

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“ - БИТОЛА  
ПЕДАГОШКИ ФАКУЛТЕТ - БИТОЛА**



**Постдипломски студии по  
Менаџмент на образованието**

**СИСТЕМ НА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАНИЕ  
НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР  
ВО ОБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ**

**- магистерски труд -**

**Ментор,  
Проф.д-р Деан ИЛИЕВ**

**Кандидат,  
Александар Н. ТОДОРОВСКИ**

**Б и т о л а, 2012 година**

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“- БИТОЛА  
ПЕДАГОШКИ ФАКУЛТЕТ - БИТОЛА**

**Постдипломски студии по  
Менаџмент на образованието**

**СИСТЕМ ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАНИЕ  
НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР  
ВО ОБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ**

**- магистерски труд -**

Комисија:

1. проф.д-р Деан Илиев, ментор
2. проф.д-р Златко Жоглев, член
3. проф.д-р Татјана Атанасоска, член

**ИЗЈАВА**

Изјавувам дека при изработката на магистерскиот труд ги почитувам позитивните законски прописи од областа на заштитата за интелектуалната сопственост и не користев реченици или делови од трудови на други автори без да ги почитувам методолошките стандарди. Изјавата ја давам под целосна материјална и кривична одговорност.

Изјавител,  
Александар Н.Тодоровски

---

## Апстракт

Перманентното образование (или уште наречено Lifelong learning) претставува континуиран процес на лично и стручно оспособување и усовршување на перформансите на вработените, со цел квалитетна реализација на своите работни задачи. Тоа треба да го поттикнува административниот кадар во (високо)образовните установи постојано да вложуваат во себе, односно во подобрување на интеракцијата и комуникацијата, вештините, способностите и компетенциите, професионалната етика и мотивираноста за ефективно извршување на работата и градењето на систем на кариера во работата, со цел квалитетна реализација на нивните услуги кои им ги даваат на корисниците.

Кога самите (високо)образовни установи ќе создадат услови сите или барем поголем дел од административниот кадар да биде вклучен во сите административно-технички процеси, кога ќе воведат систем за перманентно образование на административниот кадар, тогаш тие ќе чувствуваат дека тоа што го работаат е дел од нив, тогаш се создава чувство на посветеност кон работата и одговорност од истата, чувство на гордост и само тогаш целокупниот успех самата установа и Универзитетот воопшто ќе биде загарантиран.

**Предмет** на магистерскиот труд е испитување и утврдување на исказите за квалитетот на работата на административниот кадар во образовните установи преку степенот на согласност за воведување на систем за перманентно образование и подобрување на нивните вештини, способности и компетенции, како што се: комуникациски, организациски, информатичко-технолошки, емоционални, истражувачки вештини, пишување на извештаи, убаво однесување, управување со времето, комуникација со медиуми и сл.

**Цел** на магистерскиот труд е да понуди еден систем за перманентно образование на административниот кадар во образовните установи, односно на Универзитетот „Св.Климент Охридски“-Битола кој е потребен да се применува за подобрување и зацврстување на идните стратешки насоки на Универзитетот во делот на човечките ресурси.

**Клучни зборови:** систем, перманентно образование, административен кадар, (високо)образовни установи, универзитет, единици на Универзитетот

## Abstract

Permanent education (or even called Lifelong learning) is a continuous process of personal and professional development and improvement of employees' performance in order to accomplish high quality in their tasks. It should encourage the administrative staff of (higher) education institutions to invest in themselves continually, to improve the interaction and communication skills, abilities and competences, professional ethics and motivation for effective performance at work and to build a career system in order to deliver quality of their services they provide to users.

Once the (higher) education institutions create conditions for all or at least most of the administrative staff becomes involved in all administrative and technical processes and introduce a system of permanent education for the administrative staff, then they will feel their work as part of themselves and they develop a sense of commitment towards work and responsibility thereof, a sense of pride which is a guarantee for the overall success of the institution and the University.

The subject of the thesis is an examination and determination of statements on quality of the of the performance of the administrative staff of education institutions through the level of agreement on introducing a system of permanent education and improvement of their skills, abilities and competencies such as communicational, organizational, information and technological, emotional, research skills, writing reports, good behavior, time management, communication with the media and so on.

The purpose of the thesis is to provide a system of permanent education of administrative staff of educational institutions of the University "St. Kliment Ohridski"-Bitola which is necessary to apply in order to achieve improvement and strengthening of future strategic directions of the University in relation to human resources.

**Keywords:** system, permanent education, administrative staff, (higher) education institutions, university, University units

## СОДРЖИНА

Апстракт.....	4
Abstract.....	5
ВОВЕД.....	8
<b>ПРВ ДЕЛ: ТЕОРИСКИ ОСНОВИ.....</b>	<b>11</b>
1. <i>ТЕОРИСКИ ОСНОВИ ЗА ТЕМАТА.....</i>	12
1.1. Одредување на значењето.....	13
1.2. Моменталната состојба (законски регулативи).....	14
2. <i>ПЕРМАНЕНТНОТО ОБРАЗОВАНИЕ (ДОЖИВОТНОТО УЧЕЊЕ) КАКО ПАРАДИГМА НА РАЗВОЈ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР.....</i>	17
2.1. Зошто е потребно учење, доживотно - перманентно образование на административниот кадар и нивните посебности?.....	18
2.2. Концептуализација на перманентното образование на административниот кадар.....	23
3. <i>ИНТЕРАКЦИЈАТА И КОМУНИКАЦИЈАТА - БИТЕН СЕГМЕНТ ОД РАБОТАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР.....</i>	26
3.1. Директниот контакт (интеракција) кој го воспоставува административниот кадар.....	26
3.1.1. Модел на интеракција.....	27
3.2. Комуникацијата која ја воспоставува административниот кадар.....	28
3.2.1. Деловно комуницирање.....	31
3.3. Специфичности на вербалното комуницирање кај административниот кадар...	31
3.4. Интерперсоналната комуникација како услов за успешна професионална средина.....	32
3.5. Контролата како посебен вид комуникација.....	34
4. <i>ПОЧИТУВАЊЕ И ПРАКТИКУВАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА ВО РАБОТАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР.....</i>	36
4.1. Професионална етика.....	37
4.2. Етички насоки и мерила на менаџерскиот тим во образовните установи.....	39
4.3. Организационската култура како елемент во професионалната етика.....	40
4.4. Правила за однесување во деловниот свет.....	41
4.5. Последици од професионалното неетичкото работење во установите.....	43
4.6. Кодекс или правила за добро професионално однесување.....	45
5. <i>ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА КАЈ АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР.....</i>	46
5.1. Теориите за мотивација и учење на административниот кадар.....	46
5.1.1. Теорија на хиерархија на потреби.....	47
5.1.2. Теорија на мотивациона хигиена.....	47
5.1.3. Теорија на очекување.....	48
5.1.4. Теорија за традиционалниот модел.....	49
5.1.5. Модел на човечки односи.....	49
5.1.6. Модел на човечки ресурси.....	49
5.1.7. ЕРГ теорија.....	50
5.1.8. Теорија на еднаквоста /пристап на праведност и неправедност.....	51
5.1.9. Мотивацијата во јавната администрација според Пери.....	52
5.2. Што ги демотивира вработените.....	52
5.3. Мотивирање на вработените.....	53
5.3.1. Фактори кои влијаат врз мотивацијата.....	53
5.3.2. Начин на мотивирање на вработените.....	53
5.3.3. Иновативни идеи за подобрување на мотивацијата.....	54
5.3.4. Процес на самомотивација.....	56
5.4. Теории на мотивација во јавниот сектор.....	57
5.4.1. Два проблеми кои ја засегнуваат мотивацијата во јавниот сектор.....	57
6. <i>РАЗВОЈОТ НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР - ИСПЛАТЛИВА ИНВЕСТИЦИЈА ВО ФУНКЦИОНИРАЊЕТО НА УСТАНОВИТЕ.....</i>	59

6.1.	Потреба за развој на вработените.....	60
6.2.	Дизајн на перформансите во работата.....	61
6.3.	Поедноставување на работата.....	61
6.4.	Ротирање на работните обврски.....	62
6.5.	Зголемување на обемот на работни задачи.....	62
6.6.	Зголемување на квалитетот во работата.....	63
6.7.	Модел на работни карактеристики.....	63
6.8.	Главни димензии на работата.....	64
6.9.	Критички психолошки состојби.....	65
6.10.	Развивање ефективна работна сила.....	65
6.11.	Елементи на развојот на кадарот.....	66
6.11.1.	Учењето како елемент на развојот на кадарот.....	66
6.11.2.	Образованието како елемент на развојот на кадарот.....	66
6.11.3.	Обуката како елемент на развојот на стручните компетенции.....	66
6.12.	Обука и развој.....	67
6.12.1.	Личниот развој како елемент на развојот на кадарот.....	70
6.13.	Развој на личните вештини.....	70
6.3.1.	Вештини.....	70
6.14.	Развој на стручните компетенции.....	70
6.14.1.	Компетенција.....	70
6.15.	Важноста од потреба за перманентно образование на кадарот.....	71
6.15.1.	Учење од колегите.....	72
6.15.2.	Обука vis-à-vis образование.....	72
6.15.3.	Обука vis-à-vis учење.....	73
7.	<b>ГРАДЕЊЕТО „СИСТЕМ НА КАРИЕРА ВО РАБОТАТА“ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР - ПРЕДИЗВИК НА УСТАНОВИТЕ</b> .....	74
7.1.	Градење на систем за развој на кариера.....	75
7.2.	Фази во системот на кариера.....	77
7.3.	Улогата на установата во развојот на кариерата.....	79
7.4.	Улогата на претпоставените во планирањето и развојот на кариерата.....	80
8.	<b>АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР НА УНИВЕРЗИТЕТОТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“ - БИТОЛА</b> .....	82
8.1.	Процедура за обука на кадри.....	84
	<b>ВТОР ДЕЛ: МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	86
1.	<b>МЕТОДОЛОШКИ КОМПОНЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	87
1.1.	Појава.....	87
2.	<b>ИДЕНТИФИКУВАНИ ПРОБЛЕМИ</b> .....	87
2.1.	Проблем што ќе се проучува.....	87
2.2.	Идентификувани проблеми.....	87
3.	<b>СОДРЖИНА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	88
3.1.	Предмет на истражувањето.....	88
3.2.	Дефинирање на основните поими во истражувањето.....	89
3.3.	Цел на истражувањето.....	90
3.4.	Мотив на истражувањето.....	90
3.5.	Оправданост на истражувањето.....	91
4.	<b>МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП</b> .....	92
4.1.	Вид на истражување.....	92
4.2.	Временски критериуми.....	92
4.3.	Истражувачка парадигма.....	93
4.4.	Истражувачки дизајн.....	93
4.5.	Хипотези во истражувањето.....	93
4.5.1.	Општа хипотеза.....	93
4.5.2.	Посебни хипотези.....	93
4.5.2.1.	Поединечни хипотези.....	94
4.6.	Варијабли во истражувањето.....	94
4.6.1.	Независни варијабли.....	94

4.6.1.1. Индикатори за независните варијабли.....	94
4.6.2. Зависни варијабли.....	94
4.6.2.1. Индикатори за зависните варијабли.....	95
5. ПОПУЛАЦИЈА.....	95
5.1. Примерок на истражувањето.....	95
6. МЕТОДИ, ИСТРАЖУВАЧКИ ПОСТАПКИ И ИНСТРУМЕНТИ.....	96
7. МЕРЛИВОСТ НА ПОКАЗАТЕЛИТЕ.....	97
8. РЕАЛИЗАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	97
8.1. Методи на научното сознание.....	97
8.2. Методи на научното заклучување.....	97
8.3. Оперативни методи.....	98
9. ПЛАНИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	98
9.1. Кадровско планирање.....	98
9.2. Временско планирање на истражувањето.....	98
<b>ТРЕТ ДЕЛ: ОБРАБОТКА, АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....</b>	<b>99</b>
1. <b>ВОВЕД ВО ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ.....</b>	<b>100</b>
1.1. Опис на примерокот.....	100
1.2. Анализа на примерокот (анкетите).....	101
1.2.1. Анализа на општите податоците на примерокот административен кадар.....	102
1.2.2. Анализа на општите податоците на примерокот студенти.....	108
2. <b>КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОКАЖУВАЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ.....</b>	<b>109</b>
2.1. Определување на екстерно „+“ и екстерно „-“ степен на согласност и докажување на хипотезите.....	110
2.2. Определување на аритметичка средина и стандардна девијација и докажување на хипотезите.....	116
2.3. Интерпретација на понудените области од анкетниот лист за перманентно образование на административниот кадар.....	121
2.4. Определување на аритметичка средина и стандардна девијација на понудените одговори од анкетниот лист за перманентното образование на административниот кадар.....	128
2.5. Анализа и интерпретација на истражувачките резултати преку корелација на варијабли и искази и докажување на хипотезите.....	129
2.6. Докажување на општата хипотеза.....	134
<b>ЗАКЛУЧОК.....</b>	<b>134</b>
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>138</b>
<b>ПРЕДЛОЗИ.....</b>	<b>146</b>
Иницијатива за понатамошно делување.....	147
<b>ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>149</b>
1. Прилог А: Анкетен лист за студенти.....	150
2. Прилог Б: Анкетен лист за административен кадар.....	154
3. Прилог В: Табели.....	155
4. Прилог Г: Процедура за обука на кадри.....	157

# ЗАКЛУЧОЦИ

Живееме во време на силно нагласени корекции во целата општествена структура, процеси, кои се именувани како период на транзиција. Дали времето се менува, па и ние со него или ние се менуваме, па и времето со нас - сосема е сеедно. Важно е дека постоиме за да се менуваме. Промените се реалното нешто на овој свет. Во 21-от век сè се темели на знаење, знаењето ќе му го определи патот на човекот во иднината.

Економскиот развој на некои држави зависи од квалитетот на нејзините човечки ресурси. Користењето на тие ресурси во вложување во нивниот квалитет се основни фактори за развој. Суштината на перманентното образование е основна претпоставка за раст и развој и станува нужност во време на брзи промени за потребните вештини, компетенции и знаења. Реформите и реструктурирањето заради конкурентност налага потреба образовниот систем да биде прилагоден и да нуди можности за преквалификација и доквалификација. Перманентното образование нуди можност за примена на методи на учење и поучување прилагодени на специфичните интереси во мултикултуралните европски држави. Поединците стануваат активни учесници во образовниот процес, со што придонесуваат за употреба на информациско-комуникациската технологија, што нуди можност за иновација на методите на учење и поучување.

Успешното управување со перманентното образование води кон остварување на подобрите резултати, поголемата ефективност и поголемото задоволство од работата кај административниот кадар. Недоволното познавање на ова подрачје и несоодветното ангажирање на административниот кадар во сите активности од процесот на планирање, организирање, водење и контрола со анализа за развој - демотивира, создава отпор кон секоја промена, иновација или прифаќање на новосоздадената ситуација.

Пред почетокот на истражувањето беше поставена основната цел, која потоа послужи како темел за развивање на магистерскиот труд: *Испитувањето ставот за воведување на перманентното образование на административниот кадар во (високо) образовните установи, преку дадени искази за квалитетот на работата и искажување степенот на согласност по истите од страна на испитаниците (односно административниот кадар и студентите).*

Анализата и интерпретацијата на добиените податоци помогна да заклучиме за заснованоста на поставените хипотези. Во оваа смисла позначајни се неколку **мислења, констатации и заклучоци** и тоа:

1. Зголемување на *заинтересираноста на менаџерскиот тим на единиците* и на Универзитетот за вложување во перманентното образование на својот административен кадар;

2. Дополнување на *подзаконскиот акт на Универзитетот* (конкретно на Правилникот за стручно оспособување и усовршување на кадарот на УКЛО), каде треба да се предвидат ситемски решенија, покрај наведените и за административниот кадар и тоа во делот на: *зголемување на квалитетот на воспоставената интеракција и комуникација* како битен сегмент од работата на административниот кадар, *почитување и практикување на професионалната етика* во работата, *наградување и мотивирање на административниот кадар* базирано на резултатите од работењето (кој опфаќа парични и непарични стимулации и слично), *развојот на капацитетите на кадарот* (личните вештини и стручните компетенции) кои претставуваат исплатлива инвестиција во функционирањето на установите, како и *градење „систем на кариера во работата“* на административниот кадар кој треба да претставува предизвик на самите установи и Универзитетот во целост;

3. Потребата од *воспоставување систем за перманентно образование* на административниот кадар во високообразовните установи на УКЛО, кој ќе овозможи континуирано следење и соодветен трансфер на дополнителни знаења, вештини и способности, со единствена цел зголемување на квалитетот на ефикасно извршување на нивната работа. Примерите за ова, според ISO стандардот за Менаџмент на квалитет е и наведената *Процедура за обука на кадри* која ја спроведува Централната стручна и административна служба на УКЛО (*види Прилог Г*);

4. Неопходната *потреба од дефиниран механизам* за перманентно образование на административниот кадар, преку кој од централно ниво врз образовните установи ќе се врши периодично тестирање, анкетање и слично со соодветно влијание на нивните бенефиции итн.;

5. Од голема важност е формирањето на централно тело, односно соодветен *Универзитетски центар за перманентно образование на административен кадар*. Истиот ќе го вклучи административниот кадар во разните форми нза надоградување на своите знаења, вештини и интереси за полесно тековно работење, како што се: обуки, семинари, консултативни и стручни состаноци, средби и слично;

6. Како *приоритетни области за перманентното образование на административниот кадар на УКЛО*, според добиените резултати од спроведеното истражување, а кои би ги спроведувал Центарот се: подобрување на информациско-технолошките, комуникациските, организациските и истражувачките вештини, како и постојано вложување во убавото однесување (бон-тонот) на административниот кадар - што е неопходно при воспоставувањето на секојдневниот контакт со корисниците на нивните услуги (*види прилог табела бр.34*).

На крајот на овој труд може најпрво да истакне дека, перманентното образование или доживотното учење неопходно е поради еднаквост, иднина, организација на заеднички живот во глобалниот свет, природата на современите знаења и процесот на работа. Тоа се базира на филозофијата на доживотното учење, усогласување со времето и светот околу себе, учење наспроти поучување, развој на професионалниот морал. Кога самите образовни установи ќе создадат услови сите или барем поголем дел од административниот кадар да биде вклучен во сите административно-технички процеси, кога ќе овозможат перманентно образование на административниот кадар, тогаш тие чувствуваат дека тоа што го работаат е дел од нив, тогаш се создава чувство на посветеност кон работата и одговорност од истата, чувство на гордост и само тогаш успехот ќе биде гарантиран. Да се сфати значењето на перманентното образование значи да се разберат потребите на динамичното општество на денешницата. Секоја индивидуа, без оглед на старосната доба или професионалниот статус, мора да има можност за овладување со новите, разновидни и корисни знаења и вештини. Перманентното образование или доживотното учење е клучен фактор за зголемување на нивото на знаења и способности, но и за подобрување на квалитетот на животот на поединецот.

Овие заклучоци треба да претставуваат мотив и почетна основа за следен циклус на истражувања, откако ќе биде реализирана иницијативата за отворањето на Универзитетскиот центар за перманентно образование на административен кадар, во кои ќе се проверува одржливоста на истиот и бенефициите кои би ги добил самиот Универзитет како и пошироката јавност.

# ПРЕДЛОЗИ

## Иницијатива за отворање

### УНИВЕРЗИТЕТСКИ ЦЕНТАР ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАНИЕ НА АДМИНИСТРАТИВЕН КАДАР

Проширувањето и интензивирањето на соработката со заедницата претставува суштинска компонента на стратегиската ориентација на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ - Битола за динамичното прилагодување и креативната партиципација во процесите на севкупниот развој на Република Македонија. Трансферот на знаење, креирањето профитабилни можности, размената на солидна практика и добри искуства, како и развивањето алтернативи за поблиска соработка и решавање на заедничките проблеми ја иницираа потребата од создавање широка платформа на долгорочни партнерства меѓу Универзитетот, корисниците на услуги, деловните субјекти, бизнис асоцијациите, како и приватните и јавните институции и организации. Составен дел на иницијативите на Универзитетот за ефикасното прилагодување кон динамиката на промените во окружувањето и модернизација на едукативната понуда со нови содржини, методи и пристапи е отворањето на Универзитетскиот центар за перманентно образование на административен кадар.

Оваа иницијатива ќе ја поткрепиме со законската регулатива и тоа дека *„во рамките на Универзитетот може да се основаат и други универзитетски центри од областа на: ... континуираното образование... како и други видови на центри согласно согледаните потреби и донесени одлуки од страна на органите на Универзитетот“<sup>1</sup>.*

*Визијата* на Универзитетскиот центар за перманентно образование е преку перманентна едукација, унапредување и усовршување на знаењата, да креира широка платформа за партнерство и заемна соработка со корисниците на услугите.

*Мисијата* на Универзитетскиот центарот за перманентно образование е да обезбеди континуирано задоволување на потребите на вработениот административен кадар, но и на други корисници на услуги, заедницата, приватните и јавните институции и организации за стекнување нови знаења, техники и вештини за поефикасно да одговорат на предизвиците со коишто се соочуваат во извршувањето на дејноста.

*Основните постулати* за функционирање на Универзитетскиот центар за перманентно образование ќе бидат професионалноста, актуелноста и високиот квалитет на извршена работа. Во таа насока, Универзитетскиот центар ќе обезбедува иновативна понуда на едукативни содржини, усогласена со современите потреби и интереси на учесниците.

<sup>1</sup> член 46 од Статутот на УКЛО, Сл. весник на РМ, бр. 165/2008

### *Програмски активности на Центарот*

Универзитетскиот центарот за перманентно образование ќе нуди услуги на голем број заинтересирани страни: вработен административен кадар на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ - Битола, поединци, деловни субјекти, институции и слично, односно административен кадар или јавни службеници коишто во текот на своето работење се среќаваат со различни проблеми и предизвици, така што имаат потреба од примена на нови и актуелни знаења и техники. Токму оттука, основниот предизвик на Центарот секогаш ќе биде во состојба да понуди иновациски содржини, преку наметнување идеи за разрешување на тековните и актуелни проблеми и прилагодување на содржините според потребите на оние за коишто ќе бидат наменети. Тоа значи дека Центарот, следејќи ги актуелните трендови, ќе нуди професионални, квалитетни, но и прилагодени програми за стручно оспособување и усовршување и консултантски услуги, креирани врз основа на конкретни преференции и потреби. Понудените содржини во целост ќе одговораат на потребите на оние за кои се наменети, бидејќи ќе бидат спој на искуство, стручност и теоретска издржаност, од една страна, како и применливост во определено реално окружување и деловни ситуации, од друга страна. Оттука произлегува дека основните функции на Центарот ќе бидат насочени кон конципирање, промовирање и имплементирање на иновациски и атрактивни програми за едукација, како и реализација на други активности за задоволување на потребите на заинтересираните субјекти, од деловната и од пошироката општествена заедница. Конкретно, неговите активности ќе бидат фокусирани во следниве домени:

- организирање курсеви за едукација и тренинг на вработениот административен кадар на УКЛО, но и административен кадар од други установи, фирми и слично, што би опфаќале различни аспекти на деловните процеси;
- обезбедување стручна помош (експертизи, анализи и студии) за реализација на тековните активности;
- воспоставување перманентна двонасочна комуникација за динамично следење и разрешување на тековните проблеми;
- согледување потребите на пазарот на работна сила и креирање соодветни програми за едукација и тренинг во согласност со манифестираните потреби;
- обезбедување консалтинг услуги во врска со реализацијата на тековната работа;
- соработка во доменот на реализацијата на научно-истражувачки проекти и
- организирање предавања, семинари, работилници и слично.

ПРИЛОГ Г:



Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола  
University “St. Kliment Ohridski” - Bitola

Систем за  
менаџмент на  
квалитетот

**ПРОЦЕДУРА ЗА**  
**ОБУКА НА КАДРИ**

**(РЕКТОРАТ НА УНИВЕРЗИТЕТ  
„СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“ - БИТОЛА)**

Ознака: ПР 6.2/1  
Статус: во примена  
Верзија: 01  
Во примена од: 14.10.2010  
Копија број: 01

	<i>Име и презиме</i>	<i>Функција</i>	<i>Потпис</i>
<b>Изработил</b>		- раководно лице на установата - лице од административниот кадар	
<b>Прегледал</b>		Менаџер за квалитет	
<b>Одобрил</b>		- раководно лице на установата	



## СОДРЖИНА

1. ЦЕЛ-НАМЕНА
2. ПОДРАЧЈЕ НА ПРИМЕНА
3. КРАТЕНКИ И ТЕРМИНОЛОГИЈА
4. НАДЛЕЖНОСТИ
5. ТЕХНИЧКИ ДЕЛ-ПОСТАПКА
  - 5.1 *Периодична анализа на годишниот план за обука*
  - 5.2 *Назначување на внатрешен обучувач*
  - 5.3 *Избор на надворешен обучувач*
  - 5.4 *Избор на учесници за обука*
  - 5.5 *Спроведување на обуката*
  - 5.6 *Проверка на обучениот кадар*
  - 5.7 *Уп-дате на записи поврзани со обуката*
  - 5.8 *Архивирање на сертификатот*
  - 5.9 *Следење на резултатите од обуката*
  - 5.10 *Искажување на потреба од обука*
  - 5.11 *Одлучување по барањето*
  - 5.12 *Архивирање на барањето*
6. ЛИТЕРАТУРА
7. ПРИЛОЗИ



## 1. ЦЕЛ-НАМЕНА

Оваа процедура е креирана да го дефинира текот на активностите за обука на кадри во фирмата, почнувајќи од идентификувањето на потребата за обука, па сè до следењето на резултатите од обуката.

## 2. ПОДРАЧЈЕ НА ПРИМЕНА

Процедурата се применува во нашата организација, во сите нејзини делови.

## 3. КРАТЕНКИ И ТЕРМИНОЛОГИЈА

Р	Ректор
МК	Менаџер за квалитет
ССЛ	Соодветни стручни лица

## 4. НАДЛЕЖНОСТИ

Оваа процедура е во надлежност на Р. кој може да делегира одредени активности на своите соработници.

## 5. ТЕХНИЧКИ ДЕЛ-ПОСТАПКА

Постапката реализација на обука на кадри се прави врз основа на претходно испланиран и изготвен годишен план за обука на кадрите(ОБ 6.2/1). Годишниот план има важност една година и по потреба се ревидира. Годишниот план за обука е производ на претходно извршена анализа на систематизацијата на фирмата, вклучувајќи ги и предлозите на вработените за сопствена дообука, анализа на политиката за квалитет, анализа на годишните планови и анализа на финансискиот потенцијал на фирмата. Откако ќе се изработи годишниот план за обука, се пристапува кон реализација на обуката на кадри, според следниот редослед:



### **5.1** *Периодична анализа на годишниот план за обука*

На период од еден месец се врши периодичната анализа на годишниот план за обука со цел да се утврдат планираните обуки за наредниот месец.

### **5.2** *Назначување на внатрешен обучувач*

Доколку фирмата располага со квалификувани лица за обука (што се гледа од Описот на работни места и задачи – систематизација, ОБ 6.2/2), со Задолжение (ОБ 4.2/2) се задолжува најсоодветниот обучувач за интерна обука на кадрите.

### **5.3** *Избор на надворешен обучувач*

Ако фирмата не располага со соодветно квалификувано лице за конкретната обука, **Р** избира надворешен обучувач.

Изборот на надворешен обучувач се прави врз основа на:

- препорака
- конкурс
- претходно искуство со обучувачот.

### **5.4** *Избор на учесници за обука*

Изборот на учесници за обука го врши **Р**, така што приоритет им се дава на вработените на кои обуката им е најпотребна. Во донесената одлука (ОБ 4.2/6), покрај листата на учесници, се наведуваат и целите на обуката, поврзани со потребите на фирмата. Ова треба да придонесе за запознавање на учесниците во обуката со тоа кои се очекувањата од идното нивно работење по спроведената обука.

### **5.5** *Спроведување на обуката*

Изведувањето на обуката ја врши обучувачот, согласно предвидените содржини и рокови за обука. Пред нејзиното започнување, потребно е утврдување на моментните знаења на учесниците.



### **5.6 Проверка на обучениот кадар**

На крајот на обуката се врши тестирање на учесниците. Тие што ќе го поминат тестот, добиваат потврда или сертификат, обезбедени од страна на обучувачот како потврда дека обуката е следена и дека е покажан позитивен резултат на тестирањето.

Без разлика дали се работи за внатрешен или надворешен обучувач, на крајот задолжително се спроведува оценка на задоволството на слушателите – при интерна обука се користи Анкетниот лист за семинар (ОБ 7.5/31).

### **5.7 Уп-дате на записи поврзани со обуката**

МК е задолжен да ги обнови сите записи што се поврзани со резултатите од обуката. Карактеристични примери за тоа се Опис на работни места и задачи – систематизација (ОБ 6.2/2) и Годишниот план за обука (ОБ 6.2/1).

### **5.8 Архивирање на сертификатот**

Добиените сертификати се архивираат во досието на вработениот, според работното упатство за означување и архивирање на записи (РУ 4.2/2).

### **5.9 Следење на резултатите од обуката**

По завршувањето на обуката **Р** заедно со **МК** се должни да ги следат резултатите од обуката. Следењето на резултатите се врши преку разни извештаи и споредба на показатели покажани во работењето на кадарот кој е обучуван.

### **5.10 Утврдување на потреба од обука**

Доколку било кој вработен смета дека постои вонредна потреба за обука, освен предвидената во Годишниот план за обука на кадри, подготвува барање за обука (ОБ 4.2/1) и го доставува до **Р**.

Потреба од обука на кадри може да произлезе од разни причини: учење странски јазици, развој на нови услуги, освојување на нови техники и технологии, примена на нови законски прописи, освојување компјутерски вештини, итн.



### **5.11 Одлучување по барањето**

Р решава дали обуката е потребна и економски оправдана. Ако обуката не се одобрува, тогаш предлогот за обука се архивира. Доколку се одобри обуката, тогаш се пристапува кон решавање дали обуката ќе биде интерна или екстерна.

Во случај кога се работи за обука согласно Годишниот план за обука на кадри, тогаш активностите од оваа процедура започнуваат со самото решавање дали обуката ќе биде интерна или екстерна.

### **5.12 Архивирање на барањето**

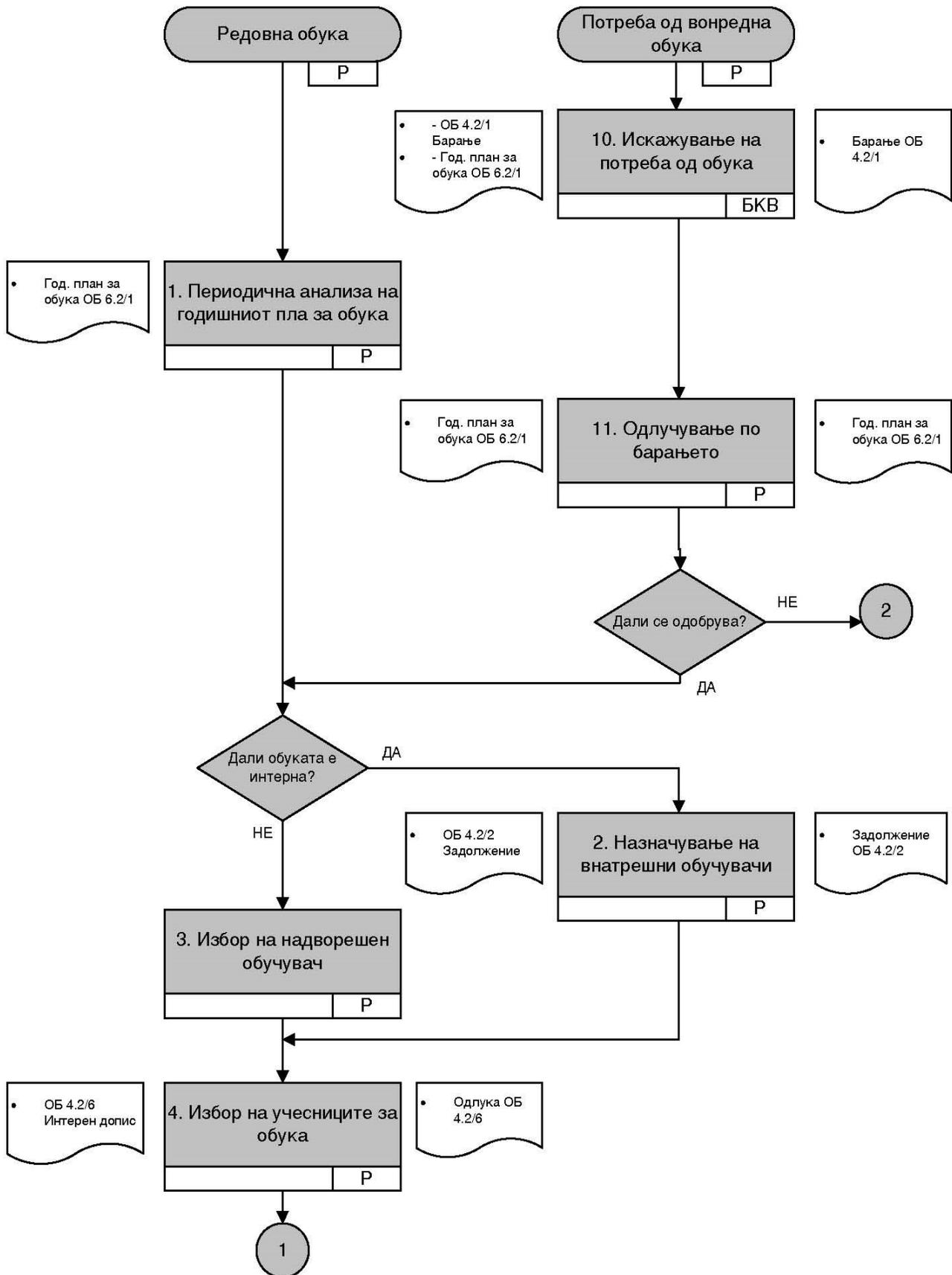
Поднесеното барање, и покрај тоа што е одбиено, се архивира, според работното упатство за означување и архивирање на записи (РУ 4.2/2) и може да послужи за идни анализи или изготвување на идни годишни планови за обука.

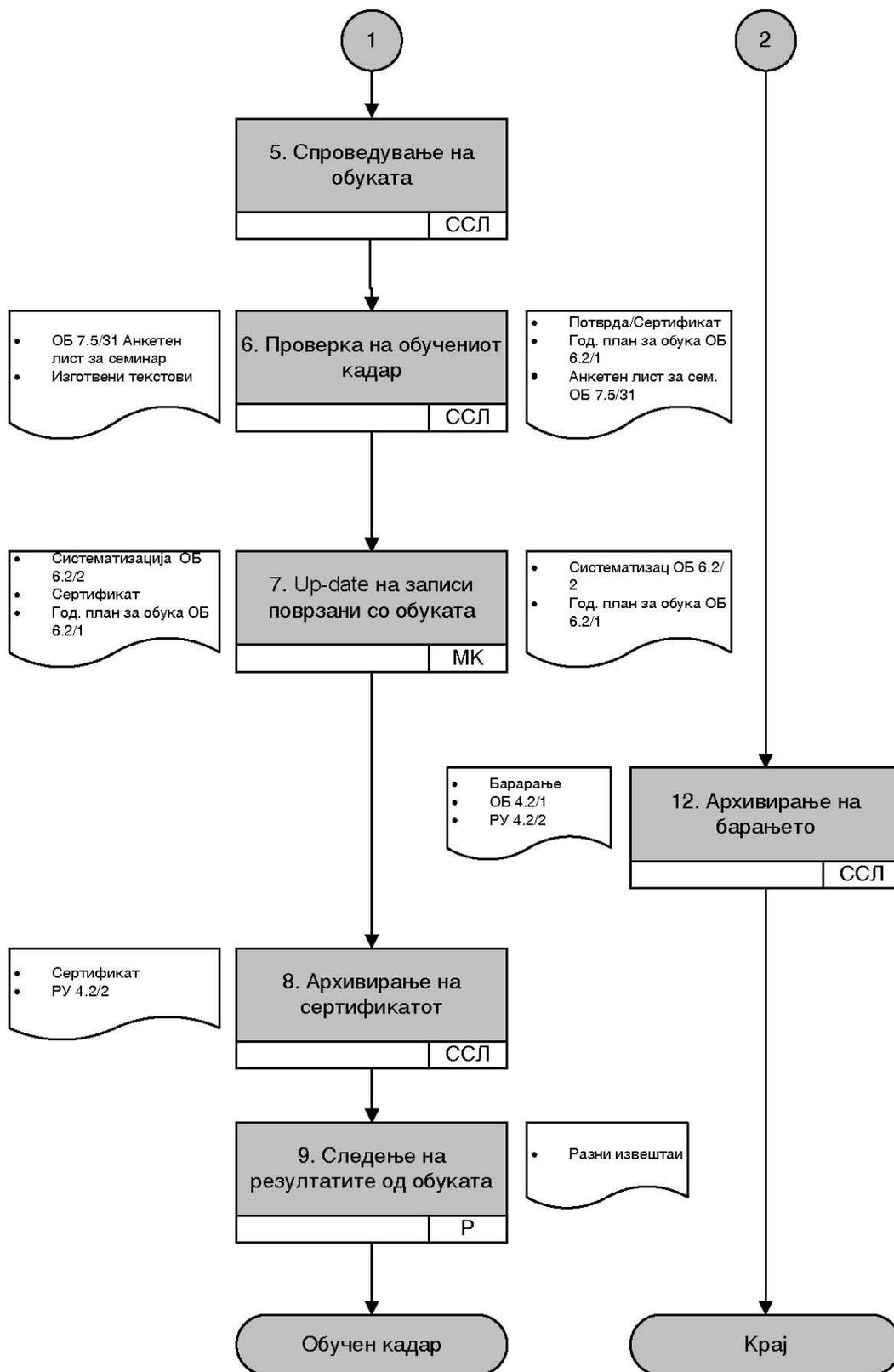
## **6. ЛИТЕРАТУРА**

Фамилија на стандарди ИСО 9001:2008.

## **7. ПРИЛОЗИ**

<b>Ознака</b>	<b>Име на прилогот</b>
Прилог 1	Дијаграм на тек за процедурата за обука на кадри
ОБ 4.2/1	Барање
ОБ 4.2/2	Задолжение
ОБ 4.2/6	Интерен допис
ОБ 6.2/1	Годишен план за обука
ОБ 6.2/2	Опис на работни места и задачи – систематизација
ОБ 7.5/31	Анкетен лист за семинар







Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

University “St. Kliment Ohridski” - Bitola

Годишен план за обука на кадри

Ознака: ОБ 6.2/1

Страна 23 од 24

Вработен/ Тема	Месеци во _____ година												План. време во денови	Реализ. време во денови	План. трошоци во денари	Реализ. трошоци во денари
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8				
Вработен:																
Тема:																
Тема:																
Вработен:																
Тема:																
Тема:																
<b>Вкупно</b>																

Датум:



<i>ОПИС НА РАБОТНО МЕСТО И ЗАДАЧИ</i>	
<b>Работно место</b>	
<b>Вработен</b>	
<b>Подредени</b>	
<b>Претпоставен</b>	
<b>Кој го заменува во отсуство</b>	
<b>Кого го заменува во отсуство</b>	
<b>Барања кон извршителот</b>	
<b>Цел на работното место</b>	
<b>Задачи:</b>	

Примил:

Изготвил:

Директор:

*потпис*

*потпис*

*потпис*

Датум: