МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ФУНКЦИОНАЛНОСТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОДДЕЛЕНИЕТО ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СЕВКУПНИОТ РАЗВОЈ НА ЛОКАЛНИТЕ САМОУПРАВИ

СТУДЕНТ: АНЕТА ЈОРДАНОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М221009
МЕНТОР: ПРОФ.Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

СВЕТИ НИКОЛЕ, 2024

АПСТРАКТ

Магистерскиот труд со наслов: *„Функционалноста и значењето на одделението за управување со човечките ресурси во севкупниот развој на локалните самоуправи“,* ги содржи следниве интегрално поврзани делови: *теоретски дел, методолошки дел и завршен дел (дискусија)*.

Во теоретскиот дел најпрво беше даден приказ на постојната состојба со критички осврт на постојните одделенија за управување со човечки ресурси во анкетираните локални самоуправи од централниот и источниот дел на РС Македонија, како и компаративните искуства во управување со човечките ресурси од вкупно 11 развиени локални самоуправи во Европа и во нашиот регион. Исто така, во овој дел се презентирани и примери на добра светска практика на развиени општини од значење за управувањето со човечките ресурси од Франција, Германија, Австрија, Канада, и САД. Во овој дел авторот на магистерскиот труд предлага и сопствена футуролошка визија со вкупно 10 базични активности на одделението за управување со човечки ресурси во општините во РС Македонија.

Во методолошкиот дел основната цел беше процена на ставовите на анкетираната целна група за функциналноста и можното проширување на ОУЧР, како базичен носител во управување со човечкиот интелектуален капитал во функција на севкупниот развој на анкетираните пет локални самоуправи. *Целната група опфати вкупно 112 испитаници и тоа: стручни соработници во ОУЧР; стручни соработници во другите постојни одделенија на ЛС; стручни соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ; постојните градоначалници во локалните самоуправи во Свети Николе, Лозово, Велес, Штип и Виница.* Во истражувањето со целната група беа применети методолошките техники: *Прашалник од затворен тип, Чек листи и Ликертови скали на процена*, и преку релевантна статистичка методологија, беше потврдена хипотетската рамка.

Во завршниот дел, освен компаративната анализа од реализираното теренско истражување, внесени се и битни препораки и футуролошки насоки и предлози за идните истражувачи; како и *сопствена футуролошка визија за идното можно проширување во рамки на ОУЧР,* како базичен стожер, силен мотиватор и реализатор на активности поврзани со постојниот интелектуален човечки капитал во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи во Република Северна Македонија, преку:

1. *Работен сектор за кадровски прашања и планирање на нов квалитетен компетентен стручен кадар (според насоките на Европската повелба за локалната самоуправа);*

2. *Работен сектор за процена на перформансите на вработените во локалната самоуправа;*

3. *Работен сектор за проектни истражувања од витален интерес за развојот на урбаните и руралните средини во рамки на локалната самоуправа;*

4. *Работен сектор за планирање, реализација и евалуација на квалитетот и ефектите на стручните обуки;*

5. *Работен сектор за директна комуникација со граѓаните и медиумите во истражувања на задоволството на корисниците од услугите на органите на локалната самоуправа.*

Клучни зборови: локална самоуправа, Европска повелба за локалната самоуправа, Одделение за управување со човечки ресурси, интелектуален човечки капитал, стручни соработници, Министерство за локална самоуправа, градоначалници, примери на добра пракса, футуролошка визија на ОУЧР.

СОДРЖИНА

Contents

АПСТРАКТ2

3

8

1 ЕВРОПСКАТА ПОВЕЛБА ЗА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА10

2 ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ ОД ЗНАЧЕЊЕ ЗА МАГИСТЕРСКАТА ТЕЗА14

3 ПРИКАЗ НА ПОСТОЈНАТА СОСТОЈБА СО ОДДЕЛЕНИЈАТА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЛОКАЛНИТЕ САМОУПРАВИ ОД ЦЕНТРАЛНИОТ И ИСТОЧНИОТ ДЕЛ НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА17

3.1 Критички осврт на постојната состојба со одделенијата за човечки ресурси во локалните самоуправи од централниот и источниот дел на РС Македонија19

4 КОМПАРАТИВНИ ИСКУСТВА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ОД РАЗВИЕНИТЕ ЛОКАЛНИ САМОУПРАВИ ВО ЕВРОПА21

4.1. Германија21

4.2. Велика Британија23

4.3. Франција24

4.4. Италија25

4.5. Шпанија26

4.6. Данска26

4.7. Унгарија27

4.8. Белгија27

4.9. Ирска28

4.10. Словачка29

4.11. Чешка30

5 ПРИКАЗ НА ПРИМЕРИ НА ДОБРА СВЕТСКА ПРАКТИКА НА РАЗВИЕНИ ОПШТИНИ (ЛС) ОД ЗНАЧЕЊЕ ЗА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ30

5.1. Стразбур, Франција30

5.2. Баварија - Германија31

5.3. Хановер – Германија31

5.4. Општината Грац во Австрија32

5.6. САД33

6.1. Словенија33

6.2. Хрватска34

6.2.1. Приказ на примери на добра практика на локалната самоуправа во Република Хрватска38

6.3. Србија40

6.3.1. Приказ на примери на добра практика во локалната самоуправа во Република Србија.....41

6.4. Федерација Босна и Херцеговина43

6.4.1. Приказ на примери на добра практика на локалната самоуправа во ФБ и Х 44

7.1. Создавање на поволна организациска клима и вредносна култура за улогата на ОУЧР во севкупниот развој на локалната самоуправа47

7.2. Базични активности на одделението за управување со човечки ресурси49

7.3. Стручните обуки и едукацијата на јавната администрација во локалната52

самоуправа52

7.4. Инплементација на професионалната етика на вработените во локалната самоуправа54

8 ЗАКЛУЧОК56

9 ВИЗИЈА И МИСИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО59

9.1. Проблемот и предметот на истражувањето59

9.2. Цели и задачи на истражувањето61

9.2.1. Општите цели на истражувањето61

9.2.2. Специфичните цели на истражувањето61

9.2.3. Задачите на истражувањето61

9.3. Очекувани резултати од истражувањето62

9.4. Истражувачки дизајн на теренското истражување63

9.4.1. Модел и тип на истражувањето63

9.5. Варијабли на истражувањето63

9.6. Хипотетска рамка на истражувањето64

Хипотетската рамка на истражувањето опфати: *(Еванс-Руни, 2013: 76)*64

9.7. Целна група и примерок на истражувањето66

9.7.1. Примерок на истражувањето (вкупно анкетирани: 112)68

9.7.2. Графички приказ на примерокот на истражувањето69

9.8. Методи и техники на истражувањето70

- Истражувачка метода;70
- Статистичка метода.70

9.8.1. Техники на истражувањето70

9.9. Етика на истражувањето71

10 ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО (ТАБЕЛАРНА, СТАТИСТИЧКА И ГРАФИЧКА)72

10.1. Табеларни прикази на добиените кумулативни одговори во применетите методолошки техники со целната група72

10.2. Табеларна проверка на посебните хипотези со потхипотезите на истражувањето78

10.3. Статистичка проверка на главната хипотеза на истражувањето89

10.3.1. Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци во целната група89

10.3.2. Пресметување на значајност ана ХИ-квадратот од табела 2x2 во добиените одговори кај целната група99

10.3.3. Пресметување на Пирсонов коефициент на корелација од негрупирани податоци 120

10.4. Графички приказ на статистичката проверка на главната хипотеза на истражувањето124

10.4.1. Графички приказ на добиените одговори на стручните соработници во ОУЧР; во постојните одделенија на анкетираните локални самоуправи и во МЛС на РСМ за значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци124

10.4.2. Графички приказ за значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 во добиените одговори кај стручните соработници во ОУЧР во ЛС и во другите постојни одделенија на анкетираните 5 (пет) локални самоуправи (табелите бр.17 и бр.21). 124

10.4.3. Графички приказ на добиените одговори на стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните локални самоуправи и на стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ за значајноста на Пирсоновиот коефициент на корелација126

11 КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ОД РЕАЛИЗИРАНОТО ТЕРЕНСКО ИСТРАЖУВАЊЕ128

11.1. Општи заклучоци од реализираното теренско истражување128

11.1.1. Потврдување на главната хипотеза од страна на градоначалниците136

11.1.2. Графички приказ во статистичката проверка на значајноста на главната хипотеза на истражувањето136

11.2. Посебни заклучоци од реализираното теренско истражување140

11.3. Препораки од реализираното теренско истражување во 5 (пет) локални самоуправи во централниот и источниот регион на РС Македонија143

11.4. Футуролошки насоки и предлози за идните истражувачи145

Користена литература (цитирана основна и помошна во АПА стил)149

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ кон магистерскиот труд155

Прилог бр.1 Формулар за опис на работата.155

Прилог бр.2 Листа на прашања за спроведување на интервју и оценување на кандидатите156

Прилог бр.3 Белешки во досието: Кадровски и организациски услуги (раководител на одделение за управување со човечки ресурси), Офенбург, Германија157

Прилог бр.4 Индивидуален биланс на процена на вработените соработници врз основа на критериуми, Стразбур, Франција159

Прилог бр. 5 Препорака на Комитетот на министри на Советот на Европа до земјите членки за кодексот на однесување на државните службеници (Препорака бр. R (2000) 10 усвоена на 11 мај 2000 година)160

161

162

163

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ178

ВОВЕД

„Ефективна локална самоуправа – задоволни граѓани“

Локалната самоуправа, како темел на демократијата, е автономна организација на локалните власти и граѓаните. Во неа, локалните власти извршуваат секојдневни локални функции насочени кон решавање на локалните прашања и проблеми на граѓаните со нивна активна партиципација во рамки на уставната и законската рамка *(Силјановска и др., 2020: 13)*. Во постојниот Закон за локална самоуправа, во нашата земја *(Сл.весник на РМ.бр.5, 2002: 4)*, во членот 24, став 3, е наведено: „Општината е супсидијарно одговорна за извршување на работите од јавен интерес за работата на јавните служби од локално значење“.

Без ефикасна јавна администрација, Владата не може ефективно да изгради инфраструктура и да обезбедува услуги на своите граѓани, ниту да ги мобилизира ресурсите потребни за таа цел. Во тој контекст, поволната организациска клима и култура, стручните способности и компетенции, мотивацијата и продуктивноста на вработените во локалната самоуправа, се клучни детерминанти за ефективна локална самоуправа во воспоставување на квалитетни системи за управување со човечките ресурси, користење на информатичко-компјутерската технологија (ИКТ), но и систем на одговорност и активно демократско учество на граѓаните во своите локални самоуправи.

Локалните власти и јавните служби треба во континуитет да обезбедуваат услуги за граѓаните во решавање на нивните локални проблеми *(Бингам и др, 2009: 27)*.

Во глобална смисла, целта на секторот за управување со човечките ресурси е подобрување на човечкиот капацитет, стручноста, ефективноста и квалитетот на услугите кои ги обезбедува јавната администрација. Впрочем, и досегашната практика покажа дека локалната администрација во голема мера влијае врз развојот и напредокот на функциите на локалната самоуправа, а со тоа и на квалитетот на животот на граѓаните.

Неоспорен е фактот дека менаџментот на локалната самоуправа во процесот на европеизација бара нов профил на добро обучени стручни соработници и менаџери, исклучиво врз основа на принципите на стручност и професионализам, кои одлично зборуваат странски јазици, поседуваат солидни комуникациски и креативни вештини и способности, со високо ниво на ИТ (информатичко-технолошка) писменост во реализација

на проектни и истражувачки активности, во функција на нивна целосна посветеност кон ефикасно решавање на потребите и барањата на граѓаните во локалната самоуправа. Воедно, менаџментот на локалната самоуправа ја налага и неопходноста од систем на деполитизација во вработување и напредување во професионалната кариера, фундиран на заслуги, перманентно стручно усовршување и унапредување на функциите во управувањето со човечките ресурси (пристапот до развојот на стручните компетенции, перформанси; обуки и кариерниот развој на вработените стручни соработници во локалната самоуправа).

Неопходноста од воведувањето на добро организиран и менаџиран систем на управување со човечките ресурси, најпрво во локалната самоуправа, а потоа и во сите други јавни претпријатија и институции основани од локалната самоуправа, бара максимална посветеност, одговорност, стручност и ефективност на постојниот човечки капитал, како еден од најзначајните ресурси на секоја локална самоуправа.

Исто така, неопходно е на сите нивоа самите локални самоуправи во регионот да покажат подготвеност да пристапат кон развојот и управувањето со човечките ресурси како најприоритетна тема на поодговорен и систематски начин, со распределба на значителни финансиски и организациски ресурси, со посебен фокус во областите на стратешкото планирање; организацискиот менаџмент; управувањето со промените и човечките ресурси, вештините за комуникација и решавање конфликти, како и континуираната стручна обука во јавниот сектор *(Миливојевиќ, 2017: 32)*.

Одделението (секторот) за управување со човечките ресурси, како еден од најбитните сектори од витално значење за севкупниот развој на локалната самоуправа во нашата земја, треба да ги користи и имплементира искуствата и примерите на добра локална практика на развиените странски локални самоуправи во инкорпорирањето на следниве 5 (пет) основни начела во реформата на државната управа *(Вукоњански и др., 2012: 9)*:

- децентрализација;
- деполитизација;
- професионализација;
- рационализација;
- модернизација.

Во еден од најзначајните трудови на група автори за локалната самоуправа во Република Северна Македонија, се вели: „Постоењето на локални власти со вистинска одговорност може да обезбеди администрација што не е само ефективна, туку и блиска до граѓаните“ *(Силјановска, и др., 2020: 195).* Непосредната реализација на наведените пет основни начела во реформата на државната управа треба да овозможат иновативен одржлив локален раст и развој и добро локално владеење преку ефективен и конструктивен дијалог помеѓу локалната власт и граѓаните. Во тој контекст, Светската банка ги наведува предусловите: демократизација и децентрализација во ефикасно имплементирање на доброто управување, додека Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД) ги наведува следниве предуслови на доброто управување:

- активно учество на граѓаните
- транспарентност
- одговорност
- владеење на правото
- еднаквост *(Матиќ, 2012: 106).*

Во рамки на современата практика за улогата и значењето на управувањето со човечките ресурси, како базичен фактор кој придонесува за раст и развој, особено се издвојуваат САД и Јапонија со нивната значајна стратешка и конкурентна предност врз основа на управувањето со човечките ресурси преку координација и лидерство *(Мацура, 2011: 434).*

Знаењето, како најголем човечки ресурс и интелектуален капитал, е основниот предуслов за поефикасно менаџирање, коешто неминовно бара континуирани стручни компетентни обуки за вработените во локалната самоуправа, со акцент на лидерските, комуникациските и деловните вештини. Впрочем, со знаењата мора да управуваат вистинските луѓе со индивидуални карактерни и лични амбиции за успешен кариерен професионален развој, кои стручно се оспособени и компетентни да ги применуваат современеите технологии и новите парадигми во нивната професионална практика во повидно унапредување на синдагмата: *ефикасна локална самоуправа – задоволни граѓани*.

1 ЕВРОПСКАТА ПОВЕЛБА ЗА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

„Не смее да помине ниту еден ден
без некакво унапредување на квалитетот на работата“
Кајзен - стратегијата на јапонскиот успех

Денес, клучниот европски правен документ кој ја регулира целокупната работа на локалната самоуправа е Европската повелба за локалната самоуправа на Советот на Европа, усвоена во 1985 година, која стапи во сила на 1 септември 1988 година, ратификувана од 47 земји членки на Советот на Европа[1]. Европската повелба за локалната самоуправа го претставува европскиот стандард на локалната самоуправа произлезен од најдобрите практики на европските земји и ја промовира децентрализацијата, но и сопствената одговорност во интерес на локалното население *(Фабиќ-Грчиќ, 2015: 23).* Еден од најважните принципи на Европската повелба е принципот на супсидијарност, дефиниран во членот 5 од Договорот за основање на Европската заедница, со кој се обезбедува одлуките да бидат достапни за граѓаните и постојано да се оценуваат дали дејствувањето на Заедницата е оправдано и во согласност со можностите на национално, регионално, или на локално ниво *(Каракамишева & Ефремова, 2009: 456)*.

Основната цел на оваа повелба била да се дефинираат општите европски стандарди за квалитетна, ефикасна и функционална локална самоуправа во служба на граѓаните. Од аспект на персоналните квалификации на стручниот кадар вработен во организациската структура на локалната самоуправа, Европската повелба за локалната самоуправа (ЕПЛС) инсистира на компетентен и висококвалитетен кадар на државни службеници, на кои локалната и државната власт треба да им обезбеди соодветни можности за континуирана едукација, стручно усовршување во унапредување и одржување на нивните професионални способности, како и за нивниот успешен професионален и кариерен развој *(Прица,Карапанџа, 2018: 550).*

Воедно, Европската повелба за локалната самоуправа, усвоена од Советот на Европа, ја нагласува и важноста од перманентно развивање на квалитетот на човечките ресурси во локалните администрации. Во рамки на клаузулата 3, точка 1, од постојната Европска повелба за локалната самоуправа, е наведено дека: „Локалната самоуправа е сфатена како право и реална способност за локална консолидација на одредена заедница,

[1]Република Македонија ја ратификува Европската спогодба за локалната самоуправа во 1997 година, со што и се обврза за нејзината примена како составен дел на македонското законодавство.

со цел регулирање и управување на значителен дел од јавните работи во согласност со закон и врз основа на интересите на локалното население“ *(Силјановска и др., 2020: 25)*.

Друг значаен документ е Европската стратегија за иновации и *добро владеење* на локално ниво, усвоена од Комитетот на министри на Советот на Европа во 2008 година за принципот на компетентност и капацитет, со која се препорачува професионалната стручност на локалните државни службеници да биде на ниво кое перманентно ќе се одржува и унапредува, со цел да се подобрат резултатите и да се унапреди нивната ефикасност во постигнување на што подобри резултати *(Вукоњански и др., 2012: 9).*

Советот на Европа во 1991 година ја усвои Резолуцијата за демократско учество и контрола, која се однесува на учеството на граѓаните и нивното право да бидат консултирани за прашања кои имаат влијание врз нивниот секојдневен живот (*Матић, &Мировић, 2011: 273).*

Иако Европската повелба за локалната самоуправа се однесува на земјите членки на Советот на Европа, нејзините принципи се прифатени во рамки на организацијата и функционирањето на локалната самоуправа и во други земји. Во тој контекст, се наведени следниве базични нормативи и принципи на Европската повелба за локалната самоуправа:

Гаранција на локалната самоуправа (да биде уставна и законска категорија, признаена од државата со закон и устав);

Независност, самоорганизирање и демократски избор на органите на јавната власт (правото во рамки на уставот и законите самостојно да ја уредува структурата на своите локални органи на сопствена одговорност);

Независен делокруг на работа и право на консултации (јавните работи од интерес за граѓаните не можат да бидат одбиени, или ограничени од централната, државната власт; а локалната власт да биде соодветно и навремено консултирана во процесот на планирање и донесување на одлуки во надлежност на државната власт);

Заштита на границите на локалните заедници (за промени на границите потребно е да се извршат прелиминарни консултации со локалното население преку референдум, или друг начин пропишан со закон);

Компетентна и професионална организација на локалната администрација (локалната самоуправа треба да обезбеди соодветни услови за вработување на квалитетен

стручен кадар, целосно деполитизиран, кој ќе се води според етичките стандарди на однесување на јавните службеници - некорумпираност; конфликт на интереси итн.);

Обезбедени услови за работа во слободно, одговорно и демократско извршување на должностите на локалните функционери и стручните соработници во локалната самоуправа;

Ограничен административен надзор на централната власт врз работата на локалната самоуправа (државната администрација може да врши ограничен надзор на законитоста во работата на локалната самоуправа во обезбедување на уставност и законитост на локалните власти, со истовремено зачувување на независноста на локалната самоуправа);

Извори на финансирање (локалните власти имаат право на сопствени соодветни извори на финансирање, со кои слободно ќе располагаат, како и можност да земаат кредити за капитални инвестиции);

Право на соработка и здружување (локалните власти имаат право слободно да се здружуваат во разни здруженија во земјата и во странство поради вршење на работи од заеднички интерес, како и да соработуваат со други единици на локалната самоуправа во земјата и во странство);

Правна законска заштита на локалната самоуправа (локалните самоуправи имаат право на правни лекови пропишани со устав и закон во функција на нејзина заштита од незаконски и несоодветни дејствија на централната власт и други органи) *(Димитриевиќ-Вучетиќ-Вучковиќ, 2018: 21—22).*

Во Европската повелба за локалната самоуправа се наведени и следниве значајни начела *(http://www.analyticalmk.com):*

1. Начело на владеење на правото (непристрасност, недискриминација, правичност и професионалност);

2. Начело на отвореност и транспарентност на јавната управа (промоција на контрола на административните процедури и резултати, со нивно детално образложение како бариера во паушалноста при донесувањето на одлуките;

3. Начело на одговорност на јавната, локалната администрација (обезбедување на механизмите за надзор во согласност со начелото на владеење на правото);

4. Начело на ефикасност на јавната, локалната администрација (успех во спроведувањето на целите на јавната политика предвидена со закон во локалната самоуправа).

2 ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ ОД ЗНАЧЕЊЕ ЗА МАГИСТЕРСКАТА ТЕЗА

- *Добро управување*, *добра практика* (претпоставува видливост на управувањето и постоење на механизми кои обезбедуваат дека јавните службеници и политичките лидери се одговорни за своите постапки во користењето на јавните средства; во способностите (компетентности) за донесување и спроведување на јавните политики и во обезбедување на ефикасни јавни услуги, со истовремено почитување и заштита на човековите права, во функција на поддржување на целиот систем на добро владеење. Концептот на добро владеење првенствено се однесува на јавната администрација во воспоставување поцврсти врски помеѓу граѓаните и администрацијата во инплементирање на јавни добра во заеднички интерес);

- *Интелектуален капитал* (збир на постојни колективни искуства, способности, знаења и вештини во рамки на локалната самоуправа во постигнување на подобри резултати и вредности);

- *Истражувачки техники* (се користат во методолошките истражувања за собирање и анализирање во процена на одредени ставови и други индикатори за валидност на едно квалитативно истражување);

- *Јавно-приватно партнерство* (општ термин кој се користи за означување на целиот спектар на долгорочни договорни аранжмани помеѓу приватниот сектор и јавните институции на локалната самоуправа вклучени со цел да се искористат ресурсите на приватниот сектор за да се обезбеди изградба на објекти и давање на одговорни услуги од страна на јавниот сектор).

- *Компетенции* (развиени способности и вештини на личноста кои доведуваат до супериорен перформанс во одредена ситуација, улога, или работна активност);

- *Локална самоуправа* (облик на управување во поголеми населени места, општини, градови, рурални средини за извршување јавни локални функции насочени кон решавање

на локални прашања и проблеми на граѓаните. Терминот локална самоуправа (*local government)* за првпат бил употребен во 1832 година од англискиот филозоф Џереми Бентам, при што терминот „локална“ означува одредена реална територија, додека терминот „самоуправа“ го потенцира правото на општините и градовите во законски рамки и во сопствена одговорност да ја регулираат организацијата на јавната управа во локалната заедница).

- *Локални службеници* (лица во различни земји кои професионално служат во административни организации на територијални или локални единици на самоуправа и вршат јавни и административни задачи);

-*Менаџмент* (координирани активности за раководење, управување и организирање намеѓусебно поврзани и влијателни елементи во една компанија, фирма, или локална самоуправа);

- *Менаџмент на знаење* (процес во генерирање нови вредности базирани на правилна и функционална искористеност на постојниот човечки интелектуален капитал во една локална самоуправа, или компанија, во постигнување на подобра ефикасност, иновативност, квалитет на граѓанските услуги и конкурентска предност на пазарот);

- *Менаџмент на човечки ресурси* (управување со највредното во една компанија, или локална самоуправа – вработените стручни кадри, нивно правилно распоредување; развој; мотивација; наградување; контрола; како сублимат на вкупната интелектуална и психичка енергија која компанијата, или локалната самоуправа може да ја примени во остварување на поставените стратешки цели);

- *Обука* (процес преку кој луѓето стекнуваат знаења, вештини и способности, со цел да ја подобрат работата и изведбата при извршувањето на работните задачи, и притоа ги остваруваат сопствените, но и организациските цели; целта на обуката е да се обезбедат видливи промени во начинот на работата и натамошен успешен професионален и кариерен развој на вработените);

- *Одделение за човечки ресурси* (управува со човечкиот интелектуален капитал со воспоставена *организациска структура* – одговорности, овластувања, стручно усовршување и кариерен развој на вработените);

- *Планирање на човечки ресурси* (процес во кој врвниот менаџмент и секторот за човечки ресурси имаат зголемена улога со цел да се создадат потребните предуслови за

навремено обезбедување на компетентен персонал со потребни знаења, вештини и способности, неопходен за идните деловни активности на локалната самоуправа, или компанијата);

- *Прашалник од затворен тип* (методолошка техника во која испитаниците одговараат на дадените прашања врз основа на наведени можни одговори со заокружување на само еден, или повеќе од понудените одговори);

- *Ресурс* (бенефит кој го поседува локалната самоуправа и начинот кој го користи, финансира и се стекнува со приход); терминот човечки ресурси се однесува на вкупниот духовен и физички потенцијал на вработените, кој вклучува искуство, вештини, мудрост, проценки, способности, знаења, контакти и ризици преземени од поединци);

- *Скали на процена* (Ликертов тип, најчесто употребувана скала за анкетни истражувања каде испитаниците ги изразуваат нивните ставови, одговори на дадени искази со можност за избор од повеќе категории на одговори; најчесто се употребуваат 5 категории на дадени можни одговори);

- *Управување со човечки ресурси* (дизајнирање на системи за управување кои гарантираат дека човечкиот капитал се користи ефикасно и делотворно во постигнување на стратешките цели на локалната самоуправа, или компанијата);

- *Управување со перформанси* (серија активности креирани да гарантираат дека локалната самоуправа, или компанијата од своите вработени ги добива податоците кои ѝ се потребни);

-*Чек листи* (означува попис на искази кои можат да се очекуваат од страна на анкетираните во целната група преку чекирање (означување) за присутноста, или неприсутноста на дадени искази, постапки);

- *Човечки ресурси, човечки капитал* (севкупниот потенцијал со кој располага личноста – знаења, вештини, способности, креативни можности, идеи, интереси и мотивација во функција на постојниот и идниот раст и развој на личноста).

3 ПРИКАЗ НА ПОСТОЈНАТА СОСТОЈБА СО ОДДЕЛЕНИЈАТА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЛОКАЛНИТЕ САМОУПРАВИ ОД ЦЕНТРАЛНИОТ И ИСТОЧНИОТ ДЕЛ НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Локална самоуправа – Свети Николе

Во постојниот органограм и во Правилникот за внатрешната организација на општината Свети Николе од 2005 година, според членот 6, надвор од секторите се формира и одделение за управување со човечки ресурси, а во постојната систематизација на работните места во ЛС Свети Николе, донесена во 2018 година, во одделението за управување со човечки ресурси се вработени 3 извршители со Правен, или Економски факултет, од кои *раководителот на одделението за управување со човечки ресурси* учествува во мрежата за управување со човечките ресурси; врши стратешко планирање на потребата од персонал и професионален развој; *советникот за мотивација, информатичен систем за човечки ресурси и персонална евиденција*, го организира работното време (паузите) и го координира стручното усовршување на административните службеници и на другите вработени во општината; врши процена на потребите од обуки и врши евалуација на обуките; додека третиот вработен во ова одделение е *соработник за вработување, мобилност, оценување, стручно оспособување и усовршување на кадрите*.

Локална самоуправа – Лозово

Во оваа најмала локална самоуправа постои одделение за правни работи и за управување со човечки ресурси со *еден извршител* надлежен и за правната регулатива и за управувањето со човечките ресурси.

Локална самоуправа – Велес

Во оваа локална самоуправа во централниот дел на РСМ постои одделение за управување со човечките ресурси, во кое според постојната систематизација на работни места, донесена во 2018 година, се вработени вкупно *4 извршители, од кои 1 е раководител, 1 советник за работни односи и за обуки; 1 е помлад соработник за примена*

на законските прописи и за обуките (сите со завршен Правен факултет); а *четвртиот извршител е самостоен референт за персонална обработка на податоците* со виша или средна училишна подготовка.

Локална самоуправа – Штип

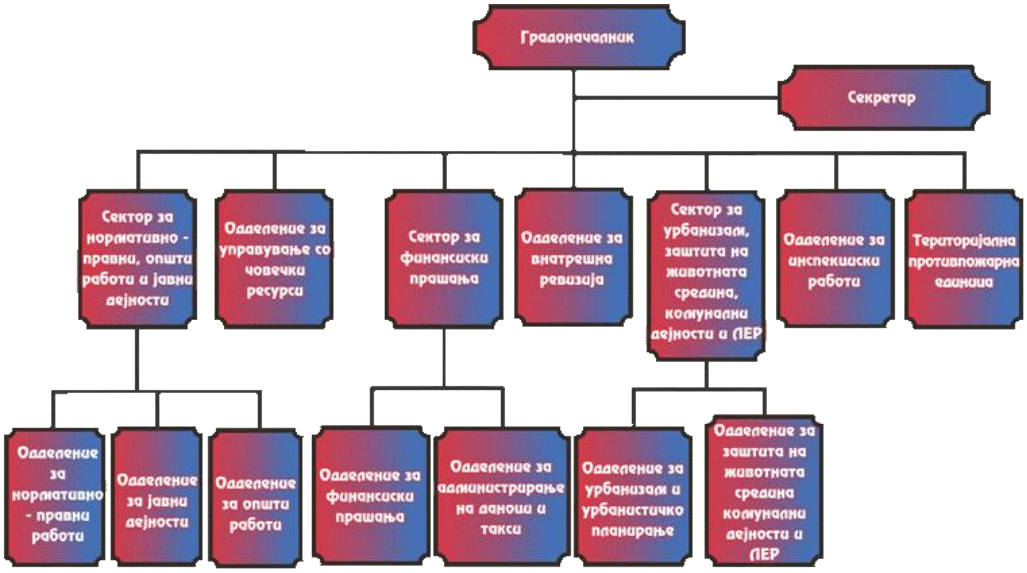
Одделението за управување со човечките ресурси во општината Штип ги обавува следниве задачи:

- изготвува систематизација на работните места;
- учествува во изготвување на нацрт - правилник за работните места во општината;
- изготвува аналитички извештаи;
- планира и изведува обуки за вработените во општинската администрација;
- соработува со одделението за внатрешна ревизија за планирањето и изведувањето на обуките;
- врши и други работи кои ќе бидат ставени во негова надлежност.

Во ова одделение за човечки ресурси, според постојната систематизација на работни места, донесена во 2015 година, се вработени вкупно *6 извршители, од кои 1 е раководител; 1 советник за работни односи и за обуки; 1 е виш соработник во управување со човечките ресурси; 1 е соработник за координација за еднаквите можности на мажите и жените; 1 е соработник за евиденција на работата на вработените; а 1 е самостоен референт за информатичен систем на човечките ресурси со ВШС, или со ССС на образование*.

Локална самоуправа – Виница

Според Правилникот за систематизација на работните места, донесен во 2015 година, во одделението за управување со човечки ресурси се вработени вкупно *5 извршители, од кои 1 е раководител; 1 советник за селекција и вработување на административни службеници; 1 е виш соработник за стручно усовршување и обука на административната служба; 1 е соработник во одделението за човечки ресурси; а 1 помлад соработник за персонална евиденција на вработените;* за сите 5 извршители е наведено да имаат завршен Правен факултет.



3.1 Критички осврт на постојната состојба со одделенијата за човечки ресурси во локалните самоуправи од централниот и источниот дел на Република Северна Македонија

Со функционирањето на локалната самоуправа во нашата земја, од 2002 година се намалува државниот монопол во управувањето со општествените добра, се намалува и моќта на државните органи, а самата локална самоуправа како институција е поблиска до граѓаните *(Димитровски-Кекеновски, 2007: 155).*

Со донесувањето на Законот за концесии и други видови на јавно-приватно партнерство се создаваат можности за вклучување и на приватиот сектор во финансирање на инфраструктурни проекти и давање на услуги од страна на јавниот сервис *(Перишиќ, и др.,Зелс, 2017: 51).* Во контекст на наведеното, во РС Македонија се активни неколку бизнис-инкубатори и регионални центри за поддршка на секторот на мали и средни претпријатија, што видно придонесува во унапредување на управувањето со човечките ресурси од значење за севкупниот развој на локалната самоуправа *(Перишиќ, и др., Зелс,2017: 56).*

Но сепак, во глобална смисла, во нашата земја во периодот од донесувањето на Законот за локална самоуправа во 2002 година[2], па до денес, за жал, сè уште не можеме да зборуваме за интегриран систем на добро управување со човечките ресурси. Планирањето и развојот на човечките ресурси, како и вработувањата во локалната самоуправа, често се сведуваат на паушални и нефункционални наоди, во голем степен според политичката партија и партиските вработувања по принципот на „политичката заслуга“, а не по вистинската стручност и компетентност. Особено во помалите локални самоуправи со помалку жители во нашата земја не се воспоставени одредени внатрешни правила, т.е. дефинирани критериуми за избор на кандидати при вработување, во усогласување на работата на јавната администрација со соодветниот ISO стандард. Непобитен е и фактот што систематизациите и описот на работните места повеќе се приспособени на вработените, а помалку на потребите на организациската структура во самата јавна администрација во локалната самоуправа.

Исто така, големината на општината има големо значење за реализација на надлежностите предвидени со законските прописи во областа на локалната самоуправа; поголемите општини се во многу поповолна состојба, за разлика од помалите општини.

Како можно решение за наведениот проблем е воведувањето на задолжителни надлежности кои мора да ги спроведуваат сите општини; и факултативни надлежности кои би ги спроведувале само оние општини што имаат човечки, финансиски и институционални можности и ресурси *(Ангелов, 2008: 181).*

Врз основа на темелното анализирање на постојните правилници и систематизации на работните места кај сите 5 (пет) анкетирани локални самоуправи во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија, може да се констатира дека најмногу преовладува само кадровското извршување на персоналната евиденција, а го нема

---

[2]Постојната правна рамка во функционирањето на локалните самоуправи во нашата земја ја вклучува следнава законска регулатива: Устав на РМ; Охридски рамковен договор; Закон за локална самоуправа (Сл.Весник на РМ, бр.5/2002); Закон за територијална организација на локалната самоуправа (Сл.весник на РМ, бр.55/2004); Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа (Сл.весник на РМ, бр.61/2004,96/2004,67/2007,156/2 00947/2011); Законот за концесии и јавно-приватно партнерство (Сл.весник на РСМ, бр.6/2012, бр.261/2019); Закон за меѓуопштинска соработка (Сл.весник на РМ, бр.79/2009); Закон за рамномерен регионален развој (Сл.весник на РМ, бр.63/2007.187/2013,43/2014); и Закон за државниот инспекторат за локална самоуправа (Сл.весник на РМ, бр.58/2010,187/2013,43/2014).

ефективното и функционално планирање на човечките ресурси во функција на севкупниот развој на наведените локални самуправи. Во тој контекст се и следниве индикатори (показатели):

а) Нефункционални анализи и недефинирана методологија во постојните одделенија за управување со човечки ресурси:

б) Несоодветно кадровско планирање и екипирање кое не е поврзано со системот на буџетирање;

в) Лоша селекција и несоодветен избор на кандидати според стручност и компетентност;

г) Непостоење на конкретни функционални активности за мотивација на вработените во локалната самоуправа (системот на наградување и финансиската сатисфакција за постигнати резултати на најдобрите вработени речиси и да не постои; нема воспоставен соодветен систем на следење на работата и кариерниот развој на државните службеници;

д) Нема мерливи критериуми во системот на евалуација на раководните кадри во сите постојни одделенија на локалните самоуправи;

ѓ) Содржината и квалитетот на стручните обуки и стручното усовршување на вработените во наведените локални самоуправи се недоволни и нефункционални;

е) Политизација на јавниот сектор, особено во вработувањата по партиска линија;

ж) Неповолна организациска култура и клима;

з) Низок степен на дисциплина, одговорност и етичност;

ѕ) Недоволно вложување во веќе формираните одделенија за управување со човечки ресурси, особено во нивното *неопходно проширување со компетентен високостручен кадар*.

4 КОМПАРАТИВНИ ИСКУСТВА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ОД РАЗВИЕНИТЕ ЛОКАЛНИ САМОУПРАВИ ВО ЕВРОПА

4.1. Германија

Оваа земја е федерална држава, чија вертикална структура е составена од:

- општини
- градови
- окрузи
- региони *(Силјановска и др., 2020: 155).*

Во јавната управа на повеќето европски земји при проценката во управувањето со човечките ресурси се инплементира *моделот на компетентност,* кој ги опфаќа потребните стручни знаења и способности на вработениот стручен кадар во унапредување на човечките капацитети, ефктивноста и квалитетот на услугите кои ги дава локалната администрација. Во тој контекст, врз основа на проучена релевантна литература, наведуваме повеќе европски локални самоуправи од значање за одделението за управување со човечки ресурси *(ОУЧР)*.

Јавната администрација на Сојузна Република Германија се карактеризира со постоење на три нивоа на администрација: федерална, покраинска и локална самоуправа. Законите се носат на сите три нивоа, а законите на локално ниво се нарекуваат статути.

Провинциите имаат свои законодавни овластувања и се одговорни за извршувањето на сите закони; и на локално и на сојузно ниво, а тоа се реализира преку задолжување на градовите, општините и областите како извршни органи *(Дамјановиќ, 2003: 181).* Општините во оваа земја имаат право на самоуправа, но се обврзани да се придржуваат до законската рамка. Нивната надлежност се наоѓа во правото да ги извршуваат работите на локалната заедница под своја одговорност и во рамките на законот (*Дамјановиќ, 2003: 171)*.

Германија е водечка земја во менаџирање со општините и градовите. Во тој контекст, во општините и градовите е овозможено донесување на законски прописи од областа на управување со човечките ресурси врз основа на доследно почитување на принципот на отворена конкуренција. За вработувањата и обуките одлучува единицата на локалната самоуправа, во соработка со секторот на управување со човечки ресурси. Единиците на локалните самоуправи и покраини во оваа земја имаат голем буџет наменет за обуки на државните службеници вработени во локалната самоуправа (*Вукоњански и др., 2012: 48)*. Во однос на стручната едукација, Германија практикува модел на доживотна обука преку специјализирани професионални програми за едукација на административниот персонал, а стратегиите за стручно усовршување се развиваат во соработка со службеници задолжени за управување со човечките ресурси (УЧР)

Во контест на професионалната обука, од буџетот на покраината Баден - Виртемберг се финансира Колеџот за државната администрација кој обучува идни и сегашни државни службеници и обезбедува обука за професионалци во областа на практични знаења и нуди обука за глобално управување во градовите. Значајно е да се напомене и фактот дека од вкупниот број студенти во наведениот колеџ, од кои се бара интензивна практична работа за време на нивните студии, околу 80 % се вработени во општините, додека останатите 20 % се вработени или во покраинската, или во федералната администрација. Кандидатите за менаџерската работа (најзастапени професии се правото и економијата) мора да поминат 30 месеци на обука за да можат да аплицираат за постојано вработување на позиции според нивното ниво на образование, а системот на унапредувањето е поврзан со дефинирани законски критериуми, кои ги опфаќаат следниве показатели *(Микулиќ, 2009: 1108)*:

- професионални квалификаци
- интелектуални квалификации
- карактерни црти и
- работно искуство

На планот на рационализација на локалната власт во јавниот сервис, во Германија доследно се остваруваат и следниве индикатори:

а) Бројот на редовно вработени во јавниот сектор со години значително се намалува, а бројот на вработени со скратено работно време постојано се зголемува, особено оние кои се блиску до возраста за пензионирање;

б) Постои тенденција за спојување на општините со цел да се формираат поголеми субјекти кои повлекуваат помали трошоци за одржување, особено кога станува збор за инфраструктурата *(како во примерот со Баварија)*;

в) Општините во Германија врвен приоритет му придаваат на професионалното искуство и работните резултати поминати во службата, како и на лидерските и менаџерските вештини во корелација со етичкото однесување засновано на создавање вредности чија цел е благосостојба на сите вработени *(Вукоњански и др., 2012: 51)*.

4.2. Велика Британија

Во функција на повидно унапредување на квалитетот на услугите на граѓаните во локалната власт, како и во инвестирањето во човечкиот капитал, Владата на оваа земја донесе програма за модернизација и евалуација на јавните работници и служби, преку следење на нивната работа, но и одговорност на локалните функционери *(Robertson, 2002: 49).* Во стратегијата е нагласено дека обуките, развојот и управувањето со вработените се најважни за квалитетот и видот на услугите кон граѓаните и во натамошно унапредување на човечките ресурси во јавниот сектор, а наведената модернизација вклучува и:

- Заедничка рамка за обука и развој на менаџментот во различни делови на јавниот сектор врз основа на конкретните специфични потреби на јавниот менаџмент;
- Зголемена мобилност на персоналот во јавниот сектор, со очекување дека нивниот кариерен развој директно ќе зависи од квалитетот на јавните услуги *(Robertson, 2002: 51).*

Денес Британија е земја со исклучително современа и развиена локална самоуправа, во која се издвојуваат големи фанансиски суми за давање на услуги на локално ниво преку владини субвенции и зголемен број на склучени јавно-приватни партнерства базирани на принципите во примена на концептите: вредност на парите (value for money); и новиот јавен менаџмент (New public management) *(Gorčić, 2013б: 54).*

4.3. Франција

Франција е унитарна држава која има тростепена локална самоуправа составена од:

- општини, како единици на локалната самоуправа од прв степен;
- департмани, како единици од втор степен;
- региони, како единици од трет степен *(Силјановска и др., 2020: 150)*.

Секторот за локална самоуправа во оваа земја вработува вкупно 1.825.000 луѓе во околу 250 професии, што опфаќа теренска работа, планирање, менаџмент и лидерство, како и обезбедување на висококвалитетни услуги за населението. Во локалната самоуправа има вкупно 250 различни професии и сите спаѓаат во една од следните осум групи дејности: здравствена/социјална работа, културни и образовни дејности, дејности од областа на економскиот развој, сообраќајот, урбан и рурален развој; како и во 55 различни полиња на работа.

Во поглед на развојот на човечките ресурси во рамки на локалната управа во Франција, во 2009 година е донесен Законот за мобилност и професионален развој на

кариера; и Меѓуресорниот речник на компетенции на занимања во државната служба донесен во 2011 година. Нивната цел е да се воспостави вистинско право на мобилност во државната и јавната администрација со цел на државните службеници да им се понудат подобри и поразновидни можности за развој на кариерата, а во исто време да се обезбеди континуитет, приспособливост и модернизација на државните и јавните служби *(Вукоњански, и др. 2012: 42).*

Со Законот за вработување во оваа земја се посветува и на родовата еднаквост, т.е. им се овозможува на повеќе жени да стигнат до највисоките позиции во државната служба како целина, а особено во организациите на локалната самоуправа *(Вукоњански и др., 2012: 48)*

Професионалната обука на вработените во локалната самоуправа во Франција ја реализира Националниот центар за професионален развој на локално ниво (CNFPT), како базичен организатор и спроведувач на професионалниот развој за француските општини. Сите 39 даватели на услугите за обуките се групирани во специјализирана мрежа на училишта во јавниот сектор (*Križanić. 2017: 44).*

CNFPT е јавна децентрализирана институција која е одговорна во дизајнирањето и спроведувањето на обуките, за вработувањата на околу 1,8 милиони вработени во локалната власт на целата територија на Франција, како и за објавување на каталог за обука на сите локални државни службеници во Франција кои по завршувањето на обуката стекнуваат звање А+ државен службеник на територијално ниво *(Zelić, 2017: 49)*.

4.4. Италија

Со Законот за уредување на локалната самоуправа бр.142 од 1990 година во оваа земја отпочна процесот на функционалност, економичност и транспарентност во јавната власт. Во Италија се забранува формирање на нови општини со помалку од десет илјади жители и се поттикнува обединувањето на помалите општини преку доделување на вонредни донации *(Дамјановиќ, 2003: 110)*.

Концептот на јавна администрација во Италија ги вклучува службениците во државните органи, органите на територијалната автономија (региони и провинции) и локалните власти (општините). Вработените во јавниот сектор имаат обврска за *ефикасност, неутралност и професионалност.*

Моделот на кариера постојано се применува во јавната администрација на Италија. Работните места се пополнуваат преку интерни и јавни конкурси, при што се настојува местото, особено за средните и високите позиции во администрацијата, да се пополни преку интерен конкурс. Евалуацијата на вработените нужно се врши преку годишна евалуација на успешноста од директен супервизор. При оценувањето се користат голем број критериуми, како што се: подобрување на компетенциите во периодот на евалуација, точноста и квалитетот на работата. Службениците чиј работен придонес е највисоко оценет, имаат право на годишен бонус од 21 до 40 % од основната плата, како и право на унапредување. Транспарентната листа на слободни работни места е достапна за сите вработени. Се промовира мобилноста на вработените на внатрешниот пазар на труд, а се организираат и посебни информативни сесии за промовирање на огласи за вработување на жени и лица со попреченост.

Во Италија е воспоставен единствен систем за професионална обука (SistemaUnico). Овој систем ги вклучува и сите надворешни спроведувачи на програми за професионален развој. Акредитираните национални училишта за јавна администрација обезбедуваат и обуки за локалните власти. Обуката по вработен трае во просек од 7 до 10 дена годишно.

Сите органи во јавната администрација мора да донесат тригодишен план за професионален развој, а Националната школа за јавна администрација е задолжена за обука на државните службеници. (*Križanić. 2017: 43)*

4.5. Шпанија

Во оваа земја се децидно наведени етичките вредности на јавниот сервис, како што се: интегритетот; неутралноста; непристрасноста; транспарентноста во управувањето; професионалната одговорност во давањето на квалитетни и навремени услуги на граѓаните *(Дамјановиќ, 2003: 126).*

4.6. Данска

Данската локална самоуправа е специфичен пример на висок степен на автономија и добра организација во обезбедување на граѓанските услуги и барања. Оваа земја управувањето со човечките ресурси (УЧР) го вклучи во стратешкиот развој на локалната заедница како можност за јакнење на човечките капацитети во доследна примена на стручноста, компетентноста и професионализмот во локалната администрација *(Микулиќ, 2009: 1105)*.

Современите трендови во развојот на УЧР во рамки на локалната самоуправа се засновани на моделот на управување со знаењата (*knowledge management*, КМ), во функција на зголемен квалитет и ефикасност во услугите и барањата на граѓаните. Програмите за обука на раководниот кадар и во рамки на локалната самоуправа се одвоени од програмите за обука на другите вработени. Според истражување на Министерството за финансии, во оваа држава како *најголем мотивационен фактор кај административните службеници било задоволството од работата*; а потоа следуваат можностите за развој и обука во кариерата; угледот кој го носи извршената граѓанска услуга; работната средина; менаџментот; посебните услови за работа; платата; и флексибилноста *(Микулиќ, 2009: 1106).*

4.7. Унгарија

Оваа земја има најдобри услови за обука и стручно усовршување на државните службеници во локалната власт. Сите државни службеници со високо образование по нивното вработување мора да го положат испитот по јавна администрација во рок од една година, а доколку не го положат и во продолжениот законски рок, ќе бидат разрешени од службата *(Прица, Карапанџа, 2018: 564).*

Државните службеници на водечки раководни позиции мора да положат специјалистички испит за јавна администрација, да учествуваат на најмалку петдневен курс на програми и обуки кои се однесуваат на нивната специфична област на делување, неменети за класата на високи јавни службеници *(Прица, Карапанџа, 2018: 565).*

4.8. Белгија

Во Кралството Белгија, во текот на 1990-тите се појави првата иницијатива поврзана со утврдување на надлежностите (знаења, вештини и вредности на службениците во јавната администрација) и управување со користење на моделот на компетентност, кој е насочен кон управувањето со знаењето, како основа за доживотно учење на сите во јавниот сектор. Моделот на компетенции „5 + 1“ се применува во целата јавна администрација, во сите делови на управувањето со човечки ресурси: избор и вработување на кандидати, развој унапредување, следење и евалуација и надоместок/плаќање. Надлежностите се класифицирани во 5 групи/групи на општи/генерички надлежности кои го опишуваат однесувањето на службениците. Тие се повеќе или помалку неопходни во секоја деловна функција и не се директно поврзани со работата. Тоа се: управување со задачи/лична ефективност, личен менаџмент/самоуправување, интерперсонално управување/управување со меѓусебните односи, управување со информации и управување со луѓе/насочување и водење *(Зоретиќ, 2018: 62)*.

Развојот на кариерата и унапредувањето во звањата се постигнува во зависност од оценките за работата и покажаните компетенции; додека за континуираното стручно усовршување на државните службеници е задолжен Федералниот институт на владата. Процесот населекција и регрутирање трае 5-6 месеци, со фокус на управувањето со знаењата како основа за доживотно учење за сите во јавниот сектор *(Зоретиќ, 2018:. 63)*

4.9. Ирска

Во ова земја се користи моделот на компетенции во целата јавна администрација и во сите делови на управувањето со човечките ресурси: селекција и регрутирање кандидати, развој - унапредување, следење и евалуација. Компетенциите се класифицирани во 4 групи/кластери: лична ефективност; управување по резултати; стил на размислување и решавање проблеми; и групна и интерперсонална ефективност.

Некои од компетенциите кои се оценуваат се: самодоверба; иницијатива; тимска работа; комуникација; управување со буџетот и влезните податоци; пронаоѓање информации и управување со информации; аналитичко размислување; донесување правични одлуки; вклученост; фокусирање на клиентите; управување и развој; и лидерство *(Зоретиќ, 2018: 64)*.

Личниот и кариерниот развој се заснова на личниот план на вработениот, на проценката на компетенциите кои ги поседува и може да ги развие и врз основа на постигнувањата/резултатите од евалуацијата. За поддршка на мобилноста/префрлањето на службениците во рамките на службата се користи посебна алатка - веб портал, со што се поттикнува мотивацијата на службениците и се обезбедува задржување на квалитетни функционери во јавната администрација.

Обуката на службениците во рамки на локалната самоуправа ја реализира Цивилен центар за обука и развој, кој е одговорен за развој на перманентното стручно усовршување врз основа на истражени потреби преку изготвени програми неопходни за подобро извршување на работата и специјално подготвени програми за одредени групи вработени. Вработувањето во јавната администрација се врши на јавен тендер (и за највисоките раководни позиции); воспоставена е нова, пофлексибилна процедура која овозможува побрз процес на регрутирање и пронаоѓање квалитетни кандидати. Вработувањето на службени позиции се врши преку директна постапка за вработување (на пр. помошник секретар, заменик директор) спроведена од специјално тело. Процесот на селекција и регрутирање трае 5-6 месеци. По вработувањето, службениците се на условен период од една година, при што се оценува нивната компетентност и соодветност.

Управувањето со човечките ресурси врз основа на *моделот на компетентност* е насочено кон нови трендови, пред сè, менаџмент на знаење, развој на таленти што ги поседува вработениот и се поттикнува на самостојно учење на работното место и е-учење. Сите функционери се одговорни за создавање на работна средина и инплементирање на организациска култура во која ќе се почитува различноста на сите вработени и корисници, како и во обезбедување на еднакви можности за сите кои работат во локалната самоуправа *(Зоретиќ, 2018: 66).*

4.10. Словачка

До 2006 година во оваа земја политиката на вработување на човечки ресурси на државно ниво ја спроведуваше Службата за државна работа, а потоа овие работни места беа децентрализирани. Секој државен орган има оддел кој се занимава со прашања од човечки ресурси, а тој најчесто се нарекува *Канцеларија за човечки ресурси*. При изборот на кандидати за државната служба, општите критериуми за оценување се:

- вербално и нумеричко расудување; тимска работа; социјални вештини; лидерство; комуникација; планирање; анализирање; технички вештини; креативност; проактивност.

Воведена е поширока и пофлексибилна рамка за континуирано професионално усовршување, што е право и обврска за сите вработени во државната служба - задолжително посетување на најмалку 5 дена семинари годишно. Процесот на селекција и вработување во државната служба е отворен, односно се спроведува преку јавен тендер, што значи дека сите граѓани можат да се пријават доколку ги исполнуваат условите пропишани со Законот за државна служба *(Зоретиќ, 2018: 68).*

4.11. Чешка

Основната должност на одделот за човечки ресурси во оваа земја е да ангажира и оценува стручен кадар, да организира курсеви и семинари за професионален развој, како и да организира семинари на кои присуствуваат експерти од јавниот и приватниот сектор. Овој оддел, исто така, има овластување да соработува со групи и здруженија на граѓани, како и да ги истражува и оценува јавните потреби и јавното мислење *(Robertson, 2002: 168).*

5 ПРИКАЗ НА ПРИМЕРИ НА ДОБРА СВЕТСКА ПРАКТИКА НА РАЗВИЕНИ ОПШТИНИ (ЛС) ОД ЗНАЧЕЊЕ ЗА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Во контекст на наведениот наслов, наведуваме примери на добра светска практика од одделни општини во Франција, Германија, Австрија, и Канада, и друг пример од САД.

5.1. Стразбур, Франција

Општината Стразбур во Франција ја практикува следнава Повелба базирана на висока свест во професионална ангажираност, одговорност, солидарност, хуманост, и информираност на секој поединец и на тимовите во служба на локалната власт кон избраните локални функционери, кон граѓаните и кон територијаните единици *(повелбата следи во скратена верзија во натамошниов текст):*

„Ние, како менаџери на градот Стразбур се залагаме за вредностите на јавната услуга и работиме во општ интерес. Нашите заеднички должности се однесуваат на

почитување на правичноста и еднаквоста. Ние ги извршуваме нашите работни задачи, почитувајќи ја обврската на воздржаност во однос на политичката определба и професионалната дискреција“.

Во однос на населението:

- Постапуваме во општ интерес и во рамки на прописите;

- Ние сме носители на вредностите на локалната заедница, се грижиме за развојот на институциите, за животната средина, за сите жители на нашата општина да добијат еднаков третман, да наидат на квалитетен прием, и да добијат релевантни одговори.

Во однос на официјалните лица:

- Проследуваме што имаат да кажат нашите колеги, се обидуваме да им служиме како пример и да бидеме фер кон нив;

- Во хиерархиските односи покажуваме храброст и јасно ги кажуваме нашите очекувања *(Вукоњански, и др., 2012: 108).*

5.2. Баварија - Германија

Со Баварската територијална реформа од 1971 до 1980 година преку видното намалување на бројот на општини од 7.100 на 2.051, како и на бројот на окрузи од 143 на 71, се постигна далеку поголема ефикасност, но и рационализација на финансиите, што услови видно подобрување на инфраструктурата и позитивно одразување во севкупниот развој и квалитетот на животот на граѓаните на Баварија *(Fiesinger, 2022: 9)*.

5.3. Хановер – Германија

Градот Хановер е општина во сојузната држава Долна Саксонија. Во рамки на локалната самоуправа има одделение за менаџмент во рамки на Директоратот за економија. Оваа развиена општина во континуитет активно ги вклучува своите сограѓани во процесот на одлучување со градоначалникот, неговиот заменик и со членовите на Советот на оваа општина. Хановер е одличен пример за правилно и рационално распределена јавна администрација, со јасни и прецизни овластувања на директоратите и одделенијата, и со функционално планирање на човечките ресурси во нивната транспарентност. Воедно, државните службеници во општината Хановер се високо ценети стручњаци во своите

области и имаат големи можности за стручно перманентно усовршување и напреден кариерен развој *(www.hannover.de.2016).*

5.4. Општината Грац во Австрија

Во оваа општина, заменикот на градоначалникот со членови на општинскиот совет се задолжени за различни области на делување, во кои спаѓа и секторот за управување со човечки ресурси *(www.graz.at).*

5.5. Мониторинг и преглед на одржливоста на општините во Канада

Алберта е канадска провинција со 4 милиони жители и 352 територијални единици, кои се поделени во четири главни категории, и вклучува 2 големи града и голем број помали единици, од кои некои имаат помалку од 1.000 жители. Министерството за општински работи е одговорно за реорганизација на локалната администрација и следење на одржливоста на локалните власти од 2010 година, со користење на рамка за евалуација која се состои од 13 индикатори (7 финансиски и 6 други). Доколку локалната самоуправа постојано не ги исполнува одредниците според неколкуте индикатори (показатели) во учинокот, Министерството може да иницира ревизија на одржливост - процес договорен со Здружението на единиците на локалната самоуправа, во кој учествуваат и соседните општини. Се состои од студија за можни подобрувања која започнува со самопроценка, а завршува со министерски предлог за корективни активности, кои обично се комбинација на финансиски мерки и мерки на меѓуопштинска соработка. Доколку единицата на локалната самоуправа ги одбие предлозите и продолжи да постигнува лоши резултати, се разговара за алтернативни решенија, како што е можноста за консолидација преку окрупнување *(http://www.municipalaffairs.alberta.ca/viability-reviews).*

Исто така, во Канада е воспоставена практиката со *виртуелните деловни инкубатори,* кои на корисниците им нудат консалтинг-услуги, користење на информатички технологии, користење на заеднички деловен секретаријат, книговодство, финансиски совети, маркетинг и вмрежување со други деловни субјекти (*(Robertson, 2002: 64).*

5.6. САД

Според една студија во *САД,* спроведена за американското Министерство за трговија, секои 10.000 долари инвестирани во бизнис-инкубатори резултираат со 47-69 нови работни места, што ги прави овие проекти поефективни од гледна точка на вработување, во споредба со другите проекти за економскиот развој. Според податоците на Американската национална асоцијација за бизнис-инкубатори од октомври 2006 година, тие поддржале повеќе од 27.000 нови компании, во коишто биле вработени повеќе од 100.000 работници. Ова значи дека просечниот бизнис-инкубатор во Северна Америка поддржувал повеќе од 20 компании кои вработувале 71 работник само во 2005 година, додека секој долар буџетски субвенции за тековните трошоци на деловните инкубатори во САД резултирал со околу 30 долари зголемување на локалните даночни приходи *(Васиљевиќ, 2012: 62).*

6 КОМПАРАТИВНИ ИСКУСТВА И ПРИМЕРИ НА ДОБРА ПРАКТИКА ОД ЛОКАЛНИТЕ САМОУПРАВИ ВО РЕГИОНОТ

6.1. Словенија

Со Законот за локална самоуправа на Република Словенија[3], усвоен во 1993 година и ревидиран шест пати, се дефинира работењето, правата и овластувањата на локалните самоуправи и нивните односи со државата, а во членот 21 од овој закон, се дефинирани изворните надлежности на словенечките општини кои самостојно ги обавуваат локалните работни дејности од јавно значење.

Уставот на Република Словенија ја гарантира автономијата на локалната администрација и предвидува граѓаните да ги вршат овластувањата и функциите на локалната администрација преку претставнички тела и други организации *(Cankar и др., 2002: 215).*

6.1.1. Приказ на примери на добра практика на локалната самоуправа во Република Словенија

---

[3] *Р.Словенија ја потпиша Европската повелба за локалната самоуправа на 11 септември, 1994 год., а ја ратификува на 15 декември, 1996 год.*

Од поважните сегменти во унапредување на квалитетот на услугите на локалната самоуправа како *примери на добра практика во Република Словенија, од значење за управување со човечките ресурси,* ги наведуваме следниве:

- Словенечкиот систем на локална самоуправа се заснова на систем на кариера, кој обезбедува политичка неутралност и професионализам;

- Квалитетното управување со човечките ресурси во словенечката локална самоуправа е ограничено поради недостатокот на критериуми за мерење на ефикасноста на функционерите, за вработување и унапредување, како и отсуството на мотивациони елементи, но и сè уште постоечките проблеми во раздвојувањето на политиката и професионалната служба во локалната самоуправа *(Микулиќ, 2009: 1103)*.

- Системот за вработување мора да гарантира можност за еднаква достапност на работни места за сите заинтересирани кандидати. Кандидатите се избираат на таков начин што ќе се обезбеди вработување на оние кои се најквалификувани за работното место што треба да се пополни; статусот и платите на локалните службеници се дефинирани со Законот за јавни службеници.

- Постојат неколку различни институции кои обезбедуваат едукација и обука на административниот персонал со централна координација на Административната академија. Најчесто се склучуваат договори со институции кои обезбедуваат вакви обуки. Се поттикнува конкуренцијата во процесот на избор на видот и начинот на обука, а акцентот на обуката е ставен на создавање на корисничко ориентирана и отворена јавна администрација која им служи на интересите на сите граѓани. Развојот на интензивна и континуирана програма за едукација на локалните службеници има за цел да ја подобри ефикасноста и одговорноста и да воведе стандарди за квалитет за дадените услуги *(Микулиќ, 2009: 1014).*

- Обуката на службениците во локалната самоуправа е фокусирана на веќе постигнатото знаење, а не на развивање професионални вештини или способности за решавање проблеми. Обуката во областа на управувањето со јавните работи главно ја спроведуваат универзитетски професори, а не искусни практичари *(Карапанџа, 2018: 563)*.

6.2. Хрватска

Законот за локална и регионална самоуправа во оваа земја е донесен во 2001 година. Во Република Хрватска, како и во повеќето европски земји членки на ЕУ, се применува *моделот на компетентност* во јавната администрација, како алатка за управување со човечки ресурси, кој овозможува следење на промените и напредокот во професионалниот и личниот развој на службениците. Преку овој модел постојните човечки ресурси би можеле подобро да се распределат, согласно стратешките цели и афинитетите на службениците и нивните компетенции, со што би се овозможило задоволство од работата и управување со квалитетот на стандардизираните услуги на граѓаните во локалната самоуправа.

Хрватска ги применува принципите на јавната администрација и управување според Европската Унија во остварување на мисијата за развиен современ и одговорен административен систем на локалната самоуправа, со доследна примена на следниве европски стандарди:

- одговорност
- доверливост
- предвидливост
- отвореност
- транспарентност и учество *(Зоретиќ, 2018: 55)*.

Министерство за администрација на Република Хрватска во 2014 година ја подготви следнава листа на препорачани компетенции:

Препорачани компетенции за раководни работни места:

- планирање и организирање;
- комуницирање и донесување одлуки;
- прилагодливост и лидерство;
- анализирање, иницијативност и тимска работа;
- стратешко планирање и имплементација на стратешки цели во управување со промените;
- фокусираност на резултатите;
- насоченост на животната средина;
- посветеност на организацијата.

Препорачани компетенции за нераководни работни места:

- комуницирање;
- самоорганизирање;
- фокусираност на корисникот;
- приспособливост;
- креативност;
- анализирање;
- иницијативност;
- фокусираност на резултатите;
- насоченост на животната средина;
- посветеност на организацијата *(Зоретиќ, 2018: 59).*

Работните места се класифицираат според стандардни критериуми за сите органи на локалната самоуправа и тоа: неопходно стручно знаење, сложеност на работата, независност во работата, соработка со други органи и комуникација со партиите, одговорност и влијание врз одлучувањето.

Во однос на стручното оспособување, Законот во Република Хрватска предвидува функционерите да имаат трајно стручно оспособување и усовршување според стратегијата и планот за перманентно оспособување и усовршување на функционерите и дека се обврзани постојано да се обучуваат за задачите на работното место и да ги усовршуваат професионалните способности и вештини во

организирани програми за стручно оспособување и едукација во своите локални единици (Микулиќ, 2009: 1110).

Во Република Хрватска со Законот за државни службеници од 2005 година, јасно се дефинирани мерилата и критериумите за нивниот кариерен развој според заслугите и кариерниот развој на државните службеници *(Модернизација јавне управе, 2019: 25)*. Критериумите за оценување на службениците и начинот на спроведување на евалуацијата се пропишани со општиот акт на локалната единица. Службеникот чија оценка не е задоволителна, се упатува на дополнително стручно оспособување, или на друга позиција. Базичната цел е да стане средство за мотивирање на службениците солидно да ги извршуваат работните задачи, а нивното оценување да биде поврзано со вештини кои се одлучувачки за одредено работно место: лидерство, комуникациски вештини, вештини за странски јазици, ИТ-писменост, решавање проблеми, креативност (Микулиќ, 2009: 1111).

Системот на управување со човечки ресурси и професионалниот развој за државните службеници во Хрватска се регулирани со Законот за државни службеници, во соработка со единиците за човечки ресурси во државните органи, додека проценката за потребите за стручна обука се спроведува на секои 4 години и се ревидира секоја година (*Križanić, 2017: 41).*

Обуката на државните службеници и на службениците во жупаниите и во единиците на локалната самоуправа, ја врши Државната школа за јавна администрација, која во текот на 2015 година организираше вкупно 183 програми за професионален развој за вкупно 4.620 учесници на регионално и на локално ниво (*Križanić. 2017: 42).*

6.2.1. Приказ на примери на добра практика на локалната самоуправа во Република Хрватска

Во Република Хрватска актуелни се следниве примери на добра практика:

Можности за севкупен развој на локалната самоуправа во Република Хрватска:

- Претприемачки центри
- Претприемачки зони
- Технолошки паркови
- Развојни агенции

Претприемачките центри во оваа земја се формирани во повеќе помали локални средини со цел да извршуваат работи за поддршка, претходно опфатени со инкубаторите.

Претприемачките зони се особено актуелни за севкупниот развој на одредени локални самоуправи во оваа земја, за кои особен интерес има и самата држава. Во тој контекст, приоритетот е во правилно и синхронизирано дизајнирање на сите неопходни предуслови за влез на странскиот капитал – ресурсни, финансиски, просторни и друго. Така, на пример, ако општината се одлучи за фабрика за одгледување и обработка на зеленчук, во зоната мора да бидат обезбедени услови за конзервирање и пакување, а поголемите претприемачи во зоната да бидат поддржани од индивидуалните претприемачи - земјоделци од непосредната локална средина *(Ајдуковиќ и др., 2006: 97)*.

Технолошките паркови се формирани врз основа на концептот за соработка помеѓу Универзитетот и стопанството во функција на побрз развој на претприемништвото и микроекономијата за посилна локална власт и нови технологии и иновации. Овие технолошки паркови се концентрирани во областите од посебен национален интерес во добивање на нови технологии и образовен кадар во нивните средини.

Развојните агенции со нивното партнерство со афирмирани странски развојни агенции, можат видно да го унапредат севкупниот развој во оваа земја. Преку дефинирана методологија и ефективно претприемништво, развојните агенции можат да понудат профитабилни претпримачки програми врз основа на корисни идеи и иницијативи, дисперзирани во одредени области, со акцент на регионалните специфичности како веќе формираните развојни агенции во Истра, Далмација, Славонија, Приморје и Банила *(Ајдуковиќ и др., 2006: 98)*.

Програми за обука на локалните службеници во локалната самоуправа на Република Хрватска

Програмите за обука на локалните службеници во локалната самоуправа во оваа земја имаат за цел формирање на професионален, ефективен и функционален јавен сектор, кој ќе обезбедува навремени и квалитетни јавни услуги преку следниве видови на програмски обуки:

а) Програми за професионална обука и развој за службеници во одделни локални единици, или поединечни административни тела;

б) Програми за личен развој на службеници;

в) Програми за развој во стратешкиот менаџмент;

г) Специјализирана обука наменета за одделни групи на службеници *(Прица Карапанџа, 2018: 558).*

Видови одговорност на локалната самоуправа во Република Хрватска

Во Република Хрватска постојат следниве видови на одговорност на локалната самоуправа:

- Одговорност на единиците на локалната самоуправа за штетата врз основа на изнајмување на деловен простор;

- Одговорност на единиците на локалната самоуправа за штетата врз основа на купување и продажба на недвижности;

- Одговорност на единиците на локалната самоуправа за штетата врз основа навршење на комунални дејности;

- Одговорност на единиците на локалната самоуправа за штетата направена како изведувачи и нарачатели на недвижности *(Везјак - Петровиќ, 2007: 40)*.

Проектот Инпулс

Здружението на градови во Република Хрватска во 2012 година ја реализира сопствената иницијатива за квалитетот на локалната власт преку *програмата „Импулс“,* според која на објавен конкурс се собираат, објавуваат, оценуваат и наградуваат најдобрите практики во хрватската локална самоуправа. Конкурсот беше наменет за сите градови во Хрватска кои можат да ги номинираат практиките на нивните административни тела. На објавениот конкурс учествувале 27 града со 71 проект номинирани во пет

категории (енергетска ефикасност, стимулирање на економскиот развој, предучилишно образование, соработка со граѓаните и граѓанскиот сектор, и заштита на животната средина и просторно планирање). Најмногу проекти биле пријавени во областа на соработката со граѓаните и граѓанското општество, и повеќе од 80 % од испитаниците позитивно се изјасниле за продолжување на ваквата иницијатива на проектот „Импулс“ (*Dzinić, 2015: 238).*

6.3. Србија

Република Србија е унитарна држава чија вертикална државна структура е составена од: општини, градови и покраини *(Силјановска и др., 2020: 177).* Во членот 6, став 1 од Законот за локална самоуправа во оваа земја, се вели: „Единицата на локалната самоуправа е одговорна за квалитетно и ефикасно извршување на своите и на доверените надлежности“ *(Закон о локалној самоуправи, Сл.гласник РС.129/2007; 83/2014).* Терминот државна администрација во Република Србија првенствено се однесува на професионалниот сегмент на државната управна организација, од кои едната е локалната самоуправа *(Вукоњански и др., 2012: 53).* По 2000 година во Република Србија беше интензивиран процесот на модернизација на локалната самоуправа, особено со донесувањето на Законот за локални финансии во 2006 година, со кој се обезбеди фискална и финансиска автономија, како значаен двигател на економскиот развој *(Đorđević, 2012: 389)*. Во областа на компетенциите за работните места во локалната самоуправа на Република Србија, приоритетно место имаат следниве релевантни индикатори:

- Комуникативност
- Иницијативност
- Флексибилност
- Тимска работа
- Лидерство *(Вукоњански, 2023: 57)*.

Во оваа земја во Законот за вработени во единиците на локалната самоуправа и во автономните покраини децидно се наведени задачите и компетенциите потребни за работа во локалната самоуправа, како и одговорното управување со човечките ресурси, со вистински луѓе, на вистинско место и во вистинско време.

Клучното решение лежи во воведување на нов концепт за развој на човечките ресурси во единиците на локалната самоуправа во Република Србија, кој треба да овозможи создавање на модерна, автономна, високопрофесионална, ефикасна и економична локална самоуправа *(Димитријевиќ и др., 2018: 237).*

6.3.1. Приказ на примери на добра практика во локалната самоуправа во Република Србија

Во поглед на примери на добра практика од значење за севкупниот развој на локалната самоуправа во Република Србија, ги наведуваме *општините Ниш и Палилула; и индустриските зони, бизнис-инкубаторите и зоните за унапредување на бизнисот.*

Општина Ниш – Србија

Секторот за управување со човечки ресурси во локалната самоуправа Ниш, покрај кадровската политика и работните односи, е фокусиран и на подготвување и имплементирање на стратегија за структурата на новите вработувања; нивна современа едуакција; бенефиции; наградувања; правичен кариерен развој, иницира и изработува проектни активности во областа на инфраструктурата, ги користи фондовите на ЕУ *(www.ni.rs2015).*

Општина Палилула – Србија

Оваа општина формира проектен тим кој успешно реализира значајни средства од ЕУ од претпристапните фондови за помош на државите кандидати членки за ЕУ, особено инфраструктурни проекти кои видно го унапредија квалитетот на животот на граѓаните на оваа општина. Фактички, преку овој пример се покажа дека инвестирањето во проектното менаџирање со зголемување на општинскиот буџет за обуки и стручно усовршување на вработените квалитетни стручни кадри во областа на управувањето со човечките ресурси е добра алатка во унапредување на севкупниот развој на една локална самоуправа *(www.palilula.eu2015)*.

- Индустриски паркови (индустриски зони)

Во најдобрата меѓународна практика, индустриските паркови (зони) најчесто се формираат како форма на јавно-приватно партнерство во кое јавниот сектор (најчесто општината) го обезбедува земјиштето и дел од инфраструктурната опрема, а приватниот

сектор дополнително го опремува паркот, ја одржува инфраструктурата и дава услуги на корисниците на индустрискиот парк *(Васиљевиќ, 2012: 58).*

Во практиката на Република Србија индустриските паркови (зони) се најкористениот инструмент за успешен локален економски развој иницран од локалната самоуправа. Индустриските паркови претставуваат посебно, наменски изградено земјиште кое под поволни услови им се нуди на инвеститорите за започнување бизнис; истите мора да бидат опремени со соодветна инфраструктура и да имаат управител кој изнајмува или продава парцели во паркот и на своите клиенти им обезбедува широк спектар на услуги - безбедност, конференциски центар, кантина, одржување, паркинг итн. *(Рапајиќ-Матијевиќ, 2022: 81).*

Предностите во лоцирање на индустриските зони за деловните субјекти се:

- Помалку пречки и помали трошоци за изградба на деловни објекти бидејќи тие се веќе дел од подготвителните активности завршени од оние кои го основале индустрискиот парк или управуваат со него (најчесто тоа е локалната самоуправа);

- Инвеститорите имаат пристап до заеднички ресурси и услуги понудени во индустриската зона, како што се: вода, струја, канализација, телефон, интернет, собирање отпад, противпожарна служба и служба за безбедност;

- Фактот што голем број деловни субјекти се наоѓаат на мала површина, создава различни можности за остварување на ефективна деловна соработка меѓу нив *(Васиљевиќ, 2012: 59)*.

Бизнис-инкубатори

Во Србија, бизнис-инкубаторот е субвенциониран деловен простор за новосоздадената компанија, иако најважната улога на инкубаторот е да обезбеди стручна помош. Затоа, бизнис-инкубаторот не треба да биде само деловен простор обезбеден од локалната самоуправа, туку и место каде што менаџерите можат да добијат стручни одговори за проблемите што се појавуваат на пазарот, како што се правните и административните бариери и бројните процедури кои го придружуваат производно-трговскиот синџир на снабдување *(Рапајиќ-Матијевиќ, 2022: 84).*

Бизнис-инкубаторот има за цел да обезбеди поддршка за опстанок и забрзан развој на компаниите во фазата кога тие се најзагрозени - веднаш по нивното основање. Фактички, бизнис-инкубаторот ги обезбедува своите корисници (мали компании и

претприемачи) со деловен простор, со заеднички деловен секретаријат, канцелариска опрема, книговодство, претприемачко советување, финансиски совети, маркетинг, вмрежување итн., под услови поповолни од пазарните. Во некои случаи, користењето на деловниот простор, односно услугите на бизнис-инкубаторот, може да биде бесплатно, во други се субвенционира, а кај трети субјекти, корисниците целосно ја плаќаат пазарната цена. Во деловите каде престојот на компанијата во инкубаторот е бесплатен или субвенциониран *(главно со средства на локалната самоуправа, или агенции за поддршка на стопанството и претприемништвото)*, најчесто се очекува компаниите да го напуштат инкубаторот во период од 2 до 5 години по влезот во него. Во случаите на субвенционирано живеалиште, кои се и најчести, по правило, нивото на субвенции во инкубаторот постепено се намалува во однос на почетниот период, сè до преминот кон пазарните цени на закупот и услугите *(Васиљевиќ, 2012: 61)*.

Зони за унапредување на бизнисот, попознати како BID (Business Improvement Districts)

Овие зони претставуваат специфичен тип на партнерство помеѓу приватниот и јавниот сектор бидејќи тие подразбираат еднакво учество и посветеност и на локалните власти и на бизнисмените и сопствениците на деловни простории во самата зона. Имено, BID се создава кога има потреба од подобрување на специфичен, обично комерцијален дел од градот, централното урбано јадро, кое треба да претставува не само место на комерцијална размена, туку и туристичко срце на градот. Поради долгогодишното неинвестирање во инфраструктурата, одржувањето и разубавувањето на овој дел од градот, трговците почнуваат да чувствуваат пад на побарувачката, односно намален обем на бизнис, што ги наведува да се договорат за соработка со локалните власти, што се рефлектира во креирањето и функционирањето на БИД. Во основа, БИД се создава кога овие трговци ќе решат дел од својот месечен приход во вид на даноци или такси да го одвојат специјално за овие потреби од локалната самоуправа, сè со цел да се соберат средства за подобрување на градската зона во која делуваат. Така, зоната на подобрено деловно работење претставува еден вид самооданочување што го спроведуваат локалните власти, додека за вкупниот износ и висината на даноците одлучуваат бизнисмените *(Рапајиќ-Матијевиќ, 2022: 86)*.

6.4. Федерација Босна и Херцеговина

Во амандманот 1 на Уставот на федерацијата Босна и Херцеговина е утврдено дека единиците на локалната самоуправа имаат сопствени институции, закони и прописи *(Хушиќ, 2017: 106).* Управувањето со човечките ресурси во рамки на ЛС во ФБиХ е регулирано со Законот за локална самоуправа (Сл.новине бр.49/06 и бр.51/09); и со Законот за организација на органите на управата (Сл. новине ФБиХ бр.35/05). Во рамки на управувањето со човечките ресурси во оваа земја му се придава видно значење на анализа на потребите за стручни обуки и на евалуација на ефектите од нивната реализација во функција на современа едукација на вработените во локалната самоуправа на федерацијата Босна и Херцеговина *(Мартиновиќ, и др., 2022: 31).*

6.4.1. Приказ на примери на добра практика на локалната самоуправа во Босна и Херцеговина

Авторот Мартиновиќ и сор. (2022) ги наведуваат следниве *примери на добра практика* во учеството на граѓаните во рамки на локалните самоуправи во ФБиХ:

1. *Директна комуникација со советниците:*

„Граѓански часови во советот на локалната самоуправа“ (Жепче, Тешањ и други локални самоуправи)

Пракса е во локалните самоуправи да се одржуваат редовни средби на граѓаните со советниците (неделно или двапати месечно) со цел да се добие увид во потребите на граѓаните и да се иницира решавање на тековните проблеми. Истовремено, со одлука на советот се формираат тимови, каде што советниците по принципот на ротација учествуваат на закажаните редовни средби со граѓаните во реализација на нивните барања од локален карактер.

2. „Буџет за граѓаните“ (Тузла, Зеница, Тешањ и др.)

Во подготвениот буџет граѓаните можат да ги препознаат планираните средства за задоволување на интересите и потребите на заедницата и полесно да даваат можни

предлози. Буџетот е изготвен во законски предвидената форма, но и во поедноставена форма за консултација со граѓаните. Целиот процес на анализа на потребите и планирање на буџетот се одвива преку широки консултации и на начин што е разбирлив и транспарентен за јавноста.

3. „Увид во состојбата на сметката“ (Бихач)

Преку веб-страницата www.bihac.org и екранот на зградата на градската управа, општината на градот Бихач на граѓаните им овозможува транспарентен преглед на нивните сметки, приходи и расходи на дневна основа.

4. „Увид во отсуствата на работните места на вработените“ (Високо)

Општината Високо секојдневно ја информира јавноста за отсуствата на вработените преку сервисни информации (информации за тоа со кого може да се контактира и кој колку отсуствува од работното место). Целта на овие веб-системи е да ги активираат граѓаните директно да влијаат и да им помогнат на јавната администрација и секторот на некој начин, да ги насочат таму каде што има проблеми кои не можат да се откријат при редовен мониторинг, со цел да се преземат мерки. Овие системи овозможуваат брзо електронско евидентирање и решавање на проблемите и прашањата на граѓаните. Одговорите се даваат во рок од 48 или 72 часа, што бара добра координација од надлежните субјекти.

5. *Етичка линија (Тузла и др„општини) во пријавување на неправилности*

Воспоставената интернет-платформа со наслов: *„Етичка линија“* е внатрешен систем за онлајн известување за прекршувања, или недостаток на процедури во етичкиот кодекс на локалните функционери, регулативи или законски прописи кои се однесуваат на локалната власт. Овој систем овозможува анонимно пријавување на неправилности во работата на локалната самоуправа, или на кое било лице од локалната администрација, или од јавните претпријатија формирани од локалната управа. Ваквата добра практика на внатрешниот системи за пријавување на неправилности и справување со нив, се дел од

ефективната стратегија за управување со ризиците и борбата против корупцијата во рамки на локалната самоуправа *(Martinović, и др. 2022: 33-34).*

7 ПРИКАЗ НА ФУТУРОЛОШКА ВИЗИЈА ЗА ОДДЕЛЕНИЕТО (СЕКТОРОТ) ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ФУНКЦИОНАЛНА И СОВРЕМЕНА ЛОКАЛНА САМОУПРАВА ВО РСМ

„Реализирано е само она што е измерено“

Вукоњански и др., 2012: 69

Врз основа на темелна анализа на постојните систематизации со описи на работните места и Правилници за внатрешната организација на локалните самоуправи во Велес, Лозово, Свети Николе, Штип и Виница, како и врз основа на консултирана релевантна стручна литература, го презентираме следниов приказ на современо и функционално одделение за управување со човечки ресурси – како можна футуролошка визија и сериозен предизвик во повидно унапредување на севкупниот развој не само во наведените локални самоуправи кои беа предмет на истражување во магистерскиот труд, туку и на ниво на целата наша држава, Република Северна Македонија.

Во тој контекст ја наведуваме следнава *футуролошка визија на одделението за управување со човечки ресурси (во натамошниот текст ОУЧР),* како иден носител и промотор на севкушниот развој на локалната самоуправа:

7.1. Создавање на поволна организациска клима и вредносна култура за значењето на ОУЧР во севкупниот развој на ЛС

7.2. Базични активности на одделението за управување со човечки ресурси

7.3. Стручните обуки и едукацијата на јавната администрација во локалната самоуправа

7.4. Инплементација на професионалната етика на вработените во локалната самоуправа

7.1. Создавање на поволна организациска клима и вредносна култура за улогата на ОУЧР во севкупниот развој на локалната самоуправа

„Луѓето работат за пари, но живеат за признанија“

Waynet F. Cascio

Управувањето со човечките ресурси е еден од столбовите за ефективен јавен менаџмент како механизам за обликување на ефикасна, отворена, одговорна, транспарентна и висококвалитетна јавна администрација. Впрочем, унапредувањето на човечките ресурси е витален интерес и во процесот на европските интеграции.

Информатичките и комуникациските технологии (ИКТ) претставуваат основа за ефикасно управување со човечките ресурси. Примената на ИКТ го менува управувањето со човечките ресурси и ги трансформира традиционалните пристапи на управување во дигитализирани онлајн процеси во оперативно, стратешко и тактичко управување. Затоа и може да се каже дека вториот значаен капитал, покрај човечкиот капитал во локалната самоуправа е *информатичкиот капитал (Николиќ и др., 2019: 46)*.

За значајната улога на секторот за управување со човечките ресурси во севкупниот развој од значење и за локалната самоуправа, е следново сериозно предупредување од страна на авторите *Матис, Р. – Џексон, Џ. (2010) од Универзитетите во Небраска и Вајоминг во САД:* „Менаџерите за човечки ресурси повеќе се загрижени за активностите, отколку за резултатите; тие кажуваат колку луѓе да бидат вработени, дали тие се задоволни од информирањето, а многу ретко одделот за човечки ресурси ги поврзува овие детали со мерењата на перформансите на вработените, со управувачките структури и со деловниот успех“ *(Матис-Џексон, 2010: 3-4)*.

Во глобална смисла, управувањето со човечките ресурси се сведува на:

а) Дефинирање на човековите потреби;

б) Вработување на компетентен и квалитетен стручен кадар;

в) Прилагодување на персоналот кон компанијата (задачи, цели, методи);

г) Лидерство и вешто менаџирање со вработените;

д) Перманентно учење;

ѓ) Максимален работен учинок и ефект;

е) Големо задоволство на менаџерот; и

ж) Големо задоволство на вработениот *(Стефановиќ, 2005: 18)*.

Одделението за управување со човечки ресурси има голема улога за севкупниот развој на локалната самоуправа и ги интегрира сите наведени задачи било на директен или на индиректен начин со постојниот човечки капитал. Одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) е интегрален дел на локалната самоуправа и вклучува бројни функции од планирање и организирање, до управување и контрола на материјалните, финансиските, информатичките и човечките ресурси во локалната самоуправа. Воедно, одделението за управување со човечки ресурси треба да ги имплементира и следниве задачи (кои во досегашните систематизации во сите пет локални самоуправи не беа опфатени):

- Создавање на соодветна поволна клима и култура преку принципиелна комуникација во интерперсоналните односи во рамки на самата локална самоуправа;

- Воведување на иновации и промени во поефикасно управување со човечките ресури во рамки на локалната самоуправа;

- Научно-истражувачка дејност во областа на човечките ресурси;

- Имплементирање на стратегија за намалување на нивото на флуктуација во тимот и развивање на активности за задржување и поддршка на талентираните, квалитетни стручни кадри во рамки на локалната самоуправа (*https://www.formacionyestudios.com/bs/ljudski-resursi-su-karijera.html).*

- Грижа за здравјето и безбедноста на работа на вработените во локалната самоуправа, и спроведување на психолошка превенција на вработените во локалната самоуправа во дослух со Министерстовото за локална самоуправа на Република Северна Македонија *(http://www.mup.gov.rs/wps/portal/sr/sektori/!ut/p/z).*

Управувањето со човечки ресурси подразбира повисоко ниво на управување кое освен кадровската функција, треба да ја додаде и менаџерската функција во реализацијата на концептот на добро управување со сите постојни капацитети и во постигнување на стратешките цели во рамки на локалната самоуправа. Во тој контекст, основната задача на управувањето со човечките ресурси е да ги назначи „вистинските луѓе, на вистинско место и во вистинско време“ *(Димитријевиќ, 2018: 222).*

Во прилог на значајното влијание на ОУЧР за севкупниот развој на ЛС, од една страна, но и мошне поразителните индикатори за моменталната функционалност и

ефективност на постојните одделенија за управување со човечки ресурси во истражувачкиот примерок во централниот и источниот дел на нашата земја, од друга страна, е и реализираното истражување спроведено во 28 општини, во 8 плански региони со општинската администрација од страна на авторите *Мемети, М. – Креци, В. (2016)*. Во ова истражување бил воочен недостатокот на знаења и вештини во администрацијата на единиците на локалната самоуправа за учество на граѓаните *(Мемети-Креци, 2016: 26)*.

Во контекст на поефикасно управување со човечките ресурси за општинската администрација, дадени се следниве релевантни насоки:

- да ѝ дадат значење на својата работа и да се чувствуваат како коактери на активностите на општината;

- да им се доверат прецизни задачи поврзани со мисијата на локалната самоуправа и да работат на прецизно дефинирани и поволни услови на транспарентен начин;

- пристап до обука во согласност со нивните потреби и интереси;

- можност за напредување во администрацијата, а со тоа и перспектива за развој на кариерата;

- дека нивниот труд е правично ценет *(Вукоњански, и др. 2012: 35).*

7.2. Базични активности на одделението за управување со човечки ресурси

Основната функција на одделението за управуавње со човечките ресурси е рационализација на трошоците во работењето, максимално искористување на перформансите и човечкиот капитал со добра деловна комуникација во опкружувањето, како и поддршка во процесот на регрутација на новите вработени.

Управувањето со човечките ресурси во рамки на локалната самоуправа *(со фокус на ОУЧР)* треба да ги опфаќа следниве базични активности:

а) Анализа на работите и работнте задачи (Дамњановиќ, и др., 2012: 195).

Оваа активност опфаќа стратешко планирање за вработување, изготвување на кадровски план и акт за систематизација, стручна поддршка во процесот на пополнување позиции, подготовка на предлози за годишна програма за професионален развој на вработените и предлози за финансиски план за спроведување на годишната програма за професионален развој, проценка на ефектите од спроведените обуки и водење на кадровска евиденција на вработените *(Димитријевиќ, и др., 2018: 221)*

б) Планирање и регрутирање на човечките ресурси

Оваа активност опфаќа предвидување на потребата од нови вработувања, интерни и екстерни извори на регрутирање, процена на кадрите во усогласување на нивните способности и индивидуални карактеристики со природата на работата, и управување со флуктуацијата на вработените и рационализација на работењето *(Дамњановиќ, и др., 2012: 208).*

в) Селекција на кадрите

Оваа активност е една од најважните области во управувањето со човечките ресурси во селектирање на квалитетен, способен и перспективен стручен кадар (*Димитријевиќ,2020: 18)*, како и селекција и распоредување на персоналот и следење на успешноста на вработените *(Микулиќ, 2009: 1101).*

г) Обука и стручно усовршување на вработените (оваа активност ќе биде потемелно обработена во потточката бр.7.3.)

д) Кариерен развој на вработените

Оваа актиност ја опфаќа поддршката преку воспоставена објективна кадровска политика на локалната самоуправа во создавање на поволни услови за правично напредување на квалитетните стручни кадри и во остварување на можностите за еднакви вработувања според родова и друга структура.

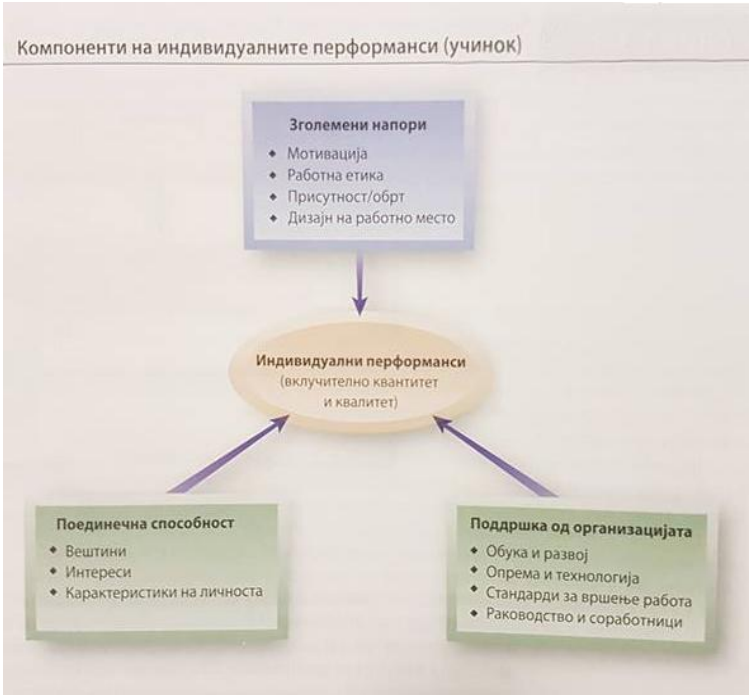
ѓ) Процена на перформансите на вработените

Перформансите ги опфаќаат следниве компоненти:

- поединечните способности;
- зголемените напори и

- поддршката од организацијата (компанија, локална самоуправа), со цел повидно унапредување во работењето и на поединците и на организацијата.

Слика 1: Компоненти на индивидуалните перформанси (учинок)



Матис-Џексон, 2010: 72

е) Надокнади, награди и бенефиции

Оваа активност е суштински дел од управувањето со човечките ресурси и вклучува *(Матис-Џексон, 2010: 360)*:

- надоместоци (плати, дополнителни примања, бонуси, можност за акции);
- бенефиции (здравствено и животно осигурување, платено отсуство, помош за едукација, пензиски пакет);
- управување со таленти и перформанси (обуки, каријерен развој, иновации).

ж) Интерна комуникација со вработените и со социјалните партнери

Оваа активност ја вклучува информираноста на вработените во локалната самоуправа за стратешката ориентација на одделението за управување со човечки ресурси во однос на синдикалните барања за колективни договори, дисциплински мерки, арбитража, со цел да се спречи конфликтот помеѓу локалната самоуправа и претставниците на синдикатот *(Вукоњански, и др., 2012: 32).*

з) Истражувања во областа на човечките ресурси и примена на ИКТ

Оваа активност опфаќа истражувања за човечките ресурси и компаративни искуства на развиени локални самоуправи во светот, како и формирање на единствена база на податоци во рамки на кадровскиот информациски систем за вработените (*(Дамњановиќ, и др., 2012: 389).*

s) Здравје, безбедност и поволни работни услови во локалната самоуправа

Оваа активност е клучот за подобрување на квалитетот на животот на вработените, а со тоа и во поуспешно реализирање на вкупните резултати во работата на општината *(Вукоњански, и др., 2012: 32).*

7.3. Стручните обуки и едукацијата на јавната администрација во локалната самоуправа

„Знаењето е сила – знаењето е моќ“

Неоспорен е фактот дека во современиот свет, особен акцент му се придава на развојот и имплементацијата на интелектуалниот капитал во корелација со ИКТ, во функција на повидно унапредување на квалитетот и услугите на граѓаните во рамки на локалната самоуправа. Знаењето како значаен интелектуален ресурс е предизик за ефикасно менаџирање кое неминовно бара современи обуки за сите вработени во локалната самоуправа во областа на лидерските, комуникациските и деловните вештини. Во тој контекст, основната цел на менаџментот на знаење е да продуцира нови вредности, базирани на правилна и рационална искористеност на интелектуалниот капитал и да афирмира и примени поголем број на примери на добра практика на развиени општини на светско ниво.

Како можни области на човечките ресурси (ЧР) во постигнување на суштинската компетентност, реномираните автори од Универзитетите од Вајоминг и Небраска во САД, *Матис, Р. – Џексон, Џ.(2010)*, ја истакнуваат следнава *организациска структура* која ги опфаќа: иновациите, посебните услуги, продуктивноста, посебните вештини и квалитетот.

Слика 2: Можни области на човечките ресурси



Матис-Џексон, 2010: 39

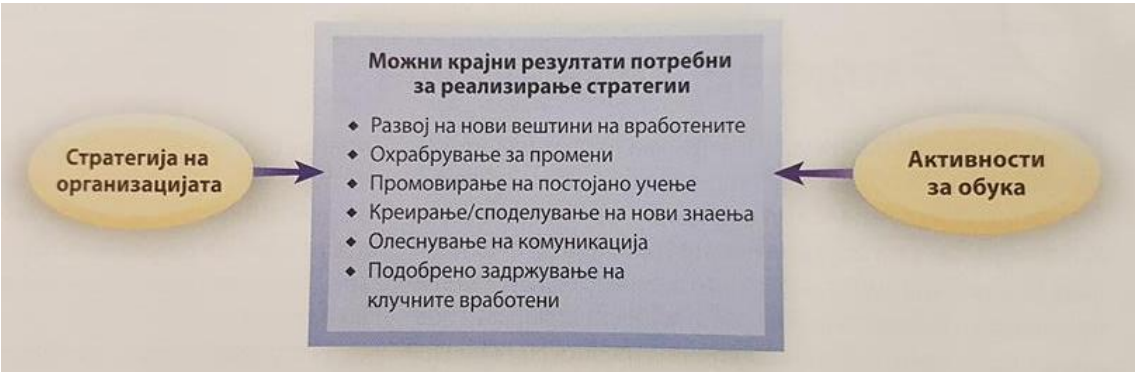
Во поглед на перманентното стручно усовршување на вработените, од значење за квалитетот на услугите, освен за компаниите и граѓаните и во локалната самоуправа, авторите *Матис, Р., Џексон, Џ. (2010)*, го презентираат податокот дека работодавачите во САД трошат најмалку 60 милијарди долари годишно за обука на своите вработени. Тие ја презентираат следнава табела за *поврзаноста на организациската структура и обуката во функција на остварување на стратешките цели на менаџментот на знаењата*, со можните крајни резултати на стратегијата.

Слика 3: Поврзаноста на организациската стратегија и обуката



Матис-Џексон, 2010: 263

Слика 4: Ефикасно управување со талентите



Mujkanović, 2019: 72

Создавањето на компетентен стручен тим, обуката, кариерниот развој и доследното управување во задржување на постојните талентирани и квалитетни стручни кадри, се суштинските делови на вистинското управување со талентите, како што е прикажано на слика 4.

Само обучен, стручен, функционален и мотивиран кадар може да овозможи целиот административен систем да биде вистински сервис на граѓаните, а тоа се овозможува преку имплементација на професионалната етика на вработените во локалната самоуправа

„Етиката е важна – пазете се од конфликтот на интереси“

Martha Perego

Советот на Европа ја промовира стратегијата за иновации и добро управување на локално ниво, во која еден од принципите се однесува и на етичкото поведение *(www.coe.ent)*. Во тој контекст, еминентниот хрватски автор со соработниците *Копрић, И. (2014)*, ги наведуваат следниве етички принципи според кодексот на Европската Унија од значење и за јавната власт во владеењето на правото и законитоста *(Копрић, и др., 2014: 330)*:

- Отвореност и транспарентност (*чл.10 од кодексот на Европската Унија*);

- Коректност (чл.11);

- Услужливост (чл.12);

- Известување за одуката (чл.20);

- Пристап до информации (чл.23 и 23);

- Информирање на јавноста за самиот Кодекс (чл.25); и

- Можност за жалба до европскиот народен правобранител (чл.26).

Воедно, етиката неопходно ја вклучува и недискриминацијата во вработувањата во локалната самоуправа кон половата родовост; кон различното социјално потекло и различните старосни групи; кон припадниците на различни етнички групи, кон лицата со посебни потреби.

Во контекстот на вклученоста на родовата перспектива во работата на единиците на локалната самоуправа, спаѓаат и следниве релевантни индикатори:

- Еднаков третман на мажите и жените во сите сегменти од дејствувањето на општината;

- Еднаков третман до ресурсите, бенефициите и услугите кои ги дава општината;

- Еднаква вклученост во креирањето, донесувањето, спроведувањето, следењето и евалуацијата на одлуките на локално ниво;

- Еднаква вклученост во различните влијанија во однос на донесените и спроведени одлуки и активности и кај мажите и кај жените (*Лазарова и др., 2018: 62).*

Основните етички вредности и базични правила кои мора да бидат имплементирани во работата на вработените службеници во локалната самоуправа се:

а) Целосна посветеност во професионалната работа;

б) Неутралност и непристрасност;

в) Достоинство, почитување и учтивост;

г) Правичност;

д) Услужливост за граѓаните;

ѓ) Лојалност кон локалната власт;

е) Дискреција и доверливост во однос на информациите (Вукоњански и др.2012:30).

8 ЗАКЛУЧОК

„Критикувај ја работата, а не човекот“

Во генерална смисла, *концептот на добро управување со човечките ресурси* во рамки на локалната самоуправа треба да ги опфати и имплементира следниве релевантни индикатори (показатели):

- „Реинженеринг“, односно реорганизација на самата локална администрација во корелација со одделението за управување со човечки ресурси, кое во зависност од големината на локалната самоуправа, треба да биде застапено со компетентен стручен тим базиран на знаења и способности, со ефективна примена на електронската евиденција на податоците за вработените преку т.н. *Е-управа*, со висока професионална свест и етика, а не врз основа на политички заслуги *(Живковиќ, 2017: 25)*.

- Неопходно е да се развие систем на објективна проценка на работата на сите вработени во јавната администрација и да се создаде поволна организациска клима и култура во која ќе може да се напредува во кариерниот развој преку сопствената одговорна работа, како и континуираното перманентно стручно усовршување *(Зоретиќ, 2018: 54)*. Според Европската повелба за локалната самоуправа, условите за работа во локалната самоуправа треба да овозможат избор на кадри врз основа на заслуги и стручност, за кои мора да се обезбеди соодветна обука, унапредување на професионалните вештини и напредување во кариерата на вработените во локалната администрација *(http://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/122)*.

- Континуирана евалуација и мерење на перформансите, т.е. ефектот и квалитетот на работата во однос на поставените цели, флексибилната организација, како и принципиелниот систем на наградување и санкционирање на вработените во локалната самоуправа.

- Инвестирањето во човечките ресурси и во континуираната професионална обука на вработените во локалната самоуправа треба да се смета за *инвестиција која ќе обезбеди сигурни резултати и успех* во севкупниот локален развој на локалната самоуправа.

- Воспоставување на објективен, транспарентен и флексибилен систем за кариерен развој и унапредување, заснован на принциот на стручност, компетентност и на заслуги, во

функција на зголемена мобилност, мотивација и задржување на квалитетните локални службеници (унапредување на стручните компетенции и задржување на талентираните вработени), врз основа на правично вреднување на човечкиот капитал и евалуација на постигнатите резултати остварени во претходната година во работата во локалната самоуправа.

- Програмите за обука на раководниот стручен кадар во локалната самоуправа, треба да бидат одвоени од обуките за административниот персонал, со цел што поуспешно реализирање на јавните политики и ефикасно менаџирање со постојните човечки ресурси во локалната самоуправа.

XXX

- Деполитизација, професионализација и воведување на добра локална администрација според позитивните компаративни искуства на развиените европски локални самоуправи, со посебен фокус на организацијата на работните активности во управувањето со човечките ресурси, во функција на поквалитетно менаџирање во единиците на локалната самоуправа.

- Создавање на т.н. *„култура на иновации“* која ќе ги поддржува промените преку креирање и имплементирање на нови креативни решенија во создавање на поголемо влијание врз ефикасноста на локалната самоуправа во функција на непречено остварување на потребите на локалното население *(Фабиќ-Грчиќ, 2015: 160)*.

- Иднината на современиот јавен менаџмент (*(public management)* е во комплементарниот развој на нови модалитети на системот за управување во јавниот сектор кои вклучуваат: финансиско управување; управување со персоналот; управување со резултатите; управување со промените; управување со ризиците и конфликтите во областа на организациската корпоративна култура и етика (*Дамјановиќ, 2003: 111).*

- Постојните одделенија за управување со човечките ресурси, во анкетираните 5 локални самоуправи во централниот и источниот дел на РС Македонија, неопходно е да бидат проширени со компетентен високостручен кадар за ефикасно менаџирање на

човечките рсурси во рамки на локалната самоуправа (анализа на работата; стратешко планирање на работните места; еднакви можности за вработување според родовата еднаквост; етичност и праведност во бенефициите и кариерниот развој и во рамки на перманентното стручно усовршување) на вработените во локалната самоуправа. Сето наведено, сугерира и во повидно менување и дополнување на постојните систематизации и описи на работните задачи и работните места во одделенијата за управување со човечките ресурси кои треба да бидат базичниот стожер и силен мотиватор во севкупниот развој на локалните самоуправи во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија.

Концептот на добро управување со граѓаните налага локалната администрација во секторот за управување со човечки ресурси да прерасне во „организација која учи“ (*learning organization*); вработените да го усвојат концептот на „доживотно учење“ (*lifelong learning);* додека нивното професионално усовршување да биде засновано на посетување општи и посебни програми за професионален развој *(Белкиќ, 2017: 25)*.

Концептот на добро управување во јавната администрација треба се гледа како еден вид услужен механизам, кој треба да им овозможи на граѓаните што е можно полесно да ги извршуваат економските активности, да се отвораат нови работни места, и да се стимулира економскиот развој на помалку развиените подрачја согласно законот за рамномерен регионален развој (*Đulabić, 2015: 134).*

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

9 ВИЗИЈА И МИСИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Визија на истражувањето

Проширена дејност на одделението за управување со човечки ресурси како мотиватор и координатор на интелектуалниот капитал во рамки на сите постојни одделенија на локалната самуправа во централниот и источниот дел, со тенденција во идниот период одделението за управување со човечките ресурси да прерасне во базичен носител и реализатор на сите активности во севкупниот развој поврзани со управувањето со човечкиот интелектуален капитал во рамки на сите локални самоуправи во Република Северна Македонија.

Мисија на истражувањето

Ефикасна и функционална локална самоуправа – задоволни граѓани.

9.1. Проблемот и предметот на истражувањето

Проблемот на истражувањето произлезе од постојниот број на вработени во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните локални самоуправи, и од неопходноста во дополнувања на постојните систематизации со описи на работните места во ОУЧР, наспроти објективно големиот спектар на работни задачи *(кадровски прашања; процена на учинокот во работата на вработените; селекција на кадарот при нови вработувања; стручни обуки; напредувања и кариерен развој; бенефиции, стимулации и наградувања на вработените во локалната самоуправа)*.

Воедно, *проблемот на истражувањето во магистерскиот труд* произлезе и од неопходноста од функционално активирање и рационализација во ефикасно управување со квалитетот на постојните човечки ресурси со фокус на човечкиот интелектуален капитал - најзначајниот ресурс на секоја локална самоуправа; како и од недоволната примена на примери на добри практики во управување од страна на развиени Европски локални самоуправи. Во тој контекст, беше и основниот мотив за насловот на магистерски труд и сопствената футуролошка визија - одделението за управување со човечки ресурси во идниот период да прерасне во *базичен стожер, силен мотиватор и ефикасен реализатор во управувањето со човечките ресурси во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи во РСМ.*

Предметот на истражување во магистерскиот труд е функционалноста и значењето на одделенијата за управување со човечките ресурси во вкупно 5 (пет) локални самоуправи (ЛС) во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија:

- ЛС Свети Николе
- ЛС Лозово
- ЛС Велес
- ЛС Штип
- ЛС Виница

Воедно, *предмет на истражување* беа и стручните соработници во сите постојни одделенија во анкетираните 5 локални самоуправи (вклучително и ОУЧР); стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси; и секторите за регионален развој на локалната самоуправа за финансии и за влез во Европската Унија (ЕУ) при Министерството за локална самоуправа на РСМ; како и постојните градоначалници во сите анкетирани 5 локални самоуправи во функција на севкупниот развој на локалните

самоуправи од централниот и источниот дел на РСМ, како можност за рамномерен економски развој, согласно Законот за рамномерен регионален развој.

9.2. Цели и задачи на истражувањето

9.2.1. Општите цели на истражувањето

- Воспоставување на организациска култура и клима со футуролошка рамка за добро управување со човечкиот интелектуален капитал од страна на одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) како базичен носител во севкупниот развој на локалната самоуправа.
- Унапредување на свесноста за функционалноста, значењето и проширувањето на ОУЧР со компетентен високостручен и обучен квалитетен кадар.
- Унапредување на свесноста во воспоставување на континуирана размена на информации, знаења и тимска работа во функција на ефикасна локална самоуправа.

9.2.2. Специфичните цели на истражувањето

- Примена на современи алатки во подобрување на индивидуалните перформанси на вработените во локалните самоуправи;
- Воспоставување на ефикасен организациски систем во управувањето со човечките ресурси во рамки на локалните самоуправи *(стручно усовршување; кариерен развој; регрутација на стручен кадар; процена на учинокот од работата на стручните соработници; процена на ефектите од реализираните обуки на вработените во локалната самоуправа).*

9.2.3. Задачите на истражувањето

- Процена на ставовите на стручните соработници во постојните одделенија за управување со човечките ресурси во сите 5 (пет)локални самоуправи за функционалноста, значењето и можноста за унапредување и проширување на одделението за управување со човечки ресурси во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија.

- Процена на ставовите на стручните соработници во сите други постојни одделенија на 5-те локални самоуправи за функционалноста, значењето и можноста за унапредување и проширување на одделението за управување со човечки ресурси во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија.
- Процена на ставовите на стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ (надлежни за одделението за управување со човечки ресурси; за секторите за регионален развој на локалната самоуправа, финансии и Европска Унија), за функционалноста, значењето и можноста за унапредување и проширување на одделението за управување со човечки ресурси во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија.
- Процена на ставовите на постојните градоначалници на 5-те локални самоуправи за функционалноста, значењето, и можноста за унапредување и проширување на одделението за управување со човечки ресурси во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија.

9.3. Очекувани резултати од истражувањето

- Вработените градоначалници во 5-те ЛС имаат позитивни ставови за потребата од видно проширување и стручно унапредување на одделението за управување со човечки ресурси;

- Вработените во Министерството за локална самоуправа на РСМ проширувањето на одделението за човечки ресурси го гледаат како позитивен футуролошки економски и севкупен развој на наведените анкетирани 5 (пет) локални самоуправи (општини), согласно Законот за рамномерен економски развој на Република Северна Македонија;

- Вработените стручни соработници во сите постојни одделенија на анкетираните 5 (пет) локални самоуправи имаат позитивни ставови за постојното проширување и унапредување на одделението за човечки ресурси во рамки на локалните самоуправи;

- Очекуваме недоволно информирање за целите и задачите на одделението за управување со човечки ресурси кај вработените стручни соработници во сите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи;

- Очекуваме преовладување на кадровската политика кај стручните соработници вработени во ОУЧР, наспроти селекцијата на кадарот при нови вработувања и проценатa на учинокот и ефектите од реализираните обуки во локалната самоуправа;

- Очекуваме негативни ставови кај анкетираните стручни соработници во сите постојни одделенија на локалните самоуправи за постојниот систем на стручните обуки, кариерниот развој, бенефиции, стимулации и наградувања за квалитетот на извршените работни задачи;

- Очекуваме недоволно користење на позитивните компаративни искуства на добри практики од развиените европски локални самоуправи, со посебен фокус на организацијата на работните активности во управувањето со човечките ресурси, во функција на поквалитетно менаџирање во единиците на локалната самоуправа.

9.4. Истражувачки дизајн на теренското истражување

9.4.1. Модел и тип на истражувањето

Основниот модел на истражувањето е *квантитативно истражување* со дескриптивна и компаративна вклученост на истражувачот во откривање на изворните ставови на анкетираната целна група. Типот на истражувањето е *теренско истражување* во кое истражувачот директно ги евидентира ставовите на анкетираните во целната група.

9.5. Варијабли на истражувањето

Варијаблите во теренското истражување беа:

а) Независна варијабла - со независната варијабла истражувачот манипулира за да воочи дали има ефекти врз некоја реакциска мерка - зависните варијабли. Независна варијабла е онаа која предизвикува ефект, промена, или резултат на зависната варијабла во вообичаена хипотеза *(Њуман, 2009:161).* Во нашето истражување *независна варијабла беше одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните 5 (пет) локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РС Македонија.*

б) Зависна варијабла - зависна варијабла е ефектот, последицата од резултатот предизвикан од влијанието на независната варијабла во вообачаената хипотеза. Зависни варијабли се појавите, особините, ставовите кои истражувачот сака да ги постигне, или објасни *(Њуман, 2009:161).* Во нашето истражување *зависни варијабли беа ставовите на анкетираните градоначалници, стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ.; како и ставовите на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР); и стручните соработници во другите постојни одделенија во анкетираните локални самоуправи во централниот и источниот дел на РСМ за функционалноста и можноста за унапредување и проширување на одделението за управување со човечки ресурси во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи.*

9.6. Хипотетска рамка на истражувањето

Хипотетската рамка на истражувањето опфати *(Еванс-Руни, 2013: 76)*:

- поставување на генерална (главна) хипотеза;

- поставување на посебни хипотези со поединечни хипотези (потхипотези);

Во истражувачкиот примерок на целната група беше поставена следнава генерална (главна) хипотеза на истражувањето, која гласи:

„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“

Наведената главна (генерална) хипотеза, беше проверена преку следниве 3 (три) поставени посебни хипотези со поединечните хипотези, т.е. потхипотези):

Посебна хипотеза бр.1

„Вработените стручни соработници во локалните самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ унапредувањето на одделението за

управување со човечки ресурси го гледаат како можност за севкупен развој на локалната самоуправа“

Поединечни хипотеза бр.1.1.

„Вработените стручни соработници во анкетираните локални самоуправи имаат позитивни ставови за секторот во управување со човечки ресурси и за неговото проширување со компетентен стручен тим во функција на севкупниот развој на локалната самоуправа“.

Поединечна хипотеза бр.1.2.

„Вработените стручни соработници во локалните самоуправи унапредувањето на одделението за управување со човечки ресурси го гледаат како можност за перманентно стручно усовршување и доследен кариерен развој на вработените“.

Поединечни хипотеза бр.1.3.

„Информираноста на вработените во сите одделенија во локалните самоуправи за целите, задачите, функционалноста и значењето на секторот за управување со човечките ресурси води до севкупниот развој на нивните општини“.

Посебна хипотеза бр.2

„Поддршката на градоначалниците на локалните самоуправи за проширување на секторот за управување со човечки ресурси со компетентни стручни кадри е во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи“.

Поединечна хипотеза бр.2.1.

„Градоначалниците во анкетираните локални самоуправи со проширувањето на секторот за управување со човечки ресурси, создаваат погоден абиент на деловна бизнис-

култура и мотивација на вработените во сите постојни одделенија на локалните самоуправи“

Поединечна хипотеза бр.2.2.

„Проширувањето на одделението за управување со човечки ресурси со компетентен стручен тим ќе овозможи негово лидерско водство во видно унапредување на обуките, перформансите, бенефициите и евалуацијата на вработените во локалната самоуправа“

Поединечна хипотеза бр.2.3.

„Проширувањето на секторот за управување со човечки ресурси, преку финансиската и логистичка поддршка на постојните градоначалници, ќе овозможи континуирана вклученост на постојниот човечки интелектуален капитал и во проектни активности во функција на севкупниот локален развој на анкетираните ЛС“

Посебна хипотеза бр.3

„Проширувањето на секторот за управување со човечки ресурси со компетентни и стручни кадри ќе овозможи генерирање на кодекс на однесување на вработените во практична инплементација на компаративните искуства на добрите практики на развиените европски локални самоуправи, во функција на севкупниот локален развој кај анкетираните локални самоуправи“.

Поединечна хипотеза бр.3.1.

„Проширувањето на секторот за управување со човечки ресурси ќе овозможи остварување на Стратегијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ за рамномерен економски развој и зголемен квалитет во услугите на граѓаните во анкетираните локални самоуправи во РС Македонија“.

9.7. Целна група и примерок на истражувањето

Целната група на теренското истражување беше:

а) Министерството за локална самоуправа на РСМ (стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите за регионален развој, финансии и Европска Унија);

б) Локални самоуправи во централниот и источниот дел на РСМ (стручни соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси);

в) Локални самоуправи во централниот и источниот дел на РСМ (стручни соработници во другите постојни одделенија во локалните самоуправи);

г) Постојните градоначалници во локалните самоуправи (ЛС) во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија:

ЛС - Свети Николе

ЛС - Лозово

ЛС - Велес

ЛС - Штип

ЛС - Виница.

Бројот на анкетираната целна група беше според следниов редослед:

Министерство за локална самоуправа на РСМ: **25** анкетирани

- Стручни соработници вработени во одделението за управување со човечки ресурси: **5** анкетирани;

- Стручни соработници во секторот за регионален развој: **8** анкетирани;

- Стручни соработници во секторот за финансии: **6** анкетирани;

- Стручни соработници во секторот за Европска Унија: **6** анкетирани. .

ЛС Свети Николе

Стручни соработници: **21** анкетирани

- Одделение за управување со човеки ресурси: **3**

- Други одделенија во локалната самоуправа: **18**

ЛС Лозово

Стручни соработници: **10**

- Одделение за управување со човечки ресурси: **1**

- Други одделенија во локалната самоуправа: **9**

ЛС Велес

Стручни соработници: **12**

- Одделение за управување со човечки ресурси: **4**

- Други одделенија во локалната самоуправа: **8**

ЛС Штип

Стручни соработници: **24**

- Одделение за управување со човечки ресурси: **6**

- Други одделенија во локалната самоуправа: **18**

ЛС Виница

Стручни соработници: **15**

- Одделение за управување со човечки ресурси: **5**

- Други одделенија во локалната самоуправа: **10**

9.7.1. Примерок на истражувањето (вкупно анкетирани: 112)

Теренското истражување беше реализирано со **112** случајно и внимателно избрани испитаници во наведените 5 локални самоуправи, врз основа на следниве видови на примероци *(Њуман, 2009: 219):*

- *Пригоден примерок* (испитаници достапни и подготвени за анкетирање);

- *Квотен примерок* (неслучаен примерок во кој истражувачот најпрво ги идентификува основните категории, каде случаите (луѓето) ќе бидат избрани, а потоа се бираат одреден број на случаи (испитаници) во секоја категорија – на пример, 5 мажи помлади од 40 год.; 5 жени меѓу 40-65 години; итн.).

- *Групен примерок* (вид на случаен примерок кој се користи за покривање на поголема област во која собраните единици се случајно одбрани, а примерокот се извлекува од собраните единици, групи).

Според графичниот приказ *(график бр.1)* анкетирани беа вкупно **112** испитници по следниов редослед:

а) Министерство за локална самоуправа на РСМ

анкетирани вкупно 25 стручни соработници (22,32 %);

б) ЛС (локални самоуправи)

- ЛС Свети Николе: 21 анкетирани стручни соработници (18,75 %)

- ЛС Лозово: 10 анкетирани стручни соработници (8,93 %)

- ЛС Велес: 12 анкетирани стручни соработници (10,71 %)

- ЛС Штип: 24 анкетирани стручни соработници (21,43 %).

- ЛС Виница: 15 анкетирани стручни соработници (13,39 %)

- Анкетирани 5 градоначалници во наведените 5 локални самоуправи (4,46 %).

9.7.2. Графички приказ на примерокот на истражувањето



График 1: Примерок на истражување

9.8. Методи и техники на истражувањето

Во теренското истражување беа применети следниве *методи:*

- Аналитичко – синтетички метод;
- Дескриптивен метод;
- Компаративен метод;
- Истражувачки метод;
- Статистички метод.

9.8.1. Техники на истражувањето

Во истражувањето со целната група беа применети следниве *методолошки техники:*

- *Прашалник од затворен тип*

(Оваа методолошка техника презентира понудени одговори на прашањата, од кои треба само да се заокружи еден, или повеќе од понудените одговори. Со

Прашалникот *(вкупно 9 прашања)* беа анкетирани стручните соработници во ОУЧР, и во сите постојни одделенија во наведените 5 (пет) локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на Република Северна Македонија).

- *Чек листи*

(Оваа методолошка техника означува попис на искази кои предвреме можат да се очекуваат од страна на анкетираните во наведената целна група кои вршат чекирање за присутноста или неприсутноста на дадени релевантни искази, постапки од значење за насловот на магистерската теза). Со чек листите *(вкупно 5)* беа анкетирани стручните соработници во ОУЧР, и во постојните одделенија на 5-те анкетирани локални самоуправи; и стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РС Македонија).

- *Скали на процена*

(*О*ваа методолошка техника ја опфаќа *Ликертовата скала на процена, како најупотребувана скала за анкетни истражувања* во процена на ставовите на анкетираната целна група, со можност за избор од повеќе дадени категории *(најчесто се употребуваат 5 категории на можни одговори)*. Со Скалите на процена *(вкупно 6 искази)* беа анкетирани стручните соработници во ОУЧР, и во постојните одделенија на 5-те анкетирани локални самоуправи; стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РС Македонија; како и постојните *градоначалници* со вкупно *5 искази* на Ликертовата скала на процена).

9.9. Етика на истражувањето

Во методолошкиот дел на магистерскиот труд доследно беа почитувани следниве базични принципи на етичкото однесување и истражување *(Нортхеј-Цевински, 2010:23):*

- Искреност
- Објективност
- Интегритет и

- Внимателност.

10 ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО (ТАБЕЛАРНА, СТАТИСТИЧКА И ГРАФИЧКА)

Во овој дел добиените одговори од теренското истражување се презентирани преку табеларни, статистички и графички прикази, со релевантна статистичка обработка и процена на поставената хипотетска рамка.

10.1. Табеларни прикази на добиените кумулативни одговори во применетите методолошки техники со целната група

Прашалник од затворен тип

Табела бр.1: Табеларен приказ на кумулативните одговори на прашалникот на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси во локалните самоуправи

ПРАШАЊА :	***С.Николе (3)***	***Лозово (1)***	***Велес (4)***	***Штип (6)***	***Виница (5)***	***ЗБИР: 19***
Прашање бр.1	3б; 3в; 2г;	в, д;	2б; 3в; 3д	3б; 4в; 3г;	3б; 3в; 3д;	
Прашање бр.2	4а; 3б; 2в;	г:	4б; 2в;	3а; 4б; 2в;	2а; 3б; 2г;	
Прашање бр.3	3а; 4б 3в;	а;	3а; 2б; 2г	4а; 2б 3в;	2а; 2б; 3г;	
Прашање бр.4	1а; 4б; 2г;	а;	3а; 3б; 2г	4а; 3б; 2г;	3а; 3б; 3г;	
Прашање бр.5	3а; 3б; 4г;	а;	4в; 2б; 2д	3б; 3в, 2е;	2а; 4б; 3д;	
Прашање бр.6	3а;	а;	3а; 1в;	5а; 1в;	5а;	
Прашање бр.7	1а; 1б; 1г;	а;	3а; 1в;	5б; 1в;	3а; 1б, 1в;	
Прашање бр.8	3а;	а	3а; 1в;	6а;	5а;	
Прашање бр.9	5* (2одг. 4 (1одг.);	5 (1одг.)	4(2одг); 3(2одг);	5 (2одг.); 4 (2одг.); 3 (2одг.);	4 (3 одг.); 5 (2 одг.);	

** Одговори на целната група на прашањето бр.9 со оценка од 1 до 5.*

Табела бр.2: Табеларен приказ на кумулативните одговори на прашалникот на стручните соработници во другите постојни одделенија во локалните самоуправи

ПРАШАЊА:	***С.Николе (18)***	***Лозово (9)***	***Велес (8)***	***Штип (18)***	***Виница (10)***	***ЗБИР: 63***
Прашање бр.1	9а; 5б; 8в; 10г; 8д;	4а; 2б; 4в; 6д;	4б; 4в; 5г;	8а; 6б; 7в;	3а; 4б; 6в;	
Прашање бр.2	12а;9б;10в; 11г	3а;7б;2в;4г	4б; 5в; 2г;	6б; 6в; 8г;	4а; 4б; 4г	
Прашање бр.3	7а; 5б; 9в; 7г;3д;	6а;3г;4д;	4а; 4б; 3в;	4а; 7б; 8г;	6а;3г;4д;	
Прашање бр.4	7а;10б;3в; 11г;	4а; 3б; 2г	4а; 4в; 3г;	5а; 3б; 12г;	5а; 3б; 5г	
Прашање бр.5	6а; 6б; 7в; 8г; 8д; 3ѓ; 4е;	8а; 3б; 5в;3г; 4д;	5в; 3г; 3д;	7а; 6б; 8д;	6в; 4д; 4е;	
Прашање бр.6	17а; 1в;	7а;1б; 1в	3а; 1в;	6а; 4б; 8в;	6а; 2б; 2в	
Прашање бр.7	6а; 8б; 2г; 2д;	9б	2а; 2в;	6а; 9б; 3в;	5б; 3в; 2д;	
Прашање бр.8	14а; 4б;	7а;1б;1в	3а; 1в;	6а; 9б; 3в;	7а; 1б; 2в;	
Прашање бр.9	5* (9 одг.); 4 (6 одг.); 3 (2 одг.); 2 (1 одг.);	5 (2 одг.); 4 (4 одг.); 3 (3 одг);	5 (2); 4 (3); 3 (3);	5 (4 одг.); 4 (8 одг.); 3 (6 одг);	5 (3 одг.); 4 (5 одг.); 3 (2 одг.);	

**Одговори на целната група на прашањето бр.9 со оценка од 1-5.*

Табела бр.3: Табеларен приказ на кумулативните одговори на прашалникот на стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ

ПРАШАЊА:	***Одделение ОУЧР (5 анк.)***	***Сектор Регион.развој (8)***	***Сектор Финансии (6)***	***Сектор ЕУ (6 анк.)***	***ЗБИР: 25***
Прашање бр.1	2(а);2(б); 3(в); 3(д)	3(б); 4(в); 4(д);	2а; 4в; 2д;	4(а); 3(б); 3(г); (3д);	
Прашање бр.2	2(б); (г); 2(а);	4(а); 3(б); 4(г);	4(а); 3(б); 4(г);	2(а); 2(б); 3(в); 3(г);	
Прашање бр.3	2(а); 2(б); 5(д);	2(а); 3(б); 2(г); 3д;	4(а); 3(б); 4(д);	4(а); 3(б); 3(д);	
Прашање бр.4	3(а); 4(б); 4(г);	3(а); 5(б); 4(в);	4(а); 3(б); 4(г);	4(а); 3(б); 3(г);	
Прашање бр.5	4(а); 3(в); 3(г);	2(а); 4(в); 3(г); 2д	3(а); 3(б); 3(в); 4д	3(а); 2(б); 3(в); 3г;	
Прашање бр.6	5(а);	6(а); 2(б);	3(а); 2(б); 1(в);	4(а); 2(в);	
Прашање бр.7	2(а); 3(б);	4(а); 4(б);	3(а); 2(б); 1(в);	2(а); 3(б); 1(г);	
Прашање бр.8	5(а);	8(а);	4(а); 1(б); 1(в);	5(а); 1(в);	
Прашање бр.9	5 (3 одг.); 4 (2 одг.);	5 (5 одг.); 4 (3 одг.);	4 (2 одг.); 3 (4одг.);	4 (3 одг.); 3 (3 одг.);	

****** *Одговори на целната група на прашањето бр.9 со оценка од 1-5.*

Чек – листи

Табела бр.4: Табеларен приказ на кумулативните одговори на Чек листите на стручните соработници во Одделението за управување со човечки ресурси во локалните самоуправи

ЧЕК листи:	***С.Николе (3)***	***Лозово (1)***	***Велес (4)***	***Штип (6)***	***Виница (5)***	***ЗБИР: 19***
Чек л.бр.1	3(4); 2(6); 2(10);	1; 5;	2(5); 2(6); 2(8);	4(1); 2(8); 4(10);	3(4); 3(8); 2(10)	
Чек л.бр.2	5(1); 6(2); 3(3);	1; 2;	4(1); 2(2); 3(3);	5(1); 3(2); 2(3);	4(1); 2(2); 4(3);	
Чек л.бр.3	4(1); 3(4); 3(7);	1, 3; 7;	3(1); 2(5); 2(6);	4(1); 6(4); 2(6);	3(1); 3(4); 3(7);	
Чек л.бр.4	3(3); 3(6); 2(10);	2; 3; 10;	2(3); 3(6); 3(9);	3(3); 2(6); 3(9);	4(1); 3(3); 3(6);	
Чек л.бр.5	5(3); 4(4); 3(7);	3; 6; 7;	3(1); 2(б); 2(7);	6(3); 3(5); 4(7);	3(2); 3(3); 2(7);	

Табела бр.5: Табеларен приказ на кумулативните одговори на чек листите на стручните соработници во другите постојни одделенија во локалните самоуправи

ЧЕК-листи:	***С.Николе (18)***	***Лозово (9)***	***Велес (8)***	***Штип (18)***	***Виница (10)***	***ЗБИР 63***
Чек л.бр.1	4(4); (5); 10(8);	6(5); 4(7); 3(9);	2(4); 4(5); 5(10);	6(1); 8(4); 8(10);	4(3); 2(4); 3(8);	
Чек л.бр.2	5(1); 7(2); 9(3);	5(1); 6(2); 4(3);	3(1); 4(2); 6(3);	8(1); 6(2); 5(3);	5 (1); 6(2); 3(3)	
Чек л.бр.3	6(1); 7(3); 10(6);	5(1); 5(4); 7(7);	2(1); 3(5); 4(6);	4(1); 8(4); 8(6);	4(1); 3(4); 3(7);	
Чек л.бр.4	6(3); 8(4); 9(6);	4(1); 5(6); 4(10);	4(6); 3(9); 4(10);	6(2); 4(4); 4(6); 6(7);	4(3); 5(6); 4(10);	
Чек л.бр.5	8(2); 8(6); 6(4);	6(2); 6(3); 4(7)	5(2); 3(3); 4(7);	10(3); 3(5); 4(7);	5(3); 4(4); 3(7);	

Табела бр.6: Табеларен приказ на кумулативните одговори на чек листите на стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на Република Северна Македонија

Чек листи:	***Одделение ОУЧР (5 анк.)***	***Сектор Регион.развој (8)***	***Сектор Финансии (6)***	***Сектор ЕУ (6 анкетир.)***	***ЗБИР: 25***
Чек л. бр.1	4(6); 3(7); 3(8); 4(10)	4(6); 3(8); 2(9); 5(10);	4(4); 2(7); 4(8); 4(10);	5(4); 2(5); 2(6); 2(8);	
Чек л. бр.2	3(1); 6(2); 3(3);	5(1); 4(2); 4(7);	5(1); 4(2); 4(3);	3(1); 5(2); 2(3);	
Чек л. бр.3	5(1); 4(2); 4(3);	6(1); 4(3); 3(6); 4(7);	3(1); 4(3); 2(6); 2(7);	2(1); 3(3); 2(4); 2(7);	
Чек л. бр.4	3(1); 4(7); 6(9);	3(3); 3(7); 4(9);	3(3); 2(7); 3(9);	2(3); 3(7); 2(9);	
Чек л. бр.5	4(3); 3(6); 5(7);	3(7); 4(6); 5(7);	4(3); 2(5); 5(6); 3(7);	4(3); 2(5); 4(6); 3(7);	

Ликертови скали на процена

Табела бр.7: Табеларен приказ на кумулативните одговори на Скалите на проценка на стручните соработници во Одделението за управување со човечки ресурси во локалните самоуправи

ИСКАЗИ	***С.Николе (3)***	***Лозово (1)***	***Велес (4)***	***Штип (6)***	***Виница (5)***	***ЗБИР 19***
Исказ бр.1	2(а); 1(б);	1(а);	3(а); 1(б);	4(а); 2(б);	4(а); 1(б);	
Исказ бр.2	2(а); 1(б);	1(а);	2(а); 2б;	3(а); 3(б);	1(а); 4(б);	
Исказ бр. 3	3(б);	1(б);	4(а);	2(а); 4(б);	2(а); 3(б);	
Исказ бр. 4	1(а); 2(б);	1(в);	1(а); 3(б);	6(а);	3(а); 2(б):	
Исказ бр. 5	3(б);	1(в);	2(а); 2(д);	6(а);	3(а); 3(б);	
Исказ бр. 6	3(а);	1(а);	3(а); 1(б);	5(а); 1(б);	4(а); 1(в);	

Табела бр.8: Табеларен приказ на кумулативните одговори на на Скалите на процена на стручните соработници во другите постојни одделенија во локалните самоуправи

ИСКАЗИ	***С.Николе (18)***	***Лозово (9)***	***Велес (8)***	***Штип (18)***	***Виница (10)***	***ЗБИР 63***
Исказ бр. 1	11(а); 7(б);	5(а); 3(б); 1(д);	6(а); 2(б);	14(а); 4(б);	6(а); 4(б);	
Исказ бр. 2	7(а); 9(б); 2(в);	3(а); 5(б); 1(д);	5(а); 3(б);	12(а); 6(б);	5(а); 4(б); 1(в)	
Исказ бр. 3	9(а); 7(б); 2(в)	2(а); 5(б); 2(г);	4(а); 2(б); 2(д);	16(а); 2(б);	5(а); 5(б);	
Исказ бр. 4	14(а); 3(б); 1(в);	2(а); 5(б); 2(в);	4(а); 3(б); 1(г);	15(а); 3(б);	6(а); 3(б); 1(г)	

Исказ бр. 5	9(а); 5(б); 4(г);	3(а); 5(б); 1(в);	3(а); 3(б); 2(г);	12(а); 5(б); 1в;	4(а); 4(б); (1в)	
Исказ бр. 6	9(а); 7(б); 2(д);	2(а); 6(б); 1(в);	3(а); 3(б); 2(д);	14(а); 4(б);	6(а); 3(б); 1(г)	

Табела бр.9: Табеларен приказ на кумулативните одговори на на скалите на процена на стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на Република Северна Македонија

ИСКАЗИ	***Одделение ОУЧР (5 анк.)***	***Сектор Регион.развој (8)***	***Сектор Финансии (6анк.)***	***Сектор ЕУ (6 анк.)***	***ЗБИР 25***
Исказ бр.1	4(а); 1(б);	6(а); 2(б);	3(а); 2(б); 1(д);	4(б); 2(а);	
Исказ бр.2	1(а); 3(б); 1(д);	3(а); 3(б); 2(в);	2(а); 3(б); 1д;	2(а); 4(б);	
Исказ бр.3	4(б); 1(а);	4(а); 2(б); 2(в);	1(а);1(б); 2(г); 2д;	1(а); 5(б);	
Исказ бр.4	3(а); 2(б);	5(а); 2(б); 1(д);	3(а); 2(б); 1(д);	3(а); 2(б); 1(в);	
Исказ бр.5	2(а); 3(б);	4(а); 3(б); 1(г);	3(в); 1(а); 1(б); 1д	4(б); 1(а); 1(г);	
Исказ бр.6	3(б); 1(а); 1(д);	5(а); 2(б); 1(д);	4(б); 1(а); 1(д);	4(б); 2(а);	

Ликертови скали на процена за градоначалниците

Табела бр.10: Табеларен приказ на кумулативните одговори на Ликертовите скали на процена на анкетираните градоначалници на локалните самоуправи

ИСКАЗИ	***С.Николе***	***Лозово***	***Велес***	***Штип***	***Виница***	***ЗБИР: 5***
Исказ бр.1	а	б*	а	а	а	4(а); 1(б);
Исказ бр.2	а	а	а	а	а	5
Исказ бр.3	а	а	а	а	а	5
Исказ бр.4	а	г*	а	а	а	4(а); 1(г)
Исказ бр.5	а	а	а	а	а	5

(а) „Силно се согласувам“ на сите 5 искази одговориле градоначалниците на Свети Николе, Велес, Штип и Виница; а градоначалникот на Лозово се

разликува само по дадениот одговор на исказот бр.1 со „б“: „Донекаде се согласувам“; и на исказот бр.4 со „г“: „До голем степен не се согласувам“.

10.2. Табеларна проверка на посебните хипотези со потхипотезите на истражувањето

Посебната хипотеза бр.1, со наслов: *„Вработените стручни соработници во локалните самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ унапредувањето на одделението за управување со човечки ресурси го гледаат како можност за севкупен развој на локалната самоуправа“, ја проверивме со соодветните потхипотези преку следниве прашања/листи/искази од Прашалникот; Чек-листите и Скалите на процена за стручните соработници во одделенијата за човечки ресурси (ОУЧР) - прикажани во црвена боја; за стручните соработници во другите постојни одделенија на локалните самоуправи - прикажани во кафеава боја; и за стручните соработници во Министерството за локална самоуправа (МЛС) - прикажани во зелена боја; како и на Скалите на процена наменети за градоначалниците на анкетираните 5 (пет) локални самоуправи - прикажани во плава боја во централниот и источниот дел на Република Северна Македонија*:

а) Прашањата бр.2 и бр. 5 кај стручните соработници во ЛС и во МЛС на РСМ;

б) Чек листата бр.5 кај стручните соработници во ЛС и во МЛС на РСМ;

в) Ликертовите скали на процена кај стручните соработници во ЛС и МЛС на РСМ (Исказот бр.5);

г) Ликертовите скали на процена кај градоначалниците (Исказот бр.1).

а) Прашања бр.2 и бр. 5 кај стручните соработници наменети за стручните соработници во ЛС и во МЛС на РСМ;

Прашање бр.2: „За кои од наведените внатрешни индикатори кои се однесуваат на *секторот за управување со човечки ресурси*, сметате дека можат да бидат пречка во севкупниот развој на вашата локална самоуправа/Министерство за локална самоуправа на Република Северна Македонија?“

а) Претварање на одделението (секторот) за управување со човечки ресурси само во оддел за правни работи (правна регулатива; кадровска евиденција на вработените; исплата на плати);

б) Недоволен број на релевантни стручни обуки за вработените во секторот за управување со човечките ресурси;

в) Слаба соработка со другите постојни одделенија во локалната самоуправа;

г) Недоволна соработка со поразвиени локални самоуправи во земјата и надвор од неа, со фокус на примери на добра практика во одделот (секторот) за управување со човечките ресурси;

*д) ДРУГО (наведете во означениот простор):*_____.

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.5: „Кои од наведениве видови на обуки најмногу треба да ги имплементира *секторот (одделението) за управување со човечки ресурси* во вашата општина?“

а) Подобрување на менаџерските вештини;

б) Подобрување на информатичката писменост;

в) Вештини за подобрување на пристапот до ЕУ фондовите;

г) Комуникациски вештини;

д) Лидерство и управување со тимови;

ѓ) Маркетинг;

е) Обуки за вработените стручни соработници во наведените општини преку примери на добра светска практика и јавно-приватно партнерство кај развиени странски локални самоуправи;

Друго (наведете): _____.

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

б) Чек листата бр.5 наменета за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ;

*Чек-листа бр.5: „*Од наведените *можни негативни особини во рамки на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси* во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека можат да бидат присутни во постојното работење на секторот за човечки ресурси во локалната самоуправа:

1. Одбивност кон демократска комуникација;
2. Недоследност и непостојаност;
3. Недостаток на јасна насока и цел;
5. Недоволна информираност и стручна компетентност кон обврските и вработените;
6. Непостоење на поволен тимски амбиент за мотивираност на вработените;
7. Попречување на професионалниот кариерен развој на вработениталенти рани и способни високостручни кадри“.

в) Ликертови скали на процена (исказот бр.5) наменет за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ.

Исказ бр.5: „Секторот (одделението) за управување со човечките ресурси обезбедува услови за непречен кариерен развој и мотивираност за напредок кај вработените во вашата локална самоуправа“.

а) Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.

г) Ликертови скали на процена (исказот бр.1) наменет за градоначалниците на ЛС.

Исказ бр.1: „Менаџментот на знаењата е застапен во вашата локална самоуправа успешно придонесува во реализацијата на стратешките цели во вашата локална самоуправа.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам“.*

(добиените одговори во три различни бои се прикажани во табелата бр.11).

Табела бр.11: Табеларен приказ на проверката на посебната хипотеза бр.1 со потхипотезите

Локални самоуправи/ МЛС на РМ	**С. Николе**	**Лозово**	**Велес**	**Штип**	**Виница**	**ЗБИР**
Прашање бр.2						
ОУЧР во ЛС	(3) 4а*; 3б; 2в;	*(1) г*	(4) 4б*; 2в;	(6) 3а; 4б; 2в;	(5) 2а; 3б; 2г;	***19***
Други одд. во ЛС*	(18)12а; 9б*; 10в; 11г*;	(9)3а; 7б; 2в; 4г	(8) 4б; 5в; 2г;	(18) 6б; 6в; 8г;	(10) 4а; 4б; 4г	***63***
МЛС РСМ*	(5) 2(б); 3(г)*; 2(а);	(8)4(а); 3(б); 4(г);	(6) 4(а); 3(б); 4(г);	(6)2(а); 2(б); 3(в); 3г)	/	***25***
Прашање бр.5						
ОУЧР на ЛС	(3) 3а; 3б*; 4г;	*(1) б;*	(4) 4в; 2б; 2д;	(6) 3б; 4в; 2е;	(5) 2а; 4б; 3д;	***19***
Др.одд.во ЛС	(18) 6а; 6б; 7в; 8г; 8д*; 3ѓ; 4е;	(9)8а; 3б; 5в; 3г; 4д;	(8) 5в; 3г; 3д;	(18) 7а; 6б; 8д;	(10) 6в; 4д; 4е;	***63***
МЛС РСМ	(5)4(а); 3(в)*; 3(г);	(8)2(а); 4(в); 3(г); 2д;	(6)3(а); 3(б); 3(в); 4д	(6)3(а); 2(б); 3(в); 3г	/	***25***
Чек л. бр.5						
ОУЧР на ЛС	(3) 5(3)*; 4(4); 3(7)	(1) 3; 6; 7;	(4) 3(1); 2(б); 2(7);	(6) 6(3); 3(5); 4(7);	(5)3(2); 3(3); 2(7);	**19**
Други одд. ЛС	(18)**8**(**2**)*; 8(6); 6(4)	(9)**6**(**2**); 6(3); 4(7)	(8) 5(2); 3(3); 4(7);	(18)10(3); 8(5); 4(7)	(10)5(3); 4(4); 3(7)	***63***
МЛС РСМ	(5) 4(3); 3(6); 5(7)*;	(8); 3(7); 4(6); 5(7)	(6)4(3); 2(5); 5(6); 3(7	(6)4(3); 2(5); 4(6); 3(7	/	***25***
Исказ бр.5						
ОУЧР на ЛС	(3) 3(б);	(1) 1(в);	(4) 2(а); 2(д);	(6) 6(а)*;	(5) 2(а); 3(б);	***19***
Други одд. во ЛС	(18) 9(а); 5(б); 4(г)	(9)3(а); 5(б); 1(в);	(8) 3(а); 3(б); 2(г);	(18) 12(а)*; 5(б);1в;	(10)4(а); 4(б); (1в)	***63***
МЛС РСМ	(5) 2(а); 3(б)*;	(8)4(а); 3(б); 1(г);	(6)3(в); 1(а); 1(б); 1д;	(6) 4(б); 1(а); 1(г);	/	***25***
Исказ бр.1						
Градонач.*	***а****	***б***	***а***	***а***	***а***	***5***

*ОУЧР - одделение за управување со човечки ресурси

*МЛС на РСМ – Министерство за локална самоуправа на РСМ

*ЛС - локална самоуправа

*** - ОУЧР на ЛС (одговори на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси во анкетираните локални самоуправи)**

*** - Други одд. во ЛС (одговори на стручните сорабоници во другите постојни одделенија во анкетираните локални самоуправи)**

*** -МЛС на РСМ (одговори на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа, секторот за финансии и секторот за влез во Европската Унија при Министерството за локална самоуправа на Република Северна Македонија)**

*** Градоначалници (одговори на постојните градоначалници во анкетираните локални самоуправи.**

Врз основа на добиените одговори (наведените ѕвездички со најзастапените дадени одговори со соодветно обоените наведени прашања /листи/ искази во наведените техники), може да се заклучи дека наведената посебна хипотеза бр.1 со наведените потхипотези бр.1.1.; бр.1.2.; и 1.3; беше целосно потврдена кај сите наведени во целната група.

Посебната хипотеза бр.2, со наслов: *„Поддршката на градоначалниците на локалните самоуправи за проширување на секторот за управување со човечки ресурси, со компетентни стручни кадри е во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи“,* ја проверивме со наведените потхипотези преку постојните одговори на сите 5 (пет) искази на Ликертовата скала од страна на градоначалниците на анкетираните локални самоуправи:

а) Скалите на процена наменетиза градоначалниците (исказите бр.1 - бр.5),

Исказ бр.1: „Менаџментот на знаењата е застапен во вашата локална самоуправа и успешно придонесува во реализацијата на стратешките цели во вашата локална самоуправа:

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам“.*

Исказ бр.2: „Стручното усовршување, стручните обуки и стручните компетенции на вработените во секторот (одделението) за човечки ресурси во вашата локална самоуправа се приоритетни:

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.“*

Исказ бр.3: „Како генерален менаџер на вашата локална самоуправа создавате погоден амбиент за мотивација и професионален кариерен развој кај вашите вработени стручни соработници:

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.“*

Исказ бр.4: „Постојните капацитети (човечки и технолошки) во одделението (секторот) за управување со човечки ресурси се доволни за повидно унапредување на севкупниот развој во вашата локална самоуправа:

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.“*

Исказ бр.5: „Одделението (секторот) за управување со човечки ресурси во вашата локална самоуправа придонесува во севкупниот развој, но, доколку се прошири со компетентни стручни кадри:

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.“*

(сето прикажано во табела бр.12)

Табела бр.12: Табеларен приказ на проверката на посебната хипотеза бр.2 со потхипотезите *

Градоначалници	**С.Николе**	**Лозово**	**Велес**	**Штип**	**Виница**	**ЗБИР**
Исказ бр.1	*а*	б*	*а*	*а*	а	**4(а);1(б);**
Исказ бр.2	а	*а*	*а*	*а*	а	**5**

Исказ бр.3	*а*	*а*	*а*	*а*	а	**5**
Исказ бр.4	*а*	г*	*а*	*а*	а	**4(а);1(г)**
Исказ бр.5	*а*	*а*	*а*	*а*	а	5
ЗБИР:	**5**	**3а; 1б; 1г**	**5**	**5**	**5**	**23а; 1б; 1г**

*Врз основа на добиените одговори на Ликертовата скала на процена во табелата бр.12, може да се заклучи дека наведената посебна хипотеза бр. 2, со наведените потхипотези бр. 2.1; 2.2; и 2.3., беше целосно потврдена кај сите 5 (пет) градоначалници како дел од целната група, со вкупно: 23 одговори со: „Силно се согласувам“, од вкупно можни 25 максимални одговори.

Посебната хипотеза бр.3 со наслов: *„Проширувањето на секторот за управување со човечки ресурси со компетентни и стручни кадри ќе овозможи генерирање на кодекс на однесување на вработените во практична имплементација на компаративните искуства на добрите практики на развиените европски локални самоуправи, во функција на севкупниот локален развој кај анкетираните локални самоуправи“,* ја проверивме преку следниве прашања/искази од Прашалникот, Чек листите и Скалите на процена од страна на наведената целна група:

а) Прашањата бр.1 и бр.3 на Прашалникот од затворен тип наменет за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи (ОУЧР и другите постојни одделенија во локалните самоуправи) и во Министерството за локална самоуправа на РСМ;

б) Чек листите бр.2 и бр.4 наменети за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ;

в) Скалите на процена (исказот бр.2) наменети за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ;

г) Скалите на процена наменети за градоначалниците (исказот бр.5).

а) Прашања бр.1 и бр.3 од Прашалникот од затворен тип наменет за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ;

Прашање бр.1: „За кои од наведените внатрешни показатели во врска со *секторот за управување со човечки ресурси*, сметате дека треба да се приоритетни за вашата локална самоуправа /Министерство за локална самоуправа на РС Македонија?

а) Регулирање на правни и кадровски прашања во локалната самоуправа;

б) Водење на персонални досиеја на вработените во локалната самоуправа;

в) Планирање и инплементирање на стручни обуки за вработените;

г) Процена на перформансите и учинокот на вработените во локалната самоуправа;

д) Планирање, селекција и вработување на компетентен стручен кадар;

ѓ) ДРУГО (наведете во означениот простор): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.3: „Кои од наведените можности би можеле да овозможат повидно унапредување во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ)*?

а) Можности за вработување на нови компетентни стручни кадри во секторот за управување со човечки ресурси во вашата општина во остварување на визијата и мисијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ;

б) Можности во проширување на делокругот на работа на одделението за управување со човечки ресурси во вашата локална самоуправа;

в) Можности за следење на учинокот на вработените и предлагање на мерки за рационално и ефикасно работење во сите други сектори на локалната самоуправа:

г) Можности за планирање на вработувањата и селекција на кандидатите;

д) Можности за лидерско водство и проширувањена секторот за управување со човечки ресурси во функционално користење на постојниот интелектуален човечки капитал во сите постојни сектори (одделенија) во вашата локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ)

ѓ) ДРУГО (наведете): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

б) Чек листите бр.2 и бр.4 наменети за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи и воМинистерството за локална самоуправа на РСМ

*Чек-листа бр.2: „*Од наведените индикатори(показатели) за прием на нови вработувања во одделението (секторот) за управување со човечките ресурси, означи ги (чекирај ги) само оние за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно и функционално работење на секторот за човечки ресурси во твојата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа на РС Македонија:

1. Покажување на интегритет, почит и заедничка работа во стручен тим;
2. Поседување на ентузијазам, енергичност и храброст кон работата, со солидни лидерски, комуникациски и информатички вештини;
3. Умешност во градење на хармонични меѓучовечки односи и во негување на вистински универзални вредности;
4. Самостојност во презентирање на успешна работна симулација.“

Чек-листа бр.4: „Од наведените задачи на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно работење на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси:

1. Планирање и регрутирање на човечкитересурси во локалната самоуправа;
2. Селекција на човечките ресурси во рамки на локалната самоуправа;
3. Перманентно стручно усовршување и обуки за вработените;
4. Планирање на развојот на човечките ресурси и кариерниот развој на вработените;
5. Воспоставување на доследна политика за плати и бенефиции на вработените;
6. Спроведување на евалуација за работата на вработените во локалната самоуправа;
7. Управување со правилниот и компетентен избор на стручен персонал во локалната самоуправа;
8. Создавање на деловна бизнис култура во работното опкружување на локалната самоуправа;
9. Генерирање на кодекс на однесување на вработените и негова практична имплементација:

10. Рационално користење на постојните човечки ресурси на локалната самоуправа.“

в) Скалите на процена (исказот бр.2) наменети за стручните соработници во анкетираните локални самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на РСМ;

Исказ бр.2: „Секторот (одделението) за управување со човечки ресурси врши работни задачи со кои се обезбедуваат услови за непречено функционирање на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РСМ., во управување со постојните човечки ресурси врз основа на надлежностите и компетенциите на вработените во рамки на вашата локална самоуправа:

а) *Силно се согласувам;* ***б)*** *Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.“*

г) Скалите на процена наменети за градоначалниците (исказот бр.5).

Исказ бр.5 (градоначалници): „Одделението (секторот) за управување со човечки ресурси во вашата локална самоуправа придонесува во севкупниот развој, но, доколку се прошири со компетентни стручни кадри:

а) Силно се согласувам; *б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.“*

(сето прикажано во табела бр.13)

*Табела бр.13: Табеларен приказ на проверката на посебната хипотеза бр.3**

ЛС/МЛС на РМ	**С.Николе**	**Лозово**	**Велес**	**Штип**	**Виница**	**ЗБ ИР**
Прашање бр.1						
ОУЧР на ЛС.	(3) 3б*; 3в*; 2г;	(1) 1(в); 1(д);	(4) 2б; 3в; 3д;	(6) 3б; 4в; 3г;	(5) 3б; 3в; 3д;	**19**
Други одд. ЛС	(18) 9а*; 5б; 8в*; 10г; 8д;	(9) 4а; 2б; 4в; 6д;	(8) 4б; 4в; 5г;	(18) 8а; 6б; 7в;	(10) 3а; 4б; 6в;	***63***
МЛС. на РСМ	(5) 2(б); 3(в); 3(д)*	(8) 3(б); 4(в); 4(д)	(6)2(а); 4(в); 3д;	(6)4(а); 3(б); 3(г); 3д;	-	***25***
Прашање бр.3						

ОУЧР на ЛС	(3) 3а*; 2б; 3в;	(1); а;	(4) 2а; 2в; 2г;	(6) 4а; 2б; 3в;	(5) 2а; 2б; 3г;	***19***
Други одд. ЛС	(18) 7а; 5б*; 9в; 7г; 3д;	(9) 6а; 3г; 4д;	(8) 4а; 4б; 6в;	(18) 4а; 7б; 8г;	(10) 6а; 3г; 4д;	***63***
МЛС.на РСМ.	(5) 2(а); 2(б); 5(д)*;	(8)2(а); 3(б); 2(г); 3д;	(6)4(а); 3(б); 4(д);	(6) 4(а); 3(б); 3(д);	-	***25***
Чек листа бр.2						
ОУЧР на ЛС	(3) 5(1)*; 6(2); 3(3);	(1) 1; 2;	(4)4(1); 2(2); 3(3);	(6) (1); 3(2); 2(3);	(5)4(1); 2(2); 4б	***19***
Други одд. во ЛС	(18) 5(1); 7(2); 9(3)*	(9) 5(1); 6(2); 4(3);	(8) 3(1); 4(2); 6(3)	18 8(1); 6(2); 5(3);	(10) 6(2); 4(3);	**63**
МЛС.на РСМ	(5) 3(1); 6(2)*; 3(3);	(8) 5(1); 4(2); 4(7);	(6)5(1); 4(2); 4(3);	(6) 3(1); 5(2); 2(3);	-	**25**
Чек листа бр.4						
ОУЧР на ЛС	(3) 3(3)*; 2(6); 2(10);	(1) 2; 3; 10;	(4 2(3); 3(6); 3(9);	(6) 3(3); 2(6); 3(9);	(5) 4(1); 3(3); 3(10);	**19**
Други одд. во ЛС	(18) 6(3); 8(4); 9(6)*	(9) 4(1); 5(6); 4(10)	(8) 4(6); 3(9); 4(10);	(18) 6(2); 4(4); 4(6); 6(7);	10 4(3); 5(6); 4(10);	**63**
МЛС на РСМ	(5) 3(1); 2(7); 6(9)*;	(8) 3(3); 3(5); 4(9);	(6) 3(3); 5(2); 3(9)	(6) 2(3); 4(9); 3(4);	-	**25**
Исказ бр.2						
ОУЧР на ЛС	(3) 2(а)*; 1(б);	(1) 1(а);	(4) 3(а); 1б;	(6) 4(а); 2(б);	(5) 4(а); 1(б);	***19***
Други одд. во ЛС	(18) 7(а)*; 9(б); 2(в)	(9) 3(а); 5(б); 1(д);	(8) 5(а); 3(б);	(18) 12(а); 6(б);	10 5(а); 4(б); 1(в);	***63***
МЛС на РСМ	(5) 1(а); 3(б);* 1(д);	(8) 3(а); 3(б); 2(в);	(6) 2(а); 3(б); 1д;	(6) 2(а); 4(б);	-	***25***
Исказ бр.5						
Градоначалници	а	***а***	***а***	***а***	***а***	***5***

*ОУЧР – одделение за управување со човечки ресурси

*МЛС на РСМ – Министерство за локална самоуправа на Република СеверноМакедонија

Врз основа на добиените одговори на прашањата/исказите во наведените техники, може да се заклучи дека наведената посебна хипотеза бр.3, беше потврдена кај сите наведени категории и во целната група.

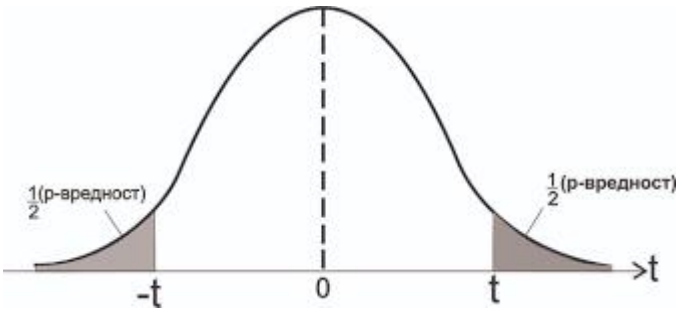
10.3. Статистичка проверка на главната хипотеза на истражувањето

Статистичката проверка на поставената главна хипотеза со наслов: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“,* во корелативен сооднос со наведените посебни хипотези и со потхипотезите, беше тестирана (проверена) преку следниве статистички методи во применетата методологија:

- *Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци во целната група (Guilford, 1968, 206);*
- *Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 за значајноста во добиените одговори од страна на целната група (Николоски,1988: 189).*
- *Пресметување на значајноста на Пирсоновиот коефициент на корелација од негрупирани податоци (Guilford, 1968, 90);*

10.3.1. Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци во целната група

Хи-квадрат тестот е многу практичен тест кој може особено да послужи кога сакаме да утврдиме дали некоја добиена фрекфенција отстапува од фрекфенцијата која ја очекуваме со одредена хипотеза *(Грубишиќ, 2004: 26)*.



. Фактички, во нашиот случај ги зедовме *дадените збирните најзастапени кумулативни одговори* на наведените прашања/искази во применетите методолошки техники кај сите 3 (три) категории на испитаници во анкетираната целна група, и тоа:

1.Стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси **(ОУЧР-19)** *во анкетираните локални самоуправи на следниве прашања/листи/искази:*

а) *Прашање бр.4 на Прашалникот од затворен тип кај стручните соработници во ОУЧР во ЛС;*

б) Чек листата бр.1 кај стручните соработници во ОУЧР во ЛС;

в) Исказот бр.5 на Ликертовата скала на процена кај стручните соработници во ОУЧР во ЛС **(внесени во црвена боја во табела бр.14)**.

2. Стручните соработници во другите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи **(ЛС-63)** *на следниве прашања/листи/искази:*

а) *Прашање бр.4 на Прашалникот од затворен тип кај стручните соработници во другите постојни одделенија во ЛС;*

б) Чек листата бр.1 кај стручните соработници во другите постојни одделенија во ЛС.;

в) Исказот бр.5 на Ликертовата скала на процена кај стручните соработници во другите одделенија во ЛС **(внесени во кафеава боја во табела бр.15)**.

3.Стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа; финансии; и ЕУ; при Министерството за локална самоуправа на РСМ **(25),** *на следниве прашања/листи/искази:*

а) *Прашања бр.4 на Прашалникот од затворен тип кај стручните соработници во МЛС на РСМ;*

б) Чек листата бр.1 кај стручните соработници во МЛС на РСМ;

в) Исказот бр.5 на Ликертовата скала на процена кај стручните соработници во МЛС на РСМ **(внесени во зелена боја во табела бр.16).**

Целта во статистичкото докажување беше да утврдиме дали добиените одговори кај сите три категории на испитаници *(стручни соработници)* се еднакво преферирани, т.е. се појавуваат подеднакво често; или некои категории на одговори се појавуваат почесто од други категории на одговори на целната група (анкетирани

25 стручни соработници во МЛС на РСМ и анкетирани 82 стручни соработници во 5-те локални самоуправи – вкупно 107 испитаници (19 во ОУЧР; и 63 во другите постојни одделенија на ЛС). За да се пресмета значајноста на ХИ-квадратот врз основа на тестирање на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци во целната група, најпрво се тестира нултата хипотеза која укажува дека нема позначаен ефект на независната врз зависната варијабла *(Њуман, 2009: 165)*. Истражувачкото прашање со нултата хипотеза во нашиот пример е дека нема позначајна разлика во добиените одговори кај целната група, т.е. сите 3 категории на одговори се појавуваат подеднакво често“.

Конкретно, нултата хипотеза во нашето истражување гласи: *„Нема разлики во ставовите кај анкетиранитестручни соработници во ЛС (ОУЧР; во другите постојни одделенија во ЛС; и во МЛС на РСМ) за функционалноста и значењето на ОУЧР во севкупниот развој на локалните самоуправи“.*

Табела бр.14: Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква веројатност на податоците кај стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните локални самоуправи **(19)**

ОУЧР	**Прашање бр.4**	**Чек листа бр.1**	**Исказ бр.5**	**ЗБИР:**
fd	34	32	20	**86**
fo	43	43	43	**129**
ЗБИР:	**77**	**75**	**63**	**215**

fd* - *добиена фрекфенција (вкупните дадени кумулативни одговори:* **86 *на целната група: стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси во анкетираните локални самоуправи на прашањето бр.4; Чек листата бр.1; и на Исказот бр.5);*

**fo* – *очекуванафрекфенција*: 43

(34 + 32 +20) = *86*

Прашање бр.4	4б; 2г; 1а;	1(а);	3а; 3б; 2г;	4а; 3б; 2г;	3а; 3б; 3г;
Чек л.бр.1	3(4); 2(6); 2(10)	1(5);	2(5); 2(6); 2(8);	4(1); 2(8); 4(10;	3(4); 3(8); 2(10)
Исказ бр. 5	3(б);	1(в);	2(а); 2(д);	6(а);	3(а); 3(б);

Прашање бр.4 ***(34):*** „Кои од наведените закани би можеле да предизвикаат потешкотии во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ):*

а) Вработен несоодветен и некомпетентен стручен кадар во секторот за управување со човечките ресурси (или затекнат од претходниот градоначалник) **(збир 12);**

б) Мал и недоволен број извршители во одделението за управување со човечки ресурси **(збир 13);**

в) Недоволен финансиски капацитет на локалната самоуправа за неопходното проширување со компетентен стручен кадар во овој битен сектор во остварување на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РС Македонија;

г)* Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност (збир 9);**

*д) ДРУГО (наведете):*_____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Чек-листа бр.1 ***(32):*** „Од наведените индикатори (показатели) означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се неопходни за функционално и ефикасно работење на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во твојата локална самоу права, или Министерството за локална самоуправа на РСМакедонија:

1. Демократски однос (**збир 5);**
2. Бизнис-знаење;
4. Етика и вредности (**збир 6);**
5. Информатичка писменост (**збир 3);**
6. Интерперсонални комуникациски вештини (**збир 4);**
7. Менаџирање на различности;
8. Евалуација и мониторинг на работата **(збир 7);**
9. Контролирање и интегрирање;

10.Креативност и компетентност **(збир 7).**

Исказ бр.5 ***(20)****:* „Секторот (одделението) за управување со човечките ресурси обезбедува услови за непречен кариерен развој, со дефиниран систем на наградување и мотивираност за напредок кај вработените во вашата локална самоуправа:

а) *Силно се согласувам* ***(10)****; б) Донекаде се согласувам* ***(6)****; в) До некаде не се согласувам* ***(1)****; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам* ***(2)****.“*

Статистичката значајност на поставената генерална хипотеза во корелативен сооднос со поставените посебни хипотези, ја пресметавме преку ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените одговори, преку следнава формула:

$\chi^2 = \sum\frac{(fd-fo)2}{fo}$каде:„$fd$“ е добиена фрекфенција, а „fo“е очекувана фрекфенција.

Врз основа на добиените збирни кумулативни одговори од целната група: стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР-**19**) во анкетираните локални самоуправи на прашањето бр.4 од Прашалникот; на Чек листа бр.1; и на Ликертовиот исказ бр.5, следи:

$$\chi^2 = \sum\frac{(34-43)2}{43} + \frac{(32-43)2}{43} + \frac{(20-43)2}{43} = 1{,}8337 + 2{,}8139 + 12{,}3023 = \mathbf{16,\ 949}$$

χ^2=16, 949 - значаен на ниво на 0,05 и о,001

Според пресметувањето на степените на слобода со df= (r-1)x(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони – има два реда, а три колони следи: (2-1)x(3-1) = **2 сс (степени на слобода)**. За да биде значаен ХИ-квадратот за добиените 2 сс (степени на слобода), треба да ја достигне минималната вредност на соодветната табела од **5,99** за да биде значаен на ниво 0,05 и **9,21** за да биде значаен на ниво 0,01. Бидејќи добиената вредност на **χ^2= 16, 949** е поголема од наведените вредности за 2 (два) степени на слобода и е значајна на двете нивоа (0,05 и 0,01), се отфрли нултата хипотеза за непостоење на позначајна разлики во добиените одговори кај категоријата испитаници: стручни соработници во ОУЧР - **19**; а се прифати алтернативната хипотеза со која независната варијабла има одредено влијание врз зависната варијабла. Оваа статистичка значајност оди во прилог на претходно поставената

генерална хипотеза во нашето истражување, дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

Табела бр.15: Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква веројатност на податоците кај стручните соработници во другите постојни одделенија во анкетираните 5 локални самоуправи **(63)**

ДРУГИ ОДД. во ЛС.	**Прашање бр.4**	**Чек листа бр.1**	**Исказ бр.5**	**ЗБИР:**
fd	44	76	62	**182**
fo	90	90	90	**270**
ЗБИР:	134	166	152	**452**

*fd *- добиена фрекфенција (вкупните одговори* **86** *на целната група стручни соработници во другите постојни одделенија во анкетираните локални самоуправи на прашањето бр.4; Чек листата бр.1; и на Исказот бр.5);*

fo – очекуванафрекфенција: 90

*ДР.ОДД. во ЛС (***44 + 76 +62 =182***)*

Прашање бр.4	3(а); 4(б); 4(г);	3(а); 5(б); 4(в);	4(а); 3(б); 4(г);	4(а); 3(б); 3(г);	
Чек листа бр.1	4(4); 6(5);10(8)	6(5); 4(7); 4(9)	2(4); 4(5); 5(10	6(1); 8(4); 8(10);	4(3); 2(4); 3(8);
Исказ бр. 5	9(а); 5(б); 4(г);	3(а); 5(б); 1(в);	3(а); 3(б); 2(г);	12(а); 5(б); 1в;	4(а); 4(б); (1в);

Прашање бр.4: „Кои од наведените закани би можеле да предизвикаат потешкотии во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ)*?

а) Вработен несоодветен и некомпетентен стручен кадар во секторот за управување со човечките ресурси (или затекнат од претходниот градоначалник) **(25);**

б) Мал и недоволен број извршители во одделението за управување со човечки ресурси **(19)**;

в) Недоволен финансиски капацитет на локалната самоуправа за неопходното проширување со компетентен стручен кадар во овој битен сектор во остварување на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РС Македонија **(7);**

г) Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност **(33);**

д) ДРУГО (наведете): _____*.“*

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Чек-листа бр.1: „Од наведените индикатори (показатели) означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се неопходни за функционално и ефикасно работење на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во твојата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа на РС Македонија:

1. Демократски однос (**6** одговори);
2. Бизнис-знаење;
4. Етика и вредности **(10);**
5. Информатичка писменост **(15);**
6. Интерперсонални комуникациски вештини;
7. Менаџирање на различности **(4);**
8. Евалуација и мониторинг на работата **(13);**
9. Контролирање и интегрирање **(4);**
10. Креативност и компетентност **(13).“**

Исказ бр.5: „Секторот (одделението) за управување со човечките ресурси обезбедува услови за непречен кариерен развој и мотивираност за напредок кај вработените во вашата локална самоуправа.

а) *Силно се согласувам **(31);** б) Донекаде се согласувам **(22)** в) До некаде не се согласувам **(3)** г) До голем степен не се согласувам **(6)** д) Не знам.“*

Врз основа на добиените збирни кумулативни одговори од целната група стручни соработници во другите постојни одделенија во анкетираните локални самоуправи (63) на прашањето бр.4 од Прашалникот; на Чек листа бр.1; и на Ликертовиот исказ бр.5, следи:

Статистичката значајност на поставената генерална хипотеза во корелативен сооднос со поставените посебни хипотези, ја пресметавме преку ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените одговори, преку следнава формула:

$\chi^2 = \sum\frac{(fd-fo)2}{fo}$ каде: „fd“ е добиена фрекфенција, а „fo“е очекувана фрекфенција.

$$\chi^2 = \sum\frac{(44-90)2}{90} + \frac{(76-90)2}{90} + \frac{(62-90)2}{90} = 23{,}511 + 2{,}1777 + 8{,}7111 = \mathbf{34,\ 399}$$

χ^2=34, 399 -значаен на ниво 0,05 и 0,01

Според пресметувањето на степените на слобода со df= (r-1)x(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони – има два реда, а три колони следи: (2-1)x(3-1) = **2 сс (степени на слобода)**.

За да биде значаен ХИ-квадратот за добиените 2 сс (степени на слобода), треба да ја достигне минималната вредност на соодветната табела од **5,99** за да биде значаен на ниво 0,05 и **9,21** за да биде значаен на ниво 0,01. Бидејќи добиената вредност на **χ^2= 34, 399** е поголема од наведените вредности за 2 (два) степени на слобода и е значајна на двете нивоа (0,05 и 0,01), се отфрли нултата хипотеза за непостоење на позначајна разлики во добиените одговори кај категоријата испитаници **стручни соработници во другите постојни одделенија на анкетираните 5 локални самоуправи - 63;** а се прифати алтернативната хипотеза со која независната варијабла има одредено влијание врз зависната варијабла. Оваа статистичка значајност оди во прилог на претходно поставената генерална хипотеза во нашето истражување, дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

Табела бр.16: Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква веројатност на податоците кај стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РС Македонија ***(25)***

МЛС на РСМ	Прашање бр.4	Чек листа бр.1	Исказ бр.5	ЗБИР

fd	44	53	25	**122**
fo	61	61	61	**183**
ЗБИР:	105	114	86	**305**

** fd - добиена фрекфенција (вкупните одговори:* **122** *на целната група: стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите за регионален развој, финансии и ЕУ во Министерството за локална самоуправа на РСМ на прашањето бр.4; Чек листата бр.1; и на Исказот бр.5);*

** fo – очекуванафрекфенција*: 61

МЛС (44 + 53 + 25) = 122

Прашање бр.4	3(а); 4(б); 4(г);	3(а); 5(б); 4(в);	4(а); 3(б); 4(г);	4(а); 3(б); 3(г);
Чек листа бр.1	4(6); 3(7); 3(8); 4(10)	4(6); 3(8); 2(9); 5(10)	4(4); 2(7); 4(8); 4(10)	5(4); 2(5); 2(6); 2(8);
Исказ бр.5	2(а); 3(б);	4(а); 3(б); 1(г);	3(в);1(а);1(б);1д;	4(б); 1(а); 1(г);

Прашање бр.4: „Кои од наведените закани би можеле да предизвикаат потешкотии во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ)*?

а) Вработен несоодветен и некомпетентен стручен кадар во секторот за управување со човечките ресурси (или затекнат од претходниот градоначалник) **(14);**

б) Мал и недоволен број извршители во одделението за управување со човечки ресурси **(15);**

в) Недоволен финансиски капацитет на локалната самоуправа за неопходното проширување со компетентен стручен кадар во овој битен сектор во остварување на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РС Македонија **(4);**

г)* Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност **(11);

д) ДРУГО (наведете): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Чек-листа бр.1: „Од наведените индикатори (показатели) означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се неопходни за функционално и ефикасно работење на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во твојата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа на РС Македонија.“

1. Демократски однос;
2. Бизнис-знаење;
4. Етика и вредности **(9);**
5. Информатичка писменост **(2);**
6. Интерперсонални комуникациски вештини (**10);**
7. Менаџирање на различности **(5);**
8. Евалуација и мониторинг на работата (**12);**
9. Контролирање и интегрирање **(2);**
10. Креативност и компетентност **(13).“**

Исказ бр.5: „Секторот (одделението) за управување со човечките ресурси обезбедува услови за непречен кариерен развој и мотивираност за напредок кај вработените во вашата локална самоуправа.

а) *Силно се согласувам **(8)**; б) Донекаде се согласувам **(11)**; в) До некаде не се со гласувам **(3)**; г) До голем степен не се согласувам **(2)**; д) Не знам **(1)**.*“

Врз основа на добиените збирни кумулативни одговори од целната група стручни соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ ***(25)*** на прашањето бр.4 од Прашалникот; на Чек листа бр.1; и на Ликертовиот исказ бр.5, следи:

Статистичката значајност на поставената генерална хипотеза во корелативен сооднос со поставените посебни хипотези, ја пресметавме преку ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените одговори, преку следнава формула:

$\chi^2 = \sum\frac{(fd-fo)2}{fo}$ каде: „fd“ е добиена фрекфенција, а „fo“е очекувана фрекфенција.

$\chi^2 = \sum\frac{(44-61)2}{61} + \frac{(53-61)2}{61} + \frac{(25-61)2}{61} = 4{,}4377 + 1{,}0491 + 21{,}245 =$ **26,731**

χ^2=26,731 – значаен на ниво 0,05 и 0,01

Според пресметувањето на степените на слобода со df= (r-1)x(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони – има два реда, а три колони следи: (2-1)x(3-1) = **2 сс (степени на слобода)**. За да биде значаен ХИ-квадратот за добиените 2 сс (степени на слобода), треба да ја достигне минималната вредност на соодветната табела од **5,99** за да биде значаен на ниво 0,05 и **9,21** за да биде значаен на ниво 0,01. Бидејќи добиената вредност на χ^2**= 26, 731** е поголема од наведените вредности за 2 (два) степени на слобода и е значајна на двете нивоа (0,05 и 0,01), се отфрли нултата хипотеза за непостоење на позначајна разлики во добиените одговори кај категоријата испитаници **стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси; и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа; финансии; и Европска Унија при Министерството за локална самуправа на РСМ - 25;** а се прифати алтернативната хипотеза со која независната варијабла има одредено влијание врз зависната варијабла. Оваа статистичка значајност оди во прилог на претходно поставената генерална хипотеза во нашето истражување, дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“*.

10.3.2. Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 во добиените одговори кај целната група

Во случаите кога се работи за две заемно исклучиви дихотомни категории *(„ДА“ – „НЕ“)*, се пресметува *ХИ-квадратот во табела 2x2.* Во докажувањето на поставената главна хипотеза на истражувањето, преку овој статистички метод, ги зедовме само дадените најмногу и најмалку застапени одговори со „ДА-НЕ“ на целната група кај 3-те групи:

- *Стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните 5 (пет) локални самоуправи;*

  - Стручните соработници во другите постојни одделенија во анкетираните 5 (пет) локални самоуправи;

  - Стручните соработници во одделението за управување со човечките ресурси и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа; финансии и Европска

Унија при Министерството за локална самоуправа на РСМ, на следниве прашања/листи/искази:

а) Прашањата бр.4, бр.5, бр.6, и бр.8 на Прашалникот кај стручните соработници во локалната самоуправа (ОУЧР и други постојни одделенија во ЛС) и кај стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ (на дадените најмногу застапени на соодветната целна група кои се поголеми од бројот 10 - со „ДА“; и најмалку застапените дадени збирни одговори помали од бројот 10 - со „НЕ“ – прикажани во табелите бр.17, бр.18, бр.19 и бр.20);

б) *Чек листите бр.3, и бр.5 кај стручните соработници во ЛС и во МЛС на РСМ (најзастапени дадени чекирани одговори (поголеми од бројот 10) со „ДА“; и најмалку дадени чекирани одговори (помали од бројот 10) со „НЕ“ - прикажани во табелите бр. 21 и бр.22);*

в) *Исказите бр.1 и бр.6 на Скалите на процена кај стручните соработници во ЛС и МЛС на РСМ на дадени одговори со: а)„Силно се согласувам“ и б)„Донекаде се согласувам“ = ДА); и в)„Донекаде не се согласувам“; г) До голем степен не се согласувам; и д) Не знам = НЕ – прикажани во табелите бр. 23 и бр.24).*

Конкретно, *истражувачките прашања во докажувањето на поставената главна хипотеза преку утврдување на значајноста на ХИ-квадратот од Табела 2x2 кај наведената целна група* беа:

- *Дали добиените одговори со „ДА-НЕ“ кај анкетираните стручни соработници на наведените прашања/листи/скали на процена во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) се разликуваат или не се разликуваат во однос на дадените одговори со „ДА-НЕ“ на стручните соработници во другите постојни одделенија во рамки на анкетираните пет локални самоуправи;*
- *Дали добиените одговори со „ДА-НЕ“ кај анкетираните стручни соработници на наведените прашања/листи/скали на процена во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во ЛС се разликуваат или не се разликуваат, во однос на дадените одговори со „ДА-НЕ“ на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите за регионален развој; финансии; и Европска Унија (МЛС на РСМ);*

Според нултата хипотеза, фрекфенцијата со која се дадени одговорите со „ДА-НЕ“ и кај двете категории на стручни соработници е иста.

Како компарација во пресметување на главната хипотеза, ги зедовме *поединечните добиени одговори кај стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси во анкетираните локални самоуправи* **(ОУЧР - обележани во црвена боја)**; *стручните соработници во другите постојни одделенија во ЛС* **(други одделенија во ЛС - обележани во кафеава боја)**; *како и поединечните одговори кај стручните соработници во ОУЧР во анкетираните локални самоуправи и стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа (ЛС); финансии; и ЕУ при Министерството за локална самоуправа на РСМ* **(МЛС на РСМ - обележани во зелена боја)** *на наведените прашања, листи и скали на процена;*

Табела бр.17: Приказ на кумулативните одговори на прашањата бр.4 и бр.5 на Прашалникот кај стручните соработници во ОУЧР и во другите постојни одделенија во ЛС

Стручни соработници(**82**)	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
ОУЧР(19)	**55 B**	**14 A**	**69**
Др.одд.ЛС (63)	**184 D**	**10 C**	**194**
ЗБИР:	**239**	**24**	**263**

**ПС. Во сите табели за пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 на Прашалникот и на Чек листите внесени се со „ДА“ најмногу најзастапените дадени збирни одговори на соодветната целна група кои се поголеми од бројот 10; додека со „НЕ“ се внесени најмалку застапените дадени збирни одговори кои се помали од бројот 10) на соодветната целна група (во оваа табела се внесени најмногу застапените и најмалку застапените одговори на прашањата бр.4 и бр.5 на Прашалникот од затворен тип кај стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР)-обележани во црвена боја и кај стручните соработници во другите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи во централниот и источниот дел на РС Македонија - обележани во кафеава боја).*

ОУЧР (за прашањата бр.4 и бр.5):

Одговори со „ДА“: (17а* + 25б* + 13г*) = **55**

Одговори со „НЕ“: (7в* + 5д* +2е*) = **14**

ОУЧР

Прашање бр.4	1а;*; 4б*; 2г*;	1(а);	3а; 3б; 2г;	4а; 3б; 2г;	3а; 3б; 3г;
Прашање бр.5	3а; 3б; 4г;	1(б);	4в; 2б; 2д*;	3б; 3в*, 2е;*	2а; 4б; 3д;*

ДР. ОДД. во ЛС (за прашањата бр.4 и бр.5):

Одговори со „ДА“: (46а* + 34б* + 30в + 47г* + 27д) = **184**

Одговори со „НЕ“: (3ѓ* + 7е*) = **10**

Прашање бр.4	7а*;10б*;3в*11г*	4а; 3б; 2г	4а; 4в; 3г;	5а; 3б; 12г;	5а; 3б; 5г
Прашање бр.5	6а; 6б; 7в; 8г; 8д; 3ѓ* 4е*;	8а; 3б; 5в; 3г; 4д;	5в; 3г; 3д;	7а; 6б; 8д;	6в; 4д; 3е*;

Прашање бр.4: „Кои од наведените закани би можеле да предизвикаат потешкотии во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа(Министерство за локална самоуправа на РСМ)?*

а) Вработен несоодветен и некомпетентен стручен кадар во секторот за управување со човечките ресурси (или затекнат од претходниот градоначалник);

б) Мал и недоволен број извршители во одделението за управување со човечки ресурси;

в) Недоволен финансиски капацитет на локалната самоуправа за неопходното проширување со компетентен стручен кадар во овој битен сектор во остварување на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РС Македонија;

г) Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност;

д) ДРУГО (наведете): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.5: „Кои од наведениве видови на обуки најмногу треба да ги инплементира*секторот (одделението) за управување со човечки ресурси* во вашата општина?

а) Подобрување на менаџерските вештини;

б) Подобрување на информатичката писменост;

в) Вештини за подобрување на пристапот до ЕУ фондовите;

г) Комуникациски вештини;

д) Лидерство и управување со тимови;

ѓ) Маркетинг;

е) Обуки за вработените стручни соработници во наведените општини преку примери на добра светска практика и јавно-приватно партнерство кај развиени странски локални самоуправи;

*Друго (наведете):*_____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{82(2576-350-41)2}{} = \chi^2 = \frac{391486450}{76782096} = = \mathbf{5,\ 099}$$

χ^2= 5, 099 - значаен на ниво: 0.05.

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула: df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови; а „k“ се колони. Бидејќи има два реда и две колони следува:

(2-1) x (2-1) = **1 сс (стерени на слобода)***;* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1сс, треба да ја достигне минималната вредност од **3.84 на ниво на значајност од 0,05**, и **6.64 на ниво на значајност од 0,01.** Бидејќи добиената вредност на **ХИ квадратот од 5,099** е поголема од наведената вредности на ХИ-квадратот и е значајна само на ниво: 0.05, – се отфрла нултата хипотеза дека фрекфенцијата на добиените одговори кај наведените

стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, а се прифати алтернативната хипотеза со која независната варијабла има одредено влијание врз зависната варијабла. Ова оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

Табела бр.18: Приказ на кумулативните одговори на прашањата бр.4 и бр.5 на Прашалникот кај стручните соработници во ОУЧР и кај стручните соработници во МЛС на РСМ

Стручни соработници(44)	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
ОУЧР(19)	**55 B**	**14 A**	**69**
МЛС. РСМ.. (25)	**63 D**	**6 C**	**69**
ЗБИР:	**118**	**20**	**138**

**ПС Во сите табели за пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 на Прашалникот и на Чек листите внесени се со „ДА“ најмногу најзастапените дадени збирни одговори на соодветната целна група кои се поголеми од бројот 10; додека со „НЕ“ се внесени најмалку застапените дадени збирни одговори кои се помали од бројот 10) на соодветната целна група (во оваа табела се внесени најмногу застапените и најмалку застапените одговори на прашањата бр.4 и бр.5 на Прашалникот од затворен тип кај стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) - обележани во црвена боја; и кај стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите при Министерството за локална самоуправа на РСМ - обележани во зелена боја).*

ОУЧР (за прашањата бр.4 и бр.5):

Одговори со „ДА“: (17а* + 25б* + 13г*) = **55**

Одговори со „НЕ“: (7в* + 5д* +2е*) **= 14**

ОУЧР

Прашање бр.4	4б*; 2г*; 1а;*	1(а);	3а; 3б; 2г;	4а; 3б; 2г;	3а; 3б; 3г;
Прашање бр.5	3а; 3б; 4г;	1(б);	4в; 2б; 2д*;	3б, 3в, 2е;*	2а; 4б; 3д;*

МЛС на РСМ:

Одговори со „ДА“: (26а* + 20б + 17в +20г = **63**

Одговори со „НЕ“: (6д) = **6**

Прашање бр.4	3(а); 4(б); 4(г)*;	3(а); 5(б); 4(в);	4(а); 3(б); 4(г);	4(а); 3(б); 3(г);
Прашање бр.5	4(а); 3(в); 3(г)*;	2(а); 4(в); 3(г); 2д	3(а); 3(б); 3(в); 4д*	3(а); 2(б); 3(в); 3г

Прашање бр.4: „Кои од наведените закани би можеле да предизвикаат потешкотии во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ)*?

а) Вработен несоодветен и некомпетентен стручен кадар во секторот за управување со човечките ресурси (или затекнат од претходниот градоначалник);

б) Мал и недоволен број извршители во одделението за управување со човечки ресурси;

в) Недоволен финансиски капацитет на локалната самоуправа за неопходното проширување со компетентен стручен кадар во овој битен сектор во остварување на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РСМакедонија;

г) Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност;

д) ДРУГО (наведете): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.5: „Кои од наведениве видови на обуки најмногу треба да ги инплементира*секторот (одделението) за управување со човечки ресурси* во вашата општина?

а) Подобрување на менаџерските вештини;

б) Подобрување на информатичката писменост;

в) Вештини за подобрување на пристапот до ЕУ фондовите;

г) Комуникациски вештини;

д) Лидерство и управување со тимови;

ѓ) Маркетинг;

е) Обуки за вработените стручни соработници во наведените општини преку примери на добра светска практика и јавно-приватно партнерство кај развиени странски локални самоуправи;

Друго (наведете): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{44(882-330-22)2}{(69x69x20x118)} = \chi^2 = \frac{12359600}{11235960} = \mathbf{1,\ 100}$$

ХИ-квадрат = 1, 100 – не езначаен на 0.05 и 0,01

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони.

Бидејќи има два реда и две колони следува:

(2-1) x (2-1) = **1 сс (стерени на слобода)***;* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1сс треба да ја достигне минималната вредност од: **3.84 на ниво на значајност од 0,05**, и **6.64 на ниво на значајност од 0,01.** Бидејќи добиената вредност на **ХИ квадратот од 1, 100** е помала од наведените вредности на 0.05, и 0,01 – се прифаќа нултата хипотеза дека фрекфенцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста. И ова оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

Табела бр.19: Приказ на кумулативните одговори на прашањата бр.6 и бр.8 на Прашалникот кај стручните соработници во ОУЧР и во другите постојни одделенија во ЛС

Стручни соработници(**82**)	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**

ОУЧР **(19)**	**35 B**	**3 A**	**38**
Др.одд. ЛС **(63)**	**118 D**	**0 C**	**118**
ЗБИР:	**153**	**3**	**156**

** Одговори под: а) со „ДА“; и одговори под б) и в) – со „НЕ“*

ОУЧР (за прашањата бр.6 и бр.8):

Одговори со „ДА“: (35а*) = **35**

Одговори со „НЕ“: (3в*) = **3**

ОУЧР

Прашање бр.6	3а;	А	3а; 1в;	5а; 1в;	5а;
Прашање бр.8	3а;	А	3а; 1в;	6а;	5а;

Одговори со „ДА“: (76а*; 22б*; 20в*;) = **118**

Одговори со „НЕ“: (0) = **0**

ДР. ОДД. во ЛС

Прашање бр.6	17а; 1в;	7а;1б; 1в	3а; 1в;	6а; 4б; 8в;	6а; 2б; 2в
Прашање бр.8	14а; 4б;	7а;1б;1в	3а; 1в;	6а; 9б; 3в;	7а; 1б; 2в;

Прашање бр.6: „Секторот за управување со човечките ресурси треба да биде главниот стожер во локалната самоуправа во планирање и реализирање на стручното оспособување, усовршување и во непречено обезбедување на напредокот и кариерниот развој на вработените во сите постојни сектори (одделенија) во локалната самоуправа?“

а) Да

б) Не

в) Не знам

(Заокружете само еден од понудените одговори?)

Прашање бр.8: „Дали сметате дека проширувањето на постојното одделение за управување со човечките ресурси со компетентен високостручен кадар повидно би придонело во севкупниот развој на вашата локална самоуправа?“

а) Да

б) Не

в) Не знам

(Заокружи само еден од понудените одговори)

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{82(354-35-41)2}{} = \chi^2 = \frac{6337288}{2058156} = \mathbf{3{,}079}$$

χ^2= 3, 079 – не е значаен на ниво 0.05 и 0,01

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула: df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони. Бидејќи има два реда и две колони, следува: (2-1)(2-1) = *1 cc (стерени на слобода);* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1cc, треба да ја достигне минималната вредност од 3.84 на ниво на значајност од 0,05, и 6.64 на ниво на значајност од 0,01. Бидејќи добиената вредност на **ХИ-квадратот од 3, 079** е помала од наведената вредност **3,84** на ХИ-квадратот на ниво 0.05 – се прифаќа нултата хипотеза дека фрекфенцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, што исто така оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

Табела бр. 20: Приказ на кумулативните одговори на прашањата бр.6 и бр.8 на Прашалникот кај стручните соработници во ОУЧР и кај стручните соработници во МЛС на РСМ

Стручни соработници **(44)**	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
ОУЧР ***(19)***	**35 B**	**3 A**	**38**
МЛС.РСМ. **(25)**	**40 D**	**10 C**	**50**

ЗБИР:	75	13	88

** Одговори под а) со „ДА“; и одговори под б) и в) – со „НЕ“*

ОУЧР (за прашањата бр.6 и бр.8):

Одговори со „ДА“: (35а*) = **35**

Одговори со „НЕ“: (3в*) = **3**

ОУЧР

Прашање бр.6	3а;	А	3а; 1в;	5а; 1в;	5а;
Прашање бр.8	3а;	А	3а; 1в;	6а;	5а;

МЛС (за прашањата бр.6 и бр.8)

Одговори со „ДА“: (40а*) = 40

Одговори со „НЕ“: (5б* + 5в*) = 10

Прашање бр.6	5(а);	6(а); 2(б);	3(а);2(б);1(в);	4(а); 2(в);
Прашање бр.8	5(а);	8(а);	4(а); 1(б)1(в);	5(а); 1(в);

Прашање бр.6: „Секторот за управување со човечките ресурси треба да биде главниот стожер во локалната самоуправа во планирање и реализирање на стручното оспособување, усовршување и во непречено обезбедување на напредокот и кариерниот развој на вработените во сите постојни сектори(одделенија) во локалната самоуправа?“

а) Да

б) Не

в) Не знам

(Заокружете само еден од понудените одговори?)

Прашање бр.8: „Дали сметате дека проширувањето на постојното одделение за управување со човечките ресурси со компетентен високостручен кадарповидно би придонелово севкупниот развој на вашата локална самоуправа?“

а) Да

б) Не

в) Не сум сигурен

(Заокружи само еден од понудените одговори)

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{44(120-350-22)2}{(38x50x13x75)} = \frac{44.63504}{1852500} = \frac{2794176}{1852500} = 1{,}508$$

χ^2= 1, 508 – не е значаен на ниво:0.05 и 0.01.

Бидејќи има два реда и две колони следува: (2-1)(2-1) = *1 сс (стерени на слобода);* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1сс, треба да ја достигне минималната вредност од 3.84 на ниво на значајност од 0,05, и 6.64 на ниво на значајност од 0,01. Бидејќи добиената вредност на **ХИ-квадратот од 1,508** не ја достигнува табеларната вредност на ХИ-квадратот, т.е. е помала од наведените вредности на ХИ-квадратот на ниво 0.05 и 0,01 – се прифаќа нултата хипотеза дека фрекфенцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, т.е. помеѓу наведените испитаници нема позначајни разлики во дадените одговори на прашањата бр.6 и бр.8 на Прашалникот, што исто така оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

Табела бр.21: Приказ на кумулативните одговори на Чек листите бр.3 и бр.5 кај стручните соработници во ОУЧР и кај стручните соработници во другите постојни одделенија во ЛС

Стручни соработници **(82)**	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
***ОУЧР* (19)**	**50B**	**15 A**	**65**
***ДР.ОДД.ЛС* (63)**	**151D**	6 **C**	**157**
ЗБИР:	**201**	**21**	**222**

**Најзастапени дадени чекирани одговори со „ДА“; и најмалку дадени чекирани одговори со „НЕ“.*

ОУЧР: (одговори на Чек листите бр.3 и бр.5):

Најмногу чекирани дадени одговори: 18(1)* + 16(3)* + 16(4)* = **50**

Најмалку чекирани дадени одговори: 3(2) + 5(5) + 7(6) = **15**

Чек л.бр.3	4(1); 3(4); 3(7);	1, 3; 7;	3(1); 2(5); 2(6);	4(1); 6(4); **2**(6);	3(1); 3(4); 3(7);
Чек л.бр.5	5(3); 4(4); 3(7);	3; 6; 7;	3(1); 2(б); 2(7);	6(3); 3(5); 4(7);	3(2); 3(3); 2(7);

ДР. ОДД. во ЛС: (одговори на Чек листите бр.3 и бр.5):

Најмногу чекирани дадени одговори: 21(1) + 19(2) + 31(3) + 26(4) + 30(6) + 24(7) = **151**

Најмалку чекирани дадени одговори: 6(5) = **6**

Чек л.бр.3	6(1); 7(3); 10(6)*	5(1); 5(4); 7(7)*	2(1); 3(5); 4(6);	4(1); 8(4); 8(6);	4(1); 3(4); 3(7)
Чек л.бр.5	8(2); 8(6); 6(4);	6(2); 6(3); 4(7)	5(2); 3(3); 4(7);	10(3); 3(5)*; 4(7);	5(3); 4(4); 3(7);

Чек листа бр.3: „Од наведените цели на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно работење на секторот за управување со човечките ресурси:

1. Остварување на еднакви можности за вработување на компетентни стручни кадри;
2. Кадровски активности во анализа и дизајнирање на работни места и работни задачи на вработените во локалната самоуправа;
3. Задржување и стимулирање на квалитетен стручен кадар во локалната самоуправа;
4. Планирање и имплементирање на стручните обуки за вработените во локалната самоуправа;
5. Усогласување на секторот за управување со човечки ресурси во рамки на локалната самоуправа со стратегијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ;
6. Создавање на организациска култура и хармонични меѓучовечки односи;

7. Генерирање на компетентен стручен тим, усогласен со стратегијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ за ефикасно менаџирање на секторот за управување со човечките ресурси во функција на севкупниот развој на локалната самоуправа.“

Чек-листа бр.5: „Од наведените *можни негативни особини во рамки на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси* во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека можат да бидат присутни во постојното работење на секторот за човечки ресурси во локалната самоуправа:

1. Одбивност кон демократска комуникација;

2. Недоследност и непостојаност;

3. Недостаток на јасна насока и цел;

5. Недоволна информираност и стручна компетентност кон обврските и вработените;

6. Непостоење на поволем тимски амбиент за мотивираност на вработените;

7. Попречување на професионалниот кариерен развој на вработени талентирани и способни високостручни кадри.“

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула: 3701776

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{82(15.151 - 50.6 - 41)2}{65.157.21.201} = \frac{303545632}{43075305} = \mathbf{7{,}047}$$

χ^2= 7, 047 – значаен на ниво: 0,05 и 0,01.

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула: df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони.

Бидејќи има два реда и две колони следува: (2-1)(2-1) = **1 сс (стерени на слобода)**; за да биде значаен ХИ-квадратот за 1сс во посебната табела за пресметување значајноста

на ХИ-квадратот, треба да ја достигне минималната вредност од 3.84 на ниво на значајност од 0,05, и 6.64 на ниво на значајност од 0,01. Бидејќи добиената вредност на **ХИ-квадратот од 7.047** е поголема од наведените вредности на ХИ-квадратот на ниво 0,05 и 0,01 – се отфрла нултата хипотеза дека фрекфенцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, а се прифаќа алтернативната хипотеза дека независната варијабла има одредено влијание врз зависната варијабла. Ова целосно оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РСМакедонија“.*

Табела бр.22: Приказ на кумулативните одговори на Чек листите бр.3 и бр.5 кај стручните соработници во ОУЧР и кај стручните соработници во МЛС на РСМ.

*Стручни соработници***(44)**	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
ОУЧР **(19)**	**50B**	**15 A**	**65**
*МЛС.РСМ.***(25)**	88**D**	10**C**	**98**
ЗБИР:	**138**	**25**	**163**

**Најзастапени дадени чекирани одговори со „ДА“; и најмалку дадени чекирани одговори со „НЕ“.*

ОУЧР: (одговори на Чек листите бр.3 и бр.5):

Најмногу чекирани дадени одговори: 18(1)* + 16(3)* + 16(4)* = **50**

Најмалку чекирани дадени одговори: 3(2) + 5(5) + 7(6) = **15**

Чек л.бр.3	4(1); 3(4); 3(7);	1, 3; 7;	3(1);2(5);2(6);	4(1); 6(4); **2**(6);	3(1);3(4);3(7);
Чек л.бр.5	5(3); 4(4); 3(7);	3; 6; 7;	3(1);2(6); 2(7);	6(3); 3(5); 4(7);	3(2);3(3);2(7);

МЛС на РСМ Чек л. бр.3

Најмногу чекирани дадени одговори: 16(1)* + 27(3)* + 21(6) + 24(7) = **88**

Најмалку чекирани дадени одговори: 4(2)* + 2(4) + 4(5) = **10**

Чек л. бр.3		5(1); 4(2)*; 4(3);	6(1)*;4(3); 3(6); 4(7)*	3(1);4(3); 2(6); 2(7);	2(1);3(3);2(4)*;2(7);
Чек л. бр.5		4(3); 3(6); 5(7);	3(7); 4(6); 5(7);	4(3);2(5); 5(6); 3(7);	4(3);2(5)*;4(6);3(7);

Чек листа бр.3: „Од наведените цели на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно работење на секторот за управување со човечките ресурси:

1. Остварување на еднакви можности за вработување на компетентни стручни кадри;
2. Кадровски активности во анализа и дизајнирање на работни места и работни задачи на вработените во локалната самоуправа;
3. Задржување и стимулирање на квалитетен стручен кадар во локалната самоуправа;
4. Планирање и имплементирање на стручните обуки за вработените во локалната самоуправа;
5. Усогласување на секторот за управување со човечки ресурси во рамки на локалната самоуправа со стратегијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ;
6. Создавање на организациска култура и хармонични меѓучовечки односи;
7. Генерирање на компетентен стручен тим, усогласен со стратегијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ за ефикасно менаџирање на секторот за управување со човечките ресурси во функција на севкупниот развој на локалната самоуправа.“

Чек-листа бр.5: „Од наведените *можни негативни особини во рамки на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси* во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека можат да бидат присутни во постојното работење на секторот за човечки ресурси во локалната самоуправа:

1. Одбивност кон демократска комуникација;
2. Недоследност и непостојаност;
3. Недостаток на јасна насока и цел;

5. Недоволна информираност и стручна компетентност кон обврските и вработените;

6. Непостоење на поволен тимски амбиент за мотивираност на вработените;

7. Попречување на професионалниот кариерен развој на талентирани и способни високостручни кадри.

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула: $\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{44(88.15 - .50.10 - 22)2}{65.98.25.138} = \frac{28019376}{21976500} = 1{,}275$

χ^2= 1, 275 не езначаен на 0.05 и 0, 01

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула: df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони.

Бидејќи има два реда и две колони следува: (2-1)(2-1) = *1 cc (стерени на слобода);* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1cc, треба да ја достигне минималната вредност од 3.84 на ниво на значајност од 0,05, и 6.64 на ниво на значајност од 0,01. Бидејќи добиената вредност на **ХИ-квадратот од 1,275** не ја достигнува табеларната вредност на ХИ-квадратот, т.е. е помала од наведените вредности на ХИ-квадратот на ниво: 0.05 и 0,01 – се прифаќа нултата хипотеза дека фрекфенцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, т.е. помеѓу наведените испитаници нема позначајни разлики во дадените одговори на Чек листите бр.3 и бр.5 на Прашалникот, што исто така оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

Табела бр.23: Приказ на кумулативните одговори на исказите бр.1 и бр.6 на Ликертовата скала на процена кај стручните соработници во ЛС во ОУЧР и во другите постојни одделенија во ЛС.

Стручни соработници **(82)**	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
***ОУЧР* (19)**	**37 B**	**1 A**	**38**

Др.одд.ЛС. (63)	119 D	6 C	125
ЗБИР:	**156**	**7**	**163**

**ДА а) „Силно се согласувам“ и б) „Донекаде се согласувам“)*

**НЕ в) „Донекаде не се согласувам“; г) „До голем степен не се согласувам“; и под д) „Не знам“.*

ОУЧР (за Исказите бр.1 и бр.6):

Одговори со „ДА“: (30а* + 7б) = **37**

Одговори со „НЕ“: (1в*) = **1**

ОУЧР

Исказ бр.1	2(а); 1(б);	1(а);	3(а);1(б);	4(а);2(б);	4(а);1(б)*;
Исказ бр. 6	3(а);	1(а);	3(а);1(б);	5(а); 1(б);	4(а);1(в)*;

ДР.ПОСТ.ОДД. во ЛС (за Исказите бр. 1 и бр.6):

Одговори со „ДА“: (76а* + 43б*) = **119**

Одговори со „НЕ“: (1в* + 1г* + 4д*) = **6**

Исказ бр.1	11(а)*; 7(б);	5(а); 3(б); 1(д);	6(а); 2(б);	14(а); 4(б);	6(а); 4(б);*
Исказ бр. 6	9(а); 7(б); 2(д);	2(а); 6(б); 1(в);	3(а); 3(б); 2(д)*;	14(а); 4(б);	6(а); 3(б); 1(г)*

Исказ бр.1: „Основни приритети во секторот за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа треба да се:

- Следење на кадровските перформанси и евиденција на досиејата на вработените;
- Мотивацијата и работниот учинок на вработените во локалната самоуправа;
- Методите на селекција, компетенција и одбирање на новоизбраните кандидати;
- Обуки за управување и разрешување на конфликти со вработените;
- Обуки во перманентно стручно усовршување на вработените во локалната самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.6: „Одделението (секторот) за управување со човечки ресурси има големо значење за севкупниот развој на локалната самоуправа и ги интегрира сите пропишани задачи на директен, или на индиректен начин со постојниот човечки капитал во вашата локална самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{82(119 - 37.6 - 44)2}{38.125.7.156} = \frac{82x21609}{5187000} = \frac{1771938}{5187000}$$

χ^2= 0, 342 –не езначаен на 0.05 и 0,01

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула: df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони.

Бидејќи има два реда и две колони следува: (2-1)(2-1) = *1 сс (стерени на слобода);* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1сс, треба да ја достигне минималната вредност од 3.84 на ниво на значајност од 0,05, и 6.64 на ниво на значајност од 0,01. Бидејќи добиената вредност на **ХИ-квадратот од 0,342** не ја достигнува табеларната вредност на ХИ-квадратот, т.е. е помала од наведените вредности на ХИ-квадратот на ниво 0.05 и 0,01 – се прифаќа нултата хипотеза дека фрекфренцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, т.е. помеѓу наведените испитаници нема позначајни разлики во дадените одговори на Ликертовите искази бр.1 и бр.6 на Скалите на искази, што исто така оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза, дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“*

Табела бр.24: Приказ на кумулативните одговори на исказите бр.1 и бр.6 на Ликертовата скала на процена кај стручните соработници во ОУЧР и кај стручните соработници во МЛС на РСМ

Стручни соработници(44)	*ДА**	*НЕ**	ЗБИР:
ОУЧР (19)	37 B	1 A	38
Стр.сораб. во МЛС РСМ. (25)	46 D	4 C	50
ЗБИР:	83	5	88

**ДА а) „Силно се согласувам“ и б) „Донекаде се согласувам“)*

**НЕ в) „Донекаде не се согласувам“; г) „До голем степен не се согласувам“; и под д) „Не знам“.*

ОУЧР (за Исказите бр.1 и бр.6):

Одговори со „ДА“: (30а* + 7б) = **37**

Одговори со „НЕ“: (1в*) = **1**

ОУЧР (на Исказите бр.1 и бр.6)

Исказ бр.1	2(а); 1(б);	1(а);	3(а); 1(б);	4(а); 2(б);	4(а); 1(б)*;
Исказ бр. 6	3(а);	1(а);	3(а); 1(б);	5(а); 1(б);	4(а); 1(в)*;

МЛС на РСМ (на Исказите бр.1 и бр.6)

Одговори со „ДА“: (24а* + 22б* = **46;**

Одговори со „НЕ“: (4д*) = **4**

Исказ бр.1	4(а); 1(б);	6(а); 2(б);	3(а); 2(б); 1(д);	2(а); 4(б);
Исказ бр.6	1(а); 3(б); 1(д);	5(а);2(б); 1(д);	1(а); 4(б); 1(д);	2(а); 4(б);

Исказ бр.1: „Основни приритети во секторот за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа треба да се:

- Следење на кадровските перформанси и евиденција на досиејата на вработените;
- Мотивацијата и работниот учинок на вработените во локалната самоуправа;
- Методите на селекција, компетенција и одбирање на новоизбраните кандидати;
- Обуки за управување и разрешување на конфликти со вработените;

- Обуки во перманентно стручно усовршување на вработените во локалната самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.6: „Одделението (секторот) за управување со човечки ресурси има големо значење за севкупниот развој на локалната самоуправа и ги интегрира сите пропишани задачи на директен, или на индиректен начин со постојниот човечки капитал во вашата локална самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = = \chi^2 = \frac{44\left(46 - 148 - \frac{N}{2}\right)2}{(38)(50)(5)(83)} =$$

$$\chi^2 = \frac{44.6400}{788500} = \frac{281.600}{788500};$$

χ^2= 0, 358 не е значаен на 0.05 и 0.01.

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула: df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони. Бидејќи има два реда и две колони, следува: (2-1)(2-1) = *1 cc (стерени на слобода);* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1cc, треба да ја достигне минималната вредност од: 3.84 на ниво на значајност од 0,05, и 6.64 на ниво на значајност од 0,01. Бидејќи добиената вредност на **ХИ-квадратот од 0,358** не ја достигнува табеларната вредност на ХИ-квадратот, т.е. е помала од наведените вредности на ХИ-квадратот на ниво 0.05 и 0,01 – се прифаќа нултата хипотеза дека фрекфенцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, т.е. помеѓу наведените испитаници нема позначајни разлики во дадените одговори на Ликертовите скали на процена - Исказите бр.1 и бр.6, што исто така оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза, дека: *„Позитивните ставови за*

функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“

10.3.3. Пресметување на Пирсонов коефициент на корелација од негрупирани податоци

Во случаите кога скоровите добиени на интервална скала се нормално дистрибуирани, и кога постои линеарен однос помеѓу варијаблите, кога зголемувањето на едната варијабла е следено со зголемување на другата варијабла, односно зголемувањето на едната варијабла да биде следено со намалување на другата варијабла, се пресметува Пирсоновиот коефициент на корелација (линеарна корелација).

Коефициентот на корелација претставува сооднос или меѓусебна поврзаност помеѓу различни појави и се применува за да се провери постоењето на функционалната врска помеѓу две варијабли (независна и зависна варијабла). Во нашиот пример независна варијабла беше одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните локални самоуправи); додека зависна варијабла беа ставовите на стручните соработници во анкетираните локални самоуправи, во Министерството за локална самоуправа на РСМ, и ставовите на постојните градоначалници за можностите и начините за поефикасно работење на одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР).

Во пресметувањето на линеарната корелација, т.е. Пирсоновиот коефициент на корелација, ги зедовме само вкупните најзастапени добиени кумулативни одговори кај стручните соработници во ОУЧР во ЛС и вкупните најзастапени кумулативни одговори кај стручните соработници во МЛС на РСМ на следниве прашања/искази: со црвена боја се обележани добиените одговори од страна на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните локални самоуправи; додека во зелена боја се обележани добиените одговори од страна на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите при Министерството за локална самоуправа на РС Македонија.

ОУЧР (вкупно 34)

Прашање бр.3	3а; 4б 3в;	1(а);	3а; 2б; 2г;	4а; 2б 3в;	2а; 2б; 3г;

ОУЧР (вкупно 37)

Чек л.бр.4	3(3); 3(6); 2(10);	1(2); 1(3); 1(10)	2(3); 3(6); 3(9);	3(3); 2(6); 3(9);	4(1); 3(3); 3(6);

МЛС (вкупно 40)

Прашање бр.3	2(а); 2(б); 5(д);	2(а); 3(б); 2(г); 3д;	4(а); 3(б); 4(д);	4(а); 3(б); 3(д);

МЛС (38 ОК)

Чек л. бр.4	3(1); 4(7); 6(9);	3(3); 3(7); 4(9);	3(3); 2(7); 3(9);	2(3); 3(7); 2(9);

Прашање бр.3: „Кои од наведените можности би можеле да овозможат повидно унапредување во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ)*?

а) Можности за вработување на нови компетентни стручни кадри во секторот за управување со човечки ресурси во вашата општина во остварување на визијата и мисијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ **(збир 13) - 12 кај МЛС;**

б) Можности во проширување на делокругот на работа на одделението за управување со човечки ресурси во вашата локална самоуправа **(збир 10) - 11 кај МЛС на РСМ);**

в) Можности за следење на учинокот на вработените и предлагање на мерки за рационално и ефикасно работење во сите други сектори на локалната самоуправа **збир (6);**

г) Можности за планирање на вработувањата и селекција на кандидатите **збир (5) - 2 кај МЛС на РСМ;**

д) Можности за лидерско водство и проширување на секторот за управување со човечки ресурси во функционално користење на постојниот интелектуален човечки капитал во сите постојни сектори (одделенија) во вашата локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ) **(збир 15).**

ѓ) ДРУГО (наведете): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Чек-листа бр.4: „Од наведените задачи на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно работење на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси:

1. Планирање и регрутирање на човечкитересурси во локалната самоуправа (**збир:4**) - 1 кај МЛС на РСМ (**збир 3**);
2. Селекција на човечките ресурси во рамки на локалната самоуправа **(збир 1);**
3. Перманентно стручно усовршување и обуки за вработените (**збир 12**) **- 8 кај МЛС на РСМ;**
4. Планирање на развојот на човечките ресурси и кариерниот развој на вработените;
5. Воспоставување на доследна политика за плати и бенефиции на вработените;
6. Спроведување на евалуација за работата на вработените во локалната самоуправа **(збир 11)**;
7. Управување со правилниот и компетентен избор на стручен персонал во локалната самоуправа **(збир 12);**
8. Создавање на деловна бизнис-култура во работното опкружување на локалната самоуправа;
9. Генерирање на кодекс на однесување на вработените и негова практична инплементација (**збир 15) – (6 кај ОУЧР);**
10. Рационално користење на постојните човечки ресурси на локалната самоуправа **(збир 3)**.“

Истражувачките прашања како предмет на статистичката обработка за значајноста на Пирсоновиот коефициент на корелација беа:

- *Дали помеѓу добиените кумулативни збирни одговори на наведените прашања/листи кај анкетираните стручни соработници во ОУЧР* **(19)** *внесени во варијаблата* **„X“ (во црвена боја)**, *и помеѓу добиените кумулативни збирни одговори кај анкетираните стручни соработници во МЛС на РСМ* **(25)** *внесени во варијаблата* **„У“ (во зелена боја)** *постои поврзаност, корелација?*

Пирсоновиот коефициент на корелација од негрупирани податоци го пресметавме преку следнава формула:

$$r = \frac{n\sum xy - \left(\sum x\right)\left(\sum y\right)}{\sqrt{n\left(\sum x^2\right) - \left(\sum x\right)^2}\sqrt{n\left(\sum y^2\right) - \left(\sum y\right)^2}}$$

(Добиените податоци за значајноста на Пирсоновиот коефициент се внесени во табелата бр.25).

Табела бр.25: Табеларен кумулативен приказ во пресметување на Пирсоновиот коефициент на корелација од негрупирани податоци

Стручни соработници: **ОУЧР/МЛСна РСМ.**	**X**	**У**	**X^2**	**$У^2$**	**ХУ**	**ЗБИР:**
Прашање бр.3	**34**	**40**	1156	1600	1360	**41,90**
Чек листа бр.4	**37**	**38**	1369	1444	1406	**42,94**
ЗБИР:	**71**	**78**	2525	3044	2766	**84,84**

$$r = \frac{44x2766 - 71x78}{Квадр,кор.};\quad r = \frac{44x2766 - 5538}{Квадр.кор.111100 - 5041 хкор.44x3044 - 6084} =$$

$$= \frac{121968}{кор.110596 хкор. - 133760} = \frac{121968}{576{,}679x365{,}732} = \frac{121968}{210909{,}96} = \mathbf{0{,}578}$$

Добиената вредност на Пирсоновиот коефициент на корелација за степенот на променливите варијабли *(Х и У) од* **r=0. 578** *покажа постоење на висока корелација во корелативната поврзаност на двете варијабли (Х - одговорите на стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР-19) во анкетираните 5 локални самоуправи); и (У - одговорите на стручните соработници во одделенијата и секторите на Министерството за локална самоуправа на РСМ -25), според следнава табела за значајноста на корелацијата:*

мала корелација - од r=0,10 до 0,29;

средна корелација - од r=0,30 до 0,49; *и*

висока корелација - од r=0,50 до1.0.

10.4. Графички приказ на статистичката проверка на главната хипотеза на истражувањето

10.4.1. Графички приказ на добиените одговори на стручните соработници во ОУЧР; во постојните одделенија на анкетираните локални самоуправи; и во МЛС на РСМ за значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци

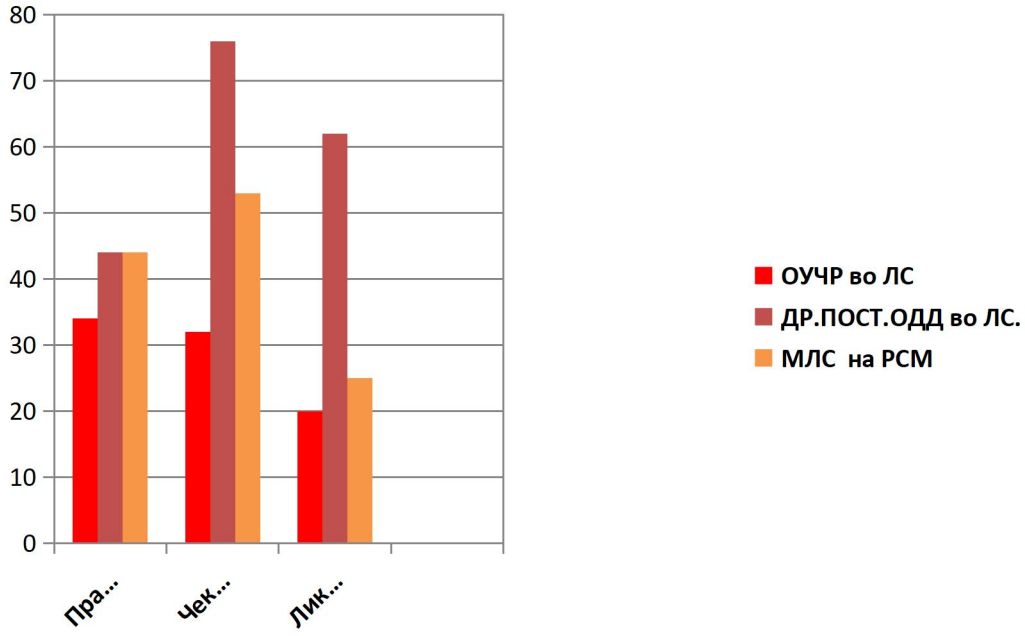


График бр.2

п...(прашање бр.4)
ч...(чек листа бр.1)
л...(ликертов исказ бр.5)

10.4.2. Графички приказ за значајноста на ХИ-квадратот од табела 2х2 во добиените одговори кај стручните соработници во ОУЧР во ЛС; и во другите постојни одделенија на анкетираните 5 (пет) локални самоуправи (табелите бр.17 и бр.21).

Табела бр.17: Приказ на кумулативните одговори на прашањата бр.4 и бр.5 на Прашалникот. кај стручните соработници во ОУЧР и во другите постојни одделенија во ЛС

Стручни соработници (82)	*ДА**	*НЕ**	ЗБИР:
ОУЧР(19)	55 B	14 A	69
Др.одд.ЛС (63)	184 D	10 C	194
ЗБИР:	239	24	263

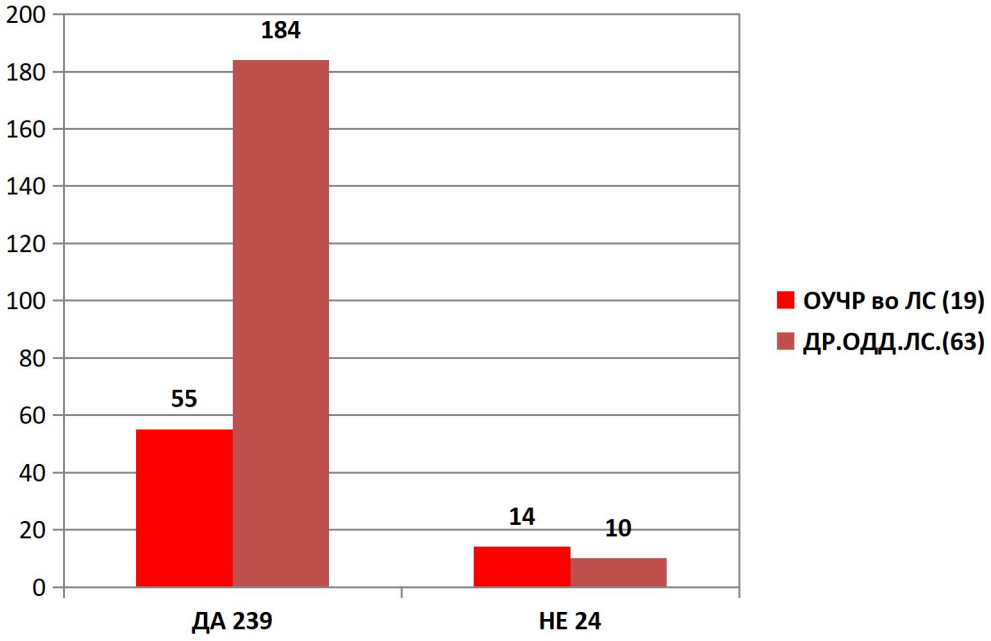


График бр.3

Табела бр.21: Приказ на кумулативните одговори на Чек листите бр.3 и бр.5 кај стручните соработници во ОУЧР и кај стручните соработници во другите постојни одделенија во ЛС

Стручни соработници (82)	*ДА**	*НЕ**	ЗБИР:
ОУЧР (19)	50 B	15 A	65
ДР.ОДД.ЛС (63)	151 D	6 C	157
ЗБИР	201	21	222

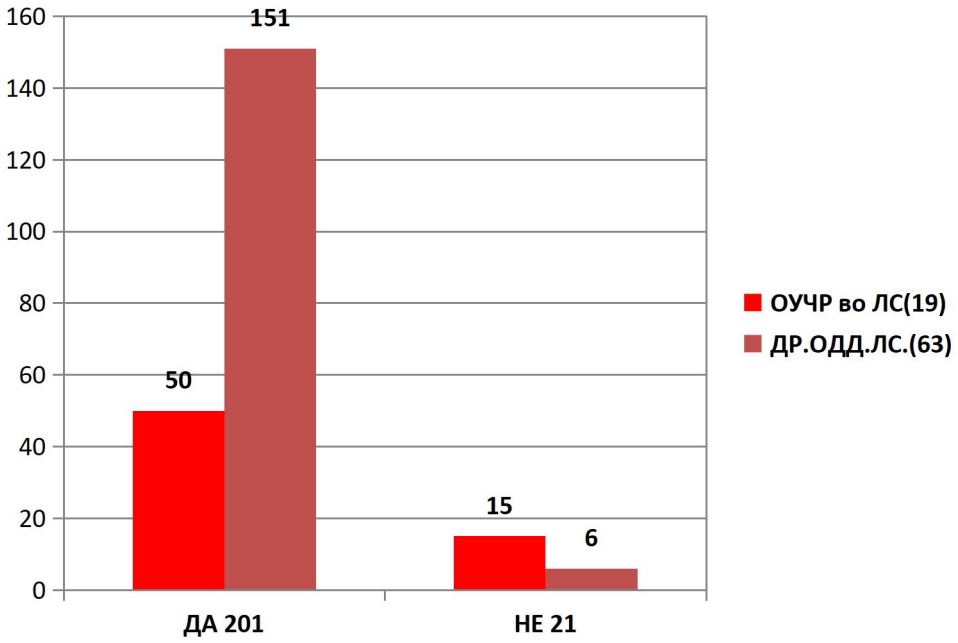


График бр.4

10.4.3. Графички приказ на добиените одговори на стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните локални самоуправи и на стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ за значајноста на Пирсоновиот коефициент на корелација

r = 0,578 - висока корелација (график според наведениот збир: 71(Х); и 78(У);

Стручни соработници: **ОУЧР/МЛСна РСМ.**	**Х**	**У**
Прашање бр.3	**34**	**40**
Чек листа бр.4	**37**	**38**
ЗБИР	**71**	**78**

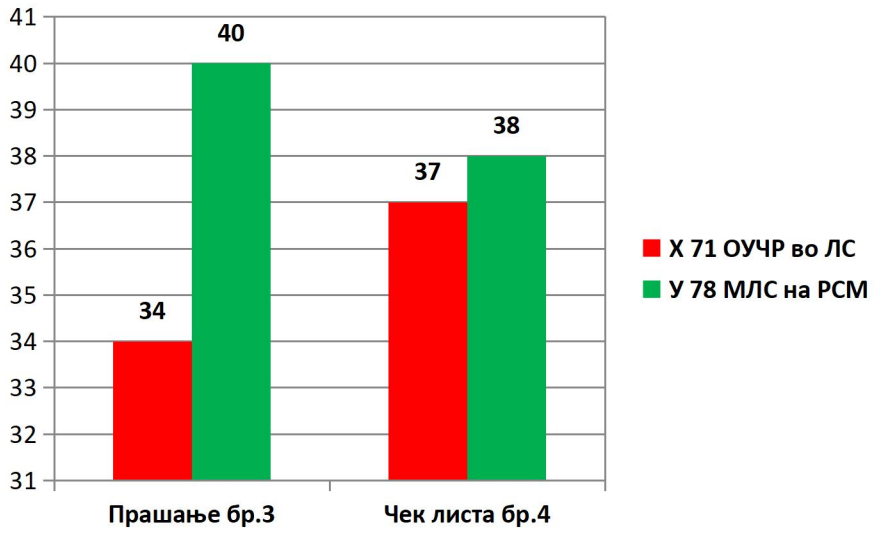

41
40
39
38
37
36
35
34
33
32
31
40
38
37
34
Прашање бр.3
Чек листа бр.4
Х 71 ОУЧР во ЛС
У 78 МЛС на РСМ

График бр.5

Завршен дел (дискусија)

„Сите заедно постигнуваме повеќе“



11 КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ОД РЕАЛИЗИРАНОТО ТЕРЕНСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

11.1. Општи заклучоци од реализираното теренско истражување

Статистичката проверка за значајноста на поставената главна хипотеза со наслов: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“,* во корелативен сооднос со наведените посебни хипотези и со потхипотезите *(потврдени и внесени во табелите бр.11, 12 и бр.13)*, беше тестирана *(проверена и потврдена)* преку следниве статистички методи во применетата методологија:

- **Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци во следнава целна група (Guilford, 1968, 206) – прикажани соодветно во постојните бои во табелите бр.14, бр.15, и бр.16):**

- Стручни соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните 5 (пет) локални самоуправи = прикажани во црвена боја;

- Стручни соработници во другите постојни одделенија во анкетираните 5 (пет) локалнаи самоуправи = прикажани во кафеава боја;

- Стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси; и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа; финансии; и Европска Унија при Министерството за локална самоуправа на РСМ.= прикажани во зелена боја.

Табела бр.14: Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква веројатност на податоците кај стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР)во анкетираните локални самоуправи **(19)**

ОУЧР	**Прашање бр.4**	**Чек листа бр.1**	**Исказ бр.5**	**ЗБИР:**
fd	34	32	20	**86**
fo	43	43	43	**129**
ЗБИР:	**77**	**75**	**63**	**215**

*fd - *добиена фрекфенција (вкупните дадени кумулативни одговори:* **86** *на целната група стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси во анкетираните локални самоуправи на прашањето бр.4; Чек листата бр.1; и на Исказот бр.5);*

fo – очекуванафрекфенција: 43

Статистичката значајност на поставената генерална хипотеза *кај стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР-19) во анкетираните локални самоуправи* ја пресметавме преку ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените одговори, преку следнава формула:

$\chi^2 = \sum\frac{(fd-fo)2}{fo}$каде:„$fd$“ е добиена фрекфенција, а „fo“е очекувана фрекфенција.

$$\chi^2 = \sum\frac{(34-43)2}{43} + \frac{(32-43)2}{43} + \frac{(20-43)2}{43} = 1{,}8337 + 2{,}8139 + 12{,}3023 = \mathbf{16,\ 949}$$

χ^2=16, 949 -значаен на ниво на 0,05 и 0,001

Табела бр.15: Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква веројатност на податоците кај стручните соработници во другите постојни одделенија во анкетираните 5 локални самоуправи **(63)**

ДРУГИ ОДД. во ЛС.	**Прашање бр.4**	**Чек листа бр.1**	**Исказ бр.5**	**ЗБИР:**
fd	44	76	62	**182**
fo	90	90	90	**270**
ЗБИР:	134	166	152	**452**

* fd - *добиена фрекфенција (вкупните одговори:* **86** *на целната група стручни соработници во другите постојни одделенија во анкетираните локални самоуправи на прашањето бр.4; Чек листата бр.1; и на Исказот бр.5);*

**fo – очекуванафрекфенција*: 90

Статистичката значајност на поставената генерална хипотеза *кај стручните соработници во другите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи (63)*, ја пресметавме преку ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените одговори, преку следнава формула:

$\chi^2 = \sum\frac{(fd-fo)2}{fo}$каде:„$fd$“ е добиена фрекфренција, а „fo“е очекувана фрекфренција.

$$\chi^2 = \sum\frac{(44-90)2}{90} + \frac{(76-90)2}{90} + \frac{(62-90)2}{90} = 23{,}511 + 2{,}1777 + 8{,}7111 = \mathbf{34,\ 399}$$

χ^2=34, 399 -значаен на ниво 0,05 и 0,01

Табела бр.16: Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква веројатност на податоците кај стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РС Македонија ***(25)***

МЛС на РСМ.	**Прашање бр.4**	**Чек листа бр.1**	**Исказ бр.5**	**ЗБИР:**
fd	44	53	25	**122**
fo	61	61	61	**183**
ЗБИР:	105	114	86	**305**

** fd - добиена фрекфенција (вкупните одговори:* **122** *на целната група стручни соработници во одделението за управување со човечки ресурси и во секторите за регионален развој, финансии и ЕУ во Министерството за локална самоуправа на РСМ. на прашањето бр.4; Чек листата бр.1; и на Исказот бр.5);*

** fo – очекуванафрекфенција*: 61

Статистичката значајност на поставената генерална хипотеза кај стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ (одделението за управување со човечки ресурси; секторите за регионален развој на локалната самоуправа; за финансии и за ЕУ), ја пресметавме преку ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените одговори, преку следнава формула:

$\chi^2 = \sum\frac{(fd-fo)2}{fo}$ каде: „fd“ е добиена фрекфенција, а „fo“е очекувана фрекфенција.

$$\chi^2 = \sum\frac{(44-61)2}{61} + \frac{(53-61)2}{61} + \frac{(25-61)2}{61} = 4{,}4377 + 1{,}0491 + 21{,}245 = \mathbf{26{,}731}$$

χ^2=26,731 – значаен на ниво 0,05 и 0,01

Според пресметувањето на степените на слобода со: df= (r-1)x(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони – има два реда, а три колони за сите три наведени табели следи: (2-1)x(3-1) = **2 сс (степени на слобода)**. За да биде значаен ХИ-квадратот за добиените 2 сс (степени на слобода), треба да ја достигне минималната вредност на соодветната табела од **5,99** за да биде значаен на ниво 0,05; и **9,21** за да биде значаен на ниво 0,01.

Бидејќи сите добиени вредности на пресметаниот ХИ-квадратот кај сите наведени три табели (**χ^2=16, 949 кај стручните соработници во ОУЧР; кај стручните**

соработници во другите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи: χ^2= 34, 399; и кајстручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ χ^2=26, 731), се поголеми од минималните вредности кои треба да ги достигне ХИ-квадратот во соодветната табела од **5, 99 (0,05); и 9,21 (0,01),** за 2 степени на слобода – сите се **значајни на двете постојни нивоа (0,05 и 0,01).**

Ова значи и отфрлање на нултата хипотеза за непостоење на позначајни разлики во добиените одговори кај категоријата испитаници кај **стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР-19); кај стручните соработници во другите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи-63**; и кај **стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси; и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа; за финансии; и за влез во Европската Унија при Министерството за локална самуправа на РСМ - 25;** а прифаќање на алтернативната хипотеза со која независната варијабла има одредено влијание врз зависната варијабла.

Оваа статистичка значајност на ХИ-квадратот кај сите наведени три табели оди во прилог на претходно поставената генерална хипотеза во нашето истражување, дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

- **Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 во добиените одговори од страна на целната група (Николоски,1988: 189) – прикажани во табелите бр.17, и бр.21.**

Значајноста на ХИ-квадратот преку табела 2x2 беше потврдена само во табелите бр. 17 и бр.21 (во другите табели наведени во методолошкиот дел), значајноста на ХИ-квадратот пресметан од табела 2x2 не беше потврдена на двете нивоа: 0,05 и 0,01.

Табела бр.17: Приказ на кумулативните одговори на прашањата бр.4 и бр.5 на Прашалникот кај стручните соработници во ОУЧР и во другите постојни одделенија во ЛС.

Стручни соработници **(82)**	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
ОУЧР(19)	**55 B**	**14 A**	**69**
Др.одд.ЛС (63)	**184 D**	**10 C**	**194**
ЗБИР	**239**	**24**	**263**

**ПС. Во сите табели за пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 на Прашалникот и на Чек листите внесени се со „ДА“ најмногу најзастапените дадени збирни одговори на соодветната целна група кои се поголеми од бројот 10; додека со „НЕ“ се внесени најмалку застапените дадени збирни одговори кои се помали од бројот: 10) на соодветната целна група (во оваа табела се внесени најмногу застапените и најмалку застапените одговори на прашањата бр.4 и бр.5 на Прашалникот од затворен тип кај стручните соработници воодделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) - обележани во црвена боја и кај стручните соработници водругите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи во централниот и источниот дел на РС Македонија - обележани во кафеава боја).*

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{82(2576 - 350 - 41)2}{} = \chi^2 = \frac{391486450}{76782096} = = \mathbf{5,\ 099}$$

χ^2= 5, 099 - значаен на ниво: 0.05.

Табела бр.21: Приказ на кумулативните одговори на Чек листите бр.3 и бр.5 кај стручните соработници во ОУЧР и кај стручните соработници во другите постојни одделенија во ЛС.

Стручни соработници **(82)**	*ДА**	*НЕ**	**ЗБИР:**
***ОУЧР* (19)**	**50 B**	**15 A**	**65**
***ДР.ОДД.ЛС* (63)**	**151 D**	**6 C**	**157**
ЗБИР	**201**	**21**	**222**

**Најзастапени дадени чекирани одговори со „ДА“; и најмалку дадени чекирани одговори со „НЕ“.*

Пресметување на значајноста на ХИ-квадратот од табела 2х2 беше преку следнава формула:

$$\chi^2 = \frac{N\left(AD - BC - \frac{N}{2}\right)2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} = \chi^2 = \frac{82(15.151 - 50.6 - 41)2}{65.157.21.201} = \frac{303545632}{43075305} = \mathbf{7{,}047}$$

χ^2= 7, 047 – значаен на ниво: 0,05 и 0,01.

Во статистичката методологија во рамки на општествените науки, значајноста на ХИ-квадратот се пресметува преку степените на слобода според следнава формула: df = (r-1)(k-1), каде „r“ се редови, а „k“ се колони.

Бидејќи има два реда и две колони следува: (2-1)(2-1) = **1 сс (стерени на слобода)***;* за да биде значаен ХИ-квадратот за 1сс во посебната табела за пресметување значајноста на ХИ-квадратот, треба да ја достигне минималната вредност од *3,84* на ниво на значајност од 0,05, и *6,64* на ниво на значајност од 0,01.

Бидејќи добиената вредност на **ХИ-квадратот од 7.047** е поголема од наведените вредности на ХИ-квадратот на ниво 0,05 и 0,01 – се отфрла нултата хипотеза дека фрекфренцијата на добиените одговори кај наведените стручни соработници со „ДА“ и со „НЕ“ е иста, а се прифаќа алтернативната хипотеза дека независната варијабла има одредено влијание врз зависната варијабла.

Ова целосно оди во прилог на претходно поставената главна хипотеза дека: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“.*

- **Пресметување на значајноста на Пирсоновиот коефициент на корелација од негрупирани податоци (Guilford, 1968, 90 - прикажани во табелата бр.25)**.

Пирсоновиот коефициент на корелација од негрупирани податоци го пресметавме преку следнава формула:

$$r = \frac{n\sum xy - \left(\sum x\right)\left(\sum y\right)}{\sqrt{n\left(\sum x^2\right) - \left(\sum x\right)^2}\sqrt{n\left(\sum y^2\right) - \left(\sum y\right)^2}}$$

$$r = \frac{44x2766 - 71x78}{Квадр,кор.}; \quad r = \frac{44x2766 - 5538}{Квадр.кор.111100 - 5041 хкор.44x3044 - 6084} =$$

$$= \frac{121968}{кор.110596 хкор. - 133760} = \frac{121968}{576{,}679x365{,}732} = \frac{121968}{210909{,}96} = \mathbf{0{,}578}$$

(Добиените податоци за значајноста на Пирсоновиот коефициент се внесени во табелата бр.25).

Табела бр.25: Табеларен кумулативен приказ во пресметување на Пирсоновиот коефициент на корелација од негрупирани податоци

Стручни соработници: **ОУЧР/МЛСна РСМ.**	**X**	**У**	**X^2**	**$У^2$**	**ХУ**	**ЗБИР:**
Прашање бр.3	**34**	**40**	1156	1600	1360	**41,90**
Чек листа бр.4	**37**	**38**	1369	1444	1406	**42,94**
ЗБИР	**71**	**78**	2525	3044	2766	**84,84**

Добиената вредност на Пирсоновиот коефициент на корелација за степенот на променливите варијабли: *(X и У) од* **r=0. 578** *покажа постоење на висока корелација во корелативната поврзаност на двете варијабли (X - одговорите на стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР-19) во анкетираните 5 локални самоуправи – обележани во црвена боја); и (У- одговорите на стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси; и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа; финансии; и Европска Унија при Министерството за локална самоуправа на РСМ - 25)*, според следнава табела за значајноста на корелацијата:

мала корелација - од r=0,10 до 0,29;
средна корелација - од r=0,30 до 0,49; и
висока корелација - од r=0,50 до1.0.

11.1.1. Потврдување на главната хипотеза од страна на градоначалниците

Како дополнително потврдување на поставената главна хипотеза на истражувањето е и следнава табела со следниве комплетно дадени одговори на Ликертовата скала на процена од страна на сите 5 (пет) градоначалници во анкетираните локални самоуправи во централниот и источниот дел на РСМ*:*

а) „Силно се согласувам“; и б)„Донекаде се согласувам“; = ДА; и
в) „Донекаде не се согласувам“; г) До голем степен не се согласувам“; и
д) „Не знам“ = НЕ) (прикажани во табелата бр.10).

Табела бр.10: Табеларен приказ на кумулативните одговори на анкетираните Градоначалници на локалните самоуправи на Ликертовите скали на процена

ИСКАЗИ:	*С.Николе*	*Лозово*	*Велес*	*Штип*	*Виница*	*ЗБИР:5*
Исказ бр.1	а	б*	а	А	а	4(а);1(б);
Исказ бр.2	а	а	а	А	а	5
Исказ бр.3	а	а	а	А	а	5
Исказ бр.4	а	г*	а	А	а	4(а);1(г)
Исказ бр.5	а	а	а	А	а	5

(„Силно се согласувам“ на сите 5 искази одговориле градоначалниците на Свети Николе, Велес, Штип и Виница); а градоначалникот на Лозово се разликува само по дадениот одговор на исказот бр.1 со „б“: „Донекаде се согласувам“; и на исказот бр.4 со „г“: „До голем степен не се согласувам“).

11.1.2. Графички приказ во статистичката проверка на значајноста на главната хипотеза на истражувањето

Графичките прикази во статистичкото потврдување на поставената главна хипотеза на истражувањето за значајноста на применетите статистички методи:

- Значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на податоците;
- Значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2; и
- Значајноста на Пирсоновиот коефициент на корелација;

се *прикажани во следниве графици бр.2, 3, 4 и бр.5*:

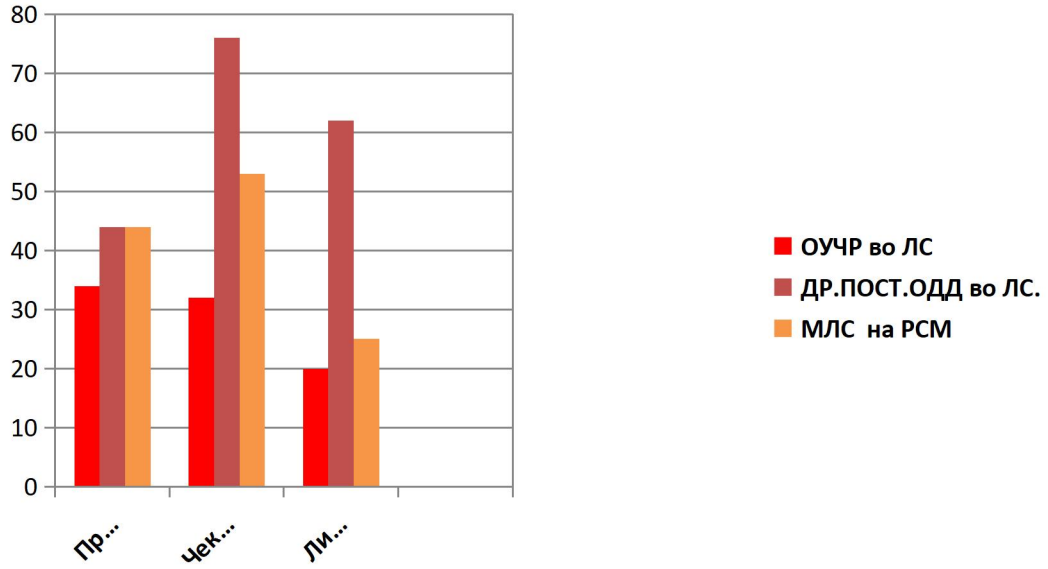


График бр.2: Графички приказ на добиените одговори на стручните соработници во ОУЧР; во постојните одделенија на анкетираните локални самоуправи; и во МЛС на РСМ за значајноста на ХИ-квадратот врз основа на хипотезата за еднаква распределба на добиените податоци

п...(прашање бр.4)

ч...(чек листа бр.1)

л...(ликертов исказ бр.5)

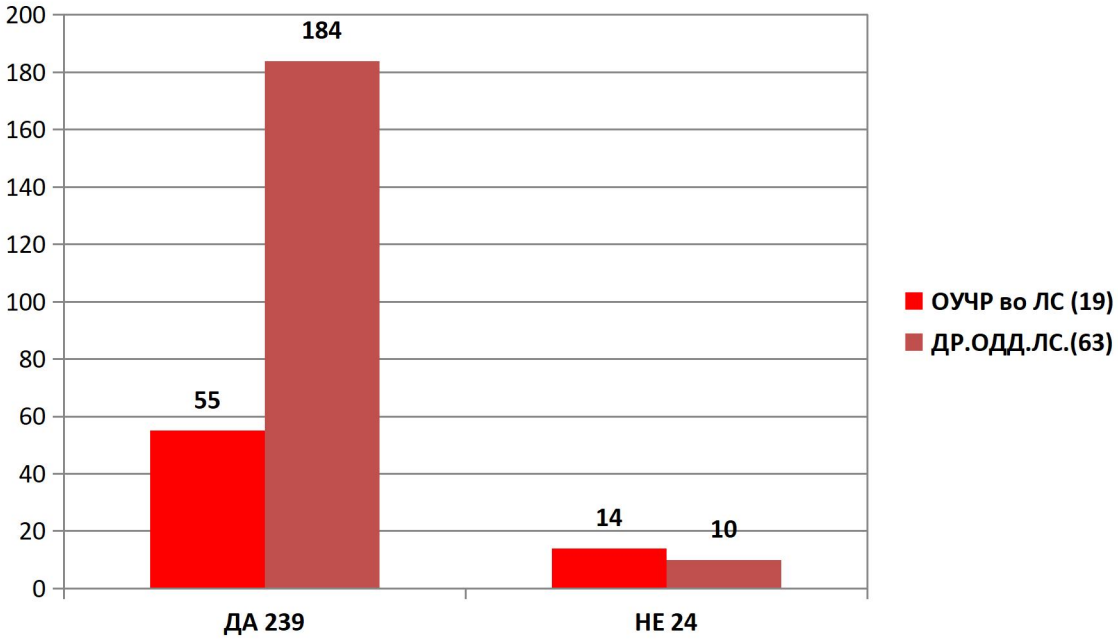


График бр.3: Графички приказ за значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 во добиените одговори на прашањата бр.4 и бр.5 кај стручните соработници во ОУЧР во ЛС; и во другите постојни одделенија на анкетираните 5 (пет) локални самоуправи (за табела бр.17)

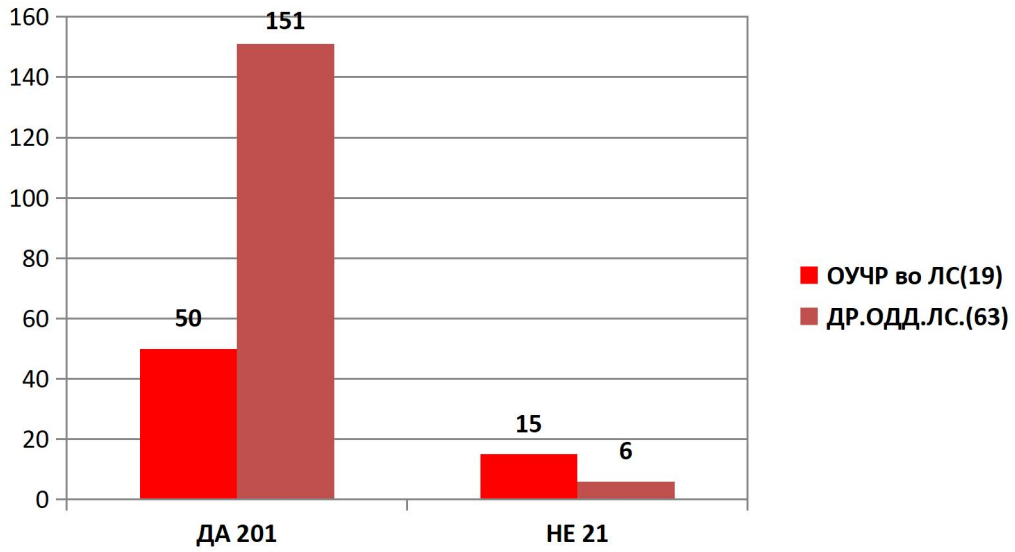


График бр.4: Графички приказ за значајноста на ХИ-квадратот од табела 2x2 во добиените одговори на Чек листите бр.3 и бр.4 кај стручните

соработници во ОУЧР во ЛС; и во другите постојни одделенија на анкетираните 5 (пет) локални самоуправи (за табела бр.21)

r = 0,578 - висока корелација (график според наведениот збир: 71(Х); и 78(У);

Стручни соработници: **ОУЧР/МЛСна РСМ.**	**Х**	**У**
Прашање бр.3	**34**	**40**
Чек листа бр.4	**37**	**38**
ЗБИР	**71**	**78**

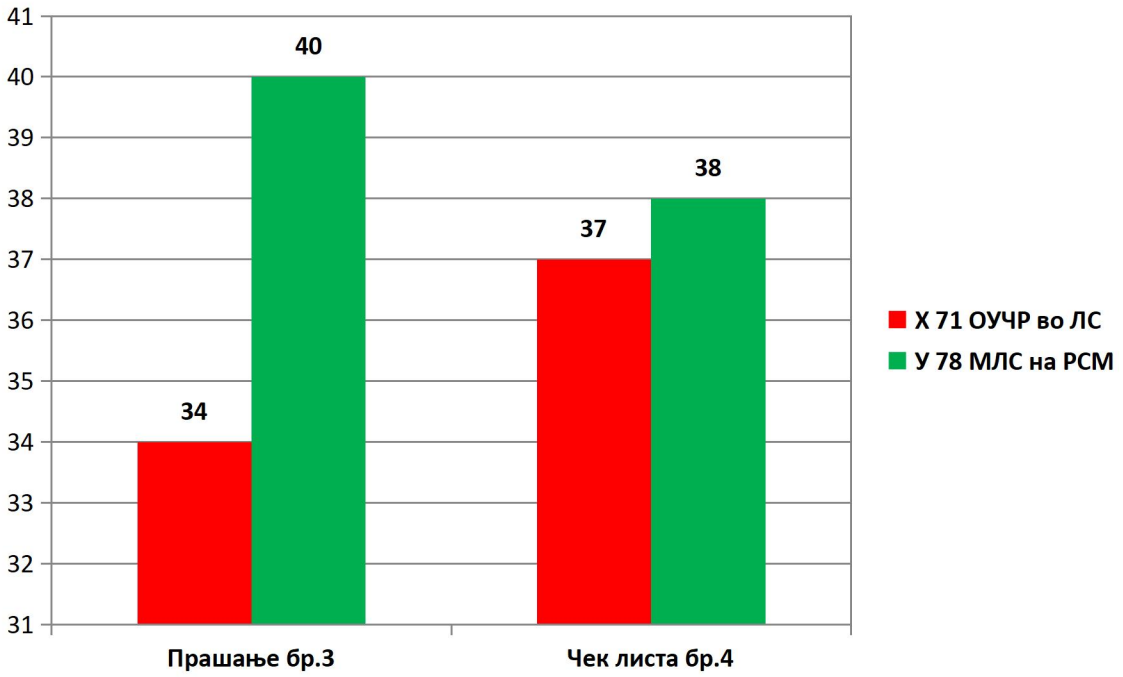


График бр.5: Графички приказ на добиените одговори на стручните соработници во одделенијата за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во анкетираните локални самоуправи, и на стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ за значајноста на Пирсоновиот коефициент на корелација

Сето наведено, оди во прилог на целосно потврдување на поставената главна хипотеза со наслов: *„Позитивните ставови за функционалноста и значењето на*

одделението за управување со човечки ресурси ќе придонесат во севкупниот развој на локалните самоуправи во РС Македонија“

11.2. Посебни заклучоци од реализираното теренско истражување

Во посебни заклучоци, реализираното истражување ја покажа и следнава делумна проблемска ситуација, особено на *прашањето бр.9 од Прашалникот од затворен тип:*

а) Присутната колизија кон функционалноста на работата и проширувањето на одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР), дадена во дел од одговорите *кај стручните соработници, вработени во ОУЧР во анкетираните 5(пет) локални самоуправи; во одговорите кај стручните соработници во постојните други одделенија* на анкетираните 5(пет) локални самоуправи; и *кај стручните соработници вработени во одделението за управување со човечки ресурси; и во секторите за регионален развој на локалната самоуправа, финансии и Европска Унија (ЕУ) при Министерството за локална самоуправа на РСМ (прикажани во табелите бр.1,2, и бр.3).*

Прашање бр.9: „На следнава скала со наведените степени од 1 до 5, наведете го вашиот став за следниве придобивки од проширувањето на одделението за управување со човечките ресурси со компетентен високостручен кадар:

- Порационално и поефикасно работење на локалната самоуправа во целина.

1 2 3 4 5

- Интерактивно тимско работење во погодна креативна атмосфера со сите постојни одделенија во рамки на локалната самоуправа.

1 2 3 4 5

- Континуирано планирањеи реализирање на обуки за стручно оспособување и усовршување на вработените во сите постојни одделенија на локалната самоуправа.

1 2 3 4 5

- Перманентна евалуација на перформансите и создадена можност за доследен кариерен развој на вработените во сите постојни одделенија на локалната самоуправа.

1 2 3 4 5

- Унапредена функционалност на одделението за управување со човечките ресурси во севкупниот футуролошки развој на анкетираните локални самоуправи од централниот и источниот дел на Република Северна Македонија.

1 2 3 4 5

(наведете со заокржување само на еден од наведените степени од бр.1 - најмала оценка до бр.5 - најголема оценка)"

Приказот на кумулативните одговори на прашањето бр.9 на Прашалникот кај стручните соработници во одделението за управување со човечки ресурси(ОУЧР); во другите постојни одделенија на анкетираните локални самоуправи; и кај стручните соработници во Министерството за локална самоуправа на РСМ, со заокружени одговори со оценка: 4 и 5 со „ДА" и заокружени одговори со оценка 1 и 2 со „НЕ" е следен: **ОУЧР = 19** *(вкупно* **7** *одговори со 5; вкупно* **8** *одговори со 4; и вкупно* **4** *одговори со 3).*

Прашање бр.9 **ОУЧР**	55555(2одг) 44444(1одг)	55555 (1одгов.)	44444(2) 33333(2)	55555(2) 44444(2) 33333(2)	44444(3) 55555(2) одговори

ДР. ОДД. во ЛС = 63 (вкупно **20** одговори со оцена 5; вкупно **26** одговори со оцена 4; вкупно **16** одговори со оцена 3; и вкупно **1** одговор со оцена 2),

Прашање бр.9 **ДР. ОДД. во ЛС**	55555 (9 одг.). 44444 (6 одг.) 33333 (2 одг.) 22222 (1 одг.)	55555 (2одг.) 44444 (4одг.) 33333 (3одг.)	55555(2) 44444(3) 33333(3)	55555(4 одг.) 44444(8 одг.) 33333 (6 одг)	55555(3 одг.) 44444(5 одг.) 33333(2 одг.)

МЛС на РСМ = 25 *(вкупно* **8** *одговори со оцена 5; вкупно* **10** *одговори со оцена 4; и вкупно* **7** *одговори со оцена 3).*

Прашање бр.9 **МЛС на РСМ.**	55555(3 одг.) 44444(2 одг.)	55555(5 одг.) 44444(3 одг.)	44444(2 одг) 33333(4одг.)	44444 (3одг.) 33333 (3 одг.)

б) Пројавени други проблемски предизвици во реализираното истражување

Во реализацијата на теренското истражување особено се фрапантни добиените одговори **(53)** од страна на целната група на *прашањето бр.4 од Прашалникот од затворен тип* **(под г)***;* како можен иден предизвик во неминовното надминување на оваа многу присутна реална појава кај нас, со посебен фокус кон селекција на високостручен, обучен и компетентен кадар во локалната самоуправа.

***г)* Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност;**

Вкупно добиените одговори **(53)** на *прашањето бр.4 од Прашалникот (под г)* се следни:

Стручни соработници во ОУЧР во анкетираните 5 локални самоуправи = **9г**

Прашање бр.4	1а; 4б; **2г**;	а	3а; 3б; **2г**;	4а; 3б; **2г**;	3а; 3б; **3г**;

- Стручни соработници во другите постојни одделенија во анкетираните 5 локални самоуправи = **33г**

Прашање бр.4	7а;10б;3в; **11г**;	4а; 3б; **2г**	4а; 4в; **3г**;	5а; 3б; **12г**;	5а; 3б; **5г**;

- Стручни соработници во секторите за финансии и за Европска Унија (ЕУ) во анкетираните 5 локални самоуправи = **11г**

Прашање бр.4	3(а); 4(б); **4(г)**;	3(а); 5(б); 4(в);	4(а); 3(б); **4(г)**;	4(а); 3(б); **3(г)**;

Прашање бр.4: „Кои од наведените закани би можеле да предизвикаат потешкотии во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ):*

а) Вработен несоодветен и некомпетентен стручен кадар во секторот за управување со човечките ресурси (или затекнат од претходниот градоначалник);

б) Мал и недоволен број извршители во одделението за управување со човечки ресурси;

в) Недоволен финансиски капацитет на локалната самоуправа за неопходното проширување со компетентен стручен кадар во овој битен сектор во остварување на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РС Македонија;

***г)* Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност;**

д) ДРУГО (наведете): _____.“

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

11.3. Препораки од реализираното теренско истражување во 5 (пет) локални самоуправи во централниот и источниот регион на РС Македонија

Одделението за човечки ресурси е од витално значење за севкупниот развој на сите постојни одделенија во рамки на локалната самоуправа, а во блиска иднина треба да биде базичниот мотиватор и реализатор на сите активности поврзани со човечкиот интелектуален капитал во рамки на локалната самоуправа.

Во тој контекст, ги предлагаме следниве препораки од значење за севкупниот развој на локалната самоуправа во нашата земја:

- Доследна примена на моделот на интегритет како составен дел на доброто управување кој видно придонесува во севкупниот развој (демократичност, независност, професионалностс, отчетност и етичност) во извршувањето на надлежностите утврдени со законските прописина локалната самоуправа *(Лазарова и др.2018: 69).*

- Воспоставување на функционална кадровска евиденција во рамки на локалната самоуправа која ќе ги опфати кумулативните податоци за вработените во органите на локалната самоуправа; јавните претпријатија и јавните установи.

- Во функција на унапредување на транспарентноста, да се објавуваат и редовно ажурираат податоците на веб-страниците на локалната самоуправа за огласување на слободни работни места; за ранг-листите на кандидатите кои се пријавиле на огласот; како и известувања за одржаните обуки кои на годишно ниво ги завршиле локалните службеници и други вработени во локалната самоуправа.

- Целосно доследно почитување и на Законот за рамномерен регионален развој;

- Активно вклучување на граѓаните и невладиниот сектор во одлучување за прашања од локален интерес;

- Општините, дел од своите изворни надлежности да ги делегираат на приватниот сектор во функција на афирмирање и поголема искористеност на јавно-приватните партнерства, чијшто бенефит би бил во обезбедување на поквалитетни, поефикасни и поекономични јавни услуги за граѓаните *(Шумановска – Давитковска, 2016: 14).*

- Создавање веб-портал кој ќе ги прикаже и евидентира сите алатки за учество на граѓаните; како и обуки за раководителите во локалната самоуправа за конкретна вклученост и учество на граѓанскиот сектор и образовните институции, преку кои ќе се обезбеди подлабоко партнерство со локалната самоуправа *(Мемети – Креци, 2016: 29).*

- Организирање тимови и фокус-групи со обучени експерти за консултации со граѓаните за поголема отчетност во работата на локалната самоуправа;

- Организирање *„отворени врати“* на поединечни служби/одделенија, или членови на локалната самоуправа; членови на парламентарни комисии; или вработени во локалната администрација (*постоењето на фиксни термини е подобро од стратегијата „Секој ден е отворен ден“*);

- Истражување на јавното мислење преку анкети и интервјуа, со неопходна експертиза при формулирањето на прашања, изборот на испитаници и толкувањето на одговорите (*Milisavljević, 2006: 103).*

- Воведување на практика во испитување на задоволството на граѓаните од услугите што ги дава локалната администрација - спроведување на годишни анкети и *„Книга за впечатоци на граѓаните“* со анализа на резултатите, коментари и менување на процедурите во согласност со коментарите.

- Еднаков третман до ресурсите, добивките, услугите и *еднаква вклученост на мажите и жените* во креирањето, донесувањето, спроведувањето, следењето и еалуацијата на одлуките на локално ниво *(Лазарова и др.2018: 62).*

- Воспоставување на сопствена објективна процедура од страна на локалната самоуправа и одделението за управување со човечки ресурси за конкретно регрутирање на нови стручни кадри во согласност со Законот за државни службеници, без политичко и партиско пазарење. При проверката на професионалните квалификации, знаења и вештини

на кандидатите по објавениот конкурс, да се воведат и задолжителни писмени форми на оценување, како што се: есеи, примероци од работа, или студии на случај.

- Унапредување на планирањето на човечките ресурси преку експертска поддршка во креирање на планови за најмалку 2-3 години однапред за обуките на локалните службеници и вработените во локалната самоуправа, како и воспоставување на систем за мерење на квалитетот и ефектите од реализираните обуки, преку анализа, следење и евалуација на програмите за обуките.

- Воспоставување на објективен и праведен систем за бенефиции, наградување и кариерен развој на вработените во локалната самоуправа.

- Усвојување на локални антикорупциски планови со воспоставени механизми за нивно следење, спроведување и информирање на јавноста за постигнатите конкретни резултати во справување, или искоренување на корупцијата *(Михајловиќ, В. 2022: 81)*.

- Успешна имплементација на Акцискиот план за доследно спроведување на Стратегијата за професионален развој и етичкиот кодекс на вработените во единиците на локалната самоуправа.

- Посебен акцент и приоритетна цел локалните самоуправи да посветат на управувањето со интелектуалниот човечки капитал во рамки на стручните способности и компетенции, мотивацијата и продуктивноста на вработените во локалната самоуправа, како клучни детерминанти за ефективна локална самоуправа во воспоставување на квалитетни системи за управување со човечките ресурси, користење на информатичко-компјутерската технологија (ИКТ), но и воспоставена практика во систем на конкретна одговорност и активно демократско учество на граѓаните во своите локални самоуправи.

11.4. Футуролошки насоки и предлози за идните истражувачи

Постојните одделенија за управување со човечките ресурси во анкетираните 5 локални самоуправи во централниот и источниот дел на РС Македонија, неопходно е да бидат проширени со компетентен високостручен кадар за поефикасно менаџирање на човечките ресурси во рамки на локалната самоуправа (анализа на работата; стратешко планирање на работните места; еднакви можности за вработување според родовата еднаквост; етичност и праведност во бенефициите и кариерниот развој и во рамки на перманентното стручно усовршување на вработените во локалната самоуправа).

Врз основа на наведените препораки, се наведени и следниве *футуролошки предлози за идните истражувачи* во рамки на локалната самоуправа:

- Воспоставување на соодветна институционална рамка во вршење на работните задачи во управувањето со човечките ресурси која би одговарала на големината на локалната самоуправа и бројот на вработени *(Михајловиќ, 2022: 81);*

- Јасно дефинирање на *(неминовните) проширени надлежности на одделението за управување со човечки ресурси во рамки на локалната самоуправа*, како идна примарна обврска на локалната власт;

- Неопходно проширување на сите постојни одделенија за управување со човечки ресурси (ОУЧР) во наведените 5 (пет) локални самоуправи со компетентен високостручен кадар со зголемен обем на активности децидно наведени и во постојните систематизации на работните места кои ќе вклучуваат објективна селекција на кадарот; релевантни обуки во стручно оспособување и усовршување, процена на ефектите од реализираните обуки; како и управување со перформансите на вработените и нивниот кариерен развој;

- Проширување на одделението за човечки ресурси во рамки на постојните пет локални самоуправи во централниот и источниот дел на РС Македонија со вработени високостручни кадри од различни образовни профили - менаџери, правници, економисти, психолози, инженери, информатичари, кои ќе бидат носители на современите предизвици на научно-технолошката индустрија и промотори на иновациите и примерите на добра светска практика на современите локални самоуправи во Европа;

- Преку неговото проширување со компетентен високостручен кадар (со тенденција во идниот период да биде проширена и на ниво на РСМ), би се реализирале и сите промотивни активности во рамки на наведените локални самоуправи (селекција на кадарот по транспарентно објавени огласи; проектни активности; управување со перформансите на вработените и нивниот кариерен развој; обуки за вработените стручни соработници во сите постојни одделенија на наведените општини; како и перманентна грижа за развој и стимулација на човечките ресурси во рамки на наведените локални самоуправи);

- Почеста примена на иновативни методи за проценка на потребата од кариерен развој и напредување во професионалната кариера, фундиран на заслуги, перманентно стручно усовршување и унапредување на вработените стручни соработници во локалната самоуправа);

- Подобрена примена на нови инструменти за управување со човечки ресурси и нивно континуирано унапредување (планирање на човечки ресурси, систематизација и организација на работните места, регрутирање и избор на вработени, поддршка за практиканти и нови вработени, професионален развој и обука на вработените, следење и оценување на работата и резултатите на вработените, стимулации за вработените, еднакви можности за вработување според родовата еднаквост; етичност и праведност во бенефициите и кариерниот развој);

- Воспоставување на пракса во изработка и јавно објавување на годишни извештаи за конкретното спроведување на етичкиот Кодекс на локалните (државни) службеници *(Михајловиќ, 2022: 81);*

- Според Европскиот водич за развој на управувањето со задоволството на корисниците во јавниот сектор (локалната и државната администрација), во идниот период и кај нас можат да се користат следниве техники во рамки на локалната самоуправа при испитување на задоволството на корисниците - граѓаните од страна на јавниот сектор:

- Консултации со персоналот директно вклучен во давање на услугите;

- Истражување во континуитетот на задоволството на граѓаните за извршените услуги;

- Тестирање на функционалноста на веб-анализата на локалната самоуправа;

- Континуирана анализа на жалбите и предлозите од страна на граѓаните;

- Доследна примена на групни интервјуа; панел дискусии; граѓански повелби; фокус-групи; и користење на информатички технологии *(Mešić-Huskić, 2008: 47);*

- Воспоставување на редовна практика во континуирано имплементирање на искуствата и примерите на добра локална практика на развиените европски локални самоуправи.

X XX

Во контекст на наведените препораки и футуролошки предлози, во функција на креирање промени како еден вид на *„нова парадигма“ („нова законитост“) во менаџирањето со човечкиот интелектуален капитал, ја предлагаме следнава футуролошка визија за идниот развој, со проширена дејност на одделението за управување со човечки ресурси (ОУЧР) со опфат на повеќе работни сектори во рамки на*

постојните одделенија за управување со човечки ресурси (ОУЧР), како најкомпетентни одделенија кои ќе го имаат потребниот капацитет и стручност во канализирање на постојниот човечки интелектуален капитал во функција на унапредување на севкупниот развој во работата на локалната самоуправа *(сопствен предлог на авторот на магистерскиот труд:*

1. Работен сектор за кадровски прашања и планирање на нов квалитетен стручен кадар (според насоките на Европската повелба за локалната самоуправа во проверка на способностите, компетенциите и нивна селекција, регрутирање и вработувања согласно Законот за државни службеници во нашата земја); фактички, општините во дослух со постојните одделенија за управување со човечки ресурси да развијат сопствени процедури за вработување на нови кадри; со прецизно наведени индикатори (показатели) во процесот на регрутирање, селекција и вработување на идните кадри, и да ја прецизираат улогата на локалните функционери во целиот процес; без политички пазарења, или пак, партиски вработувања);

2. Работен сектор за процена на перформансите на вработените (со воспоставен систем на мерење на учинокот од работата на вработените во локалната самоуправа, со јасно дефиниран систем на бенефиции, стимулации, наградувања и напредувања во кариерниот развој на вработените во локалната самоуправа);

3. Работен сектор за проектни истражувања од витален интерес за развојот на урбаните и руралните средини во рамки на локалната самоуправа (преку аплицирање во фондови на Европската Унија; како и преку јавно-приватно партнерство со домашни и странски фондации; партнерства со невладиниот сектор и сл.; како релевантна можност да се задржат и мотивираат најспособните и талентирани кадри во општините);

4. Работен сектор за планирање, реализација и евалуација на квалитетот и ефектите на стручните обуки (во имплементирање на перманентното и континуирано стручно оспособување и усовршување на вработените и на раководителите во сите постојни одделенија во рамки на локалната самоуправа);

5. Работен сектор за директна комуникација со граѓаните и медиумите во истражувања на задоволството на корисниците на услугите во органите на локалната самоуправа (истражувања за континуирани, иновативни и функционални модели во активното вклучување на граѓаните во донесување на одлуки од витален интерес за граѓаните; во непосредна имплементација на примери на добри практики од развиените локални самоуправи во Европа и сл.; како и во конструктивна и функционална соработка со мас-медиумите на локално и национално ниво).

Постојните одделенија за управување со човечките ресурси во анкетираните 5 (пет) локални самоуправи во централниот и источниот дел на РС Македонија, неопходно е да бидат проширени со компетентен високостручен кадар за поефикасно менаџирање на човечките ресурси во рамки на локалната самоуправа. Сето наведено, сугерира за повидно менување и неопходно нужно дополнување на постојните систематизации и описи на работните задачи и работните места во одделенијата за управување со човечките ресурси (ОУЧР) во наведените анкетирани општини, со тенденција во идниот период овие одделенија со наведената футуролошка визија во нивното проширување со 5 (пет) работни сектори во постојниот состав *да прераснат во базичен стожер, силен мотиватор и реализатор на сите активности поврзани со постојниот интелектуален човечки капитал во функција на севкупниот развој на локалните самоуправи во Република Северна Македонија.*

Користена литература (цитирана основна и помошна во АПА стил)

1. *Ангелов, Г. (2008), Трет талас на локалната самоуправа во Р.Македонија, (во изворот: Уредници: Дамјановиќ, Д. & Злокапа, З. (2008), Модели организацијелокалнесамоуправе, Словенија, Хрватска, Босна и Херцеговина, Македонија и Србија, Београд: Палго центар.*
2. *Ајдуковиќ, Љ. & Братиќ, В. & Кусаковиќ, А. & Масариќ, Н. & Шепаровиќ, И. & Петак, З. & Радиќ, И. (2006), Приручник за добро управљање, Загреб: Хрватски правни центар.*

3. *Belkic, V. (2017), Uspostvaljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima: korak kadobrojlokalnojupravi, analizastanja i kapaciteta lokalne samoupravezaupravljanjeljudskimresursima, Beograd: Centarzaravnomerniregionalnirazvoj(www.centrir.org).*
4. *Бингам Р. & Пери, Д. & Келер, Л. (2009), Менаџирање на локалната власт, Скопје: Магор Доо.*
5. *Васиљевиќ, Д. (2012), Локални економски развој, Можемо ли боље, Часопис за јавнуполитику, Полис, Београд, бр.1/2012: Стална конференција градова и општина; и Савезградова и општина Србије.*
6. *Васиљевиќ, Д. (2012), Локални економски развој, Зашто суједне општине добитнице, а друге губитнице у транзицији, Београд: Палго центар.*
7. *Визјак, С. & Петровиќ, П. (2007), Обвезно право одговорност за штетујединицалокалнесамоуправе у судској пракси хрватскихсудова, Загреб: Хрватска правна ревија (стр.36-41).*
8. *Vukonjanski, I. & Šartije, T. & Konstans, P. & Hefer, H. & Borojević, T. & Radosavljević, K. & Barber, D. & Terijen, O. & Rambo, T. (2012), Prirucnik za upravljanje ljudskim resursima, Beograd: Savet EvropeKancelarija u Beogradu.*
9. *Горчиќ, Ј. (2013b), Фискална аутономија и финансирање развојарегионалне и локалнесамоуправе и ставови ЕУ, Београд: Институт за пословнефинансије.*
10. *Гилфорд, Ј. П. (1968), Основе психолошке и педагошкестатистике, Београд: Савременаадминистарација.*
11. *Grubišić, A. (2004), Hi-kvadrattest i njegoveprimjene, Split: Fakultetelektrotehnike i raćunarstvaSveućiliste u Zagrebu.*
12. *Дамјановиќ, М. (2003, Упоредна искуства државних управа, Београд: Магна агенда.*
13. *Дамјановиќ, Д. Злокапа, З. (2008), Модели организацијелокалнесамоуправе-Словенија, Хрватска, Босна и Херцеговина, Македонија, Србија, Београд: Палго центар.*
14. *Дамјановиќ, П. & Суша, Б. & Шкунца, Д. & Миленковиќ, С. & Ристиќ, Ж. (2012), Менаџмент људских ресурса, Београд: Етностил..*

15. *Димитријевиќ, П. & Вучетиќ, Д. & Вучковиќ, Ј. (2018), Систем локалне самоуправе, Норма и процес, Ниш: Медивет.*

16. *Димитровски, Р. & Кекеновски, Ј. (2007), Јавна администрација, Куманово: Графос.*

17. *Димитријевиќ, Б. (2020), Планирање људскихресурса, регрутовање и селекција кандидата, Избор, организација и прерадатекстова.*

18. *Dzinić, J. (2015), Kvaliteta lokalnih usluga: mogućnosti razvoja i stanja u Hrvatskoj (во изворот: Koprić, I. и др.,2015).*

19. *Европска повеља о локалној самоуправи, Стразбур, 15 октобар, 1985: Конгрес локалних и регионалних власти СаветаЕвропе.*

20. *Еванс, А. Н. & Руни, Б. Ј. (2013), Методи на психолошко истражување, Кочани: Европа 92.*

21. *Живковиќ, Р. (2017), На путу од кадровскеевиденције до управљања људских ресурсима, Полис, Часопис за јавнуполитику, бр. 12, Београд: Стална конференција градова и општина, Палго центар.*

22. *Zoretić, G. (2018), Odredzivanje kompetencija sluzbenika u javnojupravi – pregled Republike Hrvatske i odabranih zemalja EU, Zagreb: Fip/Vol.6/ Br.1/2018.*

23. *Зелиќ, Н. (2017), Систем стручногусавршавања у Француској, и висока национална школа за државнууправу, Београд: Часопис за јавнуполитику, Полис, бр.12 (стр.45-51).*

24. *Каракамишева, Т. Ефремова, В. (2009), Поимник на терминологијата на Европската Унија, Скопје: ГТЗ.*

25. *Koprić, I. & Marcetic, G. & Musa, A. & Dzulabic, V. & Lalic Novak, G. (2014), Upravnaznanost, javna uprava u savremenomkontekstu, Zagreb: Pravnifakultet Sveucilista u Zagrebu.*

26. *Koprić, I. & Skarica, M. & Milosevic, B - Ur. (2015), Saradnja i razvoj u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, Zagreb: Institut za javnu upravu(*www.iju.hr*).*

27. *Koprić, I., (2018), Ur.Europeizacija hrvatske lokalne samouprave, Dva desetljeća primjene standarda europske povelje o lokalnoj samoupravi, Zagreb: Institut za javnu upravu.*

28. *Крижаниќ, Т. (2017), Управљање људским ресурсима у јавном сектору, Примери Хрватске, Италије и Француске, Београд: Часопис за јавнуполитику, Полис, бр.12 (стр.39-45).*

29. *Лазарова, М. & Шуловиќ, Н. & Јованова, К. & Стоилев, И. (2018), Прирачник за промовирање на принципите на демократското управување во советите на единиците на локалната самоуправа, Скопје: ОБСЕ.*

30. *Лемб, В. Ч. & Хеар, Ф. Ц. & Мекданиел, К. (2014), Маркетинг, Скопје: Арс Ламина.*

31. *Martinović, D. & Hodžić, M. & Nuhbegović, M. & Hamzić, A. (2022), Priručnik za novoizbrane općinske/gradske vijećnike i gradonaćelnike u Federaciji Bosne i Hercegovine, Sarajevo:Savezopćina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine.*

32. *Матис, Л. Р. & Џексон, Х. Ц. (2010), Управување со човечки ресурси, Скопје: Магор ДОО.*

33. *Матиќ, П. (2012), Редизајнирање локалнесамоуправе, Београд: Институт за политичкестудије.*

34. *Matić, R & Mirović, A. (2011), Lokalnasamouprava u kotekstumodernizacije, Beograd: Politickarevija, godina(XXIII) X, vol.29 br. 3 / 2011, (стр. 259-276).*

35. *Мацура, М. (2011), Менаџмент људскихресусакао рационална филозофија, Зборник радова (2011), Први симпозиум о управљањуприроднимресурсима, Бор, Србија.*

36. *Мемети, М. & Креци, В. (2016), Имплементација напринципите на добро владеење во локалната самоуправа, во Р.Македонија, реалност или утопија 10 години потоа, Форум за јавна администрација „Добро владеење во локалната самоуправа, Скопје: Фондација „Фридрих Еберт“, канцеларија во Скопје(www.fes.org.mk).*

37. *Mešić, I. & Huskić, S. (2008), Istraživanje zadovoljstva korisnika javnih usluga u organi malokalnesamo uprave, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, BiH: Ekonomski forum, (стр.69-84).*

38. *Mikulić, S. (2009), Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije: Hrvatska javna uprava, god.9, br.4 (стр.1091-1126).*

39. *Milisavljević, B. (2006), Gradzansko ućesće na lokalnom nivou, Analiza pravnog okvira i politike u Srbiji i drugim evropskim zemljama, Istrazivanje postojeceg stanja, Beograd: Stalna konferencija gradova i opstina.*

40. *Milivojević, I. (2017), Strucno usavrsavanje lokalnih sluzbenika iz perspektive stalne konferencije gradova i opstina, Casopis za javnu politiku, Polis, br.12 (стр.27-33).*

41. *Mihajlović, V. (2022), Lokalni par monitor, Izvestaj o monitoring reforme javne uprave na lokalnom nivou vlasti, Beograd: Centar za evropske politike CEP.*

42. *Modernizacija javne uprave (2019), Analiticka podloga za nacionalnu strategiju Republike Hrvatske do 20130 godine, Zagreb: Europski fond za regionalni razvoj.*

43. *Mujkanović, M. (2019), Profesionalizacija javne uprave sa posebnim osvrtom na Europsku Uniju, Anali Pravnog fakulteta Univerziteta u Zenici: Casopis Pravnog fakulteta Univerziteta u Zenici (стр.12-23).*

44. *Николиќ, М. & Марковиќ, М. & Јеротијевиќ, Д. (2019), Стратегијско управљање људским ресурсима уз примену информационо-комуникационих технологија, Трендови у пословању, Научно-стручни часопис, год.7, бр.14, свеска 2/2019, Београд: Висока школа за пословнуекономију и предузетништво.*

45. *Нортхеј, М. & Џевински, Џ. (2010), Пишување со смисла, Прирачник за истражување и пишување за студенти, Тетово: Арбенија Дизајн.*

46. *Њуман, Л. (2009), Општествено-истражувачки методи: квалитативни и квантитативни пристапи, Скопје: Просветно дело.*

47. *Перишиќ, Д. & Ардита, Д. Мехмеди. & Арнаудовски, В. & Динковска, В. & Серафимова, И. & Арсовски, А. & Даути, И.* (2017), *Прирачник за градоначалниците и советниците за надлежностите на локалната самоуправа, Скопје: Заедница на единиците на локалната самоуправа на Република Македонија – ЗЕЛС.*

48. *Prica Karapandza, G. (2018), Polozaj lokalnih sluzbenika u Hrvatskoj, Sloveniji i Madzarskoj – zakonodavni okvir i praksa (во изворот: Koprić, I., 2018).*

49. *Ранајиќ, С. & Матијевиќ, А. (2022), Локални економски и одрживи развој у Србији, Београд: Институт за политичке студије.*

50. *Robertson C. & Robertson B. (2002), Uporedna iskustva lokalnih samouprava, Beograd: Magna Agenda.*

51. *Силјановска, Д. Г. &. Митков, В. & Каракамишева, Ј. Т. & Спасеновски, А. & Кртолица, М. (2020), Локална самоуправа, Скопје: Фондација Конрад Аденауер во Република Северна Македонија, Правен факултет„Јустинијан Први“.*

52. *Stefanović, V. (2005), Menadzment ljudskih resursa, Zajecar: Fakultet za menadzment.*

53. *Fabić, Grćić, M. (2015), Menadzerske inovacije u funkcijirazvoja ućinkovitosti lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj, doktorskirad, Rijeka: Sveućiliste u Rijeci, Ekonomskifakultet.*

54. *Fiesinger, K. & Boban, M. A. (2022), Menadzment lokalne samouprave, Zagreb: Zaklada hrvatskog drzavnog zavjeta, Hanna-Seidel-Stifiung.*

55. *Hušić, J. (2017), Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini, Pravnivjesnik, Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini, Pravnivjesnik, god.33, br.1, str.105-121*

56. *Cankar, S. & Vlaj, S. & Klun, M. (2002), Decentralizacija: eksperimenti i reforme lokalne uprave u Sloveniji (во: изворот: Robertson C. & Robertson B., 2002).*

57. *Шумановска, С. И. & Давитковска, Е. (2016),Функционална децентрализација во Р.Македонија-искуства, недоследности и предизвици, Форум за јавна администрација „Добро владеење во локалната самоуправа“, Скопје: Фондација "Фридрих Еберт", канцеларија во Скопје (www.fes.org.mk).*

58. *Đorđević, S. (2012), Renesansa lokalne vlasti – uporedni modeli, Beograd: Čigoja štampa.*

59. *Đulabić, V. (2015), Kako poboljsati apsorpciski kapacitet za koristenje strukturnih i investicijskih fondova Europske Unije (во изворот: Koprić I, i dr.,2015).*

60. *http://www.analyticalmk.com (помошна литература).*

61. *www.coe.ent.*

62. *www.hannover.de.2016.*

63. *www.graz.at.*

64. *www.ni.rs2015.*

65. *www.palilula.eu2015.*

66. *http://www.municipalaffairs.alberta.ca/viability-reviews.*

67. *http://www.mup.gov.rs/wps/portal/sr/sektori/!ut/p/z.*

68. *https://www.formacionyestudios.com/bs/ljudski-resursi-su-karijera.html.*

69. *http://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/122.*

70. *Закон за локалната самоуправа, Сл.весник на РМ, бр.5, од 29 јануари, 2002 година.*

71. *Закон о локалној самоуправи, Сл.гласник РС, бр. 129/2007; 83/2014.*

72. *Закон о локалној и подручној (регионалној) самоуправи РХ, NN. 33/01, 60/01, 129/05,109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19, 144/20.*

73. *Закон о принципима локалне самоуправе 2006 год., Сл.новине ФБиХ, 49/2006).*

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ кон магистерскиот труд

Освен постојните применети методолошки техники во реализираното теренско истражување, во овој дел ги наведуваме и следниве прилози на примери на добри практики на развиени локални самоуправи (општини) во Германија, Франција, Хрватска, кои можат на вработените стручни соработници, особено кај постојните одделенија за управување со човечки ресурси, да придонесат во повидно унапредување на севкупниот развој на локалната самоуправа и во нашата земја – Република Северна Македонија:

Прилог бр.1: Формулар за опис на работата.

Опис на работно место

ИМЕ на РАБОТНИКОТ:
Оддел: **На работа од:** **Категорија:**

Дејност:
Општа мисија на работното место: **Главни задачи:** **Одговорности:**
Општ контекст на работното место: - Како е позициониран службеникот во организацискатa шема на службата - Функционални односи/интеракции
Клучни компетенции - Знаења - Вештини - Однесување
Услови за извршување на работата:
Индикатори за успешност:
Во рамките на доверените одговорности:
Датум и потпис на вработениот:
Датум и потпис на раководителот:

(Извор: Вукоњански, И., и др., 2012: 58).

Прилог бр.2: Листа на прашања за спроведување на интервју и оценување на кандидатите

Организациска единица/одделение:

Слободно работно место:

Критериум	Кандидат бр.1	Кандидат бр.2	Кандидат бр.3
Редовно образование и стручна оспособеност			
Дополнително образование / обука			
Професионални квалификации за оспособеност на кандидатот за работа на работното место			
Работно искуство			

Познавање на областа од делокругот на локалната самоуправа			
Професионални знаења за оспособеност на кандидатот за работа на работното место			
Познавање на странски јазици			
Логичко и аналитичко резонирање (како кандидатот размислува и заклучува)			
Комуникативност (изразување, разбирање, активно слушање, парафразирање)			
Организациски способности (организација на приоритети, решавање задачи во кратки рокови, итн.)			
Лидерски вештини (поставување цели, мотивирање, делегирање, контрола на работата, решавање конфликти)			
Познавање на работа со компјутер			
Мобилност/можност за преместување)			
Плата (очекувања)			
Отказен рок на претходната работа (достапност)			
Препораки			
Други барања			
Коментар			

Име на членот на Комисијата кој го оценува кандидатот: *Потпис:*

Позиција на член на Комисијата кој ја дава оценката: *Место/датум:*

(Извор: Вукоњански, И., и др., 2012: 62).

Прилог бр.3: Белешки во досието: Кадровски и организациски услуги (раководител на одделение за управување со човечки ресурси), Офенбург, Германија
Стручна област на централната служба

Кадровски и организациски услуги Офенбург 12.3.2001 година.

Профил на барања за работното место
Професионални компетенции:

Завршени додипломски студии, отсек администрација или економија, и долгогодишно професионално искуство
Сеопфатно познавање на кадровски менаџмент
Искуство и познавање на работата во администрацијата
Познавање на целите на реформата на администрацијата
Практично искуство на раководни позиции
Социјални компетентности:
Комуникативност
Кооперативност и способност за тимска работа
Мотивираност
Вештини во справување со конфликти и давање на критика
Преговарачки вештини
Компетентност на личноста:
Иновативност
Флексибилност, стабилност и работа под притисок Свесност за трошоците
Идентификација со општинската администрација како давател на услуги
Методички компетентности:
Реторика
Презентација на симулации
Примена на техники во менаџирање, со фокус на лидерство преку договорени цели
Дистрибуција:
До сите вработени во одделот за управување со човечки ресурси на увид и поради наредниот состанок на ОУЧР.

(Извор: Вукоњански, И., и др., 2012: 121).

Прилог бр.4: Индивидуален биланс на процена на вработените соработници врз основа на критериуми, Стразбур, Франција

Критериуми	*Остварени резултати*
	Многу добар Добар Треба да се подобри Задоволува
Колку добро го совладал работното место?	
Го познава своето професионално опкружување и ги владее со алатките за работа	
Активно го следи напредокот на својата професија	
Работата квалитетно ја извршува во дадените рокови	
Отворен е за развој на своето работно место	
Итните проблеми ги решава самоиницијативно и соодветно; и знае да даде предлог	
Покажува поливалентност и отвореност за учење на нови работи	
Успешно може да заменува колеги во границите на своите компетенции	
Вклученост во рамки на службата	**Коментари:**
-на состаноци - во интерни проекти	

-во работни групи	
Други придонеси:	
-спроведува интерни обуки	
-надгледува	
-управува/раководи со обуките	За кои обуки:
Потсетување за насоката на напредокот утврдена за 2009 година	Применети средства: Остварени резултати:
Коментари на раководителот и соработниците на билансот на проценатa за 2009 година	

(Извор: Вукоњански, И., и др., 2012: 177).

Прилог бр. 5 : Препорака на Комитетот на министри на Советот на Европа до земјите членки за Кодексот на однесување на државните службеници (Препорака бр. R (2000) 10 усвоена на 11 мај 2000 година)

Имајќи предвид дека државните администрации играат клучна улога во демократските општества и дека тие мора да имаат на располагање соодветен персонал способен правилно да ги извршува задачите што им се доверени;

Прилог кон Препораката бр. R (2000) 10

Модел на кодекс на однесување за државните службеници, толкување и примена

Член:1

2. Во смисла на овој законик, под „државен службеник“ се подразбира лице вработено од страна на јавната власт.

Член 3 – Цел на Кодексот

Целта на овој Кодекс е да ги утврди стандардите за интегритет и однесување кои државните службеници треба да ги исполнуваат, да им помогне да ги исполнат овие стандарди и да ја информираат јавноста за работата на државните службеници во рамки на локалната самоуправа *(Вукоњански, и др., 2012, стр. 213)*

Член 8

1. Државниот службеник не смее да дозволи неговите приватни интереси да дојдат во судир со неговата позиција. Неговата/нејзината должност е да избегнува такви конфликти на интереси, без разлика дали тие се реални, потенцијални, или приводни.

2. Државниот службеник никогаш не смее незаконски да ја користи предноста на својата позиција во остварување на неговиот приватен интерес
(Вукоњански, и др.2012: 214).

Прилог бр.6: Имплементација на менаџерски иновации во рамки на локалната самоуправа

(Проценете го степенот во имплементацијата на иновациите во рамки на локалната самоуправа во последните 5 (пет) години на скала од 1 до 5 со заокружување со оценката: 1 - не се применува; 2 - се применува во неколку елементи; 3 - делумно се применува; 4 - се применета речиси целосно; и 5 - целосно се применува).

Имплементиран е нов систем на мерење и оценување на работата на вработените.	1	2	3	4	5
Имплементиран е нов систем на мерење и оценување на работата на менаџментот.	1	2	3	4	5
Имплементиран е нов систем за наградување на вработените.	1	2	3	4	5
Имплементиран е нов систем на награди за менаџерскиот тим.	1	2	3	4	5
Утврдени се критериумите за унапредување на менаџментот.	1	2	3	4	5
Утврдени се критериумите за унапредување на вработените.	1	2	3	4	5
Формално беше воспоставен систем на ротација на вработените на други работни позиции со цел нивно унапредување и развој.	1	2	3	4	5
Имплементиран е систем за управување со квалитет според ISO стандардите.	1	2	3	4	5
Се применува проектен начин на управување со користење на стандардна методологија.	1	2	3	4	5
Редовно се разменуваат искуства со други локални самоуправи во земјата и странство во однос на примената на најдобрите практики во решавањето на проблемите.	1	2	3	4	5
Формално беше воспоставен нов систем на обуки во стручно оспособување	1	2	3	4	5

и усовршување на знаењата на вработените.					
Создадена е веб-страница која редовно се одржува и дополнува.	1	2	3	4	5
Формално беа воспоставени нови начини за вклучување на граѓаните во планирањето на работата во локалната самоуправа.	1	2	3	4	5
Формално беа воспоставени нови начини за вклучување на граѓаните во одлучувањето на работата во локалната самоуправа.	1	2	3	4	5
Воведени се нови начини на комуникација со граѓаните (електронски и на други начини)	1	2	3	4	5
Воведени се нови начини во реализација на услугите со воведување на ИКТ (различни е-услуги)	1	2	3	4	5
Воведени се нови начини во реализација на услугите во соработка со надворешни партнери (други локални самоуправи, претпријатија, факултети, задруги и сл.)	1	2	3	4	5
Воведена е нова практика во решавање на проблемите кои ги задоволуваат потребите на граѓаните - корисници на услугите на нов иновативен начин.	1	2	3	4	5

(Извор: Фабиќ-Грчиќ, М, 2015:186).

Прилог бр.7: Листа за примена на организациска клима во локалната самоуправа

(Заокружете со оценката: 1 - воопшто не се согласувам, 2 - делумно се согласувам, 3 - ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 4 - најчесто се согласувам, 5 - целосно се согласувам).

Вработените добиваат едукативна поддршка при промена на работната организација.	1	2	3	4	5
Вработените добиваат признание за успешната примена на новите методи на работа.	1	2	3	4	5
Менаџментот е препознаен за успешната примена на новите методи на работа.	1	2	3	4	5
Вработените редовно се информираат на состаноците за новите пристапи и методи на работа.	1	2	3	4	5
Менаџментот е на мислење дека е многу важно да се поттикнат вработените	1	2	3	4	5

дополнително да го подобрат своето стручно усовршување во однос на примената на новите присттапи и методи на работа.					
Зборовите: „промена“; „иновација“; „важност на нов организациски пристап“; „тимска работа“; се користат во разговорите меѓу раководниот кадар и блиските соработници	1	2	3	4	5
Сметам дека примената на нови пристапи и методи во организацијата и менаџментот (тимската работа; проектниот менаџмент; управувањето со квалитетот; техники во комуникациски и лидерски вештини) се значајни во постигнување на планираната стратегија и целите на нашата локална самоуправа.	1	2	3	4	5
Верувам дека примената на нови пристапи и методи во организацијата и управувањето во рамки на локалната самоуправа, може да резултира со повисок квалитет на нашите услуги, а со тоа и во зголемено задоволство на корисниците.	1	2	3	4	5
Сметам дека систематската примена на наведените нови пристапи и методи во организацијата и управувањето на локалната самоуправа може видно да придонесе за мојот понатамошен посакуван професионален кариерен развој.	1	2	3	4	5

(Извор: Фабиќ-Грчиќ, М., 2015:188).

Прилог бр.8: Прашалник за процена на квалитетот и ефикасноста на работата во локалната самоуправа

(Извор: авторот на м-р теза)

1. Квалитетот и ефикасноста на услугите што ги дава вашата локална самоуправа редовно се мери и проценува:

а) Да

б) Не

Доколку одговорот е со „Да“, со кои индикатори се мери:

а) Анкети за задоволството на корисниците;

б) Чек листи

в) Скали на процена

г) Свот-анализа

д) Зголемување на брзината на поднесување одредени документи

ѓ) Друго: наведи во означениот простор ---------- .

(заокружи еден или повеќе од наведените одговори)?

2. Градоначалникот со неговиот тим го поттикнуваат креативниот пристап во решавање на проблемите и во ефикасна реализација на услугите на граѓаните:

а) Не се согласувам

б) Делумно се согласувам

в) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам

г) Претежно се согласувам

д) Целосно се согласувам

(заокружи само еден од понудените одговори)

3. Градоначалникот со неговиот тим го поттикнуваат предлагањето на нови иновативни пристапи во севкупната организација на работата на локалната самоуправа:

а) Не се согласувам

б) Делумно се согласувам

в) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам

г) Претежно се согласувам

д) Целосно се согласувам

(заокружи само еден од понудените одговори)

4. Вашата локална самоуправа има усвоено официјални мерки и стандарди кои се однесуваат на нови пристапи во организацијата на работата; ефективни обуки и процена на ефектите од реализираните обуки на вработените; како и промовирање на нови проектии програми од значење за севкупниот развој на локалната самоуправа:

а) Не се согласувам

б) Делумно се согласувам

в) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам

г) Претежно се согласувам

д) Целосно се согласувам

(заокружи само еден од понудените одговори)

5. Вашата локална самоуправа има усвоено официјални мерки и стандарди кои се однесуваат на правично наградување и други бенефиции и поволности за квалитетот на вложениот труд на вработените; како и за објективниот кариерен развој на државните службеници во функција на зголемена мотивација, општествена одговорност и посветеност во локалната самоуправа:

а) Не се согласувам

б) Делумно се согласувам

в) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам

г) Претежно се согласувам

д) Целосно се согласувам

(заокружи само еден од понудените одговори).

Приказ на применетите методолошки техники во истражувачкиот дел на магистерскиот труд

I. Прашалник од затворен тип (вкупно 9 прашања)

Почитувани стручни соработници во локалните самоуправи и во Министерството за локална самоуправа на Република Северна Македонија!

Целта на овој прашалник е да ги испитаме вашите ставови како *стручни соработници вработени во вашата локална самоуправа (општина), или Министерството за локална самоуправа на Република Северна Македонија за функционалноста и значењето на одделот за управување со човечките ресурси во севкупниот развој на локалните самоуправи од централниот и источниот дел на Република Северна Македонија (локалните самоуправи: Велес, Лозово, Свети Николе, Штип и Виница).*

Прашалникот е анонимен, затоа ве молиме релевантно и искрено да одговорите на прашањата, со заокружување на еден или повеќе од понудените одговори *(наведени се после секое поставено прашање)*. Добиените податоци ќе бидат употребени исклучиво во научни цели.

ВИ БЛАГОДАРИМЕ НА ОДВОЕНОТО ВРЕМЕ И НА ВАШЕТО РАЗБИРАЊЕ ЗА СОРАБОТКАТА!

ОПШТИ ПОДАТОЦИ:

Локална самоуправа во која сте вработени како стручен соработник:

Министерство за локална самоуправа на РСМ вработени како стручен соработник:

Во кој оддел сте вработени во вашата општина (локална самоуправа):

Стручни соработници надлежни за одделот за човечки ресурси во Министерството за локална самоуправа на РСМ:

Колку години сте вработени во вашата локална самоуправа:

Колку години сте вработени во Министерството за ЛС на РСМ:

Пол: Машки Женски

Возраст:

18-30 години

31-50 години

51-64 години

Образование:

Основнообразование

Средно обазование

Високо образование

Магистер на науки

Доктор на науки

Прашање бр.1

За кои од наведените внатрешни показатели во врска со *секторот за управување со човечки ресурси*, сметате дека треба да се приоритетни за вашата локална самоуправа/Министерство за локална самоуправа на РС Македонија?

а) Регулирање на правни и кадровски прашања во локалната самоуправа;

б) Водење на персонални досиеја на вработените во локалната самоуправа;

в) Планирање и инплементирање на стручни обуки за вработените;

г) Процена на перформансите и учинокот на вработените во локалната самоуправа;

д) Планирање, селекција и вработување на компетентен стручен кадар;

ѓ) ДРУГО (наведете во означениот простор): _____.

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.2

За кои од наведените внатрешни индикатори кои се однесуваат на *секторот за управување со човечки ресурси*, сметате дека можат да бидат пречка во севкупниот развој на вашата локална самоуправа/Министерство за локална самоуправа на Република Северна Македонија?

а) Претварање на одделението (секторот) за управување со човечки ресурси само во оддел за правни работи (правна регулатива; кадровска евиденција на вработените; исплата на плати);

б) Недоволен број на релевантни стручни обуки за вработените во секторот за управување со човечките ресурси;

в) Слаба соработка со другите постојни одделенија во локалната самоуправа;

г) Недоволна соработка со поразвиени локални самоуправи во земјата и надвор од неа, со фокус на примери на добра практика во одделот (секторот) за управување со човечките ресурси;

*д) ДРУГО (наведете во означениот простор):*_____.

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.3

Кои од наведените можности би можеле да овозможат повидно унапредување во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ):*

а) Можности за вработување на нови компетентни стручни кадри во секторот за управување со човечки ресурси во вашата општина во остварување на визијата и мисијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ;

б) Можности во проширување на делокругот на работа на одделението за управување со човечки ресурси во вашата локална самоуправа;

в) Можности за следење на учинокот на вработените и предлагање на мерки за рационално и ефикасно работење во сите други сектори на локалната самоуправа:

г) Можности за планирање на вработувањата и селекција на кандидатите;

д) Можности за лидерско водство и проширување на секторот за управување со човечки ресурси во функционално користење на постојниот интелектуален човечки капитал во сите постојни сектори (одделенија) во вашата локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ)

ѓ) ДРУГО (наведете): _____.

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.4

Кои од наведените закани би можеле да предизвикаат потешкотии во секторот за управување со човечки ресурси во вашата *локална самоуправа (Министерство за локална самоуправа на РСМ):*

а) Вработен несоодветен и некомпетентен стручен кадар во секторот за управување со човечките ресурси (или затекнат од претходниот градоначалник);

б) Мал и недоволен број извршители во одделението за управување со човечки ресурси;

в) Недоволен финансиски капацитет на локалната самоуправа за неопходното проширување со компетентен стручен кадар во овој битен сектор во остварување на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РС Македонија;

г) Политички влијанија и вработувања по партиска линија, а не по стручност;

д) ДРУГО (наведете): _____.

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.5

Кои од наведениве видови на обуки најмногу треба да ги инплементира *секторот (одделението) за управување со човечки ресурси* во вашата општина:

а) Подобрување на менаџерските вештини;

б) Подобрување на информатичката писменост;

в) Вештини за подобрување на пристапот до ЕУ фондовите;

г) Комуникациски вештини;

д) Лидерство и управување со тимови;

ѓ) Маркетинг;

е) Обуки за вработените стручни соработници во наведените општини преку примери на добра светска практика и јавно-приватно партнерство кај развиени странски локални самоуправи;

Друго (наведете): _____.

(Заокружи еден или повеќе од понудените одговори)

Прашање бр.6

Секторот за управување со човечките ресурси треба да биде главниот стожер во локалната самоуправа во планирање и реализирање на стручното оспособување, усовршување и во непречено обезбедување на напредокот и кариерниот развој на вработените во сите постојни сектори во локалната самоуправа?

а) Да

б) Не

в) Не знам

(Заокружете само еден од понудените одговори?)

Прашање бр.7

Колку сте задоволни како стручен соработник со постојните услови за работа на секторот за управување со човечки ресурси во вашата општина/Министерство за локална самоуправа на РСМ:

а) Многу сум задоволен

б) Задоволен сум

в) Не сум задоволен

г) Воопшто не сум задоволен

г) Не знам, немам одговор

(Заокружи само еден од понудените одговори).

Прашање бр.8

Дали сметате дека проширувањето на постојното одделение за управување со човечките ресурси со компетентен високостручен кадар повидно би придонело во севкупниот развој на вашата локална самоуправа?

а) Да

б) Не

в) Не сум сигурен

(Заокружи само еден од понудените одговори)

Прашање бр.9

На следнава скала со наведените степени од 1 до 5, наведете го вашиот став за следниве придобивки од проширувањето на одделението за управување со човечките ресурси со компетентен високостручен кадар:

- *Порационално и поефикасно работење на локалната самоуправа во целина.*

1 2 3 4 5

- *Интерактивно тимско работење во погодна креативна атмосфера со сите постојни одделенија во рамки на локалната самоуправа.*

1 2 3 4 5

- Континуирано планирањеи реализирање на обуки за стручно оспособување и усовршување на вработените во сите постојни одделенија на локалната самоуправа.

1 2 3 4 5

- Перманентна евалуација на перформансите и создадена можност за доследен кариерен развој на вработените во сите постојни одделенија на локалната самоуправа.

1 2 3 4 5

- Унапредена функционалност на одделението за управување со човечките ресурси во севкупниот футуролошки развој на анкетираните локални самоуправи од централниот и источниот дел на Република Северна Македонија.

1 2 3 4 5

(наведете со заокржување само на еден од наведените степени од бр.1 - најмала оценка до бр.5 - најголема оценка)?

II. *Чек листи* од *бр.1 – бр.5 (наменети за анкетирање на стручните соработници вработени во сите постојни одделенија (сектори) на 5-те ЛС (локални самоуправи) во централниот и источниот дел на РСМ; и за стручните соработници надлежни за работата на секторот за управување со човечки ресурси во општините, вработени во Министерството за локална самоуправа на РС Македонија (МЛС на РСМ).*

Чек-листа бр.1

Од наведените индикатори (показатели) означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се неопходни за функционално и ефикасно работење на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во твојата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа на РС Македонија:

1. Демократски однос
2. Бизнис-знаење
4. Етика и вредности
5. Информатичка писменост
6. Интерперсонални комуникациски вештини

7. Менаџирање на различности
8. Евалуација и мониторинг на работата
9. Контролирање и интегрирање
10. Креативност и компетентност.

Чек-листа бр.2

Од наведените индикатори (показатели) за прием на нови вработувања во одделението (секторот) за управување со човечките ресурси, означи ги (чекирај ги) само оние за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно и функционално работење на секторот за човечки ресурси во твојата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа на РС Македонија:

5. Покажување на интегритет, почит и заедничка работа во стручен тим;
6. Поседување на ентузијазам, енергичност и храброст кон работата, со солидни лидерски, комуникациски и информатички вештини;
7. Умешност во градење на хармонични меѓучовечки односи и во негување на вистински универзални вредности;
8. Самостојност во презентирање на успешна работна симулација.

Чек листа бр.3

Од наведените цели на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно работење на секторот за управување со човечките ресурси:

1. Остварување на еднакви можности за вработување на компетентни стручни кадри;
2. Кадровски активности во анализа и дизајнирање на работни места и работни задачи на вработените во локалната самоуправа;
3. Задржување и стимулирање на квалитетен стручен кадар во локалната самоуправа;
4. Планирање и имплементирање на стручните обуки за вработените во локалната самоуправа;

5. Усогласување на секторот за управување со човечки ресурси во рамки на локалната самоуправа со стратегијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ;

6. Создавање на организациска култура и хармонични меѓучовечки односи;

7. Генерирање на компетентен стручен тим, усогласен со стратегијата на Министерството за локална самоуправа на РСМ за ефикасно менаџирање на секторот за управување со човечките ресурси во функција на севкупниот развој на локалната самоуправа.

Чек-листа бр.4

Од наведените задачи на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека се најзначајни за ефикасно работење на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси:

1. Планирање и регрутирање на човечките ресурси во локалната самоуправа;

2. Селекција на човечките ресурси во рамки на локалната самоуправа;

3. Перманентно стручно усовршување и обуки за вработените;

4. Планирање на развојот на човечките ресурси и кариерниот развој на вработените;

5. Воспоставување на доследна политика за плати и бенефиции на вработените;

6. Спроведување на евалуација за работата на вработените во локалната самоуправа;

7. Управување со правилниот и компетентен избор на стручен персонал во локалната самоуправа;

8. Создавање на деловна бизнис-култура во работното опкружување на локалната самоуправа;

9. Генерирање на кодекс на однесување на вработените и негова практична инплементација;

10. Рационално користење на постојните човечки ресурси на локалната самоуправа.

Чек-листа бр.5

Од наведените *можни негативни особини во рамки на одделението (секторот) за управување со човечките ресурси* во вашата локална самоуправа, или Министерството за локална самоуправа, означи (чекирај) *најмногу 3 (три)*, за кои сметаш дека можат да бидат присутни во постојното работење на секторот за човечки ресурси во локалната самоуправа:

1. Одбивност кон демократска комуникација;
2. Недоследност и непостојаност;
3. Недостаток на јасна насока и цел;
5. Недоволна информираност и стручна компетентност кон обврските и вработените;
6. Непостоење на поволен тимски амбиент за мотивираност на вработените;
7. Попречување на професионалниот кариерен развој на талентираните и способни високостручни кадри.

III. *Скали на процена (Ликертов тип) - наменети за анкетирање на стручните соработници вработени во сите постојни одделенија (сектори) на 5-те локални самоуправи во централниот и источниот дел на РС Македонија; и за вработените стручни соработници надлежни за работата на секторот за човечки ресурси во Министерството за локална самоуправа на РС Македонија*

Од наведените 6 видови на искази на скалите за процена, направи процена со заокружување на само еден од понудените 5 одговори поодделно за секој од наведените 6 (шест) искази?

Исказ бр.1

„Основни приритети во секторот за управување со човечките ресурси во вашата локална самоуправа треба да се:

- Следење на кадровските перформанси и евиденција на досиејата на вработените;
- Мотивацијата и работниот учинок на вработените во локалната самоуправа;
- Методите на селекција, компетенција и одбирање на новоизбраните кандидати;
- Обуки за управување и разрешување на конфликти со вработените;

- Обуки во перманентно стручно усовршување на вработените во локалната самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.2

„Секторот (одделението) за управување со човечки ресурси врши работни задачи со кои се обезбедуваат услови за непречено функционирање на постојната Стратегија на Министерството за локална самоуправа на РСМ, во управување со постојните човечки ресурси врз основа на надлежностите и компетенциите на вработените во рамки на вашата локална самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.3

„Секторот (одделението) за управување со човечки ресурси врши анализа на сродни групи на работни места врз основа на кои го креира и развива каталогот за работни места; изработува описи на работни места и ги одредува условите неопходни за ефективна работа на работните места, како и проценка на сложеноста на работните места во вашата локалнаа самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.4

„Одделението (секторот) за управување со човечките ресурси обавува задачи во кадровско планирање и спроведува интерни и јавни конкурси за пополнување на релевантни позиции во рамки на вашата локална самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.5

„Секторот (одделението) за управување со човечките ресурси обезбедува услови за непречен кариерен развој, со дефиниран систем на наградувања и мотивираност за напредок кај вработените во вашата локална самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.6

„Одделението (секторот) за управување со човечки ресурси има големо значење за севкупниот развој на локалната самоуправа и ги интегрира сите пропишани задачи на директен или индиректен начин со постојниот човечки капитал во вашата локална самоуправа“.

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

IV. *Скали на процена (Ликертов тип) – наменети за анкетирање на постојните градоначалници на сите 5 (пет) локални самоуправи (ЛС) во централниот и источниот дел на РС Македонија*

Од наведените 5 видови на искази на скалите за процена, направи процена со заокружување на само еден од понудените 5 одговори поодделно за секој од наведените 5(пет) искази?

Исказ бр.1

„Менаџментот на знаењата е застапен во вашата локална самоуправа и успешно придонесува во реализацијата на стратешките цели во вашата локална самоуправа“

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.2

„Стручното усовршување, стручните обуки и стручните компетенции на вработените во секторот (одделението) за човечки ресурси во вашата локална самоуправа се приоритетни“

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.3

„Како генерален менаџер на вашата локална самоуправа создавате погоден амбиент за мотивација и професионален кариерен развој кај вашите вработени стручни соработници“

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.4

„Постојните капацитети (човечки и технолошки) во одделението (секторот) за управување со човечки ресурси се доволни за повидно унапредување на севкупниот развој во вашата локална самоуправа“

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

Исказ бр.5

„Одделението (секторот) за управување со човечки ресурси во вашата локална самоуправа придонесува во севкупниот развој, но, доколку се прошири со компетентни стручни кадри“

а) *Силно се согласувам; б) Донекаде се согласувам; в) До некаде не се согласувам; г) До голем степен не се согласувам; д) Не знам.*

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

ЛС– локална самоуправа
ЈПП– јавно приватно партнерство
ОУЧР– одделение за управување со човечки ресурси
ДР. ПОСТ. ОДД. – други постојни одделенија во анкетираните локални самоуправи
МЛС на РСМ – Министерство за локална самоуправа на Република Северна Македонија
РСМ – Република Северна Македонија