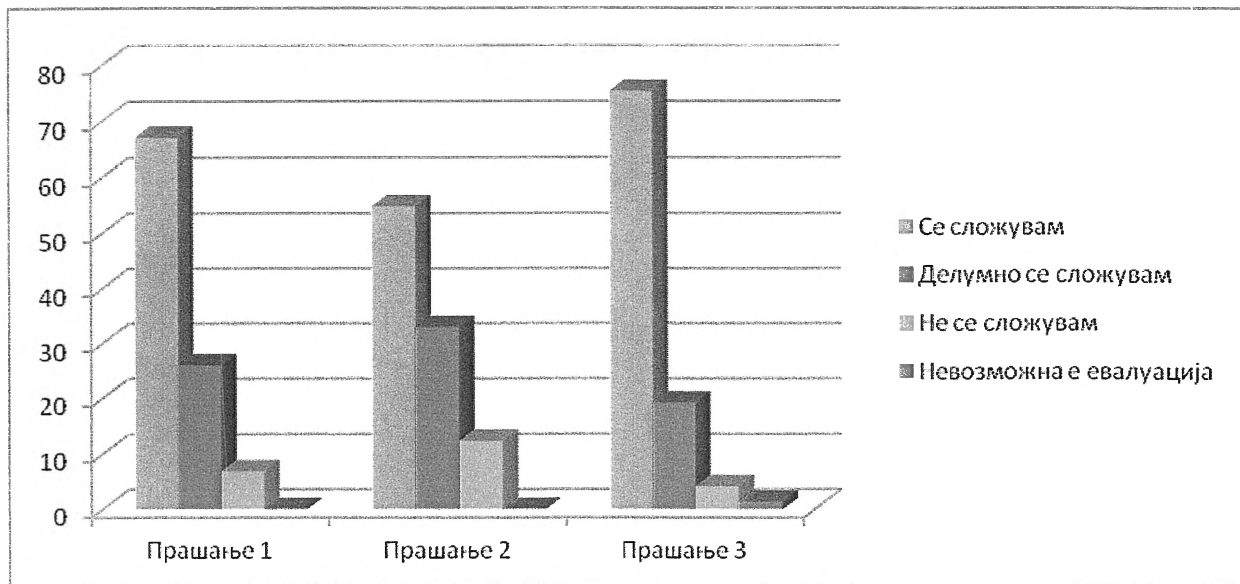
Крива Паланка	7
Кавадарци	4
Ресен	10
Берово	4
Гостивар	8
Битола	16
Охрид	14
Штип	10
<b>Вкупно Одговори</b>	<b>73</b>

Табела 1.10 Вкупен број на оценети стручни работници во осумте-горенаведени центри за социјална работа оценети од страна на директорите

### Прашања за областа МЕНАЏМЕНТ

	Прашање 1	Прашање 2	Прашање 3
Се сложувам	49	40	55
Делумно се сложувам	19	24	14
Не се сложувам	5	9	3
Невозможна е евалуација	0	0	1

Табела 1.11 Резултати од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа менаџмент



*Слика 1.14 Графикон од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа менаџмент*

Според табелата се забележува дека во осумте центри за социјална работа стручните работници развиваат социјални мрежи, размислуваат стратегиски и ги застапуваат интересите на центрите за социјална работа. Резултатите, исто така, покажуваат дека кај поголем број од стручните работници постои потенцијал за управување со предметот, тој потенцијал се однесува на решавање различни задачи од различен тип и генерализација, а не специјализација и канализирање кон една и само една проблематика. Развивањето социјални мрежи и јакнењето на меѓусебното поврзување е исто така одлика на стратегиско мислење. Мрежата подразбира градење тим и групно работење. Во оние случаи каде директорот смета дека стручниот работник не развива социјални мрежи, не размислува стратегиски, треба да се работи на поттикнување на критичните точки на вработениот и разбивање на изолираноста.

*Прашања за областа СТРУЧНОСТ*

	Прашање 4	Прашање 5	Прашање 6	Прашање 7	Прашање 8	Прашање 9
Се сложувам	53	53	49	50	54	54
Делумно се сложувам	17	17	16	19	17	12
Не се сложувам	2	3	8	4	1	6
Невозможна е евалуација	0	0	0	0	0	1

*Табела 1.12 Резултати од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа стручност*



*Слика 1.15 Графикон од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа стручност*

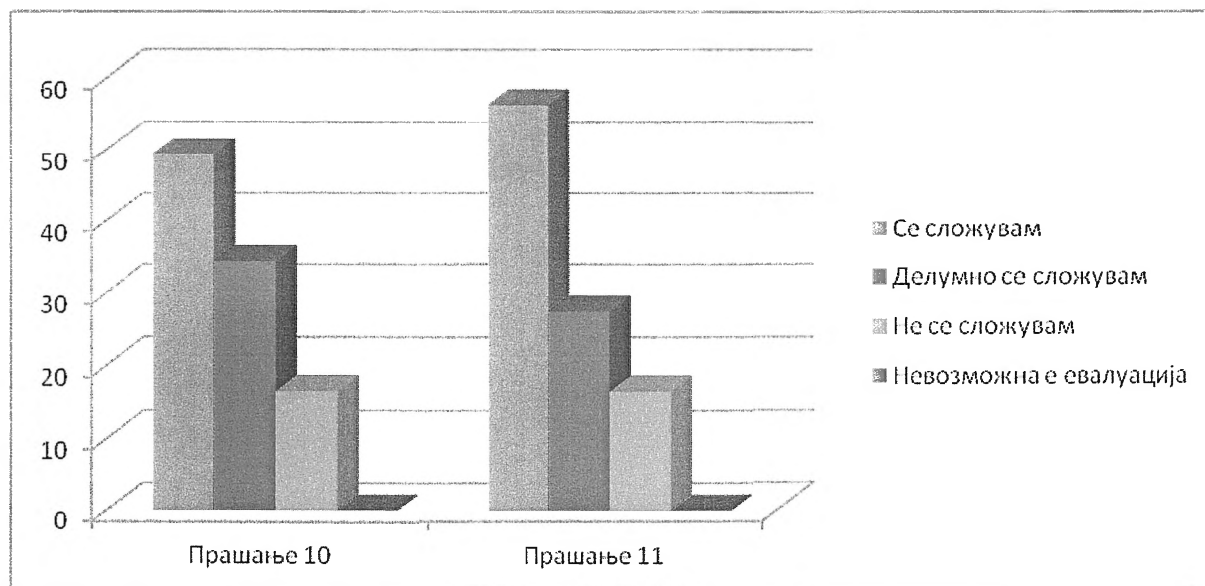
Од анализа на прашањата кои припаѓаат во оваа категорија се заклучува дека стручните работници навремено го информираат директорот за работата која ја преземаат во врска со случајот, се одликуваат со стручност и темелност, се фокусираат на резултати, поттикнуваат тимска работа и знаењата поминати од обуките ги имплементираат во

практиката. Наспроти овие позитивности има и стручни работници кои покажуваат спротивности во работењето, а тоа на главниот менаџмент и на одделението за човечки ресурси им дава можност за поттикнување и насочување кон тимска работа и интегрирање на вработениот.

### Прашања за областа ПРОМЕНИ

	Прашање 10	Прашање 11
Се сложувам	36	41
Делумно се сложувам	25	20
Не се сложувам	12	12
Невозможна е евалуација	0	0

Табела 1.13 Резултати од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа промени



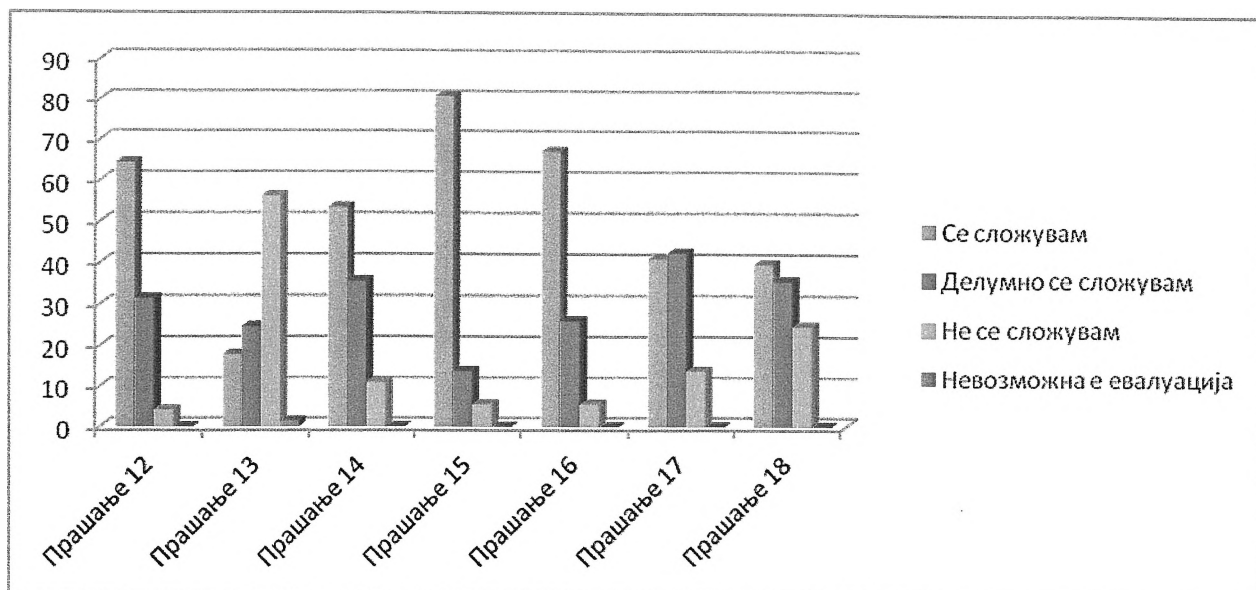
Слика 1.16 Графикон од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа промени

Од приказот на табелата стручните работници ја доживуваат промената како предизвик и покажуваат подготвеност за промени, но и во оваа група прашања има стручни работници кои покажуваат отпор спрема промените. Ваквиот отпор може да биде резултат на многу фактори кои влијаат на стручниот работник кон прифаќањето на промената и тоа: (структурата на организацијата, стандардите и нормативите за работа, координацијата во рамките на центарот, внатрешната организација, синдромот на согорување). Улогата на раководителите и управувачката структура во создавањето на организациската култура која вработените ја имаат изградено во центарот е од особено значење зошто некои стручни работници покажуваат отпор спрема промената.

#### *Прашања за областа ЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ*

	Прашање 12	Прашање 13	Прашање 14	Прашање 15	Прашање 16	Прашање 17	Прашање 18
Се сложувам	47	13	39	59	49	30	29
Делумно се сложувам	23	18	26	10	19	31	26
Не се сложувам	3	41	8	4	4	10	18
Невозможна е евалуација	0	1	0	0	0	0	0

*Табела 1.14 Резултати од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа лични карактеристика*



Слика 1.17 Графикон од оценување на стручните работници во осумте центри за социјална работа од страна на директорите во областа лични карактеристика

Групата прашања за личните карактеристики на вработените покажува дека стручните работници се одликуваат со посветеност кон организацијата, иновативни се, имаат идеи за работата, не покажуваат непожелни однесувања, покажуваат доверба и почит кон своите колеги.

#### 1.2.4 Заклучок од резултатите

Овој структуриран прашалник за оценување на перформансите кои го пополнија директорите на центрите и раководителите на службите отвори нови професионални видици на управувачката структура која води грижа за вработените. За управувачката структура прашалникот отвори перспективи да ги согледува вработените преку структурирана димензија и притоа да презема мерки за мотивација и поттикнување на вработените со цел да ја подобри перформансата на вработениот и индиректно услугата за корисниците. Исто така ова е само еден аспект и е мал дел на оценување на вработените бидејќи постојат разни видови оценување на стручните работници, на пример, оценување

на стручните работници од страна на корисниците на услугите, оценување од страна на непосредниот раководител или самооценувањето на стручниот работник. За првпат во социјалната заштита, односно, во центрите за социјална работа, е тестиран ваков прашалник кој ги содржи сите елементи кои се потребни за управување со човечките ресурси. Директорите и управувачката структура изнесоа искуства кои упатуваат на тоа дека за првпат ги оценуваат стручните работници на ваков начин, покажаа спремност да одговорат на прашалниците и, најважното, објективно се произнесоа оценувајќи го секој стручен работник поединечно. Центрите за социјална работа се најголемата карика од системот за социјална заштита. Репрезентативниот примерок беше доволен за да го добиеме податокот дека Република Македонија во социјалната заштита располага со квалитетни човечки ресурси кои поседуваат стручност, лични карактеристики кои упатуваат на компетентност во работењето, посветеност кон работата, поседуваат капацитет успешно да менаџираат со случаевите и процесите, насочени се кон резултати во работењето што како оценка укажува на солиден потенцијал на човечки ресурси во оваа сфера. Со резултатите од истражувањето се покажа дека стручните работници поседуваат знаења, искуства, вештини и да одговорат на задачите.

## **ЧЕТВРТ ДЕЛ**

### **ПРЕДЛОГ-ПЛАН ЗА ОТВОРАЊЕ ОДДЕЛЕНИЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА**

## **1.ОДДЕЛЕНИЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА**

### **1.1 Актуелната состојба со центрите за социјална работа**

Како што напоменавме, во Република Македонија има триесет центри за социјална работа, кои во својата дејност даваат услуги од областа на социјалната заштита. Состојбите покажуваат дека опсегот на корисници на услугите постојано се зголемува, по различни основи и ризици. Зголемување на бројот на корисниците значи зголемување на потребите на граѓаните за користење социјални услуги, нови социјални ризици, кои бараат нови пристапи во работењето. Насоките за подобрување на квалитетот на услугата упатуваат на потребата од воведување нови стандарди во работењето кои се базираат на задоволување на одредени критериуми. Единствен начин да се задоволат потребите кон корисникот, да се гарантира квалитетна услуга и да се исполнат критериумите за квалитет е ефикасното управување со човечките ресурси.

### **1.2 Потреба за развој на одделение за човечки ресурси во центрите - предности**

Менаџирањето со човечките ресурси во системот за социјална заштита е процес кој доведува до подобрување на организациската ефикасност во организацијата, со создавање можност капацитетот на вработениот да се искористи на најефективен начин. Ефикасното и ефективното работење предничат кога станува збор за квалитетно дадена услуга, која ќе се исполни доколку постои специјализирано одделение за човечки ресурси кое ќе се грижи за вработените.

Предноста на одделението е повеќекратка, имено, исполнување на стандардите во давањето на услугите во системот на социјална заштита преку дефинирани критериуми за секој стандард. Од друга страна, предуслов за исполнување на стандардите во социјалната

работа е квалитетно менаџирање со човечките ресурси кое е дел од менаџментот за човечки ресурси за континуирана грижа за вработените. Функциите на менаџментот на човечки ресурси ги вклучуваат сите фази од управувањето со вработените од планирање на човечките ресурси, регрутирање и селекција на кадри, и другите функции кои вклучуваат оценување на перформансите на вработените, проценување на потребите за обука, наградување и управување со кариерата на вработените. Ова одделение би ги обединило сите овие сегменти, како основна содржина во работните процеси, исполнувајќи ги потребите за вработените.

### **1.3 Позицијата на одделението за човечки ресурси во организациската шема**

Поаѓајќи од сегашната организација на работа во центрите за социјална работа се јавува потреба со процесот на реорганизација на центрите да се оформи единица преку воведување на одделение кое ќе биде носител на новите функции од областа на менаџирањето со човечките ресурси. Оваа организациона единица е во најтесна соработка со директорот на центарот бидејќи е дел од менаџментот. Одделението за човечки ресурси ќе дава стручна помош на управувачката структура во врска со вработениот, но не значи дека ќе биде замена за одговорностите на управувачката структура и раководителите.

Актуелната состојба во центрите за социјална работа (Меѓуопштинскиот центар за социјална работа на град Скопје) во делот за грижата за вработените се спроведува од технички аспект преку одделението за општи и заеднички работи, за секој вработен се води матична евиденција содржана во досиеја, се нотираат сите промени во врска со вработениот од технички аспект (одмори, отсуства, боледувања, вработувања, стаж). Меѓу другото, посебна служба од ова одделение ги врши и сметководствените услуги за вработените. За таа цел се предлага реорганизирање на одделението за општи и заеднички работи и оформување одделение за човечки ресурси кое ќе ги разгледува, проучува и презема во своите надлежности сите горенаведени аспекти за човечки ресурси кои се поврзани со менаџирањето на вработените. Се предлага одделението за човечки ресурси да биде дел од стратегиските планови водени од политиките на Министерството за труд и

социјална политика инкорпорирани во документите со кои се предвидува развој на кадрите. Оттука се создава можност грижата за вработените и анализа на состојбите во врска со стручните работници да биде дел од процесот на децентрализација, што значи поголема моќ во одлучувањето на управувачката структура во центрите за социјална работа (директорите и раководниот кадар). Тоа значи дека одделението за човечки ресурси ќе биде во директна поврзаност со управувачката структура (директорот на центарот) и ќе ги реализира и координира управувачките политики и потфати насочени кон вработените. Од друга страна одделението за човечки ресурси ќе анализира, следи и предлага активности поврзани за вработените. Со оглед на фактот што одделението за општи и заеднички работи го сочинуваат кадри кои имаат искуство во грижата за вработениот неопходно е создавање можности за континуирано усовршување со најсовремени знаење од оваа област преку обуки, работилници, и други форми со кои ќе се стекнат со знаења за управување и сеопфатна грижа за вработените. Кога сме кај прашањето кои профили можат да бидат целина во одделението за човечки ресурси, активен придонес можат да земат стручни работници насочени кон идејата за професионален континуиран развој, најпрвин професионалци од професијата човечки ресурси кои имаат образовна заднина од оваа област, потоа правници, психолози, социјални работници, педагози, социолози, економисти, кои покажале одговорен однос кон работата, со потенцијал за работа од оваа област.

На раководната позиција на ова одделение се предлага да управува менаџер за човечки ресурси кој ќе ги координира активностите на одделението, ќе следи и ќе предлага активности во врска со вработените до директорот на центарот и раководителите. Менаџерот за човечки ресурси во соработка со останатите профили во одделението ќе добива експертско знаење за поединечни области од различните стручни профили со цел градење специфики во креирањето на стратегиите за вработените и во задачите кои ги реализира од областа на менаџирањето со човечките ресурси. Тој во координација со раководителите на одделенијата ќе ги остварува политиките поврзани со вработените во центарот за социјална работа. Одделението за човечки ресурси со скенирање на состојбите и длабокиот увид во работата со вработените во центарот ќе изготвува и предлага стратегиска програма со предвидени активности поврзани со вработените и доближување на политиката на одделението за човечки ресурси со политиката на управувачката

структура кои заемно ќе се инкорпорираат во високите политики содржани во стратегијата за социјална заштита.

#### **1.4 Организациски развој**

Организацискиот развој е многу важен за напредокот на организацијата (центарот). Тој зависи од мотивираноста на вработените и нивната подготвеност да се справат со предизвиците. Организацискиот развој е обезбеден доколку центарот располага со квалитетни кадри кои го даваат максимумот во работата. Организацискиот развој зависи од организациската култура. Предизвик за одделението за човечки ресурси е да ја промени организациската култура, да елиминира навики кои дотогаш вработените ги практикувале и да воведат нова култура во организацијата насочена кон работниот учинок. Организацискиот развој го поттикнува управувачката структура и заедно со одделението за човечки ресурси развојот значи развој и унапредување на секој вработен. Во организацискиот развој спаѓа и грижата на организацијата за унапредување на стручниот работник, развивање модели за наградување, мотивација и бенефиции.

**Назив на одделението: Одделение за човечки ресурси**

#### **1.5 Основна фаза**

Основната фаза подразбира делумно реорганизирање на одделението за општи и заеднички работи во одделение за човечки ресурси. Одговорното лице во ова одделение има нужна потреба од доверба, имунитет и овластувања утврдени во правилник со кој ќе бидат уредени обврските и задачите на одделението за човечки ресурси и стручните работници во рамките на одделението..

Организациската шема на одделението треба да изгледа како во следнава табела:

## ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

### Одделение за управување со човечки реурси

<p>Служба за административни, персонални и кадровски работи</p>	<p>Служба за развој на човечки ресурси и развој на процеси</p>
<p>Работни задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-матична евиденција</li> <li>-организација и систематизација на работните места</li> <li>-карактеристики на работните места (англ.JOB DESCRIPTION)</li> <li>-систем на плати</li> <li>-права и обврски на работникот</li> <li>-договорни решенија</li> <li>-ИТ софтвер (ажурирање на податоци)</li> </ul>	<p>Работни задачи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализа на работата (стандарди)</li> <li>-вработувања на кадри</li> <li>-приправници вовед. во работата</li> <li>-оценување на перформансите</li> <li>-стручно усовршување на вработените (обука и развој)</li> <li>-систем на мотивација и наградување</li> <li>-развој на менаџментот (менаџерски вештини)</li> <li>-развој на кариера на вработените</li> <li>-планирање на човечките ресурси</li> <li>усогласување со регулативата од работните односи</li> </ul>

Од графиконот се покажува дека задачите кои треба да ги исполнува одделението за човечки реурси се многубројни, сложени и бараат опсежни познавање од областа на менаџментот за човечки ресурси. Секоја компонента содржана во задачите се базира на однапред воспоставена регулатива како и изготвени правилници со кои се регулирани аспекти од областа на грижата за вработените. Како што е прикажано, одделението за човечки ресурси својата работа ќе ја организира преку две служби за управување со вработените. Во рамките на одделението во службата за **административни, персонални и кадровски прашања** ќе се води евиденција за секој вработен, од матична евиденција (досиеја) содржани со податоци за вработените, образование, искуство, работен стаж, итн. Службата за развој на процесите при одделението за човечки реурси со следење на состојбите, специфичните карактеристики за секој стручен профил во делот на систематизација на работните места ќе врши диференцирање според специфики на стручниот профил и ќе предлага измени во правилниците со кои се уредени работните

задачи на секој стручен работник. Јасното дефинирање на работните задачи овозможува фокусирање на стручниот работник кон спецификата на стручниот профил, преку определување карактеристики за работните места со што се зголемува ефективноста и ефикасноста на работењето. Неопходна е усогласеност на активностите кои се преземаат во врска со вработените со Законот за јавни службеници, Законот за работни односи, колективниот договор и сите закони кои се однесуваат на грижа за вработените. Во многу документи и закони е регулирана грижата за вработените и тоа: Законот за одбрана, Закон за управување со кризи, Закон за заштита и спасување од пожари и други закони кои се однесуваат на заштита на вработените во услови на негативни влијанија и непогоди на работникот во текот на работното време и работното место. Одделението ги следи сите новитети, измени и дополнувања во законите кои се однесуваат за грижата истовремено во соработка со компетентни служби организира обуки за вработените за тоа како да се заштитат на работното место во случај на непогода, криза и повреда на работното место, итн.

Центрите за социјална работа имаат изготвено правилник за работни односи во кои се уредени многу одредби поврзани за вработените (начин на засновање на работен однос, проверка на способностите, приправнички стаж, права, обврски и одговорности, работно време, одмори, отсуства, заштита на вработените, и друго). Потребно е ревидирање на правилниците и усогласување со Законот за јавни службеници (Службен весник на РМ бр.52/2010). За таа цел одделението за човечки ресурси ќе ги осовременува веќе постоечките правилници и ќе изготвува правилници со кои ќе се развива и унапредува менаџирањето со човечки ресурси. За секој процес кои го развива одделението за човечки ресурси неопходни се правилници со содржани севкупни елементи од секој процес. Правилниците ќе се темелат на најсовремените практики од областа на менаџирањето со човечки ресурси истите ќе се осовременуваат и унапредуваат. На пример во правилник за приправнички стаж вработениот се воведува во работата со однапред предвидена програма за работа, со определен период и рамка за ротација за вработениот управуван од ментор за осамостојување. Менторот потребно е да се произнесе со мислење до комисијата за процесот на осамостојување на вработениот. Оттука произлегуваат потребите за стручното усовршување на вработениот и тенденцијата за максимален придонес во работењето. Во правилникот за оценување на вработениот треба да бидат

содржани сите елементи кои одговараат за оценување на перформансите за вработените и аспекти кои упатуваат на унапредување на вработените преку оценувањето. Системот на мотивацијата на вработените е поврзан со процесот на оценување на перформансите кој доведува до успешност во работата од кој резултат пак зависи развојот на кариерата на вработениот. Бидејќи одделението за човечки ресурси ќе врши анализа на состојбите во врска со вработените, нивниот напредок, ќе ги следи причините за поедини пропусти во квалитетот на дадените услуги, ќе работи на надминување на недостатоците, а со тоа ќе го унапредува квалитетот на работата и услугата преку мерење на задоволството кај корисникот. Исто така, одделението ќе изготвува анонимни прашалници со кои ќе го мери задоволството/незадоволството кај вработените, ќе спроведува разни анализи во врска со грижата за вработените и ќе предлага активности за подобрување на состојбите до управувачката структура. Двете служби во одделението се поврзани и заемно се дополнуваат во активностите кои ќе ги преземаат во грижата за вработениот кои доведуваат до ефикасно и ефективно работење.

## 1.6 Цели

### Главна цел

Главната цел во одделението за човечки ресурси за човечки ресурси ќе биде приближување на стратегиите за човечки ресурси утврдени во националната програма за развој на социјалната заштита при МТСП како и други стратегиски документи во кои е инкорпорирана компонента за развој на човечките ресурси во центрите за социјална работа со стратегиите на управувачката структура на центрите, преку воведување менаџерска функција за управување со вработените како логистика на директорот и управните тела во центрите, покрај постоечките, административни и надзорни. Одделението за човечки ресурси дава стручна помош на управувачката структура и раководителите на центарот во врска со вработените, а не значи супституција на нивните одговорности.

### Поединечни цели:

ЦЕЛ за управувачката структура - зголемена ефективност и ефикасност на ниво на организација

ЦЕЛИ за вработените – активна грижа

### **1.7 Опис на активностите во одделението за човечки ресурси**

**Одделението за човечки ресурси ги презема следниве активности:**

- креира алатки, обрасци, прашалници (воспоставува унифицирани процеси за човечки ресурси);
- изготвува регулатива за процесите;
- овозможува обука на вработените за примена на алатките за човечки ресурси;
- ги собира податоците од сите организациони единици-одделенија;
- собира извештаи доставени од страна на Заводот за социјални дејности за спроведен надзор над стручната работа и извештаи од редовен надзор;
- доставува извештаи до управувачката структура;
- прави процена на буџетот за награди, плати и обуки;
- изготвува конкретни предлози за унапредување по спроведени процеси за оценување на перформансите во соработка со раководителите;
- процесуира извештаи доставени од страна на комисијата за лиценцирање за одредени предлози и сугестии во однос на стручните работници.

### **1.8 Информатичка поддршка**

Со цел осовременување на процедурите за водење на досиејата потребно е воведување на информатички систем за водење на досиејата каде ќе се ажурираат сите податоци кои се однесуваат на состојбата со вработените од матична евиденција, карактеристики, знаења, оценувања на перформансите, лиценцирање. Исто така потребно е вмрежување со

со другите бази од системот (базата за лиценцирање при ЈУЗСД) за да има ефикасно генерирање на податоците за вработениот.

## **1.9 Обликување нова организациска култура**

Организациската култура ја сочинуваат вградените ставови, навики и вредности на вработените во организацијата. Во организациската култура се содржани сите процеси, формални процедури, процесите на децентрализација, и влијае на целокупното однесување на вработените во организацијата. Центрите се одликуваат со различна организациска култура со оглед на културните разлики во рамките на организацијата што некогаш го отежнува патот за градење нова култура во организацијата. Улогата на менаџерот за човечки ресурси е од огромно значење во менувањето на старата култура во организацијата и надминувањето на отпорот кон промените. Тоа е еден долг процес за организацијата и вработените да прифатат дека промените се од особено значење за подобро работење.

## **1.10 Оправданост и одржливост**

Потребата од отворање на одделение за човечки ресурси е од исклучителна важност за подобрување на општата состојба во центрите за социјална работа во организациска смисла и за вработените, бидејќи грижата за вработените ќе ја врши специјализирано одделение во рамките на центарот. Одделението за човечки ресурси ќе биде поддршка на останатите управувачки тела во центарот во одлуките кои се преземаат во врска со вработените, бидејќи ги евидентира сите информации поврзани како од технички (матична евиденција, персонална, присуство на работа) така од стручен дел (вреднувања на учинок, оценувања на перформансите, професионален развој) кои се земаат предвид во рамките на стратегиите на управувачката структура во делот на кадровата политика. Индиректно, оправданоста за отворање на вакво одделение за човечки ресурси е содржана во потребата да се испорача подобра услуга кон корисникот која директно зависи од

квалитетот на стручниот работник (знаења, вештини, искуство) да одговори на потребите на корисникот.

Со оглед на фактот што во Република Македонија има 30 центри за социјална работа кои се разликуваат според големината на центарот (во зависност од тоа колкав број жители има подрачјето), од број на корисници произлегуваат разликите помеѓу центрите во однос на бројот на вработени и по начинот на организација на работата во рамките на центарот. Овие разлики придонесуваат и различна организација на центарот во делот на отворање на одделение за човечки ресурси; за центрите за социјална работа кои опфаќаат подрачје на територија до 90000 жители директорот на центарот за социјална работа ќе ги врши сите задачи и обврски кои се однесуваат на управување со човечките ресурси во центарот. Во центрите за социјална работа кои опфаќаат територија на жители до 200000 жители управувачката структура ќе делегира стручно лице (менаџер за човечки ресурси) кој поседува компетенции за работа во оваа област. За Меѓуопштинскиот центар за социјална работа на град Скопје се предвидува отворање на одделение за управување со човечки ресурси со сите наведени функции и задачи.

Одделението за човечки ресурси ќе воспоставува соработка со сите релеванти институции во рамките на системот и тоа: Министерството за труд и социјална политика, Заводот за социјални дејности, Комисијата за лиценцирање на стручните работници во социјалната заштита, со соодветни надворешни тела, здруженија на одредени стручни профили, синдикати, комори и други тела. Одделението за човечки ресурси соработката со Министерството за труд и социјална политика ќе ја остварува во насока на градење на стратешки планови за развојот на кадровата политика, што се дел од многу стратегии за развојот на социјалната заштита, долгорочни развојни програми за унапредување на социјалната заштита, како и обезбедување и планирање на финансиски импликации кои се потребни за развој на кадрите во центрите. Соработката со ЈУ Завод за социјални дејности е неопходна, бидејќи установата меѓу другото врши унапредување на социјалната работа преку спроведување на редовен и вонреден надзор над стручната работа во центрите за социјална работа, изготвува годишни програми за активностите кои ќе ги спроведува со цел подобрување на состојбата во центрите, испорачува обука за стручните работници според однапред утврдени потреби за обука. Соработка со Комисијата за лиценцирање е потребна, бидејќи комисијата ги проверува знаењата на стручниот работник и може да

доставува предлози до управувачката структура за искуствата на поединечен стручен работник кои понатаму ќе се бидат предмет на интерес на одделението за човечки ресурси во креирање на понатамошна мобилност на вработениот. Исто така евиденцијата која ќе ја води одделението за човечки ресурси ги содржи сите податоци кои се потребни за стручниот работник поврзани за лиценцирањето.

## ЗАКЛУЧОЦИ

1. Менаџментот на човечките ресурси во социјалната заштита е важен сегмент од функционирањето на институциите кои работат во оваа дејност. Во областа на социјалната заштита, управувањето со луѓето има посебно значење. Со оглед на сензитивноста на секоја професија, и социјалната дејност и социјалната работа имаат специфичен карактер, па така, менаџментот на човечките ресурси во социјалната има и секторски карактер. Се работи за поконкретен и поспецифичен пристап кон вработените во оваа дејност. Менаџментот на човечките ресурси ја следи дејноста и се стекнува со таков вид особини, кои се карактеристични за социјалната сфера. Во Република Македонија оваа тема не е доволно обработена и истражувана и претставува ново поглавје кое би можело (и треба) да биде предмет на интерес и натамошни проучувања.
2. Глобализацијата, демографските движења и експанзијата на интернет технологијата се процеси кои предизвикаа брзи промени во секој сегмент од општественото живеење. Човекот како општествена единка вложува напори да го носи сиот товар на новите процеси. Во ситуација кога единката е немоќна се вклучува државата со активен придонес во оспособувањето на единката. За системот да учествува во поддршката на овие процеси, треба да биде менаџиран, преку луѓето односно од стручните работници до корисникот. Оправданоста на менаџментот во овие процеси значи успешно справување со процесите преку луѓето како најважен ресурс за организацијата, како на глобално, така и на локално ниво.
3. Сензибилизацијата на човечките ресурси претпоставува разбирање за потребата на корисникот да се поврзува со хуманистичката природа на социјалната дејност, да се антиципира потребата од создавање нова култура на прифаќање на новите трендови кои во иднина ќе бидат предмет на интересирање на научните кругови од социјалната сфера. Актуелни се нови облици на ризици, еден ризик провлекува

друг ризик, и од таму произлегува потребата за осетливост кај стручниот работник кон ранливите групи.

4. Промената како константа е важен процес за обликување на нова организациска култура во центрите за социјална работа. Квалитетот на менаџирањето со промената треба да резултира со успешност во имплементирањето на новата промена. Менаџментот за човечки ресурси ја доближува промената до организацијата и ја интегрира во системот, менаџира со процесот на промена и вложува напори да создаде организација која се менува.
5. Информатичката технологија го позиционира своето место во социјалната заштита преку развивање на нова е-култура во организација, која хартиеното досие го заменува со електронско. Информатичките софтвери за човечки ресурси го олеснуваат раководењето и управувањето со податоците за вработениот, овозможуваат сите процеси за развој на човечки ресурси да бидат брзо, лесно, и ефикасно управувани преку компјутерот.
6. Структурата на организацијата е најсуптилното прашање кога се анализира организацијата на работа во центрите за социјална работа, од аспект на МЧР треба да трансформира досегашниот систем на работа со воведување на нова организациона единица во центрите. Реорганизацијата е процес кој треба да се одвива многу брзо, секој процес носи промени, а промените често предизвикуваат отпор. Воведувањето на одделение за човечки ресурси бара промена во структурата на организацијата, со реорганизација на досегашните задачи и развивање на одделение со нови функции и задачи.
7. Една од функциите на одделението за човечки ресурси е процесот на регрутација или привлекување кандидати кои поседуваат вештини за работното место, и процесот на селекција кој се поврзува со можноста на антиципирање на успешноста кај потенцијалниот кандидат. Социјалната работа во центрите за социјална работа како дејност е мошне осетлива гранка и затоа треба да се гради култура на организација која ги привлекува најдобрите кандидати и го одбира соодветниот кандидат, а квалитетот треба да предначи при одлучувањето, свесно надминувајќи ги системските бариери и влијанија.

8. Оценувањето на перформансите како задача ја обработува одделението за човечки ресурси низ следење на стручниот работник, работната посветеност кон организацијата, и професионално залагање во грижата за корисникот. Одделението ги собира резултатите од прашалниците добиени од оценувањето на перформансите спроведени од страна на управувачките структури, ги обработува и ги складира во досието за секој работник поединечно. Објективната оценка за перформансите на стручниот работник е предизвик за одделението за човечки ресурси воедно и за стручниот работник преку овозможување на стратегиски пристап со вработените што е дел од севкупната политика на системот за социјална заштита во креирањето на политиките за подобра услуга кон корисникот.
9. Новите трендови на управување во социјалната заштита наметнуваат и нови вредности кон квалитетот на услугата која ја пронаоѓаат во капиталот на човекот и тоа со акцент на квалитетот на работникот, а не во бројноста на вработените. Оттука процесот на лицензирање на стручните работници развива нови принципи и во центарот на внимание го има знаењето и вештините како капитал на стручниот работник. Одовде произлегува и потребата за континуирана едукација на стручните работници, и што е најважно, обезбедување на сигурност дека знаењата се имплементирани во практиката.
10. Новата реорганизација во центрите значи воспоставување соодветен интегриран модел за менаџирање со човечките ресурси кој ќе ги има потребните компоненти кои ќе придонесат за поголема успешност во работата на стручните работници и воспоставен механизам за ефикасно користење на акумулираните знаења.
11. Синдромот на согорувањето е појава која е присутна на општо ниво во социјалната сфера. Од гледна точка на менаџментот на човечките ресурси, во центрите за социјална работа, одделението за човечки ресурси треба да гради стратегии за превенција и соочување на овој синдром. Стратегиите треба да вклучат конкретни плански активности за анимација и поддршка на кадрите. Содржините на овие планови можат да бидат разни програми кои нудат бенефиции, ротација, нудење можност за иновативни активности, пилот-проекти, менторство и сл. Исто така стручните работници неопходно е да се обучат преку разни програми за справување со стрес и стресни ситуации, со цел да се изградат механизми кај

- вработениот за справување со состојбите на стрес и елиминирање на синдромот на согорување. Позитивна практика претставуваат програмите на многу европски современи организации кои содржат активности во рамките на организацијата како на пример медитација, јога, спортски активности, организирани патувања и слично
12. Реализираното истражување за детектирање на состојбите со човечките ресурси во центрите за социјална работа преку оценување на перформансата е прикажано во трудот. Истражувањето опфати четири главни одредници: менаџмент, промени, стручност и лични карактеристики на вработените. Врз основа на истражувањето тестирани се поставените хипотези во трудот. Со наодите и констатираните состојби, хипотезите, преку истражувањето се потврдија како релевантни. Со тоа истражувањето кое е прво од ваков вид во рамките на центрите за социјална работа во Република Македонија дава реален приказ и го потврдува значењето на менаџментот на човечки ресурси, особено во центрите за социјална работа. Истражувањето покажа дека Република Македонија поседува солиден потенцијал на кадри кои поседуваат знаења, вештини и искуства успешно да одговорат на потребите на корисниците.
13. Истражувањето во центрите опфати две димензии од оценувањето на перформансите, имено, оценувачи беа непосредните раководители и директорите на центрите. Иако овој вид истражување е значајно, тоа има ограничен опсег и е во рамките на намената на трудот. За поширок опфат и согледување на сите аспекти на менаџментот на човечките ресурси неопходно е продлабочено истражување во кое оценувачи можат да бидат и непосредните колеги, корисниците на услугите, примена на методот на самооценување, како и ангажирање професионални лиценцирани организации (како надворешни ресурси) за оценување на перформансите на вработените. Се работи за систем на т.н. тотално оценување кое го надминува доменот на овој труд. Затоа трудот ги прикажува почетните фази од еден комплексен систем за оценување и, доколку се обезбедат потребните дозволи и ресурси (како човечки така и финансиски), може да се продолжи со други развојни фази за натамошна реализација на оценувањето, за тоа да биде комплетирано и сеопфатно како процес.

14. Со реализација на истражувањето се отворија нови увиди кои одат во насока на потреба од отворање на соодветно одделение кое ќе се занимава исклучиво со прашања врзани со вработувањето и работењето на работниците во центрите за социјална работа. Специфичноста на работата и природата на самата дејност нужно инспирира нов начин на работа и менаџирање со луѓето.
15. Целите за отворање посебно одделение за човечки ресурси се многузначни и пред сè тие значат доближување на стратегиите од Националната програма за развој на социјалната заштита (2011-2021) со стратегиите врзани за човечките ресурси во областа на социјалната заштита. Придобивките од ова одделение се двострани како за управувачката структура (директорите, непосредните раководители) така и за вработените. Ова придонесува подобар квалитет на услугите кон корисникот, што е впрочем и целта на социјалната заштита.

## ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

**МЧР** - Менаџмент на човечки ресурси

**ИТ** - Информатичка технологија

**ЧР** - Човечки ресурси

**ЈУЗСД** - Јавна установа Завод за социјални услуги

**ЈУМЦСР** - Јавна установа Меѓуопштински центар за социјална работа

**МЦСР** - Меѓуопштински центар за социјална работа

**МТСП** - Министерство за труд и социјална политика

**НВО** - Невладина организација

**ЕУ** – Европска Унија

**УНИЦЕФ** – Меѓународен фонд за деца при Обединетите нации за итни состојби

**УНДП** – Програма за развој на Обединетите нации

## ЛИТЕРАТУРА

- Адицес, И. (1998), *Овладување со промените- моќта на заемните доверба и почит во личниот живот, семејството, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА
- Адицес, И. (2009), *Управљање животним циклусима предузећа*, Нови Сад : Ацее
- Ајдукович, Д.(1996)., *Извори професионалног стреса и сагоривање помагача*, Загреб: ДПП
- Адицес, И. (1989), *Како ријешити кризу управљања*, Загреб: Глобус
- Арнаудова, В. (2001), *Да се стане и да се остане креативен*, *Годишен зборник* кн.28(54), стр 139-150, Скопје: Филозофски Факултет
- Аноп., (2009), „Казнување и наградување стап или морков“, *Капитал*, бр. 483, стр.68
- Аноп., (2009), „Пофали или критикувај, само немој да молчиш“, *Капитал*, бр. 482, стр. 63
- Аноп., (2008), „Конфликти помеѓу одделението за човечки ресурси и менаџментот“, *Капитал*, бр. 466, стр. 82

- Анон., (2009), „Емоционалната интелигенција е најважна за тимска работ“, *Капитал*, бр. 484, стр. 72
- Анон., (2009), „Посветеноста е антибиотик за кризата“, *Капитал*, бр. 492, стр.81
- Богичевиќ, Б. (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Нови Сад
- Бојациоски, Д.(2003),*Теорија на Организацијата*, Скопје: Економски Факултет
- Галевска-Ангеловска,Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро
- Галевска-Ангеловска,Н (2006), *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски Факултет
- Гоцевски, Т.(2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски Факултет
- Донеvsка, М.(2006), *Социјалната работа во локалната заедница*, Скопје: Филозофски Факултет
- Деслер, Г.(2007),*Основи менаџмента људских ресурса*, Београд: Дата статус
- Дракер, П.(2005), *Управљање у новом друштву*, Београд : Дата статус
- Ѓуровска, М. (2009), Авторизирани предавања по МЧР I

- Ѓуровска, М. (2009), Авторизирани предавања по МЧР 2
- Ѓуровска, М. (2009), Авторизирани предавања по МЧР 3
- Ѓуровска, М. (2008), *Социологија на женскиот труд*, Скопје : УКИМ
- Економски развој(1999), списание на Економски Институт год.1 бр.3 1-213, Скопје
- Економски развој (2000) бр.3 год. 2, списание на економски институт, Скопје
- Економски развој (2007), списание на економски институт бр.3 год.9, Скопје
- Јанићијевиќ, Н. (2008), *Организационо понашање*, Београд Дата статус
- John P Wilson- *Human Resource Development 2 ed. Learning&Training for Individuals &Organizations* 2005 London
- Jerry B.Madkins – *The Essentials of Modern Management /Practice,Concepts and Methodologies for the 21 Century Manager* 2001 USA
- Jon M.Werner ,Randy L.De Simone –*Human Resource Development* 4 ed. 2006 USA  
Lloyd L.Byars,Ph.D,Leslie Rue,Ph.D.*Human Resource Management* Sixth Edition Mc Graw Hill 2000
- Карнеги, Д. (2008), *Психологија на успехот*, Скопје: Наша култура

- Карнеги, Д. (2008), *Лидерство во вас*, Скопје: Наша култура
- Кастелс, М. (2005), *Ера на информации економија, општество и култура*, Скопје : Алеф
- Кениг, Н. (2008), *Квалитативни методи на истражувања*, Скопје: Филозофски факултет
- Котевска, М. (2007), *Збирка прописи применливи во социјалната заштита*, Скопје: ЈУЗСД
- Котевска, М. (2008), *Стручно-методолошки упатства и прирачници*, Скопје: ЈУЗСД
- Котевска, М. (2009), *Стратегиски документи во социјалната заштита*, Скопје: ЈУЗСД
- Наков, Л. (2006), Улогата на организациските промени во менаџмент системот, Скопје, *Годишник на Економскиот факултет*, том 41, стр. 393-399
- Наков, Л. (2005), Микро наспроти макро организациско однесување, Скопје, *Годишник на Економскиот факултет*, том 40, стр. 451-457
- Несторовска, Н. (2006), Местото и улогата на лидерот при воведувањето на организациските промени , Скопје, *Економија и бизнис*, бр. 99, стр. 18-20

- Николоски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје: УКИМ
- Пејковски, Ј. (1997), *Претприемништвото и развојот*, Скопје: НИП Експрес-Магна Скен
- Пејковски, Ј. (2008), *Социјален развој*, Скопје
- Ружин, Н. (2004), *Социјална политика*, Скопје
- Сардоска, Е. (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: УКИМ
- Смит, А.(2007), *Богатството на народите том прв* , Скопје : ШТРК
- Смит, А.(2007), *Богатството на народите том втор* , Скопје : ШТРК
- Смит, А.(2007), *Богатството на народите том трет* , Скопје: ШТРК
- Стошиќ, А. (2008), *Управување во претприемничка фирма*, Скопје
- Торингтон, Д., Хол, Л., Тејлор, С. (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Београд: Дата статус
- Трпевски, П. (2011), *Пазарот на трудот во Република Македонија*, Скопје: Македонско научно друштво-Битола
- Фалмер, М.Р. (1995), *Новиот менаџмент, втор дел*, Скопје: Скај агенција

- Шкарик, О. (2007), *Ненасилна трансформација на конфликти*, Скопје: Филозофски Факултет

## ПРИЛОЗИ

Профил/струка.....

### МЕНАЏМЕНТ

1. Вработениот/вработената развива социјални мрежи (соработка) во соработка со сите надлежни институции во системот.

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

2. Вработениот/вработената размислува стратегиски (долгорочно и напредно)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

3. Вработениот/вработената во своето окружување ги претставува интересите на центарот за социјална работа ( има позитивни искази)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

### СТРУЧНОСТ

4. Вработениот/вработената навремено ги исполнува дефинираните задачи

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

5. Вработениот/вработената јасно ме информира за статусот и работата со корисникот.

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

6. Вработениот/вработената се одликува со стручност и темелност и се фокусира на резултати

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

7. Вработениот/вработената поттикнува и одобрува тимска работа

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

8. Вработениот/вработената системски и навремено ги обезбедува бараните информациите кои ми се потребни за да ја вршам мојата работа.

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

9. Вработениот/вработената знаењата стекнати од поминатите обуки ги имплементира во работата

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

## **ПРОМЕНИ**

10. Вработениот/вработената промената ја доживува како предизвик (а не како проблем)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

11. Вработениот/вработената е добар пример во однос на подготвеност за промени и дава мал отпор (не негодува и со леснотија ја прифаќа промената)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

## ЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ

12. Вработениот/вработената навистина ги препознава моите напори врзани со работата и ми враќа соодветно

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

13. Вработениот/вработената пласира и непожелни однесувања (врзани со предметот или со непосредните колеги), проблеми или конфликти

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

14. Вработениот/вработената покажува доверба и почит кон непосредните колеги

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

15. Вработениот/вработената е секогаш достапен/а кога го/ја барам

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

16. Вработениот/вработената поттикнува доверба кај мене (прави постапки кои предизвикуваат доверба кај мене)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

17. Вработениот/вработената е иновативен/иновативна (има идеи за работата)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

18. Вработениот/вработената се одликува со екстровертност како лична одлика (не е затворен тип)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

## **ОПШТИ НАСОКИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСАТА**

19. Социјалната превенција влијае на ефектите кои ги постигнуваат вработените во системот на социјална заштита (доколку се зајакне превенцијата, фокусот на работа на вработените ќе се подобри системски со тоа се подига квалитетот на работата)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

20. Социјалната превенција влијае врз намалување на социјалните ризици (едукативно советувалишна работа, развивање на формите на самопомош, волонтерска работа и сл.)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

21. Информатичките софтвери за човечки ресурси влијаат врз ефикасно менаџирање со човечките ресурси во социјалното работење (со адаптирани програми за брзи пресметки за разни критериуми на пр. По број на случаи, број на разводи, на помирувања, видувања и сл.)

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

22. Глобалната социјална политика (европските и светските влијанија) влијае врз стратегиското управување со човечките ресурси во социјалната сфера.

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација

23. Промените (како составен дел од работниот век) во социјалното работење влијаат на сензибилизацијата (родова и адаптивбилност кон промени) на човечките ресурси.

Се сложувам  Делумно се сложувам  Не се сложувам  Невозможна е евалуација