

МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

- ПРИРАЧНИК -



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
МЕЃУНАРОДНА
СОРАБОТКА

osce

Organization for Security and Co-operation in Europe

Spillover Monitor
Mission to Skopje

Проект Програма за обука за
градење на капацитети 2008

**МЕНАЏМЕНТ СО
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
- ПРИРАЧНИК -**



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
МЕЃУНАРОДНА
СОРАБОТКА

Скопје, 2008 г.

МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Скопје, 2008

Издавач
Македонски центар за меѓународна соработка

За издавачот
Сашо Клековски
Извршен директор

Прирачникот го подготвија
Сунчица Саздовска
Валентина Чичева
Весна Димовска

Проектен тим
Фатмир Битиќи

Лектор
Даниел Медароски

Дизајн и обработка
Криеитив Хаус

Печати
Борографика

Тираж, **200**



Organization for Security and Co-operation in Europe

Spillover Monitor
Mission to Skopje

Содржината на ова издание не секогаш ги одразува погледите или ставовите на Набљудувачката Мисија на ОБСЕ во Скопје.

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	5
ПОИМНИК	7
1. ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	9
1.1. КОНЦЕПТ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	9
1.2. ПРОМЕНИ КАДРОВСКИ МЕНАЏМЕНТ → МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ → РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	12
1.2.1. Стара наспроти нова економија	14
1.2.2. Менаџмент со човечки ресурси и Развојот на човечки ресурси различни но поврзани концепти	15
1.3. КОМПОНЕНТИ НА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	15
1.3.1. Компоненти на ниво на стратешки менаџмент	15
1.3.2. Компоненти на ниво на менаџмент, системи и процедури	18
1.3.3. Компоненти на оперативно ниво на менаџмент	20
1.4. УЛОГА НА МЕНАЏЕРОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	24
2. ПЛАНИРАЊЕ И АНГАЖИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	27
2.1. ПЛАНИРАЊЕ НА ЛУЃЕТО	27
2.2. ОПИС НА РАБОТНО МЕСТО	30
2.2.1. Функционирање и употреба на описот на работата	32
2.2.2. Позитивни и негативни страни на описот на работно место	33
2.3. РЕГРУТАЦИЈА И ИЗБОР	33
2.3.1. Огласување на работно место	35
2.3.2. Процес на избор	36
2.3.3. Интервју	36
2.3.4. Процес на ангажирање на волонтери	39
3. ФУНКЦИОНИРАЊЕ	41
3.1. ВОВЕДУВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛОТ	42
3.1.1. Воведна програма	44
3.1.2. Прв/Воведен состанок	44
3.2. НАБЉУДУВАЊЕ	46
3.3. ДИСЦИПЛИНСКИ МЕРКИ И ИЗЛЕГУВАЊЕ ОД ОРГАНИЗАЦИЈАТА	47
3.3.1. Причини за преземање дисциплински мерки	47
3.3.2. Форми на дисциплински мерки	48
3.3.3. Излегување од организацијата	49
3.4. ЕТИКА И КОРЕКТЕН ТРЕТМАН	50

4. РАЗВОЈ НА ПЕРСОНАЛОТ	52
4.1. ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ	52
4.1.1. Учењето во организацијата и развојот на човечките ресурси	53
4.2. ОБУКА	53
4.2.1. Учењето и обучувањето	53
4.3. МЕНТОРСТВО	54
5. МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ	56
5.1. ДЕФИНИЦИЈА ЗА МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ	56
5.2. ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ	56
5.3. КАРАКТЕРИСТИКИ И ПРИНЦИПИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА УЧИНОКОТ	57
5.3.1. Менаџмент на учинокот наспроти оценка на учинокот	57
5.4. ВОВЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ	58
5.5. ОЦЕНКА НА УЧИНОКОТ	60
5.5.1. Дефиниција за оценка на учинокот	60
5.5.2. Дефинирање цели за учинокот	60
5.5.3. Мерење на реализацијата на целите	61
5.5.4. Состанок за оценка на учинокот	62
5.6. 360 СТЕПЕНИ ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА	65
5.7. СПРАВУВАЊЕ СО ОНИЕ КОИ ПОТФРЛИЛЕ	65
6. МОТИВАЦИЈА НА ПЕРСОНАЛОТ	68
6.1. МОТИВАЦИЈА И ПРОЦЕС НА МОТИВИРАЊЕ	68
6.2. ТИПОВИ НА МОТИВАЦИЈА	69
6.3. ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЈА	69
6.3.1. Теорија на Маслоу	69
6.3.2. Теорија на Херзберг за хигиенски и мотивациски фактори	71
6.4. 10 ЧЕКОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ	73
7. НАГРАДУВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛОТ	75
7.1. ДЕФИНИЦИЈА ЗА МЕНАЏМЕНТ НА НАГРАДУВАЊЕТО	75
7.2. ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА НАГРАДУВАЊЕТО	75
7.3. ЕЛЕМЕНТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА НАГРАДУВАЊЕТО	75
7.4. ОДРЕДУВАЊЕ НА ПЛАТИТЕ	76
7.5. ПОКАЧУВАЊЕ НА ПЛАТИТЕ	77
7.6. ДРУГ ВИД НА НАГРАДУВАЊЕ, ПОКРАЈ ПЛАТАТА	77
7.7. КОМУНИКАЦИЈА ВО ВРСКА СО СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ	78
7.8. НАГРАДУВАЊЕ НА ВОЛОНТЕРИТЕ	79
ПРИЛОЗИ	82

ПРЕДГОВОР

Прирачникот Менаџмент на човечки ресурси е збир на теоретски и практични аспекти на раководењето и развојот на луѓето во една организација и нуди алатки кои се применуваат при овие процеси. Прирачникот е подготвен за потребите на проектот програма за градење капацитети 2008 и е наменет за организации партнери на ОБСЕ и други граѓански организации.

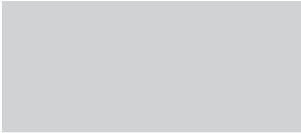
Граѓанските организации ангажираат волонтери и вработени (во помала мера). Во Македонија, на пример, во 858 организации членуваат вкупно 31.394 волонтери, а процените пак за вработените во граѓанските организации во Македонија се движат до околу 1.500 лица¹. Без оглед на тоа дали станува збор за вработени или волонтери, очигледно е дека граѓанските организации мобилизираат значаен човечки капитал за кој мораат да се погрижат соодветно да се развива и мотивира. За таа цел е потребно да се почитуваат основните концепти за Менаџментот со човечки ресурси кои се валидни за секоја организација. Па, така е потребно да се внимава на тоа вистинските луѓе да бидат ангажирани на вистинско место, да им се овозможи да се прилагодат на организацијата, на нејзините системи, процедури, вредности и култура, да им се понуди можност да стекнуваат нови знаења и вештини, нивниот труд да биде оценет и вреднуван на фер начин, да се воспостават системи кои ќе овозможат тие да бидат мотивирани и да уживаат во својата работа и на крајот да им се овозможи да „пораснат“ и да ја „надраснат“ организацијата за да бидат нејзини пријатели и лобисти на други места и позиции.

Прирачникот е сублимиран на материјали кои Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) ги користи во своите обуки за

Раководење со човечки ресурси, збогатени со теоретски аспекти од признаени светски автори во оваа област и осврт на практични работи кои се битни и карактеристични за граѓанските организации.

Прирачникот ги презентира основните фази и елементи во менаџментот и развојот на човечките ресурси: регрутација и избор, методи на избор на персоналот, воведување и функционирање на персоналот, развој на персоналот низ обука, менторство, менаџмент и оценка на учиниот, системи за оценка, 360 степени повратна информација,

¹ Процена на граѓанското општество во Македонија, По 15 години транзиција од стабилизација кон граѓанско учество (МЦМС, 2006)



мотивирање, наградување и системи за наградување. Во прирачникот се вклучени и конкретни примери, формулари, прашалници и насоки кои можат практично да бидат искористени со нивно прилагодување на потребите на секоја поединечна организација.

Се надевам дека прирачникот ќе им биде од полза на сите оние организации кои се подготвени да го поместат својот фокус од краткорочно кон долгорочно размислување, од размислување главно во проектна рамка кон посеопфатно размислување за својата организација и развојот на најголемата нејзина вредност - луѓето.

Сунчица Саздовска

ПОИМНИК

Раководење/менаџирање/управување - процес на користење на ресурсите (технолошки, финансиски, природни и човечки) во организацијата за ефикасно постигнување на целите на организацијата преку планирање, организирање, водење и контрола. Тоа е уметност на завршување на работите, кои треба да се завршат, преку други луѓе.

Менаџер/раководител/управител - лице одговорно за надзор на користење на ресурсите на една организација за да ги постигне таа своите цели.

Човечки ресурси/кадровски ресурси/персонал - луѓето во организацијата кои имаат компетенции кои и се потребни на организацијата за да ги оствари таа своите цели.

Менаџмент со човечки ресурси - политиките и праксата кои се потребни за да се извршат менаџерските задачи поврзани со човечките ресурси во организацијата, а особено со вработување, обука, оценка, наградување и создавање безбедно и етички прифатливо, праведно опкружување за вработените.

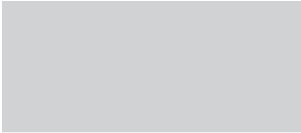
Набљудување/мониторинг - константно мерење на учинокот и обезбедување тековна повратна информација за напредокот кон постигнување на целта.

Менторство - процес на користење специјално избрани и обучени лица за да обезбедат водство, прагматични совети и континуирана поддршка, која ќе му помогне на лицето или лицата, на кои тие им се ментори, да учат и да се развиваат.

Обука - дополнителен вид на образование, односно подучување на персоналот. Се користи за нововработени или за лицата кои веќе работат за да научат нови вештини кои им се потребни за извршување на работата.

Учинок/работно постигнување - посредно и непосредно мерливи резултати од сработената работа.

Мотивација - психолошки сили во личноста кои ги одредуваат насоката на однесување на личноста во една организација, нивото на напор и нивото на постојаност кога личноста наидува на пречки.



Психолошки договор - претставува комбинација од напишани реципрочни очекувања и верувања кои постојат помеѓу работодавецот и секој работник индивидуално, во смисла на норми на однесување и вредности кои вработените треба да ги поддржуваат.

Волонтерство - доброволно давање лични услуги, знаења и вештини и/или вршење други активности во корист на други лица, органи, организации и други институции, без надоместок.

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

CV- Curriculum Vitae или лична биографија

1. ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1. КОНЦЕПТ НА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Луѓето кои работат за нас се нашата најголема вредност.

Сигурно ова го имате слушнато од многу менаџери или можеби ова сте го рекле и самите вие. Заедничко за менаџерите е и кога велат дека единствената вистинска разлика помеѓу една организација и друга организација е во менаџментот на вработените. Токму овие зборови за човечката страна на организацискиот живот ја потенцираат важноста на менаџментот на човечките ресурси (МЧР) и наедно развојот на човечките ресурси (РЧР).

Но што всушност претставува Менаџментот на човечките ресурси?

• ***„Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.“***

(Армстронг, 2006).

Менаџментот со човечките ресурси оперира преку системи на човечки ресурси кои се спојуваат на еден кохерентен начин:

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓе;

- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да оди;

- политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;

- процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси да стапат на сила

- практики за Човечките ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;

- програми за Човечките ресурси кои овозможуваат стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси да бидат спроведени според планот.

Менаџментот со човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени. Политиките и процедурите се формални изјави сосредоточени на поддршката и спроведувањето на вашата мисија и целите. Во случајот на менаџментот со човечки ресурситие се изјави за правата на вработените и очекуваното однесување.

Некои од праксите и политиките кои се дел од менаџментот со човечки ресурси се:

- Анализа на работата;
- Планирање на работните места и регрутирање на кандидатите за работа;
- Избор на кандидатите за работа;
- Насочување и обука на нововработените;
- Процена на учинокот;
- Управување со надокнади и плати;
- Овозможување мотивација и бенефиции за вработените;
- Обука и усовршување на вработените;
- Креирање посветеност кај вработените.

Основата на секој ефективен систем на менаџмент со човечки ресурси е збир на менаџерски функции и задачи. Овие задачи (табела 1.) мора да бидат спроведувани ефективно за да се насочат и охрабрат и платените вработени и волонтерите во организацијата да работаат ефективно, со висока продуктивност, обврзаност и посветеност, подолг временски период.

Табела 1. Класификација на основните задачи и функции на менаџментот со човечки ресурси

Функции	Задачи
Избор, регрутација и вработување	Воспоставување процедури за регрутација за да се пополнат слободните места за избор на најквалификуваните лица според воспоставени валидни критериуми и за ориентација на новите вработени и волонтери
Плати и бенефиции	Подготвување описи на работните места за сите позиции, одредување на платата базирана на нивната релативна вредност за организацијата и на сличните работни места на пазарот на работата, наедно достапен пакет на бенефиции кој е конзистентен со тековните практики
Мотивација на вработените	Дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи
Управување со работната сила	Делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање конзистентно со способноста и мотивацијата на секој од вработените и волонтерите
Обука и развој	Обучувањето се користи за да се поправат несовпаѓањата во учинокот кои резултираат од недостаток на знаење или вештини, а резултатите од обуката се оценуваат во однос на планираните подобрувања на . Обуката наедно е битна стратегија за личен и професионален развој.
Преглед на учинокот	Воспоставување стандарди кои се користат за да се измери учинокот на вработените и волонтерите, а за резултатите се говори отворено за да се подигнат заедничките очекувања за идниот учинок.
Дисциплина и прекин	Воспоставување процеси за дисциплинирање на волонтерите и вработените чиј учинок не е задоволителен и прекин на работењето кога разумните обиди за нивно подобрување не вродиле со позитивен исход

По сево ова, се поставува прашањето:

Кој е одговорен за Менаџментот со човечки ресурси?“

Понекогаш се мисли дека менаџирањето со човечки ресурси е ексклузивен домен на раководителите за кадрови прашања или на директорите/менаџерите на човечки ресурси во оние организации кои се доволно големи за да имаат назначени одговорности. Но, менаџментот на луѓе е всушност одговорност на секој менаџер или супервизор.

Ако сте Вие одговорни за учинокот на било кој од вработените, или за дел од нив, при работењето или раководењето со вашата организација, тогаш овој прирачник е наменет токму за Вас и ќе ви биде од голема помош.

1.2. ПРОМЕНИ

Кадровски менаџмент → менаџмент со човечки ресурси → развој на човечки ресурси

„Менаџментот со човечки ресурси“ на големо го замени терминот „кадровски“ како опис на процесите кои се дел од раководењето со луѓето во организацијата.

По долгото водење дебати за тоа дали постои разлика помеѓу менаџмент со човечки ресурси и кадровски менаџмент, денеска менаџментот со човечки ресурси и човечките ресурси веќе комплетно го заменија терминот кадров менаџмент.

Но, разбирањето на концептот менаџмент со човечки ресурси е зголемено со самото анализирање на разликите и на тоа како традиционалните приоди кон кадровскиот менаџмент еволуирале за да станат денешни практики на менаџмент со човечки ресурси. Разликите меѓу менаџментот со човечки ресурси и кадровскиот менаџмент се дадени во табелата 2.

Табела 2. Сличности и разлики помеѓу менаџмент со човечки ресурси и кадровски менаџмент.

Сличности	Разлики
<p>1. Стратегиите на кадровски менаџмент, како и стратегиите на кенаџмент со човечки ресурси, потекнуваат од организациската стратегија.</p> <p>2. Кадровскиот менаџмент, како и менаџментот со човечки ресурси препознаваат дека линиските менаџери се одговорни за управувањето со луѓето. Кадровската функција ги обезбедува потребните услуги како совет и поддршка.</p> <p>3. Вредностите на кадровскиот менаџмент и „меката“ верзија на менаџментот со човечки ресурси се идентични со посебно внимание на „почитта кон индивидуата“, балансирајќи ги организациските и индивидуалните потреби и развој на луѓето за да го достигнат своето максимално ниво на компетентност.</p> <p>4. И Кадровскиот менаџмент и менаџментот со човечки ресурси ја препознаваат едната од најосновните функции, а таа е позиционирање и развој на вистинските луѓе на вистинските работни места.</p> <p>5. Истата палета на селекција, анализа на компетентност, менаџмент на учинотот, обука, развој на менаџментот и техники на менаџментот на наградување се користат и во менаџмент со човечки ресурси и во кадровскиот менаџмент.</p>	<p>1. Менаџментот со човечки ресурси става поголем акцент на соодветноста на стратегијата и нејзината интеграција.</p> <p>2. Менаџментот со човечки ресурси е базиран на менаџмент и филозофија ориентирана кон организацијата.</p> <p>3. Менаџментот со човечки ресурси остава поголем акцент на улогата на линиските менаџери како спроведувачи на политиките за Човечки ресурси.</p> <p>4. Менаџментот со човечки ресурси е холистички приод насочен кон комплетниот интерес на организацијата - интересите на членовите на организацијата се препознаваат, но се подредени на оние на организацијата.</p> <p>5. Од специјалистите за човечките ресурси се очекува да бидат повеќе партнери на менаџментот, отколку кадровски администратори.</p> <p>6. Менаџментот со човечки ресурси ги третира вработените како вредност, а не како трошок.</p>

1.2.1. Стара наспроти нова економија

Како што се менува концептот на менаџментот со човечки ресурси, така со текот на времето се менува и концептот за работно место, улогите, должината на работењето во една организација, што се должи на драматичните промени во економијата. Тоа може да се увиди од споредбата помеѓу старата и новата економија приложена подолу:

Табела 3. Разлики меѓу старата и новата економија

СТАРА ЕКОНОМИЈА	НОВА ЕКОНОМИЈА
Доживотна работа	Вработливост
Опис на работното место	Улоги
Капацитети	Способност
Делегирани проекти	Избрани проекти
Заработување	Исполнување
8 до 4	Флексибилна работа
Хиерархиска структура	Автономни тимови
Сигурност	Слобода
Опстанок	Квалитетен живот
Барање информации	Премногу информации
Интелектуална интелигенција	Емоционална интелигенција
Линеарно мислење	Циклично мислење
Физичка трговија	Електронска трговија
Промени	Развој
Наредби/задачи	Креативност
Затворени организации	Мрежна работа

Наедно се менува и моделот на работници кои се соодветни и барани во новата економија.

Нов модел на работници:

- *Нов психолошки договор* - премин кон понезависни односи меѓу работодавецот и вработениот и зголемени очекувања дека вработениот ќе преземе поголема одговорност за својата судбина во организацијата;

- *Нови компетентности* - нагласок на „меки“ над „тврди“ вештини, какви што се: тимската работа, водството, комуникациските и претприемничките вештини;

- *Нови ставови* - фокус кон клиентот.

1.2.2. Менаџмент со човечки ресурси и развој на човечки ресурси различни, но поврзани концепти

Менаџмент со човечки ресурси (менаџмент управување раководење со човечки ресурси) и развој на човечките ресурси се различни, но поврзани концепти. Кога говориме за менаџмент со човечки ресурси, говориме за широката палета на менаџерски стратегии за градење и одржување на организациската работна сила од самото нејзино регрутирање, до пензионирање. А кога говориме за развој на човечки ресурси, всушност говориме за оние специфични стратегии на менаџмент со човечки ресурси кои целат кон обука, обучување, подучување и други иницијативи за градење вештини, дизајнирани да се надминат недостатоците, а наедно и да се зграпчат предностите на новите можности кои се јавуваат. Развојот на човечки ресурси е есенцијална компонента на менаџментот со човечки ресурси која се грижи за постојаниот развој на работната сила.

1.3. КОМПОНЕНТИ НА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.3.1. Компоненти на ниво на идни побарувачки

Откако ќе бидат дефинирани стратегијата и визијата на организацијата, менаџмент тимот треба да почне да размислува за тоа какви луѓе ќе бидат потребни за реализирање на оваа визија според зацртаната стратегија. Во исто време расположливиот капацитет и потенцијал ќе влијае на изборот на стратегија на работа. Имајќи претстава за идните клиенти и побарувачки; какви услуги и продукти ќе бидат

барани во оваа променлива средина? Какво знаење, вештина и начин на однесување ќе треба да имаат вработените за да го разберат новиот пазар и начин на работа? Што може, понатаму, да направи организацијата, базирајќи се на капацитетот на вработените?

Сигнализирање на високите потенцијали

Кога се има план што да се работи, ќе биде потребна добра опсервација на вработените.

Според актуелното функционирање треба да биде јасно кои од вработените имаат знаење, вештини и ставови што ќе бидат потребни за иднина.

Вработените имаат капацитет да се развиваат во правилна насока. Иако можеби сè уште немаат доволно знаење и искуство, сепак можат да покажат доволно способност, интелигенција и мотивација да се развиваат себеси во тој правец.

Со доделување специфични тешки задачи, менаџерот може да утврди дали одреден вработен има или нема потенцијал. Некои луѓе со голем потенцијал со јасна визија и нови идеи, пожелно е да бидат вработени. Вработените што укажуваат на евентуалните идни промени и имаат способност за организирање и градење стратегија се од голема важност за успешна работа на организацијата. Доколку повеќето вработени имаат иста визија и стратегија, тогаш полесно можат да бидат обединети стратегијата и човечките капацитети.

Долгорочни планови за развој

За да има вистински луѓе кои ќе затребаат во организацијата, треба долгорочно да се планира.

Не е доволно да се има став за функционирањето на организацијата во иднина; исто така треба да се планира како да се дојде до таму. Планот за развој треба да го оцрта развојот на две нивоа.

Прво, треба да има план за развој на организацијата: какви промени ќе бидат потребни со текот на времето со цел прецизно да се одговори на промените во средината?; Која структура, кој стил на управување и култура ќе бидат најпогодни за интеракција на правилен начин со идните клиенти?; Како ќе се дојде до ново знаење и како ќе се задржи во организацијата, како ќе се спрема организацијата за идните активности.

Друго ниво на развој е развојот на секој вработен посебно. Оние вработени што се избрани како големи потенцијали ќе треба да се подготвуваат себеси за периодот што доаѓа за да го реализираат својот потенцијал. За секој од овие вработени треба да се направи

план за развој што води до квалификациите потребни за иднина. Овој план на развој треба да вклучува и обука, како и доделување нови задачи на секој вработен посебно.

Оценка на компетенциите потребни за иднина

Во организацијата со иднина, ќе биде потребно да се утврди знаењето, вештините и ставовите на луѓето што ќе бидат потребни за иднина. Иако веројатно во тој момент овие компетенции не се очигледно потребни, фактот дека ќе бидат потребни во иднина може веќе да влијае на целокупниот систем на оценување. Ова оценување може во исто време да биде мотивирачки фактор за оние вработени кои се сметаат за големи потенцијали. Друга форма на оценување е со цел да се разберат и прифатат оние вработени што доаѓаат со нови идеи.

Наградување во согласност со стратешкиот менаџмент

Исто како и оценувањето, и наградувањето може да биде ориентирано кон иднината. Оние вработени кои покажуваат компетенции потребни за иднина, треба да бидат наградени, доколку овие компетенции се позитивни и релевантни за нивната актуелна работа. Под наградување не треба да се подразбира само плати и бонуси. Исто така се подразбира и учество на курсеви, претставување на организацијата на конференции, добивање тешки и инспиративни задачи, имање удел во советување или донесување одлуки итн.

Изборот на различни стратегии влијае на промените

Треба да се има идеја за тоа што ти треба и како можеш да го добиеш тоа. Дали твојата организација секогаш треба да ги следи најавените иновации, на пр. во технолошка смисла?

Дали ова значи дека е потребна „свежа крв“ во одредени интервали или им се овозможува на вработените да бидат во текот со времето? Дали организацијата им дава оптимален период на вработените за останување? Дали луѓето го знаат тоа? Како може луѓето да бидат позитивно стимулирани да ја надраснат организацијата? Или можеби организацијата е повеќе заинтересирана да ги зачува луѓето со искуство што е можно подолго? Што се прави за да им се овозможи на младите луѓе да стекнуваат искуство?

Ова се прашања што менаџерот за кадрови прашања треба да ги разгледува и анализира.

1.3.2. Компоненти на ниво на системи и процедури

Планирање на персоналот

За добро раководење со организацијата, бројот на вработените треба да биде поделен во согласност со задачите што треба да бидат извршувани. Мора да има интеллигентна и логична поделба на женска и машка моќ во сите делови на организацијата во согласност со суштината на работата на организацијата. Сите вработени треба да имаат точна пропорција на работата што треба да ја извршат.

Мониторинг систем за надгледување на извршената работа

Во една организација треба да функционира систем на редовна повратна информација од менаџерот кон вработените и обратно. Ако е возможно, ќе биде од голема помош ако се зголеми повратната информација и од клиентите, колегите и потчинетите (360° повратна информација). Потребно е надгледување на извршената работа за да се гарантира квалитетот на производите и услугите. Во исто време тоа ги обврзува менаџерите и вработените да мислат и разговараат за текот на работата. Со ова треба да се подобри комуникацијата помеѓу различните служби на организацијата. Доколку овој систем за надгледување е применет правилно, може да обезбеди многу корисни информации.

Развој на организацијата

За развојот на организацијата од аспект на зголемување на продуктивноста или подобрување на системот, треба да има развиени системи кои ќе го овозможуваат тоа. Еден од најважните аспекти за развој на организацијата е способноста на организацијата да учи од праксата, успехите и неуспехите. Дали има систематски приод за да се направи ова и да се внесат нови начини на работа во секојдневната пракса? Друг важен аспект е способноста на организацијата да ги забележува промените во средината во нивната рана фаза и постоењето на систем кој ќе има капацитет да го користи знаењето. Со таков систем не треба постојано да размислуваме за тешки процедури. Тоа може едноставно да биде постојана точка на дневниот ред на состаноците.

Систем на оценување

На една организација е потребен систем на оценување на учинокот на секој вработен. Мора да биде видно кои аспекти од работата се сметаат за позитивни, а кои за негативни. Системот за оценување треба да биде во согласност со системот за надгледување на извршената работа на начин разбирлив за вработените. Во никој случај не треба да има изненадувачки оценки што не биле воопшто спомнати при надгледувањето на некој вработен. Критериумите за оценување треба да бидат кохерентни со посакуваната култура во организацијата.

Систем на наградување

Системот за наградување треба да ја одрази почитта на организацијата спрема постигнувањата на вработените. Системот за наградување треба да биде транспарентен и во согласност со системот за оценување. Може да се случи некои од вработените да сакаат да бидат наградени на поинаков начин, а не со вообичаеното наградување преку платата. Ако некој од вработените има посебна желба да биде нагаден со обучување или на друг начин за личен развој, организацијата тоа треба да го земе во обзир. Сепак, организацијата треба да биде отворена за ваков вид ситуации и да им ја понуди и на другите вработени, доколку барањето е разумно, истата можност. Препорачливо е да се даваат награди во форма на обука, затоа што ги задоволуваат вработените, но исто така се корисни и за самата организација. Сепак, иако оди во прилог на организацијата, на тоа треба да се гледа како на одлична можност за вработениот, без разлика дали тој ќе работи во организацијата или не. Во такви случаи обуката е подготовка за излез. Обуката најчесто може да се изведува во рамките на самата организација, целосно или делумно. Понекогаш се овозможуваат и обуки надвор од организацијата. Во овој случај менаџерот треба да се погрижи за инкорпорирање на новонаучените вештини, знаења и ставови во работата на вработениот и да го поддржува при испробување на новите работи. Дали да се обезбеди надворешна обука или обука на самото работно место, треба да зависи од времето и капацитетите на располагање во рамките на организацијата.

Систем на излезни интервјуа

Не само луѓето што доаѓаат, туку и луѓето што си одат од организацијата може да ја посматраат организацијата од дистанца. Луѓето што си заминуваат ги знаат влезите и излезите, но веќе имаат независен

став, и како резултат на тоа ќе се одлучат да бидат критични. Тие можат да достават важни информации за слабите и јаките страни на организацијата и може да имаат идеи за подобрување на работата. Затоа излезните интервјуа се извор на информации за организацијата. Оној што си заминува од организацијата може има негативен став за организацијата; тој или таа можеби се чувствуваале лошо третирани. Ако на луѓето им се даде можност да ги искажат своите чувства отворено и за тоа да бидат прифатени, ќе си заминат во подобро расположение. Ова ќе има позитивно влијание за имиџот на организацијата, затоа што често поранешните вработени се сметаат за најдобар и најсигурен извор на информации.

1.3.3. Компоненти на оперативно ниво на менаџментот

Регрутација и избор

Дали со регрутацијата и изборот на нов работен кадар се обезбедува доволен број на квалификувани луѓе во потребното време? Потребно е да се разгледа процесот на регрутација и избор на нов работен кадар. Дали решението кореспондира со потребите? Ако не, кои се причините? Дали луѓето што се потребни се отворени за соработка? Дали понудените примања се доволни за да ги привлечат овие луѓе? Во ситуација кога луѓето што се потребни се отворени за соработка и платата е добра, но сè уште новите вработени да не се од добар квалитет или да не се на располагање во вистинско време, процесите на регрутација и избор треба да бидат ревидирани. Аспекти коишто треба да се земат предвид се дефинираните барања, процесот на интервју, критериумите врз база на кои се избираат личните биографии итн.

Состаноци за сумирање на работата

Набљудувањето на вработените може да се изведува преку задавање одредени задачи за даден временски период. И вработениот и претпоставениот треба да се согласуваат со овие цели. На крајот на дадениот временски период и двајцата треба да погледнат наназад и да видат дали целите биле постигнати. Во случај да не биле постигнати, треба да бидат испитани причините за овој неуспех и да бидат испланирани начини за подобрување. Ако пак целите се

постигнати, можат да бидат зададени нови задачи за периодот што доаѓа, а во тој случај добро е да се праша вработениот дали овие цели се доволно предизвикувачки и дали има перспективи за развој. Со цел да се биде информиран за квалитетот на производите и услугите, менаџерот треба да знае што се случува во организацијата (или во неговата/нејзината служба).

Докажано е дека надгледување одблизу на вработените е најдобар систем за мотивација. Ова секако не значи дека менаџерот треба да го знае секој детал од работата. Тоа значи дека менаџерот знае што се одвива добро и кои се потешкотиите. Менаџерот во улога на обучувач им помага на вработените да најдат решение за проблемите. Менаџерот треба да може да дава и прима позитивна и негативна повратна информација.

Обучување потребно за успешно работење

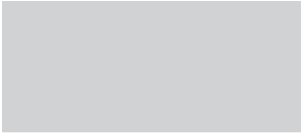
Со цел работата да се одвива добро, секој вработен треба да има потребно знаење, вештини и ставови за извршување на работата. Во случај еден од овие елементи да недостасува, решение може да биде обуката. Сепак обуката не е решение за другите видови проблеми. Ќе се создаде стресна атмосфера ако некои луѓе не знаат како да ја завршат својата работа, а пак други немаат доволно работа за да го пополнат времето. Планирањето на персоналот подразбира правилно планирање на работата во текот на годината и добар преглед во текот на целата работа што треба биде извршена.

Состаноци за оценување

Состанокот за оценување треба да се изведува што е можно пообјективно. Како таков, тој може да биде од помош доколку има формулари коишто ќе бидат пополнувани и од вработениот, и од претпоставениот и по можност од најблиските колеги. Формуларите можат да бидат пополнувани на состанок каде луѓето ќе имаат можност да ги објаснат нивните ставови. Како што беше споменато погоре, оценувањето треба да биде во согласност со повратниот резултат претставен на овие состаноци.

Администрација на платите

Како и системот за наградување, администрацијата на платите треба да биде транспарентна. Вработените не треба да бидат изненадени од висината на нивната плата, треба да биде предвидливо и ако



е потребно администраторот сам треба да може да ја објасни калкулацијата на платата на јасен и разбирлив начин.

Планирање на вработените што треба да си заминат

Отпуштањето на некои вработени не треба да биде изненадување, за никоја страна. Кога нема место за одреден вработен во организацијата како последица на промените во потребите, вработените треба да бидат подготвени да си одат или да им се даде шанса да се доквалификуваат. Вработениот што треба да си оди треба да му се овозможи да ја напушти организацијата со добри перспективи за неговата иднина. Истото се однесува и при пензионирање.

Во следната табела (табела 4) следува преглед на компонентите на управување со човечки ресурси.

Ниво на менаџмент	Ангажирање (вработување)	Функционирање	Развој	Оценка	Наградување/ мотивирање	Заминување
Стратешко (организациона стратегија)	Идни потреби	Сигнализирање на високите потенцијали	Долгорочни планови за развој	Дефинирање на развојните квалитети (компетентност)	Наградување во согласност со стратешкото управување	Стратешки избори кои влијаат на флукутацијата на кадарот
Менаџмент, системи и процедури	Планирање на кадарот	Систем на надгледување на можностите	Организациски развој	Систем за оценка	Систем за наградување	Систем на излезни интервјуа
Оперативно ниво	Регрутирање и избор	Состаноци за сумирање (проверка)	Обука поврзана со функцијата	Состаноци за оценка	Администрирање на наградувањето	Планирање на персоналот кој си заминува

Табела 4. Компоненти на раководење со човечки ресурси

1.4. УЛОГА НА МЕНАЏЕРОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Стратешки партнер

Во улога на стратешки партнер, менаџерот за човечки ресурси треба да придонесе за развој на стратегијата на организацијата. За извршување на оваа задача, менаџерот мора да биде информиран за внатрешната и надворешната средина и да биде способен за анализирање и презентирање на информациите потребни за формулирање на стратегијата. Стратешката работа вклучува развој на политика на работа. Менаџерот треба да може да ги идентификува слабите точки во организацијата и да најде начин за справување со нив.

Истовремено, менаџерот треба да знае кои се вистинските јаки страни на организацијата и како истите може најдобро да се култивираат и употребуваат.

Како стратешки партнер, менаџерот треба да го доближи тоа што планира да го направи организацијата (во смисла на оспособување на вработените за лична надградба, за реализирање на нивните амбиции и развивање на нивните таленти за да ја работат работата со задоволство) и реализацијата на овие планови. Ова значи дека менаџерот треба да има доволно моќ и влијание надградбата на вработените да ја стави на дневен ред. Тоа треба да биде некој што знае што сака да постигне организацијата, имајќи ги предвид промените во надворешната средина. Менаџерот треба да ја покаже отворено потребата за развој и да им ја презентира на менаџерите и вработените. На ниво на градење на политиката на работа, менаџерот се грижи да ги координира односите помеѓу организацијата од една страна и секој вработен поединечно од друга страна - резултатот е транспарентна политика на менаџментот со човечки ресурси.

Менаџерот игра важна улога при предвидувањето на ефектите од одредени мерки поврзани со човечкиот фактор на организацијата и дефинирањето на други опции.

Партнер за развивање на инструментите

На индивидуално ниво менаџерот ја стимулира соработката помеѓу директниот претпоставен и вработените преку обезбедување адекватни инструменти кои треба да влијаат врз индивидуалната надградба на вработените во согласност со потребите на организацијата. Такви инструменти се состаноците за сумирање на учинокот, обуките, индивидуалните планови за развој и системите за наградување.

Кога врската помеѓу потребите на организацијата и на индивидуалецот не е комплетна или е неправилна, тоа може да резултира со атмосфера која не ги стимулира вработените. Тогаш вработените

почнуваат да бараат нова работа затоа што чувствуваат дека немаат можности за напредок.

Партнер за спроведување

Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид ментор и, ако е потребно, дури и обучувач на другите менаџери за да се овозможи спроведување на инструментите. Менаџерот за човечки ресурси може да им помогне на менаџерите да ги координираат потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој. Менаџерот знае што е можно и дозволено во организацијата. Тој може да го поддржи поврзувањето на потребите на организацијата со индивидуалните потреби и амбиции за развој и надградба.

Професионалниот менаџер за човечки ресурси треба да ги подобри активностите на поврзување на организацијата со вработените. Ова подразбира дека менаџерот во релација со развојот на организацијата, менаџментот на развојот, кариерата и обучувањето може јасно и разбирливо да ги објасни средствата и целите. Менаџерот ги систематизира и ги поврзува резултатите со целите на организацијата.

Контролор на законитоста

Одделот за човечки ресурси има специфична одговорност да ги познава релевантните закони за вработување, да го трасира развојот и да ги советува менаџерите во врска со овие прашања.

Оваа улога ја има и на макроплан (што одговара на националната и интернационалната легислатива) и на микроплан (советување на менаџерите за дисциплинските мерки). Во оваа улога менаџерот со човечките ресурси може да функционира како помирувач кога има несогласувања во организацијата.

Административен или операциски менаџер на вработените

Оваа улога вклучува: обезбедување коректна плата на вработените; овозможување и барање вистинските луѓе да бидат на вистинското место во вистинско време (во односна компетентноста и побарувањата на работното место и работните задачи); достапност на системите на информации во врска со вработените за другите менаџери; правилно наградување на вработените за нивниот труд на индивидуално ниво итн. Со оваа улога се подразбира дека одделот за човечки ресурси се грижи за интересите на вработените.

Граѓански организации и волонтери

Овој прирачник е наменет за граѓанските организации и затоа се поставува прашањето што точно претставуваат граѓанските организации и каков тип на работна сила користат тие.

Граѓанските организации се *рбетот на социјалниот капитал тогаш кога ги содржат атрибутите на доверба и партиципативни норми кои го подобруваат функционирањето на нашите заедници.* Во прилог на обезбедувањето на широк спектар на услуги, граѓанската организација има моќна улога во понатамошниот развој на социјалниот капитал во заедницата. Отвореноста, постојаната одговорност и демонстрираните компетенции како лидери и институции во заедницата помагаат при градењето на основните мрежи на граѓанска вклученост, ангажираност и обврзаност кои се основата на социјалниот капитал. Овие атрибути не доаѓаат самите по себе, напротив, тие бараат интегриран приод и обврска кон градење на капацитетите.

Можностите или работата на граѓанските организации се важни, бидејќи не толку ретко токму граѓанските организации се урнекот според кој граѓаните, локалните влади, а и други поединци, го мерат квалитетот и потребата од граѓански организации, а со тоа тие се и објект и на восхитување и на скептицизам или и двете одеднаш, како што околината ја следи нивната работа. Токму поради оваа причина од неизмерна важност е да се има предвид и да се биде внимателен во однос на тоа како се управува со различните ресурси, посебно кога се во прашање системите и процедурите на менаџментот со човечките ресурси, бидејќи не само што тоа ќе го олесни работењето, туку и ќе бидат додадени вредности на кредибилитетот и прифатеноста од заедницата и околината.

Граѓанските организации се разликуваат од повеќето јавни и приватни организации во однос на користењето *волонтери, оние индивидуи кои го донираат своето време и експертизата без надоместок, за да и помогнат на организацијата да ја исполни својата мисија при дејствувањето во заедницата.* За граѓанските организации волонтерите се највредниот човечки ресурс. Наедно тие претставуваат и уникатен менаџерски предизвик поради нереткото преземање на значајната улога како еднаков партнер со платениот персонал при исполнувањето на организациските цели.

Волонтерите се неодделен и многу битен дел од работната сила на повеќето граѓанските организации и трендот на користење волонтери и „неплатен персонал“ веројатно ќе расте. Овие нетрадиционални вработени како интегрален дел од работната сила на повеќето граѓански организации претставуваат уникатен предизвик за многу менаџери кога станува збор за задржувањето, должината на работењето и продлабочувањето на соработката, комуникацијата и добрите односи со волонтерите.

2. ПЛАНИРАЊЕ И АНГАЖИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

2.1. ПЛАНИРАЊЕ НА ЛУЃЕТО

Планирањето на персоналот е збир на активности што треба да гарантираат дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти, преку кои организацијата ќе ги постигне своите стратешки цели.

Основната цел на планирањето на човечките ресурси е да се пополнат сите идни слободни работни места во организацијата, а типични, конкретни цели на планирањето на човечките ресурси се:

- да се привлечат и задржат оној број луѓе кој е потребен со соодветните вештини, експертиза и компетентност;
- предвидување на проблемите на потенцијалните вишоци или дефицити на луѓе;
- развој на добро обучена и флексибилна работна сила, на тој начин придонесувајќи кон организациската способност да се приспособи на несигурната и променлива околина;
- да се намали зависноста од надворешна регрутација тогаш кога клучните вештини се најпотребни, а постои дефицит со формулирање стратегија за развој на вработените и задржување на кадарот;
- зголемување на користа од луѓето со воведување пофлексибилен систем на работа.

Постои одредена разлика помеѓу таканареченото „тврдо“ и „мекото“ планирање на човечки ресурси. „Тврдото“ планирање е базирано на квантитативна анализа чија цел е осигурување достапност до онолкув број луѓе компетентни во конкретна област, тогаш (во иднина) кога ќе и бидат потребни на организацијата. Додека пак „мекото“ планирање се концентрира на достапноста на луѓето со вистинскиот тип на ставови и мотивација, т.е. луѓе кои ќе и се посветени на организацијата и на работата, наедно работата ќе ги привлекува и предизвикува и, се разбира, луѓе кои ќе дејствуваат во склад со правилата и прописите на организацијата. Сето ова е базирано на процена на барањата за овие квалитети и на мерењата на нивото на присутност на истите кај персоналот, а до неа се стигнува (се мисли на процената) со употреба на набљудување на персоналот, анализа на исходите од извештаите на менаџментот, постигнатиот работен učinok и размислувања генерирани со фокус-групи. Токму овие анализи за процена на моменталните способности и вештини кај вработените треба да водат кон креирање планови за подобрување

на работната околина, нудење можности за развој на вештини и на кариера и креирање менаџерска стратегија за висока посветеност, флексибилно функционирање, дизајнирање работи кои ќе овозможат мотивација, потенцирање на тимската работа, наградување на вработените на база на организациската способност итн.

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

Луѓето кои се задолжени да го планираат персоналот (работниот кадар) треба да *проценат*:

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

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

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

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

Потребни информации

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

- Понатамошните потреби од работен кадар (колку луѓе со какви квалификации се потребни во даден момент);
- Дали работниот кадар ќе биде на располагање (колку вработени и со какви квалификации ќе се на располагање во даден момент);
- Каква е веројатноста и можноста за слободно усогласување на потребите и расположливоста на работниот кадар.

Со добро планирање на работниот кадар разликата се држи што е можно помала помеѓу потребата од работен кадар и актуелните вработени што се на располагање.

Со цел успешно да се реализира ова, менаџерите за човечки ресурси треба:

- Да ја утврдат потребата за вработување нов кадар и отпуштање на некои од вработените;
- Да го надгледуваат буџетот (ниеден вработен не смее да биде бескорисен затоа што тоа чини пари; не смее да се дозволи висококвалификуваниот кадар да извршува задачи за кои се потребни помали квалификации);
- Да се утврдат потребите од обучување;
- Да се создаде простор за напредок во кариерата на секој вработен;
- Да се има предвид структурата на вработените (возраста, полот, етничката припадност).

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

Ова значи дека функцијата на планирање е сведена на замена на оние луѓе што си одат од работните места. Одењето од работно место се случува како наметната опција (под присила) или доброволно. Иако ова изгледа едноставно, сепак се појавуваат одредени проблеми, бидејќи секогаш не е лесно да се најде соодветна замена (во однос на знаењето и искуството). Од друга страна може да се случи новите вработени прерано да си заминат поради тоа што немаат можност за унапредување. Активностите и функциите можат да се изменат со текот на времето, а наедно можат да настанат и промени како резултат на приспособување во нови услови на работа и живеење. Планирањето на вработените треба да подразбира дека однапред се испланирани и промените во личните досиеја. Ваков увид треба да се има за да може да се одговори на промените што настануваат во работната и животната средина.

Како да се добијат потребните информации

Со цел да се утврдат понатамошните потреби од работен кадар во однос на бројот и квалификациите, потребна е стратешка работа или план за развој на организацијата.

Планирањето на работниот кадар најмногу зависи од структурата на организацијата, поточно како се распределени задачите на одредени вработени; во кои функции се групирани (на пр. во оддели); дали ресурсите се формирани околу истиот вид на функции, околу група

луѓе со исти интереси или исто образование; колку ригидна или флексибилна е оваа структура (дали вработените припаѓаат на одредена група постојано или работат во различен одреден дел од времето); и слично.

Чекори при правењето на планот за менаџментот со човечките ресурси

- Истражување

Попис и анализа на актуелната ситуација, вклучувајќи го и вработувањето и желбите за напредување на вработените.

- Предвидување

Како стратешките планови ќе профункционираат при идните побарувачки за нов работен кадар и дали може да се предвиди колку актуелните вработени ќе бидат во можност да одговорат на потребите.

- Формулирање на планот

Во случај ништо да не биде извршено, кои и какви празнини можат да се појават. Какви чекори треба да бидат предложени со цел да се спречи појавувањето празнини.

Менаџерот за човечки ресурси може да наиде на голем отпор од останатите вработени, доколку организацијата нема култура на планирање. Може да се наиде и на ставови дека планирањето ја ограничува личната слобода или дека планирањето е невозможно, бидејќи промените во средината е невозможно да се предвидат. Менаџерите за човечки ресурси треба да знаат и да им објаснат на останатите кои се вклучени во планирањето кои и какви последици ќе следуваат, доколку потребата од персонал нема планско решение или се појават грешки при планирањето на персоналот. Планирањето може да биде за временски период од шест месеци, од една година, од пет години и така натаму, при што планирањето за три до пет години и нагоре се смета за долгорочно планирање.

2.2. ОПИС НА РАБОТНОТО МЕСТО

Работата се состои од одреден збир поврзани задачи кои се извршуваат од едно лице за да се исполни одредена цел. На работата може да се гледа како на единица во организациската структура која останува непроменета, без разлика кој ја работи таа работа, но резултатите сепак зависат од способноста и мотивацијата на поединците поради што е потребен пофлексибилен период кон развојот на вештини кај вработените за да можат тие посоодветно да одговорат на новите побарувања на работата.

Улога на вработениот е улогата која тој/таа ја исполнува при извршувањето на работата, поточно, улогата се објаснува во однос на однесувањето кое се очекува од вработениот. Улогата не асоцира на задачите кои вработениот треба да ги исполни, туку на очекувањата во форма на влезни и излезни резултати и потребната компетентност (знаења, вештини или начин на работа) и однесувањето потребни за да се исполнат овие очекувања. Улогите се повеќе врзани за луѓето отколку за работата, затоа се важни флексибилноста и развојот (ова се однесува на интелектуалните работници - *knowledge workers*).

Организацијата се состои од работни места кои треба да се пополнат. Со анализа на работата се утврдуваат должностите кои се извршуваат на одредено работно место и особините на луѓето кои треба да ги поседува поединецот кој ќе биде вработен на тоа место. Резултат на анализата на работата се податоци за активностите и барањата врзани за одредена работа. Тие податоци се користат за изработка на **описот на работа/работното место** (кои должности се извршуваат на одредено работно место) и **спецификации на работното место** (какви луѓе, со кои особини треба да се вработат на одредено работно место) (прилози 1 и 2).

Анализата на работата треба да ја даде основата за составување на описот на работата.

Опис на работа е писмена изјава која се однесува на тоа што работи вработениот, како го работи тоа и под кои услови се работи работата. Менаџерот потоа ги користи овие податоци за да го состави описот на работното место при што ги наведува и неопходните знаења, способности и вештини за задоволително извршување на работата. Описот на работата наедно вклучува и име/назив на работата и објаснува каде припаѓа работата во организациската хиерархија.

Спецификацијата на работното место следува по описот на работното место и одговара на прашањето кои особини и искуство се потребни за успешно извршување на работата. Поточно, кои работни способности треба да ги има личноста која ќе биде вработена и кои вештини и знаења треба да бидат тестирани. Оттука, анализата на работата е основа на системот за управувањето со човечки ресурси на една организација, таа ги нагласува излезните резултати кои треба да бидат произведени со работата, а не само влезните резултати. Всушност, тоа го нагласува она за кое вработениот е задолжен да го направи, а во исто време на менаџерите им нуди корисен ресурс за управување со учинокот на вработените, индивидуално.

При описот на работата на еден проект се земаат предвид факторите на самиот проект, а тоа се: расположливиот буџет, работните места пополнети од одредени луѓе – колку чинат; одговорностите и задачите, потребите за обучување и нивото за работа, квалификациите на вработените итн.

2.2.1. Функционирање и употреба на описот на работата

Описот на работата може да биде употребен за различни цели, па затоа треба да се биде многу прецизен и конкретен во однос на тоа што треба да се направи.

Описот на работата служи за систематско стандардизирање и планирање на извршената работа и работата што треба да се направи. Описите на работата се и еден од начините за структурирање на организацијата и/или за донесување институционални промени.

Откога ќе биде дефиниран и спореден бројот на вработените со потребите од работен кадар, може да се утврдат:

- Постоечките празни места;
- Цената на секое работно место и, според тоа, потребниот буџет. За ова се потребни и информации во врска со пазарот на трудот и генерални (често фиксни) плати;
- Потребите од обучување;
- Активностите кои треба да бидат извршени и, наспрема тоа, големината на работа која треба да биде извршена;
- Одговорности;
- Известување итн.

Може да се формира база за актуелното регрутирање на работен кадар и комуникација за работата со други вклучени фактори:

- Да се дискутира и побара одобрување за објавување слободно работно место;
- Да се објави слободно работно место во приспособен (често сумиран) формат;
- Да се провери дали кандидатите се соодветни во споредба со биографијата, документите за пријавување итн.

Како таков, описот на работата може да биде приложен на договорот или досието.

Описот на работното место служи како препорака за одредена личност, која работела на тоа работно место.

Двете страни може да се повикаат на описот на работата поради:

- генерално оценување на работата и нејзино применување
- ако е потребно, описот на работата може да биде приспособен на секое ниво;
- случаи во кои се појавуваат разлики во ставовите во врска со актуелното извршување на работата.

2.2.2. Позитивни и негативни страни на описот на работното место

Описите на работа, според тоа, се добар начин на консолидирање на идеите за работата и менаџментот со човечките ресурси и донесуваат одредено ниво на дисциплина во менаџментот со човечките ресурси.

Голем степен на детали според кои описот на работа се скицира и усогласува може да биде корисен, но и штетен, во зависност од конкретниот случај.

На пример, засегнатите субјекти во одредени конфликти во врска со работата (проектот, вработените, претставници на синдикатот) им укажуваат што точно треба да се направи, но тоа може да резултира со ригидност и нефлексибилност при вршењето на работата.

Пример: возачи кои, според административно правило, не мијат повеќе од две коли дневно (дури и кога нивните колеги не се во можност да ја завршат својата работа) или возач на трактор кој не ја работи работата на механичарот (дури и кога е во прашање обично одржување на тракторот) или некој вработен на проект кој (иако административно му е дозволено) нема да вози самиот на терен во случај на отсуство на неговиот возач затоа што „му бил ветен возач како дел од договорот“ итн.

Според тоа, описот на работа треба да биде концизен, но ќе биде корисно да содржи клаузули врз основа на кои ќе можат да бидат зададени и други задачи.

2.3. РЕГРУТАЦИЈА

„Организацијата се состои од работни места кои треба да се пополнат“. (Деслер, 2007)

Регрутацијата, изборот и процената на кандидатите за вработување се интегрален дел на организацискиот живот. Процесите на регрутација и избор во себе вклучуваат низа чекори насочени кон анализа и опис на потребите и целите на работното место, културата на организацијата и на крајот изборот и вработувањето на лицето кое најмногу се вклопува. Додека пак анализата на работата е најбитниот

сегмент за регрутацијата и за изборот на селективните постапки, тоа наедно е и основа за одлучувањето за тоа каков тип луѓе треба да се регрутираат и како да се најдат истите.

Процесот на регрутација и избор на кандидатите се состои од неколку чекори, а тие се:

- Дефинирање на барањата - подготвување опис на работата и спецификации на личноста, определување термини и услови на вработување;
- Привлекување кандидати – прегледување и оценка на алтернативни извори на апликанти, во самата организација и надвор од неа, огласување, користење агенции и консултанти;
- Избор на кандидатите – пребарување и избор на апликанти, интервјуирање, тестирање, проценување на кандидатите, нудење работа, проверка на препораките, подготвување договор за работа.

Специфичните барања за конкретна позиција се поставени во форма на профили на улоги и спецификации на личноста. Ова ги нуди основните информации кои се потребни за да се напише огласот за работа и да се проценат кандидатите.

Профилот на улогата кој ги содржи бараните компетенции, вештините, образованието, искуството всушност ги продуцира критериумите за работа по кои кандидатите ќе бидат проценувани на интервјуто. Профилот на улогата ја дефинира целта на улогата, односите и областите на клучните резултати и компетенциите кои се потребни, наедно тоа служи и како основа за спецификациите на личноста. Спецификациите на личноста се уште и познати како спецификации на регрутацијата, кадрови или работни спецификации и во себе вклучуваат:

- технички компетенции - што треба да знае лицето и што треба тоа да биде способно да прави за да може ефективно да ја исполнува улогата, вклучувајќи ги и потребните способности, таленти или вештини;
- барања во однос на однесување и ставови - типовите на однесувања кои се потребни за успешна работа во самата улога ќе бидат поврзани со основните вредности и рамката на компетенции на организацијата за да се осигура соодветност на избраните луѓе со културата на организацијата (потребните однесувања и ставови се основа на структурираното интервју);
- квалификации и обуки – тоа се професионалните, техничките или академските квалификации и поминати обуки;
- искуство – типови на постигнувања и активности кои би го

предвиделе успехот;

- специфични барања – специфичните области во кои се очекува кандидатот да постигне нешто;
- организациска соодветност - дали кандидатот одговара, е погоден на корпоративната култура (формална и неформална);
- специјални услови – патувања, подолги часови, мобилност итн.;
- задоволување на очекувањата на кандидатот – степенот до кој организацијата може да ги задоволи очекувањата на кандидатот во однос на кариерните можности, обуки, безбедност итн.

2.3.1. Огласување на работното место

Внимателно составениот оглас за работно место е основно средство за започнување на процесот на регрутација кој инаку треба да содржи опис на природата на работата, основните работни функции, минималното потребно образование и искуството. Огласувањето е најочигледниот метод за привлекување кандидати и неговата цел е да го привлече вниманието на кандидатите, да создаде и да го одржи интересот и да стимулира акција, т.е. да ги охрабри соодветните кандидати да се пријават на огласот.

Елементи на добар оглас се:

- Претставување на организацијата (атрактивен имиџ);
- Опис на работното место;
 - Назив на позицијата;
 - Опис на задачите и одговорностите;
- Квалификации;
 - Формално образование/ знаење;
 - Други способности/ вештини;
 - Лични карактеристики/ квалитети;
 - Искуство;
- Услови за работа;
 - Тип на договор за работа;
 - Работни часови;
- Потребна документација;
- Начин на избор;
 - Предизбор – предуслови, документација;
 - Избор – проверка на знаењето, интервју;
- Рок на пријавување.

2.3.2. Процес на избор

Улогата на изборот во процесот на вработување е да се најде најдобро квалификуваниот кандидат од сите оние кои се пријавиле за слободното место. При изборот на кандидати се започнува со таканаречените неформални постапки за да се стесни кругот на апликанти кои ќе продолжат со дополнителните процеси на процена. Почетните постапки вклучуваат преглед на биографиите, пропратните писма и препораките кои генерално се користат за исклучување на кандидатите (платени вработени или волонтери) кои не ги поседуваат карактеристиките кои се бараат за конкретното работното место. Кога ќе се направи потесен круг на кандидати, се преминува на интервјуирање и тестирање (доколку е потребно мерење на знаењето, способностите или личните својства на кандидатот) како селективни постапки (методи).

За подготовка на кратка листа на кандидати се користат едноставни прегледи презентирани во табели кои овозможуваат меѓусебна споредба на квалитетите на кандидатите. Формат на кратка листа на кандидати по интервју е даден во прилогот 3. Приспособена форма од овој формат може да се користи и за подготовка на кратка листа на кандидати кои треба да бидат повикани на интервју.

2.3.3. Интервју

Интервјето е најчесто користениот изборен метод. Овој метод го зголемува потенцијалот за добивање на оној вид информации и впечаток(ефект)за да се овозможи да биде избран најквалификуваниот кандидат, но наедно може да биде и најпроблематичниот метод, доколку лицето кое го врши интервјето не е запознаено со техниките кои го подобруваат квалитетот на интервјето.

Интервјето е разговор при кој кандидатите треба да се поттикнат да зборуваат отворено и искрено за себе, за своите способности, за своето работно искуство и за кариерата. Тој разговор мора да биде планиран, директен и контролиран за да се постигне главната цел на интервјето, да се даде точна процена (валидно предвидување) за идниот работен учинок на кандидатот.

Ефективното интервјуирање е резултат на самодисциплина, подготовка и лични вештини. Ова во себе ги вклучува способноста јасно да се опише работното место, да се опушти интервјуираниот, да се умее активно да се слуша сето она што е кажано и она што не е кажано, да се поставуваат прашања, да се дава повратна информација и да се остане во рамките на планираното.

Интервјуто за вработување цели кон одговорите на следниве прашања:

- *Дали кандидатот може да ја работи оваа работа - дали е компетентен?*
- *Дали кандидатот ќе ја работи работата – дали е мотивиран?*
- *Како и дали кандидатот ќе се вклопи во организацијата.*

Постојат два основни типа на интервју, структурирано и неструктурирано интервју. Од овие два типа на интервју се препорачува примена на структурираното интервју, посебно за побитни функции, бидејќи дава највалидни и најточни податоци. Ова е така бидејќи структурираното интервју се заснова врз детална анализа на работата и на потребните способности, вештини и знаења на лицето кое треба да се вработи, а наедно се користи за да се проценат „меките“ вештини кај личноста, како што се интерперсоналните вештини, комуникациските вештини, лидерството, планирањето, организирањето, приспособливоста итн.

Подготовка на интервјуто

Оној што го прави интервјуто, за да се подготви, пред сè, треба внимателно да го прочита писмото за пријавување на апликантот. Според нив, ќе се формулираат прашањата.

Во писмото ќе има изјави и коментари за кои ќе биде потребно дискутирање и разјаснување. Треба однапред да се подготват отворени прашања за да се добијат повеќе и подетални информации. Пример за однапред подготвени прашања за интервју е даден во прилогот 4.

Треба да се внимава да не се даде одговор на прашањата при поставување на самото прашање или со давање примери.

Податоците во CV-то можат да бидат појдовни точки за формулирање на прашањата околу:

- Последните ангажмани на кандидатот што имаат некаква сличност со потенцијалното работно место. Прашања може да се поставуваат во врска со претходните работни искуства;
- Таканаречените „празнини“ во CV-то . На пример, години кои не се спомнати во CV-то . Се поставуваат прашања за да се дознае што правел кандидатот во тие периоди;
- Кои ангажмани траеле кратко и која била причината за брзото заминување;
- Фокусирање на последните ангажмани;
- Да не се донесува заклучок според насловот на функцијата, туку да се поставуваат прашања за тоа што всушност работел кандидатот, каква одговорност имал;

• Прашањата да не бидат само во врска со содржината на работата, туку и со начинот на изведување на работата, со направените избори итн.;

• Да се праша кандидатот зошто сака да ја напушти актуелната работа.

Основната цел на интервјуто е да се дојде до информации кои ќе овозможат да се донесе заклучок дали потенцијалниот кандидат одговара за работното место и дали е способен успешно да ја извршува работата.

Модел на интервју за вработување

1. Кандидатот треба да се чувствува слободно

2. Треба да му се објасни структурата/изгледот на интервјуто.

3. Да се започне се краток воведи објаснување за организацијата и работата, притоа да не се дојде во ситуација да се објаснуваат многу детали затоа што може да се случи кандидатот потоа да дава пожелни одговори.

4. Се поставуваат прашања поврзани со писмото за пријавување (CV-то).

5. Му се дозволува на кандидатот да каже нешто за своите искуства и успеси, исто така и за тешкотиите со кои се соочил и начинот на кој се справил со нив. До подетална претстава за кандидатот може да се дојде преку споредување на времето посветено на успехите наспроти тешкотиите.

6. Се проценува како досега се надградувал и развивал кандидатот.

7. Му се дава простор на кандидатот за поставување прашања.

8. Се објаснува процедурата во врска со изборот.

Најмногу треба да им се обрнува внимание на точките 4-6, и тоа 20-40 минути, а целото интервју не треба да трае повеќе од еден час.

Интервјуерот не смее да биде импресиониран од изгледот и од комуникациските вештини на кандидатот, освен ако тие немаат важна улога за работното место за кое се пријавил кандидатот. Не е доволно кандидатот да изгледа добро - тоа не е поврзано со неговите квалификации.

Техники на интервјуирање

Корисни информации обезбедува само добро спремено и добро направено интервју. Некои едноставни техники што го прават

интервјуто поефикасно се: активно слушање, техники на прашување, следење на содржината, структурата и процесот.

Оној што интервјуира во исто време треба да го насочи вниманието на следниве различни аспекти:

- содржината на информациите онака како што ги кажува интервјуираниот;
- структурата на интервјуто и насочувањето на интервјуираниот;
- мотивирањето на интервјуираниот да обезбеди информации.

Во текот на интервјуто, оној што го прави тоа, треба постојано да се прашува себеси: Дали е ова информација што навистина ми треба? Дали ми е јасно што се зборува? Дали имам доволно потребни детали? Исто така се поставуваат и овие прашања: Која е вредноста на она што се кажува? Како оваа информација може да се поврзе со она што веќе го знам? Дали е ова вистина? На овој начин оној што интервјуира дава оценка за зборувачот.

Структурирањето на интервјуто е експлицитна задача на оној што интервјуира. Кога кандидатот почнува да зборува и се префрлува од тема на тема, задача е на оној што интервјуира да го насочи во посакуваниот правец. Прашања како: како да ја образложам темата, како да добијам нешто повеќе од површни одговори, како да го контролирам кандидатот да не зборува толку многу, како да го стимулирам да зборува повеќе, се потребни за структурирање на интервјуто.

Кандидатот ќе биде мотивиран да обезбеди точна информација само ако мисли дека тоа треба да се направи, ако атмосферата е пријатна и ако може да му верува на оној што го прави интервјуто. Оној што го прави интервјуто треба активно да следи: како се одвива интервјуто, дали изгледа како кандидатот да е внесен во интервјуто, зошто тој не кажува некои работи, како да направам кандидатот да биде поактивен и вклучен, каков е односот и како овие работи влијаат на содржината и текот на интервјуто.

2.3.4. Процес на ангажирање на волонтери

Сето она, кое беше наведено погоре за процесите на избор и регрутација за платениот персонал, еднакво, со делумно приспособување, се однесува и на волонтерите. Добро менаџирање на човечките ресурси во поглед на волонтерите би значело:

- варијации на описи на работата за да можете потоа соодветно да ги огласите вашите потреби за човечки ресурси колку можете пошироко;

- добро направени планови за тоа зошто ви се потребни волонтери за овие специфични улоги и како би ги користеле нив;
- известување (соопштение, најава) за работата;
- проверка и изборен процес за да ги поистоветите волонтерите со соодветните (пригодните, прифатливите) работи и одговорности за нив во самата организација;
- ориентациска програма и обука на самото работно место.

Сепак, постои голема разлика помеѓу вработувањето кадар кој ќе биде платен и привлекувањето и задржувањето на волонтерите. Затоа ќе се осврнеме на поважните разлики, започнувајќи со планот и стратегијата за волонтери:

1. Некои работи можеби ќе треба да ги разделите на повеќе компоненти за да излезете во пресрет (да се прилагодите) на волонтерите кои претпочитаат скратено работно време;

2. Можеби би сакале да ја зголемите вклученоста и да го слушнете мислењето на веќе ангажираните волонтери при крајниот избор на новите волонтери, но не до тој степен за да биде крајната одлука нивна (вие треба да си ја задржите одговорноста за регрутацијата и избор на волонтерите);

3. Критериумите за избор и регрутација можат да се разликуваат, и тоа во однос на повеќе фактори - ангажирање постари лица кои можеби нема да можат да работат полно работно време, но ќе бидат ангажирани поради други причини, како што се единственото знаење кое го поседуваат или нивната потреба да се социјализираат со другите членови на заедницата, нудејќи ги наедно своите компетенции;

4. Секако, ќе треба да бидете подготвени на ситуации каде волонтерот може да ви откаже во последен момент од различни причини или да не биде толку одговорен и дисциплиниран при извршувањето на својата работа како платениот кадар;

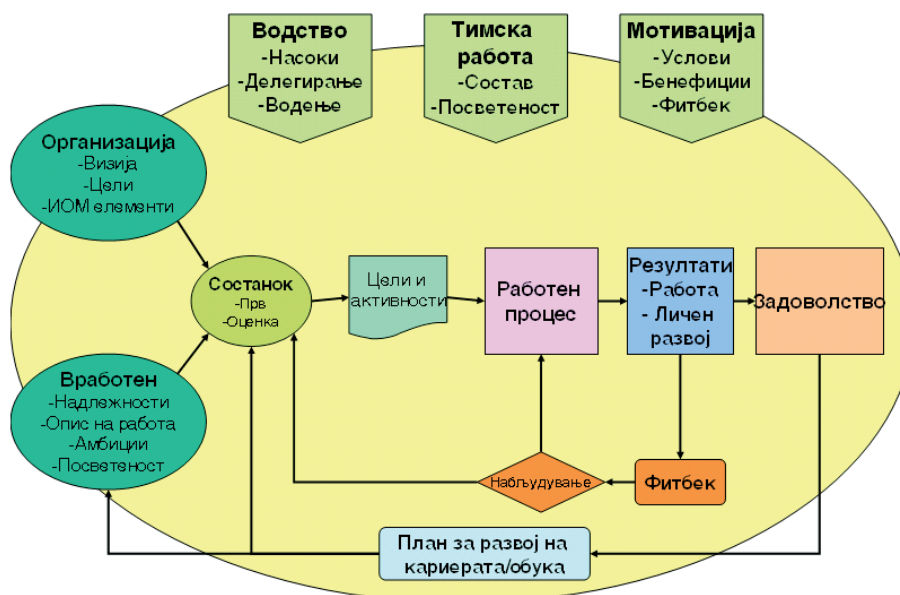
5. Бенефициите и другите организациски погодности на редовните вработени нема да бидат исти и за волонтерите, па затоа ориентациската програма треба да ги одрази тие разлики. Би било пожелно да можете да креирате или испечатите посебен прирачник за волонтери, со кој ќе ги покриете сите правила и прописи кои се специфични за ангажирањето на волонтерите во организацијата.

3. ФУНКЦИОНИРАЊЕ

Моделот на функционирање на системот за Развој на човечки ресурси кој е даден подолу започнува со првиот/вovedниот состанок на кој организацијата (менаџерот) ги претставува визијата, мисијата и целите кои треба да бидат реализирани на ниво на целата организација, а нововработениот во рамките на своите надлежности и опис на работа пред управата ги претставува амбициите и посветеноста кон реализација на истите.

Во работниот процес вработениот влегува со активностите и целите коишто треба да бидат реализирани во одреден временски период (обично за 1 година), а се дефинирани на првиот/вovedниот состанок. Продуктите на работниот процес се: резултатите кои ги постигнал вработениот, неговото задоволство од работата и личниот развој кој го има постигнато. По истекот на дефинираниот период (обично 1 година), со овие компоненти и со планот за развој на сопствената кариера вработените го заокружуваат циклусот на Развојот на човечки ресурси со состанок за оценка на работните достигнувања. Освен повратниот резултат кој вработениот ќе го добие во текот на состанокот за оценка на неговите работни достигнувања, добро е вработениот да биде набљудуван и да добива повратен резултат и во текот на работниот процес. Во целиот овој циклус вработениот е мотивиран и добива водство (насоки, делегирање и водење) од страна на непосредниот раководител, кој треба особено да ја поттикнува посветеноста кон тимската работа.

Слика 1 Модел на функционирање на Менаџментот со човечки ресурси



3.1. ВОВЕДУВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛОТ

Воведувањето е процес на топол прием на вработениот кога тој првпат доаѓа во организацијата, со кој на нововработениот му се даваат основните информации коишто му се потребни за негово брзо и успешно вклопување во работниот процес.

Воведувањето има неколку цели:

- пријатно надминување на почетоците во кои сè изгледа непознато и невообичаено за нововработениот;
- воспоставување на што е можно побрза наклонетост на нововработениот кон организацијата;
- постигнување ефективни резултати од нововработениот во што е можно пократок временски период;
- намалување на можноста нововработениот брзо да ја напушти организацијата.

Воведувањето е важно заради следниве причини:

а) Намалување на трошоците и непријатностите заради прерано напуштање на организацијата

Овде влегуваат трошоците за:

- регрутирање и избор;
- воведување, обука и сл.;
- привремено ангажирање на замена за испразнетото работно место;
- нов дополнителен надзор и коригирање на грешките.

Со оглед на тоа што овие трошоци можат да бидат значителни, обрнувањето внимание на воведувањето на нововработените се исплатува.

б) Поттикнување/зголемување на посветеноста

Посветен вработен е оној кој се идентификува со организацијата, сака да остане во истата и е спремен напорно да работи за нејзина добробит. Првиот чекор кон постигнување на посветеноста е да се презентира организацијата како ентитет за кој вреди да се работи и да се осигура дека ваквата импресија се засилува и поткрепува за време на целиот воведен период.

в) Разјаснување на психолошкиот договор

Психолошкиот договор претставува комбинација од верувања на вработениот и работодавецот, за очекувањата кои тие ги имаат еден

од друг. Овој договор може да се опише како комплет од напишани реципрочни очекувања кои постојат помеѓу работодавецот и секој работник индивидуално. Психолошкиот договор се однесува на верувањата кои работодавецот и секој работник поединечно ги имаат врз основа на ветувањата коишто си ги имаат дадено едни на други. Психолошкиот договор зависи од тоа како луѓето ги толкуваат примените и дадените ветувања и посветеноста кон нивно остварување, бидејќи луѓето можат да имаат различно сфаќање, иако употребуваат исти специфични термини. Колку повеќе од ова се разјасни во оваа воведна фаза, толку подобро. Ангажманите во воведната фаза можат да ги индицираат очекувањата во смисла на норми на однесување и вредности кои вработените треба да ги поддржуваат. Воведувањето обезбедува можност луѓето да се информираат за „начинот на кој се работи овде“ со што, иако не можат целосно да се елиминираат, недоразбирањата можат да се намалат.

е) Забрзувачки прогрес нагоре по кривата на учење

Новите вработени ќе се качуваат нагоре по кривата на учење и ќе им треба време да го достигнат потребното ниво на знаења и вештини за да го постигнат бараното ниво на квалитет и квантитет на нивниот работен учинок. Вработените ќе добиваат различен квалитет и квантитет на знаења искачувајќи се по кривата на учење, но важно е тоа да биде планирано и ситематизирано уште од првиот работен ден за да се максимизира нивниот индивидуален придонес во организацијата, што е можно побрзо.

ж) Социјализација

Новите вработени побрзо ќе се прилагодат на работата и преку процесот на нивната социјализација. Социјалните аспекти на работата, поточно меѓусебните односи со колегите, се важни за луѓето. Квалитетот на социјализацијата во организацијата е карактеристика на организацијата, на која нововработените треба да и обрнат внимание уште во фазата на воведување.

з) Водич за новите вработени

Во воведниот период добро е нововработените да добијат водич кој треба да содржи основни, кратки информации за организациската политика и нејзините регулативи:

- краток опис на организацијата (историја, визија, мисија, продукти, организација и раководење);
- извадоци од правилата за работни односи за редовното

работење (часови поминати на работа, службен пат, одмори и отсуства, паузи, стручно оспособување и сл.);

- надоместоци и други бенефиции за вработените (политика на исплаќање на надоместоците, кога се исплаќаат и како, одбитоци, вишоци, други бенефиции и сл.);

- други правила (промоции, жалби и поплаки, дисциплински постапки);

- правила за користење на опремата на организацијата и сл.

3.1.1. Воведна програма

Кога луѓето ќе се вработат во нова организација, за да се запознаат со функционирањето на организацијата и со нивните задачи треба да посетуваат воведна програма. Оваа воведна програма содржи информации за правилата и процедурите на организацијата. Може да содржи и програма за припрема и обука на новиот вработен.

Воведувањето може да се направи групно, ако се вработени наеднаш повеќе луѓе. Воведувањето може да биде и индивидуално. Обучувањето на новиот вработен може да го прави поискусен работник кој ќе го насочува и ќе му дава задачи и преку нивното извршување новиот вработен се запознава со функционирањето на организацијата. Воведувањето може да трае од еден ден до три месеци, во зависност од важноста што му ја придава организацијата на запознавањето на новиот вработен со работата на организацијата и во зависност од избраниот начин за негово изведување. Исто така, тоа зависи и од подготвеноста и зрелоста на новиот работник. Некој што знае како да работи самостојно, потребно му е само кратко воведување, додека на помладите вработени може да им биде потребна дополнителна обука.

3.1.2. Прв/воведен состанок

По периодот посветен на воведната обука, менаџерот и новиот вработен се состануваат за да ги дефинираат задачите и резултатите што треба да се постигнат во наредниот период (обично во наредните три до девет месеци). При задавањето на задачите, менаџерот се обидува да ги комбинира компетенциите на новиот вработен со зададените задачи. Резултатите од состанокот треба да бидат сумирани во листа на задачи што треба да се извршат, резултати кои треба да се остварат и потребната поддршка за остварувањето на сето ова.

Тек на преиот/воведниот состанок

На почетокот на состанокот важно е на новиот вработен да му се даде време и простор за поставување прашања. Може да се случи да има недоразбирање и нејасност во врска со некои прашања. Тие треба да бидат разјаснети затоа што може да се случи да го спречат правилното функционирање на новиот вработен. На крајот, откако сето ова ќе биде средено, повторно се потенцира целта на состанокот.

Амбициите на новите вработени

Новиот вработен треба да каже кои задачи и функции му се допаѓаат и зошто, зошто мисли дека може да ги извршува овие задачи, што мисли дека ќе научи од нив и како може да биде сигурен дека така ќе биде.

Задачи што треба да бидат извршени

Новиот вработен може да се подготви за состанокот ако направи личен план за развој. Менаџерот е должен да му каже на новиот вработен што се очекува од него и кои се неговите задачи. Исто така, менаџерот е должен и да му ги објасни различните аспекти на овие задачи.

Заедничка согласност во врска со задачите

Во овој дел на состанокот менаџерот и новиот вработен се заинтересирани за тоа што може да се добие од состанокот. Ова значи дека задачите на новиот вработен му се доделуваат на начин на кој тој ќе биде мотивиран да ги извршува и кој ќе гарантира дека ќе бидат извршени. Ова може да значи дека дел од задачите менаџерот ќе треба да им ги додели на другите вработени. Ова може да се направи само ако менаџерот е свесен и ги знае амбициите на луѓето што работат под негов надзор. Од друга страна, ќе треба да му се укаже на новиот вработен дека ќе извршува некои задачи што му се допаѓаат, но и некои што помалку му се допаѓаат. Менаџерот го следи личниот план за работа на новиот вработен, доколку го има. При крајот на овој дел од состанокот ќе треба да се воспостави согласност во врска со задачите што треба да бидат вршени, резултатите што треба да бидат реализирани и личниот развој и надградбата на вработениот.

Заклучок

Пред да го завршат состанокот, менаџерот и новиот вработен ги повторуваат нивните заклучоци и резултатите што треба да бидат постигнати. Може да биде многу корисно доколку новиот вработен си ги запише заклучоците. На овој начин менаџерот може да провери

дали новиот вработен добро ги разбрал задачите. Потоа, двајцата го потпишуваат договорот како знак на меѓусебно разбирање. Овие заклучоци ја сочинуваат основата на првиот состанок за сумирање на резултатите од работата, на кои резултатите постигнати дотогаш ќе бидат оценети и ревидирани кога ќе биде потребно.

Местото на првиот состанок во циклусот на менаџментот со човечки ресурси

Првиот состанок е почетна точка во циклусот на менаџментот со човечките ресурси. Тоа е првпат менаџерот и новиот вработен да дојдат до конкретни заклучоци во врска со работата што треба да биде завршена и резултатите што треба да бидат постигнати. Заклучоците од овој состанок ја содржат основата за идната надградба на секој вработен одделно. Во исто време тие се и основа за набљудувањето и оценувањето на вработениот при крајот на дадениот период.

3.2. НАБЉУДУВАЊЕ

Во ефективна организација, задачите и проектите на кои работат вработените континуирано се набљудувани. Набљудување (надгледување, мониторинг) значи константно мерење на учинокот и обезбедување тековна повратна информација на вработените и работните групи за нивниот напредок кон постигнување на целта. Барањата за набљудување на учинокот вклучуваат правење прегледи за напредокот на вработените и нивна споредба со стандардите за конкретната работа која ја работат. Тековното набљудување обезбедува можности да се провери колку добро вработените ги постигнуваат веќе одредените стандарди и да направат промени на нереалните или проблематичните стандарди. Со тоа што се набљудуваат постојано, неприфатливиот учинок може да се идентификува во истиот момент додека трае периодот на проценување и да се понуди помош за подобрување на учинокот тековно, што е поефективно, отколку да се чека додека не се заврши оценката.

Причини за набљудување на вработените:

- да се провери квалитетот на услугите;
- да се дојде до сознанија дали на вработените им треба некаков тип на обука со тоа што се следи нивниот учинок;
- преглед на вештините и компетентноста на вработените користени на нивното работно место;
- сигурност дека вработените се безбедни;
- набљудување на примената на правилата за сигурност и здравје (пр. заштитна опрема);
- да се осигура дали вработените се придржуваат до организациските

правила, политики и законски рамки и дали ги почитуваат истите;

- откривање на какво било непристојно, непожелно или нелегално однесување на вработените.

3.3. ДИСЦИПЛИНСКИ МЕРКИ И ИЗЛЕГУВАЊЕ ОД ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Набљудувањето на вработените значи константно мерење на учинокот и однесувањето. Во рамките на правилата и прописите на организацијата и обезбедување тековна повратна информација на вработените и работните групи за нивниот напредок кон постигнување на целта, што нужно го повлекува прашањата: „Што кога учинокот постојано не задоволува? Што се прави кога однесувањето е несоодветно, проблематично или незаконито?“

3.3.1. Причини за преземање дисциплински мерки

Потенцијалната потреба од преземање дисциплински активности за да се справат менаџерите со „тешките“ или проблематичните вработени доаѓа од следниве однесувања:

- постојан неуспех да се постигнат стандардите на работењето, и покрај постојаното подучување, давање инструкции и предупредувања за последиците од незадоволителен учинок;
- несоодветно однесување, како на пр. непристојност, некооперативност со соработниците, неследење на инструкциите и негодување кога се бара од вработениот да заврши некоја работа;
- тровава работа и често правење грешки, опаѓање на работниот квалитет, и покрај соодветните обуки и подучувањата;
- ненавремено сработување на работата;
- кога работата е тешка и треба да се вклучи, ја избегнува и не се вклучува;
- неуспех да ги постигне целите и да ги сработи битните задачи;
- континуирано отсуство од работа, и покрај предупредувањата;
- употреба на дрога или алкохол, која има влијание врз работниот учинок;
- несоодветно однесување, иритирање, агресивно или некултурно однесување со другите вработени;
- неискрено и неетичко однесување.

3.3.2. *Форми на дисциплински мерки*

Најчести форми на дисциплински активности се:

- укор за проблематичното однесување кое се изведува лице в лице на состанок со вработениот, насамо и со запис од истиот состанок во досието на вработениот;
- предупредување во писмена форма за проблематичното однесување поврзано со работата кое го специфицира времето и местото на однесувањето, изјава која во себе ги вклучува и промените кои треба да ги направи вработениот и последиците доколку не го стори истото;
- суспензија, која е временски ограничено отстранување на вработениот од работното место и се спроведува во случаи на сериозно некоректно однесување;
- отказ или трајно отстранување, доколку по сите претходни предупредувања вработениот сè уште продолжува со истото однесување.

Наедно како и кај платениот персонал, така и кај волонтерите постои предизвикот на справување со незадоволителната работа. Постојат неколку алтернативи кои треба да се разгледаат кога менаџерот ќе се соочи со проблематични волонтери:

- повторен надзор – волонтерите можеби не ги разбираат правилата. Ова посебно важи за помладите волонтери кои се склони кон „тестирање“ на правила и авторитети што е дел и од нивното созревање;
- менување на зададените задачи - трансфер на волонтерот, бидејќи е можно волонтерот да не се согласува со другите вработени или да не му се предизвик зададените задачи;
- повторно обучување - понекогаш проблемот е во недостигот на знаење потребно за исполнување на зададените задачи и затоа е пожелно менторство, инструкции или соодветна обука;
- ревитализирање – дел од задачите може емоционално да го истоштат волонтерот, на пр. работење со клиенти кои имаат посериозни проблеми, па затоа се препорачуваат задачи кои бараат помало емоционално внесување;
- преместување - волонтерот можеби може да има повеќе придобивки кога би работел во друга работна средина, можеби дури и промена на организацијата;
- повлекување (откажување) – дел од волонтерите можеби едноставно не можат да ги постигнат резултатите кои претходно ги постигнале и тогаш треба да им се дозволи да ја напуштат организацијата.

3.3.3. Излегување од организацијата

Некогаш вработените самите избираат да ја напуштат организацијата од различни причини (недоволно услови за кариерен напредок и развој, несогласување со културата и политиките на организацијата, лични причини итн.). Без разлика дали вработениот си заминува самостојно од организацијата или пак организацијата решава да го отпушти, потребно е спроведување на излезно интервју за оние кои ја напуштаат организацијата и отказно интервју за оние кои се отпуштени.

Излезното интервју вообичаено го спроведува менаџерот за човечки ресурси, а негова цел е да се дојде до податоци кои ќе му помогнат да стекне подобар увид во добрите или лошите страни на организацијата.

Отказното интервју е почувствително по својата природа, бидејќи искуството не е пријатно за ниедна од двете страни (ни за менаџерот ни за отпуштеното лице), а и самото давање отказ, било на платен работник или на волонтер, е една од најтешките задачи со која може да се соочи еден менаџер или работодавач. Затоа треба да се биде внимателен и да се придржува до следниве насоки:

- внимателно испланирајте го интервјуто - ова се однесува на времето, начинот на извистување, местото, приватноста и подготовката на потребните документи (работно досие, договори, извистување за отпуштањето);

- прејдете директно на темата;

- опишете ја ситуацијата - причината за отпуштањето и конечната на одлуката;

- внимателно слушајте;

- разгледајте ги и објаснете му ги на отпуштениот работник сите елементи на пакетот за поддршка - отпремнина, бенефиции, пристап до институции кои даваат помош на отпуштени работници итн.;

- опишете му го неговиот следен чекор - отпуштеното лице можеби не знае или не е сигурно околу тоа што треба следно да стори;

- понудете помош при наоѓање нова работа - помогнете му или посоветувајте го како да ја планира својата идна кариера или да најде нова работа.

3.4. ЕТИКА И КОРЕКТЕН ТРЕТМАН

Етиката се однесува на „принципите на однесување од кои се раководат поединците и групите“, а особено се однесува на стандардите кои се користат за да се донесе одлука за начинот на однесување.

Етичките одлуки, според Деслер (2007), имаат две карактеристики. Прво, тие секогаш подразбираат нормативни судови кои подразбираат дали е „нешто добро или лошо, погрешно или правилно“, а второ, тие секогаш се базирани на моралот кој содржи стандарди на однесувања прифатени во општеството или заедницата.

Зошто да се постапува праведно со вработените?

Постојат многу причини поради кои менаџерите, а посебно менаџерите за човечки ресурси, треба да бидат праведни и коректни, а дел од тие причини се и повеќе од очигледни.

Првото златно правило (како што истакнува и „гуруто“ на менаџментот, Питер Дракер) е дека „тие не се работници, тие се луѓе“, а менаџерот спрема луѓето треба да се однесува достоинствено и со почит. Втората причина е дека вработените често знаат да поднесат и тужба против организацијата за непристоен третман. Третата причина е фактот дека начинот на кој вработените гледаат на правичноста влијае на организацијата, на пр. чувството на правичност е поврзано со поголема посветеност на вработените, поголем степен на задоволство кое се темели на организацијата, работата и лидерите на истата. Наедно правичното однесување ја одржува лојалноста и чувството на припаѓање на организацијата. Како последна причина, но не и помалку важна, е онаа што се однесува на стандардите на професионалното однесувањето и компетентноста на самите менаџери. Од менаџерите се бара да бидат искрени, со висок интегритет, трудољубиви и со соодветно однесување во сите нивни професионални активности, придржувајќи се притоа до законските регулативи, не поддржувајќи вработени, работодавачи или други лица кои може да се вклучени или се вклучени во незаконски активности.

Етичкото однесување го обликуваат повеќе фактори на кои треба да внимаваат менаџерите:

- Индивидуални фактори – луѓето ги носат со себе сопствените претстави за тоа што е морално, а што не е;
- Организациски фактори - постапување на вработените спротивно на етичките принципи поради лична корист или во корист на организација која го поддржува неетичкото однесување;
- Влијание на надредениот - до која мера вработените можат со своето етичко однесување да се угледаат на етичкото однесување на своите надредни;

- Етички политики и кодекси - еден од начините да се даде до знаење дека организацијата се грижи за етичкото однесување на своите вработени се етичките политики и кодекс кои ги содржат вредностите и начинот на однесување во организацијата;
- Организациска култура - бидејќи организациската култура подразбира карактеристични вредности, традиции и однесување кои се заеднички за сите вработени, таа е всушност основата на не/етичкото однесување.

Менаџерите се тие кои мораат да преземат иницијатива и конкретни чекори нивните вработени да се однесуваат во склад со етичките принципи, а многу од тие мерки спаѓаат во доменот на менаџментот со човечките ресурси. Менаџерите треба да се потрудат да обезбедат обуки за етичко однесување, за вработените, но и тие самите да можат да ги распознаат етичките дилеми, начините на кои можат да ги искористат етичките рамки, но и со применување дисциплински системи и системи на наградување и казнување за не/етичко однесување.

Менаџерите можат да влијаат и во доменот на регрутација и избор со тоа што ќе вработуваат искрени и чесни луѓе. Исто така тие можат да дејствуваат и при самиот начин на бирање на кандидатите со тоа што ќе покажат почит кон различноста и давањето еднакви можности на сите кандидати, без дискриминација, предрасуди и стереотипи. Дали навистина го остваруваат тоа, менаџерите можат да проверат со едноставни анонимни анкети со вработените. Пример за таква анкета е даден во прилогот 1.

4. РАЗВОЈ НА ПЕРСОНАЛОТ

4.1. ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ

Учењето е процес со кој личноста добива и развива нови знаења, вештини, способности и ставови, или како што Вилијамс го дефинира тоа - „учењето е насочена цел, базирана е на искуство, влијае врз однесувањето и когницијата (способноста за спознавање), а стекнатите промени се релативно стабилни“ (Армстронг, 2006).

Организациско учење и организација која учи се два различни концепти чие значење е следново:

Организациско учење е процес на координирани промени на системите со вградени механизми во кои имаат приод поединците и групите, вградена и користена организациска меморија, структура и култура за да се развие долгорочно капацитетот на организацијата (Армстронг, 2006).

Резултатите (исходите) од организациското учење придонесуваат за развојот на организациската способност базирана на ресурсите.

Ова секако е во согласност со еден од основните принципи на менаџментот со човечките ресурси, дека е нужно да се инвестира во луѓето за да се развие интелектуалниот капитал баран од страна на организацијата, а на тој начин да се зголеми базата на знаење и вештини.

Организација која учи, според Сенге, кој го создаде терминот, е опишана како „организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широки начини на размислување се гаат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно“ (Армстронг, 2006). Од друга страна, Гарвин додава дека организација која учи е организација која има вештини да создава, бара и пренесува знаење и со самото модифицирање на своето однесување рефлектира нови знаења и погледи. Наедно, организацијата која учи треба да се осигура дека учи од искуство, континуирано развива програми за развој и надградување, користи систематски техники за разрешување на проблемите и го пренесува знаењето брзо и ефикасно низ целата организација со средства, како што се формални програми за обуки поврзани со спроведување.

4.1.1. Учењето во организацијата и развојот на човечките ресурси

Учењето е континуиран процес кој не само што ги зголемува постоечките способности, туку исто така води кон развој на вештини, знаења и ставови кои ги подготвуваат луѓето за зголемени одговорности или одговорности на повисоко ниво кои би им следувале во иднина. Развојот на персоналот е дефиниран како кое било искуство на учење каде поединците и групите бараат зголемување на знаењето, вештините, вредностите или однесувањето.

Во развојните програми постои нагласување на планирањето на развојот на кадарот и планираното учење од искуство. Планот за развој на персоналот ги отсликува активностите кои луѓето ги предложуваат за да учат континуирано и се развиваат себеси.

Сето ова се спојува во концептот на развој на човечките ресурси, кој ги опфаќа сите оние иницијативи кои се преземаат во организацијата, намерно или случајно, кои ги зголемуваат знаењето и вештините на работната сила и го менуваат нивното однесување, за да го подобрат индивидуалниот и организацискиот учинок.

4.2. ОБУКА

4.2.1. Учењето и обучувањето

Учењето е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање нови знаења. Во себе вклучува употреба на формални процеси да го инкорпорира знаењето и да им помогне на луѓето да се стекнат со вештини кои им се потребни за да ја работат својата работа задоволително. Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби.

Обуката се користи и за нововработените и за лица кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес на неа се гледа како на додатен вид на образование чии две главни цели се подучување на вработените и подобрување на организацискиот учинок. Обуката наедно има сè позначајна улога во спроведувањето на стратешките планови на организацијата, т.е. утврдувањето на стратешките цели, како и вештините и знаењето кои се потребни за остварување на истите. Обуката исто така има клучна улога и во управувањето со работната ефективност на вработените. Во суштина, управувањето со работната ефективност подразбира систематски приод кон обуката, оценувањето и наградувањето на вработените, така што нивната работа ги задоволува потребите и целите на организацијата.

Програмата за обука и стручно усовершување на вработените
може да се подели на пет чекори:

• *Анализа на потребите*

- Утврдете кои се посебните вештини потребни за подобрување на учинокот и продуктивноста. Потребата за обука се утврдува на индивидуално ниво за секој вработен. За таа цел вработените подготвуваат преглед на своите потреби за обука или план за личен развој (прилог 6);
- Погрижете се програмата за обука да биде прилагодена на нивото на образованието, искуството, вештините на вработените за кои е наменета;
- Составете цели на обуката.

• *План на подучување*

- Наведете ги целите, методите, средствата, описот и редоследот на темите, примерите и вежбите за обука;
- Погрижете се дека сите материјали за обуката се напишани јасно, дека се дополнуваат и дека материјалите одговараат на целите на обуката;
- Резултат на ова е прирачник за обука кој може да содржи опис на работното место на кое работи одредено лице, приказ на програмата на обуката, опис на она што се очекува да се научи и неколку кратки тестови за самостојно тестирање.

• *Потврдување на важноста на обуката*

- Претставете ја и проверете ја програмата на обука пред репрезентативен аудиториум. Конечните поправки базирајте ги на резултатите на пробниот тест за да се осигурате за учинокот на програмата.

• *Спроведување на обуката*

- Ако е возможно, направете работилница за обука на обучувачи која не ќе биде усредоточена само на содржината на обуката, туку и на вештините за презентации, а потоа спроведете ја програмата за обука.

• *Процена*

- Проценете како реагираат, што научиле, како се однесуваат и/или какви резултати остваруваат обучените вработените по обуката.

4.3. МЕНТОРСТВО

Менторство е процес на користење специјално избрани и обучени лица за да обезбедат водство, прагматични совети и континуирана поддршка, која ќе му помогне на лицето или на лицата алоцирани на нив да учат и да се развиваат. Според Клатербек, менторството е дефинирано како „оф-лајн (неофицијална) помош од една личност на друга во правењето значајни трансфери во знаењето, работата и

размислувањето“, т.е. менторите ги подготвуваат лицата да работат подобро во иднина и ги подготвуваат за поголеми и побитни работи како напредок во кариерата (Армстронг, 2006).

Менторството може да биде дефинирано како метод со кој им се помага на луѓето да учат, менторот е лице кое е различно од лицето кое дава инструкции, кој е релативно директно средство за зголемување на компетентноста на луѓето. Во себе содржи учење на работното место, кое е најдобриот начин за здобивање на конкретните вештини и знаење кои му се потребни на оној кој ќе работи на тоа работно место. Менторството исто така е дел од формалните обуки со тоа што нуди индивидуално водство и совети од искусни вработени кои ги познаваат работите во организацијата.

Менторите ги снабдуваат луѓето со:

- Совети во составувањето програми за саморазвој;
- Општа помош со програмите за учење;
- Советување за тоа како да се здобие одредено лице со потребните знаење и вештини за да може тоа лице да ја работи новата работа;
- Совети за тоа како да се справат со административните, техничките или меѓучовечките проблеми со кои се среќаваат дел од лицата во раниот период од кариерата;
- Информациизатоа како се „праваат“ работите во организацијата - корпоративната култура и нејзината манифестација во форма на вредностите и организациско однесување (менаџерски стилови);
- Обучување за специфични вештини;
- Помош за проблематични проекти - не со тоа што менторот би им го сработил, туку со тоа што ќе ги насочат во вистинскиот правец, помагајќи им на луѓето да си помогнат себеси;
- Родителска фигура со која лицата можат да поразговараат за своите аспирации и грижи и на кого можат да се потпрат за совет.

Не постојат стандардни процедури за менторство, иако е многу битно да се изберат ментори кои ќе го прифатат вистинскиот поддржувачки стил на помош за оние кои им е потребна истата. Тие наедно мораат внимателно да бидат обучени и насочени, информирани за нивната улога како ментори и она што се очекува од нив.

5. МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ

5.1. ДЕФИНИЦИЈА ЗА МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ

Менаџментот на учинокот може да се дефинира како систематски процес за подобрување на учинокот на организацијата со подобрување на учинокот на индивидуалците и тимовите во неа.

Тој вклучува политики, процедури и практики кои се фокусирани на учинокот на поединците како средство да се дојде до подобри резултати на организацијата преку разбирање и раководење со учинокот во рамките на планирани цели, стандарди и компетентности. Процесот постои за да се воспостави взаемно разбирање за тоа што треба да се постигне и да се овозможи раководење и развивање на луѓето на начин кој ќе ги зголеми шансите тоа да биде постигнато.

5.2. ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ

Општа цел на менаџментот на учинокот е да се воспостави култура во која висок учинок е посакуван и во која индивидуалците и тимовите преземаат одговорност за постојано усовршување на работните процеси и сопствените вештини во рамка која е обезбедена преку ефективно лидерство.

Менаџментот на учинокот се однесува на усогласување на индивидуалните со организациските цели и осигурување дека индивидуалците ги поддржуваат организациските вредности. Тој овозможува да се дефинираат и договорот очекувањата во однос на одговорностите (што треба да се направи), вештините (што треба да се поседува) и однесувањето (каков треба да се биде). Целта е да се развијат капацитетите на луѓето да ги исполнат и надминат очекувањата и остварат целосен потенцијал што е од полза и за нив и за нивната организација. Исто така менаџментот на учинокот се грижи да обезбеди поддршка и водење кои им се потребни на луѓето тие да се подобруваат и развиваат.

5.3. КАРАКТЕРИСТИКИ И ПРИНЦИПИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА УЧИНОКОТ

Менаџментот на учинокот е планиран процес во кој основни елементи се:

- договор;
- мерење и оценка;
- повратна информација;
- позитивно охрабрување;
- дијалог.

Менаџментот со учинокот според Еган (1995) се води од следниве принципи:

Повеќето луѓе сакат да добијат насоки, слобода да си ја завршат работата и охрабрување наместо контрола. Затоа менаџментот со учинокот треба да биде систем кој овозможува соработка и развој на два начина. Прво, целиот процес на менаџмент со учинокот-водење, советување, повратна информација, следење, одавање признание треба да овозможи развој на луѓето. Идеално членовите на тимот треба да „растат“ и да се развиваат преку овие процеси. Второ, кога менаџерите и членовите на тимот ќе се запрашаат што им треба за да можат да создаваат поголеми и подобри работи, тие се поместуваат кон стратешки развој.

5.3.1. Менаџмент на учинокот наспроти оценка на учинокот

Понекогаш се подразбира дека оценката на учинокот е исто што и менаџмент на учинокот. Но, сепак има битни разлики меѓу овие две работи. Оценката на учинокот може да се дефинира како формално проценување и рангирање на индивидуалците најчесто од нивните претпоставени, вообичаено на годишни состаноци. За разлика од тоа, менаџментот на учинокот е континуиран, поширок, посеопфатен и поприроден процес кој ги разјаснува меѓусебните очекувања, ја нагласува улогата на поддршка на менаџерите од кои се очекува да се однесуваат како обучувачи, а не како судии и се фокусира на иднината. Оценката на учинокот во минатото тежнеше да гледа исклучиво на минатото, концентрирајќи се повеќе на тоа што поминало лошо, отколку на идните потреби за развој. Шемите за оценка функционираа во изолација. Имаше многу мала или воопшто немаше поврзаност со тековните процеси во организацијата.

Табела 5 Оценка на учинокот споредена со менаџмент на учинокот

Оценка на учинокот	Менаџмент на учинокот
Пристап одгоре надолу	Заеднички процес кој се остварува низ дијалог
Годишни состаноци за оценка	Постојани прегледи со еден или со повеќе формални состаноци
Се користи рангирање	Рангирањето не е толку вообичаено
Монолитен систем	Флексибилен процес
Фокус на квантифицирани цели	Фокус на цели, но и однесувања и вредности
Вообичаено поврзан со платата	Помалку веројатно дека ќе биде поврзан со платата или тоа не е клучно
Бирократски	Документацијата е задржана на минимум
Во сопственост на одделот за човечки ресурси	Во сопственост на непосредните раководители

5.4. ВОВЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ

При воведувањето на менаџментот на учинокот треба да се земе предвид дека една од главните причини зошто тоа може да не успее е затоа што непосредните раководители може да не се заинтересирани или да ги немаат потребните вештини, или и двете. За да се обезбеди посветеност од непосредните раководители, процесот треба да биде едноставен и тие да бидат убедени дека времето што ќе го потрошат на таа работа ќе им се исплати во смисла на подобрен учинок. Вештините кои се потребни за спроведување на менаџментот на учинокот, вклучувајќи поставување цели, оценка на учинокот, давање повратна информација и водење треба да се развиваат со обука која ќе биде дополнета со водење и менторство.

Табела 6 Препораки при воведување на систем за менаџмент на учинокот

Треба	Не треба
<ul style="list-style-type: none"> - консултирај/вклучи - обезбеди обука - комуницирај (во врска со процесот и придобивките од него) - „купи“ нешто од постариот менаџмент - осигурај ја релевантноста со организациските потреби - осигурај дека системот е едноставен - осигурај чувство на сопственост кај менаџерите - осигурај дека целта и процесот се јасни - набљудувај и оценувај - прилагоди го системот на организациската култура - планирај и подготвувај внимателно - поврзи го со другите процеси за човечки ресурси - спроведи пилот-фаза - разјасни ја поврзаноста со наградувањето - процесот третирај го како деловен процес - имај реални очекувања во врска со нивото и темпото на промени - дефинирај ги очекувањата во врска со учинокот - процесот направи го обврзувачки 	<ul style="list-style-type: none"> - не го сведувај системот само на вежба за пополнување прашалници - не го прави премногу комплициран - не влетувај брзо во нов систем - не го потценувај времето кое е потребно за воведување - не го менувај системот постојано - не претпоставувај дека менаџерите веќе ги поседуваат потребните вештини - не ги следи слепо другите - не ги занемарувај комуникацијата, консултирањето и обуката - не претпоставувај дека сите го сакаат.

5.5. ОЦЕНКА НА УЧИНОКОТ

5.5.1. Дефиниција за оценка на учинокот

Оценката на учинокот е раководна стратегија која има за цел да го подобри учинокот на одредено лице до посакувано идно ниво преку процес на дискусија, взаемен договор и последователни мерки.

Оценката на учинокот е комуникациска алатка која менаџерите ја користат да ги информираат подредените за важните цели на организацијата и нивната улога во остварувањето на истите. Таа треба да ја задоволи потребата на вработените да знаат што очекуваат менаџерите од нив и како го мерат нивниот придонес кон остварувањето на тие очекувања. Понатаму, треба да ја зајакне мотивацијата на вработените да се подобруваат во својата работа со тоа што ќе добијат повратна информација и конструктивна критика. Оценката треба да создаде основа за распределбата на наградите, како што се зголемување на платата, промоции или поодговорни работни задачи.

Оценката на учинокот не е момент кога треба да се решаваат дневни проблеми кои биле игнорирани во периодот од претходната оценка. Фокусот на оценката треба да се насочи кон севкупниот учинок. Менаџерите не треба да ја користат како замена за редовното водење и надзор.

5.5.2. Дефинирање цели за учинокот

Целите за учинокот треба да објаснат што треба да постигне одреден вработен. Потребно е да се дефинираат таканаречени СМАРТ (или во превод паметни) цели:

S – Specific - специфични, јасни, недвосмислени, разбирливи;

M - Measurable – мерливи во однос на квалитетот, квантитетот, времето;

A - Achievable – предизвикувачки, но сепак да можат да се достигнат;

R - Relevant – релевантни на целите на организацијата така што целта на поединецот води кон организациските цели;

T - Time framed – да се остварат во дадена временска рамка која е реално поставена (доволно време за да се завршат).

5.5.3. Мерење на реализацијата на целите

Мерењето на реализацијата на целите е основа за обезбедување повратна информација, идентификува каде работите одат добро, создавајќи основа за натамошно подобрување и дава индикации каде работите не одат толку добро и е потребна корективна акција.

Мерењето на целите е релативно лесно за оние кои се одговорни за остварување на квантифицирани цели, на пример продажба (продавање на конкретен број продукти за конкретен временски период, пр. еден месец). Потешко е во ситуацијата на висококвалификувани работници, т.е. интелектуална работа, на пример научници. Но, оваа тешкотија се намалува ако се направи разграничување меѓу продукти и резултати.

Продуктите можат да се мерат квантитативно, додека резултатите се видливите ефекти од направените напори, но не е неопходно дека може да се измерат квантитативно.

Некогаш е тешко да се мерат продуктите, но сите работи продуцираат резултати, дури и кога тие не може да бидат квантифицирани.

Затоа често е неопходно да се мери учинокот со односот на резултатите кои биле постигнати во споредба со очекуваните, а можат да се изразат во квалитет во смисла на стандард кој треба да се постигне. Затоа е важно кога се договараат целите и да се одговори на прашањето: Како ќе знаеме дека целта е остварена? Одговорот треба да биде изразен во форма „бидејќи 'тоа и тоа' треба да се случи“. А „тоа и тоа“ треба да се дефинира, на пример, како резултати во форма на остварување или надминување на квантитативните цели, комплетирање проект или задача на задоволително ниво (задоволително исто така треба да се дефинира) или резултати во смисла на остварување на договорен стандард на учинок или испорака на договорено ниво на услуга.

Како и да е, кога се оценува учинокот, неопходно е да се имаат предвид и влезните елементи, како нивото на знаење и вештини и однесување кои треба да бидат во линија со стандардите.

Однесувањето не може да се мери квантитативно, но може да се оцени во однос на зададени дефиниции за тоа што се подразбира под добро однесување, а што не.

Оценката на учинокот треба да биде добро документирана и поткрепена со факти и аргументи. За таа цел се користат различни обрасци кои се дизајнираат во согласност со потребите на секоја организација и аспектите на работата кои треба да бидат нагласени во

организацијата. Еден пример на таков образец е даден во прилогот 7. Овие обрасци се основа за состанокот на кој се изведува оценката.

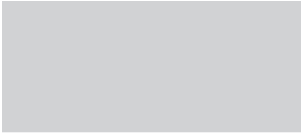
5.5.4. Состанок за оценка на учиноком

Во системот на оценување задачите и целите кои се поставени на почетокот на периодот служат како основа за состанокот за оценка одржан на крајот на секој период. Периодот може да варира, но најчесто е од околу 6 до 9 месеци по одржувањето на состанокот за поставување на целите.

За време на состанокот за оценување менаџерот ја презема одговорноста за да ги насочи вработените да ја преземат својата одговорност која се однесува на успехите и проблемите во работењето. Ова значи дека надлежниот мора да биде способен да ја води дискусијата за оценка. Главната цел на состанокот е да се дојде до заедничко согледување на предностите и негативностите при постигнувањето на целите. Колку подобро се поставени целите на претходниот состанок, толку полесно ќе се постигне ова. Луѓето треба да бидат убедени дека подобрувањето на изведувањето на задачите при достигнувањето на критериумот лежи во способноста и можностите на членовите на персоналот. Ова бара софистицираност во поседувањето основни комуникативни вештини, како што е активното слушање, употреба на прашања со цел да се добијат информации, читање невербални знаци, ефективна повратна информација итн.

Утврдување на позитивните работи кај целите и задачите
Подигнување на свеста за проблемите кај задачите
Помош да се решат „лесните“ проблеми
Помош да се решат „тешките“ проблеми
Поврзување на амбициите на персоналот со задачите
Нови договори за задачи и цели

Слика 2 Тек на состанок за оценка на целите и задачите



Успешниот состанок за оценување ги води членовите на персоналот низ процес илустриран со сликата 1. Многу е важно да се утврдат позитивните работи при исполнувањето на задачите и целите (што сè се постигнало и што одело според планот). Потоа, нивото на свесност треба да се подигне од аспект на задачата која не се извршила добро и целите кои не се постигнале. Понекогаш вмешаните страни не се согласуваат дури ни за тоа кои аспекти од задачата добро се спровеле. Ова главно е случај онаму каде не биле јасно одредени задачите и целите. Во ситуација како оваа, секоја од страните си дава слобода да ги толкува на различни начини задачите и целите. Колку се поконкретни согласувањата околу задачите и целите, толку полесно ќе се подигне свесноста за проблематичните области.

По сето ова, можат да се преземат чекори за да се анализира и реши проблемот поодделно. Најефективно е да се почне со „лесните“ проблеми и тие први да се решат за да се создаде атмосфера на „победа“. Покомплицираните проблеми може да се остават за подоцна во текот на процесот. „Лесни“ проблеми се оние кои ги вклучуваат основните аспекти на задачата и ситуацијата при работењето, додека „тешки“ области се главно оние кои вклучуваат промени во однесувањето и ставот на самите личности. Потребните промени кои се однесуваат на личните карактеристики, како што се флексибилност, прилагодливост итн., честопати се вознемирувачки за личноста. Таквите прашања најдобро можат да се дискутираат откако поголем број проблеми се успешно решени со што веќе се изградила доверба. На крајот, многу е важно да се дојде до заедничко согласување за практичните чекори кои мора веднаш да се преземат. Потоа време е да се разговара за нови предизвици, односно дали има некои посебни желби во врска со задачите, кои според истиот би довеле до можноста потенцијалот на членовите да се искористи во целост. Кога овие желби ќе бидат остварливи во полето на задачата на организацијата/одделот, ќе можат да бидат вклучени во новите договори за задачи и цели кои ќе се извршуваат до следниот состанок за оценка.

Ако сега овој принцип го спроведеме на состанок, ќе се создаде план или шема за состанок, како што е илустрирано со сликата 3.

Фази на состанокот	1				2				3				4		Крај на состанокот			
	Почеток на состанокот	Потврдување на успешна реализација на задачата/целта	Решавање проблеми поврзани со задачите и целите	Решавање проблеми поврзани со личните карактеристики	Амбиции на вработениот													
Содржина (точки за дискусија)	Намера, цел на состанокот	Општ преглед на работата и искуството во изминатиот период	Проблеми на кои надлежниот може да понуди решенија	Разгледување области со проблеми на кои сè уште им треба решение	Разгледување на желбите на вработениот за развој	Резиме на договорените работи	План/процедура на состанокот	Преглед на успешно извршените задачи	Проблеми за кои двете страни треба да бараат решенија	Повратна информација за однесување каде што личните карактеристики влијаат на проблемот	Разговори дали и како може да се реализираат овие желби за развој	Други тековни прашања	Времетраење на состанокот	5 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	10 мин.
	Времетраење на состанокот	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.

Слика 3 Пример за шема на состанок за оценка

5.6. 360 СТЕПЕНИ ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА

360 степени повратна информација е релативно нов пристап на менаџментот на учинокот за која интересот постојано расте. Вард (Ward, 1995) тоа го дефинира како: „Систематско прибирање податоци и повратна информација за учинокот на поединец или група од низа чинители“. Податоците можат да се добијат од претпоставениот, од соработниците (членовите на тимот или колегите од други делови на организацијата), од внатрешните и од надворешните клиенти. Во системот може да се вгради и самооценка.

Оваа методологија обично обезбедува податоци од прашалници кои од различни перспективи го мерат однесувањето во однос на списокот на компетентности. Списокот на компетентности се развива во организацијата и може да вклучува: водство, тимска работа, комуникација, организациски вештини, прилагодливост, продуктивност итн. Оценки се даваат од оние кои ја даваат повратната информација, наспроти однапред дефинирана скала за секоја од компетентностите. Оценките може да се однесуваат и на важноста на соодветната компетентност и на учинокот во однос на истата. На пример, важноста на одредена компетентност може да се рангира на скала од 1 (не важна) до 6 (суштинска), а учинокот во однос на таа компетентност да биде рангиран на скала од 1 (слабо) до 6 (извонредно). Прибраните прашалници со оценките се процесираат и сумираат и се презентираат најдобро во графичка форма. Повратната информација му се дава на вработениот и/или на неговиот менаџер. Повратната информација може да биде анонимна што зависи од организациската култура.

5.7. СПРАВУВАЊЕ СО ОНИЕ КОИ ПОТФРЛИЛЕ

Подобрувањето на учинокот е основниот дел од континуираниот процес на менаџментот на учинокот. Целта е да се максимизира добриот учинок, но и да се преземат чекори за справување со оние кои потфрлиле. Кога се менаџира потфрлањето, треба да се знае дека тоа се однесува всушност на „аплаудирање на успехите и простување на грешките“ (Хенди 1989). Хенди сугерира дека грешките треба да се искористат како можности за учење, „нешто што е возможно само доколку грешката е вистински простена, бидејќи поинаку лекцијата се доживува како укор, а не како понуда за помош“.

Кога се справуваме со оние кои потфрлаат, исто така треба да се земат предвид коментарите на Ришер (2003) - „Лошиот учинок е најдобро да се гледа како проблем во кој удел имаат и вработениот и неговиот менаџер. Всушност, може да се дебатира дека немало да дојде до тоа, доколку луѓето биле ефективно раководени“. Ова е

само уште една потврда на старата изрека: „Нема лоши војници, туку само лоши офицери“.

Петте основни чекори за справување со оние кои потфрлиле се:

1. Да се идентификува и да се постигне согласност за проблемот.

Се анализира повратната информација и колку е возможно треба да се добие согласност за тоа на што се однесува потфрлањето. Повратната информација може да се добие од управата, но исто така може да се вгради и во самата работа. Ова е возможно ако луѓето се свесни за целите и стандардите, ако знаат кои се мерките за учинокот и имаат лесен пристап до повратна информација за тоа. Тогаш и самите се во можност да го оценат својот учинок и доколку се добро мотивирани и добро обучени, и самите да преземат корективни акции. Со други зборови, постојат саморегулирачки механизми за повратна информација. Ова е ситуација кон која менаџерите треба да се стремат за да создадат атмосфера во која „превентивата“ е подобра од „лечењето“.

2. Да се утврдат причините за проблемот.

Кога се бараат причините за кој било проблем, менаџерот не треба „сурово“ да ја утврдува вината. Целта треба да биде менаџерот и подредениот заедно да ги идентификуваат фактите кои придонеле до проблемот. Тоа треба да е основано на анализа за да можат да се донесат одлуки за тоа што може да се направи.

Потребно е да се идентификуваат кои било причини кои се надворешни и се надвор од контрола, било на менаџерот, било на подредениот. Кои било фактори кои се во контрола на лицето или на менаџерот, треба да се земат предвид. Треба да се утврди во која мера причината за проблемот е тоа што вработениот:

- не добил соодветна поддршка и водење од менаџерот;
- не разбрал целосно што се очекува од него;
- не бил способен да го направи тоа;
- не знаел како да го направи тоа;
- не сакал да го направи тоа.

3. Да се постигне согласност и да се одлучи за потребните акции.

Акција треба да се преземе од вработениот, од менаџерот или и од двете страни. Тоа може да вклучува:

- вработениот презема чекори за да се подобрат вештините и да се промени однесувањето;

-вработениот ги менува ставовите – предизвикот е дека луѓето нема да ги сменат ставовите само затоа што некој им кажал дека треба. Треба да им се помогне да разберат дека промените на нивното однесување можат да не бидат од полза само за нивната организација, туку и за нив самите;

-менаџерот да обезбеди повеќе водење и поддршка;

-менаџерот и подредениот заеднички да ги разјаснат очекувањата;

-менаџерот и подредениот да работат заедно да се развијат способностите и вештините - ова е партнерство во кое подредениот презема чекори да се развива, а менаџерот му дава помош во форма на водење, обука и искуство.

За што и да се договори, и двете страни мора да сфатат на кој начин ќе дознаат за тоа дали успеало истото. Може да се договори за систем за повратна информација, но вработениот треба да се охрабри самиот да го следи сопствениот учинок и да преземе натамошни акции.

4. Да се обезбедат потребните ресурси за акциите.

На пример: водење, обука, искуство и други средства кои се неопходни она за што е договорено, тоа и да се случи.

5. Да се набљудува и да се обезбеди повратна информација.

И менаџерите и вработените треба да го набљудуваат остварувањето на учинокот, треба да осигураат дека повратната информација се добива и анализира и треба да се договорат за натамошни акции кои можеби ќе бидат потребни.

6. МОТИВАЦИЈА НА ПЕРСОНАЛОТ

6.1. МОТИВАЦИЈА И ПРОЦЕС НА МОТИВИРАЊЕ

Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварувањето на некоја цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, а со цел за нејзино задоволување.

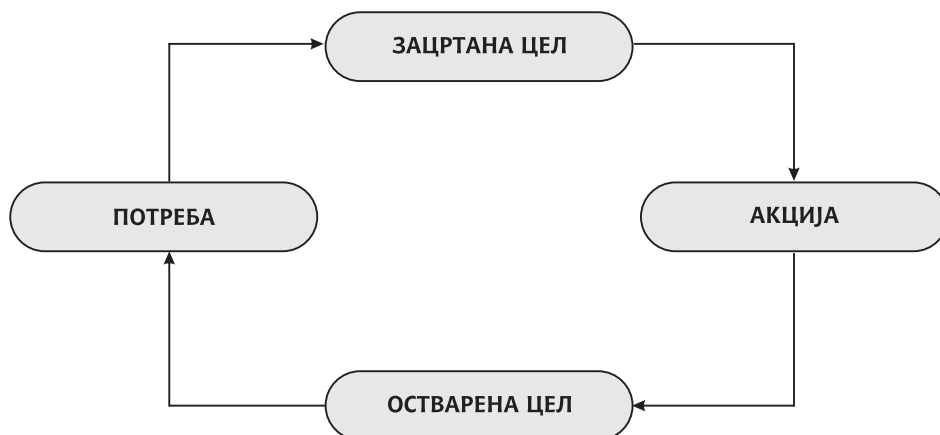
Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин.

Во организациски контекст, мотивацијата се дефинира како спремност за учество во остварувањето на целите на организацијата.

Трите компоненти на мотивацијата според Арнолд (1991) се:

- Насока - што се обидуваме да направиме;
- Напор – колку многу се обидуваме;
- Упорност - колку долго се обидуваме.

Еден модел на процесот на мотивација е презентираан на шемата подолу. Тој укажува дека мотивацијата е иницирана од свесно или од несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Овие потреби креираат желба да се постигне нешто. Потоа се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба.



Слика 4 Шема за процесот на мотивација

6.2. ТИПОВИ НА МОТИВАЦИЈА

Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начини. Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени. Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на управата преку методи, како плата, промоција, награда итн.

Постојат два типа на мотивација, како што идентификувал Херцберг (1957):

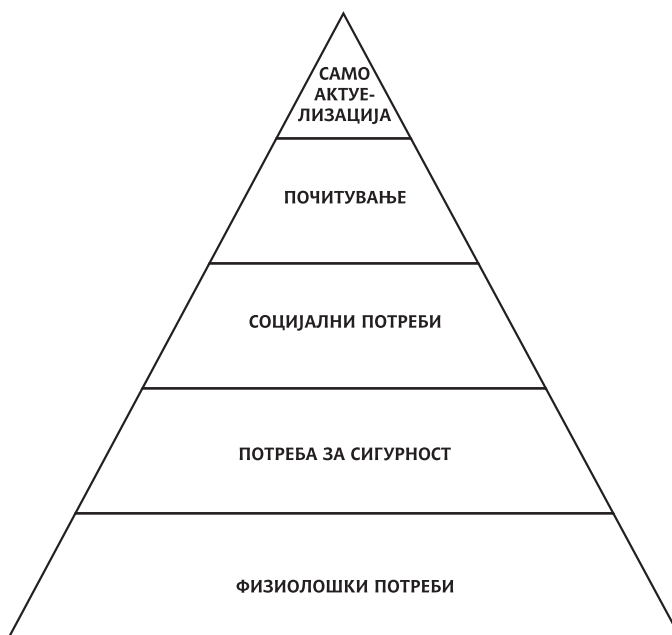
- **Внатрешна мотивација** - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување;

- **Надворешна мотивација** - што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции, критика. Надворешната мотивација може да има брз и моќен учинок, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен учинок, бидејќи не е наметната.

6.3. ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЈА

6.3.1. Теоријата на Маслов

Теоријата на Маслов за хиерархија на потребите тргнува од постулатот дека луѓето имаат општа низа на потреби кои според важноста, можат да се подредат во хиерархија според нивната важност. Во оваа хиерархија првенствени придвижувачи на човечкото однесување се потребите од пониско ниво, но откако ќе се задоволат овие потреби, нивната улога ја преземаат потребите од повисоко ниво. Потребите од повисоко ниво ќе се појават само ако се задоволат потребите од пониското ниво. Маслов смета дека оваа хиерархија е иста за сите луѓе, но различни луѓе можат да дејствуваат на различни нивоа во оваа хиерархија. Хиерархијата на потребите е следнава:



Слика 5 Пирамида на потребите според Маслов

Според Маслов, секоја од овие потреби треба да се задоволи по ред оддолу кон горе: прво основните потреби, па потоа потребите на следното, по ред, повисоко ниво. Еднаш задоволена потреба престанува да го мотивира однесувањето, а наредните потреби во хиерархијата стануваат доминантни.

Најниско на хиерархијата се наоѓаат физиолошките потреби, кои се всушност основните телесни потреби за храна, вода, спиење, сензорна сатисфакција и сл. На второ ниво се наоѓаат потребите за сигурност, односно потребите за безбедност и заштита. На трето ниво се наоѓаат социјалните потреби, односно потребата за љубов и припадност. Четвртата категорија се потребите за почитување. Последната потреба, наедно највисоката во хиерархијата на Маслов, е потребата за самоактуелизација, односно остварување, потврдување на себеси. За неа карактеристично е тоа што колку повеќе се задоволува, толку станува посилна.

Потребите треба да бидат незадоволени за да можат воопшто да мотивираат. Ако две нивоа на потреби не се задоволени, тогаш она пониското ќе доминира.

Тест за оценка на сопствената мотивација според теоријата на Маслов е даден во прилогот 8.

6.3.2. Теоријата на Херзберг за хигиенски и мотивациски фактори

Според теоријата на Херзберг, човечките потреби се организирани во две посебни групи: првата со цел да се избегне болката, и втората со цел да се овозможи психолошки раст и развој. Елементите на овие две групи биле идентификувани низ емпириско истражување. Било утврдено дека некои фактори силно го одредуваат незадоволството и тие се наречени хигиенски фактори. Друга група на фактори силно го одредува задоволството и тие биле наречени мотивациски фактори.

Табела 7 Приказ на хигиенските и мотивациските фактори

ХИГИЕНСКИ ФАКТОРИ	МОТИВАЦИСКИ ФАКТОРИ
1. Политика на организацијата	1. Стремеж кон достигнувања
2. Администрација	2. Признание
3. Надзор	3. Природата на работата самата по себе
4. Надомест за работата	4. Одговорност
5. Меѓучовечки односи	5. Напредување во кариерата
6. Работни услови	6. Можности за развој
7. Сигурност	
8. Учинок врз приватниот живот	

Хигиенските фактори ја претставуваат околината на која човекот се обидува да се прилагоди и се извор на страдање и водат до незадоволство. Доколку овие фактори се во „лоша состојба“, тие продуцираат поголемо незадоволство од работата. Кога нивната состојба ќе се подобри, ќе дојде до намалување на незадоволството. Битно е да се истакне дека квалитетот на хигиенските фактори создава исклучиво одредено ниво на незадоволство, односно нивното влијание е ограничено само на една димензија - незадоволство.

Мотивациските фактори го одредуваат нивото на задоволство од работата. Тие се сосема различни од хигиенските, односно од оние кои создаваат незадоволство. Тоа е така, бидејќи според Херзберг чувството на задоволство не е спротивно на незадоволството. Спротивно на задоволството не е незадоволството, туку отсуство на задоволство и, слично, спротивно на незадоволството е отсуство на незадоволство.

Луѓето кои се ориентирани да го намалат незадоволството, односно бараат подобри хигиенски фактори, според Херзберг, ги имаат следните карактеристики:

- Мотивирани се од опкружувањето;
- Хронично се незадоволни од различни аспекти на работата: платата, работните услови, колегите, политиката на организацијата;
- Бурно реагираат на подобрување на хигиенските фактори, но тоа кратко трае;
- Малку се интересираат за видот и квалитетот на работата која ја работат;
- Малку се задоволни од достигнувањата;
- Не профитираат професионално од сопственото искуство;
- Тие се ултралиберали или ултраконзервативни;
- Проповедаат филозофско раководење и се однесуваат како менаџери повеќе од самата управа;
- Можат да бидат успешни во работата благодарение на својот талент.

Луѓето кои се ориентирани да го зголемат задоволството, односно бараат мотивација, според Херзберг, ги имаат следните карактеристики:

- Мотивирани се примарно од самата работа;
- Имаат поголемо ниво на толеранција за хигиенските фактори;
- Помалку реагираат на промените во квалитетот на хигиенските фактори;
- Покажуваат големо задоволство од постигнувањата;
- Имаат капацитет да уживаат во работата која ја работат;
- Имаат позитивни чувства кон работата и животот, воопшто;
- Веруваат дека системите се искрени и разумни;
- Можат да бидат успешни во работата.

6.4. 10 ЧЕКОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Чекор 1: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува јасно разбирање на нивните одговорности.

Чекор 2: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава авторитет еднаков на одговорноста која им е доделена.

Чекор 3: Менаџерот ги мотивира другите со поставување стандарди на одличност кои ги поттикнуваат да го остварат својот целосен потенцијал.

Чекор 4: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што ги развива нивните вештини и самодоверба кои им се потребни да ги остварат стандардите на одличност.

Чекор 5: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува знаење и информации кои им се потребни за да донесат соодветни одлуки.

Чекор 6: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава повратна информација за нивниот учинок.

Чекор 7: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им оддава признание кое ја јакне нивната самодоверба и ги мотивира да продолжат да работат најдобро што можат.

Чекор 8: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што верува во нив што им помага самите да веруваат повеќе во себе.

Чекор 9: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дозволува да згрешат.

Чекор 10: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што кон нив се однесува со достоинство и почитување.



Слика 6. 10 Чекори за мотивација на персоналот

Во прилогот 9 е даден прашалник за оценка на управување со стратегии за мотивација на вработени и волонтери, подготвен врз основа на погоренаведените чекори за мотивација.

7. НАГРАДУВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛОТ

7.1. ДЕФИНИЦИЈА ЗА МЕНАЏМЕНТ СО НАГРАДУВАЊЕТО

Менаџментот со наградувањето се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат луѓето за организацијата и на тој начин да и помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели. Се однесува на дизајнирање, спроведување и одржување системи за наградување.

7.2. ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО НАГРАДУВАЊЕТО

Менаџментот со наградувањето има за цел:

- да ги награди луѓето во согласност со тоа што организацијата го цени најмногу и за што сака да плати;
- да ги награди луѓето за вредноста што ја создаваат тие;
- да ги наградува за „вистинските“ работи, пренесувајќи порака што е важно во однос на однесувањето и резултатите;
- да ги мотивира луѓето и да обезбеди нивна посветеност;
- да помогне во организацијата да бидат привлечени и задржани луѓе со висок квалитет кои и се потребни на организацијата;
- да го креира целосниот процес за наградување кој ја препознава важноста и на финансиските и на нефинансиските награди;
- да ги поврзе практиките за наградување со организациските цели и вредностите на вработените.

7.3. ЕЛЕМЕНТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО НАГРАДУВАЊЕТО

Елементите на менаџментот со наградувањето се:

- Систем за наградување;
- Стратегија за наградување;
- Политики за наградување.

Системот за наградување се состои од:

- политики кои обезбедуваат насоки за пристапи за менаџмент со наградите;
- практики кои обезбедуваат финансиски и нефинансиски награди;
- процеси кои се однесуваат на оценка на релативната големина на работата (работното место) и оценка на индивидуалниот

учинок (управување со учинокот);

- процедури кои функционираат за да го одржуваат системот и да осигураат дека тој функционира ефикасно и флексибилно и дека ја обезбедува вредноста за вложените пари.

Стратегијата за наградување утврдува кои се намерите на организацијата подолгорочно во однос на развојот и спроведувањето политики, практики и процеси за наградување кои ќе овозможат постигнување на целите.

Политиките за наградување ги препознаваат следните прашања:

- нивото на награди, имајќи ја предвид ситуацијата на пазарот, односно како платите во организацијата се споредливи со оние на пазарот (пример, средна плата во секторот);

- пристапот кон вкупните надоместоци (збир од финансиски и нефинансиски награди);

- обемот во кој ќе се користат дополнителни награди основани на учинок, компетентност, придонес или вештини;

- улогата на средното раководство;

- транспарентноста - објавување информации за структурата на наградите и процесите поврзани со тоа.

7.4. ОДРЕДУВАЊЕ НА ПЛАТИТЕ

Кога се воспоставуваат различни нивоа на платите, најважно е критериумот за движење од едно во друго ниво да биде јасно одреден.

Најшироко прифатен критериум е образованието на вработените.

Во бирократски организации (на пример, една влада), системот на платите се базира на работниот стаж. Секоја наредна година вработениот оди понапред. Овој систем обрнува големо влијание на сигурноста. Овој вид на платен систем е единствено веројатен во стабилни организации на кои не влијаат надворешни фактори што можат да бидат опасни по нивниот опстанок.

Во друга крајност, постојат платни системи во кои платата е директно, а понекогаш дури и ексклузивно поврзана со резултатот од работата на вработениот (како што е, на пример, бројот на продадени машини, реализиран обем на работа итн.). Во овој систем се обрнува големо влијание на резултатите од работата. Последниот тип на платен систем евозможен само во оние работни организации каде вработените може да имаат влијание врз резултатот од работата. Во организациите каде луѓето се само мало штрафче во целата машинерија и резултатот

зависи од работата на целата група, овој систем би бил непрактичен. Во такви организации вработените добиваат плати што директно зависат од резултатите од групната работа.

Покрај годините и резултатот од работата, како критериуми во последните неколку години, се става акцент и на нивото на раководна одговорност, бројот на луѓето што ги надгледува менаџерот. Покрај ова, може да се земат предвид и други критериуми, како што се целокупното искуство, креативноста (да се биде иновативен) и успешната комуникација со јавноста.

Важно е да се инкорпорираат оние критериуми што се во согласност со стратегијата на работа на организацијата. Вработените сакаат фер игра, важно е луѓето што извршуваат иста работа да се платени подеднакво (доколку не се употребуваат други критериуми).

7.5. ПОКАЧУВАЊЕ НА ПЛАТИТЕ

Покрај различната висина на платите и различните критериуми за класификација и движење од едно во друго ниво, исто така е многу важно ако платата се покачува секоја година. Овие покачувања се даваат за компензација со инфлацијата. Во случај една организација да има само неколку нивоа на висина на платите, тоа е начин да се наградат луѓето за здобивањето со поголемо искуство.

Годишните покачувања, покрај компензацијата со инфлацијата, може да ја направат помала разликата помеѓу последната година во даденото ниво и првата година во наредното ниво.

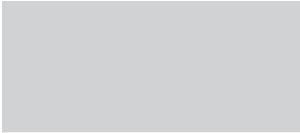
Поради посебни причини, платата може еднократно да биде покачена со бонуси. Причините за доделување бонуси може да бидат различни, но најчесто се поврзани со исклучително успешно завршена работа.

7.6. ДРУГ ВИД НА НАГРАДУВАЊЕ, ПОКРАЈ ПЛАТАТА

Овие добивки се всушност показатели за развој и унапредување на една кариера. Големо значење има и самото признание од колегите и претпоставените. Средината во која редовно се дава позитивен повратен резултат е конструктивна и позитивна средина за работа.

Друг вид на наградување, освен плата, обично се дава за екстра работни часови при работа на проекти кои треба да бидат завршени за дадено време.

Претставувањето на самата организација на конференции ќе го зголеми статусот на вработениот. Учество на курсеви за обука што



ќе му овозможат на вработениот да има поинтересна работа или да патува надвор од земјата често се смета за добивка надвор од платата.

Мал подарок, торта за роденден, картичка за некој посебен повод исто така се сметаат за еден вид награда.

Најважно од сè е, се чини, вработените да се чувствуваат дека на нив се гледа како на човечки суштества, а не само како работна сила.

7.7. КОМУНИКАЦИЈА ВО ВРСКА СО СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ

Во последно време се смета дека платниот систем треба да биде транспарентен. Ова не значи дека сите треба да знаат кој колку заработува. Тоа значи дека критериумите за класификација на платите и покачувањето на платите се јасно одредени. Во организацијата каде учеството е важно, управниот тим може да одлучи самите вработени да предложат систем на бонуси што може да биде прифатен. Во други организации платите на поединците се сметаат за тајна. Отвореноста во врска со платите може да спречи разни гласини и незадоволство меѓу вработените.

7.8. НАГРАДУВАЊЕ НА ВОЛОНТЕРИТЕ

За наградувањето на волонтерите треба да се земат предвид следните сугестии:

- Признание треба да се дава почесто: за добро завршена работа на волонтерите им е потребно да им се оддава признание често, а не само еднаш годишно на годишна прослава;

- Признание треба да се оддава на различни начини: лично преку директна комуникација, преку истакнување на добро завршената работа во билтен и сл.;

- Признанието треба да биде искрено: давање признание за нешто што не е најдобро завршено ги девалвира сите наредни признанија за навистина добро завршена работа;

- Признание се оддава на личноста, а не на работата или на проектот;

- Признанието треба да биде соодветно на постигнатото: добро завршена редовна задача може да добие „добро сторено“, добивање нов грант заслужува повеќе (пр., напис во билтенот);

- Признание треба да се оддава конзистентно: две лица одговорни за слични остварувања треба да добијат слично признание;

- Признание треба да се оддава навремено, односно што е можно понабрзо;

- Признание се оддава на индивидуализиран начин: запознајте ги луѓето добро и оддајте им признание во форма која ним ќе им биде најзначајна.

Законска рамка која се однесува на Менаџментот со човечки ресурси

Сето она што досега беше обработено во однос на планирањето и ангажирањето на човечките ресурси, функционирањето, развојот на персоналот, оценката на учиниот, наградувањето и мотивацијата се дел од организацискиот живот, но околината исто така влијае врз него, поточно државата и законите кои недвосмислено ги наметнуваат рамките во кои ќе функционира една организација.

Работните односи во Р. Македонија се регулирани со:

Закон за работни односи;

Закон за агенциите за привремени вработувања;

Закон за безбедност и здравје при работа;

Закон за волонтерство;

Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност;

Закон за вработување и работење на странци;

Закон за вработување на инвалидни лица;

Закон за зголемување на вработувањето;

Закон за инспекција на трудот;

Закон за мирно решавање работни спорови;

Закон за пензиско и инвалидско осигурување;

Закон за поттикнување на вработувањето;

Закон за авторско право и сродните права.

Говоревме за вработување на платени работници и на волонтери, па според тоа, ги спомнавме законите за работни односи, меѓу кои е и Законот за волонтирање, кои ќе ви помогнат при раководењето со човековите ресурси и ќе ви го посочат правецот на движење во законските рамки.

Законот за волонтерство е донесен на 2 јули 2007 год. и е објавен во „Службен весник на Република Македонија“ бр. 85/2007. Со донесувањето на овој закон, се обезбеди правното уредување на волонтерството, соодветна примена на другите законски прописи, се надминаа пречките и се создадоа услови за поттикнување на волонтерството. Бидејќи е познато дека работната сила на граѓанските организации и фондациите е главно составена од волонтери или повеќето ангажирани лица се волонтери, на лицата од пошироката заедница кои сакаат да волонтираат, со овој закон конечно волонтерскиот труд им е препознатлив.

Најбитно од сè е тоа што волонтерскиот труд ќе биде заштитен, регулиран, ценет и охрабруван. Но, битно е да се напомене дека волонтерството не е активност која се обврзува со закон, туку се темели на принципот на доброволност, а принципот на доброволност ја прави оваа активност различна од приправниците, од пробната работа и од стажантите за кои постои законска обврска.

За да ангажираме волонтери, теба да знаеме што точно подразбира зборот волонтер, што се подразбира под волонтирање и кој сè може да волонтира. Ова можеме да го најдеме во Законот за волонтерство, кој наедно содржи и членови кои ги регулираат условите и можностите за волонтирање на странски лица, кој може да биде организатор на волонтерската активност, кои се правата и обврските на волонтерите, кои се обврските на организаторот на волонтерската активност, договорот за волонтери итн.

На веб-страницата www.pravo.org.mk можете целосно да се информирате за погоренаведените закони.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1

Формат на опис на работното место со спецификација

Име на работното место:	
Директен претпоставен:	
Одговорен за:	
Замена за:	
Е заменуван од:	
Краток опис и цел на работното место	

Содржина на работата

Одговорности:	
Главни задачи:	
Опрема:	

Потребни квалификации, знаење и вештини

Образование:	
Искуство:	
Специфично знаење:	
Специфични вештини:	
Специфични квалитети:	

Прилог 2
Пример на опис на работното место

Координатор за услуга и насочување на волонтерите Ги координира активности на телото со програмата за помагање и насочување на волонтерите под директен надзор (супервизија) на директорот на истата организација		
ЗАДАЧИ	УСЛОВИ	СТАНДАРДИ
Регутира волонтери за специфичните работни задачи на одделението	Потешкотии да ги поистовети потребите на одделот со високо квалификуваните волонтери	Суфицит (премногу) волонтери за да ги исполнат сите барања на одделот за волонтерска помош
Ги избира и тестира кандидатите за волонтери за да ја одреди нивната соодветност за местоположбата	Одговорноста за спроведување на интервјуата со волонтерите се дели со персоналот за надзор	Две третини од волонтерите се компатибилни со работната околина на службата
Креира околина за регуларно и соодветно препознавање	Персоналот може да не ја увиди важноста на покажување на признание и чувство на припаѓање	Три од четири волонтери велат дека ќе волонтираат доколку пак и затребаат на организацијата
Ги идентификува и соодветно одговара на потребите за обука на секој волонтер поединечно	Искусните волонтери и персоналот се слободни да ги подучуваат и обучуваат новите волонтери	Сите волонтери посетуваат обука за работна ориентација и обука за вештини базирана на искуство
Ги мери и прикажува резултатите од програмата за волонтерите во заштедите на организацијата	Потешкотии да се убеди персоналот дека заштедите преку употреба на волонтери е толку висока како што тврдат	Приказ на годишна заштеда на финансии заради тоа што се користи неплатена работна сила - волонтери

Потребни знаења и способности

Познавања од:

- Принципи и практики на волонтерски побарувања, сместување и препознавање;
- Волонтерски програмски операции и управување;
- Принципи и практики на мотивација и групна динамика;
- Методи и техники за промоција на соодветни односи со јавноста.

Способности:

- Собирање и анализирање информации преку интервјуа и набљудувања во организацијата и од заедницата;
- Креирање позитивна клима на односи помеѓу волонтерите и вработените во организацијата;
- Дизајнирање соодветни едукативни искуства за градење знаења и вештини кај волонтерите;
- Дизајнирање волонтерска работа која е задоволителна за волонтерите и е продуктивна за организацијата;
- Ефективно работење како член или лидер на мала група или работен тим;
- Јасност во комуницирањето;
- Планирање на формални настани за препознавање и признавање на волонтерската служба и управување.

Минимум квалификации

- Двегодишно искуство во управување со волонтери или слично поврзано поле и универзитетска диплома од социјална работа или друга поврзана дисциплина. На универзитетска диплома не се инсистира, доколку постои долгогодишно искуство во работењето со групи од заедницата.

Прилог 4

Пример на подготвени прашања за интервју

Позиција: Советник со пола работно време

Претставување (вовед)

Добре дојде
Претставување
Цел на интервјуто

Должина на интервјуто

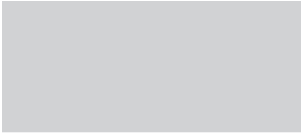
1. Имајќи го предвид описот на работното место, како би можеле да го поврзете Вашето претходно искуство со оваа работа?

2. Кои вештини и квалитети, според Вашето мислење, се битни за еден добар советник? (слушање, откривање што сака клиентот, несудење, јасни граници, сочувствителност, почит, чувствителност, способност да се прашуват релевантни прашања, добро познавање на ова поле на работа, добри комуникациски способности, помагање на клиентот тој самиот да си помогне себеси)

3. Ова е работа каде Вие ќе мора да работите под притисок. Кои се Вашите сопствени стратегии за справување со сето ова? (приоритети, препознавање на стресот, подготвеност да ги признаете потешкотиите, подготвеност да побарате помош, управување со времето, реални цели)

4. Како ги спроведувате еднаквите можности во Вашата секојдневна работа? Ве молиме кажете ни пример. (јазик, пристап, надгледување, преглед, размислување за индивидуалните потреби, свесност за потребите, истражување, обуки, добри политики и процедури, знаења за ефектот на дискриминацијата)

5. Кои тактики ќе ги употребите за да се осигурате дека нашите услуги ги користат сите засегнати? (добар визуелен публицитет, преведување како што е соодветно, поставување цели, соработка со други организации, земање предвид на потребите на сите групи, овозможување пристап)



6. Кои се предностите и кои се лошите страни на работењето во тим? (поддршка, делење информации и вештини, делење одговорности, зголемено знаење за другите полиња на работата, земање учество во донесувањето одлуки, намалено ниво на стрес, недостаток на комуникација, недоразбирања, недостиг од прецизно донесување одлуки, подолго се одвиваат работите, различни приоритети, дисбаланс на моќта)

7. Ако Ви ја понудиме работата, кога би можеле да започнете?

8.Заклучок

9.Дали имате некои прашања кои би сакале да ми ги поставите мене?

10.Ќе Ве известиме за одлуката најдоцна до почетокот на следната недела!

Прилог 5

Формулар за надгледување на еднаквите можности

Ние целиме кон тоа да бидеме вработувач со еднакви можности и го избираме персоналот единствено на основа на заслугите (вредноста), независно од полот, етничката припадност, сексуалната ориентација, итн. Со цел надгледување (мониторинг) на ефективноста на нашата политика за еднакви можности, ги замолуваме нашите вработени да ги обезбедат информациите кои се бараат подолу. Овие податоци ќе бидат чувани доверливо и обработени исклучиво во збирна форма така да не може да се открие идентитетот на испитаникот.

- | | |
|--|--|
| 1. Пол | Машки
Женски |
| 2. Дали имате одреден инвалидитет? | ДА
НЕ |
| 3. Година на раѓање | _____ |
| 4. Етничко потекло | Македонец/ка
Албанец/ка
Турчин/ка
Србин/ка
Ром/ка
Друго |
| 5. Која е вашата религиска припадност? | _____ |
| 6. Кој е степенот на вашето образование? | _____ |
| 7. Дали сте член на политичка партија? | ДА
НЕ |
| 8. Која е вашата брачна состојба? | Во брак
Неоженет/омажен
Разведен/а
Вдовец/вдовица |
| 9. Себеси би се опишале како: | Хетеросексуалец/ка
Бисексуалец/ка
Лезбијка
или хомосексуалец |
| 10. На каква позиција сте? | Раководна
Извршна |

Прилог 6

ФОРМАТ НА ПЛАН ЗА ЛИЧЕН РАЗВОЈ

Лични податоци	
Име и презиме	
Работно место	

Кои се причините, откритијата кои те наведоа да го направиш овој план за личен развој?

Целите за твојот развој во однос на твојата работа и развој на кариерата				
Краткорочни цели (цели кои треба да се реализираат краткорочно, односно во следните 12 месеци – следната една година)				
Кои се вештините, ставовите или компетентностите кои сакаш да ги развиеш?	Кои се активностите кои ќе ги преземеш да ги реализираш овие цели?	Кога ќе бидат реализирани?	Кои се однесувањето или показателите на резултатите кои ќе покажат дека си успеал?	Која поддршка ти е потребна за да успееш (средства, време, водење, нови задачи и сл.)?

Среднорочни/ долгорочни цели (цели кои треба да се реализираат среднорочно/ долгорочно, односно во следните 1–5 години)
Кои се целите кои сакате да ги постигнете во периодот од 1 до 5 години?

Забелешки
Забелешки на менаџерот
Други забелешки

Прилог 7

Образец за оценка на учинокот

Орг./оддел.:		Локација:	
Име:	Позиција:		
Период на оценката:	Период на позицијата:	Период во орг.:	
Датум на оценката:	Место на оценката:	Оценувач:	

Дел А Овој дел треба да го подготви оценуваниот пред интервјуто и да го достави до оценувачот заклучно со (датум)

A1 Наведете го вашето разбирање на главните задачи и одговорности.

A2 Точки за дискусија:

1. Дали претходната година беше добра/лоша/задоволителна за вас и објаснете зошто?

2. Што сметате дека се вашите најважни достигнувања во претходната година?

3. Што ви се допаѓа, а што не во врска со вашето работење за оваа организација?

4. Кои елементи од работата ги сметате за најтешки?

5. За кои елементи од работата сте најмногу заинтересирани, а за кои најмалку?

6. Што сметате кои се вашите најважни цели и задачи за следната година?

7. Кои активности можете да ги преземете вие и вашиот менаџер за да се подобри ефект на позицијата на која работите во моментов?

8. Каков тип на работа би сакале да работите во наредните една/две/пет години?

9. Каков тип на обука/искуство ќе ви биде корисно во следната година? Не само вештини поврзани со работата, туку и лични вештини и интереси кои би сакале да ги развиете, а ќе бидат корисни за работата.

A3 Наведете ги целите кои биле поставени за периодот од претходните 12 месеци (или за периодот на оценката) заедно со мерките или договорените стандарди. Вклучете и коментар за статусот на нивното постигнување и причини каде што е потребно. Оценете го учинокот наспроти секоја од целите (1-3 = лошо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично):

цел

мерка/стандард

оценка

коментар

A4 Оценете ги своите способности во следниве области во однос на потребите на моменталната позиција (1-3 = слабо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично). Ако може, донесете докази на оценката кои ќе ги поддржат оценките. Вториот дел се однесува на евентуални нови улоги во иднина.

1. деловно расудување/ориентација		други (за тековната или за нова улога):	
2. техничко знаење		18. социјална одговорност и етика	
3. менаџмент на време			
4. планирање и буџетирање			
5. известување и администрација			
6. комуникациски вештини			
7. делегирање			
8. вештини за ИТ/електронска опрема			
9. почитување на рокови/посветеност			
10. креативност			
11. решавање проблеми и одлучување			
12. тимска работа			
13. енергичност, динамичност			
14. стабилност при зголемен притисок			
15. водство и интегритет			
16. прилагодливост, флексибилност			

A5 На какви активности би сакале да се фокусирате во следната година, имајќи ги предвид тековните способности, ефектот во однос на претходните цели и идните аспирации. Исто така размислете за развојот и искуствата кои ви се потребни, а се поврзани со вашите лични цели и потребата за исполнување.

Дел Б Овој дел треба да се пополни за време на оценката од страна на оценувачот – онаму каде е возможно, одделни делови оценувачот може да ги пополни и претходно, а потоа да ги дискутира за нив и да ги потврди или дополни во дискусијата со оценуваниот.

Б1 Опишете ја целта на позицијата на оценуваниот. **Споредете што внел оценуваниот во А1 и дискутирајте за да се разјаснат целите и приоритетите онаму каде е потребно.**

Б2 Прегледајте ги точките за дискусија од А2 и забележете ги поентите и потребните акции.

Б3 Наведете ги целите кои биле поставени за периодот од претходните 12 месеци (или за периодот на оценката - овие цели треба да се преземат од претходната оценка) заедно со мерките или договорените стандарди. Вклучете и коментар за статусот на нивното постигнување и причини каде што е потребно. Оценете го учинокот наспроти секоја од целите (1-3 = лошо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично). **Споредете ги оценките со самооценката во делот А3. Забележете ги и дискутирајте за точките кои се од значење, особено потребите и желбите за обука и развој, кои треба да бидат забележени во Б6.**

цел	мерка/стандард	самооценка/оценка на оценувач	коментар
-----	----------------	-------------------------------	----------

Б4 Оценете ги способностите на оценуваниот во следниве области во однос на потребите на моменталната позиција (1-3 = слабо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично). Ако може, донесете докази за оценката кои ќе ги поддржат оценките. Вториот дел се однесува на евентуални нови улоги во иднина. **Споредете ги оценките со самооценката во А4. Забележете ги и дискутирајте за разликите, како и потребите и желбите за обука и развој (во Б6).**

1. деловно расудување/ориентација			други (за тековната или за нова улога):		
2. техничко знаење			18. социјална одговорност и етика		
3. менаџмент на време					
4. планирање и буџетирање					
5. известување и администрација					
6. комуникациски вештини					
7. делегирање					
8. вештини за ИТ/електронска опрема					
9. почитување на рокови/посветеност					
10. креативност					
11. решавање проблеми и одлучување					
12. тимска работа					
13. енергичност, динамичност					
14. стабилност при зголемен притисок					
15. водство и интегритет					
16. прилагодливост, флексибилност					
17. личен изглед и имиџ					

Б5 Дискутирајте и договорете се за опции за насоки за кариерата на оценуваниот, желбата и подготвеноста за напредување, и споредете го тоа со она што е внесено од оценуваниот во А5. (Некои луѓе не посакуваат промоција, но сите се способни и генерално имаат полза од тоа. Личен развој и раст треба да им биде овозможен на сите, не само на оние кои бараат промоција). **Забележете ги целите за кои сте се договориле:**

Б6 Дискутирајте за вештините и договорете за нив и за способностите и искуството кое е потребно за тековната улога и ако тоа е соодветно за подготвеноста, да се напредува во следна или нова улога. **Навратете се на акциите кои произлегуваат од Б3 и комплетот на способности во Б4 со цел точно да се идентификуваат сите области во кои е потребен развој, без оглед дали е тоа за компетентност на моменталното ниво или пак заради подготовка за следно ниво. Забележете ги областите во кои е потребен развој:**

Б7 Дискутирајте за специфичните цели и договорете за нив, кои ќе овозможат **оценуваниот да ја достигне потребната компетентност и да ги задоволи барањата на моменталната позиција.** Доколку е соодветно, притоа треба да се земат предвид годишните планови, буџетите, целите и друго што ќе му овозможи на оценуваниот **да се движи напред или да достигне подготвеност за ново ниво/нов тип на работа, или доколку нема одредено следна улога која може да се идентификува, да достигне посакувано ниво на личен развој и искуство.** Овие цели треба да бидат во согласност со правилото за целите SMART.

Б8 Дискутирајте и договорете се за поддршката (во согласност со буџетските и другите овластувања) за обуката и развојот кои треба да ги добие оценуваниот за да може да ги оствари погоренаведените цели.

Личниот развој и поддршката мораат да им бидат понудени на сите во организацијата, без оглед на возраста, родот, расата, хендикеп итн. Развојот не треба да биде фокусиран само на вештините потребни за работата, туку на целата личност. Обуката за вештини за работата не треба да се ограничи само на курсеви. Треба да се размислува за водство, менторство, е-учење, книги, учество на состаноци и работилници, прирачници, правење истражувања и презентации и сè друго што може да биде релевантно. Потребно е претходно да се осигура дека се обезбедени средства за тоа.

Б9 Други прашања (доколку е потребно продолжете на посебен лист):

Потпис и датум на оценуваниот:

и на оценувачот:

Збирна оценка/препорака/резиме:

Детали за дистрибуција на копиите/доверливост/пристап кон податоците од оценката:

Прилог 8

Брз тест за одредување на сопствената мотивација базиран на хиерархијата на потреби на Маслоу

Прочитајте ги следниве осум изјави и заокружете ги оние кои се однесуваат на вас. Толкувањето е дадено подолу.

А Со исклучок на диетата која може да ја правам по личен избор, никогаш не гладувам заради недостаток на храна или недостаток на пари за да купам храна. Исто така не се грижам околу живеалиште, бидејќи имам покрив над главата.

Б Општо земено, се чувствувам безбедно и сигурно, имам работа, дом. Мојот живот има структура и рутина – долги периоди на неконтролиран хаос се ретки или воопшто не постојат.

В Јас сум дел од моето семејство кое ме сака. Имам добри односи со моите пријатели и со колегите кои ме прифаќаат таков/а каков/а што сум.

Г Успешен/а сум во животот и/или во работата и добивам признание од средината. Задоволен/на сум со улогата која ја имам во животот и/или работата, со мојот статус и углед и со нивото на самопочит.

Д Мојата цел е целосно реализирање на мојот личен потенцијал. Јас барам и се радувам на високи достигнувања.

Толкување:		Маслоу вели дека потребите од 1 до 4 се дефицитарни мотиватори и генерално се задоволуваат по ред, односно кога претходната потреба е целосно или делумно задоволена. Доколку сте ги заокружиле нив, веројатно е дека тие се задоволени.
1. Физиолошки потреби	А	Доколку некоја од овие потреби не е задоволена, има помалку или воопшто нема мотивација да се тежнее кон задоволување на повисоките потреби. Потребата 5 е мотиватор за раст и доколку е избрана, веројатно таа е фокусот на мотивацијата. Овој тест е базиран на теоријата на Маслоу за хиерархија на потребите.
2. Потреба за сигурност	Б	
3. Социјални потреби	В	
4. Почитување	Г	

5. Самоактуелизација	Д	

Прилог 9

Прашалник за оценка на менаџмент стратегијата за мотивација

Овој прашалник е наменет за менаџерите со цел тие самите да го оценат својот пристап кон мотивирањето на персоналот. Затоа е потребно да се одговори на прашалникот најискрено.

Рангирајте ги на скала од 1 до 5 наведените раководни стратегии за мотивација во зависност од степенот во кој вие ги користите истите за да ги мотивирате вашите вработени и волонтерите.

- 1 – никогаш не го правам тоа
- 2 – ретко го правам тоа
- 3 – понекогаш го правам тоа
- 4 – најчесто го правам тоа
- 5 – секогаш го правам тоа

Менаџмент стратегии за мотивација	Платен персонал					Волонтери				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Им давам јасно разбирање за нивните одговорности	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Им давам авторитет еднаков на одговорностите кои им се назначени	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Поставувам стандарди за одличност, овозможувајќи им да го достигнат максималниот потенцијал	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Им овозможувам развој на вештини и доверба која им е потребна да ги достигнат овие стандарди	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Им обезбедувам знаење и информации кои им се потребни за да донесат разумни одлуки	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Им давам повратна информација за нивниот учинок	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Им давам признание кога добро ќе ја завршат работата	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Им верувам	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Им давам дозвола да згрешат со разбирање дека можеме да научиме од тоа и да се подобриме	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Се однесувам кон нив со достоинство и почитување	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Соберете ги бодовите за секоја од категориите и забележете ги подолу:

Збир за мотивацијата на платениот персонал: _____

Збир за мотивацијата на волонтерите: _____

Доколку вашиот збир е под 25, размислете да побарате поинаков тип на работа. Очигледно е дека не раководите добро со вработените или волонтерите.

Ако вашиот резултат е меѓу 25 и 40, вие сте на вистинското место, меѓутоа треба да ја зголемите посветеноста на мотивирање на луѓето.

Доколку вашиот резултат е над 40, честитики. Информирајте нè кога ќе имате слободно работно место.

Што би можеле да направите да ги зголемите ниските резултати и да ја зголемите мотивацијата на вработените и волонтерите?

Забележете ги областите каде имате најниски оценки, размислете и забележете што конкретно би можеле да направите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

- Human Resource Management Training Handout, Management for Development Foundations The Netherlands, 2002
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resources Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page,
- Building NGO/CBO capacity, through managing and developing human resources, Part One, Concepts and Strategies (UN-HABITAT Publication) <http://www.unhabitat.org/pmss/getPage.asp?pageView&book=1092>
- Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd, Data status. Redaktor izdanja na srpskom jeziku Prof. dr Slobodan Čamilović, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beograd,
- Gill Taylor (1996), Managing recruitment and selection, A Directory of Social Change Publication
- www.pravo.org.mk
- www.businessballs.com

CIP – Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека
„Св. Климент Охридски“, Скопје

005.96 (035)

САЗДОВСКА, Сунчица

Менаџмент со човечки ресурси : прирачник

(прирачникот го подготвија

Сунчица Саздовска, Валентина Чичева, Весна Димовска). –

Скопје : Македонски центар за меѓународна соработка, 2008.

102 стр.; 24 cm

Публикацијата е во рамките на проектот: Програма за обука за градење
На капацитети 2008. – Фусноти кон текстот. – Библиографија: стр. 102

ISBN 978-9989-102-70-7

1. Чичева, Валентина (автор) 2. Димовска, Весна (автор)

а) Менаџмент со човечки ресурси – Прирачници

COBISS.MK-ID 74084362