



---

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“  
во Скопје**

***ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ***



**Кандидат: Јован Маџовски**  
**Индекс 2323**

**МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ  
РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НПО) –  
СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ**  
(докторска дисертација)

*МЕНТОР*

*Проф. д-р Љубомир Дракулевски*

*СКОПЈЕ, 2014*

---



**Ss. Cyril and Methodius University in Skopje**

*Faculty of Economics - Skopje*



**Student: Jovan Madjovski**

**Index No 2323**

**MANAGEMENT OF HUMAN  
RESOURCES IN NON PROFIT  
ORGANIZATIONS – CURRENT  
CONDITIONS AND  
PERSPECTIVES**

**(doctorial thesis)**

MENTOR

*Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.*

*SKOPJE, 2014*

---

**Членови на комисијата:**

- 1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски  
Економски факултет - Скопје**
  
- 2. Проф. д-р Димитар Бојациоски  
Економски факултет - Скопје**
  
- 3. Проф. д-р Бобек Шуклев  
Економски факултет - Скопје**
  
- 4. Проф. д-р Стојан Дебарлиев  
Економски факултет - Скопје**
  
- 5. Проф. д-р Љупчо Ефтимов  
Економски факултет - Скопје**

**Датум на одбрана:** \_\_\_\_\_

**Датум на промоција:** \_\_\_\_\_

# **МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИ ОРГАНИЗАЦИИ (НПО) – СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ**

## **Апстракт**

Човечките ресурси се многу специфични кога станува збор за непрофитните организации (НПО). Малите НПО како и малите фирми не водат многу сметка за менаџирањето со човечките ресурси, но како што растат оваа менаџерска функција се наметнува самата. Како кај профитните организации, така и кај НПО резултатите и успехот се темелат токму на луѓето. Кај НПО тоа е многу повеќе очигледно бидејќи ретко која НПО станала поуспешна од другите заради предност во користење на нова технологија, понова опрема, поголеми производствени капацитети, економија на обем, поевтини извори на финансирање, итн. Кај НПО, луѓето т.е. вработените, волонтерите и менаџментот се единствената причина за раст и успех.

Овој докторски труд ги дефинира НПО, ги објаснува формите и типовите на делување, ја идентификува различноста и сличноста меѓу профитниот и непрофитниот сектор во делот на менаџирање на човечките ресурси особено во делот на системот за менаџирање на перформансите од работењето (Performance Management System) и ги анализира спецификите на непрофитниот сектор во делот на човечките ресурси како што се волонтерите и управниот одбор.

Во последниот дел од овој труд, компаративно се анализираат практиките на менаџирање со човечките ресурси во НПО и во профитните организации во Македонија и светот, со цел да се креираат препораки за менаџментот на човечките ресурси во НПО базирано на нивната големина и фаза во развојот.

Од ова емпириско истражување може да се заклучи дека една од тајните на успехот на секоја НПО е во менаџирањето на луѓето односно човечките ресурси – во вештината на градење тимови, во вклучувањето и менаџирањето на вистинските посветени вработени, менаџери и волонтери, во градење на кохезивен и посветен Управен орган и секако во поставување на вистинската структура која ќе оствари мисија а не профит.

**Клучни зборови: менаџмент на човечки ресурси, непрофитни организации, систем за менаџирање на перформанси од работењето, Македонија.**

# **MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN NON PROFIT ORGANIZATIONS – CURRENT CONDITIONS AND PERSPECTIVES**

## **A b s t r a c t**

Human Resources are very specific in the nonprofit organizations (NPOs). Small NPOs as well as small companies are not focused on the management of the human resources but as they grow this organizational function imposes itself. In both profit and nonprofit organizations results and success are based on people. This is even more obvious with the nonprofit organizations as it is very rare that one NPO becomes more successful than the others because of usage of new technology, newer equipment, larger production facilities, economy of scale, cheaper financial sources, etc. In the nonprofit world people, i.e. employees, volunteers and management are the only reasons for growth and success.

This doctoral thesis defines nonprofit organizations, elaborates on the forms and types of NPOs, points the differences and similarities between profit and nonprofit sectors in the area of Performance Management System and analyses the specifics of the human resources management in the nonprofit organizations such as volunteers and Executive Board.

The last part of this doctoral thesis makes comparative analyses of the nonprofit and profit human resource management practices in Macedonia and globally in order to propose human resource management recommendations for the nonprofit organizations based on their size and life cycle stage of growth.

This research study concludes that one of the secrets for the success of the nonprofit organizations lies exactly in the human resource management - building teams, engaging and managing committed employees, managers and volunteers, building cohesive and engaged Executive Board and setting the right organizational structure to fulfill the mission versus earning profit.

**Key words: Human Resource Management, Nonprofit Organizations, Performance Management System, Macedonia.**

## СОДРЖИНА

ВОВЕД .....	1
<b>1. Актуелност на истражувањето и домен на научен придонес .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Предмет и цел на истражувањето .....</b>	<b>6</b>
<b>3. План за презентација на материјалот .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Методологија на истражувањето .....</b>	<b>9</b>
ГЛАВА I, СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (НПО) .....	11
<b>1.1. Природа на непрофитните организации .....</b>	<b>11</b>
1.1.1. Дефинирање .....	11
1.1.2. Важноста на НПО во споредба со другите економски гранки .....	14
1.1.3. Видови на непрофитни организации .....	17
1.1.3.1 Разграничување меѓу организации од јавниот (заеднички) интерес и граѓански организации .....	21
1.1.4. Основни функции на НПО .....	23
1.1.5. Улогата на НПО во општеството .....	24
1.1.6. Митови за НПО .....	26
1.1.6.1. НПО не треба да наплатуваат за своите услуги .....	26
1.1.6.2. Вработените во НПО не треба да бидат платени (или не смеат да бидат многу платени) .....	26
1.1.6.3. Членовите на УО во НПО не треба да бидат платени .....	27
1.1.6.4. Непрофитните не смеат да прават профит .....	27
1.1.6.5. НПО не можат да бидат сопственици и да водат профитни бизниси .....	27
1.1.6.6. НПО не се еднакво ефикасни како и бизнисите .....	28
1.1.6.7. Сите луѓе кои работат за НПО се „светци“ .....	28
1.1.6.9. Работењето за НПО е лесно .....	29
1.1.6.10. Сите НПО, во суштина, се исти .....	30
1.1.7. НПО во Република Македонија .....	30
<b>1.2. Менаџментот на човечките ресурси (МЧР) во непрофитните организации .....</b>	<b>42</b>
<b>1.3. Цели, функции и носители на менаџментот на човечките ресурси во непрофитните организации .....</b>	<b>46</b>
<b>1.4. Местото на човечките ресурси во стратегискиот менаџмент на непрофитните организации .....</b>	<b>49</b>
<b>1.5. Дефинирање на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси во непрофитните организации .....</b>	<b>52</b>
<b>1.6. Улогите на менаџментот на човечки ресурси во стратегискиот менаџмент .....</b>	<b>53</b>
ГЛАВА II, ОСНОВНИ ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	56
<b>2.1. Улогата на лидерите во НПО .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2. Креирање на тимот во рамките на НПО .....</b>	<b>60</b>
<b>2.3. Систематизација во рамките на НПО .....</b>	<b>63</b>
<b>2.4. Планирање на човечките ресурси .....</b>	<b>65</b>
2.4.1 Планирање на севкупното работење во НПО .....	65

2.4.2 Планирање на човечките ресурси во НПО .....	72
<b>2.5 Систем за менаџирање на перформансите од работењето (Performance Management System).....</b>	<b>73</b>
<b>2.5.1. Анализа на работа и улоги, дизајн, опис и спецификација на работни места на менаџери.....</b>	<b>76</b>
2.5.1.1 Анализа на работен тек и дизајн на работно место .....	77
2.5.1.2 Анализа на работно место .....	83
2.5.1.2.1 Природа и употреба на анализата на работното место .....	83
2.5.1.2.2 Пристапи во анализата на работното место .....	85
2.5.1.2.3 Пет фази во анализата на работното место .....	88
2.5.1.2.4 Кој ја спроведува анализата на работното место .....	89
2.5.1.2.5 Пристапи во анализата на работните места .....	91
2.5.1.2.6 Методи за анализа на работното место .....	91
2.5.1.5 Опис на работно место .....	92
2.5.1.6 Спецификација на работното место .....	96
2.5.1.7 Стандарди или резултати од работењето (Job Standards).....	97
<b>2.5.2. Регрутирање на менаџери и вработени во НПО.....</b>	<b>98</b>
2.5.2.1 Што е регрутирање?.....	98
2.5.2.2 Процес на регрутирање .....	99
2.5.2.3 Регрутирањето и стратегијата.....	101
2.5.2.4 Барање за ново вработување .....	101
2.5.2.5 Предизвици и ограничувања при регрутирањето .....	101
2.5.2.6 Извори на квалификувани вработени .....	102
2.5.2.6.1 Внатрешни извори .....	103
2.5.2.6.2 Надворешни извори на регрутирање.....	106
2.5.2.7 Ефективност на методот на регрутација.....	114
<b>2.5.3. Селекција на менаџери и вработени во НПО.....</b>	<b>116</b>
2.5.3.1 Што претставува селекцијата?.....	117
2.5.3.2 Процесот на селекција .....	117
2.5.3.3 Апликациски формулар – молба за пријавување за работа .....	121
2.5.3.4 Професионална биографија (ПБ) и Насловно – мотивациско писмо ..	121
2.5.3.5 Прелиминарно, првично или прединтервју.....	122
2.5.3.6 Тестови .....	122
2.5.3.7 Центри за проценување .....	123
2.5.3.8 Селекција преку обука.....	125
2.5.3.9 Главно интервју.....	126
2.5.3.9.1 Видови на интервјуа .....	126
2.5.3.10 Проверка на препораки и минатото .....	128
2.5.3.11 Медицински прегледи .....	131
2.5.3.12 Одлука за избор на најдобриот кандидат и понуда за работно место .....	132
2.5.3.13 Пробна работа.....	133
2.5.3.14 Критериуми, предвидувачи и индикатори за селекција.....	134
2.5.3.15 Веродостојност и валидност на селекцијата .....	136
2.5.3.15.1 Веродостојност.....	136
2.5.3.15.2 Валидност .....	137
<b>2.5.4. Воведување на менаџери и вработени во НПО.....</b>	<b>140</b>

2.5.4.1 Што претставува воведувањето.....	141
2.5.4.2 Кој го прави воведувањето?.....	141
2.5.4.3 Видови на воведување.....	143
2.5.4.4 Пакет со информации за воведување (Orientation kit).....	144
2.5.4.5 Должина и време на спроведување на воведувањето.....	144
2.5.4.6 Воведување како приправник (Apprenticeship).....	146
2.5.4.7 Следење и евалуација на воведувањето.....	146
<b>2.5.5. Поставување на работни стандарди и очекувани резултати на менаџери и вработени во НПО.....</b>	<b>147</b>
2.5.5.1 Дефинирање на стандардите (job performance standards, job standards).....	148
2.5.5.2 Процес на подготовка на стандардите.....	152
2.5.5.2.5 Стандарди, цели и таргети.....	152
2.5.5.3 Контрола на стандардите.....	153
<b>2.5.6. Развивање преку обука, менторство и коучинг.....</b>	<b>154</b>
2.5.6.1 Обуки.....	154
2.5.6.1.1 Што претставува обуката?.....	154
2.5.6.1.2 Долгорочен и краткорочен пристап кон обуките.....	155
2.5.6.1.3 Фази во процесот на обуката.....	157
2.5.6.1.4 Анализа на потребите за и од обуката.....	157
2.5.6.1.5 Дефинирање на резултати од обуката.....	158
2.5.6.1.6 Дизајнирање на обуки и принципи на учење.....	160
2.5.6.1.7 Развивање на обуки и методи на обука.....	165
2.5.6.1.8 Спроведување на обуката.....	172
2.5.6.1.9 Анализа на успешноста на обуката.....	172
2.5.6.1.10 Договори за обука.....	173
2.5.6.2 Менторство.....	173
2.5.6.3 Коучинг.....	176
2.5.6.3.1 Што претставува коучингот.....	176
2.5.6.3.2 Придобивки од коучинг.....	177
2.5.6.3.3 Организациски придобивки.....	178
<b>2.5.8. Анализа на успешноста од работењето на менаџери и вработени во НПО.....</b>	<b>179</b>
2.5.8.1 Видови на анализа на извршувањето на работењето.....	181
2.5.8.3 Седум чекори во процесот на анализа на извршувањето на работењето.....	182
<b>2.5.9. Креирање на систем за наградување на менаџери и вработени во НПО.....</b>	<b>188</b>
2.5.9.1 Дефинирање на системот за наградување.....	188
2.5.9.2 Поврзување на наградувањето со резултатите од работењето.....	189
2.5.9.3 Задоволство од работата и организациски морал.....	191
2.5.9.5 Плаќање на вработените.....	192
<b>2.5.10. Управување со таленти и кариерен развој на вработени и НА менаџери.....</b>	<b>193</b>
2.5.10.1 Важноста на управувањето со таленти, кариерниот развој и кој е одговорен за него.....	193



2.5.10.2	Елементи на кариерен развој .....	197
2.5.10.3	Митови поврзани со кариерата.....	201
2.5.10.4	Кариерен плафон или достигнуање.....	201
2.5.10.5	Напредување по двојна кариерна патека.....	203
2.5.10.6	Развој на вработени и на менаџери .....	204
2.5.10.7	Развој на менаџери.....	205
2.5.10.7.1	Клучни критични точки во развојот на менаџерите.....	206
2.5.10.7.2	Процесот за развој на менаџери.....	208
2.5.10.7.3	Целите на организацијата.....	209
2.5.10.7.4	Резерва на менаџери и план на наследување .....	209
2.5.10.7.5	Замена на кадар во мали, средни и фамилијарни организации .....	211
2.5.10.7.6	Потребите на самите менаџери кои треба да се развиваат .....	213
2.5.10.7.7	Предвидените промени во организацискиот менаџерски тим.....	216
2.5.10.7.8	Поставување цели за развој на менаџерите .....	216
2.5.10.7.9	Методи за менаџерски развој .....	217
2.5.10.7.9.1	Методи за развој на менаџери на работното место .....	218
2.5.10.7.9.2	Методи за развој на менаџери надвор од работното место .....	223
2.5.10.11	Евалуација на активностите за менаџерски развој .....	227
<b>2.5.11.</b>	<b>Заминување на менаџери и вработени во НПО.....</b>	<b>228</b>
<b>ГЛАВА III, СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>		<b>229</b>
<b>3.1</b>	<b>Членови на Извршни органи (ИО) и човечките ресурси.....</b>	<b>230</b>
3.1.1	Разбирање на работата на ИО во НПО.....	231
3.1.1.1	Работа со комитетите на извршниот орган.....	233
3.1.2	Број на членови на ИО во НПО .....	234
3.1.3	Одговорности на ИО во НПО .....	235
<b>3.2</b>	<b>Волонтерите и човечките ресурси во НПО.....</b>	<b>241</b>
3.2.1	Работа со волонтери.....	241
3.2.2	Разбирање зошто луѓето волонтираат.....	243
3.2.3	Зошто луѓето не волонтираат.....	246
3.2.4	Видови на волонтери .....	247
3.2.5	Креирање на програма за волонтери.....	247
3.2.6	Определување на потребата за волонтери.....	250
3.2.7	Интегрирање на програмата за волонтери во рамките на непрофитна организација .....	253
3.2.8.	Менаџирање на волонтерите.....	255
<b>3.3.</b>	<b>Работа со платени вработени.....</b>	<b>257</b>
3.3.1.	Улогата на извршниот директор.....	259
3.3.2.	Како да се развиваат вработените .....	261
<b>ГЛАВА IV, АНАЛИЗА НА УПРАВУВАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРОФИТНИТЕ И ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....</b>		<b>266</b>
<b>4.1</b>	<b>Законска рамка на управувањето со човечките ресурси во Република Македонија за профитни и за непрофитни организации.....</b>	<b>266</b>
4.1.1	Закон за работни односи.....	266
4.1.2	Закон за волонтерство.....	269

4.1.3 Законска регулатива за управување со човечки ресурси во државна и во јавна служба .....	271
<b>4.2 Емпириско истражување за потребите за развој на менаџерите во профитните и во непрофитните организации .....</b>	<b>276</b>
4.2.1 Проблем за истражување.....	277
4.2.2 Цел на истражувањето .....	279
4.2.3 Прашања за истражување.....	280
4.2.4 Модел за тестирање на хипотезите .....	280
4.2.5 Хипотези за тестирање .....	281
<b>4.3 Методологија на истражување .....</b>	<b>283</b>
4.3.1 Прибирање на податоците.....	283
4.3.2 Примерок на истражувањето .....	283
4.3.3 Методологија за анализа на податоците .....	285
4.3.3.1 Дескриптивна статистичка анализа .....	285
4.3.3.2 Непараметарска статистичка анализа .....	285
<b>4.4 Анализа на резултатите од анкетите и нивна споредба .....</b>	<b>286</b>
4.4.1. Кои се најголемите моментални потреби за развој на менаџерите во Република Македонија?.....	286
4.4.2. Кои се разликите и сличностите на потребите за развој меѓу профитните и непрофитните организации? .....	293
4.4.3 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според големината на организацијата?.....	300
4.4.4 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според староста на организацијата? .....	301
4.4.5 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според потеклото на организацијата? .....	302
4.4.6 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според дејноста на организацијата? .....	302
4.4.7 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според нивото на менаџерската позиција на која се наоѓаат?.....	303
<b>ЗАКЛУЧОК .....</b>	<b>305</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>319</b>
<b>ПРИЛОЗИ .....</b>	<b>329</b>
<b>Прилог 1 – Листа на анкетирани организации .....</b>	<b>330</b>
<b>Прилог 2 – Анкетен прашалник.....</b>	<b>332</b>
<b>Прилог 3 – Табели со кодирани и пресметани вредности за податоците од прашалникот.....</b>	<b>340</b>

# МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИ ОРГАНИЗАЦИИ (НПО) – СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ

## ВОВЕД

Непрофитниот сектор е збир на ентитети, а тие се: приватни од аспект на владата, не дистрибуираат профит, со волонтерско членство и припадност, и за јавно добро<sup>1</sup>. Непрофитниот сектор многу често се нарекува и трет сектор, независен сектор, волонтерски сектор, филантропски сектор, социјален сектор, неоданочен сектор или хуманитарен сектор.

Иако порано се сметаше дека менаџментот е само за профитните организации, како што непрофитните организации растеа и добиваа сè поголема улога во социјалниот и во јавниот живот, така и сложеноста на менаџментот со НПО станува сè поголема. Оттука, оние коишто ги водат НПО, почнаа да согледуваат дека нема голема разлика помеѓу успешна НПО и успешна профитна организација - и едната и другата растат како резултат на успешноста и квалитетните луѓе, односно човечките ресурси:

- ☑ И двете прават територијални експанзии (едните поради мисијата другите поради профит и нови пазари);
- ☑ И едните и другите имаат потреба од позитивен имиџ во јавноста за да можат добро да продаваат или да служат - општествена одговорност;
- ☑ И едните и другите имаат потреба од обезбедување на финансии за да го поддржат својот развој - едните кредити, а другите грантови, донации, но во последно време и кредити;
- ☑ И едните и другите вработуваат нови, млади, образовани лидери;
- ☑ И едните и другите имаат потреба од силно корпоративно управување - јасно разграничување помеѓу двојство на функции и на интереси;
- ☑ И едните и другите имаат потреба од чисти и од ревидирани финансиски извештаи за да можат пред своите акционери, инвеститори или членови да кажат како се вложени средствата и кои се резултатите.

Човечките ресурси се еден од виталните ресурси и на непрофитните и на профитните организации. Кога профитот не е клучната цел на работењето, тогаш менаџментот на

---

<sup>1</sup> Salamon, Lester M. (1999), *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: The Foundation Center, <http://www.learningtogive.org/papers/paper41.html>

човечките ресурси има потреба од посебни техники и методи, сè со цел мисијата успешно да го замени профитот на пиедесталот. **Волонтерите**, најчесто се столбот на многу НПО и поради тоа работата со волонтерите бара специфични менаџерски способности во НПО.

Една од специфичностите на извршните директори на НПО е секако способноста за работа со луѓе, а особено волонтери - луѓе кои не се тука за плата туку за самодоказување, учење, стекнување искуство или за помагање во остварувањето на мисијата на НПО. Значи, менаџерот не може да се наметне со вообичаениот авторитет и пристап - туку мора да практикува модерни техники и вештини за мотивирање и за управување со волонтерите и со вработените.

Друга специфичност е тоа што НПО немаат акционери или основачи на кои на крајот на месецот или кварталот треба да им се даде отчет за работењето и за остварувањето на профитот. Во НПО има други и многу поважни страни на кои треба да им се даде отчет: на членовите, извршниот орган, партнерите, донаторите, таргет групите, локалната самоуправа, локалната јавност и јавноста воопшто. Значи, менаџерот во НПО има потешка задача да балансира и да опслужува повеќе значајни засегнати страни отколку акционерите и основачите.

Доколку соодветно се менаџираат и вработените и работната средина, можат да се зајакнат целите на една НПО. Доколку се има знаење за човечките ресурси и за управувањето со една организација, работните задачи можат да се развиваат заедно со растот на организацијата. Кој ќе ги надгледува овие активности зависи од големината на организацијата. Може сè да биде поделено меѓу неколку вработени или, пак, во една голема организација може да има посебно вработени за човечките ресурси и за менаџирањето со организацијата. Меѓу овие две спротивности, постојат огромен број комбинации.

Клучната работа е да се постапува методолошки, одржувајќи дух во организацијата без да се дозволи административните задачи да ги заситат вработените. Менаџирањето на човечките ресурси и менаџирањето на организацијата, секако, се средства за да се остварат целите на организацијата; тие не треба да бидат цели самите за себе. Успехот на една НПО не е во големината на вработените и уредувањето на канцелариите, туку дали луѓето, опремата и околината се соодветни за да ѝ помогнат на организацијата да ги оствари целите и својата мисија.

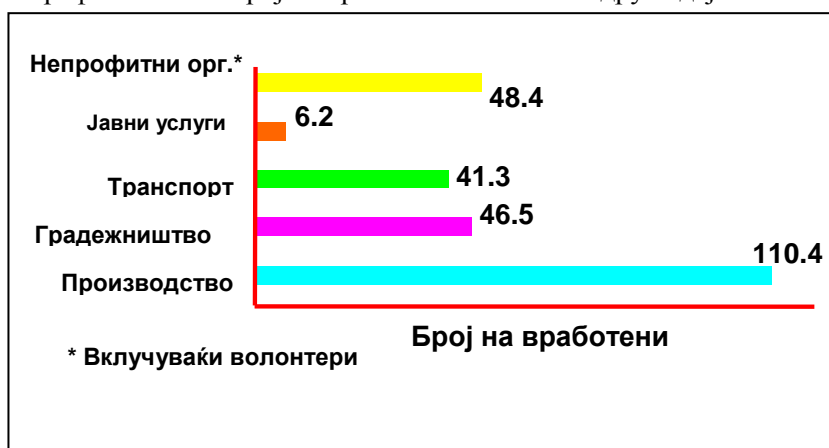
## 1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН НА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Додека за менаџментот, во профитните организации, има многу литература и истражувања, за менаџментот во непрофитните организации постојат само ограничен број истражувања и анализи. Ова, особено важи за делот на менаџментот со човечките ресурси во НПО кој, во Република Македонија, е многу малку научно истражуван.

Човечките ресурси се основата за настанувањето, растот и опстанокот на профитните и непрофитните организации. Оваа дисертација прави паралела помеѓу менаџирањето на човечките ресурси во профитните и во непрофитните организации во светот и во Република Македонија, и се фокусира на специфичностите на менаџментот на човечките ресурси - членовите на извршните органи кои најчесто се неплатени функции и волонтерите.

Графикон В.1 – Број на вработени во НПО и други дејности

Додека економската важност на профитните организации е доста јасна и истражена, важноста на непрофитните организации може да се согледа доколку се анализира каква улога



Извор: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1995  
<http://www.jhu.edu/cnp/research/country.html>

НПО имаат во економиите на развиените земји како и земјите во транзиција.

Во 40 земји во светот, според бројот на вработени<sup>2</sup>, непрофитните организации имаат 48.4 милиони вработени и волонтери додека некои други економски сектори, како што се јавните услуги, имаат 6.2 милиони вработени, транспортот има 41.3 милиони вработени, градежништвото 46.5 милиони вработени, а производството 110.4 милиони вработени, а тоа недвосмислено покажува дека НПО секторот е поголем од секторите јавни услуги, транспорт и градежништво, а помал од секторот производство.

<sup>2</sup> Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, (1995),  
<http://www.jhu.edu/cnp/research/country.html>

Според учеството во БДП, во САД НПО секторот зафаќа 7,5% од БДП<sup>3</sup> додека некои други индустриски гранки имаат многу помал процент, како на пример, земјоделството кое има 0,9%<sup>4</sup>. Во ЕУ, НПО секторот опфаќа меѓу 3% од БДП во Австрија, па сè до 15,5% од БДП во Холандија<sup>5</sup>. Во Источна Европа, од 0,3% од БДП во Полска и Романија до 2,8% од БДП во Унгарија.

Ова покажува дека овој сектор игра важна улога во светската економија, но и во економијата на многу земји во светот.

Имајќи го предвид трендот на пораст на бројот на НПО и улогата кои тие можат да ја имаат во економскиот развој на Македонија, менаџментот и особено менаџментот со човечките ресурси на непрофитните организации е клучно прашање за нивниот иден развој. Без квалитетен менаџмент, овие организации нема да можат да пораснат, да опстанат за подолг рок и да ја постигнат целта за која се основани.

Менаџментот како наука го опфаќа управувањето, раководењето или лидерството во кој било вид организација (профитна, владина, невладина или непрофитна). Во Македонија, менаџментот досега многу повеќе се поврзуваше и се фокусираше кон приватниот сектор, оставајќи огромно поле за научна работа и истражување во областа на менаџментот на непрофитните организации, а особено во една од функциите на менаџментот - менаџментот со човечките ресурси.

Како што вели Питер Дракер<sup>6</sup>, сè до педесеттите години од минатиот век, зборот менаџмент беше многу лош збор во непрофитниот сектор. И самите непрофитни организации го поврзуваа со бизнис и со профит, токму тоа што тие не се. Дури и за повеќето Американци (јас би додал и Европејци и Македонци), менаџментот сè уште се поврзува со бизнис менаџмент. Според Дракер, веќе и самите непрофитни организации ја разбираат потребата од менаџментот токму поради немање на крајна цел, како што е профитот за фирмите. Денес, непрофитните организации (НПО) знаат дека треба да го користат менаџментот како основна алатка која им помага да

---

<sup>3</sup> *Giving in Europe*, King Baudouin Foundation

<http://www.givingineurope.org/site/index.cfm?BID=1&SID=1&TID=1&MID=12&ART=215&LG=2&back=1>

<sup>4</sup> Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_the\\_United\\_States](http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_United_States)

<sup>5</sup> Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, (1995)

<http://www.jhu.edu/cnp/research/country.html>

<sup>6</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York

се сконцентрираат за својата мисија, што се потврдува со фактот дека во последните 10-20 години има своевиден „менаџмент бум“ меѓу непрофитните организации.

И навистина, голем дел од научните истражувања за менаџментот беше фокусиран и дизајниран за профитните организации, оставајќи малку простор за непрофитните организации (НПО). Многу мал дел од менаџмент знаењата посветуваат внимание на клучните карактеристики на непрофитните организации (НПО) кои ги разликуваат од бизнисите:

- На нивната мисија, која јасно ги разграничува од бизнисите и од владата;
- На тоа кои се резултатите што произлегуваат од непрофитната работа;
- На управувањето со специфичните човечки ресурси како што се волонтерите и волонтерските членови на управните одбори;
- На стратегиите, потребни за да ги промовираат своите услуги и да привлечат финансии или
- На иновациите и на промените во институциите што се засноваат на волонтирање и токму затоа не можат да се случат.

Дури и кај достапните материјали, не се посветува доволно внимание на специфичните човечки и организациски реалности на непрофитните организации (НПО):

- На различната улога која ја има извршниот одбор;
- На потребата да се привлечат волонтери, да се развиваат и да се оценува успешноста на волонтерите;
- На односите со различните таргет групи, на обезбедување на средства и нивно менаџирање или, пак;
- На пребрзото согорување на индивидуите поради фактот дека НПО зависат од поддршката од индивидуите.

Според тоа, од страна на непрофитните организации (НПО) има голема потреба за материјали, прирачници и воопшто за менаџмент литература на македонски јазик, развиена од нивните искуства и наменета за нивните специфични потреби и реалност. Оваа потреба е уште поголема во областа на менаџментот на човечките ресурси во НПО, бидејќи во оваа област се наоѓаат најголемиот број на типичните специфики на непрофитните организации - волонтерите и волонтерските членови на управните органи, како и фактот дека мерењето на успехот од работењето на НПО не е заснован на профитот, туку на остварувањето на мисијата и зацртаните стратегии, акциони планови и активности.

## 2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет и истражување, на оваа докторска дисертација, се светските теоретски достигнувања на една релативно нова област за примена на менаџментот - менаџментот на непрофитните организации (НПО), особено во делот на менаџментот на човечките ресурси во НПО и нивно прилагодување и поврзување со македонската специфика и реалност. Оваа дисертација ги споредува достигнувањата и перспективите на менаџментот на човечките ресурси во профитните организации со оние на непрофитните организации.

Една од целите, на оваа докторска дисертација, е да ги изнајде и да ги дефинира точните статистички податоци за распространетоста и за примената на техниките на менаџментот на човечките ресурси во профитните и во непрофитните организации во Република Македонија.

Оваа дисертација ги анализира клучните аспекти на менаџментот на човечките ресурси - улогата на лидерите, креирањето на тимовите, системот за управување со перформансите, описот на работните места, регрутирањето, селекцијата, воведувањето, поставувањето на работните цели, менторирање, коучинг, обука, анализа на успешноста на работењето, системот за наградување, кариерниот развој и заминувањето на вработените и/или волонтерите. Сите горенаведени аспекти, на човечките ресурси, се анализирани и од аспект на **специфичните категории** на човечките ресурси во непрофитните организации - членови на управните органи, волонтерите, лидерите, менаџерите и вработените.

Крајна цел, на оваа дисертација, е да го потенцира **економското влијание за развојот на човечките ресурси во профитните и во непрофитните организации врз економскиот развој и порастот на вработувањата во Република Македонија.**

## 3. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА МАТЕРИЈАЛОТ

Материјалот е систематизиран во четири глави, точки и потточки, и според еден логички редослед ја презентираат содржината на теоретските и практичните истражувања на темата менаџмент на човечки ресурси во непрофитни организации.



Во првата глава од трудот, **СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ** се елаборира природата на непрофитните организации и се даваат дефиниции за тоа кои се, а кои не се непрофитни организации, која е нивната стратешка важност во светот, во развиените земји, во земјите во развој и во Македонија, видовите на НПО, основните функции на НПО, улогата што ја игра НПО во општеството, како и митовите за НПО коишто даваат лажна слика за овие организации.

Во оваа глава, се презентираат дефиниции за менаџментот на човечките ресурси и функциите во НПО, целите и носителите на оваа функција на менаџментот во непрофитните организации.

Финално, во оваа глава се објаснуваат стратегиските аспекти на менаџментот на човечки ресурси во непрофитните организации - како што се односот меѓу стратегискиот менаџмент и менаџментот на човечки ресурси, стратегиските улоги на менаџментот на човечки ресурси и моделите за стратегиски менаџмент на човечките ресурси во непрофитните организации.

Во Втората глава, **МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИ ОРГАНИЗАЦИИ**, се прави осврт на менаџментот на човечки ресурси во непрофитни организации со фокус на менаџерите во непрофитните организации. Во оваа глава, се елаборира улогата на лидерите за прифаќањето и за користењето на менаџментот на човечките ресурси во непрофитните организации, како и важноста за процесот на планирање на човечките ресурси.

Понатаму, се опфаќа целокупниот систем за менаџирање со успешноста (Performance Management System) на менаџерите и вработените и се состои од:

- Планирање на човечки ресурси;
- Анализа и дизајн на работата и опис на работните места;
- Регрутирање;
- Селекција;
- Воведување
- Поставување на работни цели;
- Обука, менторство и коучинг;
- Анализа на успешноста од работењето (Performance Appraisal);
- Креирање на систем за наградување и

- Кариерен развој.

Сите аспекти на системот за менаџирање со успешноста, а кои се основни елементи на менаџментот на човечки ресурси, се разработени од аспект на практиките, политиките и процедурите кои НПО ги спроведуваат или би требало да ги спроведуваат. Во секој од овие елементи се прави паралела со практиките, политиките и процедурите што ги практикува профитниот сектор при што, во оваа глава, се издвојуваат конкретни области каде што постојат големи сличности или разлики помеѓу профитните и непрофитните организации.

Дискусијата во оваа глава, најмногу се фокусира на менаџерите и во помал дел на вработените, како главно јадро на активностите на голем дел од непрофитните организации.

Во **Третата глава, СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕНАѢМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**, се навлегува во клучните белези на менаџментот на човечки ресурси што ги поседуваат непрофитните организации - **членови на извршните органи и волонтери**. За секоја од овие категории на човечки ресурси, се користи моделот заснован на системот со управување на успешноста.

Волонтерите и управниот одбор се посебно анализирани, со цел да се утврдат посебностите на секоја категорија човечки ресурси, пред сè засновани на подготвеноста да се вложи труд без да се бара директен финансиски надомест за тој труд.

Во **Четвртата глава, АНАЛИЗА НА УПРАВУВАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРОФИТНИТЕ И ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**, се елаборирани емпириските истражувања што беа спроведени за време на истражувачката работа на авторот на оваа докторска дисертација, а кои вклучуваа анкетирање на менаџери на непрофитни и профитни организации и менаџери за човечки ресурси во непрофитни и профитни организации.

Во оваа глава, се прави преглед на постоечката законска регулатива во областа на човечките ресурси, волонтирањето и практиканството во Република Македонија, се прави мала компарација со регулативата во останатите земји од соседството и од Европската унија, при што се даваат препораки за идни подобрувања во законската

регулатива, а сè со цел за зголемување на бројот на волонтери и практиканти во Република Македонија.

Исто така, во оваа глава, се објаснува истражувачката методологија, примерокот, прашалникот и начинот на спроведување емпириско истражување кое беше спроведено со менаџери на непрофитни и профитни организации и менаџери за човечки ресурси. Се користеше методологија на интервју лице-в-лице и со прашалник испратен со електронска пошта со статистички релевантен примерок на непрофитни организации како и со соодветен број профитни организации, со цел да се извлечат показатели за менаџментот на човечки ресурси и за непрофитните и за профитните организации, но и да може да се направи споредбена анализа. Исто така, се користеа веќе направени истражувања и анализи за да се надополнат информациите добиени преку сопственото истражување.

Во последниот дел на оваа глава, се презентирани резултатите од истражувањето за да се покажат трендовите, практиките и техниките што се користат во менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија. Анализата дава и препораки и предлози кои можат да доведат до зголемување на степенот на развиеност на менаџментот на човечките ресурси во Република Македонија. Финално, анализата дава препораки коишто непрофитниот сектор треба да ги применува од практиката на менаџментот на човечките ресурси во профитните организации, но и обратно, што треба профитните организации да применуваат од позитивната практик на менаџментот на човечки ресурси во непрофитните организации.

На крајот на докторскава дисертација, даден е заклучок кој произлегува од теориската и емпиriskата анализа на менаџментот на човечките ресурси на непрофитните организации.

Користената литературата, за оваа докторска дисертација, изобилува со книги, материјали и интернет, базирани информации од повеќе различни земји, а во најголем дел од англиското говорно подрачје.

#### **4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Откако беше подготвен прашалникот за потребите на истражувањето, тој најпрво помина фаза на тестирање, при што беше испратена пилот-верзија до 5 менаџери од различно менаџмент ниво од профитни и непрофитни организации од кои беа

побарани одредени сугестии со цел да се изврши одредено прилагодување на прашалникот како тој би бил поблизок до терминологијата на менаџерите од различни видови организации.

После извршените потребни модификации, прашалниците по случаен избор беа дистрибуирани до испитаниците низ целата територија на Р. Македонија преку алатката за испраќање и пополнување на прашалници Survey Monkey. Прашалниците беа исклучиво дистрибуирани до менаџери од сите нивоа во организациите како и до сопственици и до основачи на организациите (најчесто во случајот на малите и средните организации).

Со оглед дека во средните и големите организации, а во некоја доза и кај малите организации, постојат поголем број менаџери, во рамките на самата организација, се очекува да има повеќе од еден одговор од една организација, во зависност од бројот на менаџери на различни нивоа што го пополниле прашалникот.

За потребите на ова истражување, беа собрани 209 одговорени прашалници од вкупно испратени 1215 прашалници по електронска пошта, што претставува околу 17,20% од вкупно испратените прашалници до менаџери на различни нивоа и позиции коишто работат во организации со различна старост, дејност, и седиште на организацијата.

# ГЛАВА I, СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (НПО)

## 1.1. ПРИРОДА НА НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1.1. Дефинирање

Постојат повеќе термини што укажуваат на областа која се нарекува непрофитна организација, сектор, работење.

Зборот „невладини“ претставува организации, институции надвор од буџетот и контролата на владата, т.е. на државните институции и објаснува што не се овие организации. Друг, а често употребуван термин е „граѓански организации“. Речиси сите граѓански (невладини) организации се непрофитни (т.е. не се ни претпријатија, фирми или компании што работат за профит, ниту државни или владини), но има „непрофитни организации“ кои се владини или не се граѓански. Значи, зборот непрофитни има пошироко значење и вклучува дел од јавните и социјални установи кои не работат за профит туку им служат на граѓаните (јавни болници, градинки, социјални и образовни институции, црквата итн.).

Постојат и многу други термини што алудираат на овој вид организации, но при тоа ги исклучуваат другите: **милосрдни (хуманитарни)** - потенцирајќи ја поддршката што ја добиваат овие организации од индивидуални или институционални донатори; **волонтерски** - потенцирајќи го инпутот што го добиваат овие организации од волонтерите/доброволците во форма на време и труд; **независен** - потенцирајќи ја автономната улога на овие организации во односот со приватниот сектор и со државата; **трет сектор**, бидејќи овие организации се наоѓаат меѓу приватниот и државниот сектор<sup>7</sup>.

Во продолжение на овој труд, ќе се користи терминот **непрофитни организации (НПО)** поради опсегот што го заземаат.

Како и за многу други организации и процеси, повеќе автори даваат различни дефиниции. Постојат повеќе дефиниции за тоа што се НПО.

---

<sup>7</sup> Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Скопје: Љупчо Врангеловски, стр. 19

Питер Дракер, вака ги дефинира НПО: „Непрофитен, неделовен, невладин - сите овие термини се негации. Тогаш, со што се занимаваат сите овие установи ? Заедничко за сите нив - а ова, е неодамнешен заклучок - дека нивната намена е да ги променат човечките животи<sup>8</sup>“.

Л.М. Салмон и Х.К. Анхаир укажуваат дека не постои една единствена дефиниција за НПО и посочуваат повеќе видови дефиниции<sup>9</sup>:

**Табела 1.1 - Дефиниции на НПО**

<b>Вид на дефиниција</b>	<b>Краток опис</b>
<b>1. Правна дефиниција</b>	Дефиниција запишана во законите на некои држави;
<b>2. Економска дефиниција</b>	Дефиниција што ги определува НПО и со оглед на изворот на приходите, вклучувајќи главни извори на средства (повеќе од половина) како непосредни прилози, донации на донатори и членарина на членовите;
<b>3. Функционална дефиниција</b>	Дефиниција што ја потенцира функцијата и намената и ги класифицира во НПО оние приватни/невладини организации коишто имаат општокорисна и јавна намена;
<b>4. Структурно-операциска дефиниција</b>	Дефиниција којашто се насочува кон основната структура и дејствување и притоа во граѓанските здруженија ги класифицира оние организации што се: <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Формално установени</b> и имаат одреден степен на организациски континуитет, така што, во прв ред, се исклучени формите на целосно неформално и привремено здружување на луѓето;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Приватни/невладини</b> во својата основна структура, што значи дека се воспоставени од страна на приватни/невладини актери и истовремено можат да бидат финансирани од страна на државата и во своите извршни органи можат да имаат вклучено претставници на владата и на државната администрација.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Не дистрибуираат профит</b>, при што не се исклучува остварување на профит, се исклучува само неговата дистрибуција помеѓу основачите и членовите, а профитот, пак, во целост се употребува за реализација на намената и мисијата на</li> </ul>

<sup>8</sup> Peter Drucker, *The New Realities*, Transaction Publishers, 2003 p. 195

<sup>9</sup> Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Скопје: Љупчо Врангеловски, стр. 21

<p>организацијата;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Оние што вклучуваат волонтери</b>, при што самото постоење на волонтерскиот инпут, па дури и да се тоа самите членови на управниот орган, ја квалификува организацијата како волонтерска, и не е потребно сите нејзини активни членови да се волонтери.</p>
--

Извор: Прилагодено според Врангеловски, Љупчо (2002), Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество, Љупчо Врангеловски, Скопје

Плејада на други автори даваат низа различни дефиниции:

1. НПО се организации што<sup>10</sup>:

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Остануваат независни од државата;   | <input checked="" type="checkbox"/> Имаат главен приход од милосрдни-доброволни подароци, односно прилози во пари и време и |
| <input checked="" type="checkbox"/> Се основаат од поединци чие членство е доброволно, а не наследено или законски пропишано; | <input checked="" type="checkbox"/> Се непрофитни и законски им е забрането распределба на добивката на своите членови.     |
| <input checked="" type="checkbox"/> Самостојно ги водат избрани членови на извршен орган;                                     |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Продуцираат добра и услуги за други;  |   |

2. НПО се<sup>11</sup>:

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Приватни (одделни од владата);  | <input checked="" type="checkbox"/> Волонтерски (надгледувани-барем во некој дел-од волонтери, добивајќи придобивки од работата и прилозите на волонтерите);   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Организации (регистрали приватно);  | <input checked="" type="checkbox"/> Не дистрибуираат профит на нивните сопственици (НПО немаат сопственици, но се надгледувани од волонтерски управни органи). |
| <input checked="" type="checkbox"/> Управуваат сами со себе (го контролираат своето работење);                            |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Работат за јавно добро (служат заедничка јавна цел и допринесуваат за јавното добро). |  |

3. НПО е формирана со цел да служи за задоволување на јавно или заемно добро, различно од потрага и акумулирање по профит за сопствениците и за инвеститорите<sup>12</sup>.

4. Непрофитниот сектор е збир на ентитети кои се: приватни од аспект на владата, не дистрибуираат профит, самоуправувани, со волонтерско членство и припадност и за јавно добро<sup>13</sup>.

Непрофитниот сектор многу често се нарекува и трет сектор, независен сектор, волонтерски сектор, филантропски сектор, социјален сектор, неоданачен сектор или хуманитарен сектор.

<sup>10</sup> Saxon-Harold Suzan, *The Voluntary Sector in Britain (1975-1989)*; McCarthy K.D., Hodgkinson V.A., Sumariwalle, R.D. and Associates: *The Nonprofit Sector in the Global Community*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, стр. 151

<sup>11</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., стр. 8

<sup>12</sup> Kate Luckert, *Nonprofit Organizations (Definition and Examples)*, <http://www.learningtogive.org/papers/index.asp?bpid=41>

<sup>13</sup> Salamon, Lester M. *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: The Foundation Center, 1999, <http://www.learningtogive.org/papers/paper41.html>

5. Во речниците, за зборот непрофитен, може да се најде следнава дефиниција: Небарање или неправеење на профит<sup>14</sup>.
6. Група, институција или организација формирана со цел да обезбеди производи или услуги со поставена политика дека ниту една индивидуа (на пример акционер, содружник) нема да учествува во делење на профитот или на загубата. Профитот не е примарна цел на непрофитните организации. Профитот, сепак, може да се појави под друго име, како вишок, зголемување на активата. Средствата типично се обезбедуваат од извори кои не очекуваат враќање или економска исплатливост. Вообичаено, постојат ограничувања на средствата што ги добиваат НПО. Примери за непрофитни организации се владите, добротворните организации, универзитетите, религиозните институции и некои видови на болници. Во некои земји, како во САД, ваквите организации се изземени од плаќање на даноци. Ваквиот статус им овозможува на донаторите како потврда дека нивните прилози можат да бидат одбиени од пријавениот персонален данок<sup>15</sup>.

Тоа што понекогаш збунува е дека некои организации коишто ја работат истата работа како непрофитните организации, можат да бидат профитни. На пример, најголемиот дел на ТВ и радиостаници се профитни. Исто така, и издавачките куќи, некои музеи, театри, концертни сали се непрофитни, но некои се профитни. Тогаш, пак се појавува сосема друг вид на организации како што се владино управуваните школи, младински агенции, универзитети, медицински установи. Тие, исто така, не се дел од непрофитниот сектор.

На крајот, можеби е полесно да се запомни, што е НПО доколку се препознае што не е НПО:

- ✓ **НПО не е владина институција или агенција** која има мандат да им помага на сите граѓани со можност да прибира даноци за да ги имплементира програмите.
- ✓ **НПО не е профитна организација** чија цел е да ја поврати инвестицијата и да даде профит на своите сопственици преку креирање и продавање на производи и услуги.

### 1.1.2. Важноста на НПО во споредба со другите економски гранки

---

<sup>14</sup> *The American Heritage Dictionary of the English Language*, 4th edition, published by Houghton Mifflin Company, <http://www.bartleby.com/61/>

<sup>15</sup> *Dictionary of Accounting Terms*, 4th edition, by Joel G. Siegel, Ph.D., CPA, and Jae K. Shim, Ph.D., published by Barron's Educational Series, Inc., <http://www.accountingcoach.com/accounting-terms/accounting-dictionary/>



Важноста на НПО може да се анализира од неколку аспекти:

1. Број на вработени во НПО
2. Учество во БДП

За важноста на НПО секторот, најрелевантно може да зборуваме преку анализирањето на компаративната студија на Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, која е спроведена во 40 земји, токму се цел статистички да ја покажат важноста и релевантноста на НПО во денешно време.

### 1.1.2.1 Бројот на вработени

Ако се земе овој критериум за анализирање на важноста на НПО, истражувањата<sup>16</sup> покажуваат дека доколку НПО се третира како еден од деловните сектори паралелно со јавниот сектор, градежништвото, транспортот, производството, услугите, итн., тогаш може да се заклучи дека според бројот на вработени е поголема гранка од јавните услуги, транспортот и градежништвото, а речиси е двојно помала од производството.

Ако понатаму се анализира бројот на вработени и се споредат бројот на вработени во најголемите компании, во сите сектори во анализираниите 40 земји со бројот на вработени во НПО, ќе се забележи дека бројот на

Слика 1.1 – Важност на непрофитниот сектор



Извор: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1995 <http://www.jhu.edu/cnp/research/country.html>

Слика 1.2 – Важност на непрофитниот сектор



Извор: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1995 <http://www.jhu.edu/cnp/research/country.html>

Слика 1.3 – Важност на непрофитниот сектор



Извор: Мацовски, Јован, магистерски труд „Менаџмент на непрофитни организации (НПО)“, Економски факултет Скопје, 2009

<sup>16</sup> Извор: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1995 <http://www.jhu.edu/cnp/research/country.html>

вработени во НПО „секторот“ е речиси 10 пати поголем.

### 1.1.2.2 Учество во БДП

Доколку НПО во анализираниите 40 земји се претстават како една земја и нивните годишни расходи се споредат со БДП на одредени земји, ќе се воочи дека НПО „секторот“ би бил на 4-то или 5-то (петто) место во светот веднаш зад најголемите светски економии САД, Јапонија, Германија, Велика Британија, а над Франција, Кина, Италија, Канада....

За големината на НПО секторот може да се направи и следнава споредба - најголемите 100 НПО во САД имаат приливи од 64 милијарди долари во 2007 година, или 25 пати поголем од буџетот на Република Македонија.

Сето ова ја покажува важноста на НПО „секторот“ во економски, но и во општествено-социјален аспект. НПО „секторот“ е еден од најголемите сектори во развиените земји и секако, речиси паралелно со јавниот сектор, е двигател на социјалниот и на општествениот развој во светот.

На пример, Wikipedia и One Laptop Per Child – OLPC се две светски познати непрофитни организации кои буквално го променија светот и начинот на кој функционира, едната во областа на бесплатни информации достапни за секого во светот, а втората иновирајќи најнова технологија за да ја подобрат едукацијата во Африка и земјите во развој.

Слика 1.4 – Познати НПО во светот



Извор: Мацовски, Јован, магистерски труд „Менаџмент на непрофитни организации (НПО)“, Економски факултет Скопје, 2009

Слика 1.5 – Познати НПО во Република Македонија



Извор: Мацовски, Јован, магистерски труд „Менаџмент на непрофитни организации (НПО)“, Економски факултет Скопје, 2009

### 1.1.3. Видови на непрофитни организации

Во понатамошниот текст ќе го користиме изразот непрофитни организации (НПО) кој се однесува на сите:

1. Здруженијата на граѓани;
2. Фондациите;
3. Јавните и социјални организации (институции) кои им служат на граѓаните, а се непрофитни.

НПО, вообичаено се класифицираат или како организации што му служат на членството (ги опслужуваат потребите на селектирана група на индивидуи) или како јавни (им служат на други што не се членови или основачи на НПО).

Голем број автори прават различни класификации и типологии на НПО:

1. НПО можат да заземат различни форми<sup>17</sup>:

<input checked="" type="checkbox"/> Хуманитарни	<input checked="" type="checkbox"/> Лобистички организации
<input checked="" type="checkbox"/> Фондации	<input checked="" type="checkbox"/> Професионални и коморски организации
<input checked="" type="checkbox"/> Социјална помош	<input checked="" type="checkbox"/> Религиозни организации

2. НПО можат да бидат<sup>18</sup>:

**Табела 1.2 - Видови на НПО**

<b>1. Хуманитарни организации</b>	Овие организации вклучуваат плејада на организации кои се вклучени за помош и поддршка на сиромашните (храна, облека и лекови за бездомници и сиромашни, советодавни центри, преноќишта за бездомници, итн.).
<b>2. Организации за застапување/лобистички организации</b>	Овие НПО се обидуваат да влијаат врз процесите за носењето на закони и други законски акти, на политичките процеси или, пак, да создадат одредено јавно мислење.
<b>3. Организации со членство</b>	Овие НПО вклучуваат деловни асоцијации, групи на ветерани, комори, итн.
<b>4. Социјални и рекреативни организации</b>	Во оваа категорија спаѓаат организации кои промовираат хоби (планинарење, рибарење, итн.), студентски братства и сестринства, спортски турнири, итн.
<b>5. Сателитски организации</b>	Некои НПО се намерно поставени да бидат како дополнување или подружници на некои други организации, како што се кооперативите, фондови за пензионирање и други бенефиции за вработените.

Извор: Прилагодено од *Encyclopedia of Small Business*, by The Gale Group, Inc.

3. Преглед на категориите на НПО во САД со објаснување на нивните подвидови<sup>19</sup>:

<sup>17</sup> Luckert, Kate, *Nonprofit Organizations (Definition and Examples)*, <http://www.learningtogive.org/papers/index.asp?bpid=41>

<sup>18</sup> *Encyclopedia of Small Business*, by The Gale Group, Inc. <http://www.referenceforbusiness.com/small/>

**Табела 1.3 - Категории на НПО**

<p><b>Уметност, култура и хумани науки</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Музеи и концертни сали.</li> <li>☑ НПО за разбирање и за уживање во сите видови уметности.</li> <li>☑ НПО на медиуми и комуникации.</li> <li>☑ НПО за подобро разбирање на историјата и генеалогичка (корени на фамилиите).</li> <li>☑ Домови на славните.</li> <li>☑ Заштита на историски споменици.</li> <li>☑ НПО кои нудат услуги на уметници, писатели и актери.</li> <li>☑ НПО за обука и образование на уметници, писатели и актери.</li> </ul>
<p><b>Образование</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Образовни институции (формални и неформални) како и организации кои ги опслужуваат овие институции.</li> <li>☑ Библиотеки.</li> <li>☑ Центри за континуирано учење.</li> <li>☑ Други активности кои поддржуваат учење надвор од формалните училишта, како што се писменост и програми за учење на јазици.</li> <li>☑ Поврзани услуги, како што се програми за тестирање и стипендии.</li> </ul>
<p><b>Животна средина, квалитет, заштита и забавување</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Плејада на активности поврзани со заштита на животна средина, зачувување на квалитетот.</li> <li>☑ НПО за забавување на отворени простори.</li> <li>☑ Контрола на загадувањето.</li> <li>☑ Зачувување/конзервирање на природните ресурси.</li> </ul>
<p><b>НПО поврзани со животните</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Хумани друштва.</li> <li>☑ Заштита на животните од злоупотреба.</li> <li>☑ Заштита на дивите животни.</li> <li>☑ Ветеринарни услуги.</li> <li>☑ Зоолошки градини.</li> <li>☑ Аквариуми.</li> <li>☑ Услуги за обука и изложување на животни.</li> </ul>
<p><b>Здравство</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Болници од сите видови.</li> <li>☑ Мобилни клиници.</li> <li>☑ Центри за рехабилитација и терапија.</li> <li>☑ Јавни програми за здравство.</li> <li>☑ Банки на крв.</li> <li>☑ Одреди за потрага и за спасување.</li> <li>☑ Донаторски програми за органи и ткиво.</li> <li>☑ Обука за прва помош.</li> <li>☑ Здравствено осигурување.</li> <li>☑ Биоетика.</li> <li>☑ Програми за помош на пациенти со советодавни, домувачки и финансиска помош.</li> <li>☑ Ментално здравје, интервенција во кризи, отворени телефони, советодавна помош.</li> <li>☑ Здравствени асоцијации кои работат за превенција или третман на специфични болести.</li> <li>☑ Медицински истражувања.</li> </ul>
<p><b>Услуги за луѓето</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ НПО за заштита на јавноста од криминал, како и услуги за затвореници и поранешни затвореници.</li> <li>☑ НПО за развој на кариера, обука и рехабилитација.</li> <li>☑ Услуги за храна за пензионери.</li> </ul>

<sup>19</sup> Stan Hutton, Frances Phillips, *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., 2001, p. 14

	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Програми за подобра јавна безбедност, како што се подготвителност при природни непогоди, заштита од поплави, одреди за спасување, обука за прва помош.</li> <li>☑ Рекреација, спорт, атлетика, кампови, игралишта, аматерски спортски клубови и натпревари.</li> <li>☑ Развој на млади, клубови за млади момчиња и девојчиња, извиднички организации, граѓански програми, услуги за идни професии.</li> <li>☑ Мултифункционални организации како Црвен крст, здружени волонтери.</li> <li>☑ Услуги за деца и за млади, вклучувајќи домови за напуштени деца и програми за нивно работење.</li> <li>☑ Услуги за фамилиите, како што се образование на родители и домови за жртви од семејно насилство.</li> <li>☑ Лични услуги, како што се финансиско советување и медијација.</li> <li>☑ Храна за итни потреби (непогоди), облека и финансиска помош.</li> <li>☑ Услуги за независност на одредени групи, како што се возрасни, имигранти и лица со (хендикеп) посебни потреби.</li> </ul>
<b>Меѓународни активности и работа со странство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Меѓународни програми за размена.</li> <li>☑ Економски развој и помош.</li> <li>☑ Истражувања и анализи на политики.</li> <li>☑ НПО за мир и безбедност, на пример, контрола на биолошки оружја.</li> <li>☑ Меѓународни човекови права.</li> <li>☑ Миграција и бегалци.</li> <li>☑ Меѓународни односи.</li> </ul>
<b>Јавни и социјални добра</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ НПО за граѓански права.</li> <li>☑ Обука на гласачи.</li> <li>☑ Економски развој и подобрување на локалната инфраструктура.</li> <li>☑ Филантропски организации.</li> <li>☑ Социјални науки, науки и институти за технолошки развој.</li> <li>☑ Реформа на јавните политики.</li> <li>☑ НПО за граѓанска партиципација и учество.</li> <li>☑ Развој на лидерството.</li> <li>☑ Телекомуникациски услуги.</li> <li>☑ Религиозни НПО.</li> </ul>
<b>Религиозно верување</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Религиозна обука и учење.</li> <li>☑ Администрирање и управување со религиозни установи и објекти.</li> </ul>

Извор: Прилагодено од Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), Nonprofit Kit for Dummies, Wiley Publishing Inc.

4. Постојат и други критериуми врз основа на кои можат да се поделат НПО. Еден таков критериум се услугите што ги даваат НПО<sup>20</sup>:

<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Соседски групи или НПО во локалната заедница.</li> <li>☑ Групи за самопомош и заемна помош.</li> <li>☑ Организации кои се занимаваат првенствено со истражување.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Групи за притисок.</li> <li>☑ Т.н. чадор организации (збир на повеќе организации) или интермедијарни организации кои се занимаваат со координирање и</li> </ul>
--	--

<sup>20</sup> Johnson Norman (1987), *The Welfare in Transition, The theory and Practice of Welfare Pluralism*, Harvester Wheatsheaf Books, Brighton, , [www.civitas.org.uk/pdf/cw47.pdf](http://www.civitas.org.uk/pdf/cw47.pdf)

5. Според истиот критериум, друг автор ја направил следнава поделба на НПО кои<sup>21</sup>:

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Нудат одделни сервиси.                          | <input checked="" type="checkbox"/> Извршуваат функција на меѓусекторска координација. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Нудат заемна помош.                             | <input checked="" type="checkbox"/> Извршуваат функција на групен притисок.            |
| <input checked="" type="checkbox"/> Се извор на информации и други видови поддршка. |  |

6. Друг приод во дефинирањето на видовите на НПО е да се употребат поголем број релевантни критериуми кои потоа се дефинираат според видовите на НПО во рамките на секој критериум<sup>22</sup>.

**Табела 1.4 - Критериуми за поделба на НПО**

<b>1. Критериум на основачот на организацијата</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Јавни/владини. <input checked="" type="checkbox"/> Приватни/невладини организации. Според овој критериум, НПО спаѓаат во приватни/невладини организации.	
<b>2. Критериум за намената, целта, односно мисијата на НПО</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Профитни (остварување на профит). <input checked="" type="checkbox"/> Непрофитни (продукција на добра и услуги што служат за заедничка корист или, пак, само за своите членови). Според овој критериум НПО спаѓаат во организации кои не можат да делат профит, што не значи дека не смеат да придобиваат профит.	
<b>3. Критериум на изведувачот (реализатор) на дејноста на организацијата</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Професионалци како изведувачи (вработени со полно или со делумно работно време). <input checked="" type="checkbox"/> Волонтери. <input checked="" type="checkbox"/> Професионалци и волонтери. Според овој критериум, НПО најчесто се во втората и во третата категорија.	
<b>4. Критериум на целната група/корисниците за кои е наменето работењето на организацијата</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Во јавна корист. <input checked="" type="checkbox"/> Во корист на своите членови. Според овој критериум, НПО можат да бидат и во јавна корист и во корист на своите членови.	
<b>5. Критериум на видот на услугата, односно, функцијата што ја обавува организацијата</b>	Јавни услуги:	<input checked="" type="checkbox"/> НПО кои нудат непосредно одредени услуги. <input checked="" type="checkbox"/> Финансиски организации (фондации и др.). <input checked="" type="checkbox"/> Интермедијарни/чадор организации, кои координираат и нудат поддршка на други НПО. <input checked="" type="checkbox"/> НПО за политичко влијание и поддршка. <input checked="" type="checkbox"/> Црковни милосрдни организации.
	Услуги за членовите	<input checked="" type="checkbox"/> Социјални (општествени) клубови. <input checked="" type="checkbox"/> Професионални и стручни НПО. <input checked="" type="checkbox"/> Синдикати. <input checked="" type="checkbox"/> Политички партии. <input checked="" type="checkbox"/> Кооперативи
<b>6. Критериум на</b>	SNA-System of National Accounts (на ООН)	

<sup>21</sup> Brenton Maria (1985), *The Voluntary Sector in British Social Services*, Longman London/New York, стр. 15

<sup>22</sup> Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Скопје: Љупчо Врангеловски, стр. 27



подрачјето на делување на организацијата	ICIC – International Standard Industrial Classification (ИСИЦ на ООН)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Образование</b> (основно, средно, високо, образование за возрасни). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Здравство и социјална работа</b> (здравствени сервиси, ветеринарски дејности, социјална работа). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Други групни социјални и лични сервиси</b> (јавно здравство, професионални и деловни дејности, синдикати, други членски организации, забава, списанија, библиотеки, музеи, култура, спорт и рекреација.
	NACE – General Industrial Classification of Economic Activities (Европски статистички уред)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Образование</b> (основно, средно, професионално, високо, воспитно). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Истражување и развој, здравство</b> (болници, домови за грижа и јавна хигиена, друга здравствена заштита, стоматологија, ветерина). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Други сервиси за јавност</b> (социјална работа, социјални домови, професионални асоцијации, сојузи на работодавачи, синдикати, верски организации, туризам). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Рекреација и култура</b> (забава, библиотеки, архиви, музеи и зоолошки градини, спортски организации).
	ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations (Џонс Хопкинс компаративен истражувачки проект)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Образование и истражување</b> (основно, високо, друго истражување). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Здравство</b> (болници и рехабилитациски центри, домови за грижа, ментално здравство и кризни центри, друго). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Социјални сервиси</b> (социјални сервиси, кризни центри, парична помош). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Култура и рекреација</b> (култура и уметност, рекреација, сервисни клубови). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Животна средина</b> (животна средина, животни). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Развој и домување</b> (економски и социјален развој на локални заедници, домување, вработување и оспособување). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Право, лобирање и политика</b> (лобирање, право и правни сервиси, политички партии). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Посреднички организации</b> (фондации, промоција и волонтирање). <input checked="" type="checkbox"/> <b>Меѓународни организации, верски организации, деловни и професионални здруженија и друго.</b>

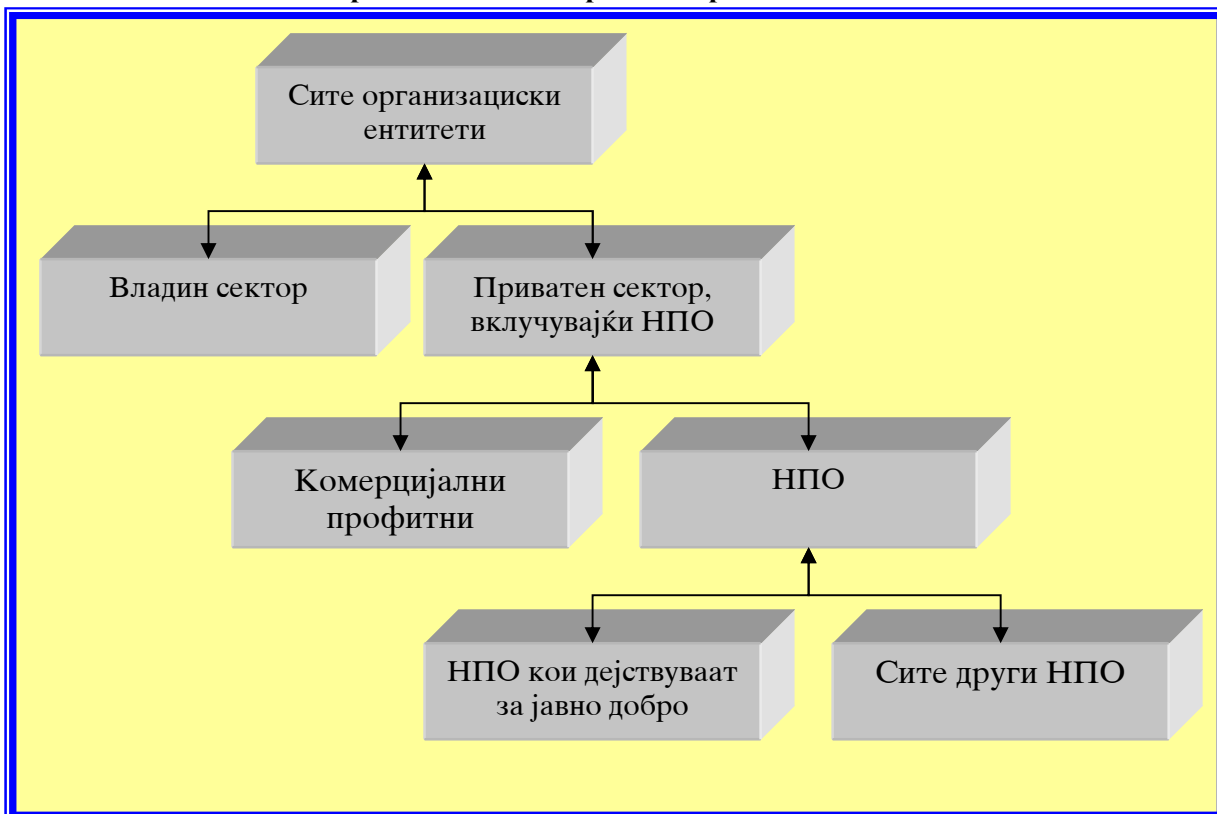
Извор: Прилагодено од Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Љупчо Врангеловски, Скопје

### 1.1.3.1 Разграничување меѓу организации од јавниот (заеднички) интерес и граѓански организации

Според ова разграничување, НПО може да се јават во два модела:

а) НПО што се третираат како дел од приватниот, односно невладиниот сектор:

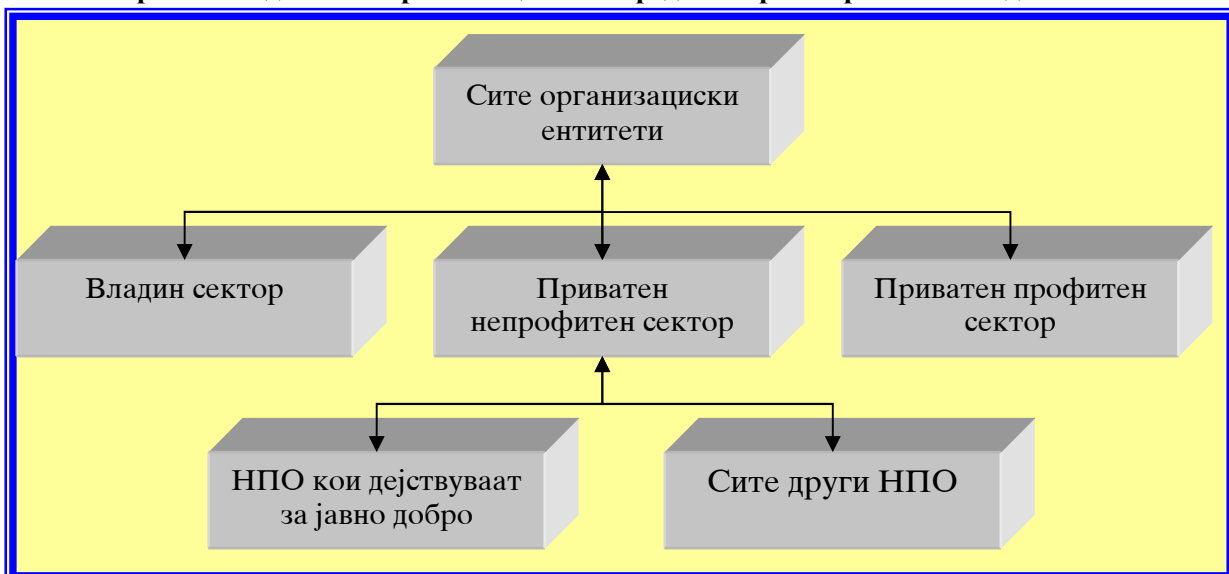
**Слика 1.6 - Поделба на организациите според секторот - двостепен модел**



Извор: Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Љупчо Врангеловски, Скопје

б) НПО кои се во автономна и еднаковредна позиција со јавниот и приватниот профитен сектор. Понатаму, тој ги дели на организации кои делуваат во јавна корист и сите други НПО<sup>23</sup>.

**Слика бр. 1.7 - Поделба на организациите според секторот - тристепен модел**



Извор: Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Љупчо Врангеловски, Скопје

<sup>23</sup> Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Скопје: Љупчо Врангеловски, стр. 24



Горенаведената поделба, понатаму е дополнета од други автори<sup>24</sup> кои ја прават следнава поделба: (1) НПО коишто работат за јавно добро и (2) НПО што работат за добро на своите членови. Едните се свртени кон својата целна група којашто е надвор од нивните редови, а другите, пак, се фокусирани кон своите членови, и како нив да ги направат задоволни и среќни.

**Слика 1.8 - Поделба на НПО според фокусот на работа**



Извор: Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Љупчо Врангеловски, Скопје

#### 1.1.4. Основни функции на НПО

Во зависност од видот и од целта (визијата и мисијата), при основање на НПО, можат да се издвојат НПО кои постојат за:

1. Членовите (професионални асоцијации, организации што ги опслужуваат членовите, школите, спортски сојузи, итн.).
2. Јавноста.
3. Одредени области што се занемарени од општеството (екологијата, превенција од сида, итн.).
4. Загрозени групи (социјални случаи, хендикепирани, итн. ).

<sup>24</sup> Salamon Lester M., "Introduction to the Nonprofit Sector", Nonprofit Management Training workshop, Bled, 1994, p. 35 <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001227/122747e.pdf>

Секоја НПО, од самиот почеток јасно мора да разјасни за кого постои. Секоја НПО постои за минимум две категории:

1. Луѓето кои се внатре во самата организација (вработени, волонтери, лица избрани на одредени позиции), а мотивите се движат од:

- Желбата да се промени нешто во светот, општеството и во заедницата (волонтери).
- Самореализација (волонтери).
- До класичен работен однос за договорена плата (вработени).

2. Луѓето, професијата, животните или околината за кои е наменета НПО.

Колку се појасни причините за постоење на НПО и колку се појасни причините зошто луѓето партиципираат во НПО, толку се поголеми шансите таа НПО да стане поуспешна и потранспарентна.

### 1.1.5. Улогата на НПО во општеството

Улогата на НПО во општеството може да се осознае преку посочување на економските, историските и политичките теории коишто посочуваат зошто постојат НПО<sup>25</sup>:

Табела 1.5 - Улогата на НПО во општеството во зависност од теоретскиот пристап

1. Економска теорија:	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> <u>Неуспех на пазарот (market failure)</u> - Оваа теорија се заснова на премисата дека голем број луѓе немаат потреба или не посакуваат една услуга или програма за да ги привлече профитниот сектор за да ја задоволат оваа потреба со обезбедување на оваа услуга/програма. Фактот дека една организација постои без мотив за профит, влева дополнителна доверба кај приврзаниците или клиентите.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> <u>Неуспех на владата</u> - Владата не обезбедува некои услуги поради високите трошоци или лимитираниот интерес на граѓаните. Доколку нема поголем број на граѓани коишто бараат одговор или реакција од владата, тогаш владите имаат тенденција да не реагираат. Мала група луѓе можат да формираат НПО за да ги обезбедува заемно потребните услуги наместо да се обидуваат да ги убедат поголемиот дел од граѓаните за потребата од таа услуга. Исто така, постои и отпор кон премногу голема и гломазна влада. Граѓаните, генерално, се скептични за вклученоста на владата во сите аспекти на нивните животи.</li> </ul>
2. Историска теорија	Заедниците во многу земји биле формирани пред формирањето на формални влади. Пред постоењето на владите, граѓаните биле принудени да се здружуваат за да решаваат одредени заеднички проблеми. Дури и кога владите поставиле присуство во заедниците, граѓаните се плашеле од бирократијата и многу често барале начин

<sup>25</sup> Luckert, Kate, *Nonprofit Organizations (Definition and Examples)*, <http://www.learningtogive.org/papers/index.asp?bpid=41>

	како дел од овие проблеми во заедницата да се решат преку волонтерско здружување. Религијата, исто така, претставува силна база за давањето помош и алтруизам преку проповедите и чувството за ваква должност.
<b>3. Политичка теорија</b>	Непрофитните организации даваат можност за граѓанско учество во јавниот живот. Луѓето можат да се здружат и да работат кон заедничка цел со намера тоа да има придонес врз заедничкиот живот. НПО обезбедуваат канал за плурализам и солидарност.

Извор: Прилагодено од Luckert, Kate, *Nonprofit Organizations (Definition and Examples)*, <http://www.learningtogive.org/papers/index.asp?bpid=41>

Улогата на непрофитниот сектор може да се претстави преку 4 критични функции кои ги врши овој сектор<sup>26</sup>:

**Табела 1.6 - 4 Критични функции на НПО**

<b>1. Обезбедување на услуги</b>	НПО обезбедуваат програми и услуги за заедницата. Многу често НПО се основани или проширени за да одговорат на конкретна потреба во рамките на заедницата која не може да биде задоволена од страна на владата. НПО, исто така, имаат тенденција да реагираат побрзо отколку што може да реагира владата, за некој проблем. НПО не мораат да чекаат за да се договорат мнозинството граѓани за одредено решение. Напротив, НПО имаат способност брзо да реагираат за специфична потреба или барање на помала група граѓани.
<b>2. Чувар на вредностите</b>	НПО обезбедуваат механизам за промоција на иницијативи за јавно добро. НПО обезбедуваат начин на кој членовите на една заедница можат да преземат акција во обид да се промени нешто во заедницата во која тие живеат. Овие акции можат да заземат форма на програма за безбедност на една населба или на поголемо ниво, креирање на организација која ќе одговори на светските барања за помош.
<b>3. Лобирање и идентификување на проблеми</b>	НПО обезбедуваат механизам за привлекување на вниманието на јавноста кон социјални прашања. НПО можат да направат да биде можно да се идентификува важна социјална или политичка грижа, да им дадат глас на недоволно застапените луѓе и мислења и да ги интегрираат овие перспективи во социјалниот и во политичкиот живот.
<b>4. Социјален капитал</b>	НПО можат да се видат како мост помеѓу пазарната економија и демократијата. НПО развиваат чувство на заедништво меѓу граѓаните преку обезбедување механизам тие да се вклучат во социјална поддршка.

Извор: Прилагодено од Luckert, Kate, *Nonprofit Organizations (Definition and Examples)*, <http://www.learningtogive.org/papers/index.asp?bpid=41>

<sup>26</sup> Luckert, Kate, *Nonprofit Organizations (Definition and Examples)*, <http://www.learningtogive.org/papers/index.asp?bpid=41>

### **1.1.6. Митови за НПО**

Како и за многу други организации така и за НПО постојат митови што треба да се разјаснат<sup>27</sup>:

#### ***1.1.6.1. НПО не треба да наплатуваат за своите услуги***

Може да се каже дека овој мит се појавил поради зборот хуманитарни донации. Најголемиот дел на луѓето имаат мислење за хуманитарните донации како на давање пари или помош за оние коишто имаат потреба од тоа, без при тоа да се очекува нешто за возврат.

Некои НПО навистина даваат бесплатни услуги на сиромашните, бездомниците и другите кои се со малку среќа во животот. Програмите за храна и облека, правни совети и лобирањето за одредени групи, начелно се прави без да се наплати од оние за кои се наменети. Но, многу НПО наплатуваат за своите услуги (на пример – годишна или месечна членарина) или наплатуваат за влезници на одредени настани (на пример - музејски изложби, концерти, свечени вечери, итн.).

За некои НПО што обезбедуваат услуги како што се советување или здравствени услуги, типично е да имаат опаѓачка скала со цени. Со други зборови, сумата која се плаќа се темели на нивото на приходи кои ги има лицето и бројот на луѓе во фамилијата. Донациите што ги имаат овие НПО ја надокнадуваат разликата меѓу трошокот за правење на услугата и наплатената цена.

#### ***1.1.6.2. Вработените во НПО не треба да бидат платени (или не смеат да бидат многу платени)***

Овој мит се заснова на имиџот на вреден вработен кој работи без плата. Голем број од ваквите вработени кои се наоѓаат во непрофитниот сектор - се нарекуваат волонтери. Точно е и тоа дека поголемиот број вработени во НПО заработуваат помалку отколку што тоа би го направиле во приватниот сектор.

Но, има голем број вработени во НПО се добро платени, особено оние кои работат за поголемите НПО. Една студија во САД покажала дека 18% од директорите во НПО земаат плата меѓу 100.000 САД \$ годишно<sup>28</sup>. Истата студија потенцира дека 34% од вработените земаат годишна плата меѓу 50.000 и 75.000 САД \$. Во оваа студија, анкетираниите НПО имале релативно големи годишни буџети, но сепак тврдењето

---

<sup>27</sup> Hutton, Stan (2001), Frances Phillips, *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., стр. 301

<sup>28</sup> Hutton, Stan (2001), Frances Phillips, *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., стр. 304

дека вработените во НПО не треба да бидат платени или не треба добро да се платат, едноставно не е точно.

#### ***1.1.6.3. Членовите на УО во НПО не треба да бидат платени***

Ова тврдење е речиси точно во практиката. Многу малку членови на УО на НПО добиваат надомест за членувањето во УО. Но, членовите на УО може да примаат надомест за времето, знаењето и за енергијата која ја посветуваат на таа НПО. На пример, некои НПО имаат платени вработени кои се членови на УО.

Не е препорачливо НПО да ги плаќаат своите членови на УО, но тоа не значи дека не треба повремено да се наградат. Ако една НПО опслужува сиромашни граѓани, да се има претставник од таа група на граѓани во УО е добра идеја. Понудата за стипендија за возврат поради присуство на седниците на УО, може да охрабри повеќе луѓе активно да бидат вклучени.

Во стандардите за филантропијата на Националното хуманитарно информациско биро<sup>29</sup> (National Charities Information Bureau), оваа организација се залага да не се плаќаат членовите на извршниот орган, но дозволува еден платен вработен да служи и како член на извршниот орган. Секако, на членовите на извршниот орган можат да им бидат покриени реалните трошоци поврзани со учеството на седниците на извршниот орган, како што се патните трошоци.

#### ***1.1.6.4. Непрофитните не смеат да прават профит***

Многу луѓе сметаат дека НПО не смеат да ја завршат годината со пари на сметка. Ова не е точно. НПО би требало да ги завршуваат годините со екстра пари, доколку е тоа можно. Точно е дека НПО не смеат да го делат вишокот пари (профитот) на членовите на УО или на вработените, но ова, пак, не значи дека НПО не смеат да им платат бонуси на вработените. Вишокот средства може да биде чуван како резерва за „лоши времиња“, да се инвестира на различни начини или да се искористат за развој на нови програми и активности.

#### ***1.1.6.5. НПО не можат да бидат сопственици и да водат профитни бизниси***

НПО можат да бидат сопственици на профитабилни бизниси. Дobar пример за оваа се Здружението на граѓани ФУЛМ кое е сопственик на Кредитната унија ФУЛМ или здружението Можности кое е основач на Штедилница Можности. Или пак, Јавното радио од Минесота, односно неговиот основач Американската јавна медиумска група. Во 1981г., Јавното радио од Минесота, започнало да продава постери кои биле

---

<sup>29</sup> National Charities Information Bureau  
<http://www.avagara.com/nonprof/accountability/reference/99080203.htm>

поврзани со една од нивните успешни радиоемисии. Овој бизнис со нарачки по пошта пораснал во милионски бизнис за нарачки по пошта, која потоа била продадена на приватна компанија за околу 120 милиони долари. Од оваа трансакција, големи средства во кеш останале за Јавното радио од Минесота за да може да инвестира во нови радиопрограми, нова опрема или за резерви.

Генерирањето приход, навистина доаѓа со една негативна страна. Оние НПО што генерираат приход од активности кои не се поврзани со нивната основна добротворна цел, во многу земји и во САД, мора да платат даноци за тој приход. Ова е познато како Данок на добивка од несродни активности.

#### ***1.1.6.6. НПО не се еднакво ефикасни како и бизнисите***

Примерот со Јавното радио од Минесота е добар доказ дека ова е само мит. За овој мит, може да се каже дека менаџерите во НПО се помалку ефикасни од менаџерите во приватниот сектор.

Овој мит можеби е тешко да се побие, бидејќи е точно дека може да се најдат голем број слабо менаџирани НПО. Да претпоставиме дека еден менаџер на НПО од САД има годишен буџет, на пример, 350.000 САД \$. Во зависност од видот на програмите што ги нуди оваа НПО, менаџерот може да има 3-5 вработени. Половина од приливот во буџетот може да доаѓа од програмските услуги што ги нуди оваа НПО, а другата половина од индивидуални донации, прилози и грантови од фондации, компании и други донатори. За секое купување на нова опрема со која би се подобрила ефикасноста, мора да се напише нов предлог за грант или да се заштеди и на онака малите вишоци. Овој/оваа менаџер/ка, несомнено работи б работи одеднаш: мобилизира ресурси, комуницира со извршниот орган, ги надгледува вработените, развива нови програми, се сретнува со менаџери на фондации и потенцијални донатори и пишува брошура.

Ова сценарио е секако типично за НПО, многу потипично од приказната за Јавното радио на Минесота. Следствено, иако менаџерот/ката можеби не е во тек со последните достигнувања во теоријата на менаџментот, тој или таа истовремено работат на многу полиња. Како можеме да кажеме дека ова не е добар менаџмент?

#### ***1.1.6.7. Сите луѓе кои работат за НПО се „светци“***

Овој мит доаѓа заедно со митот дека сите НПО се добротворни организации со идеја дека добротворните организации се полни со несебични луѓе кои се жртвуваат за доброто на другиот.

Може да се најдат „светци” кои работат за НПО. Во непрофитниот сектор може да се најде од сè по нешто. Сепак, може да се каже дека вработените во непрофитниот сектор се репрезентативен примерок на општата популација. Некои од вработените повеќе се посветени кон мисијата на нивната организација отколку други; некои НПО менаџери може да се менаџери на компании кои се меѓу 500 најдобри, според списанието Fortune, а некои, пак, вработени едноставно чекаат да се пензионираат.

#### ***1.1.6.8. Трошоците за мобилизирање на средства на НПО се премногу високи***

Според некои анкети<sup>30</sup>, 43 проценти од Американците се согласиле дека НПО многу трошат. Така, трошоците за мобилизирањето на средства добиваат најмногу критики. На пример, тоа што најголемиот број луѓе го нарекуваат пошта за во смет (junk mail). Од аспект на мобилизирање на средства, тоа се нарекува директна пошта, и доколку не функционира добро, сите ние нема да ја добиваме постојано.

Едноставната вистина, за мобилизирањето на средства, е дека многу малку луѓе и компании донираат доколку не се прашани. Доколку НПО трпеливо чекаат да добијат донации што не ги побарале, тие ќе престанат да постојат многу брзо. Мобилизирањето на пари чини пари, и тоа за да се платат луѓето кои работат на мобилизирање, подготовка на брошури и писма за барање донации и поштарина. Овие напори не се потрошено време и пари. Тие се неопходни.

Најголемиот број организации што креираат стандарди за непрофитниот сектор, велат дека трошоците за мобилизирање средства и за менаџментот на организацијата, не треба да се поголеми од 40 проценти од вкупните трошоци на една НПО. Нормално, колку е поголема една НПО, толку е полесно да се контролираат трошоците.

#### ***1.1.6.9. Работењето за НПО е лесно***

Работењето за НПО не е полесно отколку работењето на кое било место. Работата си е работа. Луѓето што работат во НПО, остануваат и тие подолго на работа, земаат работа за дома и поминуваат непреспиеени ноќи како и другите луѓе. Секако, тие што работат за НПО имаат една предност. Тие работат за двојна крајна цел: работат за доброто на другите и за себе. На крајот на годината, НПО треба да заврши со позитива наместо негатива, но сепак е важно - дали НПО се приближува кон остварување на својата мисија. Можеби затоа се смета дека работењето за НПО е

---

<sup>30</sup> Hutton, Stan (2001), Frances Phillips, *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., стр. 306

лесно (не мора да има профит на крај на годината), но вработените во НПО сакаат да работат за нешто во што веруваат.

#### **1.1.6.10. Сите НПО, во суштина, се исти**

Луѓето, многу често зборуваат за непрофитниот сектор како да е тоа хомоген ентитет. Во реалноста, има многу повеќе разлики отколку сличности во непрофитниот сектор. На пример Каисер Перманенте, една од најголемите здравствени активности во светот се НПО. Или да се земе, на пример, Универзитетот во Харвард со донации од 14 милијарди и потоа тоа да се спореди со некоја локална НПО која се обидува да ја зачува животната средина и која со огромни потешкотии прибира и најмали донации.

#### **1.1.7. НПО во Република Македонија**

За да може да се разбере подобро непрофитниот сектор, во Република Македонија, добро е да земат предвид неколку основни информации за овој сектор - број на НПО, динамика на нивно формирање, полиња за делување, локација на делување, целни групи, број на членови, број на волонтери, финансирање, буџети со кои располагаат, итн.

Во 2003 година, во Република Македонија, имало 5590 регистрирани НПО според едната од двете форми - здруженија на граѓани или фондации<sup>31</sup>.

**Табела 1.7 - Број на регистрирани непрофитни организации во РМ**

Суд	Број на НПО	Суд	Број на НПО
Скопје 1	1544	Кочани	93
Скопје 2	740	Струмица	278
Битола	367	Делчево	66
Прилеп	289	Ресен	56
Куманово	242	Крушево	45
Охрид	223	Дебар	41
Штип	193	Радовиш	144
Гостивар	163	Берово	31
Велес	159	Свети Николе	94
Гевгелија	144	Неготино	61
Кичево	144	Виница	54
Струга	127	Крива Паланка	54

<sup>31</sup> Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испржжување на непрофитиот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ стр. 2

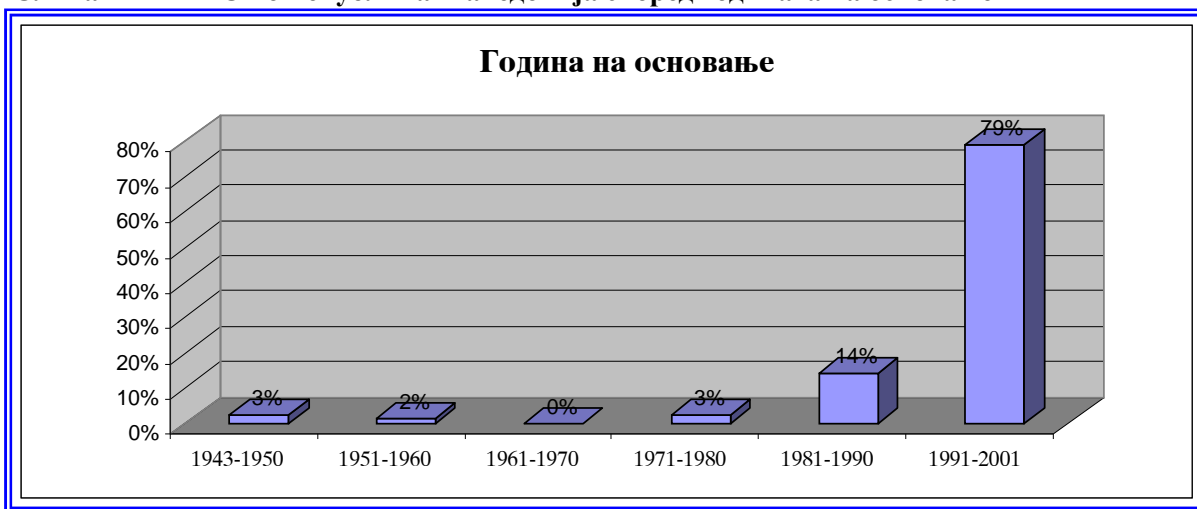


Кавадарци	125	Кратово	12
Тетово	101	<b>ВКУПНО</b>	<b>5590</b>

Извор: Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитиот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 2

Од табелата е евидентно дека најголемиот дел на НПО се наоѓаат во Скопје, речиси половина од вкупниот број. Според динамиката на формирање на НПО во Република Македонија, може да се забележи зголемена динамика на формирање на НПО со воведувањето на пазарната економија, т.е. по осамостојувањето на Република Македонија.

**Слика 1.9 - НПО во Република Македонија според годината на основање**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитиот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 6

**Слика 1.10 - НПО во Република Македонија според годината на основање 1998-2003**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитиот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 5

**Слика 1.11 - НПО во Република Македонија според годината на основање 1940-2002**



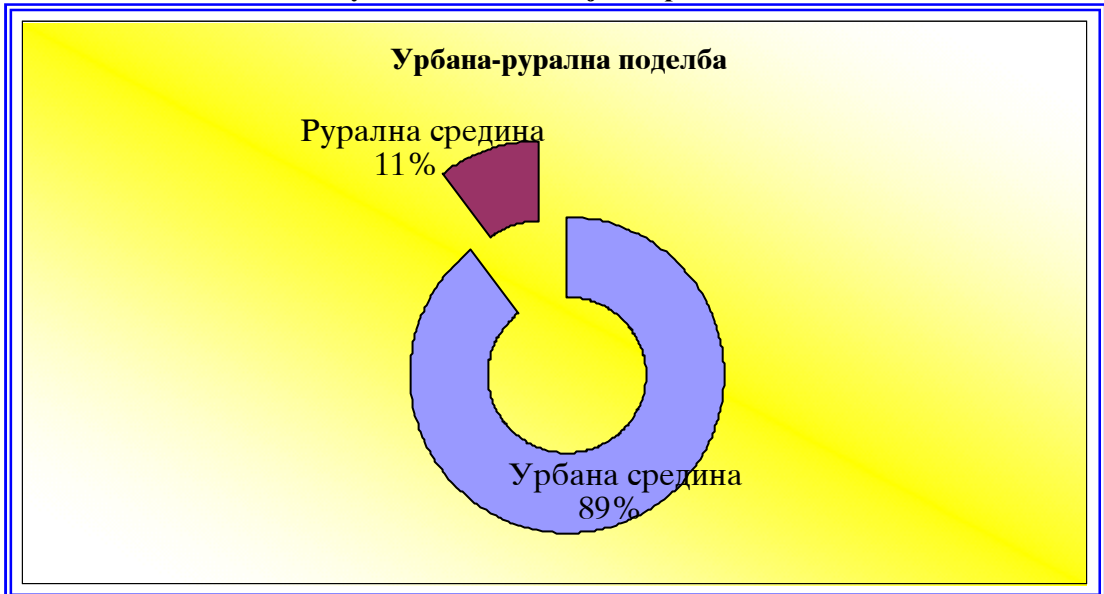
Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) Истражување на непрофитниот сектор во РМ, стр. 6

Интересен е трендот на креирање нови НПО во периодот 1990-2000 година, каде што според последниот графикон речиси 73% од вкупниот број на НПО е регистриран токму во овој период. Може да се констатира дека во Република Македонија имало своевиден бум во бројот на НПО кој по 2001 година драстично се намалува. Можен заклучок е дека веќе има доволен број на НПО што ги покрива поголемиот број сектори и дека слободата на граѓанското изразување и здружување беа најмногу искористени во периодот 1990-2001 година. Во следниот период, ќе биде интересно да се анализира колку од овие НПО реално се активни и навистина опстанале на пазарот.

Според територијата на делување, т.е. урбана-рурална средина, може да се забележи сериозна доминација на непрофитниот сектор во урбаните средини, што секако покажува простор за следно движење на непрофитниот сектор сè повеќе кон руралните средини, каде што потребите за вакви организации се поочигледни.

Иако може да се каже дека во руралните средини има помалку знаење, искуство, можности за финансирање, итн., сепак токму во руралните средини заедницата е поблиска, посплотена и многу почесто пофокусирана на одредена проблематика, а тоа кај менаџментот на НПО во Македонија, покажува потреба да се направат напори да се диверзифицираат активностите кон руралните средини каде што реално има голема потреба за решавање на голем број предизвици.

**Слика 1.12 - НПО во Република Македонија според местото на основање**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 8

Според целната група или областа на делување на непрофитниот сектор, може да се забележи дека сите клучни полиња на активности, кои ги има во развиените земји, се застапени и во Македонија.

**Слика 1.13 - Област на делување/целна група на НПО во Република Македонија**



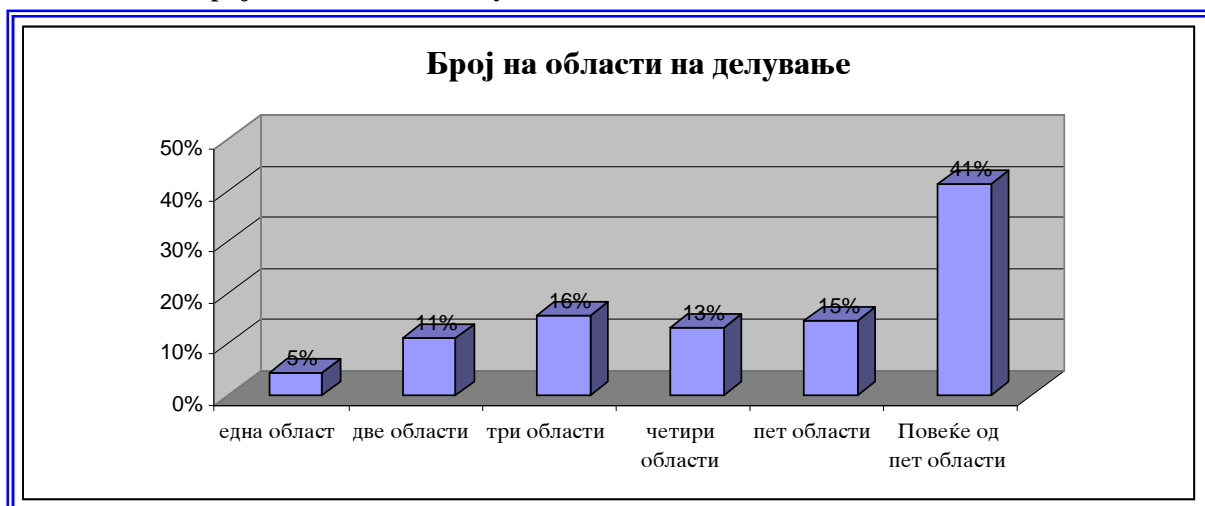
Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 3

Од графиконот на Сликата 1.13, може да се забележи дека бројот на НПО, во Република Македонија, во сферата на економијата (земјоделство, економија, туризам, финансиски услуги), достигнува 13% од вкупниот број на НПО, што е

задоволителен процент со оглед на фактот дека приватниот сектор е тој што го има примарниот мандат - да се занимава со економски активности. Очигледен е фокусот на некономските гранки (спорт/рекреација, жени, луѓе со посебни потреби, култура/уметност, животна средина/екологија, граѓанско општество, здравје, млади и студенти, социјални/хуманитарни, возрасни луѓе, човекови права, етнички групи) на кои отпаѓаат речиси 83% од бројот на НПО. Логичен е заклучокот дека непрофитниот сектор во Македонија се јавува како коректор на профитните организации и во оние области каде што економската логика, т.е. профитот не секогаш овозможува активности и конкретен ангажман.

Според бројот на активности, што ги покрива една НПО, може да се забележи дека најголемиот број на НПО работат во повеќе од една област, т.е. ретко се специјализирани и фокусирани само на една област.

**Слика 1.14 - Број на области на делување на една НПО**

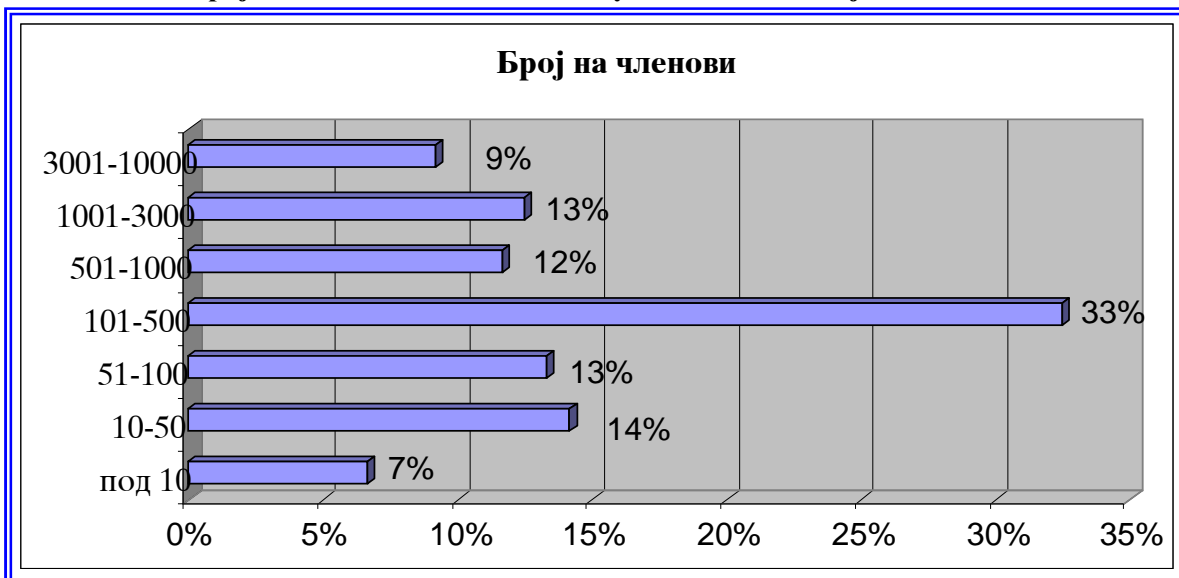


Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испржување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 4

Причините за ваквата ситуација е фактот дека има многу малку редовни извори за финансирање на НПО во одредена област и со цел да можат НПО да бидат одржливи и да опстанат, принудени се да работат во повеќе области. Најчеста причина за влегување во други области се можностите за финансирање што се достапни за таа област. Секако, голем дел од НПО делуваат локално, во заедницата во која постојат и се обидуваат да помогнат во повеќе области. Може да се заклучи дека на НПО, во Македонија, им треба поразновидна и поструктурирана стратегија и план за мобилизирање на средства во областа во која делуваат, сè со цел да можат да останат фокусирани на својата мисија и причината поради која се основани и постојат.

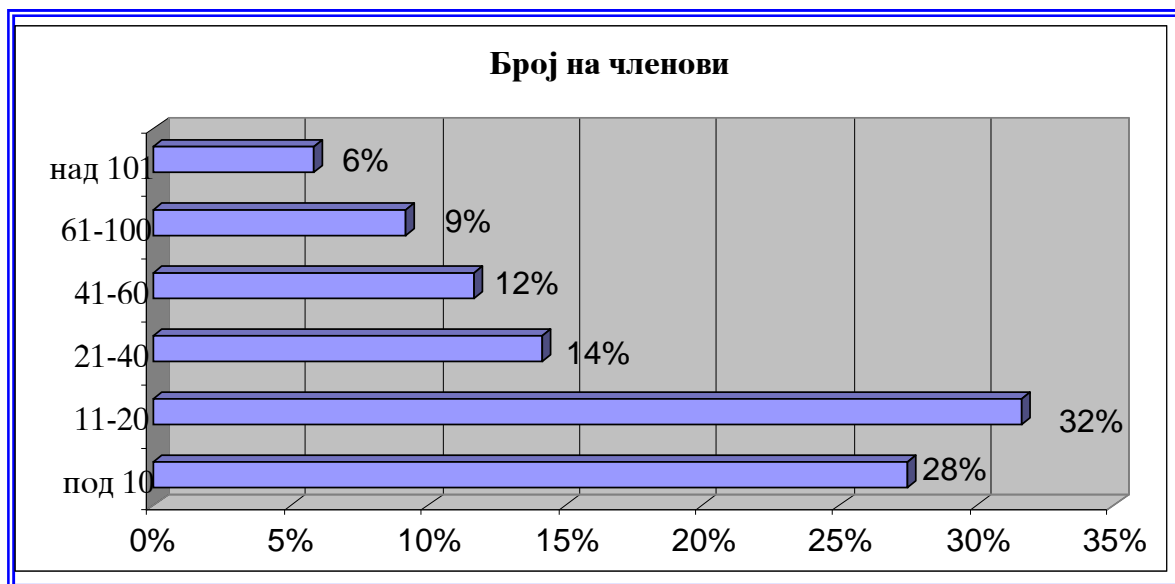
Од аспект на членовите со кои располагаат НПО, во Македонија може да се забележат контрадикторни податоци според бројот на членови и бројот на активни членови. Ако се анализира бројот на членовите, тогаш најголемиот број на НПО (32%) имаат меѓу 101-500 членови, додека кај бројот на активни членови најголем е од 11 до 20 (32%) и веднаш потоа од 1 до 10 (28%).

**Слика 1.15 - Број на членови на НПО во Република Македонија**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испитување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 11

**Слика 1.16 - Број на членови на НПО во Република Македонија**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испитување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 12

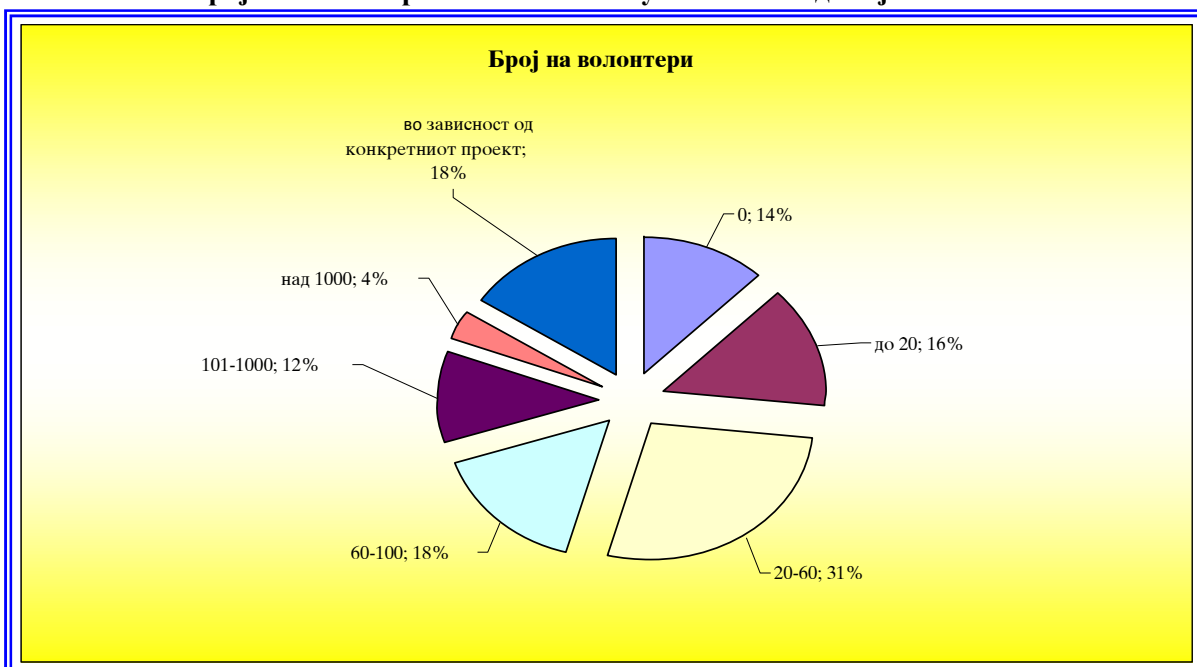
Овие показатели насочуваат кон потребата за посериозни програми, т.е. за активирање на членството кои менаџерите на НПО треба да ги развиваат во Македонија. Очигледен е просторот за подобрување во работењето со членовите и со нивното вклучување во активностите на самите НПО. Исто така, може да се

забележи дека многу мал број (6%) можат да сметаат на финансиска поддршка од своето членство, кое по дефиниција би требало да плаќа членарина.

Доколку се анализира старосната група на членовите, може да се забележи дека процентот на застапеност на младите (под 30 години) е релативно мал, т.е. околу 20% од активните членови<sup>32</sup>. Ова наведува на заклучок дека постои потреба менаџерите на НПО во Република Македонија, да работат на привлекување на поголем број млади членови.

Од аспект на бројот на волонтери, коишто непрофитниот сектор ги вклучува во своите активности, може да се забележи сличен тренд како и кај бројот на членови - т.е. членството се движи од 20 до 60 волонтери, а некаде до 20 волонтери.

**Слика 1.17 - Број на волонтери во НПО во Република Македонија**



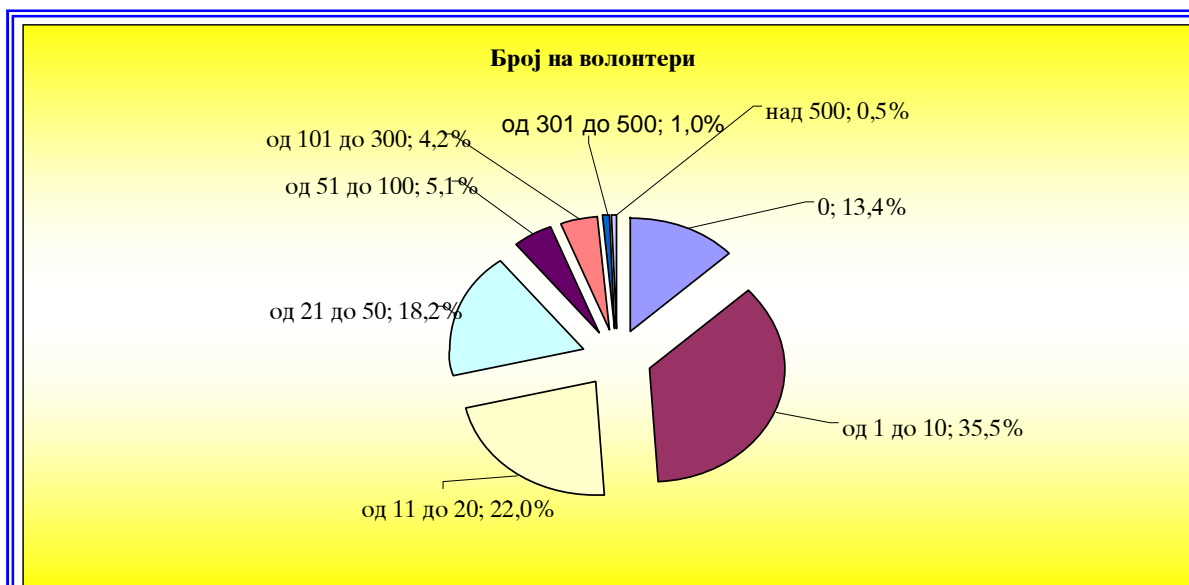
Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 13

Очигледна е потребата на менаџерите на НПО во Македонија, за дополнително усовршување за методите, техниките и алатките што се користат за привлекување на волонтери и развивањето на волонтерскиот дух кај луѓето. Секако, релевантен е и фактот дека кај граѓаните постои ниска свест за волонтирање. Според едно друго истражување<sup>33</sup>, 67,9% од испитаниците (граѓани), не навеле дека посветиле време во волонтерски активности во последниот месец; 16,1% работеле 1-5 часа, 7% работеле 6-10 часа и 9% работеле над 11 часа.

<sup>32</sup> Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Истражување на непрофитниот сектор во РМ*, стр. 12

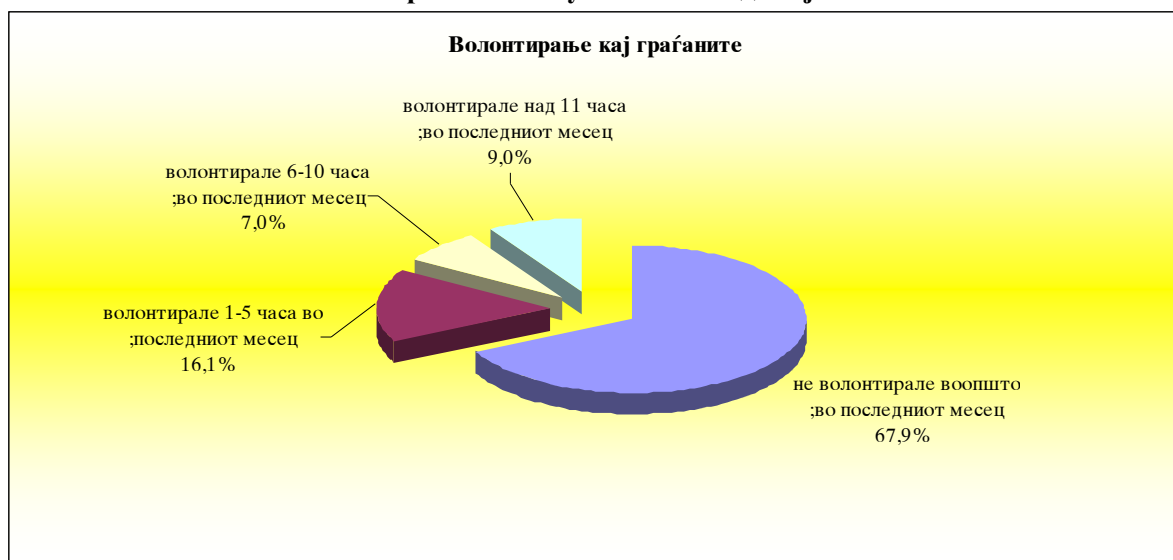
<sup>33</sup> ЦИВИКУС, МЦМС (2005), *Индекс на граѓанското општество во РМ*, стр. 4

**Слика 1.18 - Број на волонтери во Република Македонија**



Извор: Прилагодено според ЦИВИКУС и МЦМС, *Индекс на граѓанското општество во Република Македонија*, 2005, ЦИВИКУС, стр. 32

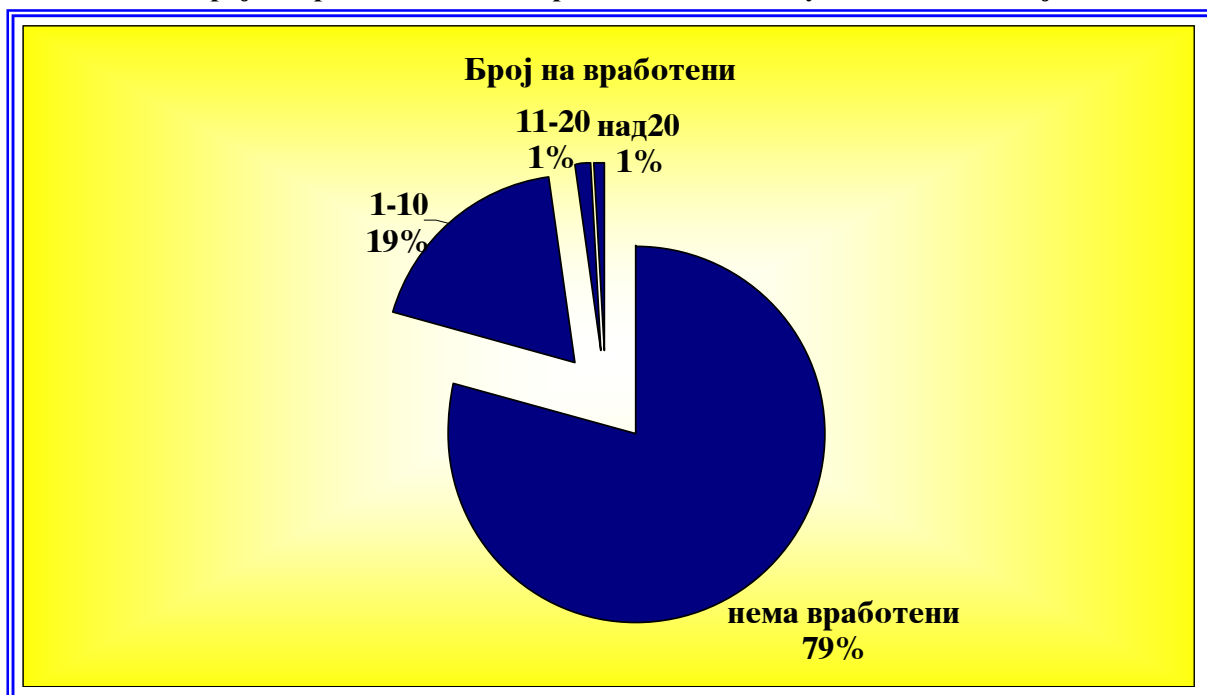
**Слика 1.19 - Свест за волонтирање во Република Македонија**



Извор: Прилагодено според ЦИВИКУС, МЦМС (2005), *Индекс на граѓанското општество во РМ*, ЦИВИКУС, стр. 35

Според бројот на вработени, се забележува огромна концентрација на НПО кои воопшто немаат вработени (79%), во споредба со оние кои имаат 1-10 вработени (19%).

Слика 1.20 - Број на вработени во секторот на НПО во Република Македонија



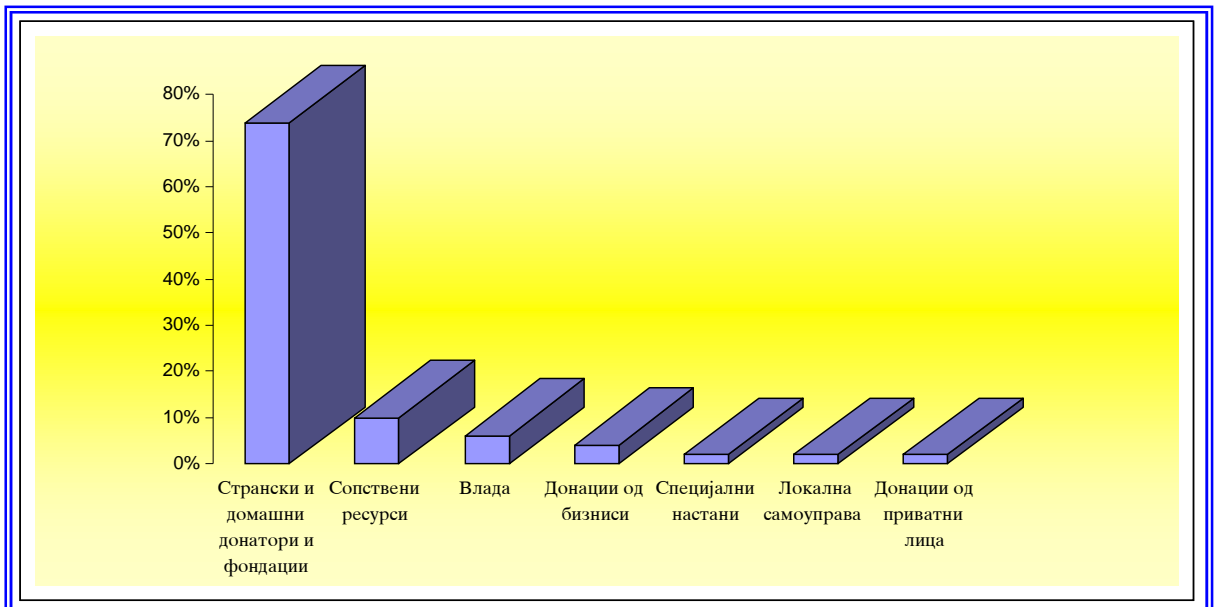
Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 14

Една од клучните причини, поради кои речиси 2/3 од НПО немаат вработени, е фактот дека немаат континуирани приходи, а тоа, пак, најверојатно произлегува од несоодветната поставеност на извршниот орган и недоволното искуство на менаџментот во дизајнирање и во реализирање на активностите за мобилизирање на приливи.

Ова може да се поткрепи и со графиконот даден подолу, каде што фокусираноста на НПО во Македонија, за финансиска поддршка, е очигледна преку грантови (дури 74% од буџетите), а процентите од бизнис заедницата се минорни, настани за мобилизирање на средства и донации од приватни лица. Оттаму, лекциите, добрите практики и искуството кое го имаат НПО во светот, особено во САД, треба да се пренесе и во Македонија со цел за диверзифицирање на изворите на средства и финансиските ресурси на НПО. Секако дека нема да биде лесно поради економската ситуација во која е Македонија, а и свеста на бизнисмените и индивидуите да допринесат или да донираат за добро на заедницата и средината во која живеат тие и нивните најблиски.

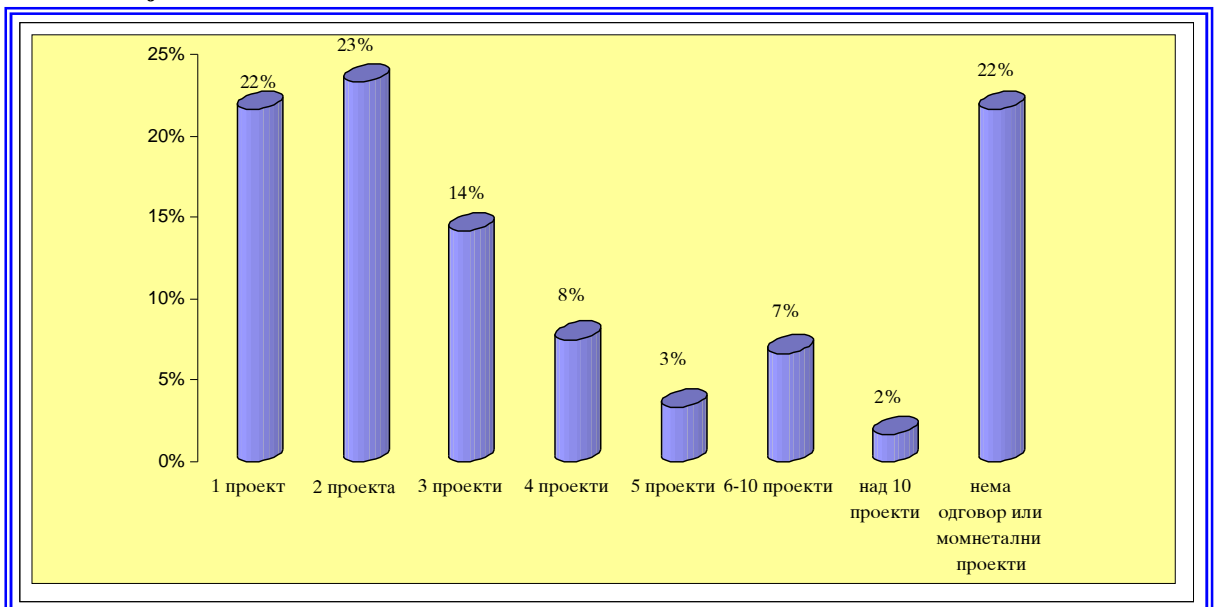


**Слика 1.21 - Извори на приходи на НПО во Република Македонија**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитиот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 16

**Слика 1.22 - Број на проекти од кои генерираат приходи НПО во Република Македонија**

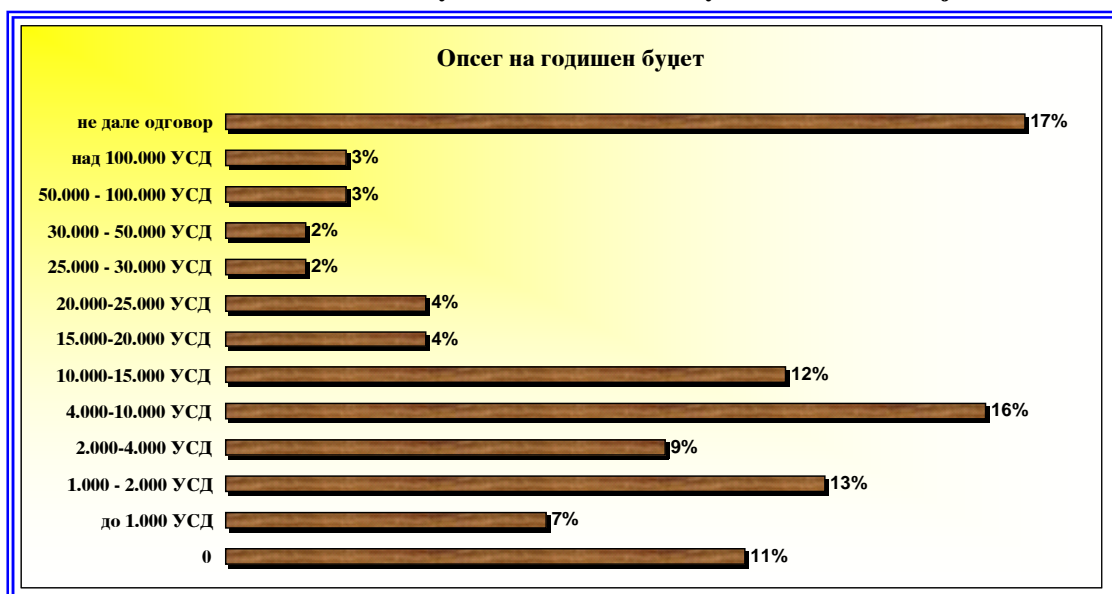


Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитиот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 17

Фактот дека најголем дел од НПО имаат по 1 проект, покажува дека сè уште треба да се работи за зголемување на капацитетите на НПО во Република Македонија, особено на менаџерскиот кадар како од аспект да генерираат стабилни и одржливи приходи така и од аспект како да менаџираат со финансиите на една НПО. Исто така, треба да се забележи фактот дека речиси 22% од испитаната група не сакала да даде одговор или воопшто немале проекти, а тоа наведува на заклучок дека или некои НПО не се доволно транспарентни или, пак, дека има значителен процент на НПО кои се многу малку активни.

Доколку се анализира опсегот на буџетот со кој располагаат НПО во Македонија, може да се забележи дека речиси 67% имаат годишен буџет до 15.000 САД \$ што навистина е малку и покажува релативно мали или никакви активности. Повторно може да се забележи висок процент на НПО кои не сакаат да одговорат на ова прашање, што покажува еден вид на затвореност или неподготвеност да се споделат финансиските информации дури ни со потенцијалните донатори, како што се Институтот за трајни заедници и МЦМС чии податоци се користени при овие истражувања.

**Слика 1.3 - Опсег на годишен буџет на НПО во Република Македонија**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 18

Според друго истражување, но сега од аспект на реализиран годишен буџет, може да се забележи дека дури 49% од НПО имале 0 реализиран буџет што реално ја отсликува економската моќ и опкружувањето во кое се наоѓаат и треба да се развиваат во Македонија.

Сепак, ова и претходните истражувања само го потврдуваат фактот дека НПО во Македонија треба да се менаџираат како што се менаџира приватниот сектор, применувајќи ги најсовремените техники за управување со организациите што се обидува да ги примени приватниот сектор во Македонија.

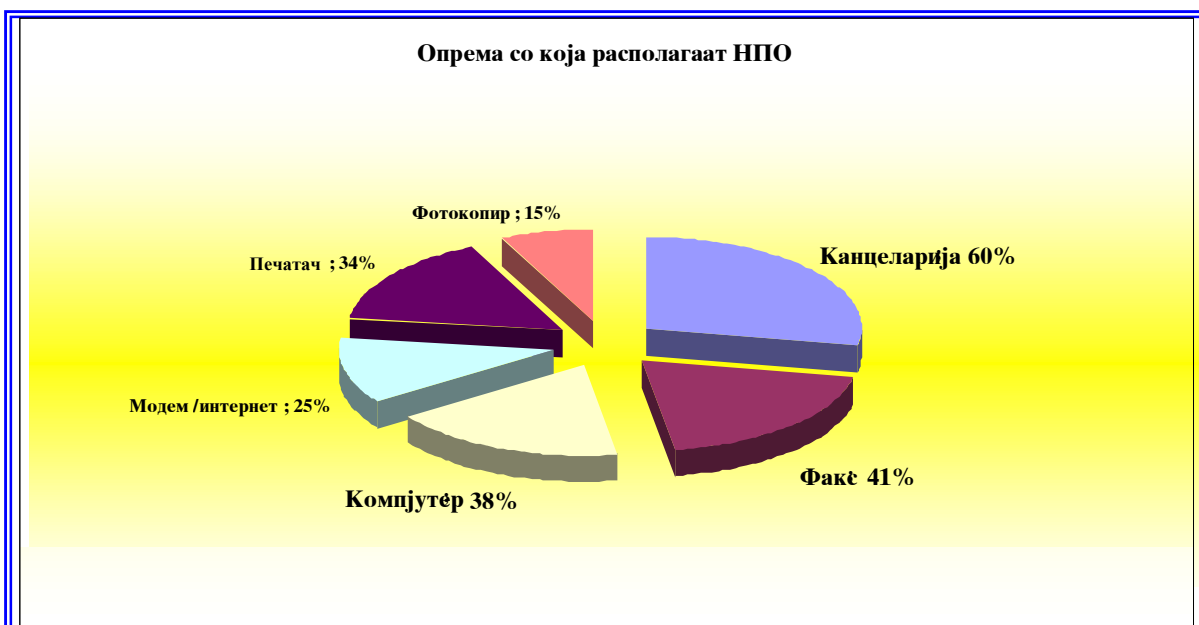
**Слика 1.24- Реализиран годишен буџет на НПО во Република Македонија во МКД**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испитување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 18

Според опремата со која располагаат НПО, може да се заклучи дека 40% од НПО немаат своја канцеларија, дека само 25% имаат интернет и дека само 38% имаат компјутер што покажува дека само дел од непрофитниот сектор ги има и ги користи, во денешно време, неопходните алатки за работа.

**Слика 1.25 - Опрема со која располагаат НПО во Република Македонија**



Извор: Прилагодено според Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испитување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 19

## 1.2. МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ (МЧР) ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Менаџментот на човечките ресурси (МЧР) е секако една од клучните области, функции и елементи на модерниот менаџмент. Има многу дефиниции за менаџментот, а една од наједноставните дефиниции на менаџментот е „Работата успешно да се заврши со помош на други луѓе“. Во самата основа на менаџментот е работите да бидат завршени од „други“ луѓе, бидејќи еден човек не може сам да направи сè што е потребно за да се задоволи една човечка потреба за производ или за услуга.

И профитните и јавните и непрофитните организации функционираат со помош на луѓе, т.е. вработени, така што дефинирањето на менаџментот на човечките ресурси, во сите овие видови на организации, значајно не се разликува. Сепак, фактот што голем дел на НПО функционираат со помош на волонтери, кои во основа не се вработени во организацијата, го прави МЧР на НПО специфичен. Оваа и останатите разликите, што се појавуваат во специфичностите на примената на основните концепти, методи и алатки на човечките ресурси во НПО, го анализираме во следната глава. За таа потреба, при дефинирањето на МЧР ќе го користиме зборот организација која ги вклучува НПО.

Соодветно, во самата основа на менаџментот е да се раководи со „другите луѓе“ и оттаму е важноста на менаџментот на човечки ресурси за една организација, без оглед дали е профитна или непрофитна. Секогаш кога треба други да се вклучат во една работа се јавува потреба од менаџмент на човечките ресурси. Човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага една организација<sup>34</sup>.

МЧР може да се анализира од повеќе гледни точки:

1. МЧР како научна дисциплина.
2. МЧР како менаџерска функција.
3. МЧР како деловна функција.
4. МЧР како филозофија на менаџментот.

---

<sup>34</sup> Бојациевски, Димитар, Ефтимов, Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 20

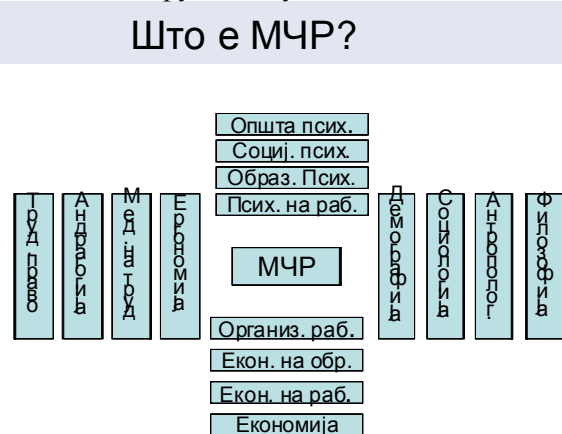
### 1.2.1. МЧР како научна дисциплина

Бидејќи постои организирано знаење за областа, МЧР е научна дисциплина; постојат хипотези, начела, концепции, методи и теории. Целта на секоја научна дисциплина е да одговори - зошто нешто се случува на начинот на кој се случува.

Организираното знаење за МЧР се заснова на практиката и на најдобрите практики при функционирање на организациите во изминатите 2000 и повеќе години. Тоа што лидерите, кралевите, владетелите и менаџерите го применувале во практика е систематизирано и сублимирано во знаење кое може да се пренесе на следните генерации – а тоа е основа на секоја научна дисциплина.

МЧР, како научна дисциплина, претставува област на истражување и организирање на знаење насочено кон разбирање, предвидување, насочување и развој на човековото однесување и потенцијал во организациите.

Слика 1.26 – МЧР и другите научни дисциплини



МЧР, како научна дисциплина, ги црпи знаењата од многу други научни дисциплини кои го допираат или го анализираат човечкото однесување на работното место, но и надвор од него. На пример, МЧР ги соединува знаењата акумулирани во следниве области:

Извор: Мацовски, Јован, обука за барање работа, Скопје, 2009

Филозофија	Општа психологија	Трудово право	Организирање на работата
Антропологија	Социјална психологија	Андрагогија	Економија на образование
Социологија	Образовна психологија	Трудова медицина	Економика на работата
Демографија	Психологија на работа	Ергономија	Економија

### **1.2.2. МЧР како менаџерска функција**

МЧР е една од основните функции на менаџментот заедно со: планирање, организирање, контролирање, насочување, мотивирање, одлучување, координирање, комуницирање, раководење, итн<sup>35</sup>.

МЧР како менаџерска функција се фокусира да се обезбедат квалитетни луѓе, да се мотивираат, образуваат и да се развијат за да постигнуваат високи резултати и дадат придонес во остварување на целите на работењето – прилив и профит. Во денешно време, една од основните карактеристики на успешните менаџери е да одберат, тренираат и да оспособуваат високопродуктивни вработени.

### **1.2.3. МЧР како деловна функција**

Во организациите, МЧР се наметнува и како наследник на една од деловните функции или сектори во секоја организација – кадровската функција која освен административното работење со вработените (нивното пријавување, одјавување, боледувања, одмори, издавање потврди, итн.), во последните 40 години се проширува и прераснува во сектор или оддел за човечки ресурси.

Овој сектор, како деловна функција, освен административното работење поврзано со вработените, вклучува работи и задачи поврзани со луѓето, нивно прибавување, избор, образование и други активности за задржување и развој на вработените. За МЧР како деловна функција, ќе зборуваме подетално во делот 1.3 Цели, функции и носители на менаџментот на човечки ресурси во непрофитните организации.

### **1.2.4. МЧР како филозофија на менаџментот**

Во последните 40 години, дојде до важно менување на гледиштата во деловниот свет – профитниот сектор го заклучи тоа што НПО од самиот почеток на своето постоење го знаеја – луѓето се најважниот ресурс и потенцијал на секоја организација. Тоа е можеби затоа што НПО немаат опрема, производи, продажба, а имаат луѓе коишто работат напорно за да ја остварат мисијата, целите и плановите на НПО.

Приватниот сектор помина низ фазите во кои беше најважно да се:

---

<sup>35</sup> Шуклев, Бобек, (1999), *Менаџмент*, III издание, Економски факултет, Скопје,

- Произведе – до 1950-тите години на минатиот век, технологијата, опремата и капиталот за да се купат, беа клучна конкурентска предност;
- Продаде – после 1950-тите години на минатиот век, маркетингот и продажбата беа клучни за успехот и за развојот на организациите, бидејќи технологијата, опремата и капиталот, станаа достапни и конкуренцијата се зголемуваше.

Во последните 40 години, сè уште е важно да се произведе, да се има маркетинг и да се продаде, но фокусот се сврти кон еден ресурс кој беше неоправдано занемарен во приватниот сектор – вработените. Се сметаше дека, ако се има добра опрема, најнова технологија, капитал, агресивен маркетинг и продажба - ќе бидеш успешен. Луѓето се сметаа за евтин и брзо заменлив ресурс. Но, целата конкуренција многу брзо можеше да ја ископира опремата, технологијата, да обезбеди капитал и да направи агресивен маркетинг и продажба.

Конечно стана евидентно дека и опремата и технологијата и маркетингот и продажбата зависат од квалитетот и од продуктивноста на луѓето што ги обавуваа овие функции. Квалитетните и обучени луѓе стануваа сè побарани и поретки на пазарот и нивната цена растеше. Се увиде дека клучната конкурентска предност лежи токму во занемарениот потенцијал на вработените во организацијата, односно како тие ќе ја користат опремата, дали ќе развијат нова технологија која потешко се копира, како и каде ќе го насочат капиталот, колку добро ќе постават и ќе го спроведат маркетинг мисокот, и на крајот, колку добро и мотивирано ќе ги продаваат услугите и производите на својата компанија.

Питер Дракер тоа го опишува вака – „На крајот на денот, единствено можеме да се потпреме на луѓето“<sup>36</sup>.

Сето ова ја менува филозофијата и пристапот на менаџментот кон луѓето и кон МЧР. Луѓето стануваат најважниот ресурс и потенцијал на една организација и клучна стратегиска и конкурентска предност. Соодветно,

Слика 1.27 – МЧР како филозофија на менаџментот



Извор: Мацовски, Јован, обука за барање работа, Скопје, 2009

<sup>36</sup> Drucker, Peter F. (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York

приматот на „иновациите на прво место“ и „потрошувачите на прво место“ кои го држеа производството и маркетингот до 1980-тите години на минатиот век, се надополни со уште еден клучен сегмент – „вработените на прво место“, токму затоа што тие вработени ги креираат иновациите и ги услужуваат потрошувачите. Можеме да имаме најдобар производ и одличен маркетинг микс, но ако вработениот кој комуницира со клиентите не е на соодветно ниво, веројатноста за неуспех е голема.

Финално, филозофијата на менаџментот се промени од „вработуваме луѓе да работат ЗА нас“ во „вработуваме луѓе да работат СО нас“<sup>37</sup>. Целта на денешниот МЧР е верност и приврзаност, а не потчинување на вработените.

Како резиме, од досега кажаното, од мноштвото дефиниции за МЧР ќе издвоиме една за која сметам дека ги опфаќа сите аспекти на МЧР и во профитните и во НПО:

МЧР претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратемиските цели на организацијата<sup>38</sup>.

### **1.3. ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ И НОСИТЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Главната цел на МЧР во НПО е да овозможи организацијата да ги остварува целите со вистински луѓе на вистинско место и во вистинско време. Со оглед на тоа дека целите не можат да бидат остварени без луѓе, МЧР своите активности и функции ги фокусира на најважниот ресурс на секоја организација, профитна или непрофитна – на луѓето.

Функциите се однесуваат на задачите и на одговорностите што се спроведуваат и во малите и во големите НПО, а кои се однесуваат на човечките ресурси. Според Society for Human Resource Management (SHRM), основните функции на МЧР се:

1. Планирање, регрутирање и селекција на човечките ресурси
  - Спроведување на анализа на работните места.

---

<sup>37</sup> Drucker, Peter F. (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York

<sup>38</sup> Бојациевски, Димитар, Ефтимов, Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 21



- Предвидување на идните потреби за вработени соодветно на стратешкиот и оперативниот план на организацијата<sup>39</sup>.
  - Осигурување дека организацијата во вистинско време и место располага со вистинските луѓе.
  - Бројот и квалитетот на луѓето да одговара на сегашните потреби и годишните и стратешките планови на фирмата.
  - Креирање на база на идни потенцијални вработени.
  - Изготвување на креативни огласи за привлекување на вистинските луѓе за слободните работни места.
  - Тестирање на кандидатите.
  - Селекција на кандидатите.
2. Развој на човечките ресурси
- Воведување и обучување на вработените.
  - Дизајнирање и спроведување на развојни програми за менаџери и за вработени.
  - Градење на ефективни тимови во рамките на организациската структура.
  - Креирање на системи за мерење на перформансите на индивидуалните вработени.
  - Помагање на вработените во развивањето на кариерни планови.
3. Плати, придонеси и бенефиции
- Дизајнирање и спроведување на системи за плати, придонеси и други бенефиции за сите вработени.
  - Осигурувањето на платите и придонесите се фер и конзистентни.
4. Здравје и безбедност
- Дизајнирање и спроведување на активности за осигурување на здравјето и безбедноста на вработените.
  - Давање поддршка на вработените околу нивните лични проблеми кои влијаат врз нивните перформанси на работењето.
5. Трудово право
- Посредник меѓу НПО и вработените.
  - Дизајнирање на систем за дисциплинирање и жалби.
6. Истражувања во врска со човечките ресурси
- Обезбедување база на податоци за човечките ресурси.
  - Дизајнирање и спроведување на комуникациски систем со сите вработени.

---

<sup>39</sup> Бојациевски, Димитар, Ефтимов, Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 21

Според American Society for Training and Development (ASTD) клучните функции и области на човечките ресурси во една НПО се:

**Слика 1.28 Трчалото на човечките ресурси**



Извор: Прилагодено според: American Society for Training and Development (1982), *Training and Development Journal*

Носител на функцијата на МЧР во НПО е секако целокупниот менаџмент на организацијата – врвен, среден и линиски, при што поддршката, знаењето и алатките ги добива од секторот за ЧР (доколку постои).

Кај микро, малите, па и средните НПО, овие функции се составен дел на некој друг сектор или се вклучени во еден човек кој има уште многу други ингеренции што доведува овие НПО да имаат слаб или недоволно развиен систем на ЧР (човечки ресурси).

Кај средните и големите НПО, носител на функцијата е целокупниот менаџмент со поддршка од оддел, сектор или служба за ЧР, која е екипирана со

директор/менаџер/шеф за ЧР и тимови поделени според области (кадрово, едукација и развој, правни работи, итн.).

Во менаџментот на една НПО, ЧР стануваат еднакво важен ресурс како и сите останати сектори, и затоа местото на ЧР во менаџментот е во втората линија – веднаш зад самиот врвен менаџмент на организацијата. Следствено, директен претпоставен на секторот за ЧР, во најголем број на случаи, е самиот извршен директор што од многу одамна е практика, да речеме, со секторите за финансии, производство, маркетинг и продажба.

#### **1.4. МЕСТОТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАџМЕНТ НА НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Компонентата за ЧР (човечки ресурси), веќе е составен дел на стратешкиот менаџмент на секоја организација. Јасно е дека стратешките насоки на организацијата зависат од видот на мисијата на самата организацијата. Приватниот сектор има јасна причина за своето постоење – профит и финансиски придобивки за сопствениците и акционерите преку задоволување на потребите на една или на повеќе целни групи.

Во последните децении, речиси секоја профитна организација креира своја мисија и визија во која не се споменува основата на постоењето на профитната организација – правењето профит, туку се споменуваат сосема различни крајни цели, како што се задоволување на потребите на клиентите, задоволни и среќни клиенти, општествена одговорност, грижа за животната средина, итн. Очигледно е дека овој пристап на креирање мисија и визија е преземен од НПО, кои немале, немаат и нема да имаат друга цел (како на пример профит).

НПО имаат само мисија и во зависност од неа се одредува и стратешката одредница - како да се оствари таа мисија. Во светот, секоја организација постои со некоја цел и таа цел може да се нарече различно - стратешка цел, визија или мисија. Логично е дека стратешката цел е секогаш насочена кон надвор од организацијата, па соодветно на тоа и луѓето во организацијата не можат да бидат стратешка цел сами по себе. Но, тие во организацијата се единствениот начин - како организацијата да ја оствари својата цел. Без вработени организациите не би ни постоеле затоа што ќе нема кој да ја исполни или да ја оствари стратешката цел.

Токму затоа, веднаш под стратешката цел или стратегиските цели за постоење на организацијата следат тактичките цели коишто одговараат на прашањето - како да ја оствариме стратегиската цел? Долго време во овие тактички цели на прво место беа парите, технологијата, маркетингот, иновациите, истражувањата и развојот и други исклучително важни работи за остварување на стратегиската цел. Но, работите се менуваат и во последните 40 години – ЧР го заземаат приматот и клучната алка за остварување на стратешката цел, одговарајќи на прашањето – кој ќе ја оствари стратешката цел? Дури и најдобрите стратегии се бесмислени, доколку вработените ги немаат вештините и способностите да ги остварат или, ако работните места не се дизајнираат според постоечката структура на вработените<sup>40</sup>.

Доколку се анализира поврзаноста на процесот на стратешкиот менаџмент и МЧР, може да се забележат неколку практики кои постојат во организациите (делумно под влијание и на фазата на развој на организацијата во својот животен циклус и големината на организацијата):<sup>41</sup>

- **Непостоење на поврзаност** – во процесот на стратешко планирање, ЧР воопшто не се вклучени – планот се прави без да се земе предвид инпутот од одделот за ЧР кој најверојатно не е ни соодветно развиен и ги обавува само административните активности.

Ова било карактеристично до 1930-тите години од минатиот век, но денес е присутно кај микро, малите, па дури и средните, а особено кај фамилијарните организации.

- **Еднонасочна поврзаност** – во процесот на стратегиско планирање, врвниот менаџмент ја дефинира стратегијата и стратегиските цели (годишни или неколкугодишни). Потоа ја распределуваат на одделните функции во организацијата кои, пак, треба да изработат функционални стратегии со која ќе допринесат за остварување на стратегијата на целата организација.

Ова е специфично за организации каде што секторот за ЧР е во зародиш и менаџерот за ЧР не е доволно оспособен или можеби доволно искусен за да се наметне на врвниот менаџмент како партнер во процесот на

---

<sup>40</sup> Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen (1996), *Strategic Management*, Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.,

<sup>41</sup> Бојациевски, Димитар, Ефтимов, Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 40

стратегиското планирање или, пак. свесноста за развојот и важноста на ЧР, кај врвниот менаџмент, е на многу ниско ниво.

- **Двонасочна поврзаност** – во процесот на стратегиско планирање, тимот за изработка на стратегиските планови и цели го бара мислењето и предлозите на секторот за ЧР. Во овој процес, најчесто прво тимот развива неколку стратегиски опции и за секоја опција бара мислење и сугестии од секторот за ЧР за секоја од можните сценарија; потоа, кога ќе ја одбере стратегијата која е најсоодветна за НПО, бара од секторот за МЧР да ја доразработи и доразвие сопствената функционална стратегија за ЧР. Во овој случај, процесот на стратегиско планирање и ЧР меѓусебно се зависни и во силна корелација<sup>42</sup>.

Ова е специфично за НПО, во кои секторот за МЧР е во средна фаза на развој – постои искуство и способност да се наметне на врвниот менаџмент како партнер во процесот на стратегиското планирање. Свесноста на врвниот менаџмент за ЧР, кај овие организации, е во подем и потребно е време за да се продлабочи таа свесност и да прерасне во филозофија на врвниот менаџмент.

- **Повеќенасочна поврзаност** – во процесот на стратегиското планирање, менаџерот на ЧР е еден од членовите на тимот кој активно учествува во процесот на стратегиското планирање што овозможува вклученост на ЧР во самото креирање на стратегијата. Во овој случај, самата стратегија е изработена имајќи ги на ум сегашниот човечки потенцијал и идните потреби и можности на пазарот на трудот.

Ова е специфично во организации во кои свесноста за важноста на ЧР, во една организација, е на највисоко ниво и во која постои едуциран, искусен и посветен менаџер и тим на ЧР. Ова е најчесто присутно во мултинационалните организации, но има сè повеќе примери во кои средните компании го лоцираат местото на ЧР во самиот стратегиски менаџмент на организацијата.

Можеме да заклучиме дека ЧР можат да дадат најголем придонес тогаш кога се вклучени во самиот процес на дефинирање на стратегијата на самата организација, за да му помогнат на врвниот менаџмент да одбере стратегија за која организацијата

---

<sup>42</sup> Бојациевски, Димитар, Ефтимов, Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 41

има најголем потенцијал или за која може да обезбеди човечки потенцијал во квалитет, време и место, како што налагаат стратегиските цели.

### **1.5. ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Стратегискиот менаџмент на човечките ресурси (СМЧР) е извонредно важен сегмент во стратегискиот менаџмент на една НПО. Повеќе автори различно го дефинираат СМЧР:

Стратешкиот МЧР е процес на поврзување на функцијата на ЧР со стратешките цели на една организација, со цел да се подобрат резултатите од работењето<sup>43</sup>.

СМЧР претставува формулирање и извршување на МЧР политиките и практиките кои произведуваат способности и однесувања кај вработените, неопходни за постигнување на стратегиските цели на организацијата<sup>44</sup>.

СМЧР претставува пристап на донесување одлуки што се однесуваат на односите со вработените и нивната регрутација, обука, развој, наградување, управување на нивниот учинок, како и на МЧР стратегиите, политиките и практиките, притоа секогаш имајќи ги предвид организациската стратегија, планови и цели<sup>45</sup>.

Друга дефиниција на СМЧР е интегрирање на одлуките за луѓето, со одлуките за резултатите кои се обидува да ги оствари организацијата<sup>46</sup>. Со интегрирање на МЧР во планирачкиот процес на една НПО и потенцирање на активностите на ЧР кои ја подржуваат пошироката мисија на организацијата и градењето на силна врска меѓу ЧР и менаџментот, НПО се во можност да осигураат МЧР да придонесува кон остварување на мисијата и менаџерите да бидат одговорни за нивните МЧР одлуки.

СМЧР е пристап кон МЧР кој овозможува стратегиска рамка за поддршка на долгорочните цели и резултати на организацијата. Овој пристап се занимава со долгорочните активности поврзани со луѓето и макроаспектите на структурата,

---

<sup>43</sup> Bratton, John; Gold, Jeff, (2012) *Human Resource Management, Theory and Practice*, Palgrave Macmillan

<sup>44</sup> Dossler G. (2008), *Human Resource Management*, 11<sup>th</sup> ed. Pearson Education, стр. 86

<sup>45</sup> Бојаџиевски, Димитар, Ефтимов, Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 45

<sup>46</sup> U.S. Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness, *Strategic Human Resource Management, Aligning with the Mission*, September 1999

квалиетот, културата, вредностите, посветеноста и поврзување на ресурсите со идните потреби<sup>47</sup>.

Бохал и Пурцел<sup>48</sup> посочуваат дека СМЧР е посветен на објаснувањето - како МЧР влијае на остварувањата на организацијата. Тие, исто така, аргументираат дека стратегијата не е исто што и стратегиското планирање:

- Стратегиското планирање е формален процес што го прават најчесто поголемите НПО кои дефинираат како нештата ќе бидат сработени.
- Стратегијата, напротив, постои во сите НПО – дури и да не е ставена на хартија и јасно артикулирана – таа го дефинира организациското однесување и како таа ќе се справи со околината.

Општо кажано, СМЧР постои за да ги поврзува луѓето систематично со организациите; уште поспецифично, СМЧР ги интегрира стратегијата за МЧР со организациските стратегии<sup>49</sup>. Соодветно, СМЧР е заснован врз принципите на МЧР кои го вклучуваат концептот на стратегијата. Така, ако МЧР е сеопфатен пристап во менаџирање со луѓето, СМЧР осигурува ова менаџирање со нив да е направено на планиран начин што ги обединува организациските цели со политиките и со активностите.

## **1.6. УЛОГИТЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ**

Улогите на МЧР, во стратегискиот менаџмент, варираат од организација до организација. Распонот на улогите се движи од целосна вклученост во тимот на изготвување на стратегијата на организацијата до самото извршување на стратегијата, развиена од врвниот менаџмент или од стратегискиот тим.

МЧР во стратегискиот менаџмент може да има две улоги<sup>50</sup>:

- **Улога на стратегиско формулирање**

---

<sup>47</sup> CIPD, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/strategic-human-resource-management.aspx>

<sup>48</sup> BOXALL, P. and PURCELL, J. (2003) *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

<sup>49</sup> ASTON CENTRE FOR HUMAN RESOURCES (2008) *Strategic human resource management: building research-based practice*. London: CIPD

<sup>50</sup> Бојаџиевски, Димитар, Ефтимов Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 45

Во рамките на оваа улога, сè поголем дел од менаџерите за ЧР се вклучени во процесот на формулирање на стратегијата на организацијата и тоа најчесто на еден од следниве два начина:

- Оценка на опкружувањето. Во оваа функција, МЧР работи заедно со стратегискиот тим на дефинирање на елементите во опкружувањето поврзани со луѓето и како тие можат да влијаат на организацијата и на стратегијата, со што ЧР имаат консултативна улога. Опкружувањето понатаму се дели на интерно и на екстерно.

- *Интерно опкружување* – со какви човечки ресурси располагаме и како сегашната структура на искуство, способности и вештини може да се одрази на идните стратегиски цели. Ова налага и анализа на интерните предности и слабости на ЧР која е клучна за тимот што ја дефинира стратегијата за да знае кои се капацитетите на ЧР.

- *Екстерно опкружување* – како демографските промени, миграцијата и другите фактори, можат да влијаат на сегашните и на идните ЧР; со какви ЧР располага конкуренцијата; како се движењата на платите во одредена професија, итн. Сите овие информации се важни за тимот што ја изготвува стратегијата за да може соодветно да го анализира целокупното екстерно опкружување.

- Формулирање на организациската стратегија

Оваа улога се случува кога претставникот на секторот или одделот за ЧР е дел од тимот за изготвување на стратегијата на организацијата со што ЧР имаат рамноправна улога во процесот на стратегиско формулирање. Ова е најквалитетната улога која ЧР може да ја имаат во стратегискиот менаџмент на една организација, така што клучен предуслов е свесноста на врвниот менаџмент за важноста на човечките ресурси за досегашниот и за идниот развој на организацијата. Со оваа улога, ЧР учествуваат во сите фази на формулирање на стратегијата - од креирање на визија и мисија, преку анализата на опкружувањето, па сè до креирање на нова мисија и визија, формулирање на стратегија за исполнување на таа визија и мисија, дефинирање на стратегиски цели, вклучително и следење на имплементацијата на стратегијата.

- **Улога на стратешко извршување**

Независно во кое од горенаведените сценарија учествувал одделот за ЧР при формулирање на стратегијата, тој дефинира сопствена стратегија за извршување на организациската стратегија. Одделот за ЧР треба да осигура дека ќе располага



со соодветен број вработени, со соодветни вештини, способности, знаења и однесувања неопходни за извршување на сопствената стратегија<sup>51</sup>.

Постојат пет важни варијабли што ја одредуваат успешноста на стратегиското извршување<sup>52</sup>:

- Организациска структура.
- Обликување на работните задачи.
- Селекција, обука и развој на вработените.
- Системот на плаќање.
- Видот на информациите и информацискиот систем.

Менаџерот за ЧР директно е одговорен за три од овие пет варијабли – обликување на работните задачи, селекцијата, обуката и развојот на вработените и системот на плаќање, а може индиректно да влијае врз останатите две – организациската структура и информацискиот систем.

- Преку анализата на работното место, се доаѓа до обликување на работните задачи на секое работно место кое е важен елемент за спроведувањето на стратегијата.
- Преку процесите на регрутација, селекција, воведување во работа, обука, развој и управување со кариерата, МЧР овозможува организацијата да располага со вистински луѓе, на вистинско место во вистинско време.
- Преку развивање на соодветен систем за плаќање и наградување МЧР треба да постигне вработените да се фокусираат и ги остварат зацртаните стратешки цели и планови.

---

<sup>51</sup> Бојациевски, Димитар, Ефтимов Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 45

<sup>52</sup> Noe A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006), *Menadzment Ljudskih Potencijala*, Mate Zagreb, стр 52

## ГЛАВА II, ОСНОВНИ ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. УЛОГАТА НА ЛИДЕРИТЕ ВО НПО

На самиот почеток, интересно е да направиме мала споредба меѓу способностите, улогите и барањата на менаџерите во НПО и во профитните организации.

Една од спецификите на извршните директори на НПО, секако е способноста за работа со луѓе, особено волонтери кои не работат за плата, туку за самодоказување, учење, стекнување искуство или за помагање во остварувањето на мисијата на НПО. Значи, менаџерот не може да се наметне со вообичаениот авторитет и пристап - „работи како што треба и како што ти велам, инаку следува намалување од плата или бркање од работа!“ Овој принцип може да важи само за оние НПО кои имаат вработени со полно работно време, а нив ги има приближно 1/5 од вкупниот број на НПО<sup>53</sup>.

Другата специфика е тоа што НПО немаат акционери или основачи на кои на крајот на месецот или кварталот треба да им дадат отчет за работењето и остварувањето на профитот. Во НПО има други и многу повеќе важни субјекти на кои треба да им се даде отчет: членовите, извршниот орган, партнерите, донаторите, таргет групите, локалната самоуправа, локалната јавност и јавноста воопшто. Значи, менаџерот во НПО има потешка задача да балансира и да опслужува повеќе значајни засегнати страни отколку акционерите и основачите.

Извршните директори на НПО мораат да знаат една работа многу подобро од менаџерите на профитните организации - обезбедувањето средства. Ако профитните организации можат да обезбедат средства преку продажба на производи и услуги и преку позајмици од финансиски институции, НПО имаат сериозни проблеми при обезбедување приливи од овие два извора. Но, имаат една стратешка предност - средства од донатори и спонзори. Значи, делот на мобилизирање средства е различен и потежок кај НПО.

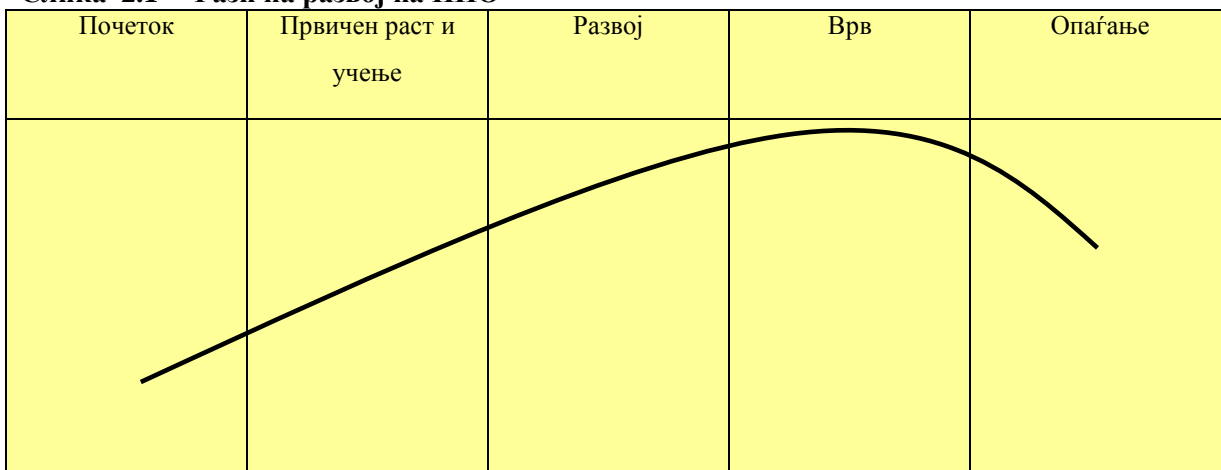
---

<sup>53</sup> Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитниот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ, стр. 14

Во секој случај, без добар и квалитетен менаџмент нема добра организација, т.е. без оглед дали е профитна, непрофитна, па дури и јавна.

Доколку се зборува за развојот на НПО, може да се тргне од теоријата на животен тек, во кој како и секоја профитна организација, и НПО има свој животен тек.

**Слика 2.1 – Фази на развој на НПО**



Извор: Прилагодено според Dr. Ichak Adizes, *Managing Corporate Life Cycles*, 2nd Edition, Adizes Institute, 2004, стр. 10

Развојот на една НПО, од самото нејзино основање, е предодредено од лидерството и од менаџментот на НПО. Без модерен менаџмент НПО нема да може да опстане и да успее да ја исполни својата мисија. Успешниот менаџмент е тој што овозможува една НПО да ги помине фазите на почнување, првичен раст и учење, развој, да стигне до врвот и да се одржува што подолго на тоа место.

Во денешно време без соодветен менаџмент не може да опстане и да се развива која било форма на организација. Иако менаџментот содржи општи и заеднички карактеристики, без оглед за каков вид на организација станува збор (дефинирање на планови, поставување на соодветен буџет и негово надгледување, одбирање и одржување на просториите, најмување и надгледување на вработените, итн.), сепак постојат специфики кои се драстично различни при менаџирањето на НПО, како што е менаџирањето на волонтерите. Колку профитни организации, за да ја остварат успешно својата цел, зависат од работата на волонтерите? Многу малку или воопшто.

Денес, НПО се судруваат со промени како што се опаѓање на бројот на новокреирани НПО, зголемена конкуренција меѓу самите НПО, силна потреба за зголемување на свеста кај луѓето за донирање, итн. Менаџерите на НПО мора да употребат ефикасно лидерство за да осигураат дека НПО ќе ја оствари својата

мисија. За да го направат ова и воедно да се справат со предизвиците, менаџерите мора да бидат во тек со новите менаџмент практики со цел да ги реорганизираат организациите за да останат конкурентни. Исто така, менаџерите треба да создадат вредносен систем во рамките на самата НПО за да ги задоволат растечките потреби на членовите или клиентите, и тоа многу често со ограничени ресурси.

НПО можат да ги надминат овие предизвици, ако ги следат следниве принципи<sup>54</sup>:

- ✓ Воспоставување на лидерство што се заснова на мисија којашто стратегиски ќе се фокусира на креирање услуги, а кои ќе ги задоволат потребите на членовите или целната група/и;
- ✓ Креирање на култура којашто ги мотивира и ги наградува волонтерите;
- ✓ Разбирање и употреба на докажани динамични практики применети од други НПО, со цел за постигнување на успех.

Може да се каже дека со исклучок на волонтерскиот аспект на НПО, менаџерските практики на успешно менаџирана НПО, многу не се разликуваат од менаџерските практики на успешно менаџирана профитна организација. Постојат добро развиени НПО практики во областа на стратешкото планирање, финансискиот менаџмент, менаџментот на членови и човечки ресурси, маркетинг и комуникации, планирањето на состаноците, менаџментот на организирање на настани, односи со владата и др. кои се клучни за стабилноста и за развојот на секоја НПО.

Добри аргументи, додворување и молење - даваат мали резултати за повеќето лидери и членови на извршните одбори. Кога извршниот одбор функционира според принципот на помал отпор, никогаш не ги применувал правилата и деловникот за работа, и главното барање било - како луѓето да бидат присутни, а тоа навистина е голема задача, одеднаш од нив да се побара навистина да работат. Уште потешко е да им се каже конечно да преземат одговорност за планот кој тие го составиле и сега да се активираат и да побараат финансии за тој план за да се спроведе. Клучниот елемент за вакво придвижување е лидерството.

Лидерот е оној кој може да ги инспирира другите да направат нешто што лидерот знае дека треба да се направи. Лидерот може да го надмине својот страв да не биде сакан за да го каже тоа што треба да се каже. Лидерот ги држи луѓето за нивниот збор, ги потсетува на нивните задачи, и ги тера да преземат акција преку

---

<sup>54</sup> Smith, Bucklin and Associates (2000), *The Complete Guide to Nonprofit Management*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, стр. 19

поставување на личен пример. Ако лидерот побара 10 часа од волонтерот (да работи), тој или таа ќе добие 30. Навистина помага, ако лидерот знае како да води ефективен состанок, да ги води точките на дневниот ред, знае да се справи со луѓето кои се демагози и сакаат многу да зборуваат, и знае да се придржува до договорените правила на игра со хумор и со достоинство.

Многу е тешко да се научи некој како да води. Тоа е како да се учи некојси како да пишува креативно. Многу помага, ако има одредена наклоност од самиот почеток. Доколку НПО има проблем со лидерството, може да се дадат два совета - како да го реши тој проблем:

1. Најдобар совет е комитетот за номинирање да се фокусира на регрутирање на член кој поседува лидерски вештини како претседател на ИО. Иако ова може да звучи како ерес, логиката е следна: многу е тешко да се земе некој што знае сè за организацијата и да се научи како да ги води другите. Многу е полесно да се земе некој што знае и веќе покажал лидерски способности и да научи сè за организацијата.
2. Другиот важен совет е највештиот човек, внатре во организацијата да стане потпретседател, барем една година за време додека добриот лидер е претседател, со идеја дека кога мандатот на претседателот ќе заврши, потпретседателот да ја/го замени. Ова е одличен начин за институционализирање на „време за учење“ за идните претседатели на ИО, бидејќи на овој начин тие ќе се стекнат со способности кои не можат да се најдат на друго место.

Главната задача на лидерот на НПО е да направи тим и да им помогне да одат напред. Ова е многу несебичен чин. Тоа бара лидерот целосно да ја стави на страна неговата или нејзината агенда и его, и да делува за доброто на организацијата.

Пример: Во една организација во која основачот тукушто починал, улогата на транзиционен лидер ја презела една жена. Основачот бил тип на човек кој тивко ги плаќал сметките и ја водел организацијата според неговата визија. Без него, организацијата се нашла на крстопат. Се појавиле две групации, секоја со своја уверлива визија за тоа како треба да функционира организацијата во иднина. Оваа жена, наместо да одбере со која страна ќе соработува, се одлучила да ја игра улогата на медијатор. Дебатата на одредени моменти била многу напната, речиси насилна. Иако жената била растргната, таа сепак опстојала на курсот, двете страни да бидат

сослушани. Конечно, едната групација преовладела, а другата се повлекла и организацијата понатаму успеала во креирање на петгодишен план. Нејзиното лидерство ја одржа организацијата на неверојатен начин.

Значи, треба да се потенцира дека лидерството не мора да се наметне со одреден став или агенда, навредувајќи ги другите или претрчувајќи ги состаноците. Главната работа е членовите на НПО да му веруваат на оној што ги влече одлуките и секој да ја сработи својата задача беспрекорно, без оглед дали ја има главната улога или не. Најдобрата работа која може да се случи во НПО е да се има 100% согласност. Ако согласноста како цел е 100%, без обзир дали станува збор за согласност околу прибирање на средства, програмски активности или што било, организацијата секогаш ќе се стреми кон најдоброто. Треба да се биде внимателен да се прифати нешто што е помалку од 100%. Нормално, 100% од што било е многу тешко. Но, доколку се кренат рамената, а луѓето се олабават поради која било причина, организацијата може да се вовлече во просечност. Зошто да не се продолжи да се работи 100%? Тоа е валидна, но и остварлива цел.

За крај, може да се заклучи дека клучните улоги, што ги прават менаџерите во НПО да се успешни се улогите на мотиватори и на волонтерите и на вработените, соработници на многу засегнати страни и обезбедувачи на средства без класична продажба и заеми од банки.

## **2.2. КРЕИРАЊЕ НА ТИМОТ ВО РАМКИТЕ НА НПО**

Клучна карактеристика на вработените во НПО (освен тоа што многу често заработуваат помалку отколку во профитните организации) е тоа што тие многу често имаат страст или блискост со мисијата на самата НПО<sup>55</sup>. Тие веруваат во каузата без оглед дали е тоа спасување на китови, хранење на гладни или советување на луѓе - жртви на семејно насилство. Имајќи ја на ум оваа констатација, градењето на тимот во НПО е вистински предизвик.

Питер Дракер смета дека колку една организација станува поуспешна толку повеќе има потреба да се градат тимови<sup>56</sup>. Во суштина, НПО најчесто се „сопнуваат“ и го губат својот пат во случаи кога на врвот имаат одлични менаџери и посветени

---

<sup>55</sup> Riddle, John, Tere Drenth (2002) *Managing a Nonprofit*, Streetwise-Adams Media Corporation, USA, стр. 28

<sup>56</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York, стр. 154

вработени токму поради неспособноста да направат тимови. Одличен човек на врвот, кој работи со неколку „помагачи“, може да функционира само до одредено ниво - но набрзо организацијата го надраснува лимитот што може да го постигне еден човек. Од друга страна, тимовите не се развиваат сами од себе, тие бараат систематска и напорна работа.

За да се развијат добри тимови, не се почнува од луѓето туку од работата. Треба да се запрашаме: Што се обидуваме да направиме? Потоа, кои се главните активности?

Пример<sup>57</sup>: Еден од најбрзо растечките синдикати на работници во САД иако имаше многу егоистички настроен лидер, сепак тој знаеше да ги поставува вистинските прашања: Што се обидуваме да направиме? Одговорот беше - Се обидуваме да направиме синдикат на најниско платените, необразовани вработени коишто извршуваат мануелни работи во болниците. Следното прашање што си го постави беше: Кои се главните активности преку кои сакаме да ги оствариме нашите резултати? Тогаш, и само тогаш се поставува клучното прашање: Кои се силните страни на сите оние што се на важни и врвни позиции? Како и каде нашите активности и овие силни страни се поклопуваат? За една година, ваквиот тим направи проширување на членството од околу 50.000 на речиси 1.000.000 членови, бидејќи секој во тимот знаеше што треба точно да прави. И што е уште поважно, секој во тимот точно знаеше што ќе направат или нема да направат другите.

Значи, се идентификуваат личните силни страни и потоа се спојуваат овие силни страни со главните активности што треба да се направат. Исто така, секој член на тимот мора да биде подготвен да преземе конкретна акција во врска со секоја активност.

Голема заблуда е да се мисли дека индивидуите се дел од ист тим, и затоа тие треба да мислат и да делуваат исто. Не. Целта на тимот е силните страни да се направат ефективни на секој поединец, а неважни неговите или нејзините слаби страни. Извршните директори менаџираат со индивидуи во тимот. Фокусот треба да е кон квалитетното извршување на работата и на силните страни на поединците како дел од тимот<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York, 1990, стр. 152

<sup>58</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York, стр. 152

Како што веќе рековме, успехот на една НПО зависи од луѓето во таа НПО - од нивната посветеност, ентузијазам, интелигенција и мотивација. Предизвикот на менаџирањето со човечките ресурси не е само да се изнајдат и да се изберат најдобрите вработени, туку и во креирање на тимови со различни способности кои заеднички и комплементарно ќе работат кон остварување на заедничката цел<sup>59</sup>.

Задача на секоја организација (профитна или непрофитна) е да ги вклучи човековите силни страни во извршувањето на задачите и да ги неутрализира неговите недостатоци. Ова е најголемиот тест за секоја организација.

Одлуките поврзани со креирањето на тимот се крајната, а можеби и единствена контрола врз организацијата. Луѓето го детерминираат капацитетот на успешност на една организација<sup>60</sup>. Ниту една организација не може да опстане подобро, отколку што можат луѓето во неа. Организацијата не може да се надева дека ќе има многу подобри луѓе од другите, освен ако е многу мала организација, на пример дувачки квартал. Во спротивно, може да се надева дека ќе има просечен претставник од човештвото. Но, успешниот извршен директор на НПО мора да се обиде од луѓето да извлече повеќе што тој или таа ги има во тимот. Придонесот од човечките ресурси навистина ја предодредува успешноста на организацијата. Оваа успешност зависи од основните одлуки, во врска со луѓето: кого вработуваме и кого отпуштаме; каде ги ставаме луѓето и кого ќе унапредиме.

Квалитетот на овие одлуки, во врска со луѓето, во голем дел детерминира дали организацијата се води сериозно, дали мисијата, вредностите и целите се вистински, реални и јасни за луѓето или се само односи со јавноста и реторика.

Правилата за донесување добри одлуки, во врска со луѓето, се одлично поставени и познати, но сепак, за жал, многу малку од нас точно ги користат. Секој извршен директор, менаџер или лидер кој почнува со верувањето дека тој или таа е одличен судија за тоа какви се луѓето, ќе заврши со донесување лоши одлуки. Да се биде судија за луѓето не е моќ на обичните смртници. Оние што не грешат при донесување одлуки за вработување, почнуваат со една многу едноставна премиса: дека тие не се судии на луѓето. Тие почнуваат со подготвеност за процес на дијагноза.

---

<sup>59</sup> Smith, Bucklin and Associates (2000), *The Complete Guide to Nonprofit Management*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, стр. 310

<sup>60</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York, стр. 145



Оние, пак, што работат за образованието на лекарите, кажуваат дека најголем проблем се брилијантните млади лекари коишто имаат добро око. Тие треба да научат да не зависат само од окото, туку да поминат низ целокупниот трпелив процес на дијагноза; инаку, тие можат да убијат човек. Извршниот директор или лидерот, мора да научи да не зависи од претчувството или знаењето на луѓето, туку од рутински, досаден и свесен процес - чекор по чекор.

### 2.3. СИСТЕМАТИЗАЦИЈА ВО РАМКИТЕ НА НПО

Многу често, од одделот за ЧР, се бара да направи систематизација на работните места која, исто така, се нарекува организациска шема или организациска структура за организацијата. Бидејќи таа има за цел да им помогне на топ менаџерите и менаџерите точно да ја оценат НПО таква каква што е во моментот и да одговорат на промените и можностите што се појавуваат.

Организациската шема претставува дијаграм што ја отсликува структурата на една организација како и поврзаноста и релативните нивоа на одделите и позициите, односно работните места.<sup>61</sup> Клучната поента на организациската шема е да ја илустрира поврзаноста меѓу работните места во рамките на организацијата.

Од друга страна, оваа шема им помага на вработените да ја разберат структурата и стратегијата на компанијата и нивната улога во постигнувањето на организациските цели. Користењето на шемата на организациската структура може да му помогне на одделот за ЧР да ја визуелизираат сегашната структура, да креираат сценарија и планови за промени и да комуницираат информации поврзани со организацијата низ целата структура<sup>62</sup>.

Слика 2.2 – Скица на организациска шема



Извор: <http://office.microsoft.com/en-us/templates/business-organizational-chart-TC006088976.aspx>

Интересно е да направиме мала споредба меѓу малите и големите организации. Најчесто сопствениците или менаџерите на малите организации, профитни или непрофитни, немаат голем респект кон

<sup>61</sup>Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_chart)

<sup>62</sup> <http://office.microsoft.com/en-us/templates/business-organizational-chart-TC006088976.aspx>

организациската шема или структура, бидејќи не гледаат на неа како на долгорочна алатка која дава важни детали за тоа кој, што, каде, кога и зошто ни треба како идентим за да ја развиваме организацијата во насока на остварување на стратегиските цели<sup>63</sup>.

Менаџерите во малите организации имаат чувство дека ја имаат целата контрола за сè што ѝ треба на една организација секојдневно. Но, најчесто не е така. Вообичаено, менаџерите само реагираат на влезните барања на организацијата – „гасејќи пожари“ што треба да се „изгаснат“ во истиот момент.

Најчесто, кога менаџерите за прв пат прават организациска структура или шема или кога ја прават самите, ја прават обратно. Прво се ставаат себеси на врвот и потоа ги редат сите вработени по име и/или презиме сè до последниот. Исто така, пишуваат кратки описи за работните места и за задолженијата. Проблемот е што менаџерите се фокусираат да ја дефинираат организацијата според сегашните имиња и позиции, а не според тоа што ѝ е потребно на организацијата.

На организацијата не ѝ требаат „Зоран-генерален менаџер“ или „Светлана-менаџер“. Овој модел е поставен наопаку. Наместо тоа, треба да се почне од крајот на процесот, па нагоре, при што клучно е да се одреди улогата што треба да постои, а не како таа улога е исполнета од сегашниот вработен. Тоа што треба да се направи е „Генерален менаџер“ – одговорен за: стратешки насоки, вработување на менаџери, финансиско следење, релации со клучни купувачи и добавувачи, следење на оперативното работење вклучувајќи продажба и маркетинг. Дури потоа лимитирано се вклучуваат работните задачи според тоа што се очекува да работи еден генерален менаџер, а не според тоа која дополнителна работна задача ја работи генералниот менаџер, во моментот во НПО. Потоа, истото треба да се направи и за клучните менаџерски позиции – продажба, финансии, маркетинг, ЧР, сè до позициите како магационер, одржувач на хигиена, итн. Дури потоа треба да се додаваат имиња на позициите. Нормално, колку е помала организацијата толку повеќе ќе се појавуваат одредени имиња повеќе пати за повеќе позиции.

Секогаш кога генералниот менаџер, на малата организација, работи нешто што е работа на некој друг, во суштина тој или таа не ја работи работата на генерален

---

<sup>63</sup> Griffiths, Chris *How to fix your company's organizational chart*  
<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-growth/day-to-day/how-to-fix-your-companys-organizational-chart/article4489689/>

менаџер. Како ќе расте организацијата така во организациската шема ќе се појавуваат други имиња - се прават нови вработувања и се делегира. Дотогаш, организациската структура покажува колку ѝ се потребни големи и различни одговорности на организацијата, а малиот тим на луѓе треба да ги направи во своите 8, 10 или 12 часови работно време<sup>64</sup>.

Во меѓувреме, како што расте организацијата, организациската шема претставува јасна мапа за тоа кои позиции се потребни за во иднина и што ѝ е потребно на организацијата од овие луѓе – наспроти тоа што луѓето на овие позиции прават за организацијата. Кога ќе се случат нови вработувања, ќе се пополнуваат потребите на организацијата, а не да се вклопува некој во организацијата.

Без оглед колку е голема организацијата, систематизацијата или организациската структура/шема покажува реална слика за тоа што ѝ е потребно на организацијата од своите вработени и можностите за делегирање и за развој на луѓето.

## **2.4. ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Како што се поврзува планирањето на целокупното работење со стратегискиот менаџмент на една НПО, така планирањето на ЧР е составен дел на процесот на планирање. На почетокот, неколку основни аспекти на процесот на планирање на работењето на една организација, најчесто се поврзува со годишното планирање на работењето што има за цел да ги исполни стратегиските цели на НПО.

### **2.4.1 Планирање на севкупното работење во НПО**

Успешноста на НПО мора да се планира, а тоа планирање започнува преку мисијата. НПО нема да успеат доколку не започнат директно од својата мисија. Мисијата ги дефинира резултатите на НПО.

Сепак, треба да се запрашаме - кои се нашите стеикхолдери и кои се резултатите за секој од нив?

---

<sup>64</sup> Griffiths, Chris *How to fix your company's organizational chart*  
<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-growth/day-to-day/how-to-fix-your-companys-organizational-chart/article4489689/>

Една важна разлика помеѓу профитните организации и НПО е тоа што НПО имаат поголем број на стеикхолдери (constituencies). Порано се сметаше дека бизнисите можат да планираат само за еден стеикхолдер - муштериите и нивното задоволство. Јапонците сè уште го прават тоа. Сите други, вработените, заедницата, екологијата, дури и акционерите - беа занемарени. Драстичното менување на ова гледиште, е една од причините - зошто менаџерите во профитните организации сметаат дека светот се ближи кон својот крај. Но, во НПО отсекогаш имало плејада на стеикхолдери, секој со право на вето. Еден директор на училиште треба да ги задоволи барањата на наставниците, на училишниот одбор, на даночните обврзници, родителите и на самите ученици. Тоа се веќе пет стеикхолдери (constituencies) кои различно гледаат на училиштето. Секој од нив е клучен и секој има свои сопствени цели. Секој од нив треба да е задоволен, најмалку до точката до која нема да го сменат директорот, да отидат на штрајк или да се побунат.

Првата и најтешка задача на еден извршен директор со НПО е да ги натера сите заинтересирани страни (стеикхолдери) да се согласат околу долгорочните цели на непрофитната организација. Единствен начин да се интегрираат различните интереси, на сите страни, е токму долгорочноста. Значи, врвните менаџери на НПО почнуваат со дефинирање на фундаменталната промена која сака да ја направи непрофитната организација во општеството и кај луѓето; потоа таа цел ја проектираат во согласност со интересите на секоја од засегнатите страни.

Овој начин на планирање е многу различен од она што вообичаено го подразбираат бизнисмените под терминот планирање. За да го формулираат успешно планот, извршните директори на НПО мораат да размислуваат од аспект на забелешките што би ги имала секоја засегната страна. Извршните директори на НПО мораат да размислуваат низ призмата на избраниот училишен одбор, наставниците, родителите на средношколците, самите средношколци. Извршните директори мора да ги идентификуваат долгорочните интереси, а не краткорочните, како што интересот на едни родители би бил да ја запишат својата ќерка на факултетот што го сака таа. Но, да биде квалитетот на училиштето на ниво, за речиси секој ученик да може да се запише на факултетот што го сака, е веќе интерес и на заинтересираните страни, вклучувајќи ги и родителите и учениците. Интегрирањето на целите на заинтересираните страни, во мисијата на НПО, е речиси архитектонски, структурен процес. Не е тешко да се направи откако ќе се разбере, но навистина е тешка задача.

Самиот збор планирање може да биде доста иритирачки за многу од вработените во НПО. Тоа асоцира на долги состаноци во тесни сали за состаноци со надворешни консултанти вртејќи маркери во рацете. Секако, не сите планови бараат такви напори - многу добри планови можат да се направат со пенкало на салфета или дури и да бидат само во мислите. Луѓето постојано планираат, кога одат на одмор или што треба да се купи и заврши во сабота или во недела наутро.

Сепак, организациското планирање бара повеќе труд. Тоа е групна работа што бара истражување, генерирање на бура од идеи, дискусија и на крајот договор за целта, стратегијата и тактиките за да се остварат. Едноставно кажано, организациското планирање е одлучување - каде да се оди и како да се стигне до целта. Процесот на планирање овозможува сите да се насочени во истата насока.

И во профитните и во непрофитните организации, планот се смета за мапа или за шема која кажува што треба да се направи за да се оствари нешто на крајот. Во идеален свет, доколку една НПО успешно ги оствари сите чекори во планот, треба да ја оствари и целта.

НПО, процесот на планирање го прават поради следниве причини:

- ✓ За да се креира структура што ќе ги води активностите кон остварување на мисијата;
- ✓ За да ги алоцира организациските ресурси на најефикасен можен начин;
- ✓ За да креира рамка врз основа на која може да се следи остварувањето на организацијата;
- ✓ За да се постигне договор меѓу членовите на УО, вработените и на поддржувачите за посакуваните цели на организацијата.

Ниту една организација нема неограничени средства. Дури и најбогатите и најголемите НПО мора да одлучат како ефикасно да ги алоцираат своите ресурси. Планирањето помага да се направат одлуки за тоа - како да се инвестираат парите на НПО одговарајќи на прашањата како што се - „Дали е сега најдоброто време да се инвестира во развој на нова програма?“ и - „Дали е подобро да се вработи нов вработен во одделот за мобилизирање на ресурси или да се изнајми консултант?“.

Самиот процес на планирање е еднакво важен како и самиот финален план, бидејќи процесот на групно донесување на одлуки осигурува секој да разбере што треба да се направи и се согласува дека тоа вреди да се направи.

**Табела 2.1 - Процес на планирање**

Нивоа на планирање		
Ниво на планирање	Вид потребен план	Кој треба да го направи
Организациско	Долгорочно/Стратешко	Членови на УО, вработени, клиенти, други засегнати страни (стеикхолдери).
Секторско	Акциони планови/Цели и задачи.	Шефови на сектори, вработени.
Индивидуално	Работни планови и распореди.	Индивидуа/ Претпоставен.

Извор: Прилагодено според Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., стр. 122

Чекорите за успешно организациско планирање, на веќе постоечки НПО, се следниве (за период од 3 до 5 години)<sup>65</sup>:

**Табела 2.2 - Чекори за организациско планирање на НПО**

<b>1. Носење одлука, дали е вистинскиот момент за планирање</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Треба да се биде свесен дека овој процес бара значително време (можеби и цела година). <input checked="" type="checkbox"/> Бидејќи планирањето не го прави еден човек мора да се биде свесен за обемот на работа што го има НПО и луѓето кои ќе мора да бидат вклучени во планирањето. <input checked="" type="checkbox"/> Најдобриот начин е да се креира тим или комитет за стратешко планирање (на пример, еден член на УО, еден вработен и неколку надворешни луѓе) што ќе ги направи подготовките, ќе го води процесот и ќе го направи финалниот план. <input checked="" type="checkbox"/> Треба да се има предвид дека не е пожелно да се започне со ваков процес кога НПО е во криза.
<b>2. Да се започне од постоечката мисија (поставувајќи ги следниве прашања):</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Дали проблемот што го посочува мисијата е сè уште актуелен? <input checked="" type="checkbox"/> Дали може да се прецизира мисијата или, пак, таа е веќе премногу детална? <input checked="" type="checkbox"/> Дали мисијата ѝ овозможува доволна флексибилност за да може да расте НПО?
<b>3. Оценка на екстерната ситуација</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Дали други НПО даваат слични услуги? Ако е да, кои се разликите со услугите што ги дава НПО? <input checked="" type="checkbox"/> Кои се демографските фактори во областа? Дали тие ќе имаат

<sup>65</sup> Hutton, Stun, Phillips, Frances (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc. стр. 122

	<p>влијание на бројот на луѓето што ќе имаат потреба од услугите на НПО?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Кои се трендовите во професионалната област во која работи НПО? Дали ќе има недостиг на професионално обучени вработени?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Колку се стабилни изворите на финансирање на кои се заснова работата на НПО? Дали има некои измени во финансирањето од страна на владата, компаниите, донаторите? Дали има нови можни извори на финансирање?</p>												
<b>4. Оценување на интерната ситуација</b>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Дали извршниот орган е целосно посветен на НПО? Дали постојат слабости во УО што треба да се пополнат? Дали УО е вклучен во мобилизирање на ресурсите.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Кои се можностите на вработените? Дали НПО има доволно вработени за да ги имплементира промените? Дали има потреба од некои конкретни обуки за вработените?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Кои се најголемите остварувања на НПО? Кои се исполнетите чекори и задачи досега?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Дали НПО работи во рамките на својот буџет? Дали финансиското известување е соодветно? Дали соодветни финансиски контроли се добро поставени?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Дали НПО поседува соодветна технологија? Кои се идните потреби за опрема и за технологија?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Дали финансиските извори се стабилни? Кој е процентот на заработениот приход со добиениот (дониран) приход?</p>												
<b>5. Вклучување на сите стейкхолдери (засегнати страни)</b>	<p><input checked="" type="checkbox"/> УО</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Вработените</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Корисниците на услугите</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Волонтерите</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Донаторите</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Лидери во заедницата (општината)</p>												
<b>6. Анализа на добрите и на лошите страни на НПО (т.н. SWOT анализа)</b>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Силни страни (да се одржат и да се зајакнат).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Слаби страни (да се надминат и да се елиминираат).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Можности (да се претворат во силни страни).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Закани (да се има план за да се избегнат и да се неутрализираат).</p> <table border="1" style="float: right; border-style: dashed;"> <tr> <td></td> <td>S</td> <td>W</td> </tr> <tr> <td>- ...</td> <td></td> <td>- ...</td> </tr> <tr> <td>- ...</td> <td>O</td> <td>T</td> </tr> <tr> <td>- ...</td> <td></td> <td>- ...</td> </tr> </table>		S	W	- ...		- ...	- ...	O	T	- ...		- ...
	S	W											
- ...		- ...											
- ...	O	T											
- ...		- ...											
<b>7. Составување на финалниот повеќегодишен план</b>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Најдобро е овие финални сесии да ги води неутрален модератор (пожелно е истото лице/лица да ја водат и SWOT анализата).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Планот станува очигледен низ самиот процес.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Доколку нема консензус, потребна е дополнителна дискусија.</p>												

<b>8. Финализирање на пишаниот план</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Извршно сиже. <input checked="" type="checkbox"/> Изјава за мисија (заедно со визија и со вредности). <input checked="" type="checkbox"/> Опис на процесот на планирање, вклучувајќи ги и групите што учествувале во процесот. <input checked="" type="checkbox"/> Целите на НПО. <input checked="" type="checkbox"/> Стратегиите за да се остварат овие цели. <input checked="" type="checkbox"/> Прилози што содржат сиже на користените материјали.
<b>9. Планот не треба да биде зацементиран</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Иако планот е важен, еднакво е важна и флексибилноста при неговата имплементација. <input checked="" type="checkbox"/> Работите се менуваат и затоа прегледувањето на планот треба да е редовна активност. <input checked="" type="checkbox"/> Доколку околностите се променат, планот треба да се менува.

Извор: Прилагодено од Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., стр. 123

Услугите не се единствено нешто за што постојат НПО. Тие се обидуваат да направат промена кај крајниот корисник. Значи, НПО ја користат услугата за да направат промена кај луѓето. Во таа смисла, едно училиште е различно од една профитна компанија. Училиштето создава навики, визија, знаење, посветеност. Училиштето се обидува да стане дел од примателот на услугата наместо да остане само добавувач на услугата. Сè додека не се случи оваа состојба, НПО не постигнува резултати - едноставно има само добри намери.

**Наполеон рекол дека требаат три работи за да се добие една војна. Првата се пари, втората се пари и третата се пари.** Но, ова не е целосно точно за НПО. На НПО му требаат четири работи<sup>66</sup>:

- ✓ План
- ✓ Маркетинг
- ✓ Луѓе
- ✓ Пари

За планот зборувавме претходно, а сега е важно да зборуваме за **стратегииите кои ги претвораат плановите во резултати**. За жал, премногу организациски планови завршуваат во фиоките или на полиците, иако при правење на плановите е посветено многу време, при што многу често е воспоставена врска и работен дух меѓу луѓето што учествувале во нивното изготвување. Ако донесените одлуки не се претворат во цели, таргети и резултати, тогаш стратешкото планирање нема поента.

<sup>66</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York, стр. 53



При движењето од општиот план кон конкретни работи, дефинирањето на целите (goals) и таргетите (objectives) е само половина од процесот. Но, во последните десетина години, сè повеќе се потенцира значењето на исходите (outcomes).

- ✓ **Целите** (goals) се работи коишто НПО очекува да ги оствари. Можат да бидат поставени на организациско ниво, програмско ниво или на ниво на индивидуални вработени. Ако се споредиме со аналогијата на мапата, целта може да биде да се стигне до Белград.
- ✓ **Стратегиите** се приоди или начини за да се остварат целите. Многу често постои повеќе од една опција. Може да се патува од Скопје до Белград со авион, автомобил, со воз. Откако ќе се анализираат трошоците и временскиот распоред, може да се одлучи, на пример, да се патува со автомобил.
- ✓ **Таргети** (objectives) се помали чекори кои мора да се направат за да се оствари целта и секогаш се напишани на мерлив начин. Така, на патот до Белград со автомобил, таргет може да биде да се стигне до Ниш за 2.5 часа.
- ✓ **Исходите** (outcomes) ги опишуваат резултатите што се добиваат со постигнување на целта. Во нашиот пример, исходот е да се биде во Белград, а не во Скопје. Како и таргетите, и исходите треба да бидат мерливи и на некој начин подложни на тестирање.

Многу важна алка во претворањето на добрите намери во резултати се акционите планови (работни планови). Тие произлегуваат од организациските и програмските цели и се основата на планирањето. Тие содржат специфични таргети што се поврзани со одреден рок за извршување, како и определување - кој е одговорен за исполнување на задачите. Акционите планови се скица на работата - тие помагаат да се биде во тек со тоа што треба да се направи и кога треба да се направи.

**Табела 2.3 - Пример за Акционен план**

Таргет	До кога	Кој	Потребни ресурси	Датум на завршување
Истражување на три потенцијални фондации				
Подготовка на 3 апликации за грантови				
Проверка на испратените апликации				

**Акциониот план** ги содржи одговорите на секое од овие прашања:

- ✓ Кој е крајниот резултат?
- ✓ Доколку е можно, резултатот треба да се квантифицира. На пример, три апликации за грантови ќе бидат испратени.
- ✓ Колку долго треба за да се заврши работата?
- ✓ Кој ќе биде одговорен за завршување на работата?
- ✓ Кои ресурси се потребни?

Според Петер Дракер<sup>67</sup>, секоја стратегија на НПО, меѓу другото, мора да одговори на следниве прашања:

- ✓ Како да им се даде услугата на корисниците т.е. на заедницата заради која постои НПО?
- ✓ Како да се постапи маркетиншки со оваа услуга?
- ✓ Како да ги најдеме парите што се потребни за да се обезбеди услугата?

#### **2.4.2 Планирање на човечките ресурси во НПО**

Планирањето на човечките ресурси, како составен дел на планирањето во една организација, претставува процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси што осигурува организацијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини) ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и, на тој начин, да придонесуваат за остварување на целите на организацијата<sup>68</sup>. Со други зборови, планирањето на човечките ресурси претставува алатка за спроведување на стратегијата и плановите на организацијата со кое се обезбедуваат конкретен број на луѓе способни да ги извршат активностите коишто ќе доведат до остварување на поставените цели<sup>69</sup>.

Планирањето на човечките ресурси претставува процес што може да се подели на следниве четири фази:

- Собирање на внатрешни и надворешни информации;
- Предвидувања на побарувачката и понудата на ЧР;
- Подготовка и спроведување на потребни програми за усогласување на понудата и на побарувачката за ЧР;

<sup>67</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York, стр. 54

<sup>68</sup> Бојациевски, Димитар Ефтимов Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 78

<sup>69</sup> Lundy O.; Crawling A., *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 1996, стр. 194

- Следење, евалуација и менување на планот<sup>70</sup>.

Планирањето на ЧР започнува од целите што треба да се остварат на крајот на одреден период, следи дефинирањето на сегашната и на идната организациска шема на крајот на тој период – каде што се проверува дали сегашниот број и квалитет на луѓе можат да ги остварат зададените цели. Можни се неколку сценарија – организацијата да има потреба од нови вработувања или да има повеќе вработени од потребното. Секако, треба да се планира и бројот на луѓе кои заминуваат од организацијата (според историски податоци за заминувањата во минатото) како би се креирала резервна листа за замена на оние кои можеби ќе заминат. Можеби најлесниот дел во планирањето е заминувањето на дел од вработените во пензија и начинот на нивно испраќање и заменување.

Уште еден важен дел на планирањето на ЧР во НПО е планирањето на замена или „резервен вработен“ кој може да замени вработен што е на боледување и вработен што си заминува. Во овој сегмент се наоѓа и **планирањето на наследници** на раководни функции, при што најчесто применуваната техника е графиконот на замена. Овој графикон содржи податоци за сегашни менаџери и потенцијалните кандидати за пополнување на нивните места. Доколку системот на замена на менаџерските места е оптимално испланиран, поединците прво се идентификуваат како кандидати за унапредување, откако ќе бидат номинирани од менаџментот. Потоа се прави ревизија на податоците за оценка на дотогашните резултати од работата на кандидатот, се оценува нивниот потенцијал, се формулираат развојни планови и се обележува патот на напредувањето во кариерата<sup>71</sup>. За да функционира сето ова, потребно е постоење на одличен систем за анализа на резултатите од работењето (performance appraisal) на кандидатите кои во текот на неколку години ќе го анализира работењето и прогресот на потенцијалните заменици.

## **2.5 СИСТЕМ ЗА МЕНАѢРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ ОД РАБОТЕЊЕТО (PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM)**

МенаѢрање на извршувањето на работењето е процес на креирање на работна средина или опкружување во кое ќе им се овозможи на луѓето да ги извршуваат своите задолженија на најдобар можен начин во согласност со нивните можности. МенаѢрање на извршувањето на работењето е цел еден работен систем којшто

---

<sup>70</sup> Бојациевски, Димитар Ефтимов Љупчо (2009), *МенаѢмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 79

<sup>71</sup> Наумовска, Лидија, (2008) *МенаѢмент на човечки ресурси*, Европски универзитет, Скопје, стр. 109

започнува кога работната позиција се дефинира во согласност со потребите на организацијата, а завршува кога вработениот ја напушта компанијата. Целта на ефективното извршување на работата на вработените во една НПО е да се постигнат мисијата и визијата на НПО. Но, речиси ниту една личност успешно не ги извршува своите работни задолженија доколку не може истовремено да ја оствари и личната мисија и визија.

Целта на системот за менаџирање на перформансите од работењето е да обезбеди:

- Извршување на работата од страна на вработените во согласност со целите и со мисијата на компанијата;
- Јасно разбирање од страна на вработените за квалитетот и за квантитетот на работата којашто се очекува од нив;
- Континуирано информирање на вработените, колку се ефективни во извршување на работата во однос на поставените очекувања;
- Рамномерно и праведно наградување и зголемување на платата во зависност од резултатите во извршувањето на работните задолженија;
- Идентификување на можности за развој на вработените;
- Правилно справување со вработените што не ги исполнуваат очекувањата.

*Системот за извршување на работењето на вработените, треба да им ги обезбеди следниве четири бенефиции:*

- 1. Јасно разбирање на очекувањата од работата;*
- 2. Редовен фидбек за извршувањето на работењето;*
- 3. Совети и предлози за подобрување на перформансите;*
- 4. Награда за добро извршување на работните задолженија.*

Поставувањето на добар систем, за менаџирање на перформансите од работењето, не се случува преку ноќ или сосема случајно. Потребно е внимателно планирање и дизајн пред тој да почне да се користи за оценување на работењето и перформансите на вработените. Ефективниот Систем за менаџирање на перформансите од работењето обезбедува доволно информации и инструкции за да можат да разберат вработените што точно се очекува од нив. Системот треба да обезбедува доволно флексибилност и простор за адаптација со цел за поттикнување на индивидуалната креативност и силните страни на секој вработен. Истовремено, тој треба да обезбедува доволно контрола за да можат луѓето да разберат кои се целите на компанијата во којашто работат, и настојува да ги оствари.

Како што беше претходно споменато, системот за извршување на работењето започнува со дефинирање на работната позиција, а завршува кога вработениот ја напушта компанијата. Помеѓу оваа почетна и крајна активност, ефективниот Систем за извршување на работењето мора да ги вклучува и следниве активности:

<p><b>Развој на прецизен опис на работни места</b></p>	<p>Описот на работните места е прв чекор во изборот на вистинската личност за секое работно место и овозможувањето на таа личност да успее во извршувањето на предвидените работни задолженија. Тој обезбедува рамка што ќе им овозможи на апликантите и на новите вработени подобро да ги разберат очекувањата од одредена работна позиција.</p>
<p><b>Избор на соодветни луѓе во согласност со процесот за селекција</b></p>	<p>Различни луѓе имаат различни вештини и интереси. Различни работни места бараат задоволување на различни барања. Изборот е процес на спојување на вештините и интересите на одредена личност со барањата на работното место. Остварувањето на вистинскиот „спој“ е исклучително важно. Користете процес за селекција што го максимизира инпутот на потенцијалниот соработник и личноста на која таа работна позиција ѝ доставува извештај за работењето.</p>
<p><b>Договарање на барања и очекувања засновани на стандарди во извршувањето на работењето, резултати и мерки</b></p>	<p>Првата причина во која вработените понекогаш не успеваат во остварување на очекувањата на компанијата е поради тоа што не знаат што треба точно да работат.</p>
<p><b>Обезбедување на ефективна ориентација, образование и обука</b></p>	<p>Пред да може една личност одлично да ја врши својата работа, мора да има информација за правилно извршување на работењето. Ова вклучува: информации поврзани со работата, работната позиција и компанијата; одлично разбирање на начинот на користење и барањата на производите и процесите; и целосно разбирање за потребите и барањата на потрошувачите.</p>
<p><b>Обезбедување на континуиран фидбек и коучинг</b></p>	<p>На луѓето им е потребен континуиран и постојан фидбек којшто се однесува на силните и на слабите страни во нивното извршување на работењето. Ефективниот фидбек е поинтензивно насочен кон помагање на луѓето да ги изградат нивните силни страни. Фидбекот е двостран процес кој го поттикнува вработениот да побара помош и совет. Вообичаено, фидбекот е поефективен доколку е претходно побаран. Пожелно е да се креира работна средина во која луѓето ќе се чувствуваат комотно да прашаат „Што мислиш, како ми оди?“ Коучингот ги развива луѓето и овозможува тие активно да размислуваат и да донесуваат одлуки кои се соодветни за нивното ниво на овластувања и ингеренции.</p>
<p><b>Спроведување на квартални дискусии за развој во извршувањето на работењето</b></p>	<p>Доколку супервизорите им даваат на своите вработени редовен фидбек и коучинг, евалуациите за извршувањето на работните задачи може да се променат од негативни, оценувачки, еднострани</p>

	презентации во позитивни состаноци за планирање. Квартално одржување на вакви состаноци ќе им овозможи на вработените во секое време да знаат како ги извршуваат своите работни задачи и кои се нивните следни цели и предизвици.
<b>Дизајнирање на ефективен систем за наградување и оддавање на признанија на вработените во согласност со нивниот придонес</b>	Во дел од литературата за мотивирање на вработените, погрешно се потценува моќта на ефективниот систем за наградување на вработените. Често пати парите не се толку важни колку што е пораката за неговата вредност која ја испраќа до вработениот наградата или признанието за остварувањата во работењето.
<b>Обезбедување на можности за унапредување/развој во кариерата за вработените</b>	Супервизорите имаат главна улога во помагањето на вработените за да ги развијат своите потенцијали. Цели за раст, работни задолженија и обврски што носат промени и предизвици и комбинирани обуки, придонесуваат кон развој на поефективен член на работниот тим. Помогнете во креирање на работна средина каде што луѓето се чувствуваат конформно да експериментираат и да прават грешки.
<b>Асистирање во интервјуа при заминување со цел да се разбере зошто вредни вработени ја напуштаат компанијата</b>	Кога вреден вработен ја напушта компанијата, потребно е да разберете зошто тој вработен си заминува. Ваквиот фидбек ќе ѝ помогне на компанијата да ја подобри работната средина за своите вработени. Подобрената работна средина ќе помогне во задржување на вредните и ценетите вработени.

### **2.5.1. АНАЛИЗА НА РАБОТА И УЛОГИ, ДИЗАЈН, ОПИС И СПЕЦИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИ МЕСТА НА МЕНАџЕРИ**

*Анализата на работни места* е следниот чекор по планирањето на човечките ресурси, а тоа треба го преземат менаџерите пред регрутирање и селекција на вработените. Тоа е процес за одредување на:

1. Работни задачи, должности и одговорности што се составен дел на работното место, и
2. Знаењето, вештините и способностите потребни за извршување на задачите на работното место.

Пред да се премине на анализа на работното место треба да се разберат концептите на работен тек и неговата анализа, што претставува едно работно место, како и дизајнот и редизајнот на тоа работното место.

Ако го споредиме менаџментот во непрофитните и профитните организации со оној во спортот, поточно со тренерот на еден спортски тим, станува многу логично дека

една од првите и клучни работи на секој тренер е да направи анализа на својот тим и во зависност од стратегијата и од буџетот, тој треба да направи план за следната сезона – со кој и со каков тим ќе се справи на терен. Анализата на тренерот, за сегашната структура на тимот е пресудна – таа ќе покаже каде има силни, а каде има слаби страни. Анализата, пак, на секоја позиција – што бара таа, како е поврзана со другите и каков играч со какви карактеристики треба да биде на таа позиција е столбот на работата на секој тренер и соодветно менаџер, без оглед дали е профитна или непрофитна организација. Секоја организација се стреми кон одредени резултати, нив ги постигнуваат конкретни луѓе на конкретни работни места или позиции.

### **2.5.1.1 Анализа на работен тек и дизајн на работно место**

Клучните термини коишто треба да ги објасниме се<sup>72</sup>:

- работа – напор насочен кон постигнување на резултати и таа може да биде извршена од луѓе, машини или од комбинација на луѓе и машини;
- работно место – групирање на задачи, должности и одговорности што претставуваат вкупна работна обврска за еден вработен;
- работен тек – начин низ кој работата (инпути, активности и аутпути) се движи низ организацијата;
- дизајн на работни места – ги опфаќа содржината на работното место и ефектите од работното место врз вработените;
- подобност меѓу вработениот и работното место - претставува совпаѓање на карактеристиките на работното место со карактеристиките на вработените/менаџерите.

Важен елемент на анализата на работното место е и **анализата на работниот тек** (Workflow Analyses). Оваа анализа го претставува е начинот на кој се движи работата низ една организација. Оваа анализа, најчесто поминува низ овие чекори:

- започнува со испитување на квантитетот и квалитетот на посакуваниот и реалниот резултат (производ и услуги);
- се оценуваат активностите (задачи и работни места) кои довеле до таквите резултати за да се види дали го постигнуваат посакуваниот резултат;

---

<sup>72</sup> Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје

- проценка на инпутот (луѓе, материјал, информации, податоци, опрема, итн.) за да се утврди дали со нив активностите и резултатите се поефикасни и подобри;
- се зема предвид како новата технологија или развојот на технологијата влијае или ќе влијае на работниот тек.

Откако анализата на работниот тек ќе даде објаснување како се реализира работата, се надоврзуваат потребните промени во работењето. Овие промени се случуваат во 3 фази:

- повторно размислување – како тековната организација на работата и работните места влијае на задоволството и услугата на корисниците;
- повторно дизајнирање – како спојот на работното место и работниот тек дава резултати и дали тој треба да се адаптира;
- повторно изнаоѓање алатки – како новата технологија и опрема можат да ја подобрат продуктивноста, квалитетот и задоволството на корисниците<sup>73</sup>.

**Дизајнот на работното место** ги опфаќа содржината на работното место и ефектите од работното место врз вработените. Дизајнот на работата претставува процес на структурирање на работата и алоцирање на специфични работни активности на одредена индивидуа или тим од индивидуи со цел да се остварат одредени организациски цели<sup>74</sup>.

Дизајнот на работното место е актуелен од неколку причини<sup>75</sup>:

- може да влијае на учинокот, особено таму каде што мотивацијата може да направи голема разлика;
- може да влијае на задоволството на вработените од работното место – различни вработени можат да бидат позадоволни од различни конфигурации на работни места;
- може да влијае на физичкото и на менталното здравје на вработените.

Дизајнот на работата вклучува носење на одлуки за тоа - кој, што, каде, кога, зошто и како ќе се извршува работата. Процесот на дизајн на работата може да се подели грубо на три фази:

<sup>73</sup> Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје

<sup>74</sup> Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue (2004) *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill Company, стр. 95

<sup>75</sup> The McKinsey Quarterly, (јули 2006), 'Organizing for Successful Change Management', The Online Journal of McKinsey and Co.



1. Спецификација на индивидуални задачи – кои различни видови на задачи треба да се направат?
2. Спецификација на методот за сработување на секоја задача – конкретно, како секоја задача ќе биде сработена?
3. Комбинирање на индивидуалните задачи за специфични работни места што може да се алоцираат на индивидуи – како да се групираат различните задачи за да креираат работно место?

Фазите 1 и 3 ја дефинираат содржината на работата, додека фазата 2 точно дефинира како треба да се сработи работата. Свкупната цел на дизајнот на работата е да се креираат работни задачи кои, од една страна, одговараат на потребите на организацијата и технологијата што ја користи таа организацијата, а од друга страна, да ги задоволи и личните и индивидуалните потреби на вработениот.

Постојат две многу важни димензии на дизајнот на работата:

1. **Обемот/делокругот на работата** се однесува на бројот и на разновидноста на различните задачи што ги сработува еден вработен. Во работа со мал обем/делокруг на работење, вработениот сработува неколку различни задачи и често ги повторува овие задачи. Недостатоците на ваквите работни места, секако многу зависат од самиот вработен, и тие најчесто се со повеќе грешки и со понизок квалитет.
2. **Длабочината на работата** се однесува на слободата на вработениот да ја планира и да ја организира својата работа, да работи според своето темпо, да се движи и да комуницира како што самиот смета дека треба. Недостатокот на соодветна длабочина во работата може да доведе од незадоволство од работата, а тоа, пак, може да доведе до негрижа, отсутност, па дури и саботирање.

**Слика 2.3. Обем/делокруг и длабочина на дизајнот на работата**

Обем / делокруг	Голем обем/делокруг – мала длабочина	Голем обем/делокруг – голема длабочина
	Мал обем/делокруг – мала длабочина	Голем обем/делокруг – голема длабочина
Длабочина		

Една работа може да биде со голем обем/делокруг на работење, но со мала длабочина или обратно или, пак, да биде и со голем обем/делокруг и голема длабочина или мал обем/делокруг и мала длабочина. На пример, разнесувањето на пијалаци со возило вклучува исти задачи кои се повторуваат, но може да има слобода во организирањето и темпото на работа, иако во последно време се работи на оптимизирање на маршрутите на движење.

Уште еден важен аспект на работењето е **подобноста меѓу вработениот и работното место** која претставува совпаѓање на карактеристиките на работното место со карактеристиките на вработените/менаџерите. Доколку еден вработен или менаџер не одговара за одредено работно место – постојат само две решенија – или треба да се промени вработениот/менаџерот или треба да се промени работното место. Секако потешко е да се промени вработениот, т.е. нивниот карактер, однесување, ставови, искуства и знаења. Менувањето или моделирањето на вработениот на работното место е процес, техника и треба одреден временски период за да може промената да се ефектуира. На пример, ако вработениот е тивок, интровертен и повлечен – потешко ќе се вклопи во работно место на продавач или презентер на одреден производ или услуга. Преку редизајнирање на работното место подобноста меѓу вработениот и работното место може полесно да се подобри.

**Слика 2.4 Позитивни лостови за дизајн на работно место<sup>76</sup>**



Извор: Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје стр. 166

Подобноста меѓу вработениот и работното место влијае врз индивидуалната реакција на вработениот за работното место, односно за некои вработени едно работно место е мотивирачко, а за други не. Затоа, треба да се посвети поголемо внимание на подобноста на работното место и да се земат предвид сите елементи или лостови што влијаат на дизајнот на работното место. Последната конфигурација на сите овие елементи претставува дизајнот на одредено работно место. Доколку сакаме да направиме промени на сите или на некои од елементите, тогаш станува збор за редизајн на работното место.

<sup>76</sup> Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје стр. 166

## Модели на редизајн на работното место:

- Специјализација на работното место, доминираше како пристап со години, па дури и векови (од времето на Адам Смит<sup>77</sup>). Со специјализацијата се симплифицираа задачите колку што може повеќе и се добиваа специјализирани работни места. Иако специјализацијата има предности, како што се зголемена спретност на секој индивидуален вработен, заштеда на време од движење од една кон друга работа и постоењето на машини со кои еден вработен може да ја работи работата на повеќе вработени, помалку потребни вештини за вработен, итн., сепак преголемата специјализација доведува до досада, па дури и деградирање на вработените.
- Поедноставување на работното место е соодветно за оние работни места кои треба да се пополнат со практиканти, волонтери или со почетници, но треба да сме свесни дека премногу едноставните работни места може да водат кон премногу здодевни работни места кои, пак, најчесто им се допаѓаат на мал број луѓе и многу често предизвикуваат голем процент на заминувања.
- Проширување на работното место е зголемување на опсегот на работното место преку зголемување на бројот на различни задачи коишто треба да се извршат. Тука, клучниот фокус е на додавањето на различни задачи, а не повеќе работа од истата задача.
- Збогатување на работното место означува зголемување на значењето на работното место преку додавање, односно делегирање на одговорности за планирање, организирање, контролирање или анализа на работата на одредено работно место. Начесто при збогатувањето на работното место се бараат нови или значајно посилни вештини и одговорности, се додава независност и разновидност и можност за побрз личен развој. Збогатувањето на работното место е еден од првите чекори кон придвижување на еден вработен кон менаџерска позиција, во случајов, кон менаџерска позиција од ниско ниво – координатор или водач на смена. Подолу се дадени неколку примери за збогатувањето на работното место:
  - Делегирање на одговорност за планирање и контролирање на одредена задача или процес;
  - Делегирање на поголема слобода или авторитет за вршење на работата;
  - Намалување на контролата со цел за зголемување на одговорноста;

---

<sup>77</sup> Smith, Adam (1806), *An Inquiry Into the the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Edinburg, Scotland, Arch. Constable, стр. 7-8

- Делегирање на задачи и активности кои се нови и во кои досега вработениот бил минимално, малку или воопшто не бил вклучен, со цел да стекне нови знаења, вештини и способности;
  - Водење на проекти или тимови за одредени теми или области;
  - Давање на повратни информации кон вработените кои се дел од тимот што го координира.
- Ротација на работното место се однесува на префрлување на едно лице од едно на друго работно место, со цел да се промени рутинска работа, да се намали монотонијата, да се стекнат нови вештини и способности или за да се стекне лицето со посеопфатна слика за работењето на одделот, секторот или целокупната организација.
  - Поделба на работното место настанува кога двајца вработени ја вршат работата на едно работно место со цел за поголема флексибилност или баланс меѓу работата и работното место. На пример, ова е случај доколку еден вработен работи една недела, а следната работи другиот вработен, па потоа повторно се менуваат преку една недела.
  - Работата во смени е вообичаена практика во многу организации, но мора да се знае дека некавалитетот на работата и бројот на несреќи растат со секоја следна смена, а најголеми се во ноќната смена.
  - Скратената работна недела се однесува на можноста да се заврши неделната работа за помалку од пет работни дена по осум часа – со други зборови, еден вработен да работи неколку дена подолго од осум часа, а одреден ден помалку од осум часа, што ја зголемува флексибилноста на работното место и може да е од корист за одредена категорија на вработени.
  - Флексибилен работен распоред се однесува на работен распоред во кои вработените одработуваат одреден број на работни часови, но со различен почеток и крај на работното време или, пак, кога вработените во текот на работната недела одработуваат одреден број часови повеќе, па соодветно во петок си заминуваат порано.
  - Работа од дома и телеработа е модел на работно место каде што вработениот одреден број часови или денови работи од друга локација, освен својата канцеларија или, пак, кога одреден вработен воопшто нема редовно канцелариско место, туку работи од дома или додека патува со авион, воз, од хотелска соба и слично.

## 2.5.1.2 Анализа на работно место

### 2.5.1.2.1 Природа и употреба на анализата на работното место

Еден од клучните столбови на менаџирањето, со луѓето и соодветно на системот за управување со успешноста на менаџерите, е анализата на работата. Најчесто малите организации воопшто не обрнуваат внимание на анализата и на дизајнот на работното место и поради тоа често имаат несоодветни работни места пополнети со несоодветни луѓе на тие места. Денес, една од основите на менаџментот е да се постават вистинските луѓе на вистинско место. Тоа тешко се постигнува, ако не се посвети внимание на основата, првиот чекор во поставувањето на вистинските луѓе на вистинско место – анализата на работата.

Повеќе автори даваат различни аспекти и приоди на анализата на работата:

Анализа на работата е процес преку кој се прибираат и се обезбедуваат информации за задолженијата, одговорностите, потребните вештини, резултатите и работната средина на одредено работно место<sup>78</sup>.

Анализата на работата претставува процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои делови и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата<sup>79</sup>.

Анализата на работното место претставува систематски начин на собирање и на анализирање на информации за содржината, контекстот и човечките критериуми за работните места<sup>80</sup>.

Најчесто, крајниот резултат на анализата на работата се преточува во описот на работно место, за што ќе зборуваме подоцна. Анализата на работното место дава дополнителен придонес и во изработката на плановите за регрутирање, огласи за слободни работни места, планирање на зголемување на извршувањето како составен дел на системот за управување со успешноста на менаџерите<sup>81</sup>.

---

<sup>78</sup> About.com, [http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job\\_analysis.htm](http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_analysis.htm)

<sup>79</sup> Бојаџиевски, Димитар Ефтимов Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, стр. 54

<sup>80</sup> Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје

<sup>81</sup> About.com, [http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job\\_analysis.htm](http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_analysis.htm)

Слика 2.5 Анализа на работното место и нејзината понатамошна употреба



Извор: Прилагодено според Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси, МАГОР, ДОО Скопје

Анализата на работата се фокусира на карактеристиките на:

- работата и работното место;
- менаџерот што ја извршува таа работа или работи на тоа конкретно работно место;
- конкретно работно место што го прават различно од друго работно место;
- составните делови на работата;
- форматот и формата со која се забележуваат информациите во применлива форма.

Клучните категории на работата кои треба да се опфатат во анализата на работата се:

- знаење – минимални технички способности што треба да ги има еден вработен за успешно да ја сработи работата – знаење, образование, обуки, искуство, итн.;
- работната средина и услови и нивната поврзаност со законската регулатива пропишана за таа индустрија/сегмент од економијата;

- работни потреби – физички и ментални како и опремата, алатите и безбедносната опрема;

-т.н. меки вештини – што му е потребно на вработениот.

### **2.5.1.2.2 Пристапи во анализата на работното место**

Постојат два пристапа во анализата на работата:

#### **1. Анализа на работното место заснована на задачи**

Ова е највообичаената форма на анализа на работното место и се фокусира на задачите, должностите и одговорностите што се вршат на едно работно место.

Клучните термини што треба да се објаснат се:

- Микродвижење – многу елементарно движење како што е станување, посегаче, фаќање, држење или пуштање на одреден предмет.
- Елемент – збир на две или повеќе микродвижења што даваат целина – на пример кревање, носење и позиционирање на одреден предмет/и.
- Задача – јасна идентификува активност што се состои од движење, во која се групирани неколку елементи.
- Должност – работен сегмент составен од неколку задачи што ги реализира вработениот. Бидејќи и задачата и должноста ги опишуваат активностите, прашање е дали мора или треба секогаш да се разграничува што е задача, а што е должност. На пример, ако менаџерот има должност да комуницира со незадоволни клиенти тогаш самиот разговор со незадоволен клиент е задача.
- Одговорност – обврска за вршење на одредени задачи и должности.
- Знаење – факти, информации и способности стекнати од менаџерот преку искуство или образование што водат кон теоретско и практично разбирање на одредена тема.
- Вештини – способност којашто произлегува од знаење, практика, дарба, талент итн., со која може да се направи нешто со добар или со висок квалитет.

#### **2. Анализа на работното место засновано на компетенции**

Фокусот на овој пристап е како да се користат знаењата и потребните вештините за да се исполни задачата, должноста или обврската. Тука, клучниот термин е зборот компетентност кој претставува индивидуална способност што води кон зголемени резултати на индивидуи и тимови. Овој пристап има за цел да „фрли светло“ на скриените фактори кои многу често се од особено значење за врвни резултати.

Организациите се повикуваат на три основни причини за употреба на принципот на компетентност<sup>82</sup>:

- ☑ Да ги истакне вредностите и посаканото однесување во рамките на организацијата;
- ☑ Да го зголемат нивото на компетентност во целата организација, и
- ☑ Да ги истакнат способностите на луѓето во зголемување на стратешката предност на организацијата (конкурентска предност кај профитните организации).

Може да се анализираат два вида компетенции:

- ☑ Технички компетенции – знаење и вештини коишто ги поседуваат менаџерите
- ☑ или бихејвиорални компетенции:

- |                                  |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Фокус на корисници            | 7. Водење на проекти      |
| 2. Тимска ориентација            | 8. Решавање на конфликти  |
| 3. Техничка експертиза           | 9. Иновативност           |
| 4. Ориентација кон резултати     | 10. Приспособливост       |
| 5. Ефективност на комуникацијата | 11. Управување со промени |
| 6. Лидерство                     | 12. Решителност           |

Иако постојат многу листи на **компетенции за менаџери**, и особено тренд голем број од консултантските куќи да користат свои интерно развиени и заштитени листи на компетенции, за илустрација ја прикажуваме листата која Bartram D. (2005)<sup>83</sup> ја презентира како листа на компетенции користена од консултантската куќа SHL (<http://www.shl.com/uk>) наречена „Големите осум менаџерски компетенции“ (Big Eight Management Competences).

**Табела 2.4 Големите осум менаџерски компетенции<sup>84</sup>**

Име на компетенцијата	Опис
1. Водење и Одлучување	Презема контрола и применува лидерство. Им кажува на другите што да прават. Носи одлуки која солуција да се преземе. Иницира акција, дава насоки и презема одговорност.
2. Поддршка и Соработка	Работи добро со други луѓе. Тимски играч. Ги поддржува другите и покажува почит и позитивност кон нив во социјални ситуации. Ги става луѓето први, работи ефективно со

<sup>82</sup> Rodriguez, Donna, et al. (2002) “Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices”, *Human Resource Management*, Fall 2002, Vol. 41, No. 3, Wiley Periodicals Inc., Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)), стр. 309

<sup>83</sup> Bartram D. (2005), “The great eight competences: A criterion-centric approach to validation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, American Psychological Association, стр. 1185-1203

<sup>84</sup> Bartram D., (2009) “Advances in Global Leadership”, Volume 5, Ed. Joyce Osland, Emerald Group Publish Limited, стр. 35-64



	индивидуи и со тимови, клиенти и вработени. Константно се однесува со јасни лични вредности кои се комплементарни со оние на организацијата.
3. Интерактивност и Претставителност	Ги убедува другите. Има социјална самодоверба и презентациски способности. Ефективно комуницира и гради мрежи (networks). Успешно влијае и ги убедува другите. Се обраќа кон другите со самодоверба, леснотија и релаксираност.
4. Анализира и Интерпретира	Ефективно ги анализира проблемите. Комфорен со бројки и податоци. Показува јасно аналитичко размислување. Влегува во сржта на комплексни проблеми и ситуации. Ефективно применува лична експертиза. Брзо презема нова технологија. Писмено добро комуницира .
5. Креира и Концептуализира	Ги движи работите нанапред во согласност со големата слика. Добро работи во ситуации што бараат отвореност кон нови идеи и искуства. Бара можности и начини да учи. Ги решава ситуациите и проблемите со иновативност и креативност. Размислува широко и стратегиски. Ја поддржува и лично предничи во организациските промени.
6. Организира и Извршува	Ја планира работата за да се исполнат целите. Осигурува задоволство на клиентите. Планира однапред и работи на систематски и организиран начин. Следи насоки и процедури. Се фокусира на задоволство на клиентите и испорачува квалитетен производ или услуга според договорените стандарди.
7. Адаптибилен и Издржлив	Добро се адаптира и позитивно реагира на промени. Поднесува притисок, добро ги поднесува грешките и „се враќа на нозе после паѓање“.
8. Организациски ориентиран и Исполнителен	Се фокусира на резултати и постигнување на личните работни цели. Работи најдобро кога работата е блиску поврзана со резултатите и влијанието на личниот напор е очигледен. Показува разбирање за бизнис, трговија и за финансии. Бара можност за сопствен развој и напредок во кариерата.

Извор: Bartram D., (2009) *Advances in Global Leadership*, Volume 5, Ed. Joyce Osland, Emerald Group Publish Limited, стр. 35-64

Друга листа на компетенции, развиена од Personnel Decisions Inc., ги содржи следниве менаџерски компетенции:

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Размислување                | 5. Мотивација                     |
| 2. Комуникации                 | 6. Самоменаџирање                 |
| 3. Интерперсонални способности | 7. Генерален оперативен менаџмент |

Уште еден пристап наречен Personality Related Position Requirement PPRF<sup>85</sup> и тој во себе ги содржи следниве 12 компетенции:

1. Генерално лидерство	7. Генерална доверба
2. Интерес за преговарање	8. Придржување до работната етика
3. Желба за успех	9. Темелност и внимавање на детали
4. Пријателско однесување	10. Емотивна стабилност
5. Сензитивност кон другите	11. Желба да генерира идеи
6. Кооперативна или колаборативна работна тенденција	12. Тенденција добро да ги размисли работите

Овој пристап сè повеќе се користи во брзорастечките индустрии или индустриите што користат современа технологија каде што вработените работат се повеќе на проекти и се префрлаат од еден на друг проект, во текот на годината, и работат со различни колеги во текот на годината.

Постои дебата, кој од овие два пристапа да се употребат при анализа на работното место. Во одредени динамични организации и индустрии (а во денешно време речиси секоја индустрија е или станува динамична), фокусот е ставен не толку на одработување на специфични задачи и должности, туку на потребните компетенциите за постигнување на резултати. Овие организации се ориентирани кон резултати и многу од нивните вработени се вклучуваат во работа на проекти и тимови, па кога ќе заврши еден проект или тим, тие се приклучуваат на нов проект или тим. Основата за регрутирање, селекција и надомест, за овие вработени и менаџери, се нивните компетенции или способности, а не само задачите и должностите што ги извршуваат.

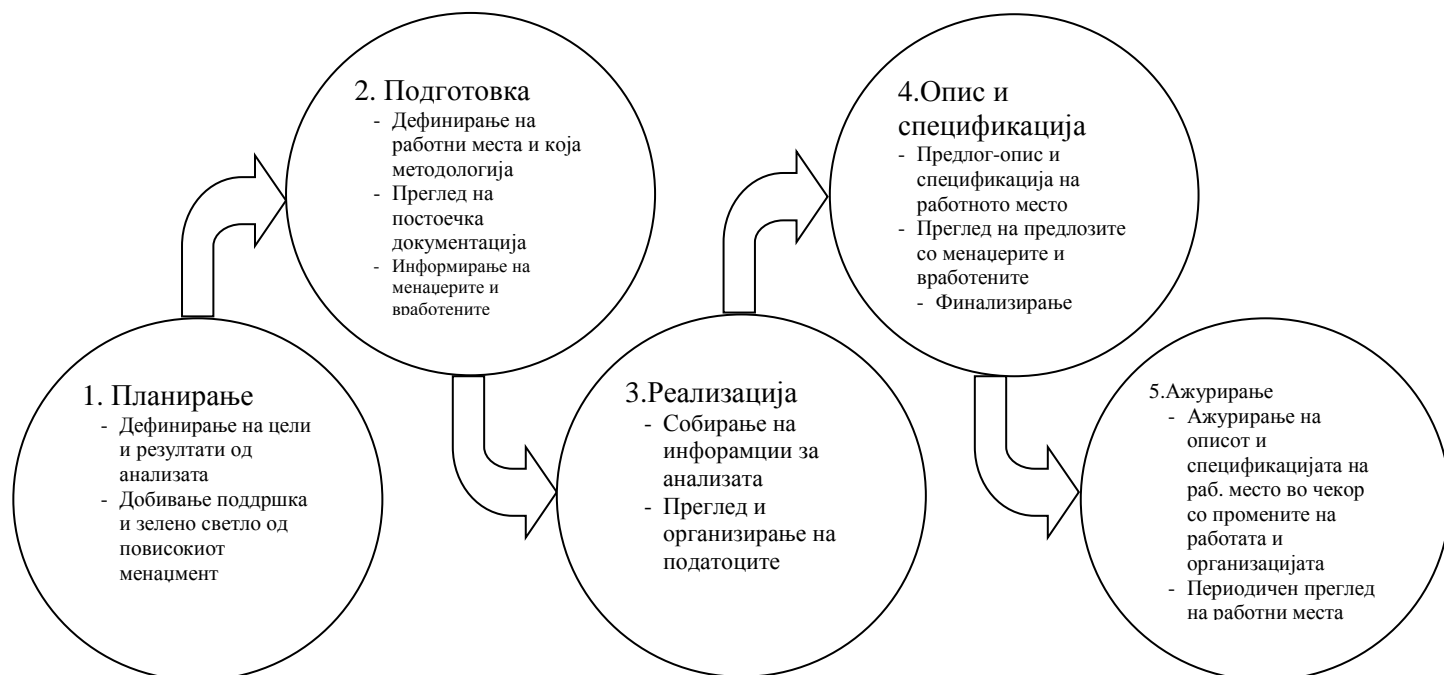
### ***2.5.1.2.3 Пет фази во анализата на работното место***

Анализата на работното место треба да се одвива според логичен редослед со цел систематски да се опфатат сите елементи и квалитети на процесот. Во систематскиот

<sup>85</sup> Jackson, Susan; Schuler, Randall; Werner, Steve (2011), *Managing Human Resources*, Cengage Learning, стр. 172

процес на анализа на работното место, најчесто постојат овие пет фази<sup>86</sup> како што е прикажано на сликата 2.6.

**Слика 2.6 Фази во анализата на работното место**



Извор: Прилагодено според Michael T. Brannick and Edward Levine (2002), *Job Analyses: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*, Thousand Oaks, CA: Sage Publishing

#### **2.5.1.2.4 Кој ја спроведува анализата на работното место**

Кој ја спроведува анализата на работното место зависи од големината и од структурата на организацијата.

Во големите организации, каде што постои оддел за човечки ресурси, постои добра координација за тоа - кои активности ги презема одделот за ЧР, а кои активности ги одработуваат менаџерите. Во овие организации, одделот за ЧР ја координира и ја следи целата постапка и ги составува описот и спецификацијата на работното место со цел да постигне унифицираност. Во овие организации, улогата на менаџерите е да ги проверат и да ги допрецизираат описите и спецификациите на работното место. Менаџерите, исто така, се оние кои може да иницираат нови анализи на работното место, описи и спецификации тогаш кога се случуваат промени, спојувања, зголемување или намалување на бројот на вработени кои ги водат.

<sup>86</sup> Brannick, Michael T.; Levine, Edward (2002), *Job Analyses: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*, Thousand Oaks, CA: Sage Publishing,

**Табела 2.5 Улогата на одделот за ЧР и менаџерите во спроведување на анализата на работното место**

<b>Оддел за ЧР</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Подготовка и координирање на процесот.</li> <li>✓ Дефинира методологија и алатки за правење на анализата на работното место.</li> <li>✓ Подготовка на опис и спецификација на работно место кои треба да ги одобрат менаџерите.</li> <li>✓ Креира урнеци за описи и спецификации на работни места.</li> <li>✓ Ревидирање на описите и спецификациите по барање на менаџерите или периодично.</li> <li>✓ Ангажираат надворешни соработници и експерти.</li> </ul>	<b>Менаџери</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Споделување на информации за потребите на анализата на работното место.</li> <li>✓ Ги подобрува и ги одобрува описите и спецификациите на работните места.</li> <li>✓ Ги ажурира описите и спецификациите на работните места.</li> <li>✓ Во случај на промени иницираат нови анализи на работните места.</li> <li>✓ Базирано на описот и спецификацијата ги дефинираат стандардите за перформанси.</li> <li>✓ Соработуваат со надворешни експерти.</li> </ul>	

Извор: Прилагодено според Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, 2010

Во помалите организации, каде што нема оддел за ЧР, најголем дел од товарот паѓа на менаџерите и со оглед на нивното познавање на човечките ресурси, најчесто воопшто или многу малку, да не речеме, се импровизира изработката на анализата на работното место, а описите и спецификациите на работните места се направени или премногу општи, затоа што законот го бара тоа или затоа што сите други организации го имаат. Најчесто описите и спецификациите не се ажурираат и не постои врска меѓу описот, спецификацијата, стандардите за извршување и анализа на успешноста на работењето (Performance Appraisal). Во помалите организации, менаџерите мораат многу повеќе да се образуваат, бидејќи ја немаат поддршката на експертите од одделот за ЧР кој воопшто не постои.

Другата опција, која најчесто се случува во практиката, е овие организации да ангажираат надворешни организации што ќе им помогнат на менаџерите да ги направат анализите на работното место, описите и спецификациите. Во овој случај, во погорната табела, сè што ја прави одделот за ЧР го прават надворешни експерти за ЧР, а улогата на менаџерите е речиси идентична. Ова сценарио е многу пореално и поприматично отколку очекувањето дека менаџерите во организацијата, кои најчесто станале менаџери поради нивните технички познавања и познавањето на дејноста и проблематиката во која делува организацијата, имаат или ќе имаат капацитет да ги одработат професионално анализата, описот и спецификацијата на

работното место, во споредба со експерти или луѓе со искуство во областа на човечките ресурси.

#### 2.5.1.2.5 Пристапи во анализата на работните места

Следната табела ги сублимира силните и слабите страни на различните пристапи на анализата на работните места.

**Табела 2.6 Силни и слаби страни на пристапите на анализа на работно место**

Пристап	Силни страни	Слабости
Анализирање на ѕвезда	Открива тајни	Врзана со конкретна личност
Анализирање на добрите вработени	Лесно се генерализира	Бара време
Експерти за анализа	Брзо	Мала вклученост
Заштитени алатки	Валидност	Мала вклученост и може да не е релевантна за организацијата
Фокус групи	Добра можност за генерализирање, брзо	Прифаќање од другите

Извор: Прилагодено според Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, 2010

#### 2.5.1.2.6 Методи за анализа на работното место

Анализата на работно место може да се прави на неколу начини и тоа со користење на метода за набљудување на вработените додека ја извршуваат работата, интервјуирање, прашалници за анализа на работно место-стандардизиран формат кој се фокусира врз однесувањето на вработените, работните услови и карактеристики на работното место.

Најчесто користените методи за анализа на работното место се:

- Сработување на работата
- Набљудување
  - Репрезентативни примероци од работата или репрезентативно набљудување
  - Дневник на активности
  - Анализа на движењата
  - Временска анализа
- Интервјуирање
  - Структурирано интервју

- Неструктурирано интервју
- Комбинирано интервју
- Индивидуално интервју
- Панелно или групно интервју
- ☑ Прашалници
  - Записи за работни активности
  - Прашалник за анализа на работно место
  - Прашалник за анализа на менаџерски позиции (MPDQ)
- ☑ Функционална анализа на работните места
- ☑ O\*Net online база на податоци

### 2.5.1.5 Опис на работно место

Засновано на дизајнот и анализата на работното место, се развива опис и спецификација на работното место во кој се вклучуваат многу од заклучоците на анализата на работното место.

Описот на работното место (ОПМ) е како книгата со ноти пред секој музичар во оркестар. Нотите го водат музичарот низ мелодијата и многу прецизно му покажуваат што и како треба да отсвири. Описот на работно место треба да го постигне истиот ефект, секако надополнет со процедурите за работа.

Описот на работно место го изготвува самата НПО, а секој менаџер, пожелно е усно да разговара со својот вработен. Описот на работното место ги одредува задачите, должностите и одговорностите на работното место. Клучната цел на ОПМ е да ги постави на исто ниво на разбирање и организацијата и вработениот – да биде јасно напишано на хартија– што, кој, како, кога и колку ќе работи во одреден временски период. Описот на работното место ги дефинира целта и обемот на работата, го разграничува работното место од другите работни места и ги исцтува надворешните границите на тоа работно место.

Описот на работни места треба да ги содржи следниве категории:

- краток опис на позицијата – што и како се работи;
- назив или титула на работното место;
- кој е претпоставен;
- начин на кој вработениот го информира својот претпоставен;

- на кое ниво е во моментот вработениот;
- кои се примарни одговорности;
- вредностите на НПО што бараме од вработениот да ги живее;
- какви очекувања има НПО од работењето на вработениот;
- кои овластувања, бенефиции и привегии ги има вработениот;
- кои цели или резултати треба да ги оствари вработениот во периодот до кој важи описот;
- кои работни услови ќе важат за вработениот.

Најчесто описот на работното место е составен од следниве 11 делови или компоненти:

1. Административен дел - се наведува името на работното место, одделот, претпоставениот, проектот во рамките на кој се наоѓа работното место, нивото на работното место (пробен период, почетно, средно или сениорско ниво) код на работното место, скала во рамките на платната матрица, итн.
2. Кратоко резиме на работното место - се опишуваат концизно и јасно општите задачи и одговорности, така што ова место се разликува од останатите. Многу често се поставува лимит во бројот на зборовите за да се добие концизност, на пример 30, или 50 зборови. Вообичаено краткиот опис се пишува на крај откако ќе бидат пополнети сите други елементи.
3. Примарни функции и задолженија на работното место - наведени се клучните задачи, задолженија и одговорности кои се реализираат на тоа работно место како и начинот и темпото на комуникација и известување со својот претпоставен.
4. Подредени - се наведуваат позициите на вработените, на кои ова работно место им е супервизор или претпоставен.
5. Спецификации на работното место - се наведуваат потребните квалификации за успешно извршување на задачите на работното место. Најчесто тука се вклучени следниве поткатегории: а. Знаења, вештини и способности; б. Компетенци; в. Образование и искуство и г. Физички предиспозиции.
6. Резултати од работењето - наведени се резултатите што треба да се постигнат во одреден временски период и начинот на кој ќе се мерат тие резултати:
7. Вредности, очекувања и овластувања за кои сметам дека е најдобро да бидат вметнати во описот на работното место, иако може да се повторат во некој друг документ на организацијата како кодекс на однесување, правилници за работа и слично. Вредностите се верувања кои организацијата и секој вработен ги почитува и живее, очекувањата се гледањето на улогата на вработен, од аспект на НПО и

претпоставениот и овластувањата се можностите и границите за носење одлуки и привилегиите кои ги има тоа работно место.

8. Работни услови, користена опрема, процесите и работно време во кои се наведуваат условите во кои се извршува работата во најголемиот дел од времето, опремата со која работи вработениот, а која е обезбедена од страна на организацијата, процесите и интерните политики и процедури кон кои треба да се придржува вработениот (како и повикување на останати документи што ги објаснуваат процедурите и прописите за работа) и работното време во кое најчесто се очекува да работи вработениот.

9. Социјална средина - се наведува тимот, тимовите или проектот/проектите на кои ќе работи вработениот како и комуникацијата со останатите колеги, тимови и сектори.

10. Кариерен развој - се наведува следната можна позиција кон која се стреми ова работно место— од аспект на развој во рамките на самата позиција (од помлад кон средно ниво или од средно ниво кон сениорска позиција) или, пак, наредно ниво во хиерархијата (менаџирање на други, менаџирање на менаџери...).

11. Завршен дел во кој се потписите на претпоставениот и вработениот.

Проблемот во примената на ОРМ е дека многу менаџери, особено во малите и во средните НПО, воопшто не се свесни за моќта на менаџерската алатка ОРМ. Многу често ОРМ се прави формално, кратко, колку да се направи, затоа што законот наложува, а не суштински и системски како што тоа го прават развиените и големите организации. Во многу НПО, воопшто нема ОРМ. Тоа не значи дека овие организации не се успешни, но организациите кои имаат ажурирани ОРМ го направиле едниот од повеќето чекори што водат до поголема продуктивност во работењето. Многу ретко менаџерите, особено оние во неразвиените и земјите во развој, редовно ги ажурираат описите на работните места соодветно со динамиката и со промените што се случуваат во една организација.

Според некои анализи, квалитетно направениот ОРМ може да ја зголеми продуктивноста и до 30%<sup>87</sup>, но само доколку станува збор за софистициран ОРМ. Навистина многу од менаџерите не веруваат во важноста на ОРМ и тоа е оправдано, кога во најголем дел од нив се употребуваат општи и паушални фрази од типот „контакт лице меѓу организацијата и клиентите“.

---

<sup>87</sup> Your Part-Time HR Manager, [www.yourparttimehrmanager.com/job-descriptions/](http://www.yourparttimehrmanager.com/job-descriptions/)



Тајната во софистицираните ОРМ е во спецификите. Клучни специфики кои ретко се додаваат во организациите во Македонија и во регионот се:

- Процес – клучни чекори во процесот на извршување на одредена функција кои се клучни за конкретната позиција
- Влијание врз целокупната организација на секоја одговорност и процес, што овозможува вработениот да согледа како неговата/нејзината работа влијае врз целокупниот сектор и организација.

Предности на описот на работното место<sup>88</sup>

1. Место каде што може јасно да комуницира насоката во која се движи организацијата и јасно и/му укажуваат на вработениот/та каде тој/таа се вклопува во големата слика. Без оглед на големината на организацијата, добро напишаниот опис на работно место ќе ги усогласи вработениот и организацијата и особено со визијата, мисијата и целите на организацијата. Преку ОРМ може да се обезбеди интерно функционирање на сите позиции и улоги со цел да се задоволат барањата на клиентите, односно корисниците на услугите и производите.
2. Описите на работните места креираат јасни очекувања за тоа што очекува менаџментот и особено директно претпоставениот од вработените. Описот на работното место е секако првото место што се отвора, ако луѓето не го прават тоа што се очекува од нив да го прават. Денес, менаџерите мора да се осигураат дека вработениот јасно ги разбрал очекувањата и тоа разбирање започнува токму со описот на работното место.
3. Описите на работните места ѝ помага на организацијата правно да биде покриена и усогласена со законските прописи. Во Законот за работните односи<sup>89</sup>, во делот за Содржина на договорот за вработување, член 28, став 3, се наведени дел од елементите на описот на работното место, „назив на работното место, односно податоци за видот на работата за којашто работникот склучува договор за вработување, со краток опис на работата што ќе ја врши според договорот за вработување. Имањето на опис на работното место е секако позитивна основа и во случај на докажување на неизвршување на работните обврски, со фактот дека вработениот го добил и го потпишал описот на работното место, работодавачот докажува дека го известил вработениот за барањата и упатствата во врска со исполнувањето на работните обврски од работниот однос, член 31.
4. Без оглед дали привлекуваме нови вработени од надвор или од внатре во организацијата, описот на работното место многу прецизно му кажува на кандидатот

<sup>88</sup> About.com, <http://humanresources.about.com/od/glossary/a/jobdescriptions.htm>

<sup>89</sup> Службен весник на РМ. бр. 54, Закон за работните односи, пречистен текст, 15 април 2013

што се бара од новиот вработен. Јасните описи на работни места, помагаат да се избераат најсоодветни кандидати преку поставување на вистинските прашањата за време на процесот на селекција. Исто така, ОРМ помага да им се одговори и на оние што не биле одбрани.

5. Добро напишаните описи на работни места им помага на вработените и на менаџерите, што треба да соработуваат со нововработените лица, да ги разберат границите и ограничувањата во одговорностите на вработениот. Луѓето кои биле вклучени во процесот на селекција е поверојатно дека ќе ги поддржат новите вработени или промовираните колеги. Вклучувањето на луѓето во пишувањето на описите на работните места, за другите колеги, е добар начин да се подобри соработката и резултатите на организацијата.

### **2.5.1.6 Спецификација на работното место**

За разлика од описот на работни места, кој ги опишува активностите што треба да се вршат, спецификацијата на работните места ги наведува знаењата, вештините и способностите (Skills, Knowledge and Abilities-SKAs) што треба да ги поседува вработениот за да ја врши работата на задоволителен начин. Спецификацијата го содржи следниве елементи:

Образование

- Кое специфично образование е потребно?
- Кои обуки, тренинг, сертификати или специјализација се потребни?

Искуство

- Кое ниво на искуство е потребно (доколку воопшто се бара искуство)?
- Дали вработениот претходно требало да работи на слична или на иста позиција?
- Должина на искуство – колку време и во кој оддел, сектор, функција на организација?

Работни способности и вештини

- Кои вештини очекуваме да ги поседува идеалниот кандидат?
- Технички
- Организациски
- Поврзување на секоја вештина со конкретна работна задача

Лични способности

- Комуникациски
- Креативни способности

- ☑ Карактерни и лични квалитети
  - Кој тип на личност најдобро ќе се вклопи во тимот?
  - Дескриптивно опишување на природата на идеалниот кандидат?
  - Да се размисли за особини кои би им помогнале да ја завршат поефикасно работата.
  - Кои би биле карактерни особини на некој кој би ја работел работата со ентузијазам и ја сака индустријата?
- ☑ Идеални квалитети
  - Кои други квалитети би сакале вашите вработени да ги покажат?
  - Да се вклучи која било друга област за личноста или работата кои не се вклучени на друго место.
  - Да се размисли за описите со гледање од страна – кои би била природата на личноста и работата?
- ☑ Ментални и
- ☑ Физички критериуми

Важно е да се забележи дека деталните спецификации на работните места ги идентификуваат знаењата, вештините и способностите кои му се потребни на лицето за да ја заврши работата и дека не мора да се совпаѓаат со моменталните квалификации на вработениот.

### **2.5.1.7 Стандарди или резултати од работењето (Job Standards)**

Резултатите од работењето се засноваат на описот на работното место и покажуваат:

- Што се постигнува на тоа работно место и
- Како ќе се мери резултатот од работењето во клучните области од описот на работното место.

Со помош на стандардите, вработените знаат што се очекува од нив и како ќе бидат мерени нивните резултати, а тоа им дава поголеми шанси да ги остварат тие резултати.

За жал, многу малку НПО во Македонија, но и глобално, ги вклучуваат резултатите од работењето како дополнителни ставки на описот и спецификацијата на работното место, а многу често и самите резултати од работењето не се јасно идентификувани

и усогласени со описот на работното место и активностите на кои вработениот инвестира најмногу време.

Процесот на пишување на резултатите од работењето е составен од четири чекори<sup>90</sup>:

1. Идентификување и разјаснување на клучните функции на работното место.
2. Организирање на клучните функции во активности и предмети на активностите.
3. Одговор на прашањето: Како можеме да кажеме дека одредена клучна функција е добро сработена?
4. Проверка на резултатите за да се осигуриме дека се мерливи.

Дефинирањето на стандардите, целите и резултатите од работењето, поопширно ќе ги опфатиме во точката 2.5.5 Поставување на работни стандарди, цели и резултати од работењето.

## **2.5.2. РЕГРУТИРАЊЕ НА МЕНАѢРИ И ВРАБОТЕНИ ВО НПО**

Откако менаѢрите ќе го завршат планирањето на човечките ресурси, анализите на работните места, и ќе ги изготват ОРМ за сите работни места во една НПО, тие ќе ги знаат потребите од човечки ресурси и работни места што треба да ги пополнат. Тие, исто така, ќе знаат какво познавање, вештини, способности ќе им бидат потребни на потенцијалните вработени за извршување на задачите и обврските на тие работни места. После овој процес, може да се премине кон следните фази, а тоа се регрутација и селекција на кандидати за вработување.

Регрутирањето започнува со специфицирање на потребите од човечки ресурси (број, способности, временски рамки, нивоа) кои се резултат од анализата на работата и планирањето на човечките ресурси. Регрутирањето е активност што ја прават менаѢрите за да се снабдат со квалификувани кандидати за отворените работни места во нивните компании.

### **2.5.2.1 Што е регрутирање?**

Постојат два пристапа во дефинирањето на регрутирањето<sup>91</sup>:

---

<sup>90</sup> University of Kentucky, "Writing Job Standards", Tutorial, [www.hr.uky.edu](http://www.hr.uky.edu)

<sup>91</sup> VSP Rao (2010), *Human Resource Management* (Third Edition), Excel Books India, 2010 стр. 126

1. Пристап на привлекување, според кој регрутирањето е процес на лоцирање и охрабрување на потенцијалните кандидати да се пријават за постоечки или за планирани отворени работни места. Целта на регрутирањето е да привлече што поголем број квалификувани кандидати и да понуди доволно информации за неквалификуваните, самите да се дисквалификуваат.

2. Пристап на поврзување според кој регрутирањето е двонасочен процес, функција на поврзување на оние што бараат и оние што нудат работа. Според овој пристап, објавувањето на слободно работно место нема да даде резултат доколку луѓето со соодветни квалификации не покажат интерес или не покажат желба за да го променат сегашното работно место.

Во секој случај, регрутацијата е процес на наоѓање и/или привлекување на задоволителен број кандидати за слободните места во организациите, односно процес на барање и привлекување на доволно заинтересирани луѓе од кои може да се изберат квалитетни кандидати за пополнување на одредено слободно работно место.

Едноставно кажано, регрутирањето е барање и привлекување на квалитетни кандидати за работа.

### 2.5.2.2 Процес на регрутирање

Моделот на процесот на регрутирање ги опфаќа следниве 4 чекори<sup>92</sup>:

1. Поставување на целите за регрутирање, како што се:

- Бројот на отворените позиции што треба да се пополнат.
- Датумот до кога треба да се пополнат.
- Посакуваниот број на апликации.
- Типот на посакуваните кандидати – ниво на образование, знаење, способности и вештини, интереси и вредности, различност (diversity).
- Резултати што треба да ги одработат нововработените.
- Очекуван период на задржување во организацијата.

2. Креирање на стратегија за регрутирање, а таа треба да одговори на следниве прашања:

- Кој видови на индивидуи треба да се таргетираат?
- Каде можеме да ги најдеме овие луѓе?
- Кога треба да почне кампањата за регрутирање?

---

<sup>92</sup> Breaugh, James A. (2009), "Recruiting and Attracting Talent, A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process", SHRM Foundation, стр. 2

- Како најдобро можеме да допреме до целната група?
  - Која порака за регрутирање треба да се комуницира?
  - Кој тип регрути треба да бидат вклучени?
  - Каде и во кои услови ќе се прават интервјуата?
  - Што треба да содржи понудата за работното место?
3. Извршување на активностите за регрутирање.
4. Евалуирање на резултатите од регрутирањето.
5. Разбирање на начинот на размислување на апликантите.
- ☑ Привлекување на вниманието на целната група на кандидати – што може да биде голем предизвик, особено за оние вработени кои можеби работат за конкуренцијата. Дури и да се најде начин да се информираат кандидатите (на пример, да им се испрати информација на домашна адреса) прашање е дали тие воопшто ќе посветат внимание. Во вакви ситуации можеби е најдобро да се ангажираат агенции за вработување или други организации коишто имаат докажана креативност - како да се привлече вниманието на целната група.
  - ☑ Генерирање на начелен интерес за работното место – има две варијабли што треба да влијаат на интересот:
    - Атрактивност на позицијата – како што се работните задолженија, колегите, можноста за напредување, платата, бенефиции и привилегии, локацијата на работното место се и те како поврзани со привлечноста на работното место. Комбинацијата на овие фактори и кој колку ќе влијае во атрактивноста на работното место, зависи од типот на индивидуа што ја бараме. На пример, на повозрасните вработени, можноста за напредување можеби ќе им биде помалку важна од сигурноста на работното место. Во испраќањето на пораката и огласот, треба да размисли што треба да се потенцира.
    - Очекување на понуда за работа – логично е дека оние што имаат поголемо очекување дека би можеле да добијат понуда за работа, се помотивирани да аплицираат.
  - ☑ Точност на очекувањата на кандидатот од работното место
  - ☑ Процесот на носење на одлука на апликантот
    - Одлука да аплицира.
    - Одлука да остане кандидат во текот на целиот процес на регрутирање.
    - Одлука да ја прифати понудата за работа.

### **2.5.2.3 Регрутирањето и стратегијата**

Регрутирањето се надоврзува на стратегијата на организацијата којашто претставува општа рамка што служи како водич за дејствување. Како и сите други активности, така и регрутирањето мора да ги следи насоките на стратегијата на организацијата и да овозможи функционирање на планот. Ако стратегијата на организацијата е висока технологија, тогаш регрутирањето треба да овозможи висококвалитетни технолози. Ако стратегијата е заснована на маркетинг, тогаш е потребно да се привлечат најдобрите кандидати во областа на маркетингот. Ако организацијата се заснова на масовно присуство на волонтери, тогаш регрутацијата треба да помогне да се привлечат доволен број волонтери.

Во оваа фаза, треба да се донесе и една стратешка одлука во процесот на регрутирање – дали ќе се користат внатрешни или надворешни ресурси за регрутирање, односно дали регрутирањето ќе го врши самата организација или ќе биде делегирано и дадено на надворешен изведувач. Предноста на делегирањето на процесот на регрутирање е во намалување на потребниот број вработени во секторот за човечки ресурси и намалување на обврските, односно фокусирање на менаџерите и организацијата на својата главна активност. Многу често се прави комбинација на активностите, така што некои организации ги делегираат елементите на поставување огласи, прелиминарна проверка на професионалните биографии, телефонска проверка, првично интервју и креирање на кратка листа на финалисти.

### **2.5.2.4 Барање за ново вработување**

Многу организации имаат барање за ново вработување, со што официјално се бара од менаџерот за човечки ресурси да започне со процесот на регрутација на нов вработен во кој се наведува видот на вработување што се бара (привремено, трајно, полно или скратено работно време), причината за потребата за нов вработен (замена или ново работно место) како и барањата за работното место (образование, искуство, вештини...).

### **2.5.2.5 Предизвици и ограничувања при регрутирањето**

Во практиката, не секогаш е лесно да се најде соодветен кандидат за одредено работно место. Најсоодветните кандидати, поради одредени ограничувања и

предизвици, може да не се доволно мотивирани да аплицираат за отвореното работно место.

Дел од овие предизвици се:

- *Несоодветен имиџ на организацијата* – како што може да се индустрија која е во опаѓање, лоша репутација поради загадување, производи со лош квалитет, непотизам и фамилијарна структура, несоодветни плати спрема конкуренцијата, лош менаџмент, итн. Организациите што успеале да креираат имиџ на посакуван работодавач, добиваат поголем број на квалитетни кандидати во споредба со оние што имаат лоша репутација. Имиџот, односно брендот на организацијата, влијае и врз процесот на самоселекција, односно самоелиминација на кандидатите, бидејќи влијае на одлуката - дали еден кандидат воопшто ќе конкурира или не.

- *Неатрактивно работно место* коешто може да ги одбие талентираниите и квалификуваните кандидати затоа што е еднолично, досадно, стресно, без можности за развој, не е соодветно платено, итн.

- *Конзервативни интерни процедури и политики*, како на пример, промовирање според работниот стаж, а тоа може да биде ограничувачко за наоѓање на квалификувани вработени на непристрасен начин. Од друга страна, одредени менаџери можат да бидат приморани да вработат кандидати со слаби квалитети кои се под знак на прашање – поради непотизам, пријатели на повисокиот менаџмент, од одреден регион, итн.

- *Несоодветен буџет за регрутација*, имајќи предвид дека регрутацијата бара инвестирање на пари. Поради недоволни буџети, многу често, воопшто не се прави или се прави регрутација која трае премногу кратко што може да доведе до проблем да се пронајдат најсоодветните и најквалитетните кандидати.

- *Мала свесност или познавање на придобивките од процесот на регрутација* на врвниот, но и средниот менаџмент, особено изразено кај малите и до некаде во средните организации.

#### **2.5.2.6 Извори на квалификувани вработени**

Постојат два извора од каде што една организација може да пополни одредено работно место или од внатре или од надвор, и секој од овие извори има свои предности и слабости. Предностите и недостатоците на овие два извора на регрутирање се наведени во Табелата 2.7.



**Табела 2.7 Предности и недостатоци на внатрешните и на надворешни извори на регрутирање**

Извор	Предности	Слабости
Внатрешен	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Економичен:</b> минимални трошоци за регрутирање.</li> <li>- <b>Од доверба:</b> Организацијата подобро ги познава силните и слабите страни на кандидатот</li> <li>- <b>Соодветен:</b> Кандидатот подобро ја познава организацијата.</li> <li>- <b>Наградува:</b> Моралот и мотивацијата на вработените се продлабочува.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Лимитиран избор:</b> од лимитираниот број кандидати може треба да се направи компромис со квалитетот.</li> <li>- <b>Несфикасен:</b> Луѓето може да се унапредат на ниво на кое не можат успешно да ја завршат работата (од одличен вработен во лош менаџер).</li> <li>- <b>Борба за превласт:</b> Внатрешна превласт за унапредувањата може негативно да влијае на моралот.</li> <li>- <b>Запира идеи:</b> Не дава свежи идеи и иновативност.</li> </ul>
Надворешен	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бројот на можни кандидати и таленти е многу поголем.</li> <li>- Може да влезат нови гледишта и идеи.</li> <li>- Најчесто е поевтино и полесно да се вработат технички, квалификувани и менаџерски вработени од надвор.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привлекувањето, контактирањето и оценувањето на потенцијалните вработени е потешко.</li> <li>- Времето за адаптација и прилагодување е подолго</li> <li>- Проблеми со моралот, може да се појават кај внатрешните вработени кои сметаат дека се квалификувани за работата.</li> </ul>

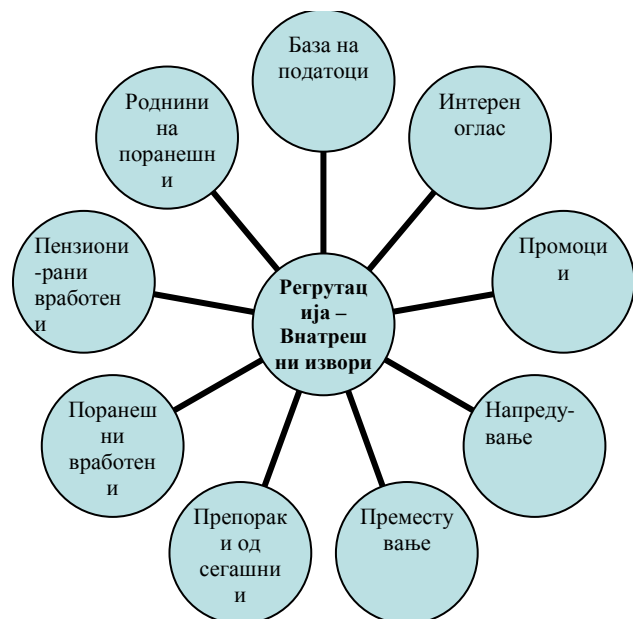
Извор: Прилагодено од Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, 2004, стр. 95

**Слика 2.7 – Внатрешни извори на регрутација**

### 2.5.2.6.1 Внатрешни извори

Ако организацијата нема или има добри резултати на регрутирање од надвор, тогаш регрутирањето од внатре може да е добар пристап.

Кога регрутирањето е внатрешно, менаџерите ги пополнуваат отворените работни места со постојаните вработени.



Извор: Прилагодено според Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, 2004, стр. 96

Вработените коишто се регрутирани од внатрешни извори или бараат:

1. Промени на работни места што не бараат големи промени во одговорноста, односно нивоата на авторитетите, или
2. Унапредувања.

Интерното регрутирање има неколку предности:

- апликантите се веќе запознаени со организацијата (цели, структура, култура, правила, процедури);
- менаџерите, веќе ги познаваат интерните апликанти, доволно се информирани за нивните вештини, способности, однесување на работно место;
- може да се зголеми мотивација и моралот на вработените;
- потребно е помалку време и не чини многу.

Се поставува прашањето со предностите на внатрешното регрутирање - зошто менаџерите толку се потпираат врз надворешното регрутирање?

Одговорот е дека и внатрешно регрутирање има свои слаби страни:

- ограничен број на кандидати;
- недостаток од соодветни интерни кандидати;
- недостаток на нова енергија, креативност, идеи, пристапи.

Кога компаниите имаат проблеми и слаби резултати, најчесто применуваат надворешно регрутирање, за да донесат кадар со свеж пристап. Регрутирањето е најефективно кога менаџерите даваат искрена проценка-реалистичен преглед на силните и на слабите страни за самата работна позиција и за компанијата во целост. На овој начин, се намалува бројот на нововработени кои даваат отказ, бидејќи тие не се соочуваат со нереалистички очекувања и им помагаат на апликантите сами да одлучат за себе, дали работното место е добро за нив.

Доколку организацијата се одлучи да регрутира од внатре, потребни се три важни специфики: прво, организацијата да има силна развојна програма за вработени и менаџери, за да осигура дека своите луѓе можат да се носат со зголемените одговорности. Второ, потребно е способност, односно став околу користењето на работниот стаж како основа за напредувањето. Многу често вработените имаат очекување за напредување според принципот на работен стаж и присутност во организацијата, додека организациите најчесто претпочитуваат унапредување засновано на резултати и потенцијал. Трето, организацијата да има евиденција на внатрешните способности на вработените (skills inventory) за да може соодветно да

ги поврзува потребите на работните места со квалификациите, знаењата и искуството внатре во организацијата.

Најчесто употребувани методи на внатрешна регрутација се:

✚ База на податоци – информации за вработените и нивните знаења, вештини, способности, успеси, награди, сертификати, дополнителна обука, итн. Во комбинација со софтверско решение, овие бази овозможуваат брзо пребарување секогаш кога се отвора можност за внатрешно регрутирање.

✚ Објави на работни места – известување за слободните работни места при што вработените можат да испратат апликација за работните места за кои имаат интерес. Објавите можат да се направат на различни начини – внатрешни информатори, на самата веб-страница на организацијата, преку испраќање на електронски пораки до сите вработени. За да даде овој метод резултати, потребно е да се има одговор на следниве прашања:

- Како да се реагира доколку нема заинтересирани кандидати?
- Дали заинтересираните вработени треба да ги информираат своите претпоставени за желбата да аплицираат за некои објавено работно место?
- Дали постои ограничување колку долго треба да биде вработениот на едно работно место пред да аплицира за друго?
- Колкав би бил отказниот рок на вработениот пред да премине на друго работно место?
- Дали некои групи или нивоа на работни места нема да бидат објавувани?

✚ Унапредувања и преместувања – ова е една од најредовните активности во регрутирањето во организациите – интерното промовирање, унапредување и преместување. Сепак, треба да се има предвид дека успешноста на еден вработен, на едно работно место, не мора да значи и успешност на друго работно место, како што е тоа примерот со унапредување на најдобриот вработен во супервизор – односно во спортскиот свет – од ѕвезда фудбалер да се унапреди во тренер.

✚ Препораки од сегашни вработени – ова е многу чест модел на регрутација што се користи секаде во светот и има предност, бидејќи вработените можат усно да ги запознаат своите пријатели, познаници и роднини за условите на работа во организацијата. Овој метод е еден од најевтините и се покажува дека регрутираните кандидати, според овој метод, остануваат подолго и најчесто чинат помалку.

✚ Повторно регрутирање на поранешни работници и кандидати – ова исто така заштедува време, но и трошоци за регрутирање, бидејќи организацијата веќе ги има податоците за овие вработени или кандидати.

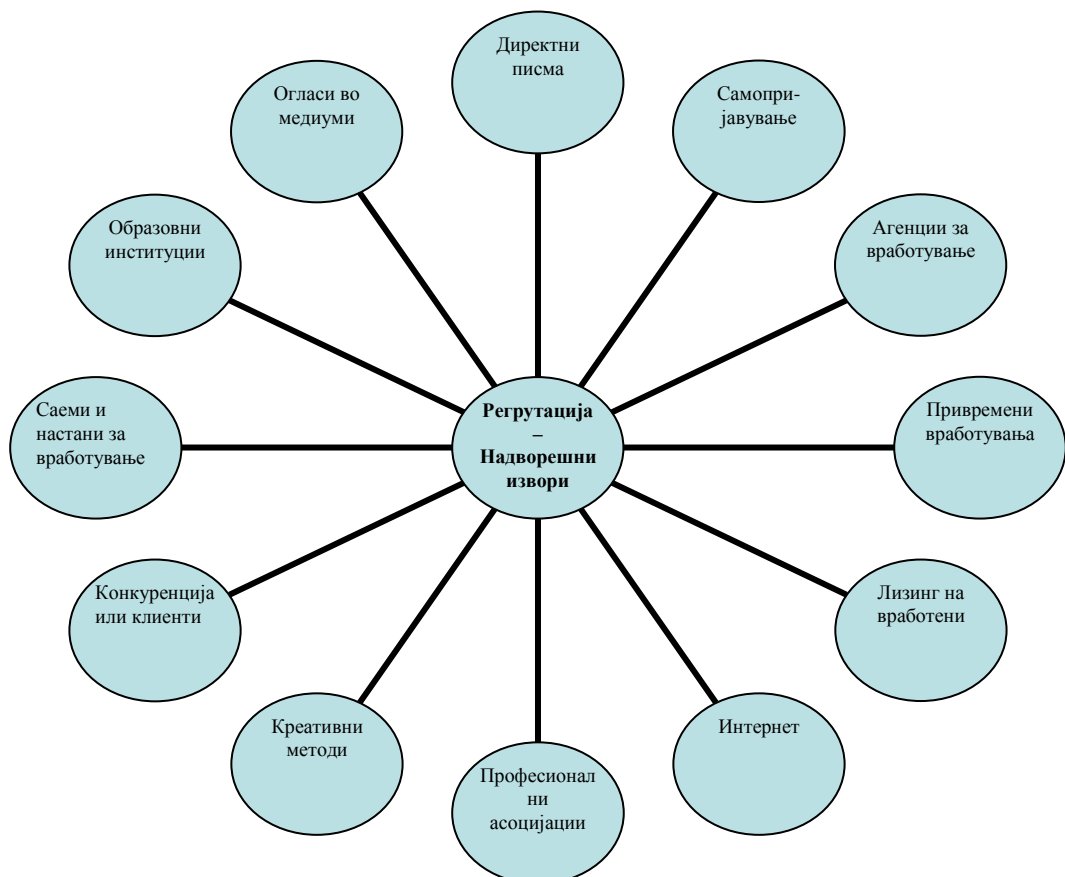
### 2.5.2.6.2 Надворешни извори на регрутирање

Менаџерите, кога применуваат надворешно регрутирање за обезбедување на кандидати за вработување, бараат лица надвор од организацијата кои претходно не работеле за таа компанија. Постојат повеќе начини преку кои менаџерите можат надворешно да регрутираат кандидати (огласи во весници и списанија, агенции за вработување, отворени денови за студенти и советници за кариера во средни училишта, саеми на кариера, средби со групи во локалната заедница, огласи на интернет, социјални мрежи, итн.). Во денешно време, регрутирањето преку компјутерски мрежи-интернет, нуди поголеми предности во однос на останатите конвенционални извори за снабдување со кандидати апликанти.

Надворешното регрутирање може да се изврши и преку тимови за интервјуирање коишто одат во колежите или факултетите за наоѓање на нови вработени, кога кандидатите не мора да имаат големо работно искуство. Исто така, за надворешно регрутирање се користат и неформални мрежи, со препораки од веќе вработените.

Некои компании, за надворешно регрутирање, користат и агенции за посредување за вработување.

Слика 2.8 Надворешни извори на регрутација



Извор: Прилагодено според Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, 2004, стр. 96

Надворешното регрутирање има свои силни и слаби страни за менаџерите.

Предностите се:

- пристап до голем број потенцијални апликанти;
- можност да се привлечат лица во една компанија што имаат вештини, знаења и способности потребни за да може компанијата да ги постигне своите цели;
- можноста да се доведат нови луѓе со нова енергија и кои можеби имаат нов креативен пристап кон работните предизвици и се во тек со новитетите во технологијата.

Овие предности треба добро да се „измерат“ и да се споредат со слабите страни, вклучувајќи ги релативно високите трошоци на надворешното регрутирање. Надворешно регрутирани вработени, немаат доволно познавање на внатрешното работење - процедурите и политиките на компанијата и секако им е потребна и дополнителна обука отколку на оние кои се интерно регрутирани-промовирани. Конечно, кога вработените се регрутираат надворешно, секогаш постои несигурност во насока на нивно брзо вклопување и добро извршување на задачите и преземање на одговорностите.

Организациите што се развиваат и растат брзо и кои имаат потреба за технички, квалификувани и менаџерски работни места, почесто ги користат надворешните извори на регрутирање, а во нив спаѓаат:

- Огласувањето во медиумите е еден од најчестите начини на регрутирање. Традиционалните медиуми, особено весниците и стручните списанијата и магазини се најдоминантни следени од телевизиите, радиото или од билбордите, кои се помалку користени и помалку ефективни медиуми за огласување. Трендот на огласување преку интернет, што го анализираме подолу, сè повеќе ги презема огласите од традиционалните медиуми, но сепак, некои организации имаат практика да ги користат и интернетот и традиционалните медиуми за огласување. Во огласувањето важна е техниката на креирањето на огласот во кои има многу финеси и важни елементи кои не смеат да се испуштат, како што се информациите за самото работно место и начинот на аплицирање (титула на позицијата, професија, одговорности, локација, дали треба да се пополни апликација, дали се бара биографија и насловно писмо, адреса за испраќање), бараните квалификации за идеалните кандидати (колкаво работно искуство, меѓу 5-10 знаења, вештини и способности што треба да ги имаат идеалните кандидати,

специфични сертификати, лиценци, дозволи итн.) како и одредени информации или специфики за организацијата.

- ☑ Оглас на влезот во организациите, како извор најмногу се применува во продавниците или трговските центри каде што има големо движење на луѓе и можни кандидати.
- ☑ Агенции за вработување кои на организациите им нудат вработени, а на оние што бараат работа им нудат слободни работни места. Постојат два вида агенции за вработување: едни што се фокусираат на високи менаџерски позиции, т.н. ловци на таленти (headhunting) и други што се фокусираат и на неменаџерски позиции. Исто така, постојат и државни агенции за вработување во кои сите невработени законски мора да се регистрираат со цел за ажурна евиденција или да добијат некои бенефиции од државата. Државните агенции имаат многу често добри бази на податоци и можат да бидат добар начин за регрутирање на кандидати, кој најчесто е бесплатен. Во некои држави има активни мерки на пазарот на трудот што стимулираат и даваат привилегии за организациите, ако вработат одредена категорија на невработени (млади, жени, самохрани мајки, т.н. технолошки вишоци, луѓе со пречки во развојот, воени ветерани, итн.) кои, исто така, можат да бидат интересни за некои организации.

Приватните агенции за вработување, за одреден надомест прават регрутација или одредени фази од регрутација за организациите како надворешен извор и како надворешен соработник во регрутацијата. Има различни модели на функционирање на приватните агенции за вработување – едни што ја наплаќаат без оглед дали потрагата по кандидати ќе биде успешна или не, други што наплатуваат само доколку има вработување на кандидат што е регрутиран преку нив или, пак, кои наплатуваат само дел од надоместокот за нивната услуга, доколку не е вработен никој. Некои износи достигнуваат и 30% од годишната плата на вработениот, па до стотици илјади долари за пронаоѓање на извршни директори или топ менаџери, што најчесто го прават ловците на таленти (headhunters). Многу од агенциите за вработување имаат и свои интерни бази со кандидати кои, или лично ги доставиле, или преку интернет или, пак, кога се пријавувале за одредени позиции не биле избрани, па останале во базата на податоци на агенцијата за вработување која може да ги повика кога некоја компанија бара сличен или ист таков кадар. Многу често, некои организации, со цел да избегнат притисоци од околината за вработување се одлучуваат анонимно или без оглас да побараат услуга од агенциите за вработување со цел да се дојде до најсоодветниот кандидат.

- ☑ Привремените вработувања се едни од најбрзите области на регрутирањето, бидејќи користењето на привремени вработени зависи од економската состојба на организацијата – ако таа се шири и се развива, привремените вработени ги дополнуваат постоечките вработени, а доколку организацијата се намалува, привремените вработени се лесни за намалување и можат брзо да се вработат кога ќе затреба. Агенцијата ги плаќа платите и придонесите на вработените, а за тоа добива одреден надомест. Многу организации ги користат овие агенции во фазата на вклучување на нови вработени, како преодна фаза кон редовно вработување. Вработените што ќе покажат добри резултати во пробниот период, кога ќе се создадат услови можат да преминат од привремени вработени во редовни вработени. Еден потенцијален недостаток на привремените вработени е можниот недостаток на посветеност кон организацијата.
- ☑ Лизингот на вработени за разлика од агенциите за привремени вработени поставува луѓе на краткорочни и привремени позиции, и заедно со професионалните организации на работодавачи (professional employers organizations) обезбедуваат вработени за долг рок и трајни вработени, ги плаќаат вработените, се грижат за административните работи поврзани со луѓето, осигуруваат придржување кон законските норми на работното место, итн. Лизинг организациите ги вработува, обучува и ги плаќа вработените. Супервизијата на работата, дневните задолженија и другите рутински аспекти на работењето, исто така, се прават од страна на организацијата што нуди лизинг на вработени. На пример, организација што нуди лизинг на медицински сестри, може да ги обезбедува за потребите на одредена болница. Болницата не треба да се грижи за активностите на човечките ресурси поврзани со медицинските сестри. Ако некоја медицинска сестра си замине, тоа е работа на лизинг организацијата да ја замени без притоа болницата да се грижи дали има или нема слободна медицинска сестра на пазарот на трудот. Лизингот на вработените дефинитивно им нуди на организациите флексибилност во случај на намалување или зголемување на бројот на вработени, особено делот на потребни отпуштања кои се мачни и тешки за менаџирање, но и многу поскапи отколку кога се применува лизинг на вработени.
- ☑ Факултетите и универзитетите се добар надворешен извор на млади и неискусни вработени коишто може да ги развива организацијата и т.н. моделира, според вредностите и културата на самата организација. Најголем дел од универзитетите имаат свои оддели за професионална ориентација која има за цел да им помогне на студентите прво да најдат организации каде што можат да имаат практика додека студираат, а подоцна и да ги поврзат со потенцијалните организации што

бараат стажанти или млади кандидати за вработување. На некои универзитети, самото стажирање е задолжително, па студентите на тој начин задолжително работат одреден период (вообичаено 1 – 2 месеца) во одредена организација со што стекнуваат практично искуство од својата професија.

Некои организации се континуирано присутни на одредени таргетирани факултети и универзитети, или преку редовни контакти со канцеларијата за професионална ориентација, или преку свои гости предавачи, или преку финансирање на одредена технологија, опрема или дури и креирање на соодветна едукативна програма која ги подготвува студентите многу порано за реалниот свет.

- Училиштата за некои професии, особено оние стручни професии што не бараат високо образование, се особено важен извор на кандидати за регрутирање. Регрутацијата може да се одвива преку редовните контакти со наставниците, преку делење на брошури, преку организирање на посета на просториите на самата организација, преку соработката со центарот за кариерен развој на училиштето, преку настани како што се денови на кариерата. Сè повеќе училишта инвестираат во своите центри за кариера кои развиваат програми за поврзување на учениците со организациите, а и самите организации вложуваат време во едуцирање на учениците за деловите од наставната програма која е поврзана со индустријата или дејноста на организацијата. Моделите во кои учениците се на практика, во текот на летниот период, се позастапени и корисни и за самите ученици, но и за организациите што можат многу рано да ги идентификуваат талентите и идните потенцијални кандидати. Некои организации имаат и свои системи за стипендирање на одредени талентирани ученици и со тоа успеваат многу рано да изградат однос со овие студенти.
- Професионални асоцијации и здруженија преку кои може да се допре до многу конкретна професија или занимање коешто е потребно за одредена организација. Многу од професионалните здруженија имаат свои бази на податоци кои во последно време се дел од нивните веб-страници и доколку работодавачот е член или спонзор може да има пристап до овие информации.
- Самопријавување на кандидатите е одличен, евтин и брз начин на регрутирање на кандидати, но за жал, е под големо влијание на имиџот и брендот на организацијата, како што веќе зборувавме претходно. Организациите што имаат имиџ на посакувани работодавачи – добиваат многу директни писма од оние што бараат вработување и доколку добри ги класифицираат, следат и ги ставаат во доброорганизирана база на податоци, тоа може да биде еден од најевтините извори за регрутирање на кандидати.



- ☑ Конкуренцијата или клиентите се еден од изворите, кој според мене, е дискутабилен извор. Некои организации имаат политика да не преземаат вработени од конкуренцијата кои се редовно и активно вработени во моментот. Може да разгледаат поранешни вработени во конкурентските фирми што заминале од таму - можеби незадоволни од некои интерни случувања, претпоставениот, можеби намалување на вработените поради промените во индустријата или областа на делување на НПО, итн. Некои организации се агресивни и преземаат кандидати од конкуренцијата или, пак, од своите клиенти, а тоа може да доведе до нарушени односи со клиентите или со конкуренцијата.
- ☑ Директни писма до кандидатите е уште еден начин на регрутирање којшто се прави со користење на својата база на контакти или, пак, со купување на бази на контакти од специјализирани организации.
- ☑ Саемице за вработување и посебни настани за регрутирање, се еден од методите што имаат за цел помасовно регрутирање и можат да бидат организирани од самите организации што бараат вработени или од специјализирани организации што го помагаат вработувањето или економскиот раст во градот, општината, регионот или, пак, од одредени студентски организации. На овие саеми доаѓаат повеќе НПО, па многу често и конкуренти со цел да регрутираат идни кандидати. Конкретните саеми, со фокус на одредена индустрија или дејност, можат да бидат посоодветни за да се избегне преширокиот опсег на професии и кандидати.
- ☑ Креативни методи на регрутирање – многу организации во битката за привлекување на таленти и особено индустриите што имаат недостаток на вработени, наоѓаат креативни начини на регрутирање за да привлечат што повеќе квалитетни кандидати<sup>93</sup>:
  - Користење на балон или авион за прикажување транспарент.
  - Огласување пред кинозалите.
  - Организирање на наградна игра за вработените кои препорачуваат кандидати.
  - Делење на билети за концерти и настани на првите ангажирани кандидати.
  - Подвижни штандови за вработување пред спортски натпревари, места за разонода или паркови.
  - Соработка со организации кои се принудени да го намалат бројот на вработени за организирање на интервјуа со оние што се отпуштени.
  - Поврзување со други оддели за човечки ресурси за вработени кои изгубиле работа.

---

<sup>93</sup> Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, стр. 212-213

- Плаќање на школарина и стипендирање на одредени студии, обуки и сертификати или лиценци.
  - Спонзорирање на саеми или присуство на саеми од други дејности и индустрии.
  - Континуирано регрутирање и интервјуирање на кандидати и тогаш кога нема потреба од нови вработувања и водење на квалитетна дата-база со кандидати со кои се водени интервјуа.
  - Преземање кандидати од оние кои ја напуштаат војската.
  - Паркирање на возила во кои може да се прават интервјуа и тестирање пред трговските центри со натпис – „Ако барате работа аплицирајте тука“.
  - Посета на конференции и саеми со цел за запознавање на нови луѓе од одредена дејност и индустрија, иако организацијата не е од истата дејност или индустрија.
  - Запознавање на нови луѓе во авион.
  - Барање на препораки од пријатели и од роднини.
- ☑ Интернетот како медиум и алатка за регрутирање - поради сè поголемото користење и достапноста на интернетот, барањето на работа и барањето на вработени преку интернет, го презема приматот на најкористен извор и метод за регрутирање. Сè поголем број на луѓе бараат работа преку интернет, оставаат свои професионални биографии и ги следат огласите што ги поставуваат агенциите за вработување или самите организации. Постојат неколку видови на интернет-страници кои се употребуваат при регрутирање:
- Портали со огласи – како што се Монстер ([www.monster.com](http://www.monster.com)), Вработување.ком ([www.vработување.com](http://www.vработување.com)) и други каде што организациите што бараат работа можат да постават оглас за слободно работно место. Овие интернет-страници се одличен барометар за одзивот и за бројот на заинтересирани кои се јавуваат на одреден оглас – покажува колкав интерес има за конкретната организација (имиџот и брендот) и дали има повеќе или помалку лица кои бараат работа во таа професија или занимање.
  - Интернет-страници на професионални здруженија и асоцијации – секое глобално или национално професионално здружение или асоцијација (на менаџери, менаџери за човечки ресурси, маркетинг менаџери, инженери, информатичка технологија итн.), имаат своја интернет-страница за своите членови на кои многу често организациите што бараат конкретен вработен во таа професија, можат да постават оглас. Овие интернет- страници го скратуваат кругот и времето на доаѓање до точната целна група за

регрутирање и се намалува бројот на несоодветно квалификувани апликанти.

- Интернет-страници на организациите – денес речиси и да нема организации што немаат своја интернет-страница. Голем дел од овие организации на својата интернет-страница имаат посебно копче наречено „работа“, „кариера“ или „вработувања“ преку кои можат да дадат многу поопширни информации за вредностите, културата и процесот на регрутирање и аплицирање за едно работно место. Овие интернет-страници, можат да допрат до целна група на кандидати кои активно не бараат друга работа и не ги посетуваат интернет-страниците со огласи, но бидејќи се во дејноста или професијата, ја пребаруваат интернет-страницата од други причини, па може да го видат и огласот.
- Социјални мрежи и блогови – порастот на користењето на социјалните мрежи води до можност за стигнување до поширока публика иако тие не се наменети првично за огласување на работни места, но информацијата може т.н. „вирално“ да се прошири. Социјалните мрежи како фејсбук, линкд-ин и други овозможуваат да се дојде или до многу пријатели на пријатели и голем број на редовни корисници и помалку редовни корисници на овие социјални мрежи да ја добијат информацијата или да се пребаруваат луѓе од одредена професија, со одредено искуство, сертификат, итн.
- Системи за следење на апликациите – ги прибира апликациите од апликантите, ги евалуира и ги рангира и потоа ги спојува најквалификуваните со конкретните слободни работни места, како и останатите агенции за вработување. Многу од овие организации користат тестови преку интернет. Една од попознатите вакви организации е [www.recruitsoff.com](http://www.recruitsoff.com).

Важно е организациите да разберат дека огласувањето без оглед дали е на својата или на специјализираните интернет-страници за огласување, е дел од маркетиншката активност на НПО и треба соодветно да се подготви и да се презентира, бидејќи ја вклучува јавноста.

Предностите на користењето на интернетот се очигледни:

- Интернетот е поевтин од огласувањето во печатените медиуми.
- Интернетот е подостапен и може да опфати поголема публика од печатените медиуми.

- Заштедува време. бидејќи кандидатите можат да се пријават преку испраќање на електронска пошта. наместо преку поштата која е многу побавна и поскапа, и дополнително, договорањето и закажувањето на термини за интервјуа е побрзо.
- Огласите се достапни глобално од сите локации на светот.
- Може полесно да се дојде до специфични групи преку специјализираните интернет-портали.
- Многу е побрзо и самото поставување на огласите – не мора да се чека печатење, дистрибуција на весниците.
- Сè повеќе интернетот ги намалува и трошоците за селекција и патување, бидејќи кандидатите можат да направат разговор преку интернет и камера, така што се постигнува одредено ниво на квалитет иако не е исто како и интервјуто во живо.

Секако интернетот има и свои недостатоци, а некои од нив се:

- Иако пристапот до информацијата е до поголем број кандидати, многу често се добива и поголем број на неквалификувани кандидати.
- Многу често треба да погледнат поголем број професионални биографии и да се одговори на голем број електронски пораки дека апликацијата е примена (иако некои интернет-страници тоа го прават автоматски).
- Сите категории и социјални групи немаат иста можност за пристап до интернет и тие можат да бидат несакајќи елиминирани од можноста да ги прочитаат и да аплицираат преку интернет.
- Постои сензибилност за користење на личните податоци и одредени законски специфики кои се различни во повеќе земји и кои мора да се имаат предвид.

### **2.5.2.7 Ефективност на методот на регрутација**

Со цел да го подобрува процесот на регрутација, организацијата треба континуирано да го следи процесот на регрутација и да прави мерење и анализи на ефективноста на секој метод, односно извор на регрутирање. Ова се прави со цел, во иднина да се знае дали да се повтори тој метод или да се замени или да се комбинира со друг или други методи на регрутација. Евалуацијата може ги опфати следниве елементи:

- Квантитетот на кандидатите – дали изворот на регрутирање обезбедува доволен број на квалификувани кандидати.

- ☑ Квалитетот на кандидатите – дали квалитетот на кандидатите е доволен за пополнување на работното место.
- ☑ Времетраење на регрутацијата - колку денови му треба на одреден метод од започнување на процесот до вработување?
- ☑ Трошоците на регрутација – сооднос меѓу трошоците за регрутирање во текот на годината и бројот на ангажирани кандидати.
- ☑ Стапка на принос – сооднос на бројот на кандидати кој поминува од една во друга фаза на процесот на регрутација и селекција.
- ☑ Стапка на селекција - процент на вработени кандидати од вкупната група кандидати.
- ☑ Стапка на прифаќање – сооднос на ангажираните кандидати со вкупниот број кандидати на кои им е понудено работно место.
- ☑ Стапка на успешност – бројот на кандидати кои прераснале во успешни вработени во однос на бројот на сите кандидати што конкурирале за работното место.

Повеќе анализи даваат различни резултати, но некои од нив покажуваат дека методот на препораки од вработените, пријавувањето по сопствена иницијатива или огласувањето во професионални списанија е поефикасен од огласувањето во медиумите или регрутирањето преку факултети и универзитети<sup>94</sup>.

За да се зголеми успехот на регрутацијата, еден од методите е изработката на т.н. **реални огласи за работното место** кои обезбедуваат целосни позитивни, но и негативни информации за работното место. Традиционалниот пристап е поврзан со давање само на позитивните информации, па дури и мало „дотерување“ на информациите за организацијата сè со цел да се обезбеди подобар сооднос меѓу вработените и бројот на кандидатите. Но, ваквиот пристап многу често креира несоодветни очекувања кај вработените, а потоа може да се одразат на процентот на заминувања од НПО.

Друг пристап за зголемување на успешноста на регрутацијата се стимулациите што ги нуди организацијата, а кои можат да бидат:

- Почетната плата, влијае на бројот на кандидати кои ќе се пријават и секако колку пониска почетна плата толку помал број на кандидати;

---

<sup>94</sup> Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 142

- Можноста за кариерен развој, дефинитивно привлекува повеќе кандидати, бидејќи можностите за развој на вработените и менаџерите им помага лично и професионално да се надградуваат;
- Репутацијата или имиџот на организацијата, како што веќе зборувавме, може да ги стимулира или да ги дестимулира кандидатите. Фактори што влијаат врз репутацијата се генералното однесување кон вработените, природата и квалитетот на производите и услугите, вклученост во корисни социјални случувања. За жал, некои организации го прифаќаат лошиот имиџ како дел од дејноста или од работата на таа организација, што може да претставува проблем, бидејќи секоја организација треба да се труди да има позитивен имиџ.

### 2.5.3. СЕЛЕКЦИЈА НА МЕНАѢРИ И ВРАБОТЕНИ ВО НПО

*„Мојата главна работа беше развивање на талент. Јас бев градинар кој им даваше вода и други работи за неа на моите 750 главни луѓе. Секако, исто така, требаше и да исчистам некој плевел“. Џек Велч*

По регрутирањето, чекорот што следува е првично набљудување кое претставува **иницијална или почетна селекција**. Денес, почетната селекција се спроведува преку прегледување и проверка на професионалните биографии, мотивациските писма и апликациските формулари на апликантите. Потоа, следи т.н. **главна селекција** каде што се користат и препораки, референции, тестови за знаење и психотестови, интервјуа, пробна работа и други инструменти.

Доколку има поголем број на пријавени кандидати, за одредено работно место, првичната селекција е заснована на евалуација на CV. Во втората фаза, од процесот на селекција, можно е кандидатите да бидат подложени на разни видови тестови. Кандидатите кои ја поминале оваа фаза на селекција, одат на интервју.

Регрутирањето и селекцијата се поврзани фази, но мора да се прави разлика помеѓу нив:

1. Регрутирањето е првиот чекор во процесот на пополнување на работното место; тој вклучува анализа на работното место, разгледување на можните извори за соодветни кандидати, кампања на огласување, контактирање со тие кандидати и привлекување на апликанти, од нивна страна.

2. Селектирањето е следниот чекор, т.е. пристап до кандидатите на различни начини, избор на најдобар кандидат и доставување на понуда, со условите на работа (плата, детални задолженија и сл.).

### **2.5.3.1 Што претставува селекцијата?**

Селекцијата претставува процес на избор од достапните апликации на индивидуи кои имаат најголема веројатност дека успешно ќе ја извршуваат работата. Клучни претпоставки за успешна селекција се квалитетно спроведени анализа на работата, планирање на човечките ресурси и регрутација. Грешка во кој било од овие процеси може да го направи и најдобриот систем на селекцијата неефикасен.

### **2.5.3.2 Процесот на селекција**

Процесот на селекција најчесто содржи серија чекори. Најголем број на организации користи повеќе-степен процес на селекција во кој кандидатот мора да биде добро оценет во серија на техники за селектирање – на пример, формуларт за аплицирање, тест и интервју. Доколку некоја од овие алатки за селекција е негативна или недоволно позитивна, кандидатот се елиминира од понатамошниот процес на селекција.

Методи кои најчесто се користат за селекција се:

- Апликациски формулар.
- Методи на самопроценка (видео, CV, неформални разговори).
- Селекција (првичен избор) преку телефон.
- Тестови.
- Интервјуа.
- Методи за групна селекција.
- Препораки.
- Пробна работа.
- Други (помалку конвенционални) методи (графологија, астрологија, говор на тело...).

**Табела 2.8 Чекори во процесот на селекција на кадар**

Постапки	Цели	Дејства и насоки
1. Комплетирање молба за пријавување	Обезбедување информации за интервју	Упатување на информативен разговор
2. Првичен разговор за проверка	Брза оценка за кандидатот	Прашања за искуства, навики и знаења
3. Тестирање	Оценка на работни способности	Тестови и анализи
4. Испитување на минати активности	Проверка на вистинитост на податоците	Разговор со претходните работодавачи
5. Темелен разговор за селекција	Откривање на повеќе факти за кандидатот	Го води директниот претпоставен
6. Физички тестови	Оценка на физичка подготвеност, заштита од болести	Ги изведува стручно лице
7. Понуда за работа	Пополнување на слободно работно место	Понуда за плата и други бенефиции
8. Пробна работа	Да се види дали селектираниот кандидат навистина се вклопува на работното место и во организацијата	Останува или не, кандидатот во организацијата

Прилагодено од Fikreta Bahtijarevic-Šiber, *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 349

Чекорите во процесот на селекција се следниве<sup>95</sup>:

1. Организациски цели
  - Зошто постои организацијата?
  - Целите на организацијата.
  - Мисија, визија.
  - Стратегија.
2. Анализа на работата
  - Задачите, должностите и одговорностите на тоа работно место.
  - Дизајнот на работното место.
  - Клучни компетенции.
3. Критериуми за работна успешност
  - Што ја разликува успешната од неуспешната работа?
  - Како се мери работната успешност?
4. Барања на работата – детали за личноста

<sup>95</sup> Прилагодено од Bahtijarevic-Šiber, Fikreta (1999), *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, стр. 349



- Индивидуални особини, вештини, способности и знаења.
- Компетенции.
- Вредности.
- Работна етика.
- Желба и потреба за работа.

5. Регрутација

- Каде и како да ги информираме и да ги најдеме соодветните кандидати.

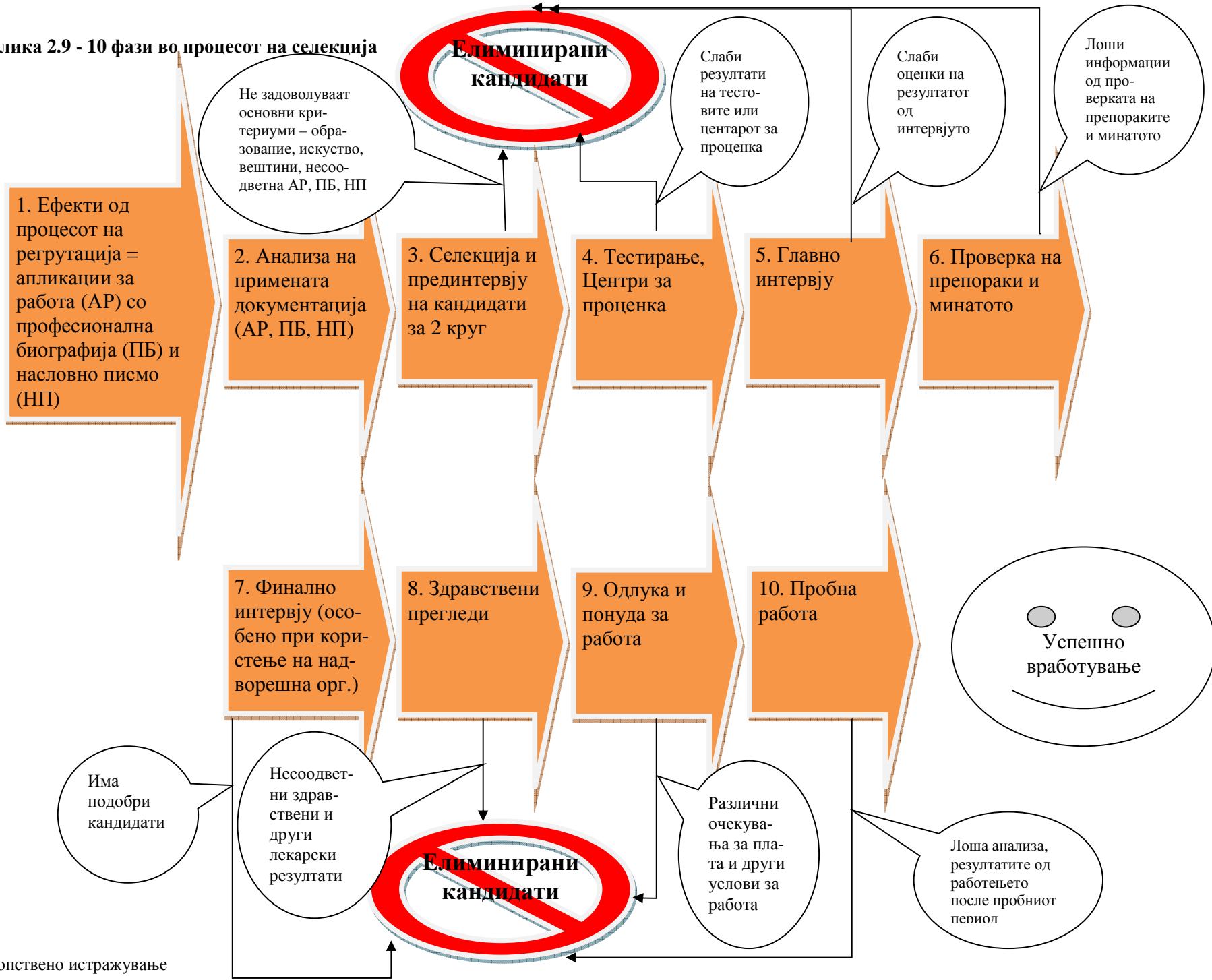
6. Техники на селекција

- Кои техники и инструменти се соодветни и достапни за утврдување на особините на кандидатите?
- Поседуваат ли кандидатите соодветни физички и психички карактеристики?

7. Селекција

- Ги имаат ли кандидатите потребните особини, компетенции и способности?

Слика 2.9 - 10 фази во процесот на селекција



Извор: Сопствено истражување

### 2.5.3.3 Апликациски формулар – молба за пријавување за работа

Пополнувањето на формуларот за аплицирање, најчесто е првиот чекор во процесот на селекција. Апликацискиот формулар е документ што го даваат организациите на пријавените кандидати, со цел: 1. Да се осигура компанијата дека нема да бидат испуштени некои важни информации и 2. Добиените податоци за кандидатот да бидат средени според логичен и унифициран редослед, 3. За првично селектирање на неквалификуваните апликации. На пример, доколку работното место има потреба од поседување на возачка дозвола, а некој од кандидатите нема возачка дозвола, тој кандидат може да биде изземен од понатамошниот процес на селекција.

Секој кандидат којшто е повикан да пополни апликациски формулар, должен е да ги наведе точните податоци и да биде искрен, како и да ги пополни сите полиња - одговори на сите прашања без исклучок. Во различни земји има различна регулатива за тоа - кои прашања се дозволени, а кои не смеат да се постават во формуларот за аплицирање.

Најчесто некој од вработените во одделот за човечки ресурси е назначен да ги прегледа формуларите за аплицирање и да ги спореди квалификациите на кандидатите и барањата на работното место. Една техника за прегледување на апликациите е правење на пондерирање на одговорите според важноста и историјата која ја има организацијата за тоа како одговарале успешните кандидати кои потоа имале добри работни резултати во однос на оние кои подоцна имале лоши работни резултати. Во практиката се покажува дека пондерираните апликации се корисни за службеници, секретарки, па и супервизори, додека во приватниот сектор дава и добри резултати и кај луѓето во продажбаат и производството<sup>96</sup>.

### 2.5.3.4 Професионална биографија (ПБ) и Насловно – мотивациско писмо

**Професионалната биографија** претставува збир на вештини, знаења, квалитети, искуство и квалификации што ги стекнало лицето до момент на пишување на ПБ. Таа е основен документ – незаменлива алатка за барање работа. ПБ е втор по важност документ за секоја личност и е првиот контакт на оној кој бара работа со работодавачот.

---

<sup>96</sup> Yoder D.; Henneman, Jr.H.G. (1979), “ASPA Handobook Of Personnel and Industrial Relationships”, Washington D.C: Bureaus of National Affairs

Целта на ПБ е да го убеди работодавачот/читателот на апликациите дека оној што ја испратил е вреден да биде повикан на интервју.

Квалитетна ПБ е услов за влез во натамошни фази во процедурата на селекција и чекор поблиску кон добивање на посакуваното работно место.

**Насловното писмо** е втор документ што го пишува кандидатот и го испраќа заедно со ПБ. Ова писмо е можност описно да се објаснат одредени позитивни карактеристики на кандидатот, а не биле истакнати во ПБ. Насловното писмо ѝ дава душа на ПБ и дава повеќе информации, каков потенцијален кандидат стои зад биографијата.

### **2.5.3.5 Прелиминарно, првично или прединтервју**

Прелиминарното интервју следи откако кандидатите ќе ја пополнат апликацијата за пријавување и се користи рано да се идентификуваат и да се елиминираат кандидатите кои, или се недоволно квалификувани, или се недоволно заинтересирани. Во ова интервју се проверуваат вештините, способностите и преференците на кандидатите, дали тие одговараат на минималните барања за работното место, им се објаснува кои се барањата на работното место и се одговара на некои прашања кои ги имаат кандидатите.

Ова интервју може да се направи и телефонски или преку користење на друга комуникациска техника за правење прелиминарно интервју на далечина.

Во текот на ова интервју, исто така, се проценува колку време и енергија посветил кандидатот за да се запознае со самата организација и производите и услугите кои ги нуди, како еден вид на предвидување за иницијативноста на кандидатот и желбата, навистина да работи токму во таа организација.

### **2.5.3.6 Тестови**

**Тестовите** се уште еден метод што се применува во процедурата на селекција на кадарот. Тие вклучуваат проверка на физичка способност, здравје, вештини, знаења, интелигенција, писменост, нумерички вештини и др. Тестовите се користат во

согласност со потребните критериуми и нивно мерење што сакаме да ги откриеме за конкретно работно место поврзани со работењето.

Постојат повеќе видови на комерцијални тестови кои организациите може да ги користат во процесот на селекција и голем дел од нив имаат статистика за валидност и веродостојност.

Најчесто користените видови на тестови се<sup>97</sup>:

- Тестови за способност:**
  - Вербалната способност.
  - Нумеричката способност.
  - Брзината на перцепција.
  - Способност за ориентација во простор.
  - Способноста за резонирање.
- Психомоторни тестови**
- Тестови за познавање на работата и искуство**
- Тестот за мерење на вештините (proficiency test)**
- Тестови во работни ситуации**
- Тест за мултитаскинг**
- Тестови за интереси**
- Тестови за личноста**
- Полиграф или детектор на лаги**
- Графологија (анализа на ракописот)**
- Тестови за СИДА и користење на наркотични средства**
- Тестови за физичка подготвеност**
- Тестови за карактер**
- Тестови за чесност/интегритет и наклонетост кон насилство**
- Астрологија**

### **2.5.3.7 Центри за проценување**

Иако самото име асоцира на локација каде што се врши одредена проценка, во овој случај, станува збор за збир и серија вежби, алатки и методи кои се оценувани од повеќемина оценувачи и се спроведуваат за да се направи селекција или да се процени потенцијалот за развој на одреден кандидат, вработен или менаџер.

---

<sup>97</sup> Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 163

Најчесто центрите за проценка се користат за селекција и за дефинирање на развојот на менаџерски и супервизорски позиции. Овие центри, според Табелата 2.9 во делот 2.5.3.16.2 Валидност, се со голема валидност и сè повеќе се користат од страна на организациите<sup>98</sup>.

Индивидуалниот резултат на секој кандидат е оценуван од обучено жири. Пресудно за успешноста на центарот за проценка е сите горенаведени активности да кореспондираат со елементите, предизвиците и со проблемите со кои се соочуваат или се очекува да се соочуваат кандидатите или менаџерите.

Центрите за проценка вообичаено траат цел ден, но распонот се движи од половина ден до неколку дена. Вообичаено е овие центри за проценка да бидат последниот чекор во процесот на селекција, односно пред финалната одлука за избор на кандидатите. Бидејќи креирањето на центарот за проценка бара многу ресурси – најчесто низ овој центар поминуваат само финалните кандидати<sup>99</sup>.

Најчестите компетенции што произлегуваат од описот на работното место, а кои се обидува да ги оцени центарот за проценка се:

- Комуникација;
- Тимска работа;
- Лидерство;
- Фокус кон клиенти;
- Влијание врз други;
- Решавање на проблеми;
- Остварување на резултати.

Клучните елементи на секој центар за проценка се:

- Однапред дефинирани компетенции (способности) според кои се оценуваат кандидатите;
- Реалистични симулации каде што се користат способностите потребни за конкретното работно место;
- Фер и непристрасно оценување, на пример, користење на податоци од повеќе оценувачи;
- Стандардизирано снимање на однесувањето, на пример, табели за оценување и видеа.

---

<sup>98</sup> Reade, Quentin (2004), "Assesment Centers Show Signs of Growth", *Personnel Today*, Feb. 24, стр. 47

<sup>99</sup> AssessmentDay, <http://www.assessmentday.co.uk/assessmentcentre/>

Центрите за проценка имаат низа предности:

- Флексибилност на форматот и содржината;
- Користење на различни техники;
- Стандардизиран систем за проценка од страна на оценувачите;
- Збирни проценки од повеќе оценувачи кои водат до поголема објективност;
- Преку давање на реална слика за работното место, исто така, им помага и на кандидатите да донесат одлука за својата кариера;
- Може да се користи и за избор и за селекција, но и за одлуки за развој на кариерата.

Слабите страни на центрите за проценка се:

- Скапи за подготовка и дизајнирање;
- Слепото држење до оценките на центарот за проценка без проверка на некои други методи како, на пример, историјата на кандидатот може да биде грешка.

### 2.5.3.8 Селекција преку обука

Една од варијантите на центар за проценка, во фазата на селекција, е спроведен од една локална македонска организација – Вработување.ком чија клучна дејност е регрутација, селекција и советување за менаџмент на човечките ресурси. Оваа локална организација ја нарекува **Селекција преку обука** и се спроведува во два дена во кои има реална обука за кандидатите кои претходно поминуваат преку филтер од прегледување на апликациски формулари, професионални биографии и мотивациски писма и телефонско интервју. Кандидатите се повикани на дводневна обука како дел од процесот на селекција за конкретно вработување во друга локална организација што ги ангажирала Вработување.ком да направи регрутација и селекција за нивните нови вработени.

Во текот на дводневната обука, се прави обука за одредена вештина која е важна за новите вработени, на пример, односи со клиенти и за време на обуката во која има комбинација на предавања, со индивидуални и групни вежби се прави следење на кандидатите, нивната активност, посветеност за време на обуката, интересот за учење, отвореноста и способноста за комуникација и многу други однесувања, ставови и карактерни особини кои може да се набљудуваат во текот на два осумчасовни дена. На крајот на вториот ден, се прави рангирање и оценување на кандидатите според одредени критериуми.

### 2.5.3.9 Главно интервју

**Интервјуто** е многу важен метод во селекцијата и фактор кој игра голема улога при носење на одлука за избор на кандидат за вработување и понуда за вработување, од страна на организацијата, но и за кандидатот кој ќе одлучи дали понудата ќе ја прифати или не.

Интервјуто, како метода за селекција на кадар, е применувана речиси секогаш во секоја процедура и за секое ниво на работна позиција, треба да овозможи „пречистување“ на изборот на кандидатите на само неколку (понекогаш и на само едно лице). На нив би им се понудила пробна работа, како последен чекор пред вработувањето.

Една од главните цели на интервјуто е да се објаснат информациите кои во претходните чекори на селекцијата биле собрани, како што се тестовите, формуларите и евентуално препораките, како и да се приберат повеќе информации за кандидатот.

Генерално, со секое интервју оценувачот на интервјуто се обидува да открие дали кандидатот за менаџерска позиција може да ги прави една од овие работи:

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Планира задачи и активности | <input checked="" type="checkbox"/> Познава лимити и ограничувања  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Приоретизира                | <input checked="" type="checkbox"/> Презема иницијатива  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Делегира                    | <input checked="" type="checkbox"/> Учи и се развива на работното место  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Работи во тим               | <input checked="" type="checkbox"/> Комуницира со колегите на исто или различно ниво                                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Решава проблеми             | <input checked="" type="checkbox"/> Ги истражил и ги познава производите, услугите и историјата на самата организација |
| <input checked="" type="checkbox"/> Применува знаење            |  |

#### 2.5.3.9.1 Видови на интервјуа

##### Структурирано интервју

Овој вид на интервју се прави врз основа на однапред дефинирано сценарио или листа со прашања кое се заснова на темелна анализа на работата. Преку користење на ова сценарио или прашалник, оценувачот на интервјуто ја задржува контролата



над интервјуто со цел сите клучни информации за кандидатот да бидат темелно и систематски опфатени. Голема предност на овој вид интервју е што обезбедува ист вид на информации од сите интервјуирани кандидати и овозможува систематско покривање на сите прашања кои се сметаат суштински за организацијата. Овие интервјуа не мора да имаат ригидна и стриктна структура, што значи дека не мора сите прашања буквално и по истиот редослед да бидат прочитани, а оценувачот на интервјуто може со дополнителни потпрашања да добие појаснување на дел од одговорите. Преку овој вид интервјуа, различни оценувачи на интервју кои паралелно интервјуираат повеќе кандидати можат да постигнат споредба на резултати и конзистентност при интервјуирањето.

- ☑ Биографско интервју – ова интервју дава рамка на претходните искуства на кандидатот и се фокусира врз хронолошката оценка на минатите искуства.
- ☑ Бихејвиористичко интервју – кај овој вид интервју, кандидатите ги објаснуваат своите претходни работни искуства и менаџирање на проблеми. Целта е преку анализа на минатото однесување да се проектира идното однесување и активности така што да се процени како кандидатот би се вклопил во новото работно место. Овој вид на интервју бара обука на оценувачите на интервјуто.
- ☑ Интервју за компетентност – се заснова на изработен профил на компетентност што претставува листа на клучните компетенции за работното место кои понатаму се користат како метод за анализа на одговорите на кандидатите.
- ☑ Ситуациско интервју – се темели на анализата на работното место и содржи прашања за тоа - како кандидатот би се справил со потенцијална работна ситуација. Ова интервју често се практикува поради неговите прогностерски карактеристики, униформноста и прецизноста. Во некои од варијантите на ова интервју, може да се користи и интервју на студија на случај при што кандидатот треба да дијагностицира и да понуди решение за конкретен предизвик со кој се соочува организацијата.
- ☑ Интервју за вклопување во постоечкиот тим – овој вид на интервју се фокусира да определи како кандидатот ќе се вклопи во веќе постоечкиот тим и дали неговите карактеристики се компатибилни со карактеристиките и разновидноста што се бара од тимот. На пример, ако во тимот фали перфекционист – интервјуто се фокусира на откривање дали кандидатот е таков или не.

### **Неструктурирано интервју**

Овој вид на интервју нема однапред подготвена листа со прашања и најчесто користат отворени прашања од видот на „Кажете ми нешто повеќе за вашата претходна работа?“. Овој вид на интервјуирање има многу недостатоци како што е

немањето на систематско покривање на потребните информации и преголема лична субјективност на лицето кое го води интервјутото. Од друга страна, овие интервјуа овозможуваат порелаксирана атмосфера за време на интервјутото.

**Недирективно интервју** е еден вид на неструктурирано интервју при кое оценувачот на интервјутото првично поставува општи прашања за да се опише кандидатот себеси и потоа ги развива своите прашања засновани на одговорите што ги дава кандидатот. При тоа, споредбата помеѓу повеќе кандидати е отежната поради уникатноста на секое интервју.

### **Стрес интервју**

Овој вид интервју е дизајниран за да го стави кандидатот под притисок преку негостољубив и непријателски настроен став на оценувачот на интервјутото. Целта на ова интервју е да се пронајде личност која е премногу емотивна. Сепак овој вид интервју има доза на ризик да ги одбие кандидатите и тие да создадат непријатни емоции и ставови за компанијата.

### **Панел-интервју**

Кај ова интервју, две или повеќе лица истовремено го водат интервјутото со еден кандидат. Панел-интервјутото може да биде структурирано или неструктурирано.

### **Групно интервју**

Овој вид на интервју овозможува неколку кандидати во исто време да бидат интервјуирани преку групна дискусија. Групното интервју може да биде структурирано или неструктурирано.

#### **2.5.3.10 Проверка на препораки и минатото**

Препораките се еден од најкористените методи при селекција на кадарот. Една од целите на процесот на селекција е да предвиди со која успешност кандидатот ќе ги извршува обврските на новото работно место. Една од методите за да се подобри предвидувањето, за тоа како еден кандидат ќе се однесува во иднина, е однесувањето на кандидатот во минатото, односно на претходното или претходните работни места.

Токму затоа еден од методите на селекција е проверката на препораките и минатото на кандидатите. Оваа проверка може да се направи пред или после главното интервју, но за да се направи, најчесто поради времето и трошоците се прави после

главното интервју, и тоа на оние кандидати кои се влезени во врвните 10, 5 или 3 кандидати, од кои понатаму ќе се прави главната селекција.

Препораките можат да бидат:

1. Проверка на работни препораки
2. Проверки на минатото на кандидатот
  - Осудуваност
  - Кредитна историја – особено за менаџерски и вработени со пристап да финансиски средства

### **Работни препораки**

Главните цели на процесот на проверка на минатото и препораките се:

- да се осигури дека податоците што ги дале кандидатите за нивните квалификации и нивното минато се веродостојни. Најчесто се даваат погрешни (лажни) информации за времетраењето на претходните вработувања, поранешни работни места, академските студии и титули;
- да се добијат информации за успешноста на претходното работно место;
- да се предвиди успехот во идната работа.

Најчесто се проверуваат препораките од аспект на:

- ✓ личните квалитети,
- ✓ образованието и
- ✓ претходните вработувања.

Сепак, при проверката на личните квалитети и образованието, се добиваат лимитирани информации со оглед дека кандидатите ги потенцираат за препораки луѓето или професорите кои би дале добри препораки за нив, а не оние кои би дале евентуално реални или лоши препораки. Затоа, контактирањето на претходните работодавачи е најчесто користениот извор и вид на препораки.

Преку работните препораки, може да се добијат различни детали за одреден кандидат:

- Ставови спрема работата;
- Стручните вештини и способности за извршување на работата;
- Интерперсонални и комуникациски вештини;
- Редовност на работното место;

- Историја на плати;
- Видови на одговорности;
- Предизвици, достигнувања и успеси во работата.

Најчесто препораките се проверуваат преку телефонски разговор или преку средба со претходните работодавачи каде што работел/а кандидатот/кандидатката, но често многу НПО нема да одговорат усно, туку само на прашања кои се испратени писмено. Длабочината и количината на информации што се добиваат, зависи од НПО до НПО. Најмалку што може да се постигне е да се проверат информациите во апликацискиот формулар даден од кандидатот/тката. Некои организации имаат однапред подготвени прашалници за проверка на препораките од претходните организации на кандидатот, а многу од нив содржат и дозвола од самиот кандидат за давање на овие информации, така што се избегнуваат можните законски импликации кои во некои земји се можни и кои генерално ги дестимулираат организациите да даваат писмени ставови и препораки за нивните поранешни вработени.

И писмените и усните препораки можат да бидат структурирани и неструктурирани. Неструктурираните можат да бидат општи од видот „Кажете ми што мислите за тој и тој кандидат“ или поконкретни, како што се прашањата: „Колку долго кандидатот работел кај вас?“, „Зошто кандидатот повеќе не работи за вас“, „Дали би го вработиле повторно кандидатот?“.

Предноста на телефонскиот разговор или средбата со претходниот работодавач е што многу често организациите во неформалните разговори се подготвени да дадат дополнителни информации или информации кои не се подготвени да ги напишат по писмен пат. Исто така, според тонот на гласот или однесувањето на претходниот работодавач може да се добијат дополнителни неформални насоки.

### **Проверки на минатото на кандидатот**

При проверката на минатото, на одредени кандидати, најчесто финалисти во процесот на селекција, многу често се користат надворешни организации специјализирани за спроведување на различни проверки, бидејќи овие организации се поефикасни и поефективни.

Проверката на минатото најчесто опфаќа проверка на:

- ☑ Осудуваност – да се провери дали кандидатот бил осудуван или казнуван за одредени законски престапи со цел да се има претстава за претходното однесување на кандидатот.
- ☑ Кредитна историја – особено за менаџерски и вработени со пристап до финансиски средства, со цел да се види дали кандидатот совесно управува со своите финансии и дали можеби е под некаков финансиски притисок кој може да се одрази на професионалноста на тој вработен на работното место.
- ☑ Информации достапни преку социјалните мрежи и интернет – со цел да добијат информации и подетална претстава за карактеристиките на кандидатот, вклучувајќи демографски или други лични податоци за кандидатите кои не се опфатени во формуларот за пријавување или не можат да се дознаат при процесот на интервјуирање.

Во некои земји, регулативата наложува одредени организации задолжително да го проверат минатото на кандидатите со цел да избегнат тужби за несовесно вработување во случаи кога настанува насилство на работното место или несовесно задржување на одреден вработен кој е очигледно несоодветен за одредено работно место, а организацијата го задржува, а сето тоа може да резултира со повреда на друго лице или вработен.

#### **2.5.3.11 Медицински прегледи**

Медицинските прегледи најчесто се прават за оние кандидати на кои им се нуди работното место, односно селектираниот кандидат за тоа работно место и при тоа понудата за работа е условена со позитивните резултати на медицинскиот преглед. Целта на прегледот е да се одредат физичките, здравствените и менталните способности за извршување на работните задачи. Некои работни места бараат поголеми, а некои нормални физички капацитети од вработените.

Поради трошоците, медицинските прегледи се еден од последните чекори во селекцијата на вработените. Токму поради трошоците, многу организации уште во формуларот за пријавување поставуваат прашања за медицинската состојба или даваат посебен прашалник за здравствената состојба, и доколку не се наведени некои посериозни здравствени проблеми, тогаш и кандидатите не мораат да поминат медицински преглед.

Многу често, како составен дел на медицинските прегледи, се прави и тестот за користење на наркотични средства, за што зборувавме во делот за тестирање на кандидатите.

#### **2.5.3.12 Одлука за избор на најдобриот кандидат и понуда за работно место**

Последниот чекор, во процесот на селекција, е изборот на најдобриот кандидат од процесот на регрутација и селекција, под претпоставка дека има повеќе од еден квалификуван финалист во процесот. Во таков случај се носи одлука заснована на сите информации собрани во претходните чекори со цел да се избере најквалификуваниот кандидат. Доколку претходните чекори се направени квалитетно, шансите за носење на успешна одлука драматично се зголемуваат.

Одговорноста за носење на одлука за давање на понуда за работа во различни НПО е доделена на различни нивоа на менаџментот и различно организирана. Во некои НПО, одделот за човечки ресурси или луѓе, ги прави сите чекори освен главното интервју и одлуката за давање на понуда за вработување која е препуштена на менаџерот на одделот или на секторот каде што се пополнува работното место. Овој систем го ослободува менаџментот од инвестирање време во обемните процеси на предселекција и елиминирање на несоодветните кандидати.

Во други НПО, одделот за луѓе ги води сите чекори сè до финалната одлуката при што менаџерот во чиј оддел или сектор ќе се вработува кандидатот добива 3-5 финалисти и менаџерот засновано на сите информации, добиени од одделот за луѓе, ја донесува одлуката за кандидатот на кого ќе биде понудена работата. Во некои организации, одделот за човечки ресурси ги прави сите чекори во процесот на регрутација вклучувајќи ја одлуката за понуда за работа. Во помалите НПО, сопственикот или извршниот директор најчесто ги прави одлуките за вработување.

Една од можностите е во финалниот процес на вработување да се вклучат и колеги, особено кога се избираат менаџери на повисоките нивоа и значајни професионални вработени за организацијата. Ваквиот пристап го помага вклучувањето на новите вработени во тимовите.

Многу често, понудите за работа се прават првично телефонски, а потоа се формализираат со писмо или со електронска пошта испратена до кандидатот. Во понудата за работа, која е најдобро да биде правно издржана и проверена, треба

условите за вработување да бидат јасно определени и да се избегнува нејасни и генерални изјави и ветувања околу платата, бонусите, работното време и место и други клучни работи кои можат подоцна да се променат. По потпишувањето на договорот за вработување, од страна на кандидатот, овие документи се чуваат во досието на вработениот и започнува период на вработување, односно пробна работа.

### 2.5.3.13 Пробна работа

**Пробната работа** е метод при селекција на кандидатите и еден од посигурните начини за избор на кадар за вработување. Пробната работа се користи како една од последните методи за финална селекција на кандидат за вработување, техника која најдобро го предвидува идното однесување на кандидатите на работното место. Најчесто, овој пробен период трае од 1 до 6 месеци, период после кој кандидатот (во најголем број случаи) добива постојано вработување.

Пробниот период, како што кажува и самото име, е период во кој претпоставениот внимателно го следи работењето, однесувањето и резултатите за да се процени дали нововработениот менаџер или вработен може да се носи со стандардите и со очекувањата на работното место и дали треба да биде задржан на работа како „редовен“ вработен. Во овој период, иако најдобриот кандидат е вработен, организацијата сака да се осигури дека овој кандидат е навистина соодветен за работното место и во исто време одблиску се следи работата на новиот вработен, но и тој полесно се воведува во работа преку поддршка од колегите, менторот и претпоставениот.

За време на овој пробен период, претпоставениот го следи и оценува вработениот за:

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Способноста да учи и да ги извршува работните задачи; | <input checked="" type="checkbox"/> Соработката со други, особено со тимот во кој треба да работи;              |
| <input checked="" type="checkbox"/> Тимската работа;                                      | <input checked="" type="checkbox"/> Прецизноста и точноста во работењето;                                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> Квалитетот на сработеното;                            | <input checked="" type="checkbox"/> Други стандарди и очекувања кои се специфични за конкретното работно место. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Продуктивноста;                                       |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Работните навики;                                     |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Редовноста на работа;                                 |   |

Во некои специфични ситуации може да се побара продолжување на пробниот период доколку на претпоставениот му треба повеќе време да го оцени нововработениот.

Пробната работа, со сите свои предности и недостатоци, претставува последен чекор што треба да го помине кандидатот пред да биде постојано вработен во компанијата.

#### **2.5.3.14 Критериуми, предвидувачи и индикатори за селекција**

Во текот на селекцијата секоја организација користи одредени критериуми за селекција на кандидатите. Клучно во процесот на селекција е одличното познавање на тоа што претставуваат добри резултати од работното место и кои карактеристики на еден вработен се поврзани со тие резултати. Голем дел од овие податоци се добиваат од анализата на работното место која е исклучително важна за развивање на ефективен систем за селекција. Како што веќе објаснивме, во делот за анализа на работата, резултатите од анализата на работата се описот и спецификацијата на работното место. Описот на работното место особено помага да се одреди како ќе се мери успешното работење – или така наречените резултати од работењето (job standards) кои се дел описот на работното место и еден од резултатите на анализата на работното место.

Првиот чекор за НПО е да определи кои критериумите, што се поврзани со одличните резултати на работното место, а потоа и кои знаења, вештини и способности мора да ги поседува еден кандидат за да ја завршува успешно работата. Значи, **критериумот за селекција**, односно **критериумот за успех во работењето**, објаснува како успешното работење на еден вработен или менаџер ќе се мери, односно кои карактеристики мора да ги поседува поединецот за да ги извршува успешно работните задачи.

Критериумите за селекција можат да бидат<sup>100</sup>:

- Организациски критериуми** - односно совпаѓањето меѓу поединецот и организацијата (веќе објаснето во делот за анализа на работата) – кои се однесуваат на вредностите, целите, стратегијата и културата на организацијата, а кои стануваат се поважни во денешно време и постои тенденција на фаворизирање на кандидати кои ефикасно би се интегрирале во начинот на работа во организацијата. НПО коишто работат многу со проекти, преферираат вработени кои се одлични тимски играчи, флексибилни и отворени за промени, а по завршувањето на еден проект се префрлат да работат на друг проект, во

---

<sup>100</sup> Lewis, C.D. (1992), *Employee Selection*, Nelson Thornes Ltd.



рамките на НПО. Прифаќањето и прилагодувањето на културата на организацијата е многу важна способност на успешните вработени, бидејќи тоа многу влијае на резултатите од работењето.

На пример, Фондацијата ЦЕЕД Македонија, по завршување на двегодишниот проект финансиран од ЕУ, а кој беше целосно имплементиран во Косово, ги префрлила вработените што работеле на тој проект на други активности, пред сè поради горенаведените причини.

- ☑ **Функционални критериуми** – се однесуваат на конкретниот оддел, сектор или единица каде што работи вработениот и потребните квалификации и квалитети кои се потребни за успешно работење во таа функција на организацијата.
- ☑ **Работни критериуми** или совпаѓање меѓу знаењата, вештините и способностите на поединецот и работното место (исто така, поопширно објаснето во делот за анализа на работното место) – се однесуваат на успешното работење на конкретното работно место, а се засновани на анализата на работата, барањата на работата и се наведени во описот, резултатите и спецификацијата на работното место.

За да се одреди дали кандидатите исполнуваат одредени критериуми, НПО одредуваат **индикатори за мерење на критериумите за селекција** кои се користат за да се предвидат успешните резултати на едно работно место. Овие индикатори најчесто се наведени во спецификацијата на работното место. Доколку еден кандидат ги исполнува сите критериуми, може да се претпостави дека поуспешно и подолго би ја извршувал работата од оние кои не ги исполнуваат сите критериуми.

Значи, за да се предвиди успешноста на еден потенцијален кандидат, треба да се земат предвид следниве три елементи:

☑ **Елементи за резултати на работното место**

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| ☑ Квалитетот на работата       | ☑ Присуство и редовност на работа |
| ☑ Квантитет на работата        | ☑ Должина на стаж                 |
| ☑ Компатибилност со останатите | ☑ Флексибилност                   |

☑ **Критериуми за селекција и успех во работењето**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| ☑ Способност              | ☑ Интелигенција          |
| ☑ Подготвеност за обука   | ☑ Способност за иновации |
| ☑ Амбиција за напредување | ☑ Свесност               |
| ☑ Резултат/ефект          | ☑ Соодветен ризик        |
| ☑ Мотивација              | ☑ Постојаност            |

## ☑ Индикатори за критериуми за селекција

☑ Искуство	☑ Мерења на карактерот
☑ Минати резултати	☑ Препораки за работа
☑ Физички вештини	☑ Претходни работни места и должина на работа на секое работно место
☑ Образование	
☑ Интереси	
☑ Критериуми за плата	☑ Медицински тестови
☑ Дипломи и сертификати	☑ Неосудуваност и досиеја
☑ Резултати од тестови	

### 2.5.3.15 Веродостојност и валидност на селекцијата

Мерењето на алатките за селекција треба да се направи од аспект на валидноста и веродостојноста.

#### 2.5.3.15.1 Веродостојност

Веродостојноста е степенот до кој еден инструмент или метод за селекција, со текот на времето, континуирано генерира исти резултати и има стабилни резултати, така што при мерење на знаењата, способностите и вештините на кандидатите, се добиваат приближно исти резултати при секоја идна употреба на инструментот за мерење на истата карактеристика на работата. Со други зборови, веродостојноста претставува репродуцирање на истите резултати. Еден тест е веродостоен, ако истото лице кое работи под исти услови дава исти резултати во различни временски периоди. Од друга страна, еден тест не е веродостоен кога едно лице нема да го положи тестот, а после една недела ќе има најдобри резултати (под претпоставка дека во тој период немало учење). На пример доколку едно лице на тестот освоило 65 поени и после 1 година освоило 67 поени, може да се каже дека тестот е веродостоен инструмент.

Постојат пет методи за да се потврди веродостојноста<sup>101</sup>:

- Тест-повторен тест – е техника со која дава исти резултати кога се повторува кај истото лице или група, најчесто после две недели. Степенот на сличност на

<sup>101</sup> VSP Rao (2010), *Human Resource Management* (Third Edition), Excel Books India, 2010 стр. 194

резултатите ја одредува веродостојноста на тестот, под претпоставка дека нема учење меѓу двата теста.

- Паралалени прашања – се однесува кога се даваат два сета слични прашања на тестот во исто време. Степенот со кој двата сета прашања коинцидираат ја одредува валидноста.
- Делење на половини – е техника со која се дели прашалникот на два еднакви дела и да се одреди - дали во двете половини резултатите се слични и повторно степенот на сличност ја одредува веродостојноста.
- Интерно оценување – е техника што потврдува дека еден тест дава исти резултати кога е користен од два или од повеќе различни оценувачи. На пример, ако двајца претпоставени интервјуираат ист вработен и го оценат вработениот слично, интервјутото има веродостојност преку интерно оценување.
- Надворешно оценување – ја потврдува веродостојноста преку следење дали истиот оценувач дава исти резултати за следење на одредено однесување или ставови во различно време.

### **2.5.3.15.2 Валидност**

Валидноста се однесува на еден показател колку точно ја предвидува идната успешност на работното место и претставува поврзаност меѓу еден показател и резултатите од работата. На пример, ако некој кандидат за позицијата за дактилограф пишува на компјутер 120 зборови во минута, би требало да има добри резултати на работното место, ако брзината на пишување на компјутер е критериум за успешност за работното место.

### **Коефициент на корелација**

Еден од најчесто користените техники за мерење на валидноста е коефициентот на корелација што се прави преку собирање на податоци и употреба на корелациона анализа (статистички метод што се користи за да се измери врската меѓу два сета податоци) за да се утврди поврзаноста меѓу показателот за предвидување и критериумот за успешност на работното место. Степенот на валидност, за одреден показател за предвидување, е претставен во распонот од +1 до -1, при што и двете крајности, +1 или -1 означуваат перфектна корелација. Нула претставува тотална невалидност, неповрзаност или некорелација. Позитивниот предзнак (+) пред валидноста покажува дека двата сета податоци се движат во иста насока, а

негативниот предзнак (-) покажува дека двата сета податоци се движат во обратна насока.

Во реалноста, кој било показател никогаш перфектно не е во корелација со успехот на работата, па затоа за валидноста е важен степенот на корелација. Според отсекот за индустриска психологија на Американската асоцијација на психолози, корелациите ретко поминуваат 0,50, корелација од 0,40 се смета за одлична, најголемиот дел од практичарите се задоволни со корелација од 0,30. Генерално, постои напишано правило дека, ако корелацијата е под 0,30, тој инструмент не се смета за валиден.

Постојат два емпириски метода за одредување на коефициентот на корелација<sup>102</sup>:

- ☑ **Предвидлива валидност** се креира кога одреден показател за предвидување, на пример, одреден тест, ќе се спроведе на сите кандидати и потоа при вработувањето на најдобрите нема да се земат предвид резултатите од тестот. После одредено време, резултатите од тестот се поврзуваат со критериумите за успешност на работното место за да се спореди дали оние кандидати кои имале повисоки резултатите на тестот имаат и подобри резултати во работењето. Овој метод е скап и бавен и бара вработување на поголем број луѓе во исто време и иста воведна и понатамошна обука за сите вработени.
- ☑ **Истовремена валидност** се креира кога одреден показател за предвидување, на пример, одреден тест, ќе се спроведе на сите сегашни вработени и резултатите од тестот ќе се споредат со сегашните оценки од анализата на работењето на истите вработени. Доколку постои прифатлива корелација, тестот може да биде користен при селекција на идни вработени. Освен споредба со резултатите од перформансите од работењето (performance appraisal) може да се прават и споредби со отсуството, грешките, незгоди, искуство и други фактори за предвидување и реален учинок на работното место. Еден недостаток на истовремената валидност е што во средините каде што постојат полова, расна, етничка или друг вид дискриминација, овие групи нема да бидат соодветно застапени. Другиот недостаток е што веројатно е да се очекува слабите вработени или да си заминат или да бидат заменети, а оние со добри резултати да бидат унапредени при што корелацијата добиена со овие претпоставки може да води кон погрешни заклучоци.

---

<sup>102</sup> Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 170

Други два неемпириски метода, што се користат во одредување на валидноста се<sup>103</sup>:

- ☑ **Содржинска валидност** – се фокусира на тоа дали содржината на методот на селекција, како на пример, тест е репрезентативен, односно ги содржи важните аспекти за добри резултати на работното место, па така тестот за пишување на компјутер е содржински валиден за избор на дактилограф, иако не ги опфаќа сите вештини и способности за да се биде добар дактилограф. Овој метод е многу корисен во ситуациите кога бројот на примени кандидати не е голем за да има логика да се користи некој од емпириските методи. За да се користи овој метод, НПО треба многу прецизно да ги одреди барањата за успешно работење на одредено работно место и да креира инструмент или процедура за селекција на конкретен пример од работата што треба да се работи.
- ☑ **Конструирана валидност** – се однесува на степенот до кој процедурата за селекција или методот за селекција го мери степенот до кој кандидатите имаат карактеристики што можат да се идентификуваат како карактеристики, а кои во исто време се важни за успешноста при работењето, како на пример, вербални способности, ориентација во простор и брзина на перцепција. Значи, ако работата бара читање на скици и нацрти, тест за ориентација во простор може да се каже дека има конструктивна валидност при носењето одлука за вработување.

Овие два неемпириски метода се засновани на проценка, но во многу случаи може да бидат единствената достапна опција.

Валидноста и фер пристапот треба да се клучните индикатори при изборот на метод или комбинација на методи за селекција, и затоа познавањето на веродостојни податоци за валидноста е многу важно за денешните организациите кои се стремат кон високи резултати и квалитет на своите вработени и менаџери<sup>104</sup>. Следи табела со валидноста за предвидување развиена од Пилбеам и Корбриџ (Pilbeam and Corbridge, 2006, стр. 173), а се засновани на заклучоците од повеќе различни истражувања.

**Табела 2.9 Валидност на методите за селекција**

1.0	Сигурно предвидување
0.9	

<sup>103</sup> Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 171

<sup>104</sup> French, Ray; Rimbels, Sally (2010), *Leading, Managing and Developing People*, 3rd edition, by Gary Rees, Ray French, CIPD, 2010, Chapter 9 – Recruitment and Selection, стр. 170-190

0.8	
0.7	Центри за проценка за потенцијал за развој
0.6	Стручни и структурирани интервјуа
0.5	Тестови во работни ситуации
	Тестови за мерење на вештини
0.4	Центри за проценка на резултати од работење
	Професионална биографија
	Тестови за карактер и личност
0.3	Неструктурирани интервјуа
0.2	
0.1	Препораки
0.0	Графологија
	Астрологија

Извор: Прилагодено според Ray French, Sally Rimbels, *Leading, Managing and Developing People*, 3rd edition, by Gary Rees, Ray French, CIPD, 2010, Chapter 9 – Recruitment and Selection, стр. 170-190

Сепак и овие мерила за валидност треба да се земат предвид со внимание, бидејќи сепак може да бидат под влијание на начинот на кој алатките биле спроведени и индикаторите за работните резултати што ги бара или ги очекува НПО. Исто така, треба да се земат предвид и некои други реални аспекти при селекцијата, а тоа е цената на чинење на секоја алатка или метод или практичноста за употреба на одредена алатка според видот на дејност. За некои поедноставни работни места, често исмејуваниот метод на интервју може да даде одлични резултати, доколку се направи стручно и структурирано.

#### **2.5.4. ВОВЕДУВАЊЕ НА МЕНАџЕРИ И ВРАБОТЕНИ ВО НПО**

По формалното вработување на новиот вработен или менаџер, следува нивното воведување во работата и организацијата.

Квалитетното воведување постигнува неколку ефекти:

- Им помага на вработените побрзо да се ориентираат во новата средина и култура;
- Обезбедува поволен прв впечаток кај новите вработени и менаџери за организацијата и за работното место;
- Обезбедува информации за работата, одделот и организацијата;
- Го зголемува прифаќањето и интеракцијата со колегите;

- Ги забрзува социјализацијата и интеграцијата на новите вработени и менаџери во НПО и во одделот;
- Го зголемува позитивното доживување на новите вработени и менаџери во НПО, одделот и работното место;
- Ја зголемува почетната посветеност и лојалност кон организацијата;
- Може да се очекува повисока стапка на останување во организацијата;
- Овозможува брз старт на новите вработени и менаџери, веднаш ја зголемува продуктивноста и води кон стартно подобри резултати во работењето.

#### **2.5.4.1 Што претставува воведувањето**

Воведувањето претставува насочување на новите вработени и менаџери со организацијата, нивните работни единици и самото работно место. Воведувањето е планирано и структурирано запознавање на новите менаџери и вработени со колегите, работните задачи и обврски, како и самата НПО.

Квалитетно организираното и спроведено воведување има директно и долгорочно влијание врз вработените и може да ја направи клучната разлика кај оние што ќе успеат или нема да успеат на работното место.

#### **2.5.4.2 Кој го прави воведувањето?**

Воведувањето на нововработените и новите менаџери го прават:

- Колегите и
- Самата организација.

Воведувањето што го добиваат од **колегите** е најчесто непланирано и неофицијално и често на новите вработени и менаџери им дава погрешни, недоволни или двосмислени информации и токму тоа е една од причините зошто е важно официјалното воведување која го прави самата организација.

Воведувањето од **организацијата (самата НПО)** започнува уште во фазата на регрутирање и селекција на новите менаџери и вработени. Дел од воведувањето е и самата репутација за третирањето на нивните вработени и услугите и производите што ги нуди. Во процесот на селекција, новите вработени и менаџери се информирани за генералните информации за НПО како и за тоа кои се

задолженијата, одговорностите, очекуваните резултати, работни услови и нивоата на плата. Многу често, самото интервју се случува во просториите на НПО со цел кандидатите да ги видат условите за работа и да ја почувствуваат работната атмосфера на организацијата.

Во зависност од големината на организацијата и тоа дали има или нема оддел за луѓе, односно човечки ресурси, во воведувањето се вклучуваат различни оддели и вработени, но најчесто тоа се директно претпоставениот, некои од колегите поставени за ментори и колегите од одделот на човечки ресурси. Во **НПО каде што постои оддел за луѓе, односно човечки ресурси**, овој оддел е задолжен за:

- Осмислување;
- Координирање на целиот процес на воведување;
- Обука на директно претпоставените како и што да прават во процесот на воведување, особено во воведувањето во рамките на одделот или на секторот;
- Започнување и спроведување на организациското воведување;
- Следење на резултатите од воведувањето.

Директно претпоставениот, најчесто е задолжен за спроведување на воведувањето во одделот и во работното место, за кое ќе зборуваме малку подолу.

Некои организации имаат креирано менторски или „пријателски“ (buddies) систем на воведување со кои еден од поискусните колеги го спроведува воведувањето во работата на новиот вработен или менаџер. Со цел овој менторски систем добро да функционира, многу е значајно да се направи правилен избор на менторот и тој или таа соодветно да бидат обучени за да го спроведува квалитетно воведувањето во работата и одделот. За менторството ќе зборуваме поопширно во Делот 2.5.6 од оваа глава.

Во **помалите НПО** каде што нема оддел за луѓе, односно човечки ресурси, одговорноста или обврската за спроведување на квалитетно воведување е врз директниот претпоставен. Во многу мали или средни НПО директно претпоставените, но и врвниот менаџмент не се соодветно обучени, не гледаат вредност во воведувањето, сметаат дека е губење на време и дека работите може да функционираат и без квалитетно воведување, што секако е еден од предизвиците што ги имаат овие организации со задржувањето и со добивањето на максималните квалитети и продуктивност од новите вработени и менаџери. Донекаде, за малите



организации што немаат оддел за човечки ресурси, разбирливо е зошто не го прават воведувањето – едноставно нема кој да го подготви и да го организира и да го води процесот на воведување, а на менаџерите од највисоко и средно ниво не им е дадена обврска ниту соодветна обука како да го спроведуваат воведувањето. Можно решение за овие организации е да направат договор со надворешна организација специјализирана за човечки ресурси која ќе го дизајнира, организира и ќе го спроведува воведувањето заедно со претпоставените.

#### 2.5.4.3 Видови на воведување

Постојат два вида на воведување, односно две нивоа на спроведување на воведувањето<sup>105</sup>:

- ☑ **Организациско воведување** – ги опфаќа темите засновани на потребите и на организацијата и новите вработени и на менаџери. Генерално, секоја организација постои за остварување на својата мисија – особено непрофитните, бидејќи тоа е единствената цел заедно да бидат одржливи за подолго време, додека профитните имаат најчесто само една цел – да остварат профит. Но, освен овие главни цели, постојат и други вредности и цели, а за задоволување на барањата на клиентите, на целната група, да се задоволат потребите на вработените, грижа за доброто на вработените, како и новите трендови за општествена одговорност, двојна цел за постоење – профит и позитивно влијание врз околината и врз светот, итн. Од друга страна, новите вработени и менаџери се позаинтересирани за платата, придонесите, бенефициите што ги нуди организацијата, специфичните услови и правила за вработување. Воведувањето, за да има позитивен резултат, треба да се направи добар баланс меѓу интересите и потребите на организацијата и новите вработени и менаџери.
- ☑ **Воведување во одделот и работата** – во голема мера зависи од спецификите на одделот и од искуството на новиот вработен или менаџер, во таа насока што поiskusните нови вработени и менаџери, најчесто имаат помала потреба од воведување и обратно. Но, дури и искусните вработени и менаџери, сепак имаат потреба од основно воведување, а и искусните и помалку искусните треба да добијат детално воведување за процесите, процедурите и работењето на одделот или на секторот.

---

<sup>105</sup> Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 179

#### 2.5.4.4 Пакет со информации за воведување (Orientation kit)

Многу организации претпочитаат на новите вработени и менаџери да им дадат пакет со информации за воведување, како дополнување на усните информации за воведување. Овој пакет со информации е најчесто подготвен од одделот за луѓе, односно човечки ресурси и има за цел да ги опфати клучните потребни информации за секој нов вработен или менаџер, притоа обидувајќи се да не биде премногу детален и збунувачки. Некои материјали што се вклучени во пакетот со информации за воведување се:

Визија, мисија и цели на организацијата;	Кодекс на однесување;
Организациска структура,	Примерок од интерниот весник;
Мапа на деловниот простор,	Формулар за покривање на трошоци;
Политики и процедури за работа;	Телефонски броеви на клучни колеги;
Листа на празници и придонеси;	Копии од осигурувања при работа;
Формулар и процедура за анализа на работата и датуми кога се спроведува.	Процедура за итни ситуации и безбедност при работа.

Многу организации бараат новите вработени и менаџери да потпишат **документ со кој потврдуваат дека го примиле пакетот со информации за воведување**, како правна потврда дека вработениот бил информиран за клучните работи и организациските политики и процедури и како потврда дека вработените го прочитале пакетот со информации. Сепак, во реалноста потпишувањето на овој документ не е доказ дека новите вработени и менаџери детално го прочитале пакетот со информации за воведување.

#### 2.5.4.5 Должина и време на спроведување на воведувањето

Должината, односно времетраењето на воведувањето може да влијае на апсорбирањето на информациите од страна на новите вработени и менаџери. Некои НПО имаат површни воведни организациски сесии коишто траат по пола ден или цел ден, но тие се помалку продуктивни од двочасовните сесии што се повторуваат во текот на неколку дена или една до две недели и ја зголемуваат веројатноста дека новите вработени и менаџери ќе ги разберат и ќе ги задржат информациите што ги добиле.

Што се однесува, пак, до воведувањето во одделот и работното место, за жал, многу програми за воведување имаат ист пристап и недоволно добар резултат, а тој

најчесто опфаќа давање на прирачникот и процедурите за работа во одделот и очекување дека новите вработени и менаџери ќе ги прочитаат, па ако имаат некое прашање или нешто нејасно да се обратат до соодветни лица или претпоставениот на одделот или на секторот. Други организации, пак, како дел од воведувањето им даваат тривијални или базични задачи на новите вработени и менаџери.

Овие два пристапа, треба да бидат заменети со сличен пристап како кај организациското воведување растегнато во двочасовни сесии во текот на неколку дена или недели. Воведувањето во организацијата, одделот и работното место, треба да биде добро испланирано и да се користат соодветни техники како што се:

**Организациско воведување**

- Воведен говор од некој од врвниот менаџер, по можност генералниот директор.
- Историја и менување на организациската структура.
- Вредности и култура на организацијата.
- Важноста и предизвиците во тимската работа.
- Типологија на личности и членовите во тимот.
- Средби со нови колеги од различни оддели и функции во организација, а со кои може да постојат допирни точки.
- Работен ден во сите клучни оддели и сектори со кои треба да соработува новиот вработен или менаџер.

**Воведување во одделот и работното место**

- „Пријател“ (buddie) или ментор за првите недели или месец во работата.
- Средба со колегите во рамките на одделот според клучните процеси и функции што ги водат.
- Цели, таргети и задачи на одделот.
- Работни обврски и задачи.
- Политики, процедури, правила и регулатива.
- Разгледување на одделот.

Во последно време, воведувањето и во некои организации сè повеќе се сретнува во литературата под терминот „качување на брод“ односно on-boarding и сè поголем број на НПО спроведуваат вакви активности заради новите вработени и менаџери за да почнат веднаш со успешна работа, при што многу организации користат софтверски програми и решенија како дел од воведувањето или on-boarding.

На пример, во Фондацијата ЦЕЕД Македонија, секој нов вработен добива листа за воведување во која се наведени сите информации и знаења што се очекува да ги

стекне во првите две недели од воведувањето. Во листата точно е наведено со кои се вработени новиот вработен треба да се сретне за да ги добие тие информации и знаења, а по разговорот и запознавањето, двајцата вработени се потпишуваат така што потврдуваат дека воведувањето на таа тема е успешно завршено.

#### **2.5.4.6 Воведување како приправник (Apprenticeship)**

Воведувањето како приправник им овозможува на новите вработени сеопфатна обука за практичните и за теоретските аспекти на работењето за квалификациите што бараат високи способности, вештини и знаења. Најчесто вклучуваат комбинација на обука на работно место и обука во училища. Должината на практичната работа зависи од занимањето и најчесто е регулирано во стандардите прифатени во самата индустрија или професија, но може да биде од еден месец, 6 месеци, па до неколку години. Најчесто обуката на работно место доаѓа од искусен и од вешт вработен за да се научат практичните аспекти на работењето, додека приправниците паралелно поминуваат обука во училища за да ја научат теоријата којашто е важна за успешно извршување на работата, а некои предмети што се изучуваат се математика, читање на скици и дијаграми и други технички курсеви за специфичните професии. Платите на нововработените, коишто поминуваат низ приправнички стаж, најчесто се половина од онаа на редовните или обучените вработени, но таа најчесто брзо се зголемува после 6 месеци.

#### **2.5.4.7 Следење и евалуација на воведувањето**

Формалното и систематското следење и евалуирање на воведувањето е многу важно и тоа не опфаќа само информирање на новите вработени и менаџери, бидејќи доколку имаат некое прашање или проблем треба да се обратат кај претпоставениот. Обратно, претпоставениот редовно треба да проверува како новиот вработен или претпоставен напредува и да иницира прашања од страна на новите вработени и менаџери, особено за нешто што настанало после воведувањето. Најчесто се применува формална евалуација после првиот месец на работа и во организациите каде што има оддел за луѓе или човечки ресурси, оваа активност ја спроведуваат токму тие.

Одделот за луѓе или човечки ресурси, исто така, треба да спроведе и годишно евалуација и оценување на целокупната програма за воведување за да осигура дека

тековната програма ги покрива и потребите на НПО и на новите вработени и менаџери и да побара начини за подобрување на тековната програма.

Еден од начините за прибирање на повратни информации за ефикасноста на организациското воведување е преку самите нови вработени и менаџери и тоа преку еден или преку повеќето од овие методи:

- ☑ Анонимни прашалници пополнети од сите нови вработени и менаџери;
- ☑ Длабинско интервју со одреден број на нови вработени и на менаџери, по случаен избор;
- ☑ Групни дискусии со новите вработени и менаџери кои успешно се прилагодиле на работењето.

Повратните информации, добиени преку овие методи, помагаат да се адаптира и да се подобри програма за воведување заснована на конкретните сугестии од страна на вистинските корисници на програмата за воведување.

#### **2.5.5. ПОСТАВУВАЊЕ НА РАБОТНИ СТАНДАРДИ И ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ НА МЕНАџЕРИ И ВРАБОТЕНИ ВО НПО**

Новите вработени и менаџери, откако ќе го поминат процесот на селекција, пробна работа и воведување во работата, треба да добијат јасни, недвосмислени и прецизни цели, стандарди или очекувани резултати од работењето коишто треба да ги постигнат во одреден временски период, најчесто една година, половина година, квартал или за времетраењето на проектот на кој се ангажирани.

Поставувањето на работните стандарди, за веќе постоечките вработени, е составен дел на анализата на успешноста од работењето која ќе ја разгледуваме во точката 2.5.8, и таа не се разликува многу во однос на поставувањето на работните цели кај новите вработени или менаџери, освен во една суштинска работа – кај новите вработени и менаџери нема историја на работењето и минати резултати во самата организација што ја отежнува анализата и споредбата на остварените резултати и новите резултати.

***Клучно за мотивираноста на секој вработен и менаџер е прецизно да знае што треба да сработи и како ќе биде мерен, дали и колку го сработил договореното.***

Ова поставува два клучни параметра во поставувањето на работните цели:

- Што и до кога треба да се сработи;

- Како и кога ќе биде мерен.

Организацијата, за да ги постигне овие два параметра, треба да изгради систем според кој од целите, односно резултатите на НПО ќе се распределат целите, односно резултатите на сектори, или на конкретни менаџери на сектори, па потоа целите т.е. резултатите на секторите ќе се распределат на менаџерите на одделни оддели во секторот, а на крај да се стигне до конкретна индивидуална цел, односно резултат за секој вработен.

Овој процес во поголемите организации е познат како процес на **каскадирање** на целите, стандардите и резултатите. Кај профитните организации, овој процес е најчесто поврзан со конкретни бројки поврзани со обемот на приходи што треба да се постигнат, додека кај непрофитните организации, исто така, е поврзан со конкретни бројки, но не со обемот на приходи туку со т.н. ефект (impact) кој сака да се постигне – на пример, број на деца со специјални потреби кои ќе бидат опфатени или километри на исчистени паркови.

Секако, непрофитните организации мораат да постават и финансиски цели и резултати, а тоа најчесто го нарекуваат буџет којшто треба да овозможи да се остварат овие цели и резултати, односно да се дефинира изворот на финансирање на активноста. Кај профитниот сектор тоа е поедноставно – број на клиенти кои ќе платат или ќе купат одреден производ, услуга и вкупниот збир на производи и услуги што ги нуди организацијата. Кај многу од непрофитните организации тоа не е возможно да се направи, бидејќи крајните корисници се или материјално неспособни да ја платат цената на услугата што ја добиваат (т.н. маргинализирани или социјални групи) или сè уште немаат свест за важноста и за вредноста на некоја активност или, пак, станува збор за животни или животна средина кои, исто така, не можат да „платат“ за да бидат заштитени, туку некој друг кој има интерес тие да бидат заштитени треба да одвои финансии за да може одредена непрофитна организација да спроведе одредени активности.

#### **2.5.5.1 Дефинирање на стандардите (job performance standards, job standards)**

Стандардот претставува начин за претпоставените да ги мерат резултатите и продуктивноста на вработените и истовремено начин вработените сами да ги измерат своите резултати и продуктивност. Стандардот е резултат од работата од

аспект на квалитет и квантитет кој се очекува од вработениот или од менаџерот и тие се основа за следење на резултатите од работењето (performance appraisal)<sup>106</sup>.

Работните стандарди ги опишуваат во мерлива форма, резултатите покажуваат дека вработениот или менаџерот успешно сработил конкретна клучна функција специфична за тоа работно место. Работните стандарди ни кажуваат како да потврдиме дека одредена клучна функција е направена како што треба<sup>107</sup>.

Додека описот на работното место, што е резултат на анализата на работното место, му кажува на вработениот и на менаџерот што треба да се направи, работните стандарди ги даваат специфичните очекувања од работењето или очекувани резултати за секоја поважна активност<sup>108</sup>. Стандардите се очигледни однесувања и активности коишто објаснуваат како работата треба да се направи дополнето со резултатите кои се очекуваат за успешно извршување на работата. Стандардите им кажуваат на вработените и на менаџерите како изгледа успешно сработена работа.

Целта на работните стандарди е јасно и недвосмислено да се искомунуцираат **очекувањата**. Треба да се има предвид дека успешната работа најчесто е поширока од само техничка експертиза, бидејќи постои и одредено **однесување** како на пример, пријателски однос, подготвеност за помош на другите, љубезност, точност, итн. Многу често, токму овие елементи на однесувањето одредуваат дали успешната работа е прифатлива, бидејќи ако има добри резултати, а несоодветно однесување – тоа не е сеопфатно успешно работење. И обратно, ако има добро однесување, но нема резултати и тоа не е прифатливо односно не е успешно работење. Наједноставно кажано, за еден вработен да биде одличен во својата работа треба да има минимум две работи:

## Добри резултати и Добро однесување

Во Делот 2.5.8 Анализа на работење на вработените и менаџерите, ќе се надоврземе на овој дел со конкретни алатки коишто можат да се применат за да се анализираат и резултатите и однесувањето.

<sup>106</sup> Lisa M., Craig S., Sarah L., Steve S., Mary G., Nitza P. (October 2008), “Job Performance Standards”, *Enterprise Management Development Academy*, <http://emda.wi.gov/docview.asp?docid=15094>

<sup>107</sup> University of Kentucky, “Writing Job Standards”, Tutorial, [www.hr.uky.edu](http://www.hr.uky.edu)

<sup>108</sup> Indiana University, “Performance Management”, University Human Resource Services, [http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance\\_management/define.htm](http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/define.htm)

Работните стандарди треба да се:

- ☑ Засновани на работното место, а не на индивидуата;
- ☑ Очигледни, специфични индикатори на успехот;
- ☑ Јасни, логични и остварливи;
- ☑ Објаснуваат „одлично сработено“ или „максимално успешно“ работење откако ќе се добие соодветна обука;
- ☑ Изразени во форма на квантитет, квалитет, временски рок, пари, трошоци, безбедност или аутпути.

Според Питер Дракер, за секој вработен, волонтер или член во една НПО, за да може да преземе одговорноста за својата работа и придонес, и за да биде разбран мора да постојат стандарди<sup>109</sup>. Стандардите треба да бидат јасни и недвосмислени: на пример, стандард за собата за итни интервенции треба да биде: секој кој влегува во оваа соба ќе биде прегледан од квалификувано лице во рок од една минута.

Стандардите треба да бидат поставени високо доколку сакаме успешно извршување. Нормално, кога се почнува со некоја работа стандардот изгледа недостижен, но сепак стандардот мора да остане стандард и не смее да се намали. Може да се постигне бавно или многу бавно, но не смее да се намали. Човекот во тимот што работи на меѓународната комуникација, треба да познава барем еден светски јазик. Може да не го знае перфектно, но мора да се знае стандардот - одлично (4 на скала од 1 до 5) познавање на англискиот јазик. Можеби на таа личност ќе ѝ треба време да го достигне потенцијалот, но не смееме да го симнеме стандардот на пониско ниво (2 на скала од 1 до 5) познавање на јазикот.

Стандардите ги опишуваат очекувањата од секој компетентен и квалификуван вработен или менаџер на тоа работно место, што значи дека стандардите не се креваат, ако има врвен вработен или менаџер на тоа работно место, ниту пак се спуштаат, ако има послаб вработен на тоа работно место. Работните стандарди покажуваат што се очекува од компетентен вработен или менаџер на тоа работно место.

Стандардите се особено важни за непрофитните организации коишто имаат мрежа на локални институции и „централи“. Секоја локална организација мора да има своја автономија на носење одлуки, но мора сè да е во рамките на стандардите прифатени

---

<sup>109</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York , стр. 117



од сите. Секоја централа мора да знае дека е „слуга, односно подредена на филијалите“, бидејќи филијалите ја вршат работата со крајните корисници на услугите, клиентите и целната група.

**Стандардите мора да бидат многу високи, додека целите треба да бидат амбициозни.** Но, треба да се остварливи барем од најдобрите вработени или волонтери во НПО. Зошто ако тие не можат да држат темпо со стандардите или целите, барем од време на време, тогаш сите други ќе изгубат надеж дека се остварливи. Клучното во НПО е да ги постават луѓето (вработените, волонтерите, хонорарците) онаму каде што можат да дадат најмногу резултати. Мора да се постават луѓето онаму каде што нивните јаки страни одговараат со нивните работни задачи. Дури тогаш лидерите може легитимно да бараат резултати и ангажираност од луѓето.

Вработените мораат да знаат како напредуваат во работата, а волонтерите уште повеќе. Ако веќе нема плата или надомест, постигнатото е единствената награда. Откако се поставени целите и стандардите, оценувањето на успешноста станува остварливо. Секако, тоа е задача на претпоставениот. Но, **со добро поставени цели и стандарди - луѓето што ја извршуваат работата можат да се оценат самите себе.**

Многу е важно да се користат најдобрите вработени (т.н. ѕвезди) за да се зголемат видичите, визијата, очекувањата и капацитетот за резултати на целата организација. Најдобриот начин и начинот кој дава најголемо признание и гордост е најдобрите вработени да бидат учители на своите колеги. Тие треба да бидат претставени пред сите на еден од секторските состаноци и да споделат со останатите како стигнале до одличните резултати. Ништо нема поголемо влијание врз вработените во продажба или во прибирање средства (fundraising), на пример, кога успешен продавач ќе стане пред колегите и ќе им каже „Еве што профункционира кај мене“. Ова, исто така, многу влијае врз успешниот вработен затоа што нема подобро признание.

Доколку НПО не постават работни стандарди може да се случи една од овие работи:

- ☑ Претпоставените можат да ги намалат нивните очекувања за да одбегнат конфронтација со вработените околу нивното успешно работење, особено оние претпоставени кои до вчера биле колеги и на исто ниво со сегашните вработени (унапредени претпоставени);

- ☑ Вработените можат да се штитат од неуспех преку извршување на работата на пониско (многу покомфорно) ниво.
- ☑ Претпоставените можат различно да ги анализираат и да ги евалуираат вработените што ја работат истата работа.

### **2.5.5.2 Процес на подготовка на стандардите**

Процесот на пишување на резултатите од работењето е составен од четири чекори:<sup>110</sup>

1. Идентификување и разјаснување на клучните функции на работното место.
2. Организирање на клучните функции во активности и предмети на активностите.
3. Одговор на прашањето: - „Како можеме да кажеме дека одредена клучна функција е добро сработена?“
4. Проверка на резултатите за да осигуриме дека се мерливи

#### **2.5.5.2.5 Стандарди, цели и таргети**

На некои работни места, целите и таргетите можат да бидат покорисни отколку работни стандарди. Целите и таргетите се конкретни резултати што треба да се остварат во периодот кој потоа ќе се анализира и ќе се оценува. Целите и таргетите можат да се користат при евалуацијата, односно анализата на работењето доколку се мерливи.

Примери за цели се:

- Да се воведо програма за стимулирање на вработените „Вработен на месецот“ до 30 јуни.
- Оваа година, да се истражат и да се поправат пријавените протекувања на покривот во просек од 10 работни дена.
- Оваа година, со користење на креативни менија за исхрана на студентите, да се намали отпадокот од храната за 5%.

Како што може да се забележи, бидејќи сите овие цели можат да се измерат, а работењето на вработениот или менаџерот може да анализира, евалуира и оценува со поставување на прашањето „Дали ги оствари овие цели?“.

---

<sup>110</sup> University of Kentucky, “Writing Job Standards”, Tutorial, [www.hr.uky.edu](http://www.hr.uky.edu)

### 2.5.5.3 Контрола на стандардите

Многу важен дел од процесот на подготовка на стандардите е контролата на стандардите, а тоа е најтешко да се направи. Контролата на стандардите мора лично да ја прават лидерите (претседателите на организациите или извршните директори). Таа не може целосно да се прави преку други луѓе. Затоа, лидерите на НПО лично треба да ги посетат локалните ограноци (доколку ги има) или лично да се уверат дека целокупниот тим на НПО е посветен и верен на стандардите.

За да биде успешна контролата на стандардите, потребно е:

- Однапред да се постави метод за мониторинг или следење на работењето кој е јасен и разбирлив и за вработениот и за претпоставениот.
- Стандардите да бидат поставени пред или на самиот почеток (најдоцна во првите 7-10 дена) од период кој потоа ќе се анализира и ќе се евалуира.
- Важно е да се постават краткорочни (до 90 дена) и долгорочни цели.
- Да се договори план за комуницирање меѓу претпоставениот и вработениот за работите поврзани со успешното извршување на работата.
- Треба да се избегнува работните стандарди да се користат за микроменаџирање на вработените.
- Стандардите не треба да се напишат или спроведуваат пред самата годишна анализа или евалуација на успешноста од работењето.
- Една од грешките што треба да се избегнат е стандардите никогаш да не се прегледаат и ажурираат (доколку има потреба, а најчесто работите се менуваат) во текот на годината.
- Не смеат да се постават нереални работни стандарди.
- Треба да се внимава, стандардите да не ја ограничуваат креативноста т.е. како ќе се спроведат работите поради тоа што стандардите дефинираат што треба да се направи.

Задача на секоја организација (профитна или непрофитна) е да ги вклучи човековите силни страни во извршувањето и да ги неутрализира човековите недостатоци. Ова е најголемиот тест за секоја организација.

Една од клучните алатки за контрола на стандардите е анализа или оценување на работењето на вработените (Performance Appraisal), а подетално ќе го објасниме во Делот 2.5.8.

## **2.5.6. РАЗВИВАЊЕ ПРЕКУ ОБУКА, МЕНТОРСТВО И КОУЧИНГ**

Клучните ингеренции што треба да ги има секој претпоставен, односно менаџер на кое било ниво, се:

1. Да ги избере вработените со кои ќе работи и ќе ги оствари резултатите;
2. Да ги отпушти оние вработени што не остваруваат резултати;
3. И да ги има и да ги нема ингеренциите 1 и/или 2, мора да ги развива своите вработени сите заедно да ги остварат резултатите. Секако е полесно доколку ги има ингеренциите под 1 и 2, бидејќи тогаш има неколку од клучните менаџерски алатки за водење на луѓето.

Со овој концепт е јасно дека одговорноста за развојот на вработените не е само една од функциите на одделот за луѓе, односно човечки ресурси, туку и една од клучните активности на секој претпоставен. Понекогаш, претпоставените може да го делегираат развојот и обуките на некои од поискусните вработени во одделот.

Денешното динамично опкружување кое не е динамично само во профитниот туку и во непрофитниот сектор, бара од вработените, а особено од менаџерите, актуелни знаења, идеи, способности и вештини што можат да испорачуваат резултати. Во битката за подобрување на резултатите, обуката на вработените и менаџерите станува сè поважна, бидејќи и вработените и менаџерите треба да се адаптираат на промените и мора да ги надградуваат своите компетенции и квалификации. Ова особено станува важно за менаџерите кои мораат да ги зголемуваат своите менаџерски и лидерски способности кои сè повеќе се бараат и се очекуваат на секое ниво од организацијата.

### **2.5.6.1 Обуки**

#### ***2.5.6.1.1 Што претставува обуката?***

Обуката претставува процес на учење кое вклучува присвојување на вештини, концепти, правила или однесување, со цел да се зголемат резултатите на вработените и на менаџерите. Обуката е процес, односно постапка со која вработените и менаџерите се здобиваат со квалификации и компетенции за подобро извршување на работата и остварување на подобри резултати.

Обуките можат да се фокусираат на технички вештини кои се поврзани со конкретните работни задолженија на работното место (пишување на проект, чекори во продажба, читање и ревидирање на извештаи, управување со **виљушкар** или конкретна машина, или на меки (суптилни) вештини кои повеќе се однесуваат на однесувањето и свесноста (комуникации, водење состаноци, управување со промени, делегирање, итн.) на вработените и на менаџерите.

Категории на обуки:

- ☑ **Воведна обука** – обука во текот на првите недели или првиот месец за запознавање со организацијата и со одделот;
- ☑ **Задолжителна и тековна обука** - одредени законски задолжителни обуки како безбедност при работа, доверливост на лични податоци итн.
- ☑ **Професионална и техничка обука на работно место** – се фокусира на вработените и на менаџерите да можат одлично да ја извршуваат својата работа и таа е поврзана со техничките способности карактеристични за професијата и дејноста во која работи вработениот, менаџерот или самата НПО.

На пример, прва помош за волонтерите и за вработените во Црвениот крст; познавање на методите за превенција на ракот на дојката за волонтерите и вработените во македонското Здружение за борба против ракот на дојката Борка, или нега и образование за деца во меѓународната невладина и непрофитна организација СОС Детско Село, присутна и во Република Македонија;

- ☑ **Обука за односи со други** – се фокусира на работењето во тим, комуникацијата со колегите, решавањето на конфликти, менаџерски и супервизорски вештини;
- ☑ **Обука за карьерен развој** – се фокусира на среднорочен и долгорочен развој на личноста и професионализмот кај еден вработени или менаџер за идно напредување, како на пример, управување со промени, управување со време, лидерство, водење на процесот на анализа на успешноста на работењето, итн.

Важно е да се направи разлика помеѓу обуката и развојот (за кој ќе зборуваме поопширно во Делот 2.5.10) затоа што развојот е поширок и опфаќа стекнување на нови способности корисни како за сегашните така и за идните работни места.

#### ***2.5.6.1.2 Долгорочен и краткорочен пристап кон обуките***

Постои дилема каков пристап да се изгради за обуката – краткорочен и тактички или долгорочен и стратешки. Секако дека помалите организации што немаат оддел за човечки ресурси или луѓе најчесто ниту планираат, ниту буџетираат ниту гледаат

долгорочно или стратешки на обуката. За организации до 50 вработени, можеби е тоа е дозволено, но бројот на вработени не треба да е индикатор за пристапот кон најважниот ресурс на денешницата – знаењето и луѓето, туку фазата на развој на организацијата, исполнувањето на мисијата, стратешките цели, стратегијата на цена и квалитет, времето на постоење на организацијата, итн.

Се покажува дека поуспешните организации, мултинационалните организации имаат стратешки пристап, планирање и буџет за обука на своите вработени и менаџери и се покажува дека во пакет со другите конкурентски предности токму обуката ги прави овие организации лидери во својот делокруг на работење. Целта на долгорочниот фокус е да се направи поквалитетна анализа на општите потреби за развој на вработените, па како еден од елементите за развој, обуката да биде еден од начините да се подобри успешноста во работењето на вработените и на менаџерите. Со долгорочниот пристап може да се постигне култура на постојано учење, подготвеност за промени и флексибилност, континуирани нови вештини кај вработените и кај менаџерите, размена на искуства внатре во организацијата, полесна и поотворена комуникација внатре во организацијата и зголемена шанса за задржување на клучните вработени.

Обуката мора да е насочена кон исполнување на одредена организациска цел како што се поефикасни методи на производство, подобрен квалитет на услугата или производите, намалени трошоци, подобро опслужување на корисниците, итн. Тоа значи дека организациите треба да ги фокусираат своите ресурси само кон оние обуки што можат најмногу да помогнат во остварување на целите на организацијата.

Долгорочниот пристап подразбира **менаџмент на знаење** што го определува начинот на кој една организација го утврдува и го управува знаењето за да биде врвен играч во својот домен или да биде конкурентна. Целта на менаџментот на знаења е на систематски начин да го пренесе вистинското знаење, на вистинските луѓе во вистинското време со цел да се постигнат врвни резултати.

Како надополнување на менаџментот на знаење се јавува т.н. процес на **советување за успешно работење** (*performance consulting*) што претставува процес во кој организацијата и надворешен или внатрешен консултант или советник креираат партнерски однос за да ги остварат мисијата и деловните цели преку оптимизирање на работењето на тимовите, вработените и на менаџерите<sup>111</sup>. Преку дефинирање на

---

<sup>111</sup> Robinson, Dana G.; Robinson, James C. (2008), *Performance Consulting*, Berrett-Koehler Publishers, стр. 5

тоа како треба да бидат нештата, какви се тие во реалноста, дефинирањето на причината зошто не е како што треба или зошто е вака како е, и изборот на вистинските решенија, советувањето за успешно работење им помага на организациите да ги развиваат луѓето и менаџерите.

Уште еден важен елемент во менаџментот на знаењата е **вклучување на практика во обуките**, со цел за интеграција и успешност на работното место, обуката и учењето. Сè повеќе се бара обуките, вежбите и примерите во обуките да содржат практични и конкретни елементи од работењето на вработените и на менаџерите.

### ***2.5.6.1.3 Фази во процесот на обуката***

Ефикасното обучување, освен стратешки и долгорочен пристап, бара и систематски и темелен пристап со цел да се добие максимум од вложените ресурси – време и пари. Систематскиот пристап го расчленува процесот на креирање на обуката во 5 фази:

1. Анализа на потребите.
2. Дизајнирање на обуките.
3. Развивање на обуките.
4. Спроведување на обуките.
5. Евалуирање на обуките.

### ***2.5.6.1.4 Анализа на потребите за и од обуката***

Првиот чекор, во систематскиот пристап кон обуките, е анализата на потребите за и од обуката која има за цел да ги анализира тековните предизвици во успешното извршување на работата од страна на вработените и менаџерите, но и предизвиците на организацијата во целина, за да се утврди дали и како може обуката да помогне. Целта е да се измерат сегашните компетенции на вработените и менаџерите и тие да се споредат со стратешкиот план и компетенциите што ќе ѝ требаат на организацијата за да го оствари тој стратешки план.

Како што веќе споменавме погоре, треба да се дефинира како треба да бидат нештата, какви се тие во реалноста, причините зошто не е како што треба или зошто е вака како што е, за да се стигне до изборот на вистинските решенија и тогаш да се види дали обуката може да помогне за нештата да бидат како што треба да бидат.

Анализа на потребите за и од обуките претставува систематска анализа за специфичните обуки што треба да ги спроведе организацијата за да ги оствари своите цели.

Систематски спроведената анализа на потребите за и од обуките опфаќа **3 субјекти** (организацијата, работното место и поединецот) и околу **16 методи** (интервјуа, анкети или прашалници, набљудување, фокус групи, анализата на успешноста на работењето, проверка на документите на организацијата, жалби и поплаки, несреќи, трошење, навреди, излезни интервјуа, опис, спецификација и стандарди на работното место и центри за проценка), прикажани во Табелата 2.10.

**Табела 2.10 Субјекти и методи на анализата на потребите за и од обуките**

Субјект	Метод
<b>Организацијата</b> Знаења, вештини и способности кои ќе бидат потребни за да се остварат организациската стратегијата и цели и кои ќе ги бараат сегашните и идните внатрешни и надворешни промени.	<input checked="" type="checkbox"/> Интервјуа; <input checked="" type="checkbox"/> Анкети или прашалници; <input checked="" type="checkbox"/> Набљудување; <input checked="" type="checkbox"/> Фокус групи; <input checked="" type="checkbox"/> Анализата на успешноста на работењето;
<b>Работното место</b> Споредба меѓу барањата на работното место со знаењата, способностите и вештините на вработените и на менаџерите.	<input checked="" type="checkbox"/> Проверка на документите на организацијата; <input checked="" type="checkbox"/> Жалби и поплаки; <input checked="" type="checkbox"/> Несреќи; <input checked="" type="checkbox"/> Трошење.
<b>Поединецот</b> Дали поединецот ги дава очекуваните и договорените резултати и кои знаења се потреби за да продолжи да ги дава тие резултати или кои знаења му требаат за да почне да ги дава тие резултати.	<input checked="" type="checkbox"/> Навреди; <input checked="" type="checkbox"/> Отсуство од работа; <input checked="" type="checkbox"/> Излезни интервјуа; <input checked="" type="checkbox"/> Опис на работно место; <input checked="" type="checkbox"/> Спецификација на работното место; <input checked="" type="checkbox"/> Стандарди на работното место, и <input checked="" type="checkbox"/> Центри за проценка.

Извор: Сопствено истражување

### **2.5.6.1.5 Дефинирање на резултати од обуката**

По дефинирањето на потребите за и од обуката, треба да се дефинираат резултатите што треба да се постигнат со обуката. За жал, програмите за обука на многу



организации немаат зацртани цели од обуките и многу често не се оди подлабоко од фактот дека треба да се направи обука. Кога фалат јасни очекувани резултати, станува многу тешко да се евалуира и да се оцени ефикасноста на обуката и изборот е отежнат на соодветни материјали, содржина и методи за пренесување на знаењето.

Ефективните програми за обука дефинираат писмено изразени цели и резултати што треба да е постигнат по завршување на обуката за организацијата, одделот и за самата индивидуа. Преку правење на соодветна анализа на меѓупросторот (gap analyses) или советување за успешно работење (performance consulting, кое го објаснивме погоре), се дефинираат резултатите што треба да се постигнат за сегашната ситуација да се подобрат и да се променат во посакуваната ситуација, односно посакуваните знаења, вештини и способности.

Резултатите од обуката можат да бидат поврзани со:

1. Креаторите на обуката
  - Кои принципи, факти, концепти и поенти треба да се научат со обуката?
  - Кој и каде треба да биде обучуван?
2. Резултати за организацијата или одделот
  - Кое ќе биде влијанието на обуката врз резултатите на организацијата и врз одделот како што се намалено отсуство, заминувања на клучни вработени, намалени трошоци, зголемена продуктивност?
3. Индивидуалната успешност во работењето и личните цели за развој
  - Кое влијание ќе има обуката врз однесувањето и врз ставовите на обучуваните вработени и менаџери?
  - Кое влијание ќе има обуката врз личниот развој на обучуваните вработени и менаџери?
4. Знаења
  - Кои нови информации, трендови, алатки, теории и практични модели ќе ги усвојат слушателите на обуката?
5. Вештини
  - Што ќе може вработените и менаџерите различно да направат по завршување на обуката што пред обуката не можеле да го направат?
6. Временски рок
  - Во кој временски рок може да се очекуваат подобрувањата во погоре наведените области?

Успехот на секоја обука треба да се мери во однос на поставените цели и резултати кои треба да бидат мерливи.

Освен поставувањето на очекуваните резултати од обуките, друг важен критериум е - на кои обуки да им се даде приоритет со оглед на секогаш ограничениот буџет за обуки. Затоа, поврзувањето на потребите за обука и очекуваните резултати со стратешките цели на одделот и организацијата помага да се дефинираат оние обуки кои во овој момент или оваа година се очекува да дадат најголемо подобрување на успешноста на одделот и на организацијата.

#### ***2.5.6.1.6 Дизајнирање на обуки и принципи на учење***

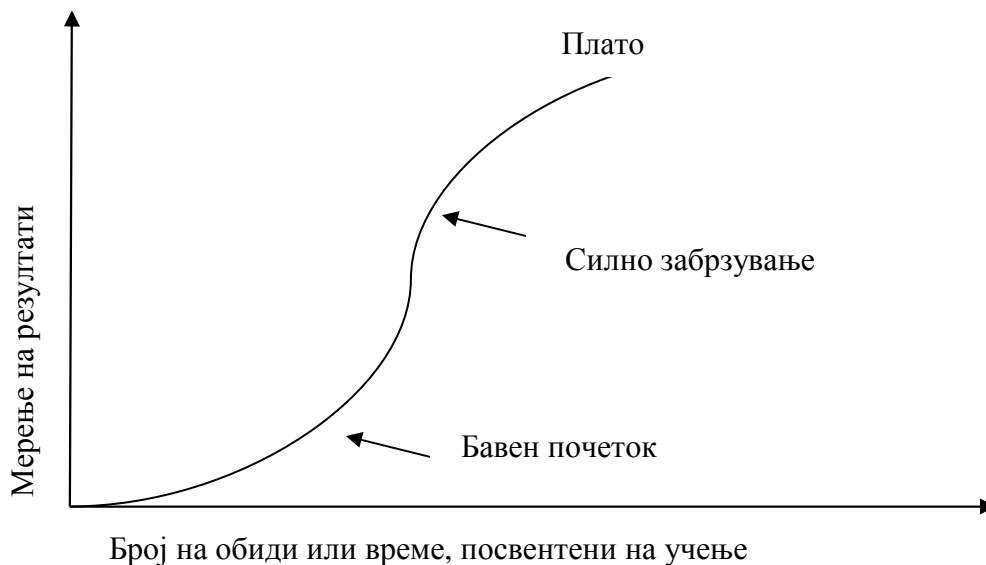
Дизајнирањето на обуките следи по дефинирањето на потребите за и од обуките, и во голема мера зависи од користењето на конкретни принципи на учење како и соодветни методолошки пристапи за обука. Бидејќи целта на секоја обука е учење, односно зголемување или додавање на нови вештини, знаења и способности, многу е важно да се земат предвид соодветни принципи и пристапи на учењето како сложен психолошки процес.

Клучни елементи на дизајнирањето на обуката се следниве принципи на учење:

- ☑ **Мотивација за постигнување на лични цели.** Генерално, луѓето се залагаат да ги постигнат целите што ги поставуваат самите. Најчесто посочуваните цели на вработените се стабилност на работата, финансиски и интелектуално наградувана работа, признание, статус, одговорност и постигнување. Ако одредена обука им помогне на вработените да остварат една од овие свои цели, тогаш слушателите на обуката се помотивирани. Секоја нова вештина која ќе ја научат е мотивирачки затоа што тоа може да води до поголеми примања и постабилна работа.
- ☑ **Мотивација за учење.** Без мотивацијата за учење тешко може да се очекува дека лицето ќе биде отворено и желно за усвојување на новото знаење. Желбата на едно лице да учи и да се развива преку обука е под влијание на повеќе фактори:
  - Пол – поради обврските со децата и фамилијата, многу често жените не се мотивирани да учат надвор од работното време.
  - Досегашно искуство – повозрасните и поiskusните се поскептични дека ќе научат нешто ново и генерално, тие се помалку мотивирани да учат преку обуки.

- Способности и мотивација на инструкторот – колкава е енергијата и способноста на инструкторот да ги мотивира учесниците.
  - Поддршка од пријателите да се успее – дали луѓето со кои тие се дружат имаат позитивни ставови за обука.
  - Нивото на мотивација на колегите – дали колегите и другите во групата се мотивирани да учат.
  - Физичко опкружување и просториите за обука – дали е класичен школски систем или нешто поразлично и поинтересно.
  - Методите за обуката – дали се збир на повеќе методи и дали се соодветни за темата и за групата.
- ☑ **Познавање на резултатите и повратната информација.** Информирањето на вработените за напредокот во одредена способност или вештина, во споредба со стандардот, многу помага во поставување на целите за тоа што треба уште да се научи за да се постигне стандардот. Континуираниот процес на анализа на напредокот и поставување на нови цели, значително го охрабрува учењето сè додека целите се поставени реалистично и се достижни за да не се демотивираат.

Слика 2.9 – Крива на учење



Извор: прилагодено според [http://www.intropsych.com/ch07\\_cognition/learning\\_curve.html](http://www.intropsych.com/ch07_cognition/learning_curve.html)

- ☑ **Крива на учење.** Напредокот во знаењето, вештините и способностите на еден вработен или група на вработени или менаџери може да се стави на хартија и да се следи во форма на дијаграм кој е наречен крива на учење. Кривата покажува дека за да се достигне одредено ниво на ефикасност и ефективност на работното место, потребни се одреден број месеци кои, во суштина, може да се сметаат за месеци на учење. Секако, ефективната обука значително го скратува периодот на учење. Една од целите на свесноста за оваа крива на учење е да се даде повратна информација за напредокот на оние што учат. Оваа крива, исто така, може да

помогне во дефинирањето кога да се зголеми или да се намали обуката или кога да се направи промена на методот на учење.

- ☑ **Способност за учење.** Многу често на вработените кои се обучуваат им недостасуваат одредени важни предзнаења за следење и за апсорбирање на обуките. Всушност, разликите во знаењата на учесниците во групата (различна возраст, лично и професионално искуство, различни вредности итн.) се еден од најголемите предизвици за секој предавач кој работи со возрасни. Организациите во вакви случаи можат да им понудат дополнителна обука со помош на колегите или со надворешни лица, можат да соработуваат со локалните образовни институции да им помогнат да го подобрат наставниот план со цел ваквите предзнаења да бидат надминати уште во процесот на образование, можат да направат пред тестови со кои ќе се види почетното ниво на знаење, итн.
- ☑ **Самоефикасност.** Луѓето што се обучуваат треба да имаат верба дека можат успешно да ја научат темата и материјата на обуката, односно мора да сметаат дека можат да научат. Некои поединци, за одредени теми, имаат став дека се тешки за совладување и тоа може да ги ограничи во способноста да го совладаат материјалот. Иако нивните вистински способности и можности се поразлични, сепак негативниот став дека нешто е тешко или не можат да го совладаат влијае на способноста за учење. Предавачите преку своите техники на обука мора да најдат начин да ја зголемат самодовербата на оние вработени и менаџери кои се несигурни во своите способности за учење. Луѓето со високо ниво на убеденост дека можат да совладаат и да научат одредена содржина, подобро успеваат и се позадоволни со обуката што ја следат<sup>112</sup>.
- ☑ **Поттикнување.** Идејата на зајакнување, се однесува на тенденцијата однесувањето што води до позитивни резултати да се повторува (поттикнува), а однесувањето што води до негативни резултати да не се повторува. Позитивен резултат, во суштина, претставува награда. Фалењето и признанието се две награди коишто може и треба да се користат во обуките.
- ☑ **Непосредно потврдување.** Луѓето учат најдобро кога повратната информација и зајакнувањето се даваат веднаш по обуката со што се коригираат недоразбирањата, погрешното разбирање и евентуално непосакуван модел на однесување, а кои можат да настанат за време на обуката и треба да бидат избегнати.

---

<sup>112</sup> Latham, Gary P.; Brown, Trevor C. (2006), "The Effect of Learning vs. Outcome Goals on Self-Efficiency, Satisfaction and Performance in MBA Program", *Applied Psychology*, 55, 606

- ☑ **Тек на програмата.** Секој дел од обуката треба да е соодветно организиран и тоа не само ја видат учесниците целта на тој дел туку и да разберат како тој е поврзан со целината на обуката. Понатаму, следните сегменти треба да се надградуваат на оние што се претходно поминати за да има логично тек на активностите.
- ☑ **Практични вежби и повторување.** Практичните вежби и повторувањето речиси секогаш го подобруваат учењето. Поговорката „вежбањето го прави совршенството“ важи и за обуките. Кога учесниците прават одредена активност поврзана со темата на презентацијата, тоа им помага да бидат фокусирани на темата. Кога една задача се повторува неколку пати, се развива способност да се извршува задачата полесно и побрзо.
- ☑ **Период меѓу сегментите на обуките.** Иако организациите сакаат што побрзо вработените да бидат продуктивни или што помалку да отсутнуваат од работа поради тренинг (секогаш има нешто важно што треба токму во тој период да се направи), сепак важно е да се заземе став дали да се направи консекутивна обука или обука со интервали. Генерално, обуките во интервали, односно со пауза меѓу деловите за обука, го потпомагаат процесот на учење, но кој е најсоодветниот интервал меѓу обуките, во голема мера зависи од видот на обуката и целта што се сака да се постигне.
- ☑ **Обука преку практика.** Обуката преку практика овозможува учесниците да извршуваат задачи поврзани со работното место и задолженијата за време на обуката, што е поефикасно отколку само предавање или само читање. Обуката преку практика може да биде од времен карактер или целосна. Обуката со *Времен* карактер, преку практика се случува во неколку сесии, распоредени со време од неколку часови или денови кое е погодна кога треба да се вежбаат физички движења, како на пример, возење на автомобил. *Целосната* обука преку практика е кога целокупната практична работа се извршува одеднаш и без поголеми прекини што е корисно за активности каде што се бара меморирање на одредени информации и знаења.
- ☑ **Копирање на однесување.** Ова е еден од најкористените методи особено во делот на вештини каде што се бараат и знаење и практика, како на пример, меѓучовечки вештини кај претпоставени и кај менаџери. Копирањето на однесувањето на друг, всушност, претставува моделирање на однесувањето на лицето што се обучува според однесувањето на лицето што ја води обуката.

Освен овие принципи, постојат уште два основни концепта или принципи во учењето, а кои се релевантни за обуките во организациите:

### 2.5.6.1.6.1 Учење на возрасни лица

Возрасните лица коишто учат имаат пошироко искуство и веќе формирани погледи на светот. Ефективните и ефикасни обуки за возрасни мораат да го признаат и да го вклучат искуството на учесниците во обуката и мора активно да ги ангажираат преку методи и техники за решавање на проблеми. Според Малколм Ноулд (Malcolm Knowles) постојат шест принципи на учењето на возрасните<sup>113</sup>:

- ☑ **Возрасните се внатрешно мотивирани и самите се насочуваат.** Возрасните даваат отпор кон учењето кога чувствуваат дека другите наметнуваат информации, идеи или активности за нив. Затоа, важно е да им се помогне на возрасните да се фокусираат на самонасочувачко и одговорно учење и да се поттикне внатрешната мотивација за учење.
- ☑ **Возрасните ги вклучуваат своите животни искуства и знаење во новото учење.** Тие сакаат да им биде дадена шанса да го искористат досегашното акумулирано животно искуство и знаење и да го применат и да го вклопат во новите обиди за учење.
- ☑ **Возрасните се ориентирани кон конкретна цел.** Возрасните се подготвени да учат тогаш кога „ќе почувствуваат потреба да научат нешто ново за да успеат да се изборат со реалните животни проблеми и задачи“. Тоа значи дека имаат потреба да бидат вклучени во решавањето на проблеми и да бидат свесни за потребата од знаењето или вештината која ќе ја стекнат.
- ☑ **Возрасните се ориентирани кон релевантност.** Тие сакаат да ја знаат важноста или релевантноста на тоа што го учат со тоа што сакаат да го постигнат во животот или работата.
- ☑ **Возрасните се практични.** Преку практични работни искуства, интеракција со реални клиенти и реални животни и работни ситуации, возрасните кои учат сакаат да се префрлат од училиница и теорија во практично и во директно решавање на проблеми преку кои можат непосредно да препознаат како тоа што го учат е поврзано со животот и со работата.
- ☑ **Возрасните сакаат да бидат респектирани.** Возрасните сакаат да им биде признаено богатството на искуство што го носат со себеси и на самата обука, да бидат третирали како колеги на исто ниво со предавачите и да бидат охрабрени да ги споделуваат своите идеи, размислување и повратни информации во секоја можност.

---

<sup>113</sup> Knowles, Malcolm S.; Holton III, Elwood E.; Swanson, Richard A. (2005), *The Adult Learner*, 6<sup>th</sup> ed. New York, Elsevier

Засновани на овие принципи, при дизајнирањето на обуките за возрасни – прво треба да им се даде големата слика за сите сегменти, т.е. како тие се вклопуваат сите заедно, па потоа да се разработува сегмент по сегмент. Исто така, треба да се движат од помалку вклученост и одговорност кон поголема вклученост и одговорност и од повеќе кон помалку директно следење.

#### 2.5.6.1.6.2 *Стилови на учење*

При дизајнирање на обуките треба да се земат предвид различните индивидуални стилови на учење. Стиловите на учење го дефинираат начинот на кои учат луѓето. Различни луѓе преферираат различни стилови и техники на учење, но секој има микс од неколку стилови на учење при што некои имаат еден доминантен стил на учење, а други имаат различни стилови во различни околности. Доколку обуката е фокусирана само на еден или на два стила на учење – оние учесници кои ги имаат тие стилови на учење можат да покажат подобри резултати од оние кои имаат поразлични стилови на учење.

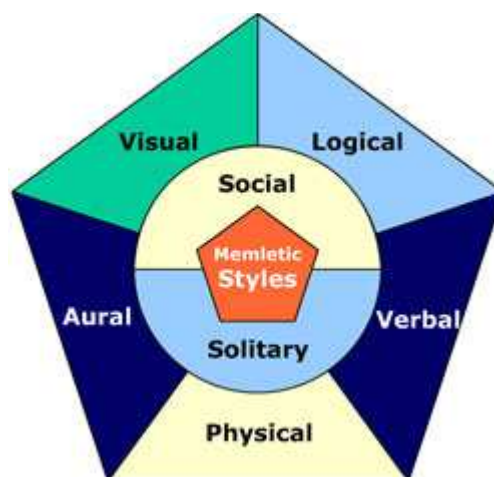
Постојат седум стилови на учење<sup>114</sup>:

- ☑ **Визуелен (просторен).**
- ☑ **Слушателски (аурален).**
- ☑ **Вербален (лингвистичен).**
- ☑ **Физички (кинестетички).**
- ☑ **Логичен (математички).**
- ☑ **Социјален (интерперсонален).**
- ☑ **Самостоен (интраперсонален)**

Останати важни чекори, освен принципите на учење во фазата на дизајнирање на обуките се:

- Дефинирање на стратегијата за пренесување на знаења втемелени на принципите на учење.
- Избор на метод за спроведување.
- Дефинирање на структурата и должината на обуката.
- Дефинирање на текстот за комуницирање и маркетинг на обуката.
- Сценарио за обуката.
- Дефинирање на брендирањето на обуката.

Слика 2.10 - 7 стилови на учење



Извор: <http://www.learning-styles-online.com/overview/index.php>

#### 2.5.6.1.7 *Развивање на обуки и методи на обука*

<sup>114</sup> Learning Styles Online, <http://www.learning-styles-online.com/overview/index.php>

Имајќи ги предвид принципите за учење, особено оние за учење на возрасни лица, потребата од практика и стиловите на учење, следната фаза во обуката е развивање на обуката според некој од методите на обука.

Слика 2.11 Методи што ги користат компаниите за извршување на обука<sup>115</sup>



Извор: Прилагодено според Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, 2010, стр. 273

Организациите користат или внатрешни или надворешни ресурси при организирање на обуките.

#### 2.5.6.1.7.1 Внатрешна обука

Многу од организациите редовно спроведуваат внатрешни обуки, а некои организации имаат и внатрешни вработени коишто се занимаваат со анализа, дизајнирање и развивање на внатрешни обуки, особено за техничките вештини кои се клучни за функционирањето на организацијата. Најчесто користени методи за внатрешна обука се:

- Обука од колеги и супервизори.
- Обука на работното место.
  - Инструктажа.
  - Демонстрирање.
  - Ротирање на работни места.
- Обука како приправник.
- Обука во училиница.
- Интернет обука.

<sup>115</sup> Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, стр. 273



## **Обука од колеги и од супервизори**

Како што веќе споменавме, без оглед дали организацијата ќе организира воведна обука или не, новите вработени ќе добијат обука од своите колеги на неформален начин. Вработените, во текот на својата работа, добиваат внатрешна обука од своите колеги и претпоставени во текот на секојдневната интеракција, за време на секторските состаноци или за време на заедничките патувања.

## **Обука на работното место (on the job training)**

Оваа обука најчесто ја прават некои од поискусните вработени, претпоставеното лице или некој од менаџерите. Целта на вработениот е да му се покаже преку инструктажа и демонстрирање како треба да се работи зададената работа и потоа да се остави простор да ја прави работата под надзор на обучувачот. Обуката преку ротирање на работни места им овозможува еден вработен да научи да извршува повеќе работни места во рамките на еден оддел или сектор преку практично извршување на работата за одреден временски период, со што кога некој од колегите е отсутен, некој друг колега може да ја извршува таа работа. Обуката преку ротирање многу се користи кај менаџерските позиции како подготовка за извршни или повисоки менаџерски позиции, така што помладите менаџери преку работење на одредено време на различни менаџерски позиции стекнуваат клучно искуство, способности, но и се запознаваат со различни аспекти и функции во организацијата.

Предноста на обуката на работното место е дека не побарува посебни простории, вработениот продуктивно го користи времето за обука со тоа што реално ја работи работата за време на обуката, заштедува трошоци за патувања и надворешни инструктори. Недостатокот на оваа обука е што поради притисокот од работното секојдневие, оваа обука може да биде опасна за опремата или за самите вработени или, пак, занемарена, односно да не се случи во целост. За да биде обуката на работното место ефективна и ефикасна, треба да се земат предвид следниве елементи:

- Подготовка на вработениот за учење за време на работа.
- Разглобување на работата на компоненти и потенцирање на клучните трикови и финеси.
- Презентирање на процесите и знаењето.
- Детално следење, тестирање и коригирање на работењето.
- Редовно следење.

## **Обука како приправник (Apprenticeship Training)**

Оваа обука веќе ја објаснивме во Делот за 2.5.4 Воведување на нови вработени и менаџери.

## **Обука во училиница**

Обуката во училиница се прави надвор од работното место и претставува еден од најпознатите и најчесто користените методи за обука. Таа е ефективен начин за брзо пренесување на информации на поголема група вработени со лимитирано или со мало познавање на темата на предавањето. Таа е корисна за пренесување на знаење за фактографски материјал, концепти, принципи и теории. Делови од воведувањето, од обуката како приправник или од обуките за безбедност при работа, најчесто се во некоја форма на обука во училиница. Сè повеќе учењето во училиница се користи и за технички, професионални и и за менаџерски позиции.

## **Електронски обуки (е-обуки)**

Во некои организации, обуките на вработените се префрлени од училиница на интернет односно електронски. Ваквите „виртуелни“ училиници нудат обуки за:

- Самоучење според сопствено темпо;
- Учење од далеку;
- Обуки во реално време преку интернет;
- Видеоконференции;
- Користење на интерактивни софтвери со кои оние кои се обучуваат во исто и реално време можат да поставуваат прашања коишто ги гледаат и/или слушаат сите „присутни“, споделување на слики, графикони и екрани со цел за интерактивност, итн.
- Симулации на работењето што ги опфаќаат сите сетила (допир, звук, движење) што помага во пренесување на знаењето.
- Видеоигри со кои се пренесува новото знаење, но и се проверува стекнатото знаење на вработените;
- Организациски или менаџерски игри што помагаат за стекнувања на знаења и способности за решавање на комплексни проблеми како што се носење на финансиски одлуки, обезбедување на потребни финансии, распределба на трошоци за маркетинг, истражување и сл.

Особено организациите кои се распространети низ целиот свет, со помош на електронските обуки можат да им овозможат брз и еднаков пристап до знаењето, преку обуките на сите вработени без притоа да се закажуваат обуките и да се патува.

Електронските обуки имаат свои предности (дефинирање на време и темпо според потребите, повеќе сетила, вградена помош, тестирање и бодување, лесна надградба, одлична за едноставни факти и концепти), но и недостатоци (бара пристап до брз интернет, не е соодветна за некои обуки како лидерство, менаџмент, бара поголеми инвестиции однапред, бара голема поддршка од врвниот менаџмент), но е очигледен фактот дека тие ќе бидат сè повеќе присутни во иднина.

Со оглед на дилемата дали електронското учење може да биде единствениот метод за обуки на вработените, па затоа сè повеќе се користи т.н. **комбинирано учење**. Ова учење ги комбинира кратките и брзи електронски обуки со традиционалните обуки и симулации на работното место или надвор од работното место.

#### ***2.5.6.1.7.2 Надворешна обука***

Обуката која се организира и се спроведува надвор од самата организација ја користат организации од сите големини, особено оние што немаат внатрешни ресурси и капацитети да организираат внатрешни обуки или кога треба многу лица да се обучат за краток рок. Главни причини зошто организациите користат надворешна обука се:

- Помали трошоци за учесник, особено за помали групи или специфични и не толку клучни занимања во самата организација.
- Нема лице со соодветно знаење и доволно време да ја дизајнира и да ја развие обуката во рамките на самата организација.
- Постојат предности во размената на искуства и комуникацијата со колеги од други организации и од надворешни предавачи.
- Не постојат соодветни професионални предавачи, мотиватори или ѕвезди говорници внатре во самата организација.

Многу организации избираат надворешни организации (outsourcing) што нудат и организираат обука, а според Американското друштво за обука и развој (ASTD) тоа е околу 25 до 30% од вкупните трошоци за обука, а тој процент се зголемува во последно време поради трошоците, фокусот на организациите на главната дејност или при спојување и преземање. Специјализираните организации за обуки имаат искуство, обучени и фокусирани вработени на обуките и можат да ги анализираат потребите, дизајнираат и да развиваат обуки и можат да ги подобруваат или менуваат обуките засновано на досегашното искуство во спроведување на обуките.

Исто така, овие организации можат да направат и прилагодување на веќе дизајнираните обуки според конкретните потреби на организацијата којашто има потреба од обука.

### **Сертифицирани професионални обуки**

Друга опција за надворешна обука е користењето на **продавачите и добавувачите** за обука како што тоа во профитниот сектор го прават софтверските компании Микрософт, Циско и останатите кои обезбедуваат технички **сертифицирани обуки** за своите производи со кои можат да го акредитираат нивото на техничките познавања и се корисни и за вработените како доказ за своите познавања и за организациите како доказ за квалитетот на степенот на услугата и производите, но и како критериум за селекција и за напредување. Во многу професии, професионалните организации или други организации, нудат сертифицирани обуки за влегување, развивање и за напредување во професијата – особено во областа на сметководство, финансии, менаџмент, управување со проекти, внатрешна контрола и ревизија, итн.

### **Професионални конференции**

Многу организации што работат со партнери или преку други организации, организираат конференции за областа на делување каде што многу вработени ги следат трендовите и добиваат подетална обука за користење на производи, услуги и новини во работењето. Многу организации организираат конференции на одредени теми блиски до нивното работење за да ја зголемат свеста за одредена област, тема или предизвик што треба да се надмине.

### **Отворени обуки и конференции**

Многу често, специјализираните организации за обуки и конференции, организираат т.н. отворени обуки отворени за учесници од различни компании кои се на исти или на слични позиции. Ваквите обуки имаат предност, бидејќи организациите не мора да имаат внатрешни капацитети и финансии за дизајнирање, развивање и спроведување на обуки, а сепак можат да имаат пристап до квалитетни обуки. Исто така, размената на искуствата со учесниците од другите компании нуди значителни предности во учењето, особено на возрасните лица. Темите, модулите и предавачите на ваквите обуки се однапред одредени така што самите организации можат да видат дали тие теми се поклопуваат со потребите за обука за конкретните вработени за кои планираат да ги испратат на обуката.

### **Прилагодени обуки за потребите на конкретна организација**

Организациите што немаат внатрешен капацитети и финансии за дизајнирање, развивање и спроведување на обуки, имаат можност да побараат надворешни организации или лица и да спроведат специјализирана и прилагодена обука (custom/tailor training) според утврдените потреби за обука на организацијата која сака да спроведе обука. Обуката може да се случи физички во просториите на организацијата која бара обука, но фактот дека се ангажираат надворешни организации и лица, ја става во категоријата на надворешни обуки.

### **Обуки финансиски поддржани од национални и од локални влади**

Во многу земји, владите или локалните власти нудат финансиски стимулации за обука на вработени или невработени лица за подобрување на работната сила во државата или во регионот. Овие стимулации се најчесто поврзани со одредени категории лица – со специјални потреби, неразвиени региони, дефицитарни професии и занимања, жени, млади кои се подолго време без работа, итн.

Кај различните видови на внатрешни и нанадворешни обуки се користат и следниве методи на обука:

### **Примери од други случаи (case studies)**

Овој метод најчесто се користи во обуките за менаџери при што учесниците или индивидуално или во група се запознаваат со одреден реален проблем на одредена организација и се бара од учесниците на обуката да го анализираат проблемот, да размислат за можни решенија и да одберат најсоодветно решение за проблемот.

### **Симулации и играње улоги**

Симулациите се многу корисен начин за учење на вработените и на менаџерите. Освен симулациите пред компјутер, се користат и симулации во определен простор, опрема и материјали коишто ја заменуваат реалната ситуација на одредено работно место за подобро функционирање во слични или идентични услови. Играњето улоги е еден вид симулација при што секој учесник на обуката има одредена улога што треба да ја одигра или да ја одглуми при конкретна ситуација која реално може и се очекува да се случи на работното место. Играњето улоги е поволно за вештини поврзани со интеракција со други, како што се продажни, преговарачки, интервјуирачки, делегирачки, менторски и други способности.

### **Индивидуални и групни вежби**

Со овој метод се задаваат однапред осмислени индивидуални или групни вежби или задачи кои учесникот или учесниците како група треба да ги разгледаат, решат и најчесто да ги презентираат пред целата група, потоа што заклучиле или како ја решиле вежбата или задачата.

Останати важни чекори, во рамките на фазата развивање на обуката се:

- Дефинирање на методот на обука или комбинирање на методите на обука.
- Креирање на прототип.
- Развивање на материјалите за обука.
- Развивање на кратко сиже од обуката.
- Развивање на распоред на обуката.
- Пишување на придобивките за секој учесник од обуката.
- Подготвени вежби, инструкции за вежби и помошни материјали.
- Обука на обучувачи.
- Дизајнирање на анализата на успешноста на обуката.
- Пилотирање на тренингот.

#### ***2.5.6.1.8 Спроведување на обуката***

Во оваа фаза на обуката се вршат финалните подготовки пред спроведување на обуката. Клучните чекори кои се случуваат во оваа фаза на обуката се:

- Финален распоред на обуката.
- Печатење и подготовка на материјалите, вежбите и евалуациите за обуката.
- Подготовка на обучувачите за предавањето.
- Известување и запишување на учесниците на обуката.
- Подготовка на список за присутни на обуката.
- Почеток на обуката.
- Менаџирање на програмата за време на обуката.

#### ***2.5.6.1.9 Анализа на успешноста на обуката***

Придобивките од анализата и оценувањето на успешноста на обуките се можноста оние обуки кои не се ефективни да се повлечат за да се заштедат време и други ресурси, а слабостите на постоечките обуки да се пронајдат и да се поправат.

Анализата на успешноста на обуката најчесто се прави на следниве 6 области:

1. Задоволство и реакција на учесниците.
2. Што е научено.
3. Промени во однесување.
4. Мерливи резултати.
5. Поврат на инвестицијата.
6. Успешност на предавачите.

#### **2.5.6.1.10 Договори за обука**

Многу организации, во последно време, бараат вработените и менаџерите да потпишат договор за обука со цел да осигураат дека вработените ќе ги применат новите знаења и однесување во самата организација, но не и надвор од неа или, пак, во конкуренцијата. Многу често овој договор го дефинира вкупниот трошок за обука (објаснет погоре) и времето во кое вработениот или менаџерот ќе го отплаќа тој износ преку редовно работење во организацијата. На пример, ако вкупниот износ на обуката е 60.000 денари за учесник, вклучувајќи го износот на плата за тој ден и другите трошоци што ги опишавме погоре, и доколку организацијата бара тоа знаење да биде применето во следните 4 години, доколку некој вработен си замине порано, да речеме после 2 години, тој би ѝ должел на организацијата одреден износ за неисполнет договор, односно во конкретниов случај 30.000 денари. Сè повеќе организации од сите индустрии го применуваат договорот за обука, особено за скапи надворешни обуки.

#### **2.5.6.2 Менторство**

Менторството ѝ помага на личноста да ги обликува своите верувања и вредности на позитивен начин, од личност која има претходно искуство во конкретната област. Менторството претставува релација која може да трае подолг период и да опфаќа повеќе развојни аспекти на личноста. Се состои од неформални средби, кои најчесто се одржуваат кога лицето под менторство има потреба од некаков совет, насока или, пак, поддршка. Менторот е обично поiskusен и поквалификуван од лицето што е под менторство и тоа е најчесто лице со повисока позиција во организацијата и е во можност да го пренесе своето знаење и искуство. Најчесто фокусот на менторството е на кариерата и на личниот развој и помага околу професионалното развивање на

таа личност. Агендата ја поставува оној којшто е под менторство, во координација со менторот кој дава поддршка и насоки за подобро снаоѓање на својата позиција.

Менторството на менаџери е еден од видовите на менторство при што се пренесуваат технички, комуникациски и организациски вештини од страна на менторот кон менаџерот кој е под менторство. Со оглед дека одредени менаџери, во текот на својата кариера, можат да имаат повеќе ментори, можат да се вратат наназад и да ги увидат придобивките од различните ментори и кој во секој дел од менаџерските вештини најмногу помогнал. Иако менаџерските релации за развој се долгорочни и може да траат во просек околу 5 години, тие се движат низ четири предвидливи, но јасно одделени фази, како што е наведено во Табелата 2.11.

**Табела 2.11 Фази во развојот на менторската менаџерска релација<sup>116</sup>**

Менаџер под менторство	Фази	Времетраење	Ментор
Го доживива менторот како идол од кој може многу да се научи	<b>Запознавање и почеток</b>	6-12 месеци	Избира помлади менаџери со потенцијал и е подготвен да инвестира време за да ги развива
Преку работата се стекнува со оптимизам за иднината, самодоверба, нови ставови, вредности и стил на менаџирање	<b>Негување и растење</b>	2-5 години	Лично задоволство поради можноста да се развива и да негува помлад менаџер преку давање на предизвици, коучинг, видливост, заштита и покровителство
Можност да се покажат добри менаџерски способности и време за самостојност, автономија и независност проткаено со чувство на загуба и загриженост	<b>Структурно и емоционално разделување</b>	6 месеци – 2 години	Чувствува кога треба да се повлече и да ја намали менторската релација со цел за самостојност на помладиот менаџер
Благодарност за досегашната поддршка, заедничката комуникација продолжува неформално и прераснува во пријателство	<b>Рedefинирање</b>	Недефинирано	Поради преместувања, унапредувања и други промени, прашање е дали има потреба од иста релација како порано; Продолжува со поддршка

<sup>116</sup> Kram, Kathy E. (1983), "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, стр. 608-625



			и се гордее со постигнувањата на помладите менаџери
--	--	--	---

Исто така, според Кету Крам, менторските релации покриваат две важни функции<sup>117</sup>:

- ✓ **Функција за равој на кариерата** преку кои на помладиот, менаџер му се покажуваат релациите во животот на организацијата и се подготвува за напредување во кариерата, и
- ✓ **Психолошка функција** преку која се развива чувство за компетентност, самодоверба и ефективност во извршувањето на менаџерската позиција.

**Табела 2.12 – Менторски функции**

Менторски функции	
Развој на карерата	Психолошка функција
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Покровителство</li> <li>✓ Видливост и изложеност во организацијата</li> <li>✓ Коучинг</li> <li>✓ Заштита</li> <li>✓ Предизвикувачки активности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Моделирање според идол</li> <li>✓ Прифаќање и потврдување</li> <li>✓ Советување</li> <li>✓ Пријателство</li> </ul>

Извор: Прилагодено според Kram E. Kathy, “Phases of the Mentor Relationship”, *Academy of Management Journal*, 1983, Vol. 26, No. 4, стр. 608-625

Клучните психолошки и организациски фактори кои предизвикуваат движење на менторската релација се прикажани во следната Табела 2.13:

**Табела 2.13 Фази во развојот на менторската релација и клучни точки што предизвикуваат движење низ фазите**

Фаза	Период	Дефиниција	Клучни точки
Запознавање и почеток	6-12 месеци	Започнува релацијата и добива значење за двајцата менаџери.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фантазиите стануваат конкретни очекувања.</li> <li>• Очекувањата се остваруваат – поiskusниот менаџер дава коучинг, предизвикува активности и видливост во организацијата; младиот менаџер дава техничка помош, почит и желба да биде коучиран.</li> <li>• Постојат можности за интеракција околу работните задачи и активности.</li> </ul>

<sup>117</sup> Kram, Kathy E. (1983), “Phases of the Mentor Relationship”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, стр. 608-625

Негување и растење	2-5 години	Период во кој до максимум се реализираат развојот на кариерата и психолошките менторски функции.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Двете индивидуи продолжуваат да имаат корист од релацијата.</li> <li>• Се зголемуваат можностите за почеста и поконкретна соработка.</li> <li>• Емотивната врска се продлабочува и интимноста се зголемува.</li> </ul>
Структурно и емоционално разделување	6 месеци -2 години	Период кој настанува после структурни промени проследен со промени во емоционалното искуство.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Младиот менаџер не сака повеќе насоки туку можност да работи со поголема автономија.</li> <li>• Постариот менаџер се соочува со криза на средните години и не е толку достапен за менторство како порано.</li> <li>• Промоциите или ротациите на работното место ја лимитираат можноста за континуирана соработка.</li> <li>• Психолошката и кариерната менторска функција повеќе не може да се остварува.</li> </ul>
Рedefинирање	Неопределено	Период по фазата на разделување во кој менторската релација или завршува, односно прекинува или прераснува во пријателство на иста основа.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Блокираните можности креираат лутина, незадоволство и непријателство кое ја прекинува позитивната соработка.</li> <li>• Менторската релација не е повеќе потребна во претходниот формат.</li> <li>• Незадоволството и лутината се намалуваат, а расте благодарноста и ценењето.</li> <li>• Се израмнуваат статусите – колеги на исто ниво.</li> </ul>

Извор: Прилагодено според Kram E. Kathy, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, 1983, Vol. 26, No. 4, стр. 608-625

### 2.5.6.3 Коучинг

#### 2.5.6.3.1 Што претставува коучингот

Коучингот претставува метод за менаџерски развој кој се спроведува на самото работно место преку кој поискусните менаџери ги советуваат и ги насочуваат помладите менаџери во решавање на менаџерски проблеми. Коучингот ѝ помага на личноста да ја зголеми самосвесноста, да ги постави и да ги постигне целите, заради подобрување на работењето. Коучингот претставува партнерски однос помеѓу оној што го прави коучингот и индивидуата која по сопствена волја се поврзува со оној којшто коучира на длабокото ниво на верувања, вредности и визија. Во тој однос,

коучингот го води клиентот/лицето од тимот итн. кон изнаоѓањето на најдобри решенија и кон посветеност тие да се остварат<sup>118</sup>.

Коучингот преставува процес на откривање, поставување цели и избор на активности за реализација на натпросечни резултати. Коучингот ја насочува веќе успешната и самомотивирана личност кон поголема ефективност.

Коучингот најчесто се изведува во сесии еден на еден со цел да се направи разговор за развој, наменет за конкретни проблеми што треба да се подобрат и преставува краткорочна активност.

Коучингот е недирективна форма на професионален развој која е фокусирана на подобрување на работењето и развојот на индивидуалните вештини.

Коучингот се користи за решавање на широк опсег на предизвици (а сепак е фокусиран само на еден конкретен предизвик во конкретно време). Коучингот работи со психолошки здрави поединци и самосвесни или, пак, се во можност да постигнат самосвесност и најчесто е временски ограничен процес. Тој најчесто опфаќа лични прашања, но акцентот е на ефикасноста и на продуктивноста во работата.

Коучингот најчесто се состои од структурирани средби коишто редовно се одржуваат при што оној што го води коучингот не мора да има директно искуство во специфичната област, со која се занимава вработениот или менаџерот.

#### **2.5.6.3.2 Придобивки од коучинг**

Најчестите придобивки од коучингот се:

<input checked="" type="checkbox"/> Помага при развивање на компетентноста на вработените.	<input checked="" type="checkbox"/> Повеќе квалитетно и креативно време за менаџерите.
<input checked="" type="checkbox"/> Помага при подобрување на незадоволителното работење.	<input checked="" type="checkbox"/> Зголемена креативност и идеи.
<input checked="" type="checkbox"/> Помага при откривање на проблемите во работата.	<input checked="" type="checkbox"/> Подобрo искористување на вработените, нивните вештини и ресурсите на компанијата.
<input checked="" type="checkbox"/> Помага при поттикнување на	<input checked="" type="checkbox"/> Зголемена флексибилност и адаптивност

<sup>118</sup> Куновски, Виктор, Мацовски, Јован (2009) Коучинг и управување со успешноста на работењето, материјал за обука, ЦЕЕД Македонија

продуктивни работни односи.	кон промени.
<input checked="" type="checkbox"/> Го подобрува работењето на вработените – следно ниво.	<input checked="" type="checkbox"/> Побрз и поефективен одговор во кризни ситуации.
<input checked="" type="checkbox"/> Подобрено учење.	<input checked="" type="checkbox"/> Мотивирани вработени.
<input checked="" type="checkbox"/> Подобрени меѓуодноси.	<input checked="" type="checkbox"/> Културна промена.

### 2.5.6.3.3 Организациски придобивки

Коучингот ги има следниве организациски придобивки:

<input checked="" type="checkbox"/> Ги зајакнува компаниските вредности и култура.	<input checked="" type="checkbox"/> Подобрена комуникација во сите сегменти/клиенти/вработени.
<input checked="" type="checkbox"/> Ги одржува вредностите во сè што се работи.	<input checked="" type="checkbox"/> Ги изедначува личните и компаниските цели, интереси и вредности.
<input checked="" type="checkbox"/> Вработените го достигнуваат потенцијалот.	<input checked="" type="checkbox"/> Ја зголемува чувствителноста за услугите кон купувачот и подобрени услуги воопшто.
<input checked="" type="checkbox"/> Го подига моралот кај вработените, оставајќи им можност да ги креираат решенијата кон целите.	<input checked="" type="checkbox"/> Ја зголемува свесноста за социјалната околина и за еколошката додадена вредност на фирмата.
<input checked="" type="checkbox"/> Креира подобра работна атмосфера.	
<input checked="" type="checkbox"/> Вработените имаат иницијатива.	

Може да се направи следнава споредба на коучингот со другите техники за развивање на вработени и на менаџери:<sup>119</sup>

#### Коучинг

- Коучерот ќе чекори покрај вас додека возите сами велосипед и ќе ве насочи како да го правите тоа подобро (треба да се има одредено знаење).

#### Менторство

- Менторот ќе ги сподели своите искуства со вас околу тоа како се вози велосипед и ќе ви покаже како се прави тоа.

#### Советување

- Советникот ќе ве советува (ќе ви ја објасни теоријата на возење велосипед) да возите велосипед.

#### Психотерапија

- Психотерапевтот ќе се труди да ги реши вашите стравови околу возење на велосипед.

#### Тренинг

<sup>119</sup> Куновски, Виктор, Маџовски, Јован (2009) “Коучинг и управување со успешноста на работењето”, материјал за обука, ЦЕЕД Македонија

- Тренерот ќе работи со вас додека вие напорно во група ги совладувате вештините на возење велосипед.

## 2.5.8. АНАЛИЗА НА УСПЕШНОСТА ОД РАБОТЕЊЕТО НА МЕНАџЕРИ И ВРАБОТЕНИ ВО НПО

Како и многу други процеси во бизнисот, оценувањата на извршувањето на работењето може да бидат одлична можност за анализа, развој и комуникација или може да бидат губење на време за сите инволвирани. Оценувањата можат да бидат корисни ако: се двостран процес, тие се внимателно осмислени и овозможуваат признанија, поддршка и мотивација. Во текот на оценувањето, вработените можат да се почувствуваат дека за нив се води грижа, дека им е овозможено „квалитетно време“ и внимание и можност да се стекнат со нови перспективи.

Слика 2.12 – Циклусот на годишна анализа на резултатите од работењето



Извор: прилагодено според Мацовски, Јован, Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија, 2010

Често пати, оценувањата се безначајни бидејќи: се избрзани, се едностранни, се однесуваат на нешта кои веќе не се релевантни, луѓето лажат и не се справуваат со

вистински потребните нешта. Страв, несигурност, измами, срам, мрзеливост, вина и неспособност се некои од причините поради кои оценувањата често пати не се вредни ни за хартијата која се троши за да се напишат.

Вообичаено, оценувањето за извршување на работењето на вработените е процес кој се случува еднаш или двапати годишно и за жал многу често се случува овој процес да не е дел од секојдневното работење на менаџерот. Многу на него гледаат како на активност која предизвикува голема доза на анксиозност кај двете инволвирани страни, па поради тоа откако ќе се заврши, на оценувањето не се обрнува воопшто внимание сè до следниот пат кога ќе треба да се спроведе.

Навистина добро спроведеното оценување на извршувањето на работењето, всушност е заеднички договорено резиме на она што се случувало редовно помеѓу две оценувања. Ако се остави извршувањето на работењето да се разгледува двапати годишно или дури и квартално, сите можности за поддршка и водење на вработениот да го подобри своето работење ќе бидат пропуштени. На луѓето им е потребно да се сигурни дека менаџирањето на луѓето – и да се биде менаџиран, се константни процеси. Поради тоа и се вели дека „Најдобро изненадување е кога нема изненадување“.

Кога постои добар систем за менаџирање на извршување на работењето, она што се набљудува е секојдневната ефективност на вработените. При ваквиот систем, заеднички се договараат специфичните цели, се утврдува обемот на работа и се утврдуваат очекувањата на секоја страна. Поради тоа, вработените можат да се чувствуваат дека имаат поддршка и дека за нив се води грижа од страна на нивниот претпоставен и дека при појава на какви било очигледни или потенцијални потешкотии, тие ќе може да се надминат.

Вработените кога се добро менаџирани, тие се чувствуваат еднакви, посветени и мотивирани. Нивните потреби и желби се земени предвид; активностите се прилагодени на нивните индивидуални начини на работење и нивниот придонес во работењето е признат.

Според Питер Дракер, оценувањето на успешност треба секогаш да започне со тоа што луѓето направиле добро. Никогаш не треба да се почнува со негативното: тогаш пребрзо се впуштаат претпоставените во тоа. Но, оценувањето може да се заснова само на силните страни, на тоа што луѓето го имаат, наместо на тоа што го немаат.

### 2.5.8.1 Видови на анализа на извршувањето на работењето

Постојат три различни видови на оценување, секој со различен пристап во евалуацијата на извршувањето на работењето.<sup>120</sup>

Табела 2.14 – Видови на анализа на извршувањето на работењето

Видови на анализа	
Оценување „Од горе-надолу“	Оценувањето „Од горе-надолу“ значи дека директниот претпоставен на оценуваниот, кој всушност најдобро го познава вработениот, е одговорен за неговото оценување и има овластување со него да договори план за понатамошен развој. Ова е најчесто користениот вид на оценување на извршувањето на работењето кај вработените.
Оценување од страна на колеги	При ваков вид на оценување, вработени на исто ниво ги оценуваат своите колеги, така што секој оценувач може да го користи своето експертско знаење за улогата и за одговорностите на вработениот кој е оценуван и да даде свое стручно мислење за неговите вештини. Ваквиот вид на оценување често пати се користи кај професии кај кои е значајно специјалистичко знаење за прашања како што се, на пример, етика или техничка компетентност.
Оценување 360- степени	При овој вид на оценување, оценувачот бара фидбек од секој кој работел со вработениот којшто е оценуван, вклучувајќи клиенти, колеги и членови на неговиот тим. Генерално, оценувачот ќе испрати формулари или прашалници, како на пример формулари за степенот на задоволство на клиентите и ќе ги земе предвид коментарите вклучени во овие формулари при подготовката на формалното интервју.

Извор: прилагодено според Мацовски, Јован, Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија, 2010

Самоевалуацијата на вработените мора да биде вклучена во секој од овие три видови на евалуација на извршувањето на работењето. Самоевалуацијата ги поттикнува вработените да земат активна улога во процесот на оценување. Фактот дека луѓето настојуваат да бидат строги кон себе при самоевалуацијата може да го направи оценувањето поуспешно. Прашањата за самоевалуација треба да бидат формулирани така што ќе му помогнат на вработениот којшто е оценуван, ефективно да го

<sup>120</sup> Мацовски, Јован (2010) Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија

анализира своето извршување во работењето и да ги открие евентуалните потреби за промени.

### 2.5.8.3 Седум чекори во процесот на анализа на извршувањето на работењето

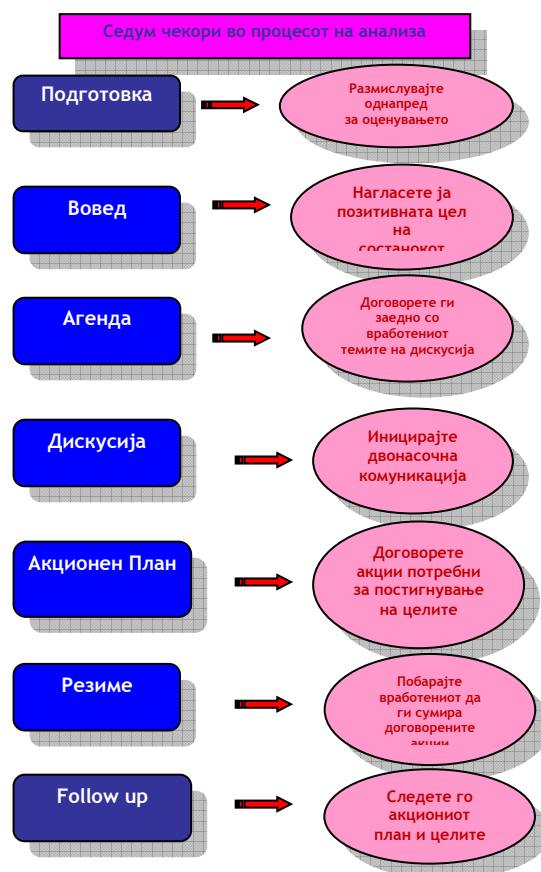
Процесот на анализа на извршувањето на работењето се состои од 7 чекори:<sup>121</sup>

#### **Чекор 1 - ПОДГОТОВКА**

Добрата подготовка е од исклучителна важност за ефективно оценување на извршувањето на работењето. Менаџерот што оценува и вработениот којшто е оценуван имаат специфични улоги во процесот на оценување.

Улогата на оценувачот е да го поттикне и да го води оценуваниот низ структурата на процесот на оценување. Менаџерот треба да биде инструктор или олеснувач, а не судија или испитувач. Во процесот на подготовка, тој треба да: ги испланира логистичките детали за состанокот најмалку две недели однапред; да ги забележи според степенот на важност темите за кои сака да разговара со вработениот; да размисли за прашања кои ќе го поттикнат вработениот на разговор и да ги прочита сите расположливи прирачници или инструкции за спроведување на процесот на евалуација подготвени од страна на компанијата.

**Слика 2.13 - 7 чекори во процесот на анализа на извршувањето**



Извор: Мацовски, Јован, Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија, 2010

<sup>121</sup> Мацовски, Јован (2010) Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија



Состанокот за евалуација му нуди на вработениот можност за заедничко дискутирање на неговото извршување во работењето, неговиот напредок, неговите цели и пристапот кон работата. Со цел за помагање во подготовката за дискусија, менаџерот треба да му достави на вработениот документ за самоевалуација и да му даде доволно време за негово пополнување.

Во процесот на подготовка за состанокот за евалуација, менаџерот треба да го разгледа описот на работното место на оценуваниот вработен за да утврди кои улоги или одговорности се промениле од претходното оценување. Тој треба да се осигури дека сите евентуални промени во работните задолженија се во интерес и на компанијата, а не само во интерес на вработениот.

Пред одржувањето на состанокот за евалуација, менаџерот треба да ги разгледа и достигнувањата на оценуваниот во однос на неговите специфични цели. Тој треба да ги издвои добрите аспекти на работењето на оценуваниот и да ги пофали за да може да го поттикне вработениот да ги чува нивните високи стандарди. Доколку резултатите во извршувањето на работењето на оценуваниот се помали од очекуваните, менаџерот треба да се обиде да ги согледа причините и да утврди колку тоа влијае на севкупното извршување на работните задачи на вработениот.

Откако ќе ги прибере сите информации за извршување во работењето на вработениот кој се оценува, менаџерот треба да ги разгледа бенефитите и ефективноста на неговите активности за развој. Ова е важно не само за обезбедување на континуиран развој туку и за потврда на исплатливоста на времето и парите инвестирани во развојот на вработениот. Во случај кога планираните активности за развој не се реализирани, менаџерот треба внимателно да ги истражи причините за тоа.

## **Чекор 2 - ВОВЕД**

Почетокот на состанокот ја одредува атмосферата која ќе владее помеѓу соговорниците. Менаџерот треба да го започне состанокот градејќи доверба кај вработениот, заеднички договарајќи што ќе биде дискутирано и објаснувајќи како ќе се одвива состанокот. Многу вработени се нервозни и загрижени пред почетокот на интервјуто за оценување на извршувањето на нивното работење. Поради тоа, менаџерот треба да го започне разговорот со вработениот со неколку мотивациски изјави истакнувајќи ја својата верба во неговите способности. Тој треба да истакне

кои се целите на состанокот за оценување, фокусирајќи се на предностите што ги нуди овој процес за вработениот.

### **Чекор 3 – УТВРДУВАЊЕ НА АГЕНДА**

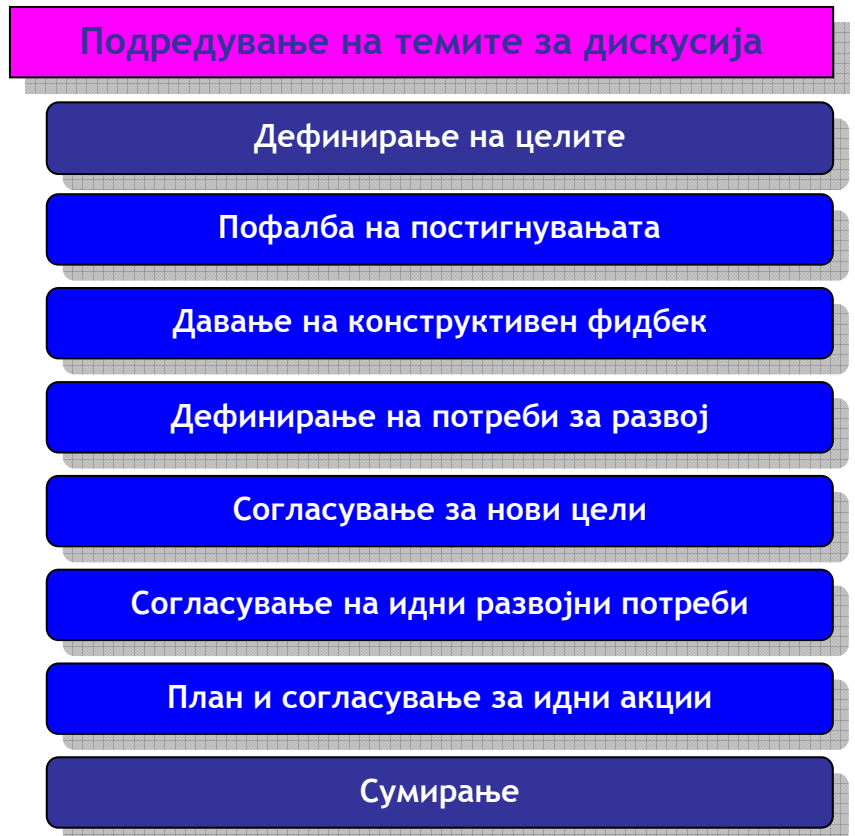
За да тече состанокот за оценување беспрекорно, двете страни мора да се договорат за темите што ќе бидат дискутирани. Менаџерот треба да дозволи вработениот да се чувствува дека е вклучен во дискусиите што следат и да му дозволи да предложи свои точки на дискусија во агендата за состанокот. Агендата треба да овозможи утврдување и дискусија за тоа - што смета вработениот самиот дека може да постигне со своето работење. Може да се случи вработениот и менаџерот да имаат различни гледишта за целите, кои може да се постигнат, а кои не.

Доколку менаџерот смета дека е можно постигнување на повеќе цели од самиот вработен, потребно е заеднички да утврдат активности за градење на самодоверба и поддршка во остварување на поставените цели.

### **Чекор 4 – ДИСКУСИЈА**

Оценувањето на извршувањето на работењето е особено важно за воспоставување на добра комуникација помеѓу менаџерите и нивните вработени. Тоа обезбедува основа за договарање на очекувањата од извршувањето на работењето на вработениот, препознавање на достигнувањата, дискутирање на областите во кои е потребно подобрување и идентификување на можности за развој. Поради тоа, оценувањето на работењето има огромен придонес во степенот на задоволство од работата кај

Слика 2.14 – Темите за дискусија со вработените



Извор: Мацовски, Јован, Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија, 2010

вработениот. Истовремено, тоа може да биде извор на незадоволство доколку вработениот смета дека не е фер или дека е пристрасно.

Состанокот за оценување на извршувањето на работењето нуди можност за отворена дискусија помеѓу менаџерот и вработениот, давање на конструктивен фидбек, дефинирање на очекувањата од двете страни и дефинирање на целите за понатамошен развој во кариерата на вработениот.

Истовремено, дискусијата за извршување на работењето, во периодот на оценување е тежок процес, бидејќи менаџерот што ја спроведува евалуацијата треба да даде и пофалби и критики кон вработениот. Особено важно, во овој процес, е менаџерот да биде директен, јасен и решителен во својата оценка. Доколку самоевалуацијата на вработениот во одредени области не се согласува со оценките на менаџерот, двете страни треба да ги дискутираат причините за разликите и да најдат решение за нив. Менаџерот може да ја промени својата оценка доколку вработениот има силни аргументи, но никогаш не треба да го стори тоа само за да се избегне незадоволството кај вработениот.

При дискутирањето за извршување на работењето, менаџерот треба да ги истакне потребите за развој на вработениот, што ги претставуваат оние вештини и компетенции коишто вработениот треба да ги стекне или да ги усоврши за да напредува во кариерата. Потоа, менаџерот треба да препорача конкретни обуки и работни задачи што ќе можат да одговорат на овие потреби.

Уште една значајна задача на состанокот за оценување е заедничко утврдување на целите за следната година. Истражувањата покажуваат дека вработените инвестираат повеќе време и труд за остварување на цели во работењето кои самите си ги поставиле. Менаџерот треба да биде апсолутно јасен и решителен при истакнувањето на очекувањата.

*Особено важно е форматот на состаноците за оценување на извршувањето на работењето да биде ист за сите вработени. Доследноста е ќе му помогне на менаџерот да ги покрие сите важни прашања при процесот на евалуација. Подолу се дадени неколку совети за одржување на доследноста кај сите состаноци за евалуација:*

- *Презентирајте ја и дискутирајте ја со вработениот вашата оценка за неговото извршување во работењето.*
- *Идентификувајте индивидуални потреби за развој на вработениот и соодветни можности за обука.*
- *Заеднички со вработениот одредете нови цели за следниот период на евалуација.*
- *Јасно и прецизно истакнете ги вашите очекувања.*
- *Дозволете му на вработениот да поставува прашања*

## **Чекор 5 – АКЦИОНЕН ПЛАН**

Обуката и развојните активности им помагаат на вработените да ги постигнат нивните цели и како краткорочно така и долгорочно да го подобрат извршувањето на своето работење. Тие можат да им помогнат на вработените да ги прифатат и да учат од промените, да работат поефективно и да преземат поголеми одговорности. Активностите се регистрираат во Лични Развојни Планови, кои ги содржат сите моментални и идни развојни цели на вработениот. Обуката на вработените често се спроведува и на самото работно место преку коучинг или преку менторство, од страна на менаџерот или некој од колегите, но може да се користат и други методи за забрзување на процесот на учење: присуство на курсеви и работилници, читање на книги или журнари, извршување на делегирани задачи, присуство на состаноци поврзани со реализација на одредени проекти и слично. Менаџерот треба да ги запише сите договорени активности што произлегле во текот на дискусијата со вработените за целите кои треба да се остварат. За да може да ги реализираат своите цели, особено е важно вработените да знаат кој е одговорен за спроведување на одредени активности и во кој рок тие треба да се реализираат.

## **Чекор 6 – РЕЗИМЕ**

Документирањето на резимето од спроведеното резиме за оценување на извршувањето на работењето на вработените е од особена важност за двете страни и за самата компанија. Менаџерот треба да му овозможи на вработениот, користејќи ги сопствените забелешки или пополнети формулари, да направи резиме на тоа што било договорено во текот на интервјутото за евалуација како последна проверка дека е согласен на договорениот акционен план. Менаџерот треба да настојува интервјутото да заврши со договор прифатлив за двете страни.

## **Чекор 7 – FOLLOW-UP**

Следењето после оценувањето на работењето е од исклучителна важност за одржување на мотивацијата на вработените и поттикнување на нивниот прогрес во работењето. За да се овозможи оценувањето на вработените да резултира во долгорочни бенефити, потребно е воспоставување на систем за анализа и проверка - дали помеѓу две оценувања утврдените цели се реализираат, да се идентификуваат силните страни и да се препознаат слабостите. Следењето на прогресот на вработените, во реализирањето на нивните цели, ќе ги мотивира да продолжат да се подобруваат и да се усовршуваат во нивното работење. Менаџерот треба да одбере вид на проверка која е најсоодветна за вработениот, во согласност со неговиот прогрес и степен на компетентност. Проверките треба да се искористат да се утврди дека и менаџерот и вработениот ја разбираат природата на дотогаш постигнатиот прогрес. При ваквите постапки, менаџерот треба да поставува отворени прашања и да го поттикне вработениот да укаже, ако постојат некакви проблеми. Менаџерот треба да го оцени нивото на доверба кон вработениот и да забележи доколку има некои коментари од страна на вработениот кои би можеле да укажат на тоа дека кај него постојат некои двоумења дека тоа што е поставено како цел не може да се оствари.

**Табела 2.15 – Видови на проверка**

<b>Дефинирање на видови на проверка</b>	
<b>Вид на проверка</b>	<b>Кога да се користи</b>
<b>Кратко Ажурирање</b> Спонтана, кратка и неформална проверка без агенда.	Овој вид на проверка е корисен кога вработените треба да извршат некоја нова задача или се наоѓаат во некоја нова улога или, пак, ако нешто штотуку се случило и има импликации на сите членови на тимот или на проектот.
<b>Ад хок (Ad-Hoc) проверка</b> 10-15-минутна проверка со дискутирање на специфични теми.	Ваквиот вид на проверка се врши доколку менаџерот или вработениот се загрижени дека одредена цел можеби е загрозена и потребно е планирање како да се справат со ваквиот проблем.
<b>Проверка на контролни точки</b> Претходно испланиран состанок за надгледување на контролни точки договорени со вработениот.	Оваа проверка се практикува за следење на прогресот на остварување на одредена цел и како тече реализацијата на договорениот план за остварување.
<b>Проверка за евалуација</b>	Ваквата финална проверка овозможува да се

Формален состанок што се одржува на крајот на секој проект за да се оцени неговата ефикасност.

утврди што е научено, да се провери кои цели се остварени и дали тие цели биле соодветни.

Извор: Мацовски, Јован, Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија, 2010

## 2.5.9. КРЕИРАЊЕ НА СИСТЕМ ЗА НАГРАДУВАЊЕ НА МЕНАџЕРИ И ВРАБОТЕНИ ВО НПО

Многу често вработените сметаат дека системот за наградување е слика на ставовите и намерите на менаџментот како и целокупната организациска клима, па токму затоа системот за наградување е една од најефективните мотивациски алатки со кои располага менаџментот на една организација.

### 2.5.9.1 Дефинирање на системот за наградување

Системот за наградување, на една организација, се состои од видовите на награди што се нудат, а кои можат да бидат интерни и екстерни како и нивната дистрибуција на оние кои се вработени во организацијата.

**Интерните награди**, како што се на пример, задоволството од работата и чувството на исполнување, се внатрешни за една индивидуа и вообичаено се резултат на одредени активности или задачи.

**Екстерните награди**, како што се платата и здравственото осигурување, се директно контролирани и дистрибуирани од организацијата и се поопiplиви од интерните награди.

Табела 2.16 Интерни и екстерни награди

Интерни награди	Екстерни награди
<input checked="" type="checkbox"/> Постигнување	<input checked="" type="checkbox"/> Формално признание
<input checked="" type="checkbox"/> Чувство на исполнување	<input checked="" type="checkbox"/> Придонеси
<input checked="" type="checkbox"/> Неформално признание	<input checked="" type="checkbox"/> Бонуси
<input checked="" type="checkbox"/> Задоволство од работата	<input checked="" type="checkbox"/> Плата
<input checked="" type="checkbox"/> Личен развој	<input checked="" type="checkbox"/> Напредување/промоција
<input checked="" type="checkbox"/> Статус	<input checked="" type="checkbox"/> Релации
	<input checked="" type="checkbox"/> Работна средина

Извор: Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), Human Resource Management, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 262

Иако овие два вида награди се различни тие се сепак тесно поврзани, на пример, кога еден вработен ќе добие покачување на плата што е надворешна награда - може да почувствува и постигнување, што е инерна награда поради толкување дека покачувањето на платата е признание за добро сработена работа.

За да биде наградувањето ефективно, менаџментот на една организација мора да знае што сметаат вработените дека е соодветно за наградување. Гледано во поширока перспектива, платата е важна награда, но е само една од сетот награди што опфаќа сè што вреднуваат и ценат вработените, како што се локација на канцелариите, соодветна оперема, задавање на приоритетни задачи или неформално признание<sup>122</sup>.

Постојат неколку погрешни претпоставки што го први менаџментот на организациите, сметајќи се целосно способни и компетентни да ги дефинираат очекувањата на вработените за тоа што е соодветна награда:

- ☑ Платата не е на прво, туку дури на 16-то место, според една студија за работните стимулации, додека на прво место е признание како лично благодарам, а на второ напишана порака благодарам од претпоставениот<sup>123</sup>.
- ☑ Сите организации нудат ист пакет награди без да ги земат предвид специфичностите на вработените – возраст, пол, брачна состојба, број на издржувани лица, колку долго се во организацијата кои, пак, од друга страна, влијаат на наклонетоста кон одредени награди, како што повозрасните се позаинтересирани за пензиското осигурување отколку помладите вработени<sup>124</sup>.
- ☑ Се запоставуваат интерните придобивки што произлегуваат од наградите, бидејќи менаџерите и вработените се фокусираат само на опишаните придобивки поврзани со наградите.
- ☑ Се занемарува значењето на надворешните фактори како што се големината на организацијата, економската ситуацијата, фазата во животниот циклус на организацијата и ситуацијата на пазарот на труд.

### **2.5.9.2 Поврзување на наградувањето со резултатите од работењето**

---

<sup>122</sup> Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 262

<sup>123</sup> Wallsten, Kevin (1998) Targeted Rewards Have Greater Value—and Bigger Impact, *Workforce*, November 1998, pp. 66–71

<sup>124</sup> Hays, (1999), Scott Health Benefits: Survey This! (and That),” *Workforce*, January, стр. 93–94; Gunderson, Morley; Luchak, Andrew (2001), Employee Preferences for Pension Plan Features, *Journal of Labor Research*, Fall, стр. 795–808.

Голем број организации, профитни или непрофитни функционираат врз премисата на наградување, а врз основа на успешноста од работењето која е пожелна и кај индивидите, иако многу од формалните награди не можат да бидат поврзани со резултатите од работењето, како што се платените одмори и празници, плановите за осигурување и други кои се поврзани со вработувањето во самата организација. Од друга страна, напредувањето треба да е поврзано со резултатите од работењето, но можностите за напредување нагоре се ретки и може да се случат според системот на подолга присутност во организацијата или да бидат пополенти од надвор.

Очигледно е дека многу организации во САД, Англија и Европската унија сè повеќе се свртуваат кон користење на програми за плаќање според резултатите од работењето, иако многу студии покажуваат дека и таму каде што постојат овие програми, немаат стопостотна доверба и од менаџерите и од вработените<sup>125</sup>.

Иако е очигледно дека поврзувањето на платата со резултатите од работењето е посакувано од сите, сепак постојат објективни причини зошто не е толку широко проширено:

- Не е толку лесно да се направи – многу е полесно на сите да им се дадат исто нешто – како на пример, покачување за сите вработени отколку точно да се мерат резултатите од работењето на секој вработен.
- Бара обмислување и дисциплина во спроведување да се поврзат наградите со резултатите.
- Постои очекување дека одредени награди треба да бидат направени според објективни критериуми, како што е должината на работење во организацијата.

Иако не постои јасна дефинирана формула за имплементирање на системот за наградување според резултатите, сепак постојат некои пожелни предуслови<sup>126</sup>:

- Доверба во менаџментот.
- Непостоење на ограничувања (надвор од контролата на вработениот) за постигнување на резултатите.
- Обучени претпоставени и менаџери за поставување на стандарди во работењето.

---

<sup>125</sup> Paying for Performance: A Survey of Merit Pay, *Industrial Relations Review*, October 1994, стр. 554–57, and Franklin, William; Guntert, Andrew (1998), Making the Fat Cats Earn Their Cream,” *Accountancy*, July 1998, стр. 38–39.

<sup>126</sup> Hills, Madigan, Scott, and Markham, “Tracking the Merit,” стр. 56–57; Wiscombe, “Can Pay for Performance Really Work?”



- Добри системи за мерење кои се сасновани на критериуми поврзани со конкретното работно место.
- Можност да се примени – дополнителниот дел од наградата мора да е доволно голем за да го привлече вниманието на вработените и на менаџерите.
- Јасно разграничување помеѓу трошоците за живот, работен стаж и успехот или заслугата.
- Јасно и комуницирана политика за вкупните плаќања во кои се вклопуваат и плаќањата за успех и резултати.
- Флексибилен систем за наградување кој не ги меша другите покачувања со покачувањата поради резултатите од работењето.

### **2.5.9.3 Задоволство од работата и организациски морал**

Задоволството од работата претставува генералниот став на вработениот или менаџерот кон работата, а системот за наградување има големо влијание врз задоволството од работата. Постојат неколку генерални компоненти на задоволството од работата:

- Став кон тимската работа;
- Генералните работни услови;
- Став кон организацијата;
- Финански придобивки;
- Став кон менаџментот;
- Став кон самата работа;
- Став кон животот.

Организацискиот морал е чувство на прифатеност и припаѓање кон група на вработени преку придржување кон заедничките цели, доверба во привлечноста на овие цели како и желбата да се исполнат тие цели. Моралот е производ на групата додека задоволството од работата е повеќе индивидуален став, но двата концепта се испреплетуваат затоа што моралот може да влијае врз задоволството од работата и обратно.

Во минатото, подолго време постои контраверзност за релацијата меѓу задоволството и резултатите од работењето, бидејќи се сметало дека задоволниот вработен е речиси сигурно и добар вработен, и доколку менаџерите ги одржуваат вработените да се среќни, добрите резултати од работењето автоматски ќе се појават. Чарлс Грин (Charles Greene) посочува дека многу менаџери се приврзаници на ова размислување

затоа што е „линија на помал отпор“<sup>127</sup>. Тезата на Грин е дека кога постои проблем со резултатите од работењето, може да биде покорисно да се зголеми задоволството на вработениот и тоа е многу полесно отколку да се разговара со вработениот за неуспехот да ги постигне стандардите.

### 2.5.9.5 Плаќање на вработените

Примањата на вработените се однесуваат на сите надворешни награди што ги добиваат вработените во замена за нивната работа, додека платата се однесува само на конкретниот износ пари што ги добиваат вработените во замена за нивната работа. Најчесто, примањата на вработените се состојат од:

- **Основна плата** – плата за час, недела или месец која вработените ја добиваат за нивната работа.
- **Стимулации или бонуси** – се награди што се нудат како дополнување на основната плата и најчесто се директно поврзани со резултатите од работењето
- **Придонеси** – се награди кои вработените ги добиваат врз основа на вработување во организацијата, како што се платени одмори, здравствено и пензиско осигурување.

Основна плата	Стимулации	Придонеси
Надница за час.	Бонуси.	Платени одмори.
Неделна, месечна и годишна плата.	Провизии.	Здравствено осигурување.
Прекувремена плата.	Поделба на профит.	Животно осигурување.
		Пензиско осигурување.

За да се дефинира добар систем за примањата на вработените, треба да се формулираат конкретни организациски процедури и политики<sup>128</sup>:

- Минимално и максимално ниво на плата (способноста на организацијата да плати, регулативи, пазарни притисоци).
- Релации меѓу нивоата на плата (меѓу врвниот и оперативниот менаџмент, вработени и претпоставени).

<sup>127</sup> Charles N. Greene, (1972), “The Satisfaction-Performance Controversy”, *Business Horizons*, October 1972, стр. 31; Shari Caudron, (2001), “Job Satisfaction May Not Be Everything” *Workforce*, www.workforce.com, February 15, 2001.

<sup>128</sup> Henderson, Richard I. (1979), *Compensation Management: Rewarding Performance*, 3d ed. (Reston, Va.: Reston Publishing, 1979), стр. 264–65.

- Поделба на износот за примања (колкав процент оди за основна плата, бонуси и придонеси).
- Колкав износ ќе се инвестира за покачувања на плати за следната година, кој ќе да даде препорака за покачување и како покачувањата ќе се пресметаат.
- Дали информациите за платите ќе бидат јавни или тајни.

## **2.5.10. УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТИ И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ И НА МЕНАџЕРИ**

### **2.5.10.1 Важноста на управувањето со таленти, кариерниот развој и кој е одговорен за него**

**Развојот на кариерата на менаџерите и на вработените** претставува континуиран, формализиран организациски систем кој се фокусира на развивање и збогатување на луѓето во организацијата, според потребите и на вработените и на организациите.

Од организациска гледна точка, развојот на луѓето има три главни цели<sup>129</sup>:

- Навремено да ги задоволи тековните и идните потреби на луѓето;
- Подобро да ги информира организацијата и луѓето за потенцијалните кариерни патеки во организацијата;
- Да ги синхронизира тековните програми за луѓе преку интегрирање на активностите што ги селектираат, поставуваат, развиваат и менаџираат индивидуалните кариери со плановите на организацијата.

Традиционално, обуките и кариерниот развој се одговорност на одделот за човечки ресурси, но во последно време се појавува пошироко гледање на овие теми кои доведуваат до поинтегрирани активности наречени **менаџирање на таленти**, а е поврзано со зголеменото привлекување, развој и задржување на најважните човечки ресурси во една организација. Менаџирањето на талентите е тесно поврзано со стратешките планови на една организација и ги опфаќа следниве области<sup>130</sup>:

- Креирање и задржување на организациска култура која ги цени поединците;
- Како да се развијат поединците во организацијата за да се остварат идните нивни потреби;

<sup>129</sup> Winterscheid, B. C. (1980), "A Career Development System Coordinates Training Efforts", *Personnel Administrator*, August 1980, стр. 28–32

<sup>130</sup> Lookwood, Nancy R. (2006), "Talent Management: Driver for Organizational Success", SHRM Research Quarterly, втор квартал, стр. 1-11

- ☑ Развивање на тим од талентирани луѓе што ќе ги задоволат идните потреби за работни места;
- ☑ Креирање на соодветни програми за развој на таленти како составен дел од активностите поврзани со луѓето во организацијата.

Менаџирањето со таленти има за цел да се има вистинскиот број луѓе, на вистинските места, со вистинските способности во вистинското време.

Процесот на менаџирање со таленти ги опфаќа следниве елементи:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| ☑ Селекција                          | ☑ Следење на резултатите од работењето                               |
| ☑ Обука                              | ☑ Усогласување на понуда и побарувачка на квалификувана работна сила |
| ☑ Планирање на кариера               | ☑ Информациски систем за менаџирање на таленти                       |
| ☑ Развој на луѓето                   |  |
| ☑ Замена на вработените и менаџерите |  |
| ☑ Задржување                         |  |

За добро функционирање на процесот на менаџирање со таленти потребно е да се исполнат овие два услова<sup>131</sup>:

- ☑ Утврдување на работните места што ќе бидат во фокусот на менаџментот со талентите – кои најчесто вклучуваат позиции во врвниот менаџмент, менаџери на средно ниво и други клучни работни места. Една студија покажала дека од оние што биле сметани за таленти, 86% станале високи раководители, 82% станале менаџери од средно ниво и 75% се развиле во клучен технички и друг персонал, иако сите овие заедно се најчесто само третина од вкупниот број вработени<sup>132</sup>.
- ☑ Идентификување на поединци со висок потенцијал –некои организации гледаат потесно на т.н. “high-pos”, па се фокусираат само на врвните 10% или оние кои би требало да станат менаџери во следните 18 месеци, а други гледаат пошироко, бидејќи можат да се запостават сите оние кои не се во тие врвни 10%.

**Планирањето на кариерата** претставува процес преку кој индивидуата формулира цели во кариерата и развива план за да ги оствари тие цели, така што кариерниот развој и кариерното планирање меѓусебно се поддржуваат, затоа што кариерниот развој ги гледа индивидуалните кариери од аспект на организацијата, додека планирањето на кариерата ја гледа низ призма на индивидуите. Добриот и

<sup>131</sup> Lewis, Robert E.; Heckman, Robert J. (2006) “Talent Management: A Critical Review“, Human Resource Management Review, 15, стр. 139-154

<sup>132</sup> *Talent Management: The State of the Art*, New York, Tower Perrin, 2005

реалистичниот план за кариера им помага на луѓето да ги гледаат можностите во споредба со своите способности и вклучува конкретни чекори и краткорочни резултати кои треба да се постигнат, а кои кога ќе се постигнат креираат чувство на остварување што директно влијае врз мотивацијата и задоволството од работата.

Успешниот кариерен развој бара вклученост на следниве три страни:

- Организацијата има иницијална (кариерниот развој почнува и произлегува од самата организација) и примарна одговорност за:
  - Иницирање на процесот на кариерен развој;
  - Развивање на опции за кариерен развој;
  - Комуницирање на можностите со луѓето во организацијата;
  - Советување на луѓето како да ги постигнат краткорочните и долгорочните кариерни цели;
  - Ажурирање на можностите за кариерен развој со оглед на креирање на нови работни места и укинување на стари;
  - Информирање и едуцирање на луѓето за корелациите меѓу различните кариерни можности;
  - Промовира, креира услови и атмосфера која ќе го помогне развојот на кариерни планови на вработените;
  - Да обезбеди обучените лица да можат да ги охрабрат и да ги насочат луѓето во изработката на кариерниот план и да се осигури дека тие се достапни барем неколку часа за секој вработен на секои три месеци;
  - Да даде охрабрување и насочување на луѓето за да се стигне до квалитетни планови за кариерен развој.
- Вработените имаат одговорност за:
  - Подготовка на планови за кариерен развој, бидејќи не може некој друг да направи кариерен план за индивидуата;
  - Свесен напор за да се направи кариерниот план кој не се случува автоматски;
  - Да вложи време и енергија во подготовка на кариерниот план;
  - Да соработува со обучените лица, обезбедени од организацијата, кои можат да го охрабрат и да го насочат вработениот,
- Менаџерите имаат одговорност за:
  - Се вели дека клучната формула за развојот во кариерата е во умот на оној **што е** претпоставен;
  - Да одиграат клучна улога при помагање за развојот на кариерата на подредените, иако не се очекува да бидат професионални советници за кариера;

- Да ги придвижуваат подредените да се движат напред;
- Да бидат добри слушатели за мислењата на подредените;
- Да разговараат за кариерата на подредените;
- Да даваат совети што им помагаат на подредените да ги дефинираат вештините, способностите, интересите и вредностите кои им се потребни за развој на кариерата;
- Да прават коучинг со подредените;
- Да бидат ментори;
- Да бидат кариерни советници иако многу малку менаџери не сметаат дека кариерното советување е дел од менаџерската работа, па многу организации нудат специјализирани обуки за менаџерите на оваа тема;
- Да бидат брокери;
- Да даваат препораки за развојот на подредените;
- Да го промовира подредениот пред повисокиот менаџмент.

**Слика 2.12 Улогите на организацијата, вработените и менаџерите<sup>133</sup>**

<b>Улога на организацијата</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Утврдува идни потреби за луѓе во организацијата.</li> <li>☑ Планира нивоа и скалила за кариерен развој.</li> <li>☑ Обезбедува информации за работни места.</li> <li>☑ Проценка на индивидуалниот потенцијал и потреби од обука.</li> <li>☑ Ги усогласува организациските потреби засновани на индивидуалните способности.</li> <li>☑ Имплементира ефективен процес за поставување на соодветни индивидуи на соодветни работни места.</li> <li>☑ Ревизија и развој на систем за организациски кариерен развој.</li> <li>☑ Поддршка за системот за човечки ресурси или луѓе.</li> <li>☑ Да понуди едукација и обука.</li> </ul>	
<b>Улогата на вработените</b>	<b>Улогата на менаџерите</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Самопроценување и утврдување на лични способности и интереси.</li> <li>☑ Прибирање на податоци.</li> <li>☑ Поставување на животни и работни цели.</li> <li>☑ Соработка со претпоставениот.</li> <li>☑ Развивање на кариерен план.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Анализа на успешното работење на вработените.</li> <li>☑ Давање на коучинг и поддршка.</li> <li>☑ Насочување и советување.</li> <li>☑ Давање на повратни информации.</li> <li>☑ Обезбедување на информации.</li> <li>☑ Одржување интегритет на системот</li> </ul>

<sup>133</sup> Leibowitz, Zandy B.; Feldman, Barbara H.; Mosley, Sherry H. (1990), "Career Development Works Overtime at Corning, Inc.", *Personnel*, April 1990, стр. 38–46.

<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Проценка на алтернативни патеки во и надвор од организацијата.</li> <li>☑ Да проверуваат дали има слободни работни места.</li> <li>☑ Да се пријавуваат за слободните работни места.</li> <li>☑ Евидентирање на промените на интересите и целите, соодветно на промените во животната фаза.</li> </ul>	
--	--

Извор: Прилагодено според Zandy B. Leibowitz, Barbara H. Feldman, and Sherry H. Mosley, "Career Development Works Overtime at Corning, Inc.," *Personnel*, April 1990, стр. 38–46.

### 2.5.10.2 Елементи на кариерен развој

Кариера претставува серија позиции поврзани со работата коешто едно лице ги има во текот на животот, за да ги задоволи своите индивидуални потреби. Со текот на годините, се менува природата и темпото на промени на кариерите – за разлика од минатото, одредени индивидуи многу почесто ги менуваат работните места (на пример, лица на 30 до 35 години, може веќе работеле за седум различни организации) додека во одредени професии како лекари, наставници и други не ги менуваат своите работни места.

Најдобрите луѓе нема да заминат на работни места кои се сметаат за непожелни, бидејќи немаат потреба од таква авантура, па затоа организациите треба да се фокусираат на задржување на талентите со обезбедување на обуки, менторство и предизвикувачки активности.

Кариерниот развој може да ги има следниве елементи<sup>134</sup>:

- ☑ **Самоанализа** – иако многу луѓе континуирано се самоанализираат, сепак многу често им фали мотивирање и структура која треба да ја иницира самата организација. Индивидуите наведуваат што ги интересира, што не сакаат да прават, што работат добро, кои се нивните силни и слаби страни. Многу организации или користат веќе дизајнирани алатки и психолошки тестови, кои се комерцијално достапни (на пример, попис на интереси или Strong Interest Inventory или студија на вредности на Олпорт-Вернон-Линдзи, Allport-Vernon-

<sup>134</sup> Т. Н. Stone, *Understanding Personnel Management* (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1981), стр. 324.

Lindzey) или успеале самите да развијат формулари и обуки што можат да ги користат нивните вработени. Иако личната анализа треба да е реална, сепак не треба да се фокусира само на сегашните вештини и способности, затоа што плановите за кариерен развој вообичаено подразбираат дека личноста ќе се стекне со нови вештини и обуки.

- ☑ **Проценка од страна на организацијата** –се прави преку неколку извори при што најдобро е да се користат повеќе од еден извор или што повеќе извори за да има систем на проверка:
  - Анализа на успешност при работењето (performance appraisal) и е најчесто користена алатка;
  - Центри за проценка;
  - Личните досиеја каде што има информации за образованието, обуките и претходното работно искуство.
- ☑ **Комуницирање на можностите за кариерен развој** –е основа за да можат индивидуите да креираат реалистичен кариерен план, а организациите можат да ги направат следниве активности:
  - Закачување на огласна табла и објавување на слободните работни места за да добијат луѓето чувство за своите опции;
  - Јасно дефинирање на можните патеки за развој во рамките на организацијата што може да биде составен дел на анализата на успешното работење (performance appraisal);
  - Споделување на идните планирања на одделот за човечки ресурси со вработените и со менаџерите;
  - Зацртување на кариерната патека или мапа е техника со која се дефинираат чекорите за напредување од едно кон друго работно место во организацијата и опфаќа збир на развојни активности што содржат формално и неформално образование, обуки и работни искуства коишто можат да ѝ помогнат на индивидуата да биде способна да премине на понапредна позиција<sup>135</sup>. Иако кариерните патеки постојат неформално, во секоја организација, тие се многу покорисни кога се формално дефинирани и документирани затоа што тогаш вработените точно знаат што треба да направат за да напредуваат во организацијата. Оваа формализација и документација резултира во конкретни описи на последователни работни искуства и како тие последователни работни искуства се поврзани едни со други. Кариерната патека ги претставува движењата на индивидуите низ можностите со текот на времето.

---

<sup>135</sup> Burack, E. H.; Mathys, N. J.(1979), *Career Management in Organizations: A Practical Human Resource Planning Approach*, Lake Forest, Ill.: Brace-Park Press, 1979, стр. 78;



Иако се смета дека повеќето кариерни патеки водат нагоре, добри можности постојат и во хоризонталните и вкрстено-функционалните насоки.

- Кариерно самоменаџирање – ја означува способноста на индивидуата да одржи темпо со промените што се случуваат во и надвор од организацијата и да се подготви за иднината<sup>136</sup>. Како релативно нов концепт, кариерното самоменаџирање ја потенцира потребата на индивидуите да продолжат да учат затоа што работните места на кои се денес, во иднина може да се променат во нешто друго или едноставно може да ги снема. Индивидуите треба да идентификуваат и да стекнуваат нови вештини и компетенции што им овозможува да преминат на друга позиција. Позитивната страна на кариерното самоменаџирање се однесува на повисоко способни и флексибилни вработени и менаџери и нивното подолго задржување во организацијата.
- ☑ **Кариерно советување** – активност која ги интегрира различните чекори во процесот на планирање на кариерата и може да биде направена од менаџерот на индивидуата, специјалист од одделот за човечки ресурси или од комбинација на двете, иако е подобро менаџерот да биде тоа, бидејќи има предност со практичното искуство, ја знае компанијата и е во позиција да направи реалистична проценка за организациските можности. За жал, некои менаџери имаат отпор да бидат кариерни советници, бидејќи не се соодветно обучени во областа иако за да се биде успешен кариерен советник не треба да се биде обучен психолог.

Многу важно, за кариерниот развој, е периодично да се проверат кариерниот план и ситуацијата со оглед на многуте промени во самите организации и околината поради што најчесто индивидуалните кариерни планови ретко се исполнуваат според планот. Периодичната проверка е можност да се адаптира кариерниот план со цел кариерниот развој да не е попречен и да се избегне самозадоволството како најголем проблем на кариерниот развој.

Постојат четири општи индивидуални карактеристики што влијаат на изборот на кариерата на индивидуите:

- ☑ **Интереси** – засновани на нив, луѓето се стремат кон кариера што одговара на интересите што ги имаат, но тие со текот на годините се менуваат, па одлуките за

---

<sup>136</sup> Meister, Jeanne C. (1998), "The Quest for Lifetime Employability", *Journal of Business Strategy*, May/June 1998, стр. 25–28.

кариерата се прават врз нивните специфични вештини, способности и патеки за кариера.

- ☑ **Слика за себе** – влијае на изборот на кариерата, бидејќи луѓето ги следат кариерите во кои можат да се „видат“ себеси и ги одбегнуваат оние кои не се вклопуваат во нивното доживување и перцепции за себе и своите таленти, мотиви и вредности.
- ☑ **Карактер/личност** –вклучува лична ориентација (уметничка, претприемачка или реалистична наклонетост) и потреби, па така индивидуи со одредени карактерни особини се насочени кон различни групи занимања.
- ☑ **Социјално потекло** –вклучува социоекономски статус, ниво на образование и професија на родителите.

**Табела 2.17 Генерални периоди во една професионална кариера<sup>137</sup>**

Фаза во развојот				
Специфики	Почеток на кариерата	Средина на кариерата	Подоцнежна кариера	Крај на кариерата
Возраст	+/-20 години	30-40 години	+/- 50 години	60-70 години
Потреби	Утврдување на интереси, истражување на неколку работни места.	Напредување во кариерата, животниот стил може да ги ограничи опциите, можностите и развојот.	Надградување на вештини, стабилност, лидер чиешто мислење сецени.	Подготовка за пензија, испитување на интереси кои не се поврзани со работата.
Грижи	Надворешни награди, стекнување на повеќе вештини.	Вредности, придонес, интегритет, благосостојба.	Менторство, повлекување од активности во организацијата.	Работа со скратено работно време, пензионирање.

Извор: Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, 2010, стр. 298

Важен елемент на кариерниот развој претставува и периодот од животот на индивидуата и соодветната фаза во кариерата, кои се преставени на Табела 2.17.

<sup>137</sup> Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, стр. 298

### 2.5.10.3 Митови поврзани со кариерата

Постојат многу митови на менаџерите и на вработените за кариерниот развој кои најчесто го ограничуваат кариерниот развој и раст:

#### Митови на вработените<sup>138</sup>:

- Мит 1 – Секогаш има место за уште еден човек на врвот.
- Мит 2 – Клучот на успехот е да се биде на право место во вистинско време
- Мит 3 – Добрите подредени ќе станат добри претпоставени.
- Мит 4 – Кариерното планирање и развој се работа на одделот за човечки ресурси, односно луѓе.
- Мит 5 – Сите добри работи ги следат оние коишто работат прекувремено и напорно.
- Мит 6 – Брзото напредување во кариерата е во голема мера благодарение на претпоставениот.
- Мит 7 – Начинот да се напредува е да се одредат слабостите и потоа напорно да се работи да се поправат.
- Мит 8 – Секогаш дадете сè од себе, без оглед каква е задачата.
- Мит 9 – Мудро е да ги одвоиш приватниот од професионалниот живот.
- Мит 10 – Тревата е секогаш позелена од другата страна на оградата.

#### Митови на менаџерите<sup>139</sup>:

- Мит 1 – Кариерниот развој ќе креира нереално високи очекувања.
- Мит 2 – Ќе бидеме пренатрупани со барања за напредување.
- Мит 3 – Менаџерите нема да можат да држат темпо.
- Мит 4 – Ги немаме подготвено сите потребни системи.

### 2.5.10.4 Кариерен плафон или достигнуање

Кариерното достигнуање се дефинира како точка во кариерата во која веројатноста за понатамошен хиерархиски раст е многу мала<sup>140</sup>, и настанува кога одредена индивидуа достигнува позиција од која тој или таа најверојатно нема да бидат

---

<sup>138</sup> Прилагодено од Staats, E. (1977) "Career Planning and Development: Which Way Is Up?" *Public Administration Review*, January–February 1977, стр. 73–76; and Soverwine, A. H. "A Mythology of Career Growth," *Management Review*, June 1977, стр. 56–60.

<sup>139</sup> Прилагодено од Moses, Barbara (1987), "Giving Employees a Future", *Training and Development Journal*, December 1987, стр. 25–28.

<sup>140</sup> Ference, T. P.; Stoner, J. A. F.; Warren, E. K. (1977), "Managing the Career Plateau", *Management Review*, October 1977, стр. 602.

промовирана понатаму<sup>141</sup>. Иако буквално, секоја индивидуа достигнува најгорна граница во својата кариера, но сепак некои индивидуи ги достигнуваат своите достигнувања порано од другите, односно многу пред да се пензионираат<sup>142</sup>. Најчести причини за кариерното достигнување е фактот дека организациите многу повеќе зависат од постарите вработени и фактот дека вработените се генерално едуцирани и почнуваат на повисоки позиции, како и фактот дека има многу помалку позиции погоре на хиерархиската скала. Иако достигнувањето на најгорна граница во кариерата не значи неуспех, сепак треба да се применат различни стратегии кај индивидуите коишто го достигнале своето кариерно достигнување во однос на оние индивидуи кои сè уште можат да напредуваат во организацијата.

**Табела 2.18 Класифицирање на менаџерските кариери**

Сегашни резултати	Веројатност за идно напредување	
	Ниски	Високи
Високи	Добри граѓани (ефективни достигнувања)	Свезди
Ниски	„Суви гранки“ (неефективни достигнувања)	Оние кои учат (оние кои доаѓаат)

Извор: Прилагодено од Barbara Moses, "Giving Employees a Future," *Training and Development Journal*, December 1987, стр. 25–28.

Како што е прикажано на Табелата 2.18, може да се каже дека постојат четири основни категории на кариера<sup>143</sup>:

- ☑ **Оние коишто учат** – индивидуи што имаат висок потенцијал за напредување, но во моментот даваат потпросечни резултати, како што се новите вработени.
- ☑ **Свезди** – индивидуи кои имаат одлични резултати и имаат висок потенцијал за континуирано напредување.
- ☑ **Добри граѓани** – индивидуи чии сегашни резултати се задоволителни, но имаат мали шанси за идно напредување.
- ☑ **Суви гранки** – индивидуи чии сегашни резултати паднале на незадоволително ниво и имаат многу мал потенцијал за напредување.

<sup>141</sup> Applebaum, Steven H.; Firestone, Dvorah (1994), "Revisiting Career Plateauing: Same Old Problems—Avant Garde Solutions", *Journal of Managerial Psychology* 9, no. 5 (1994), стр. 12–21; Koudsi, Suzanne (2001), You're Stuck, *Fortune*, December 10, 2001.

<sup>142</sup> Kaye, Beverly (1989), Are Plateaued Performers Productive? *Personnel Journal*, August 1989, стр. 57; Judith M. Bardwick (1986), *The Plateauing Trap*, New York: American Management Association, 1986, стр. 1–17.

<sup>143</sup> Ference, T. P.; Stoner, J. A. F.; Warren, E. K. (1977), "Managing the Career Plateau", *Management Review*, October 1977, стр. 603–4.

Природно е секоја организација да сака да има само ѕвезди и добри граѓани, но вистинскиот предизвик е:

- ☑ Да се трансформираат оние кои учат во ѕвезди или добри граѓани;
- ☑ Да се спречат сегашните ѕвезди и добри граѓани да се лизнат кон категоријата на „суви гранки“;
- ☑ Да не се превидуваат добрите граѓани поради тоа што оние кои учат, ѕвездите и „сувите гранки“ добиваат најголем дел од вниманието од аспект на развојни програми и стимулативни активности, така што може да се случи добрите граѓани да се лизнат кон категоријата „суви гранки“.

Кога лицата ќе го достигнат кариерното достигнување, можни се неколку подвижни патеки по кои можат да се движат и тие се наведени во Табелата 2.19.

**Табела 2.19 Подвижни патеки во кариерата**

Почнување	Ширење	Менување	Опстојување	Привршување
Да се инвестираат неколку години во организација за да научат вештини и да се изгради мрежа на контакти.	Да се користи мрежата за напредување и развој на нови вештини и контакти, да се стекне добра репутација.	Промена на индустријата, да се работи во помали организации или да се основа своја организација.	Освежување на вештините, земање одмор, враќање на училиште, искуство во непрофитни организации.	Ангажман на проекти како привремено вработен или подизведувач.

Извор: Ference, T. P.; Stoner, J. A. F.; Warren, E. K. (October 1977) "Managing the Career Plateau," *Management Review*, стр. 602.

### 2.5.10.5 Напредување по двојна кариерна патека

Еден друг пристап за менаџирање на кариерното плато може да биде **напредување по двојна кариерна патека** што преставува систем кој дозволува едно лице да напредува или во менаџментот или во техничко/професионално скалило. Техничките и професионални вработени како што се инженери, вработени на машини, инженери по информатичка технологија, научници, физиотерапевти, доктори, итн., повеќе сакаат да останат во своите технички и професионални области отколку да влезат во менаџментот, иако можностите за напредување најчесто наметнуваат префрлување токму во менаџментот. Иако на овие лица најчесто им се допаѓа идејата за поголема одговорност и стекнување на нови најчесто менаџерски вештини, сепак тие не сакаат да ги напуштат професионалните и техничките предизвици во кои се надминуваат себеси. Токму затоа, многу организации развиваат напредување по двојна кариера

каде што освен можноста за менаџерско напредување се развива и можност за професионално и техничко напредување, со привлечни титули за различните нивоа на работни места и можност за поголеми примања како и можност за менторство и инструктори на помладите. Иако многу од овие технички лица добиваат статус и титула на врвни специјалисти, сепак во многу организации професионалните и техничките скалила се сметаат за места за второстепени граѓани, што го загрозува растот на овие организации каде што најголемиот број на вработени се токму во овие професии и работни места.

### 2.5.10.6 Развој на вработени и на менаџери

Развојот претставува континуирана активност за подобрување на капацитетите на вработените и на менаџерите за справување со различни задачи и градење на способности над оние што се бараат за моменталното работно место. Развојот е корисен и за индивидуата и за организацијата затоа што луѓето со соодветно искуство и способности можат да ѝ помогнат на организацијата да се приспособува на промените и да продолжи да расте.

Постои разлика помеѓу обука и развој на вработените и на менаџерите и многу организации се фокусираат на развојот како алатка за зголемување на севкупното ниво на способности и знаења во една организација<sup>144</sup>, и во последно време се нарекуваат **организации што учат**. Овие организации се свесни дека мора да поседуваат одлични вработени и менаџери кои постојано учат и решаваат предизвици и проблеми што сè уште не ги решиле другите организации и конкуренцијата. Развојот на вакви вработени и менаџери бара организациите да имаат способност за учење преку континуирано и тимско решавање на проблеми и учење на нови алтернативни начини. Овие организации приоритет ставаат на учењето преку соработка, размена на информации, култура и водство што ја охрабрува и ја потенцира важноста на учењето на секој поединец во организацијата.

Табела 2.20 споредба меѓу развојот и обуката

	Обука	Развој
<b>Фокус</b>	Учење, подобро однесување и дејствување. Покажување на техники и на	Разбирање на концепти и контекст за информирање. Развој на расудување.

<sup>144</sup> Sparrow, Stephanie (2006), "Talent Spotting", *Utility Week*, 7 април, 2006, стр.20

	процеси.	Проширување на способности за тековни и идни задачи.
<b>Временски рамки</b>	Краткорочни	Долгорочни
<b>Мерки на ефикасност</b>	Анализа на успешноста на работењето. Анализа на придобивки и трошоци. Полагање на испити. Сертифицирање.	Расположливост на способни вработени и менаџери по потреба. Можност за унапредување одвнатре. Стратешка предност заснована на луѓе

Извор: Прилагодено според Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје, 2010, стр. 261

### 2.5.10.7 Развој на менаџери

Во следниот дел, од оваа докторска дисертација, ќе се фокусираме на системот за управување на успешноста пред сè **на менаџерите** како клучна алка во работењето на една организација и основа за менаџирањето на една профитна или непрофитна организација.

Кога го употребуваме терминот менаџер ќе мислиме на менаџерите на сите нивоа во една организација, како што е објаснето на Слика бр. 2.13, без оглед што меѓу менаџерите на секое ниво има значајни разлики од аспект на нивното ниво на менаџерски вештини и способности, алоцирање на времето, вредностите што ги имаат, луѓето што ги водат или менаџираат, итн.

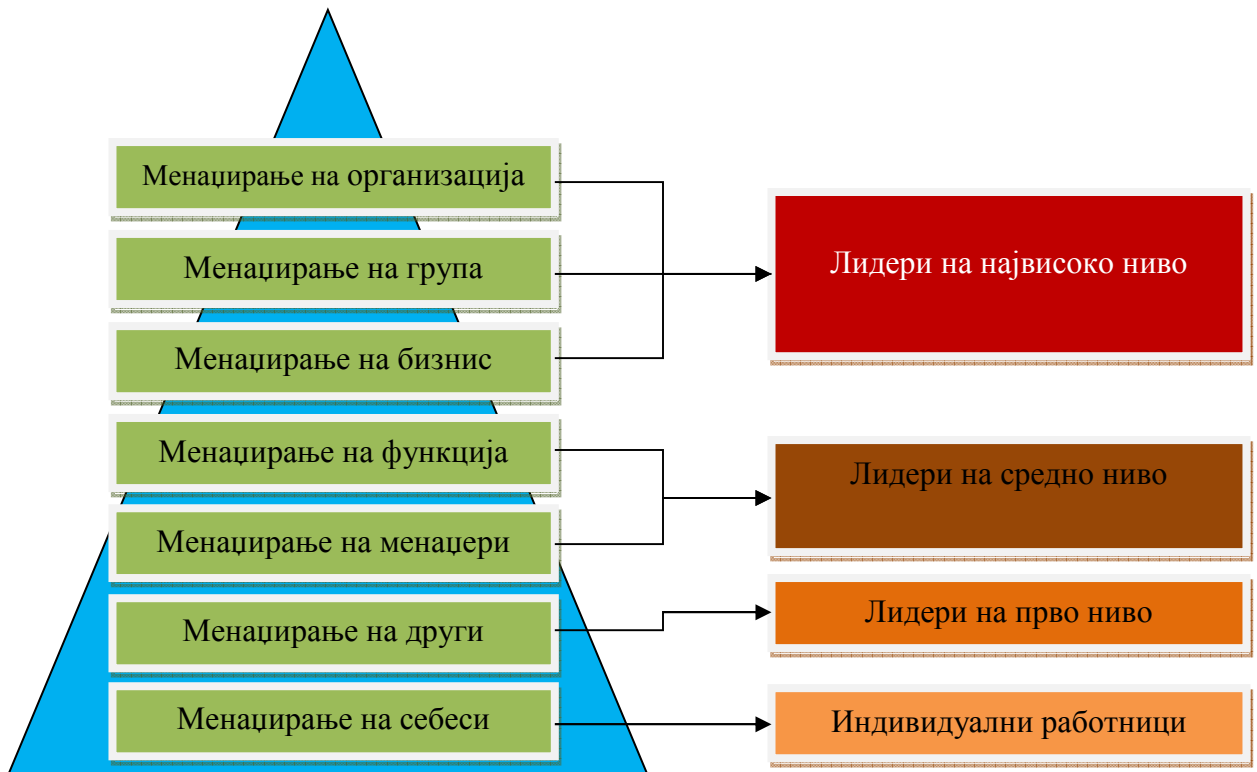
Пред да продолжиме, сепак треба да го објасниме терминот менаџер и по што тој се разликува од индивидуалните работници.

Иако постојат сличности во развојот на вработените и на менаџерите, со цел за фокусирање на оваа докторска дисертација, во делот за кариерен развој ќе навлеземе подлабоко во спецификите и финесите на кариерниот развој на менаџерите.

Кариерниот развој за нов менаџер којшто тукушто почнува да координира и раководи со мал тим во организацијата и за менаџерите на сектори, повеќе сектори или менаџери на целата организација, не може да биде идентичен.

Со цел да се објасни структурата или видовите на менаџери кои постојат во една организација, а за кои одделот за човечки ресурси или луѓе треба да подготви активности и систем за кариерен развој, ќе ја употребиме следнава класификација на нивоа на менаџмент и соодветно видови на менаџери<sup>145</sup>:

**Слика 2.15 – Нивоа на менаџмент и лидерство во една организација**



Извор: TalertView of Leadership Transitions, (March 2014), Certification Workshop, PDI Ninth House, A Korn/ferry Company,

### **2.5.10.7.1 Клучни критични точки во развојот на менаџерите**

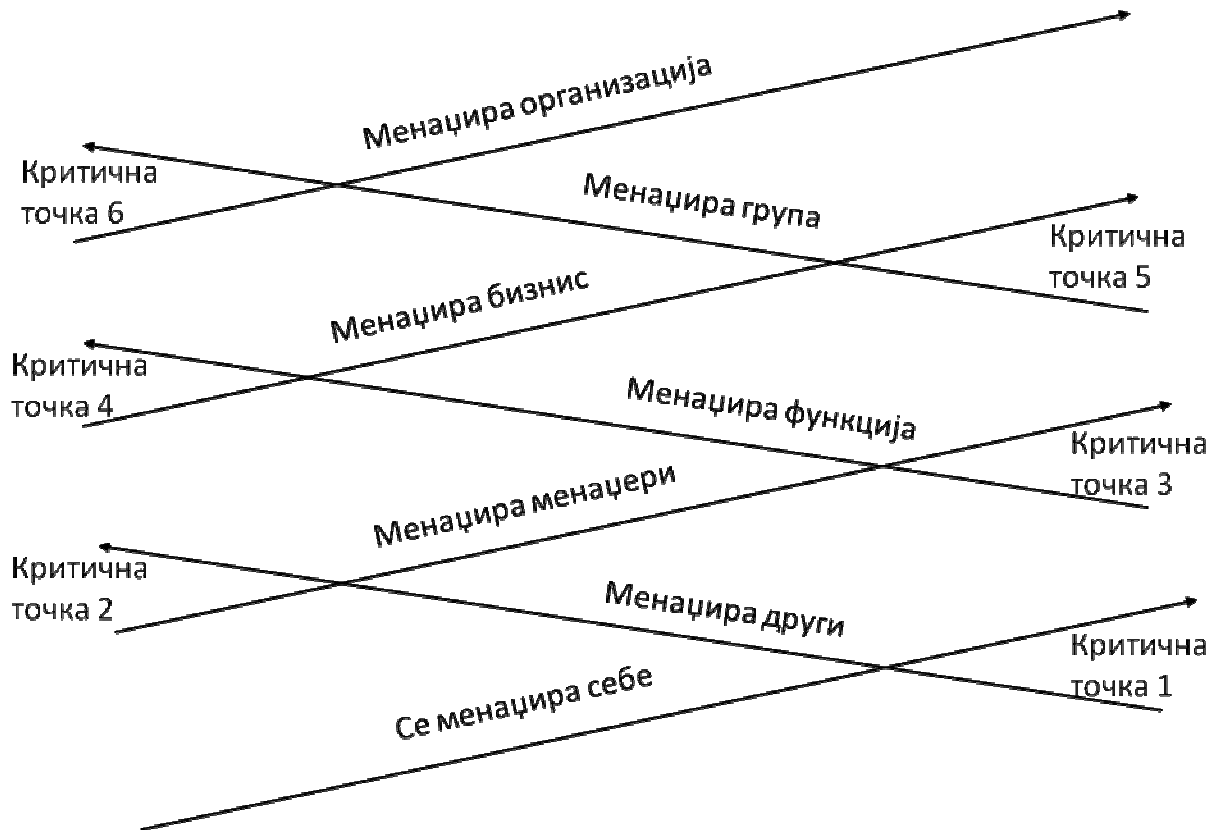
Организациите ги промовираат луѓето во менаџери или менаџерите во следното ниво на менаџери со очекување дека ги имаат знаењето и вештините за да ја завршат работата, наместо знаењето и вештини за да одработат на конкретно ниво на лидерство. Организациите најчесто претпоставуваат дека доколку некој вработен добро ја работел работата на претходното ниво, најверојатно добро ќе работат и на следното ниво. Но, превидуваат дека знаењата, вештините и способностите како и самите барања на работата на следното ниво на менаџмент се различни и соодветно на тоа на секој следен „ходник“ мора да се направи големо свртување. Овие свртувања бараат значајни промени во описот на работните места, нови вештини, временски фокус и работни вредности<sup>146</sup>.

<sup>145</sup> Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2011), *The leadership pipeline*, 2<sup>nd</sup> Edition, Jossey-Bass

<sup>146</sup> Mahler, Walter Robert; Wrightnour, William F. (1973), *Executive continuity: how to build and retain an effective management team*, Dow Jones-Irvin



Слика 2.16 - Клучни „критични точки“ во развојот на менаџерската кариера



Извор: Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2011), *The leadership pipeline*, 2<sup>nd</sup> Edition, Jossey-Bass, стр. 8

Разбирањето на барањата и маните на секоја од овие критични точки е круцијално, не само за самите менаџери или лидери туку и за нивните претпоставени и подредени. Со разбирањето на овој модел, претпоставените ќе прават подобар коучинг и ќе бараат соодветна одговорност, а подредените можат да дадат поголема поддршка кога ќе ги разберат предизвиците со кои се соочуваат нивните претпоставени.

Секоја критична точка бара луѓето т.е. менаџерите да прифатат и да применат нов начин на менаџирање и водење и да го остават стариот начин на менаџирање и водење во следниве три области<sup>147</sup>:

- Потребни вештини – нови способности што треба да се стекнат за да се извршуваат новите задолженија успешно;
- Временска посветеност – нови временски очекувања кои одлучуваат како ќе се работи;
- Работни вредности – она во што веруваат луѓето е важно и соодветно и станува фокус на нивната работа.

<sup>147</sup> Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2011), *The leadership pipeline*, 2<sup>nd</sup> Edition, Jossey-Bass, стр. 8

Од аспект на развој на кариерата на менаџерите во организациите, без оглед дали е непрофитна или профитна организација, прво треба да ги разбереме нивоата на можна промоција за да можеме да го планираме, спроведуваме и да го следиме развојот во кариерата на еден менаџер.

Според авторот на оваа докторска дисертација, постои уште едно предниво што треба да се додаде на моделот со 6 нивоа на Чаран, Дротер и Ноел (Charan, Drotter & Noel), а тоа е нивото кога индивидуалниот работник не е ниту само индивидуален работник ниту само менаџер. Ова ниво постои особено во микро, малите и средните организации и во организациите кои се во рана фаза на своето постоење.

Според тоа, постојат 7 моменти на промоција во животниот циклус на еден професионален менаџер:

- Промоција 1 – од менаџирање себеси кон координирање на други (тим лидери, проектни лидери, шефови на смени);
- Промоција 2 – од менаџирање на себеси кон менаџирање на други;
- Промоција 3 – од менаџирање други кон менаџирање на менаџери;
- Промоција 4 – од менаџирање менаџери кон менаџирање на функција;
- Промоција 5 – од менаџирање на функција кон менаџирање на повеќе функции или (не)профитен центар;
- Промоција 6 – од менаџирање на (не)профитни центри кон менаџирање на групација;
- Промоција 7 – од менаџирање на групација кон менаџирање на организација (CEO).

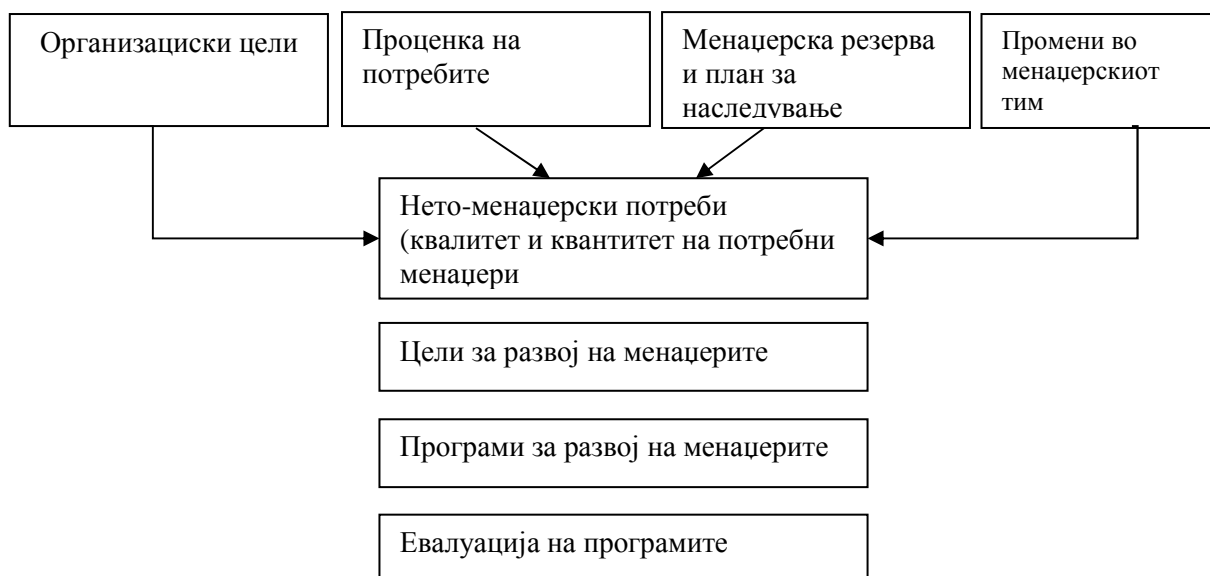
#### ***2.5.10.7.2 Процесот за развој на менаџери***

Освен обучувањето на новите и постоечките вработени, секоја организација мора да инвестира во развојот на способностите на својот менаџерски тим што ги вклучува менаџерите на прво ниво, менаџерите на средно ниво и извршните менаџери. Развивањето и имплементирањето на програми, за да се подобри менаџерската ефикасност, е една од главните одговорности на одделот за луѓе или човечки ресурси.

**Развивањето на менаџери** се фокусира на развивањето на искуството, ставовите и вештините потребни за да се биде ефективен менаџер, и за да биде успешно, развивањето на менаџерите мора да има поддршка од врвниот менаџмент.

Како што е наведено во сликата подолу, развивањето на менаџерите треба да биде дизајнирано, спроведено и евалуирано според:

**Слика 2.17** Процесот на развој на менаџери



Извор: Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), Human Resource Management, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, стр. 211

### **2.5.10.7.3** Целите на организацијата

Овие цели играат важна улога во насоката за организациските потреби од менаџерите. Ако организацијата расте, логично е дека треба да се планираат нови менаџери на сите нивоа. Ако организацијата е со лимитиран раст, може да се потребни малку нови менаџери, но вештините на сегашниот менаџерски тим треба да се надградат.

### **2.5.10.7.4** Резерва на менаџери и план на наследување

Овие алатки ја прикажуваат сегашната состојба и можноста за заменување на постоечките менаџери со менаџери или вработени во организацијата. **Резервата на менаџери**, како што е прикажано на Сликата 2.16, најчесто вклучува информации како што се сегашната позиција, должина на работење во организацијата, кога треба да се пензионира, образование, кои позиции може да ги наследи, анализи на успехот од работењето, итн. „Резервата на менаџери“ може да се користи за:

- Пополнување на слободни менаџерски позиции кои однадеж се испразниле (како на пример, со оставки);

- ☑ За да се планираат развојните потреби и активности на индивидуални менаџери, како дел од развојот на вработените во целата организација;
- ☑ За да се имплементира **планирана замена на менаџерите**. Како дел од управувањето со талентите и развојот на вработените и менаџерите, се појавува и планираната замена на менаџерите, а тоа е процес на утврдување на долгорочен план за редовно заменување на менаџерските и други клучни позиции во организацијата. Планираната замена на менаџерите се спроведува преку две координирани активности:
  - Развивање на **менаџерски шема или план за наследување** (management succession plan или replacement chart/schedule), која ги евидентира потенцијалните наследници за секој менаџер во организацијата и најчесто се презентира во форм на организациска шема во која може, исто така, да се вклучат информации како што се должина на работење во организацијата, плата, минатите анализи за успешност на работењето, итн. Овие шеми, слично како шемите за замена во спортот, ги покажуваат „резервните играчи“ на секоја позиција и ги посочуваат позициите кои во моментот немаат оспособена и развиена замена.
  - Проценка на способностите и интересите на сегашните менаџери – за кои ќе зборуваме подолу.

Улогата на одделот за луѓе, во процесот на креирање на резерва на менаџери и план за наследување, се состои во следниве елементи<sup>148</sup>:

- ☑ Утврдување на потребите за развој на вработените и на менаџерите;
- ☑ Помош на директорите и на менаџерите во утврдување на потребите од нови работни вештини;
- ☑ Идентификување (маркирање) на вработени и менаџери кои можат да ги пополнат идните позиции;
- ☑ Информирање на вработените со потенцијал и менаџерите, за планираната замена на менаџерите;
- ☑ Помош во следење и редовна надградба на планот за наследување.

Резервата на менаџери и менаџерските планови за наследување најчесто се доверливи, компјутеризирани и се достапни само на врвниот менаџмент и треба да бидат усогласени со плановите за развој на организацијата и кариерните планови на менаџерите и на вработените со потенцијал за раст.

---

<sup>148</sup> Fegley, Shawn (2006), “2006 Succession Planning Survey Report”, *SHRM, Research Quarterly*, втор квартал 2006, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

**Слика 2.18 - Преглед за „резерва на менаџери“**

„Резерва на менаџери“									
Р. б.	Име и презиме	Сегашна позиција	Стаж во организацијата	Возраст	Год. на пензионирање	Образование	Може да го/ја наследи	Може да биде наследен од	Анализа на работење

Извор: Shawn fegley, “2006 Succession Planning Survey Report”, *SHRM, Research Quarterly*, втор квартал 2006, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

#### **2.5.10.7.5 Замена на кадар во мали, средни и фамилијарни организации**

Планирањето на замена за кадарот може да биде особено важно за малите и за средни организации иако многу анализи покажуваат дека токму овие организации имаат многу мал број на формални планови за наследување<sup>149</sup>. Во една студија, повеќе од половина од испитаниците посочиле дека недостатокот на планираната замена на менаџментот претставува најголема закана со која се соочуваат малите бизниси<sup>150</sup>. Тоа што е дефинитивно специфика на профитниот сектор, фамилијарните бизниси имаат поголем број членови на потесното и поширокото семејство вклучени во работењето на организацијата, но после третата или четвртата генерација на членови на семејството, повеќе не сакаат да бидат вработени или поинаку вклучени освен како сопственици, врвни менаџери или како членови на одборот на директори на бизнисот. Ова е дефинитивно една голема разлика во однос на непрофитните организации каде што „наследувањето“ на организацијата од фамилијата е многу ретко, освен во непрофитните организации формирани од самите фамилии, како што се на познатите светски бизнисмени, на пример, Фондацијата на Бил Гејтс.

Најголем дел од фамилијарните и малите и средни организации можат да имаат голема корист од планираната замена на менаџерите без оглед дали планираат тоа да го направат на член од фамилијата или на надворешни членови. Дефинирањето на потребите за развој на наследникот или наследниците може да помогне да се избегнат можни проблеми, како за организацијата така и за семејството. Според една

<sup>149</sup> Ip, Barry; Jacobs, Gabriel (2006), Business Succession Planning: A Review of the Evidence, *Journal of Small Businesses and Enterprise Development*, 13, 2006, стр. 326

<sup>150</sup> Lee, Khai Sheang; at al, (2003), Family Business Succession: Appropriate Risk and Choice of Successor, *Academy of Management Review*, 28, 2003, стр. 657-666

анкета во Австралија<sup>151</sup>, речиси една третина од извршните директори немале утврдено наследници и соодветно план за наследување во случај на пензионирање или лични причини, а овие резултати може да се очекува дека важат и за многу од развиените земји, а во земјите во развој може да се очекува и помал процент на утврдени планови за наследување.

Во рамките на дефинирање на процесот на планирана замена на менаџерите, треба да се земат предвид следниве компоненти:

- Да се развие од внатре или да се купи менаџмент?** Многу организации различно пристапуваат кон оваа дилема, а некои организации, кога станува збор за технички и професионален кадар, преферираат купување поради нивото на веќе постоечките вештини, а не се избираат поединци од внатре кои имаат потенцијал да научат или имаат соодветно однесување<sup>152</sup>. Секако, вештините се само дел од потребните елементи заедно со вредностите и прифаќањето на организациската култура каде што најчесто настанува проблемот, бидејќи тие не можат лесно да се предвидат во процесот на селекција. Во некои индустрии каде што има дефицитарен кадар или висока конкуренција, купувањето од надвор може да биде отежнато и несоодветно.
- Кои се потребните вештини за наследување на една позиција или организација?** Може да се каже дека се потребни следниве вештини за ефикасно наследување, а кои се малку пошироки од типично менаџерските способности:
  - Способности за односи со клиенти;
  - Вештини за водење;
  - Менаџерски способности;
  - Вклученост во заедницата;
  - Надворешни контакти.
- Да се избегнат најчестите грешки во процесот на планирање на наследувањето, како што се<sup>153</sup>:**
  - Преголем фокус на главниот извршен директор (CEO) наместо вклучување на менаџери на средно и пониско ниво и останатиот клучен неменаџерски персонал;
  - Задоцнет почеток – кога веќе се појавиле слободни места и позиции;
  - Лошо поврзување со целите на организацијата и стратегијата;

---

<sup>151</sup> Heaney, Claire (2005), "Families Fail Future Planning", *Pert Sunday Times*, август 28, стр. 1

<sup>152</sup> Henriques, Carol (2005), "Build or Buy", *Workspan*, август, стр. 24

<sup>153</sup> Conway, Cy Charney, Conway, Kathy, (2005), "Ten Ways to Take the 'Success' Out of Succession Planning", *Workforce Management*, фебруари 2, 2005 <http://www.workforce.com/articles/10-ways-to-take-the-success-out-of-succession-planning>

- Дозволување главниот извршен директор да го насочуваат планирањето и да ги носат сите одлуки за планирана замена;
- Барање само на внатрешни кандидати за наследување на позициите.

Во одредени регулирани индустрии како банкарската – регулаторите бараат овие организации да имаат изготвени планови за наследување во врвниот менаџмент.

#### **2.5.10.7.6 Потребите на самите менаџери кои треба да се развиваат**

Потребата за ефективен менаџерски тим е неопходност на секоја организација, голема или мала, и таа може да се задоволи со добро организирана програма за развој на менаџер, за која е потребно да се одредат конкретните потреби за развој. Проценката на потребите е систематска анализа на конкретните активности за развој на менаџерите што произлегуваат од вкупните потреби на организацијата и индивидуалните потреби на менаџерите.

**Табела 2.21 - Методи за проценка на потребите за развој**

Методи за проценка на потребите за развој	
1. Центри за проценка.	7. Анализа на потребните компетенции.
2. Тестови.	8. Анализа на успешноста од работењето.
3. Стандарди за споредување.	9. Анализа според нивото во менаџерската хиерархија.
4. Анализа 360 степени.	
5. Потребни за обука.	
6. Анализа на работни задачи.	

Извор: Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Human Resource Management, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company, 2004, стр. 211

Методите коишто можат да се користат за проценка на потребите се:

- ☑ **Центри за проценка** – за кое веќе зборувавме во Делот 2.5.3.7 Центри за проценување;
- ☑ **Психолошко тестирање** - за кое, исто така, веќе зборувавме во Делот 2.5.3.6 Тестови;
- ☑ **Стандарди за споредување (benchmarks)** – инструмент кој ги мери важните фактори за успешност на менаџерите, а кои се засновани на три клучни категории активности – односот кон подредените, обезбедување на потребните ресурси и креирање на попродуктивна работна атмосфера<sup>154</sup>.

<sup>154</sup> Прилагодено според McCauley, C.D. Lombardo, M.M., (1990), “Benchmarks: An Instrument for Diagnosing Managerial Strengths and Weaknesses”, K.E. Clark, M.B. Clark, *Measures of Leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America, стр. 535-545.

Табела 2.22 – Стандарди за споредување

<b>Стандарди за споредување</b>	
<b>Креативност</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Размислува стратегиски.</li> <li>✓ Флексибилно решава проблеми.</li> <li>✓ Ефикасно работи со врвниот менаџмент.</li> </ul>
<b>Фокусираност</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Упорен.</li> <li>✓ Фокусиран дури и кога има несовладливи пречки.</li> </ul>
<b>Брзина на учење</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Брзо усвојува нови знаења.</li> <li>✓ Применува нови вештини.</li> <li>✓ Ги адаптира вредностите според нивото на менаџмент.</li> </ul>
<b>Изградба и одржување на социјални односи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Брзо креира добри релации со колеги и трети лица.</li> <li>✓ Ги одржува и ги развива релациите.</li> </ul>
<b>Водење на подредените</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Делегира авторитет.</li> <li>✓ Делегира за развој.</li> <li>✓ Дава шанса на подредените.</li> <li>✓ Постапува фер со подредените.</li> </ul>
<b>Сочувствување</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Покажува интерес за другите луѓе.</li> <li>✓ Има чувство за потребите на своите подредени.</li> </ul>
<b>Отвореност и топлина</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чесен.</li> <li>✓ Постојан во однесувањето.</li> </ul>
<b>Креира позитивна атмосфера</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Креира работна атмосфера којашто ги охрабрува и ги поттикнува вработените да се развиваат.</li> </ul>
<b>Соочување со проблематични вработени</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Делува одлучно и фер во однос на проблематичните вработени.</li> <li>✓ Активно ги следи и ги советува проблематичните вработени.</li> </ul>
<b>Тимска ориентација</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ги остварува целите преку водење на другите.</li> </ul>
<b>Рамнотежа помеѓу приватниот живот и работата</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ги балансира работните приоритети и приватниот живот.</li> </ul>



	✓ Не запоставува тоа што е важно.
<b>Способност за одлучување</b>	✓ Има систем за носење на одлуки. ✓ Претпочита брза акција.
<b>Самосвест</b>	✓ Реално се гледа и доживува себеси. ✓ Свесен за своите силни и слаби страни. ✓ Желба постојано да работи на својот личен и на професионален развој.
<b>Вработува талентирани луѓе</b>	✓ Знае да регрутира и да селектира талентирани луѓе во својот тим.
<b>Внесува добра атмосфера</b>	✓ Показува топлина. ✓ Духовит.
<b>Флексибилно однесување</b>	✓ Може да се однесува на различни, често спротивни начини како што налага ситуацијата.

Извор: Прилагодено според McCauley, C.D. Lombardo, M.M., 1990, "Benchmarks: An Instrument for Diagnosing Managerial Strengths and Weaknesses", K.E. Clark, M.B. Clark, Measures of Leadership, West Orange, NJ: Leadership Library of America, стр. 535-545

- ☑ **Анализа од 360 степени** која прави споредба, како менаџерот самиот се анализира и се гледа себеси, со тоа како го перципираат и го доживуваат за клучните менаџерски одговорности и области подредените, претпоставениот, колегите на исто ниво и клиентите. Извештајот што се добива прави убава споредба и ги покажува областите каде што постои поклопување и разлики помеѓу сопственото мислење и мислењето на другите – што претставува основа за понатамошниот менаџерски развој.
- ☑ **Истражување за потребите за обука** - за кои зборувавме во Делот 2.5.6.1.4  
Анализа на потребите за и од обуката, а овде ќе дополниме само специфики при анализа на потребите за обука за менаџерите со оглед дека оваа анализа се фокусира на потребното знаењето и вештините за да се извршува менаџерската работа.
- ☑ **Анализа на потребните компетенции** –ги испитуваат компетенциите потребни за извршување на менаџерската работа, за кое повеќе зборувавме во Делот за 2.5.1 Анализа на работното место.
- ☑ **Анализа на работните задачи** – се фокусира на работните задачи и активности потребни за да се извршува работата успешно.

- ☑ **Анализа на успешноста на работењето** – ги анализира барањата за успешно извршување на работата, за кое подетално зборуваме во Делот 2.5.8 Анализа на успешноста од работењето на менаџери и вработени во НПО.

#### ***2.5.10.7.7 Предвидените промени во организацискиот менаџерски тим***

Некои промени во менаџерскиот тим може релативно лесно да се предвидат (пензионирање, трансфери и промоции, според потребите на организациите), а некои не (смрт, откази, отпуштања), но во секој случај, при ваквите ситуации, се користат „резервата“ на менаџери и планот на наследување.

Кога сите овие четири аспекти ќе бидат споени се добиваат нето-менаџерските потреби, односно квалитетот и квантитетот на менаџерите во една организација.

#### ***2.5.10.7.8 Поставување цели за развој на менаџерите***

После дефинирањето на потребите за развој на менаџерите на организацијата, следи поставување на цели за севкупната и индивидуалната програма за развој на менаџери. Како и кај поставувањето на целите за обуките, кои беа поделени во три општи категории – цели за оние што ја креираат обуката, цели на организацијата и одделот и цели за личниот развој и успешноста во работењето, и во случајот на програми за развој на менаџерите, може да се користи истата категоризација:

- ☑ Цели на креаторите на програмата – во кои можат да се постават цели за бројот на менаџери што ќе бидат опфатени, саати поминати во обука и развој, трошоци за учесник, времето кое е потребно за менаџерите да го постигнат посакуваното ниво на знаење, принципите, фактите и концептите што треба да се научат во програмата за развој на менаџери.
- ☑ Организациските и секторските цели - кое ќе биде влијанието на програмата за развој на менаџерите врз резултатите на организацијата и одделот како што се намалено отсуство, заминувања на клучни вработени, намалени трошоци, зголемена продуктивност, целите кои треба да се постигнат за подобрување во однесувањето и ставовите на менаџерите како и влијанието врз личниот развој на менаџерите.
- ☑ Целите за индивидуалниот развој – се фокусираат на дефинирање на конкретните вештини, искуства, концепти и ставови што треба да се подобрат кај секој менаџер одделно.

### 2.5.10.7.9 Методи за менаџерски развој

При дефинирањето и дизајнирањето на методите за менаџерски развој, треба да се земат предвид и принципите за учење што ги дискутиравме во Делот 2.5.6.1.6 Дизајнирање на обуки и принципи на учење, и кои подеднакво важат и за програмите за развој на менаџерите.

Табела 2.23 – Методи за развој на менаџери

Методи за развој на менаџери	
На работно место	Надвор од работно место
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Искуство.</li><li>○ Интерни обуки.</li><li>○ Позиција „асистент на“ или позиции за учење.</li><li>○ Коучинг.</li><li>○ Менторство и обратно менторство.</li><li>○ Ротирање на работно место.</li><li>○ Специјални проекти или комисији.</li><li>○ Проширување на работното место.</li><li>○ Унапредување или збогатување на работното место.</li><li>○ Привремено ангажирање во други организации.</li><li>○ Моделирање на менаџментот.</li><li>○ Задачи што „растегнуваат“ (Stretch Assignments).</li><li>○ 360 степени повратни информации.</li><li>○ Учење преку акција (action learning).</li><li>○ Интерни лидерски академии.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Предменаџерски обуки (менаџери на други).</li><li>○ Менаџерски обуки (менаџери на менаџери и функционални менаџери).</li><li>○ Предавања.</li><li>○ Примери на случаи.</li><li>○ Размена на искуства.</li><li>○ Играње на улоги.</li><li>○ Техниката на дојдовна пошта.</li><li>○ Програмирани инструкции.</li><li>○ Менаџерски игри.</li><li>○ Универзитетски и професионални семинари.</li><li>○ Менаџерски клубови.</li><li>○ Градење на тимови (Team Buildings).</li><li>○ Платени и неплатени одмори.</li><li>○ Едукација за директори и врвни менаџери.</li><li>○ Нетворкинг - градење на мрежи.</li></ul>

Извор: сопствено истражување

### 2.5.10.7.9.1 Методи за развој на менаџери на работното место

Организациите најчесто користат една или комбинација на следниве методи за развој на менаџерите на самото работно место:

☑ **Искуство** – се користи во многу организации и се заснова на тоа што одреден вработен или менаџер да е унапреден во менаџерска позиција и се очекува самостојно да учи и се развива преку дневното извршување на работните задачи. Предноста на овој метод е дека лицето што е промовирано во обидот успешно да ја извршува менаџерската работа може да ја препознае потребата од менаџерски развој и да побара начини за да ја задоволи таа потреба. Од друга страна, пак, лицата кои ќе бидат оставени да го учат менаџментот, само преку искуство, можат да направат сериозни проблеми преку грешките што ќе ги прават, при што истовремено е навистина фрустрирачки некој да се обиде да менаџира без потребната едукација и знаење. Сериозните недостатоци на овој метод можат да бидат надминати доколку овој метод се комбинира со неколку од останатите развојни методи. Мккаули, Истман и Охлот, ги наведуваат следниве барања на работата и искуството што го стекнале менаџерите при совладување на тие барања за работата<sup>155</sup>:

○ **Прилагодување на нова позиција**

- Преземање на нови одговорности – различни, поголеми и пошироки обврски во споредба со претходните;
- Самодоказување – напорна работа за да се избори за авторитет, почит и да биде пример за другите.

○ **Воведување на промени**

- Дефинирање на нов, подобар начин на работење - преку воведување новини во работењето, нови практики, процедури, реинженирање на процесите, работните места како одговор на промените во опкружувањето;
- Решавање на наследени проблеми – решавање на наследените предизвици и проблеми од претходниот менаџер во соработката со други сектори и функции во организацијата или во менаџирањето на вработените со потпросечни резултати;
- Носење на одлуки за намалување на трошоците и рационализација – со цел да се зголеми фокусот, ефикасноста и да се оптимализира бројот на

---

<sup>155</sup> Адаптирано според McCauley, C.D., Eastman L.J., Ohlott J., (1995), "Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments", *Human Resource Management*, Vol. 84, 1995, стр 93-115

вработени што може да доведе и до одлуки за отпуштање на вработени или менаџери;

- Решавање на проблеми со вработените - кои имаат несоодветно искуство, лоши резултати, лошо однесување или покажуваат отпор на промените.

○ **Применување на зголемена одговорност во практиката**

- Вложување на голем напор за да се постигне видлив успех – за да се постигнат кратките рокови, да се исполнат очекувањата на повисокиот менаџмент и да се преземе одговорност за донесените одлуки;
- Управување со различни сегменти од работата на организацијата – на повисоките нивоа на менаџментот, обемот и комплексноста на менаџерската работа е широка, поради водење на различни функции, сектори, производи, клучни клиенти и партнери, (не)профитни центри, клучни донатори и финансиери, итн.
- Справување со преобемна работа – бара вложување на многу време и енергија за да се постигнат личните и организациските цели;
- Менаџирање на надворешните притисоци – на повисоките нивоа на менаџментот, станува важно да се зема предвид и соодветно да се реагира на екстерните фактори како синдикати, нови законски промени, барања на локалната заедница, медиумите, итн.

○ **Градење релации со другите без оглед на формалниот авторитет**

- Влијание врз другите без потпирање на формалниот авторитет – менаџерската работа опфаќа континуирано влијание врз колегите на исто ниво задолжени за други оддели, сектори или функции, надредениот или повисокиот менаџмент, други лица врз кои менаџерот нема формален авторитет.

○ **Решавање на пречки**

- Отежнати услови за работа – намалени финансии, влошена наплата, економска криза и други фактори ја отежнуваат работата и бараат соодветни реакции;
- Нефокусираност и недавање поддршка на врвниот менаџмент - при што менаџерот мора да функционира без каква било поддршка, насока или правец за активност или ресурси за нови и развојни проекти;
- Недостаток на социјална поддршка – особено во периодот на промени, менаџерот не добива поддршка или охрабрување од колегите и средината и чувствуваат силен социјален притисок;

- Проблематичен директен претпоставен – разлика во стилите и начинот на работа меѓу менаџерот и претпоставениот или недостатоци на претпоставениот што ја отежнуваат работата на менаџерот.
- **Интерни обуки** – поопширно ги обработивме во Делот 2.5.6 Развивање преку обуки, менторство и коучинг.
- **Позиции за учење или позиција „асистент на“** – се користи за развивање на способности за одредена индивидуа да работи на конкретно работно место преку спојување на таа индивидуа со најдобрите менаџери со кои можеби не би имале можност да работат и да учат. Најчесто овие работни места имаат титула асистент на менаџерот, административен асистент, асистент на „тој и тој“ менаџер. Предноста на ваквите работни позиции за учење е што наследникот ја разбира целта на обуката и може да учи во реална и практична средина без притоа да бидат одговорни за сработените резултати. Дел од негативните страни на овој метод се дека наследникот ќе ги научи и добрите и лошите работи и дека доколку се прават подолг период можат да бидат скапи. Најчесто овој метод се комбинира со некои од другите методи.
- **Коучинг** - поопширно е објаснет во Делот 2.5.6 Развивање преку обуки, менторство и коучинг.
- **Менторство** - поопширно е објаснето во Делот 2.5.6 Развивање преку обуки, менторство и коучинг. Постои еден друг тренд што се појавува во последните години, а тоа е т.н. **обратно менторство** – кога помлади и помалку искусни вработени и менаџери, што ја познаваат новата технологија, навиките, трендовите и културата на новата генерација се ментори на поискусни и повозрасни менаџери на високи позиции. Помладите добиваат пристап до мудроста, искуството и организациската култура на поискусните менаџери додека повозрасните учат за генерациските разлики, маркетиншки идеи и како новите технологии влијаат врз клиентите.
- **Ротирање на работно место** – за разлика од позициите за учење, коучингот и искуството каде што менаџерот добива обуки и развој за конкретна работа, кај ротацијата менаџерот оди од една на друга работа во организацијата, останувајќи на секоја позиција од 6 месеци до 1 година, со цел менаџерот да добие пошироко искуство преку изложеноста на многу други области од работењето на организацијата. Иако поголемите организации оваа техника ја користат за развој на младите студенти кои само што го завршиле своето образование, оваа техника се користи и кај менаџерите во развој. Предноста на оваа техника, во менаџерскиот развој, е што е практична и им овозможува на менаџерите да видат како принципите на менаџментот може

да се применат во различни средини и сегменти од работењето и истовремено ги запознава со целокупната активност на организацијата. Кога ротацијата правилно ќе се организира и спроведе, помага во задржување на менаџерите, ги прави посестрани, ги зацврстува нивните вештини и ја намалува едноличноста. Некои од недостатоците на ротирањето е што најчесто на лицето што се ротира му/и се даваат базични или рутински задолженија. Тенденцијата е да се остави менаџерот којшто ротира подолго отколку што е потребно, како и високата цена поради потребното време да се запознае менаџерот што ротира со различните луѓе и техники на работа во новото одделение или сектор.

- **Специјални проекти или комисии** –помагаат на менаџерите да научат нешто ново за некоја нова тема или област што ќе ги поттикне да истражат, проучат, прочитаат нешто поврзано со работата на организацијата и со трендовите или најдобрите практики во таа област за да се реализира успешно одреден важен проект за организацијата. Целта на овие специјални проекти е да овозможат простор за развој на менаџерите, а не само дополнителна работа. Менаџерите преку работа на конкретни проекти учат за проектниот менаџмент, што е составен дел од менаџерските способности и вештини, и работат со луѓе од различни сектори, оддели и од различни нивоа – од индивидуални вработени до врвниот менаџмент кој може да биде дел од тимот што го води менаџерот на кого му/и доверен да води специјален проект. Учеството во комисии вклучува работа во редовни или **ад-хок** комисии или тимови што ги формира организацијата за одредена област, така што менаџерот работи на редовно алоцираните задачи на комисијата и паралелно стекнува нови искуства, учи преку активностите на комисијата и развива способност да работи со други.
- **Проширување на работното место** – е зголемување на опсегот на работното место преку зголемување на бројот на различните задачи што треба да се извршат. Клучниот фокус тука е на додавањето што различни задачи, а не повеќе од истата задача.
- **Унапредување или збогатување на работното место**, означува зголемување на значењето на работното место преку додавање нови овластувања, односно делегирање на зголемени одговорности за планирање, организирање, контролирање или анализа на работата на одредено работно место. Начесто, при збогатувањето на работното место, се бараат нови или значајно посилни вештини и одговорности, се додава независност и разновидност и можност за побрз личен развој. Збогатувањето на работното место е еден од првите

чекори кон придвижување на еден вработен кон менаџерска позиција, во случајов кон менаџерска позиција од ниско ниво – координатор или водач на смена. Подолу се дадени неколку примери за збогатување на работното место:

- Делегирање на одговорност за планирање и за контролирање на одредена задача или процес;
  - Делегирање на поголема слобода или авторитет за вршење на работата;
  - Намалување на контролата со цел за зголемување на одговорноста;
  - Делегирање на задачи и активности кои се нови во кои вработениот досега бил минимално, малку или воопшто не бил вклучен за да стекне нови знаења, вештини и способности;
  - Водење на проекти или тимови за одредени теми или области;
  - Давање на повратни информации кон вработените коишто се дел од тимот што го координира.
- **Привремено ангажирање во други организации** – се однесува на однапред планирано и дозволено привремено вработување на одредени менаџери во други организации, за да се стекнат со нови искуства и вештини. Слично на ова е и можноста две организации што тесно соработуваат да направат размена на менаџерите заради нови вештини, подобро разбирање на организацијата и продлабочување на соработката.
- **Моделирање на однесувањето на менаџментот** – се заснова на концептот дека луѓето природно учат од однесувањето на другите луѓе, како што децата учат за однесувањето од родителите и од другите деца. Менаџерите имаат тенденција да менаџираат онака како што биле менаџирани, односно го моделираат своето однесување преку копирање на однесувањето од некој друг. Моделирањето на однесувањето вклучува идентификување на конкретни проблеми во интеракцијата на помладите менаџери, како на пример да се биде прифатен, да се надмине отпорот кон промени, мотивирање на вработените, доцнење или бавност, итн. Чекорите во моделирањето на однесувањето се:
- Филмувана или фактичка презентација на одредена вештина потребна за надминување на одреден проблем што е тема на моделирање;
  - Вежбање за решавање на проблемот преку играње на улоги на секој менаџер;
  - Повторување и зајакнување на правилно однесување за решавање на проблемот при вежбањето;
  - Дефинирање и вежбање што не треба да се прави во иста таква ситуација;



- Планирање на секој менаџер во развој - како да ја примени новата вештина на работното место.
- **Задачи кои „растегнуваат“ (Stretch Assignments)** – се слични како специјалните проекти и ротацијата и имаат за цел да ги стават менаџерите и идните менаџери со потенцијал под „лупа“ и да ги изложат на нови области и функции од работењето со што тие стекнуваат многу вредни искуства преку работа со голем број извршни менаџери и колеги, а во исто време се прави дијагноза на потенцијалот на менаџерите што се земаат предвид при одлуките за наследување.
- **360 степени повратни информации** – иако е една од методите за проценка на потребите на менаџерите, во исто време претставува и одлична основа за развој на менаџерите, бидејќи ги известува за потребата да променат одредено однесување или навики или менаџерски техники, алатки и стилови.
- **Учење преку акција (action learning)** – исто така е развој преку проекти, но со фокус на сегашни клучни организациски предизвици што бараат вклучување на мултифункционални тимови на менаџери со висок потенцијал.
- **Интерни лидерски академии** – многу организации креираат свои комплексни програми за развој на менаџери со висок потенцијал при што ги соочуваат пред клучните организациски засегнати страни најчесто составени од учење преку акција и проекти и работилници водени од страна на врвниот менаџмент, членови на управните и надзорните одбори, самите учесници во академијата и оние кои веќе ја поминале академијата.

#### ***2.5.10.7.9.2 Методи за развој на менаџери надвор од работното место***

Организациите најчесто користат една или комбинација на следниве методи за развој на менаџерите надвор од работното место:

- **Менаџерски обуки** - поопширно ги обработивме во Делот 2.5.6 Развивање преку обуки, менторство и коучинг. Сепак, обуките за менаџерите треба да се прилагодат според нивото на менаџерската позиција, како што тоа го предлагаат Дротер и Шаран и да се разграничат обуките за оние кои првпат стануваат менаџери – т.н. линиски или менаџери на прво ниво од оние за менаџери на менаџери – тие што напредуваат во менаџерската кариера и со оние што менаџираат сектори, (не)профитни центри, повеќе (не)профитни центри и особено оние за врвните менаџери на ниво на целата организација.

Исто така, овие обуки треба да го земат предвид и животниот циклус на организацијата, бидејќи тој влијае на улогата и на фазата во развојот на сопственикот/основачот на организацијата како врвен менаџер на организацијата.

- **Предменаџерски обуки** – обуки за индивидуални придонесувачи што треба да станат менаџери за прв пат и се фокусираат да ги подготват идните нови менаџери за новата реалност и новите вештини и искуства кои им се потребни како резултат на промената на работното место и промената на професијата во менаџер. Најчестите предизвици и пречки со кои се соочуваат менаџерите на првото ниво се:
  - Менувањето на своето својство во организацијата;
  - Менувањето на професијата;
  - Потребата да се има одговорност за носење на одлуки;
  - Средба со нови колеги и вработени;
  - Промена во одговорностите;
  - Влијание врз други;
  - Решавање на лоши ситуации;
  - Работа со нов надреден кој може да е со специфичен став и карактер;
  - Работа со незадоволни клиенти (кои бараат да се видат со шефот);
  - Колеги кои не даваат поддршка, па дури и се љубоморни.

Лекциите што треба да ги научат менаџерите на ова ниво се:

- Преземање на одговорност;
  - Поставување на цели;
  - Успешно справување со секаков тип на колеги и клиенти;
  - Разбирање што сфаќа успешно менаџерско однесување,
  - Соодветен карактер и енергија за менаџирање на хаосот и балансот меѓу работата и приватниот живот;
  - Самосвест - како однесувањето влијае врз другите.
- **Обуки преку интернет** - поопширно ги обработивме во Делот 2.5.6 Развивање преку обуки, менторство и коучинг.
  - **Предавања** - поопширно ги обработивме во Делот 2.5.6 Развивање преку обуки, менторство и коучинг.
  - **Примери на случаи** - поопширно ги обработивме во Делот 2.5.6 Развивање преку обуки, менторство и коучинг.
  - **Размена на искуства со други менаџери** – формат на настан во кои менаџери говорници ги споделуваат своите животни и менаџерски искуства и

научени лекции со група на други менаџери кои може да се на исто или пониско ниво, со цел за размена на искуства - што функционира, а што не, во нивните организации.

- **Метода на инцидент (incident method)** –на менаџерите им се дава општа слика за ситуацијата, и инструкторот дава дополнителни информации само доколку побараат вклучените менаџери, така што ги тера да пробуваат и да размислуваат многу слично како во реалните ситуации.
- **Играње на улоги** –на менаџерите им се даваат различни улоги што треба да ги одглумат во ситуација која е многу слична со реална ситуација, при што менаџерите учат преку играњето на зададените улоги како да се однесуваат во слични ситуации. Успехот на овој метод зависи од способноста на менаџерите реалистично да ги преземат и да ги одглумат улогите, а снимањето со камера овозможува прегледување и евалуација на вежбата за да се зголеми ефикасноста.
- **Техниката на дојдовна пошта (in-basket technique)** - поопширно ги обработивме во Делот 2.5.3.7 Центри за проценување.
- **Програмирани инструкции** – опфаќаат барање од менаџерите да прочитаат одредени материјали и информации за одредена тема и да одговорат на прашања поврзани со тоа што го прочитале, и доколку одговорот точно можат да се движат напред на следниот дел или ново од материјалот, а доколку одговорот погрешно од нив се бара да го прочитаат повторно материјалот и да одговорат на дополнителни прашања. Без оглед дали тоа што го читаат е во хартиена или електронска форма, оваа метода вклучува активно вежбање, постепено зголемување на степенот на комплексност преку серија нивоа, брза повратна информација и индивидуализирано темпо на учење. Програмираните инструкции најмногу се корисни за учење на конкретни податоци со зголемена употреба на мали, мобилни компјутери и т.н. „паметни“ телефони при што може да се очекува зголемено користење на оваа метода не само за менаџерските позиции туку и за развој на вработените на сите нивоа.
- **Менаџерски (организациски) игри** - поопширно ги обработивме во делот 2.5.3.7 Центри за проценување.
- **Универзитетски и професионални семинари** – многу универзитети во светот нудат курсеви поврзани или неповрзани со кредит системите во соодветната земја со цел да се потпомогнат напорите за развој на менаџерите на различни организации, при што овие курсеви варираат од основите на супервизирањето до напредни програми за врвен менаџмент. Исто така,

многу професионални организации како што се Американската асоцијација на менаџери, нудат широк опсег на програми за развој на менаџери засновани на многу од горенаведените техники.

- **Менаџерски клубови** – многу клубови на менаџери и претприемачи, како што на пример, ЦЕЕД Клубот (Центар за развој на претприемачи и менаџери), Организацијата на претприемачи (Entrepreneur Organization), организираат развојни програми за своите членови претприемачи и менаџери на различни организации, особено малите и средни организации со цел нивен понатамошен менаџерски развој.
- **Градење на тимови (Teambuildings) или авантуристичко учење** или – настани што можат да траат од еден ден до една недела, па и повеќе во кои членовите на менаџментот на една организација поминуваат заедно како тим низ различни искуства, ситуации и искушенија и најчесто се прават во природа, бидејќи таквото искуство ја зголемува самодовербата, а преку делење на ризиците и предизвиците, надвор од канцеларијата, да се подобри тимската работа и комуникациските вештини. Преку ваквите настани менаџерите подобро се запознаваат и надвор од работното место и се ставени во ситуација како тим да „преживеат“ или да победат во одредена игра или патешествие, што ги зближува и учи на соработка, размена на искуства, поддржување, лидерство и членување во тим. Целите на ваквото учење најчесто се:
  - Цели поврзани со групата –вклучуваат подобра комуникација, креативно решавање на проблеми, поефективна тимска работа и подобро лидерство. Една од активностите која најчесто се прави на ваквите настани е т.н. „Сид“ – објект висок 3-4 метри, а менаџерите како тим треба да се искачат.
  - Цели поврзани со личниот развој –опфаќаат подобрена самодоверба, поголема подготвеност за преземање на ризици, зголемена самосвесност и подобро менаџирање на стресот. Еден од најомилените методи е со игри коишто вклучуваат јаже, како на пример т.н. електрично јаже. Во оваа игра, сите членови на тимот треба да се префрлат преку јаже високо оптегнато меѓу две дрвја, при што треба да се обидат да не го допрат јажето и не можат да користат какви било потпирани. Оваа игра се смета за аналогија на тежок работен предизвик што го сретнува тимот на работа<sup>156</sup>.

---

<sup>156</sup> Caudron, Shari (2000), “Training and the ROI of Fun,” *Workforce*, December, стр. 33–39.

- **Платени и неплатени одмори и општествено одговорни активности** – организациите на своите менаџери им нудат време надвор од организацијата за сопствен развој и враќање на енергијата. Некои организации им овозможуваат на своите менаџери платени одмори за да се посветат на „општествено одговорни“ активности како што се волонтерски активности за поддршка на одредена загрошена целна група, животна средина или загрозени животни. Некои консултантски куќи обезбедуваат бесплатни, т.н. про-боно денови за своите консултантни, да помогнат на клиенти коишто не можат да си ги дозволат нивните услуги за збогатување на искуствата и тестирање на нови приоди во работењето. Според една анкета на CIPD, 41% од анкетираниите работеле во организации кои ги охрабруваат своите вработени да преземат волонтерски активности за да ги подобрат своите вештини<sup>157</sup>.
- **Едукација за директори и врвни менаџери** – со оглед на обемот на работа, стресот, промените во опкружувањето, конкуренцијата и комплексноста на работата на директорите и врвните менаџери, многу организации инвестираат во специјални едукативни програми за директори коишто имаат за цел да се намали флукуацијата и да се зголемат способностите на директорите. Овие програми за извршни директори, традиционално ги нудат престижните факултети за бизнис и се фокусираат во формулирање на стратегии, финансиски модели, дефинирање на бизнис модели, склучување на партнерства, сојузи и глобални трендови.
- **Градење на мрежи/нетворкинг (networking)** – градење на релации со други менаџери на кои се задолжени за различни функции, работни групи или географски подрачја и кои може да се од други организации што не се конкуренти.

#### 2.5.10.11 Евалуација на активностите за менаџерски развој

Евалуацијата на активности, за менаџерскиот развој, може да се мерат според 4 индикатори:

- Дали менаџерите се задоволни со активноста?
- Дали преку активноста научиле нешто ново (концепт, пристап....)?
- Дали новонаученото се користи на работното место?

<sup>157</sup> CIPD Update 10 september 2014, [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk/binaries/volunteering-to-learn-employee-development-through-community-action_2014.pdf)  
[http://www.cipd.co.uk/binaries/volunteering-to-learn-employee-development-through-community-action\\_2014.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/volunteering-to-learn-employee-development-through-community-action_2014.pdf)

- Дали користењето на новините позитивно влијае врз организацијата?

За да се одговорат овие прашања, секоја организација треба да определи што може да се мери за да се одговори на прашањето што го поставува индикаторот и кои извори можат да се користат за да се направи мерењето.

### **2.5.11. ЗАМИНУВАЊЕ НА МЕНАџЕРИ И ВРАБОТЕНИ ВО НПО**

Последниот дел системот за управување со успешноста на вработените (Performance Management System) е поврзан со заминување на вработените или менаџерите кое може да биде:

- По барање на организацијата во случаи како што се:
- Вработениот или менаџерот нема соодветни резултати или однесување;
  - Намалување на трошоците;
  - Фузирање на повеќе организациски сегменти;
  - Припојување кон друга организација;
  - Немање потреба од таквото работно место.
- По барање на самите вработени или менаџери:
- Можност да се замине во друга организација за подобри услови, плата или позиција;
  - Неможност да се исполнат барањата и очекувањата на организацијата, секторот или директно претпоставениот;
  - Несоодветна работна атмосфера и услови за работа;
  - Преголем напор за да се остане на работното место (континуирано продолжено работно место).

## ГЛАВА III, СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

НПО успеваат благодарейќи на луѓето и поради нивната посветеност, интелигенција и мотивираност. Затоа е најдобро да се најдат и да се одберат најдобрите вработени и волонтери. Секое друго делување е влез во неуспех. За разлика од приватниот производствен сектор, каде што технологијата за производство е многу важна за успехот, во НПО сè се темели на луѓето. Одделот за човечките ресурси се концентрира не само на пронаоѓање на добри лидери, туку и на формирање на тим со различни способности, кои работат тимски заедно за заедничка цел.

Откако вработените и волонтерите ќе се ангажираат, мора да се развие доверба меѓу работодавачот и вработениот/волонтерот, менаџерот и вработениот/волонтерот, за да се зголемат шансите за успех. Менаџирањето со човечките ресурси, исто така, ќе вклучи промовирање на креативни одговори на предизвикувачката работа, како и одбрана против неетичките и незаконските практики.

Активностите на МЧР во НПО може да се категоризираат во пет општи категории:

1. Регрутирање, селекција и воведување;
2. Еднаква и праведна плата (за вработени, а не за волонтери);
3. Комуницирање меѓу вработените, менаџментот и волонтерите;
4. Правни и етички аспекти;
5. Одржување и развивање на имиџот на организацијата.

Доколку соодветно се менаџираат и вработените и работната средина, можат да ги зајакнат целите на една НПО. Доколку се има знаење за човечките ресурси и за управувањето со една канцеларија, работните задачи можат да се развиваат заедно со растот на организацијата. Кој ќе ги надгледува овие активности зависи од големината на канцеларијата. Може сè да биде поделено меѓу неколку вработени или, пак, во една голема канцеларија, може да има посебни вработени за човечките ресурси и за менаџирањето со канцеларијата. Меѓу овие две спротивности, постојат огромен број комбинации.

Важната работа е да се постапува методолошки, одржувајќи дух во организацијата без да се дозволи административните задачи да ги заситат вработените.

Менаџирањето на човечките ресурси и менаџирањето на канцеларијата, секако, се средства за да се остварат целите на организацијата; тие не треба да бидат цели за самите себе. Успехот на една НПО не е во големината на вработените и уредувањето на канцелариите, туку дали луѓето, опремата и околината се соодветни за да ѝ помогнат на организацијата да ги оствари целите и својата мисија.

Одредени принципи на менаџментот на човечките ресурси и на општиот менаџментот важат за сите НПО, без оглед на нивната големина. Сите тие се подолу објаснети, имајќи ја перспективата на една НПО која расте.

### **3.1 ЧЛЕНОВИ НА ИЗВРШНИ ОРГАНИ (ИО) И ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Веќе споменавме дека една од клучните разлики меѓу профитните и непрофитните организации е тоа што членовите на извршниот орган (ИО) кај непрофитните организации многу често се волонтери. Значи, немаат финансиски мотив да го работат тоа што ветице дека ќе го прават, туку издвојуваат од своето приватно време за доброто на заедницата, мисијата на организацијата или на самата организација. Токму затоа, во овој дел, подетално ќе навлеземе во мотивите на овие луѓе - зошто станале членови на извршниот орган, но и кои се нивните ингеренции и дали тие ингеренции се разликуваат од оние кај профитните организации.

Спецификите на членовите на ИО во НПО ќе ги објасниме подолу додека техниките и методите на човечките ресурси, односно на Системот за менаџирање на перформансите од работењето (Performance Management System) ги објаснивме во втората глава, апсолутно се применливи и во НПО и во профитните организации, секако имајќи ги предвид спецификите и соодветните прилагодувања. Дополнителна специфика за членовите на ИО е во фактот дека номинирањето, изборот и функциите на членовите на ИО најчесто е регулирана во самите статuti на организациите и мора да е во согласност со постоечката регулатива во земјата или земјите во кои делува НПО. Во Главата 4, ќе направиме осврт на законската регулатива во Република Македонија и регулирањето на номинирањето, изборот и функциите на членовите на ИО.



### 3.1.1 Разбирање на работата на ИО во НПО

Накратко дефинирано, извршниот орган на НПО е група луѓе, најчесто волонтери, кои се договориле да ја преземат одговорноста за таа НПО<sup>158</sup>. Бидејќи се волонтери, тие немаат финансиски интерес во непрофитната организација. Извршниот орган се состанува за да донесе одлуки за работењето на организацијата, да постави политики кои би биле применети и спроведени од вработените или од волонтерите, и тие ги надгледуваат активностите на организацијата. Најчесто извршниот орган има претседател и други избрани лица, како што се потпретседател, секретар и благајник.

**Непрофитните организации немаат сопственик како кај профитните организации<sup>159</sup>.** Така, извршниот орган го насочуваат и ја надгледуваат НПО како што тоа би го правел сопственик. Но, на тоа треба да гледаме вака: **никој не е сопственик на градот или на државата.** Значи, одредена држава ја предава одговорноста за нејзино водење на избрани функционери. Очекуваме да управуваат со нашите градови или држави. Работата на непрофитниот извршен орган е слична, всушност, може да се нарече непрофитно владеење.

**Извршниот орган е, исто така, и најважното тело на НПО за обезбедување средства, една од улогите што ја нема во профитните организации<sup>160</sup>.** Ако извршниот орган не ја преземе водечката улога во обезбедувањето средства за работа, навистина е тешко една НПО да обезбеди средства за да може да работи. Најдобри се оние извршни органи кои не само што успеваат да обезбедат други луѓе и организации да донираат средства, туку прво и основно, и самите тие издвојуваат средства.

Според П. Бурке Кееган, совршен извршен орган е оној што функционира извонредно, има 100% присутност, дава 100% сè од себе, секој член обезбедува средства, и има тимски дух кој го предизвикува секој член да работи максимално со своите можности<sup>161</sup>. Совршениот извршен орган има комитети што се формирани за да одговорат на специфични потреби, ја сработуваат својата задача, даваат извештај на извршниот орган, се расформираат, а потоа се формираат заради нова важна задача. Совршениот извршен орган живее за иднината, ја води организацијата

<sup>158</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), Nonprofit Kit for Dummies, Wiley Publishing, Inc., USA, стр. 73

<sup>159</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), Nonprofit Kit for Dummies, Wiley Publishing, Inc., USA, стр. 73

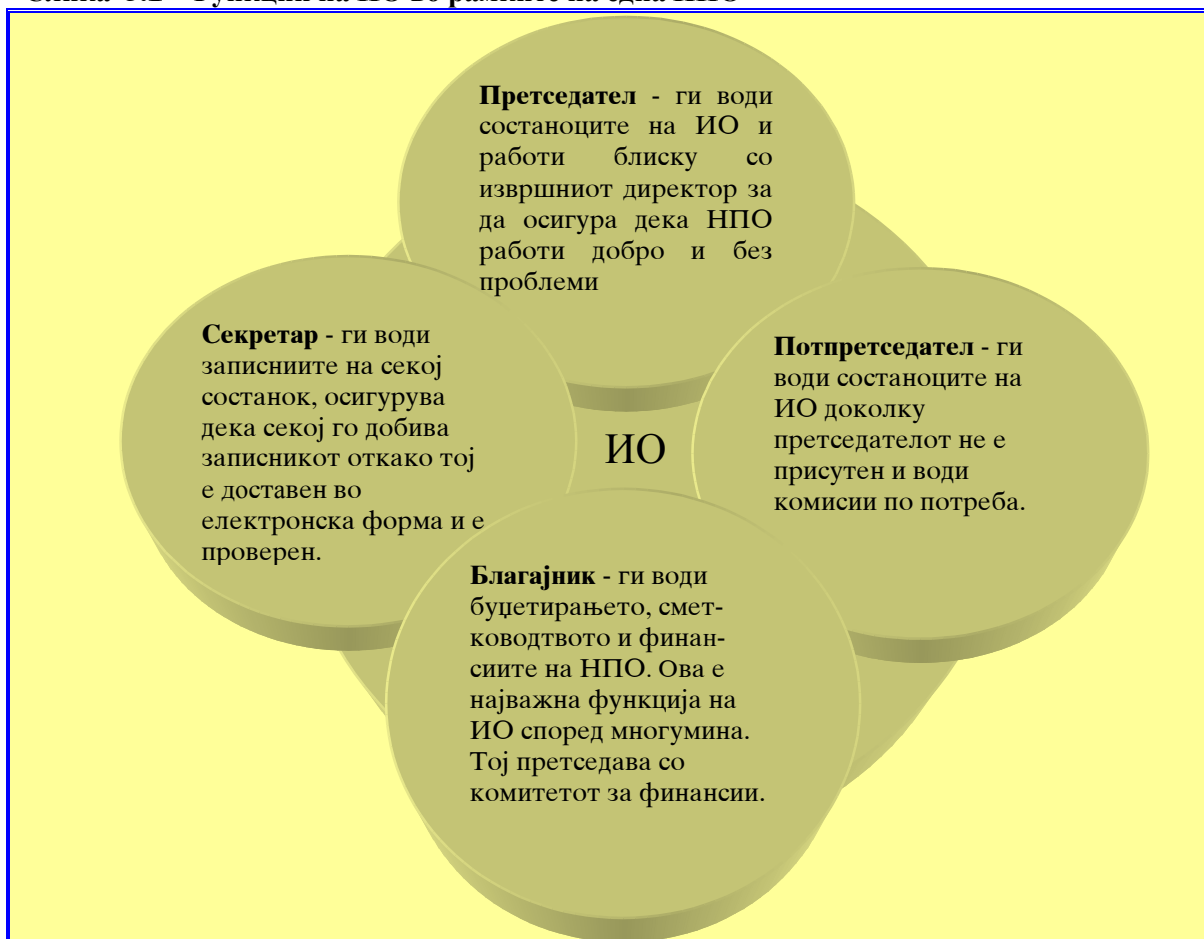
<sup>160</sup> Drucker, Peter F., (1990), Managing the non-profit organization: principles and practices, HarperCollins Publishers, New York, стр. 157

<sup>161</sup> Keegan, P. Burke (1994), Fundraising for Non-Profits, How to build a Community Partnership, Quill, HarperCollins Publishers, USA, стр. 196

напред и дава енергија на професионалните вработени (платени или неплатени) за да можат да се справат со секојдневните работни задачи. И на крај, совршениот извршен орган посветува сериозно внимание на прашањата како што се планирање и регенерирање на самиот извршен орган. Членовите меѓусебно си заблагодаруваат, си веруваат и напредуваат во делот на лидерски и развојни способности како и во односите со заедницата.

Најдобар начин да се состави извршен орган и тој да работи успешно, е да се воспостават вистинските функционери и работни групи во рамките на извршниот орган. Така, луѓето ќе знаат што се очекува од нив и што треба да се заврши. Најголемиот број на извршни органи се составени барем од 4 одговорни позиции<sup>162</sup>:

**Слика 3.1 - Функции на ИО во рамките на една НПО**



Извор: P. Burke Keegan, *Fundraising for Non-Profits, How to build a Community Partnership*, Quill, HarperCollins Publishers, USA, 1994, стр. 196

<sup>162</sup> Riddle, John, Tere Drenth (2002) *Managing a Nonprofit*, Streetwise-Adams Media Corporation, USA , стр. 39

### 3.1.1.1 Работа со комитетите на извршниот орган

Вообичаено, НПО имаат неколку постојани комитети<sup>163</sup>:

#### **Постојани комитети на ОИ:**

- ☑ **Комитетот за развој или прибирање на средства (fundraising)** има задача да ги постави целите за прибирање на средства. Тој може да е составен барем од двајца членови на извршниот орган кои се ентузијастички во делот на прибирање средства, заедно со извршниот директор и евентуално директорот за развој, доколку има таков.
- ☑ **Финансискиот комитет** му помага на благајникот во извршниот орган со сите финансиски активности во рамките на НПО. Исто така, оваа комисија е одговорна за креирањето на буџетот на НПО како и за сите измени и дополнувања.
- ☑ **Програмскиот комитет** се грижи дали програмскиот дел на НПО функционира добро и дали се изведува во согласност со мисијата.
- ☑ **Комитетот за номинирање** има за цел да најде нови волонтери за да служат во извршниот орган на НПО. Овој комитет треба да се сретнува често и секогаш да биде во потрага за нови таленти и шампиони.

Ако работат добро, не треба ништо да се менува. Но, ако луѓето кои се упатуваат на работа во комитетите ги снемува и не се враќаат повторно во непрофитната организација, тогаш треба да се размисли и комитетите да се организираат различно.

Засновано на практичното искуство, за некои НПО може да е покорисно да се отповикаат сите постојани комитети и да се креираат комитети врз ад хок (ad hoc) основа. Ова може да се поткрепи со следниве два аргумента:

1. Луѓето вообичаено се предложени да работат во некој од комитетите на извршниот орган како што се финансии, прибирање на средства, програми, односи со јавност, итн., не поради горечката желба да работат во некоја од овие области, туку поради фактот што овие комитети постојат и им требаат луѓе.
2. Не секогаш оние коишто се во комитетот се најкомпетентните за да решат некој проблем.
3. Многу често се преклопуваат со работата на вработените (кај оние НПО кои имаат вработени), или со тоа што е многу логично да го прави самиот извршен орган, како на пример: Долгорочното планирање, буџетирањето и прибирањето на средства или обезбедувањето на пари и идентификувањето на изворите за финансирање.

<sup>163</sup> Keegan, P. Burke (1994), *Fundraising for Non-Profits, How to build a Community Partnership*, Quill, HarperCollins Publishers, USA, стр. 210

Затоа, најдобриот начин да се пристапи кон структурата на комитетите е според принципот врз д хок (ad hoc) основа. Ова бара силно лидерство, па организациите треба да бидат сигурни дека имаат силно лидерство пред да преминат на вакво работење на комитетите. Начинот на функционирање е многу едноставен. Претседателот на извршниот орган формира и расформира комитети по потреба. Така, **наместо комитет за прибирање на средства (fundraising), постои лице за мобилизирање на средства (fundraiser) коешто САКА МОБИЛИЗИРАЊЕ НА СРЕДСТВА (FUNDRAISING).**

Овој ад хок (ad hoc) пристап, исто така, помага да се создаде атмосфера на вклучување на членовите на извршниот орган. Тие можат да видат како други членови на извршниот орган волонтираат, соработуваат и се пофалени. Наскоро може да се развие став „еве како работиме ние во овој извршен орган“. Сето ова води кон создавање на извршен орган со членови кои не ни помислуваат да дојдат на состанок и да кажат „не можев, бев зафатен, бев на пат, итн.“

### **3.1.2 Број на членови на ИО во НПО**

Ова прашање вечно може да се дебатира и никогаш да не се договори. Дали вашата НПО ќе работи подобро, ако има помал или поголем извршен орган? Дури и консултантите за извршни органи не се согласуваат околу ова прашање. Многу НПО откриле дека може да функционираат со 7 до 9 членови, додека други се со мислење дека имаат потреба од 40 члена за да може да се направи што било.

Предноста на големите извршни органи е што работата може да се подели меѓу поголем број членови на извршниот орган, се добиваат различни мислења и пристапот до заедницата е многу посилен.

Предноста на помалите извршни органи е дека се создаваат подобри работни односи меѓу членовите, процесот на донесување на одлуки е полесен поради потребата да се консултираат помалку опции. Исто така, одредени членови на извршниот орган можат да станат невидливи во поголеми извршни органи, бидејќи никој нема да забележи дека нешто не се направило.

Одговорот на ова клучно прашање може да се даде со прашањето: Колку членови на извршниот орган мислите дека ви требаат? Оние НПО кои имаат помали управни органи ќе ги имаат придобивките што ги носи нивната големина. Но, оние НПО кои

имаат големи управни органи и добро функционираат, секако дека би го дале својот глас за поголем извршен орган. Затоа, оваа одлука треба да ја преземе самиот извршен орган или собранието на НПО. Понекогаш големината на извршниот орган зависи и од големината на самата НПО.

**Табела 3.1 - Најдобри практики за број на членови на УО во НПО**

<b>Вид на НПО</b>	<b>Најдобри практики</b>
<b>Мали НПО</b>	Имаат тенденција да имаат помалку членови на извршниот орган, отколку некоја голема НПО.
<b>Нови НПО</b>	Имаат тенденција да започнат со помали извршни органи, бидејќи сакаат да добијат во време за да го регрутираат вистинскиот број членови-волонтери.
<b>НПО кои се финансираат од настани</b>	Имаат тенденција да имаат поголеми извршни органи, бидејќи организирањето на настани за донации и посебни настани бараат поголема база на контакти и поддржувачи. Колку повеќе членови во извршниот орган толку повеќе лични покани за настаните за прибирање на финансии.
<b>Културни и уметнички НПО</b>	Имаат тенденција да имаат поголеми извршни органи, дури и со 50 членови, поради стилот на активностите.
<b>Професионални НПО</b>	Имаат тенденција да имаат поголеми извршни органи.
<b>НПО кои се финансираат од грантови</b>	Имаат тенденција да имаат помалку членови, во просек од 7 до 15.

Извор: Прилагодено според John Riddle with Tere Drenth, *Managing a Nonprofit*, Streetwise-Adams Media Corporation, USA, 2002

Во многу НПО и во многу земји во светот, селекцијата на членовите на НПО е регулирана во статутот на самата организација. Можни се варијации на темата, но генерално, селекцијата на членовите на ИО се прави на генералното собрание на организацијата. Во организациите кои се засновани на членство, самите присутни членови на генералното собрание ги гласаат кандидатите за ИО.

### **3.1.3 Одговорности на ИО во НПО**

Доброто работење на извршниот орган бара да се работи чекор по чекор. Значи, сè започнува со најдобриот можен микс на волонтери и со разбирање дека служењето како член на извршниот орган е чест и привилегија. Исто така, бара членовите на извршниот орган добро да ги разбираат одговорностите и своите улоги. Затоа, да ги видиме кои се седумте области на одговорност на членовите на извршниот орган:

1. Зачувување на јавната доверба;
2. Гледање нанапред;
3. Креирање на политики и процедури;
4. Вработување и отпуштање на менаџер-извршен директор (платен или неплатен);
5. Оценување на работата на НПО;
6. Претставување на организацијата во заедницата;

7. Давање и обезбедување финансиски средства.

### 3.1.3.1 Зачувување на јавната доверба

Основната улога во владеењето (governance) на извршниот орган на НПО е фидициарна (fiduciary), или да ја осигури довербата на јавноста<sup>164</sup>. Бидејќи законите во многу земји им даваат специјални права и привилегии на НПО (исклучување од данок на добивка и право да добиваат донации при што се одбиваат од даночната база на донаторот и др.), работата на извршниот орган е да осигури дека овие права и привилегии не се злоупотребени. На НПО им е даден овој специјален статус бидејќи тие постојат за јавен интерес и бенефит.

Кога на НПО им е даден статус на здруженија на граѓани или фондации и даночни привилегии, тоа значи дека има специјално место во лепезата на институции во заедницата. **Тоа значи дека НПО постои за да задоволи одредена потреба или да реши некој проблем, кој профитните организации немаат интерес или мотив да го решат.** Поради тоа и непрофитните се разликуваат од профитните организации. **Непрофитните организации се основаат за да задоволат потреба која веќе постои, а најверојатно ќе остане незадоволена од другите два столба на државата: јавниот и приватниот сектор.** Доколку потребата се задоволи или ја снеса, тогаш организацијата е слободна да решава следен проблем на друго или исто место. Бидејќи потребата настанува од заедницата, заедницата е вистинскиот сопственик на непрофитните организации кои постојат за да ѝ помогнат на заедницата да ги задоволи своите потреби.

Да претпоставиме дека една НПО е формирана со мисија да ги спасува дивите улични мачки. Луѓето што ја поддржуваат оваа идеја даваат донации на оваа НПО со верба дека нивните пари ќе бидат потрошени на програмски активности за помош на тешката ситуација на дивите улични мачки. Но, без да знаат донаторите, НПО одлучува да ги потроши парите за претшколска едукација. Претшколската едукација е навистина благородна цел, но е многу далеку од оригиналната цел за помош на уличните мачки. Во овој пример, иако донациите се искористени за добронамерни цели, сепак тие не се искористени за мисијата на организацијата.

Уште полошо е кога НПО што собрало средства за уличните мачки ги потрошило парите за плати, придонеси и бенефиции на извршниот орган и на вработените. Ова е сериозна и криминална активност. И на страна од можните оптужби за измама, во

<sup>164</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), Nonprofit Kit for Dummies, Wiley Publishing, Inc., USA, p. 74

некои земји може да значи повлекување на специјалниот статус на организацијата или, пак, нејзино укинување.

Членовите на извршниот орган, вработените или кој било, не можат лично да профитираат од непрофитните средства, освен за компензирање на услугите или покривање на трошоците. Во профитните бизниси, нето-добивката (профит) на крајот на годината може да биде споделена меѓу сопствениците на компанијата или акционерите. Доколку членовите на извршниот орган одлучат да ги поделат вишокот на средства меѓу себе, тоа се нарекува лично богатење. Затоа, извршниот орган на една НПО мора да се осигури дека организацијата го прави тоа за што е основана да го прави, и мора да се осигури дека средствата се потрошени соодветно и наменски. Ако извршниот орган не сработи ништо друго, мора да го направи барем ова.

### **3.1.3.2 Гледање нанапред**

Додека членовите на извршниот орган размислуваат за нивната улога, во рамките на непрофитната организација, многу е важно да сфатат дека нивната работа вклучува гледање нанапред и живеење за иднината<sup>165</sup>.

**Извршниот орган секогаш треба да гледа нанапред, во иднината.** Ако извршниот орган има дефинирано каде треба да биде организацијата после 5 или 10 години, и доколку НПО има вработени професионалци за да ја водат од ден на ден, тогаш вистинската работа на извршниот орган е да гледа напред на тоа каде треба да оди тркалото за да остане на вистинската патека која води до целта.

Ако во непрофитната организација има извршен орган кој сака да навлегува во детали, да биде вклучен во групациите меѓу вработените, поминува безброј саати на тоа како треба да изгледа логото на организацијата, дискутира за работи кои веќе биле договорени, тогаш тој извршен орган не живее за иднината. Проблемот со непрофитните организации е тоа што, доколку извршниот орган не се грижи за иднината, нема кој друг да го направи тоа. Вработените се оптоварени со справувањето со денешницата.

Извршниот орган е чувар на визијата. Тие делуваа во име на заедницата за да ја направат организацијата да биде најдобра што може. Извршниот орган мора да ѝ одговори на заедницата за одлуките што ги носи. Ова вклучува и креирање на

---

<sup>165</sup> Keegan, P. Burke (1994), *Fundraising for Non-Profits, How to build a Community Partnership*, Quill, HarperCollins Publishers, USA, стр. 213

визуелен план кој ќе го осигури здравјето на организацијата во следната декада. Тоа значи регрутирање и предизвикување на апсолутно најдобриот тим на членови на извршниот орган кои можат да се најдат. Тоа значи константно да се осигурува дека НПО ги задоволува потребите за кои вели дека ги задоволува.

Сите членови на извршниот орган се моментални негуватели на непрофитните организации во кои служат. Сите тие доаѓаат на одредено време, оставаат свој белег, добар или лош, на работата што ја прават и си заминуваат, оставајќи ја работата на следната генерација. Значи, додека служат и волонтираат, тие имаат шанса да го употребат своето лидерство како членови на извршен орган на највизионерски можен начин. Гасењето на пожари е најнекреативниот начин на служење во една НПО. Да се претстави организацијата како најдобра и најсветла, и потоа да ѝ се помогне да се движи напред е најкреативниот начин.

### **3.1.3.3 Креирање на политики и процедури**

Членовите на извршниот орган мора да одговорат на прашањето: Што ќе се подобри или промени, за кои луѓе и по која цена? Да се направат политиките значи да се зацртаат параметрите според кои ќе работат вработените во една НПО. Процесот започнува со одговарање од страна на извршниот орган за јасната потреба во заедницата и одлучувањето за тоа која ќе биде мисијата и целта на организацијата. Потоа, се гледа колкава е големината на таа потреба и како и колку може да постигне организацијата во задоволување на таа потреба.

Така, ако потребата е висококвалитетна, на пример, овозможување балет по пристапна цена, тогаш извршниот орган има на располагање неколку опции. Тие можат да дистрибуираат ДВД со балет по школите, градинките или културните центри во заедницата. Или можат да донесат некоја од националните или светски познати балетски ансамбли во нивниот локален театар. Или, пак, тие можат самите да основаат балетски ансамбл. Секоја опција има предности и слабости, и секоја има специфична цена. Која опција да ја одберат, извршниот орган мора да прифати и да најде средства за да плати за постигнувањето на таа опција.

Еднаш кога програмските активности се договорени, тогаш тие можат да ги креираат параметрите кои се нарекуваат „политики“. Не може да се работи без утврден буџет, не може да се отпушти никој без запазување на правната процедура, итн. Мора да имаме на ум дека „политиките“ не треба да навлезат во детали и во губење време. Не е работа на извршниот орган да брои колку спојки се купени, или колку импулси се



потрошени за телефонски разговори, да се вработат нови вработени или да се преговара за условите за купување на машина за копирање. Доколку член на извршниот орган е поканет, од страна на извршниот директор (платен или неплатен), да помогне во извршувањето на некоја од овие функции, членот на извршниот орган треба да помогне во работата и потоа да се врати во улогата на член на извршниот орган.

#### **3.1.3.4 Вработување и отпуштање на менаџер-извршен директор (платен или неплатен)**

За извршен директор, важно е да се има на ум дали е платен или неплатен, бидејќи организациите што се целосно волонтерски или кои имаат извршен директор што не е платен, многу често се збунуваат околу улогите. Извршниот директор, без оглед дали прима плата или не, работи во име на извршниот орган. **Извршниот директор е професионалец кој се грижи околу секојдневното функционирање на организацијата и одговора пред извршниот орган за одлуките кои тој или таа ги презема. Платата нема никаква врска со овој однос.** Исто така, постојат и голем број НПО кои воопшто немаат извршен директор (ИД), но таму каде што ги има, наоѓањето на вистинскиот извршен директор е една од најважните задачи на извршниот орган.

Извршниот орган работи заедно со својот извршен директор за да ги постави целите и задачите за годината. Членовите на извршниот орган не треба постојано да гледаат од зад рамото на извршниот директор. Сепак, извршниот орган мора одлично да го познава работниот план на извршниот директор и да осигури дека планот е во согласност со целта и со мисијата на организацијата.

Ова е една суштинска разлика помеѓу профитните и непрофитните организации. Во профитните организации, вклучувајќи го и менаџерот, сите работат за плата, па потоа за мисијата на организацијата. Ако платата доцни еден или повеќе месеци тоа е крах за компанијата и луѓето веднаш се незадоволни, барат друга работа или веќе си заминале. Дел од непрофитните организации можат да функционираат без платени вработени и извршен директор со години. Со други зборови, тие постојат и функционираат врз основа на волонтери или неплатени вработени.

Извршниот директор се грижи за деталите, вработува друг помошен персонал и се грижи програмските активности и политиките на извршниот орган да бидат спроведени. Доколку извршниот директор не ја врши неговата или нејзината работа,

извршниот орган има право да го/ја отпушти и да најде друг извршен директор кој ќе ја врши работата подобро, но нема право самиот извршен орган да ја врши работата.

### **3.1.3.5 Оценување на работата на НПО**

Оваа одговорност најчесто е сфатена премногу лесно. Членовите на извршниот орган мораат да сфатат дека тие и легално и морално се одговорни за одлуките што ги носат самите тие и нивните вработени. Извршниот орган има одговорност кон заедницата, да знае што се случува во организацијата што ја водат.

Оценувањето е многу повеќе отколку читање на извештајот на извршниот директор на состанокот на извршниот орган. Тоа е и многу повеќе од гледање на извештајот на благајникот и осигурување дека организацијата не троши премногу на канцелариски материјали. Оценувањето значи учење на секој член на извршниот орган што треба да прави организацијата, да се покаже како изгледаат завршните извештаи и давање шанса самите да ги видат вистинските бројки. Дури и кога постои надзорен орган, извршните органи треба да имаат ротирачки комитет кој секој квартал ќе се сретне со извршниот директор и ќе побара објаснување како се извршуваат параметрите што ги поставил извршниот орган, ќе зборува со вработените и со клиентите/пациентите/целните групи, за да се осигури дека тие го добиваат тоа што е зацртано во мисијата на организацијата. Дури, тие треба да зборуваат со други слични или идентични организации низ земјата за да видат што пробале и што направиле тие и како функционира или не функционира тоа.

Значи, додека персоналот е посветен на спроведување на политиките на извршниот орган, самиот извршен орган мора да биде посветен и да осигури дека политиките се сè уште релевантни, визионерски, насочени кон целта и целната група, и ја задоволуваат потребата. Ако не, време е да се сменат.

### **3.1.3.6 Претставување на организацијата во заедницата**

Членовите на извршниот орган се амбасадори на една непрофитна организација. На различни средби, работилници, семинари, тркалезни маси, свечени вечери, работни ручеци, компаниски прослави, телевизиски и радиоемисии, важно е членовите на извршниот орган да зборуваат за тоа што прави организацијата. Луѓето во заедницата ги ценат НПО според квалитетот, позициите и посветеноста на најгласните и највидливите членови на извршниот орган. Оваа улога на извршниот орган може да биде зајакната со тоа што секој член на извршниот орган треба да има свои визит-карти со логото, адресата, мотото на организацијата и самата титула

(претседател, благајник, секретар, волонтер, итн.). Треба да се одбегнуваат бланко визит-карти со кои членот на извршниот орган треба да го напише само своето име. Треба да се инвестираат 1000 денари затоа што е многу корисно кога членовите на извршниот орган делат визит-карти на организацијата. Така, се обезбедува посветеност!

Исто така, и составот на самиот извршен орган треба да ја рефлектира мисијата на организацијата. На пример, НПО за развој на одредена месна заедница, сигурно дека ќе сака членови од областа на која е фокусирана. НПО за младинци најверојатно во самиот свој извршен орган ќе отстапи место за млади лидери.

### **3.1.3.7 Давање и обезбедување финансиски средства**

Последна, но не помалку важна улога на членовите на извршниот орган - **одговорност** да дадат и да обезбедат пари. За оваа одговорност на извршниот орган ќе зборуваме повеќе во Глава 5, точка 10.

## **3.2 ВОЛОНТЕРИТЕ И ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НПО**

Волонтерите се една од клучните особености на НПО, но сепак техниките и методите на човечките ресурси, односно на системот за менаџирање на перформансите од работењето (Performance Management System) кои ги објаснивме во Втората глава, апсолутно се применливи и кај волонтерите во НПО, секако имајќи ги предвид спецификите и соодветните прилагодувања. Дополнителна особеност за волонтерите е потребата, практиките на човечките ресурси да бидат во согласност со постоечката регулатива во земјата или земјите во кои делува НПО. Во Главата 4, ќе направиме осврт на законската регулатива во Република Македонија и регулирањето на работата со волонтерите во рамките на Законот за волонтерство.

### **3.2.1 Работа со волонтери**

Секоја НПО може добро да се развива доколку практикува соодветен менаџмент на својот најважен ресурс: луѓето. НПО успеваат благодареејќи на вработените, нивната посветеност, интелигенција и мотивираност. Затоа е потребно да се најдат и да се одберат најдобрите вработени и волонтери.

Непрофитниот сектор има една и единствена тајна и уникатност на својот успех:  
ВОЛОНТЕРИТЕ!

Волонтерите се основата на непрофитниот сектор. Волонтери се луѓе кои го подаруваат своето време, знаење, искуство, експертиза, талент или друго, без барање на надомест. Силината, резултатите и имиџот што го носи непрофитниот сектор се заснова токму на моќта на овој сектор, да мобилизира продуктивен труд на милиони луѓе низ светот за добротворни и непрофитни цели без плаќање на плата и придонеси. Но, овој огромен успех не доаѓа сам по себе спонтано, поради мисијата што ја имаат организациите, иако голем број од волонтерите волонтираат токму затоа што сакаат да помогнат. Овој успех пред сè е заснован на програмите за волонтери кои го каналзираат импулсот на граѓаните да помогнат во конкретни работни активности дизајнирани од непрофитните организации со цел да се остварат зацртаните цели и задачи.

Една студија открила дека околу 100 милиони луѓе волонтирале во текот на 1999 година во САД, а друга, пак, студија дека на секои четири луѓе над 13 години, еден од нив волонтира, додека Галуп известил дека 70% од луѓето би волонтирале. Без волонтери, плановите за прибирање на средства и дури самите услуги кои се даваат не би можеле да се спроведат<sup>166</sup>.

Сепак, работењето со волонтери не е лесно, бидејќи задачите може да се неконкретни, линијата на авторитет и комуникација да не е силна како кај вработените, и волонтерите или се потценети или, пак, се преоптоварени со работа.

Главното прашање е каде да се **пронајдат** волонтери. Во овој дел ќе зборуваме за тоа какви волонтери требаат, каде да се најдат и како тие да бидат задоволни откако веќе еднаш станале волонтери во една НПО.

Речиси секоја непрофитна или хуманитарна организација користи волонтери во некое својство. Во најголемиот број случаи, членовите на извршниот орган служат без надомест. Дури и ако една НПО има платени вработени, волонтерите сè уште можат многу да помогнат. Многу големи светски организации имаат своите координатори за волонтери кои регрутираат и организираат волонтери.

---

<sup>166</sup> Маџовски, Јован, (2009), магистерски труд „Менаџмент на непрофитни организации (НПО)“, Економски факултет Скопје

Непрофитните организации зависат од волонтери кои одговараат на специјализирани телефонски линии, водат извидници, даваат часови, водат млади спортски тимови, организираат настани за прибирање средства, организираат семинари и конференции и испраќаат писма. Секој менаџер во една НПО мора да знае како да работи со волонтери.

Во сегментот на волонтерите лежи една од клучните разлики меѓу профитниот и непрофитниот сектор. Иако и профитните сектори добиваат волонтери, особено млади луѓе што студираат, учат или го бараат своето прво работно место, сепак непрофитните организации не можат да се замислат без волонтерска работа.

### **3.2.2 Разбирање зошто луѓето волонтираат**

Класичен стереотип за волонтер е кога некој има многу слободно време и бара нешто да прави во тоа слободно време<sup>167</sup>. Иако овој стереотип во минатото можеби бил вистинит, особено кај жените кои во тоа време не работеле, работите сега се променети. Жените денес се во голем процент дел од работната сила и покрај работата имаат многу обврски-одгледување на фамилијата, грижа за постарите родители, вежбање во фитнес центри и проверка на домашните е-мејлови.

Зошто тогаш изгледа дека луѓето волонтираат многу почесто отколку порано? Затоа што сè повеќе луѓе ја разбираат вредноста на волонтирањето во нивната омилена непрофитна организација и затоа што сèпоголем број луѓе се поканети да волонтираат. Во земјите со голема невработеност (како што е и Македонија) волонтирањето се случува, на некој начин, и со желба да се дојде до хонорар или приходи.

Разбирањето на причината, зошто луѓето волонтираат, помага полесно да се најдат волонтери, да се организира нивната работа и да се препознаат нивните потреби. Не секој е мотивиран од исти фактори. Луѓето волонтираат поради различни причини, вклучувајќи ја нивната желба да:

---

<sup>167</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing, Inc., USA, стр. 108

**Табела 3.2 - Зошто луѓето волонтираат?**

Желба	Краток опис
Да ѝ помогнат на заедницата или на другите	Помагањето на други е првото нешто што ги асоцира луѓето на волонтирање. Понекогаш ваквите волонтери ги нарекуваат „добročинители“. Но, како што ќе видиме подолу, мотивите и на овие луѓе не се едноставни. Волонтерите се свесни дека прават вредна услуга за заедницата и дека без волонтерска помош ќе ги нема ваквите услуги.
Зголемување на самовербата	Волонтирањето ги прави луѓето да се чувствуваат подобро. Давањето на неколку часови неделно или дури и месечно создава добри чувства.
Да им помогнат на пријателите	Пријателите најчесто се првите луѓе на кои луѓето се обраќаат кога има потреба од помош. Секако, не треба да го злоупотребуваме пријателството, но секогаш може да се побара мала помош. Многу е важно да се биде свесен и да се возврати за помошта.
Да се запознаат нови луѓе	Волонтирањето вообичаено е социјална активност. Луѓето го користат волонтирањето за да запознаат интересни луѓе и за да развијат нови пријателства.
Да се испроба одредена работа.	Луѓето коишто планираат или можеби сакаат да работат во непрофитниот сектор откриваат дека волонтирањето е добар начин за да се запознаат подобро со самата организација или воопшто со случувањата во непрофитниот сектор.
Подобрување на професионалната биографија (ЦВ)	Додавањето на волонтерско искуство во професионалните биографии покажува желба да им се помогне на другите, способност за тимска работа и желба за учење.
Развивање на нови способности	Волонтерската работа најчесто им дава можност на луѓето да научат како да прават нешто што претходно не знаеле да го прават.

Извор: Прилагодено според Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., стр. 108

Друга класификација на причините за волонтирање<sup>168</sup>:

✓ желба да им помогнат на другите	✓ желба да се сподели специјална дарба
✓ гордост поради помагањето на другите	или талент
✓ желба да се направи нешто што е важно	✓ желба да се има чувство на исполнетост
✓ желба да се помогне на некој кој има	✓ барање на кауза во која ќе се верува
	✓ волонтирале затоа што никој друг не

<sup>168</sup> Riddle, John, Tere Drenth (2002), *Managing a Nonprofit*, Streetwise-Adams Media Corporation, USA, стр. 33

потреба од помош	сакал да волонтира
✓ биле поканети да волонтираат	✓ затоа што волонтирањето внесува возбуда во нивниот живот

Иако причините за волонтирање се различни, неколку национални анкети во САД, правени во континуитет, покажуваат одреден степен на константност за мотивираноста на луѓето да волонтираат. Следнава табела ги покажува причините за вклучување во волонтерска активност во периодот од 1965 до 1991<sup>169</sup>.

**Табела 3.3 - Причини за волонтирање**

Мотивација	1965	1974	1981	1985	1987	1989	1991
Помагање на луѓето	37	53	45	52	/	/	70
Да се направи нешто корисно	/	/	/	/	56	62	61
Уживање во волонтерска активност	31	36	29	32	35	34	39
Интерес во активност или работата	/	/	35	36	/	/	/
Чувство на должност	33	32	/	/	/	/	/
Религиозни причини	/	/	21	27	22	26	31
Не може да одбие покана	7	15	/	/	/	/	/
За доброто на пријател или роднина	/	22	23	26	27	29	29
Претходно добил иста услуга од волонтери	/	/	/	/	10	9	17
Стекнување искуство	/	3	11	10	9	8	16
Нема што да прави друго	/	4	6	10	9	10	8

Процентите не даваат збир од 100, бидејќи биле дозволени повеќе одговори.

Извор: Renz, David O. (2010), *The Jossey-Bass Handbook of NonProfit Leadership and Management*, WILEY, стр. 329

Според презентираниите податоци, најчестиот стимул за волонтирање е желбата да се „направи нешто корисно што ќе им помогне на другите“ или „помагање на другите“, претставено речиси со мнозинство (и често над мнозинството) во секоја анкета, околу 10 проценти од волонтерите, а 17 проценти во 1991 наведуваат мотивираност поради претходно добивање на волонтерски услуги; можеби нивната волонтерска активност е мотивирана од желбата „да возвратат“ за услугите или вниманието кое претходно го добиле.

Иако повеќето од мотиваторите се алтруистички, поопипливите мотивациски фактори се чести. На пример, околу 30-40 проценти од волонтерите, како мотивација

<sup>169</sup> Jossey-Bass Handbook of NonProfit Leadership and Management, WILEY, стр. 329

изјавиле дека е „уживање во волонтерска активност“ или дека „имале интерес во активноста или работата“. Значаен број на волонтери (22-29 проценти) рекле дека имале пријател или роднина кој или е вклучен во активноста во која волонтирале или би добиле нешто од таа активност. Во анкетите во 80-тите години, од 8 до 11 проценти го идентификувале волонтирањето како „стекнивање на искуство“ (16 проценти во 1991). Образовните или обучувачките придобивки од волонтерското искуство е особено важно за оние кои влегуваат за прв пат или повторно влегуваат на пазарот на труд. Според еден волонтер, „сите пазарно барани способности можат да бидат зајакнати и модернизирани во добро структурирана волонтерска програма“<sup>170</sup>.

Според резултатите од горната анкета, може да се забележи дека голем број од волонтерите истовремено се повикуваат на мотивација насочена кон другите, но и на мотивација насочена кон себе си, кога станува збор за волонтирање. Волонтерите можат и најчесто тоа и го прават, да ги мотивираат двата вида награди од волонтирањето: една од помагањето на другите, преку задоволство од работата и социјалната исполнетост, а другата од учењето и од надградбата на искуството, како и дружењето со пријатели и соработници.

### 3.2.3 Зошто луѓето не волонтираат

Блу Мун Комуникации од Делавер направиле анкета за тоа - зошто луѓето не волонтираат, и ги добиле следниве резултати<sup>171</sup>:

- |  |   |
|--|---|
| ✓ Затоа што никој не ме поканил (затоа треба да се биде директен во обраќањето до волонтерите).  | ✓ Нема кој да се грижи за децата (дали може вашата НПО да обезбеди ваква услуга за волонтерите?)  |
| ✓ Работата може да биде физички претешка (затоа не треба да се бара премногу од волонтерите).    | ✓ Ќе имам други финансиски трошоци како што се храна и паркинг (обидете се да обезбедите храна и да има место за бесплатен паркинг).  |
| ✓ Немам доволно време (затоа треба да се дозволат флексибилни распореди и време за волонтирање). | ✓ Се плашам дека нема да знам да ракувам со одредена опрема (тогаш треба да се понуди обука за користење на потребната канцеларска и друга опрема, особено компјутери, доколку волонтерите не знаат како да ги користат). |
| ✓ Немам превоз (затоа обезбедете превоз или покријте ги трошоците).                              |   |

<sup>170</sup> Jossey-Bass Handbook of NonProfit Leadership and Management, WILEY, стр. 329

<sup>171</sup> The Neblin, September 2005, <http://lancaster.unl.edu/NEBLINE/2005/sep05/page10.pdf>



### 3.2.4 Видови на волонтери

Генерално правило е дека<sup>172</sup>:

- ✓ Една третина од волонтерите се лидери и ќе преземат иницијатива за да се завршат работите;
- ✓ Една третина се добри следбеници и одлично ќе ги извршат своите задачи, доколку се добро водени; и
- ✓ Една третина се несоодветни и нема никогаш да направат ништо, без оглед на вложувањето во нив.

Значи, волонтерите мора да бидат издигнати на пиедестал, не само заради нивните успеси, туку и поради тоа што ќе ја натераат секоја непрофитна организација подобро да се организира во поглед на планирање, материјали и лидерство.

Друго разграничување на волонтерите е на:

- ✓ Услужни волонтери - оние коишто го донираат своето време за да помогнат директно во активностите и на луѓето, и
- ✓ Процедурални волонтери - оние коишто се во извршниот орган, во советодавните органи и комитети.

И двата вида волонтери се еднакво важни за една успешна програма на волонтери, се надополнуваат и понекогаш се преплетуваат. Некои НПО бараат самите процедурални волонтери да извршуваат од време на време услужни волонтерски активности, а некои услужни волонтери ги покануваат да станат процедурални волонтери.

### 3.2.5 Креирање на програма за волонтери

Најголемиот број на новоосновани НПО, целосно зависат од волонтерска работа, бидејќи немаат средства за да платат вработени. Исто така, многу други големи, стари и познати НПО во светот, се структурирани околу идејата дека волонтерите ќе ја вршат работата на организацијата без помош на вработените.

Волонтерите се пожелни во секоја организација, особено во НПО затоа што не очекуваат дека ќе добијат плата на секои две недели или на крајот на месецот. Но тоа не значи дека волонтерите не предизвикуваат трошоци во обем како кај вработените.

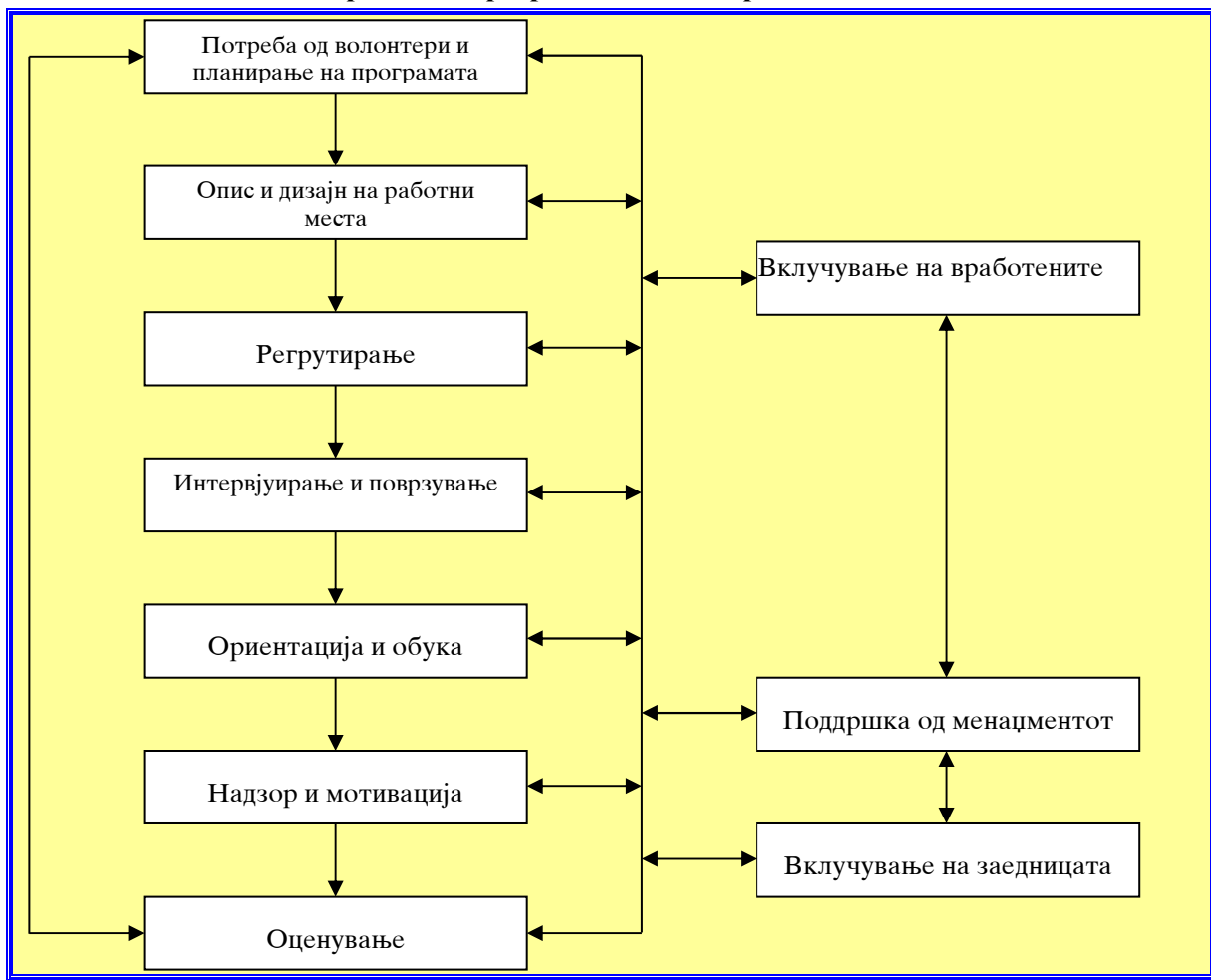
---

<sup>172</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), Nonprofit Kit for Dummies, Wiley Publishing, Inc., USA

Регрутирањето, обуката, менаџирањето, преквалификацијата и заблагодарувањето на волонтерите бара напор од некој во организацијата<sup>173</sup>.

Програмата за волонтери, шематски може да се прикаже на следниов начин:

**Слика 3.2 - Шематски приказ на програма за волонтери**



Извор: Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., USA, стр. 109

Дури и во ситуација, ако НПО е целосно заснована на волонтери, препорачливо е барем еден од нив да биде задолжен со позицијата координатор на волонтерите, некој кој би требало да ги следи активностите и да ги извршува следниве задолженија:

**Табела 3.4 - Задолженија на Координатор за волонтери**

Задолжение	Краток опис
<b>Заблагодарување</b>	Волонтерите треба да знаат дека нивната работа е ценета во организацијата. Не треба постојано да се делат плакети, но сепак е препорачливо некаков модел на редовно признание за одработеното.
<b>Регрутирање</b>	Волонтерите не растат на дрва. Според тоа, колку волонтери се

<sup>173</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing, Inc., USA стр. 109

	потребни за спроведување на активностите и одливот на волонтерите, регрутирањето може да биде постојан процес во една НПО.
<b>Правење на распоред</b>	На волонтерите им треба распоред. Распоредот е многу важен особено во случаи кога волонтерите се користат како вработени во канцеларијата на организацијата или водат други активности кои бараат редовно работење во определен дел од денот.
<b>Обука</b>	Волонтерите не доаѓаат со целокупното знаење што треба да го имаат за да бидат успешни волонтери. Тие можат да извршуваат работи за кои се квалификувани, но не треба да се очекува дека ќе прават чуда додека некој не им објаснил што се очекува од нив и како тоа да го направат.

Извор: Прилагодено според Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., USA, стр. 109

Организирана програма за волонтери мора да исполни неколку предуслови, цели и аспекти<sup>174</sup>:

**Табела 3.5 - Предуслови, цели и аспекти на програмата за волонтери**

Предуслови	Цели	Аспекти
<p>Волонтерите мора да:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ се регрутираат;</li> <li>✓ да бидат селектирани и проверени;</li> <li>✓ да добијат почетна обука и ориентација;</li> <li>✓ да бидат распоредени на одредени позиции;</li> <li>✓ да добијат обука за конкретна позиција;</li> <li>✓ да бидат менаџирани, мотивирани и препознаени според заслугите;</li> <li>✓ да бидат евалуирани за добро на самите волонтери и на организацијата.</li> </ul>	<p>НПО мора да:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ги дефинира причините за ангажирање на волонтери;</li> <li>✓ да направи план за привлекување волонтери;</li> <li>✓ да направи описи на волонтерски места;</li> <li>✓ да направи обука и ориентација за вработените кои ќе работат со волонтерите.</li> </ul>	<p>НПО мора да дефинира:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ присуство и отсуство;</li> <li>✓ процедури за мерење на успешноста од работата на волонтерите;</li> <li>✓ придобивки, како осигурување, паркинг и обуки;</li> <li>✓ политики за поплаки и жалби;</li> <li>✓ политики за покривање на некои од трошоците;</li> <li>✓ користење на опремата и просториите;</li> <li>✓ одредби за доверливост т.е. тајност на податоците и информациите;</li> <li>✓ пробен период;</li> <li>✓ отпуштање и прекинување на договор;</li> <li>✓ чување на податоците.</li> </ul>

Извор: Прилагодено според Steve McCurley and Rick Lynch, *Essential Volunteer Management*, Heritage Arts Publishing, 1989, стр. 22

<sup>174</sup> Steve McCurley and Rick Lynch, *Essential Volunteer Management*, Heritage Arts Publishing, 1989, стр. 22

### 3.2.6 Определување на потребата за волонтери

Секоја организација треба добро да се преброи и да утврди колку волонтери ѝ се потребни и кои функции треба да ги извршуваат. Препорачливо е да се направи распоред со задачи кои треба да се извршат - планирање што треба да се заврши и колку луѓе треба да ја завршат таа работа. Следнава табела може да послужи како пример:

Табела 3.6 - Начин на утврдување потреба од волонтери

Задача	Број на волонтери	Време
Внесување на податоци за можни донатори и финансиери	1 волонтер	3 часа неделно
Праќање на директни писма	4 волонтери	5 часа месечно
Пишување на предлог проект	2 волонтера	5 часа неделно
Подготовка на настан	3 волонтери	3 часа неделно
Замена	1 волонтер	2 часа неделно

Извор: Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing Inc., USA, стр. 110

Во фазата на определување на потребата за волонтери, треба да се има предвид дека е можно да се има и премногу волонтери, што во суштина може да е полошо или еднакво лошо, како и да се има премалку волонтери. **Нема ништо полошо отколку да се замолат луѓето да помогнат и потоа да се открие дека тие нема што да прават.**

На почетокот ќе има потреба од експериментирање пред да се утврди точната бројка на волонтери за одредена активност, како и точното времетраење на активноста. На пример, може да се заклучи дека за испраќањето на 300 плии е потребно време од 3 часа за тројца волонтери. Исто така, може да се открие дека рачното пишување на адресата на писмата може да потрае подолго отколку со помош на налепници или дека испраќањето пошта со дознака трае подолго отколку обична пошта.

Ниту една НПО, без оглед колку е преоптоварена со работа, слаба со човечки и финансиски ресурси, желна за свежа крв и придонес, и колку и да има ентузијазам за потенцијалниот придонес на граѓаните, не треба да го почне вклучувањето на волонтерите со регрутирање. НПО мора да научат дека не смеат да одолеат на искушението и да ги повикаат волонтерите пред да ја завршат домашната работа за

одржливо вклучување на волонтерите. За жал, добронамерното, но прерано повикување на волонтерите може да предизвика незадоволство кај платените вработени, фрустрација кај волонтерите и може да ги засили проблемите поради кои требало да се вклучат волонтери.

Основата за ефикасна волонтерска програма лежи во сериозно разгледување на рационалноста зад вклучувањето на волонтери и во развивањето на филозофија и политики за водење на волонтерскиот ангажман. Програмското планирање и дизајн започнува со оценка - зошто организацијата сака да користи волонтери и кои се придобивките и проблемите поврзани со користењето на волонтери.

Особено во времињата кога имало сериозен проблем со финансиите, членовите на извршниот орган или менаџерите на една НПО можат да посегнат по „заштеди“ како основна причина за вклучување на волонтери. Но, ова може да биде заведувачки. Иако трудот на волонтерите е „бесплатен“ или дониран, програмата за волонтери бара трошоци за ориентација, обука, некои покривања на трошоци, промоција, материјали, итн. За да се покријат овие трошоци за волонтерите, ќе мора да се ангажираат ресурси, бидејќи ако ги нема ќе треба да се земат од платените вработени (онаму каде што ги има) или да им се остане должен. И во двата случаја крајниот резултат е неповолен и може да остави лоша трага и врз организацијата и врз волонтирањето.

Многу поточен опис на економските бенефити - што може волонтирањето да ѝ го донесе на една организација е „**трошкова ефикасност**“. На пример, програма спроведена со волонтери која е направена како замена или како дополнување на програма спроведена од платени вработени, може да ги намали трошоците за постигнување на одредено ниво на услуги или да може да ги зголеми услугите за фиксно ниво на трошоци. Од организациски аспект, волонтерите нудат можност за попродуктивно користење на постоечките средства и човечки ресурси. Со многу малку инвестирани ресурси, волонтерите можат да го зголемат драстично нивото и квалитетот на услугите.

Освен заради финансиските заштеди и трошкова ефикасност, има и **други причини зошто се ангажираат волонтери**<sup>175</sup>:

---

<sup>175</sup> Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), Nonprofit Kit for Dummies, Wiley Publishing, Inc., USA, стр. 108  
251

✓ да се вклучи заедницата во работењето на организацијата со цел за подобри односи со јавноста;	✓ да се добијат конкретни професионални способности - компјутерски, правни, сметководствени, и други кои не се лесно достапни за организацијата;
✓ подобра грижа и помош за своите клиенти;	
✓ да се стекне дополнителна експертиза;	
✓ подобра комуникација со заедницата;	✓ да се придобијат луѓе кои ќе работат на прибирање средства, бидејќи другите луѓе ги гледаат како неутрални учесници кои нема да имаат никаква корист од донациите. Дури 48% од волонтерите во 1989г. имале токму задача за прибирање на средства <sup>176</sup> .
✓ да се научи повеќе за заедницата и да се изградат поблиски врски со граѓаните;	
✓ да се експериментира со одредени услуги кои инаку би биле премногу скапи да се испробаат без волонтери;	
✓ да се допре до клиенти кои се недопирливи без користење на волонтери	
✓ да се зголеми релацијата кон одредени клиенти	

**Можни лоши страни на користењето на волонтерите се:**

✓ немање контрола и можност за целосно потпирање на волонтерите;	✓ можно негативно влијание врз платените работни места;
✓ потребното време за контрола на волонтерите;	✓ потешкотии во регрутирањето на доволно квалификувани волонтери.

Тоа што е посебно важно е НПО и вработените во неа да имаат едно сеопфатно разбирање дека користењето на волонтерите ќе биде исплатливо од аспект на инвестираните организациски ресурси, кои се потребни за да биде успешна една волонтерска програма. Ова разбирање е витално во објаснувањето на потребата за волонтери и пред вработените (кои ќе мораат да направат промени во сопствениот стил за да се одобролат волонтерите) и за заедницата (која дефинитивно мора да разбере зошто на организацијата ѝ требаат волонтери.

Пред да се почне со работа со волонтери, организацијата мора ги дефинира крајните цели што треба да се постигнат преку една програма со волонтери. Треба да се направи јасна листа на мерливи цели како претходница на дизајнот на програмата. Како што видовме погоре, прво се дефинираат волонтерските позиции, потоа бројот на луѓе коишто ќе бидат потребни. Ова се основни податоци за да може да се направи регрутација и обука на волонтерите. Веќе дефинираните јасни цели ќе

<sup>176</sup> Hodgkinson, V.A.; Weitzman, M.S.; Toppe, C.M; Noga S.M (1992), *Nonprofit Almanac 1992-1993, Dimensions of the Independent Sector*, Jossey-Bass стр. 46

послужат и како основа за одредување на конкретни резултати низ кои ќе се мери успешноста на програмата. Евалуацијата на резултатите е клучна за подобрување и за зајакнување на програмата.

### 3.2.7 Интегрирање на програмата за волонтери во рамките на непрофитна организација

За да може програмата за волонтери да донесе резултати и да одговори на барањата и потребите на вработените (доколку ги има) и волонтерите, таа мора да биде поврзана и вградена во структурата на организацијата. Мала НПО може да вклучи волонтери без никаква или со минимална адаптација, но големите организации мора да размислат за алтернативни структурни адаптации.

Постојат **4 пристапи** во интегрирањето на програмата за волонтери во организациската структура:

1. Ад хок или инцидентни волонтерски активности;
2. Користење на надворешни организации за регрутирање, при што менаџментот врз програмата останува на самата организација;
3. Децентрализација на волонтерската програма на оперативните оддели и сектори;
4. Централизиран пристап.

Секоја од овие опции има свои предности и слабости:

**Табела 3.7 - Четири пристапи кон интегрирана програма за волонтери**

Пристап	Опис	Предности	Слабости	Препораки
1. Ад хок или инцидентни волонтерски активности	Волонтерските активности можат да започнат и да се случуваат инцидентно и неорганизирано, за да ги исполнат потребите онака како што се случуваат. Најчесто самите граѓани коишто имаат одредени способности, менталитет и обуки се иницијатори на овој пристап, придружувајќи се на организацијата стихийно и тогаш кога има зголемени активности како што се кризните и итни ситуации	Спонтаната помош на граѓаните може да внесе виталност (и труд) во една НПО и да ги предупреди извршниот орган или извршниот менаџмент за можностите или за потребите од	<input checked="" type="checkbox"/> Може да не го издржи тестот на времето, бидејќи кога ќе завршат кризните ситуации волонтерската активност спласнува.	НПО треба да преземе чекори за да ја анализира волонтерската активност. Овој пристап најчесто се јавува во почетоците на постоењето на волонтерските програми.

Пристап	Опис	Предности	Слабости	Препораки
2. Надворешни организации за регрутирање, при што менаџментот врз програмата останува на самата организација.	Втората опција е потпирање на искуството, репутацијата и експертизата на други постоечки организации, како што се специјализирани волонтерски организации <sup>177</sup> , волонтерски центри, посреднички организации за волонтери кои би помогнале во регрутирањето на волонтерите, но целокупниот останат менаџмент да остане во рамките на самата НПО. Во развиените земји има и приватни компании штосаќаат да им најдат волонтерски активности на своите вработени, и токму тие го иницирале постоењето на овој модел.	Бидејќи регрутирањето е најважната и најпроблематичната програмска активност, редовна професионална помош околу оваа активност може да биде многу корисна, особено за оние НПО кои само што започнуваат.	<input checked="" type="checkbox"/> Треба да се внимава во делот на контрола на квалитетот. <input checked="" type="checkbox"/> Не се развива внатрешниот капацитет за регрутирање, кој може да е важен за понатамошна успешност на програмата за волонтери.	Оние кои работат регрутирање и посредување со волонтери мора да бидат добро запознаени со потребите на НПО за волонтери, за да не се троши време на волонтери чие претходно образование и способности не се соодветни за непрофитната организација.
Пристап	Опис	Предности	Слабости	Препораки
3. Децентрализирана волонтерска програма	Волонтерските активности во поголемите НПО можат да бидат децентрализирани на одделните сектори и оддели. Во јавниот сектор, овој пристап може да придонесе кон одбивност на менаџерите за вклучување на волонтери. Менаџерите можат погрешно да ги поистоветат неплатените со неважни вработени или, пак, да дозволат волонтери како	Флексибилност, за да се прилагоди програмата за потребите на специфичен оддел во НПО и да се вклучат волонтери онаму каде што се најпотребни.	<input checked="" type="checkbox"/> Удвојување на напорите во повеќе сектори; <input checked="" type="checkbox"/> Потешкотиите со наоѓањето на експертиза за менаџирање на волонтерските програми; <input checked="" type="checkbox"/> Проблеми со	Децентрализиран пристап може одлично да послужи кога треба да се почне со некој пилот или со експериментална програма со волонтери, чии резултати ќе покажат како да

<sup>177</sup> Ваков е примерот на Услужниот корпус на пензионирани менаџери (The Service Corps of Retired Executives-SCORE), асоцијација на пензионирани менаџери кои го донираат своето време и знаење на клиентите на Агенцијата за поддршка на мали бизниси на САД (Small Business Administration-SBA). Најпрво SCORE, преку својот голем број членови, ѝ пришло на СБА за да понудат соработка и бесплатна помош на малите претпријатија што соработуваат со СБА. Интензитетот со кој започнала ова соработка е импресивен: за само 6 месеци од почетокот SCORE обезбедиле 2.000 волонтери за потребите на СБА.

<sup>178</sup> примерот во САД е United Way и нивните придружни организации



	мерка да не се зголеми буџетот со платени вработени. Несоодветни работни задачи или несоодветна поддршка од другите сектори може да ја ограничи волонтерската програма според децентрализираниот пристап.		координирање - особено со можноста да се префрлат волонтерите од едно на друго место	се направат следните пообемни волонтерски активности.
Пристап	Опис	Предности	Слабости	Препораки
4. Централизиран пристап	Со централизираниот пристап кој ѝ служи на една цела НПО, една точно определена канцеларија или оддел е задолжен за менаџирање или за координирање на волонтерските активности, а волонтерите се поделени и менаџирани во соодветните оддели каде што има потреба од волонтерски активности.	<input checked="" type="checkbox"/> Неудвојувачето на напорите; <input checked="" type="checkbox"/> Поставување на волонтерите според нивните потреби и можности; <input checked="" type="checkbox"/> Ефикасни и ефективни услуги што ги дава задолжената канцеларија или сектор.	Ваквата програма бара целосна поддршка од врвниот менаџмент на организацијата, особено во случаите кои ќе се појават во одредени оддели или во проблемот со распределба на ресурсите.	Оваа канцеларија обезбедува совети, селекција, обука, и сè друго што е потребно за успешна програма за волонтери.

Извор: Прилагодено според Hutton, Stan; Phillips, Frances (2001), Nonprofit Kit for Dummies, Wiley Publishing Inc., USA, стр. 109

### 3.2.8. Менаџирање на волонтерите

Менаџирањето на волонтерите е различно од менаџирањето на вработените. Волонтерите многу помалку зависат од организацијата за која го донираат своето време, отколку платените вработени коишто мораат да заработат за себе и за своите семејства. Волонтерите можат многу полесно да ја напуштат организацијата и да најдат друга организација каде што би волонтирале отколку што тоа можат да го направат вработените. Како резултат на тоа, менаџерите во непрофитните организации немаат толку многу контрола врз волонтерите.

Овие разлики во контролата помагаат да се разберат некои од спецификите на волонтерското работење и работното место. Волонтерите можат да си дозволат да бидат доста селективни при прифаќањето на волонтерската активност. Тие можат да

инсистираат на голема флексибилност во врска со работното време. Тие, исто така, можат да не бидат толку верни во придржувањето на правилата и регулативите на непрофитната организација како редовните вработени, особено оние кои ги чувствуваат како товар или како бирократија. За ваквото однесување може да се има разбирање, имајќи на ум дека речиси сите волонтери работат со делумно работно време и не може да се очекува дека ги знаат и ќе можат да се придржуваат до сите правила и регулативи. Навистина, има логика, бесплатната помош да не е придружена со редовните процедури и многу организации го прифаќаат тоа. Социјалната интеракција, исто така, е составен дел од забавноста и духот на волонтеризмот и волонтерите можат да ставаат голема тежина на ова.

Имајќи ја предвид релативната автономија на волонтерите, цврстиот пристап кон менаџирањето, следењето на работата на волонтерите може да предизвика антагонизам и одлив наместо продуктивност и придржување кон нормите. Стандардните организациски стимулации како што се платата, промоција и бонуси, не функционираат кај волонтерите. Конвенционалните организациски санкции, исто така, ќе се покажат како несоодветни. На пример, посочувањето на проблем кај претпоставените, заради покренување на дисциплинска акција (или само закана за такво нешто), многу помалку би функционирало кај волонтерите отколку кај вработените.

Овие факти можат да доведат до размислување дека волонтерите не се менаџираат, но тој заклучок е неоснован. Наместо тоа, пораката е многу попозитивна: **основата на ефективното менаџирање на волонтерите лежи во примената на други техники и стимулации отколку оние кои најчесто се користат кај платените вработени за да се мотивираат и да се насочат кон остварување на целите на организацијата.** Менаџерите на волонтерите треба да инвестираат во градење на:

- |              |                  |                 |
|--------------|------------------|-----------------|
| ✓ доверба,   | ✓ тимска работа, | ✓ постигнување, |
| ✓ соработка, | ✓ предизвик,     | ✓ вредности,    |
| ✓ возбуда,   | ✓ развој,        | ✓ посветеност.  |

Дури се оди и еден чекор понапред и се вели дека најголемите и најдобри компании во светот го користат токму овој приод со нивните вработени и тоа покажува очигледни резултати.

**Пример низ случај: Како една НПО направи уникатна програма за волонтери**  
Одделот на Црвениот крст во Делавер сакаше да направи уникатна програма за регрутирање нови и помлади волонтери. После многу состаноци со бури на идеи тие го креираа Клубот

485: Искра надеж. Бројот 485 е нијансата на црвената боја која печатницата ја користи за да го испечати логото на Црвениот крст.

Клубот започна да регрутира волонтери од редовите на банките и од осигурителните компании коишто вработуваа илјадници луѓе во дваесеттите и триесеттите години на животот. Волонтерите што го водеа клубот, се сретнуваа еднаш месечно и развиваа сопствени цели: помош при прибирањето на средства, да се зголеми јавната свест за Црвениот крст, да се помогне во регрутирањето на нови членови на Одделот, да се промовира волонтирањето за доброто на Црвениот крст, како и да се помогне во градењето на мешана етничка и религиозна структура во рамките на организацијата.

После само неколку месеци работа, клубот успеа да привлече млади професионалци кои беа и повеќе од подготвени да помогнат. Една од волонтерките рече дека запознала многу млади луѓе и дека е среќна што може да направи нешто за својата заедница. Друг волонтер изјави дека младите професионалци имаат општествена одговорност да помогнат во својата заедница и дека овој клуб на Црвениот крст им дава шанса да ја исполнат својата обврска.

### **3.3. РАБОТА СО ПЛАТЕНИ ВРАБОТЕНИ**

Кога станува збор за работа со платени вработени, може да се каже дека нема голема разлика меѓу профитните и непрофитните организации. Сите елементи, техники и практики ;се користат во профитните организации треба комплетно да се користат и во непрофитните. Бидејќи профитните организации сè повеќе и повеќе посветуваат внимание на најважниот ресурс што го имаат - вработените, во овој дел можеме само да препорачаме секоја НПО да ги примени барем основните елементи на менаџментот на човечките ресурси што ги употребуваат профитните организации.

Клучните разлики меѓу профитните и НПО е во тоа што во НПО не постојат работни позиции поврзани со продажба, но дури и овде постојат исклучоци кај оние организации кои се основани од НПО за да се занимаваат со профитна дејност. Сепак, во НПО постојат позиции поврзани со односи со клиенти и со прибирање на средства, што повторно во некој контекст е слично на одделот на продажба кај профитните организации.

Исто така, многу ретко може да се сретне класична организациска поставеност и соодветно на тоа вработени вклучени во производство, бидејќи во најголем дел тоа е одлика на профитните или евентуално дел од јавните претпријатија. Во

продолжение, многу накратко ќе се запознаеме со основните елементи што треба да се практикуваат во рамките на НПО, а се однесуваат на работењето со вработени.

Некои НПО имаат вработени од самиот почеток. Ова може да е случај со НПО кои почнуваат со пари од грант за да водат одредена програма. Други НПО може да започнат многу побавно, со извршен орган и со волонтери кои всушност ја извршуваат работата, а платените вработени доаѓаат многу подоцна (ова е чест случај во Македонија). Но, има и многу НПО кои никогаш немаат вработени (најчест случај во Македонија). Овие организации користат консултантски, привремени вработени, договори за дело и луѓе ангажирани на проекти, за да помогнат во прибирањето на средства или да помогнат во одреден проект или активност, но организацијата никогаш нема константно пари за да може да ги направи вработувањата.

Нема правило кога една НПО треба да вработи платени вработени. Обемот на работата што треба да се прави и големината на ресурсите со кои располага организацијата се најчесто пресудни фактори. Со други зборови, организацијата треба да одреди дали има доволен обем на работа и доволен обем на средства за редовно исплаќање плата и придонеси за да се оправда вработувањето на платениот вработен. Најверојатно, таквата одлука не се носи преку ноќ. Новите НПО, најчесто почнуваат со најмување на луѓе врз основа на хонорар, со пола работно време, со најмување консултантски пред да се одлучат да вработат некој со полно работно време.

Вработувањето на првиот вработен најчесто е голема причина за прославување. Тоа значи дека таа НПО достигнала одреден степен во својот развојот. Но, тоа значи дека организацијата и особено извршниот орган ќе имаат поголема обврска да работат на прибирање средства, како и во осигурувањето дека работните процедури и политики се на место.

Една од пресвртните точки во еволуција на нова НПО е вработувањето на постојани вработени. Овој настан може да помине и незабележително, но придонесот што вработените ќе го дадат кон развојот на активностите, а соодветно на тоа и на членовите (доколку НПО се заснова на членови), ќе го забрза развојот на самата НПО. Може да помине една или две години за да се почувствува ваквиот придонес на нововработените, но сепак тоа ќе се случи.

На самиот почеток на една НПО, логично е да се очекува работата да ја вршат волонтери-раководители на работни групи, секции или оддели кои најчесто имаат и волонтери асистенти. Кога раководителите логично ќе побараат нивните волонтери-асистенти или вработени со полоа работно време да станат вработени со полно работно време, вистинско време е да се размисли за вработени со полно работно време кои ќе служат за доброто на целата организација.

Давањето на насоки и очекувањето на резултати е многу различно штом ќе се вработат луѓе во една НПО. Зафатените луѓе посветени на својата работа или бизнис не можат да посветат исто ниво на внимание како што некој вработен од страна на НПО ќе се очекува да посвети.

### **3.3.1. Улогата на извршниот директор**

Извршниот директор ја извршува улогата на претпоставен на вработените, одговорен за работењето на вработените и активностите на НПО. Тој или таа, исто така, имаат улога на член на извршниот орган без право на глас или „ex officio“. Како функции што се избираат, членовите на извршниот орган и претседавачите на одредени работни тимови или комитети, можат да бидат заменети преку избори во текот на годините; затоа извршниот директор и вработените даваат континуитет и стабилност на НПО.

Овластувањата и улогата на извршниот директор треба јасно да се дефинираат во потстатутарните акти на НПО, во политиките на извршниот орган и во процедурите за работа. Описот на работното место треба да биде доста детален и одобрен од извршниот орган. Нејасноста на описот на работното место може да има катастрофални последици кога извршниот директор ќе мисли дека треба нешто да прави, а извршниот орган го мисли спротивното.

Извршниот директор поставува пример за останатите вработени. Во НПО со мал број вработени има многу малку тајни. Вработените ќе бидат вредни, одговорни и услужни за членовите кога ќе видат дека извршниот директор се однесува исто така. Извршниот директор доделува задачи, го следи извршувањето, ја игра улогата на тренер (coach), наставник, ментор и воведува ред и дисциплина кога е тоа потребно, сè во рамките на функцијата главен претпоставен на вработените.

Многу е важно вработените да бидат свесни дека тие одговараат пред извршниот директор. Тие, исто така, добиваат работни задачи од избраните лица во извршниот орган, но мора да знаат дека тоа мора да биде комуницирано и во согласност со задачите дадени од извршниот директор (оној кој има повеќе од еден претпоставен, воопшто нема претпоставен).

На пример, благајникот или финансискиот асистент, треба да се чувствуваат слободно и директно да работат со сметководителот (кој е надворешно лице) без да мора тоа да го прават преку извршниот директор. Сепак, доколку е започнат нов проект, ќе се бара континуирана поддршка. Кој вработен ќе биде замолен да помогне? Тоа дефинитивно треба да биде одлука на извршниот директор, а не на претседателот на извршниот орган или на извршниот орган.

Еден од најважните аспекти за улогата на извршниот директор е секако неговиот/нејзиниот деловен однос со претседателот на извршниот орган и извршниот орган. Извршниот директор мора да биде поддржувачки настроен, брзо да одговара на дадените овластувања и задачи, но треба да обесхрабри „микроменаџирање“ на целокупните активности и вработените од страна на претседателот. Секој во НПО има големи области на овластувања коишто се надополнуваат, а не се спротивставуваат едни на други. Претседателот ги поставува приоритетите, заседава и го насочува извршниот орган, ги координира волонтерските избрани функции, ја поставува политиката и, главно, организацијата ја води напред. Извршниот директор е фокусиран на постојните активности, поддршката и водењето на вработените и рутинската администрација.

На крајот, извршниот директор е одговорен пред извршниот орган и редовно поднесува извештај за работењето на главната канцеларија (НПО може да има и истурени канцеларии што ги менаџира главната канцеларија) и однесувањето на сите вработени. Тој или таа е мост меѓу приоритетите поставени од извршниот орган и претседателот и спроведувањето на тие приоритети од вработените. Извршниот орган мора да ги одобри платите на вработените и трошоците на администрацијата како дел од овластувањата што ги има извршниот орган во одобрувањето на годишниот буџет. Извршниот директор препорачува на извршниот орган политики и процедури кои ќе дадат континуитет на НПО или асоцијацијата и е одговорен/а за да следи и дека вработените се следени во извршувањето на активностите.

### 3.3.2. Како да се развиваат вработените

Секоја организација ги развива луѓето. Или им помага да се развиваат или ги ограничува. Во која било форма, организацијата ги менува луѓето. Во примерот на САД, каде што формалното образование, според Петер Дракер, одело надолу во последните 40 години, неформалното учење и обука цветало. Активностите на неформалното учење и обуки денес се толку големи по обем, на упишани луѓе и потрошени пари, колку што е формалното образование. Тој дури посакува дел од научените лекции, во големите НПО, да се пренесат за обучување на луѓе во училиштата. Најдобрите НПО научиле како да го оценат и да го судат извршувањето и потоа да ги искористат овие алатки за да ги направат нивните работни места подобри, да ги исполнат барањата на работата и да иновираат<sup>179</sup>.

Што се знае за развивањето на луѓето? Се разбира, многу. Секако се знае што не се знае и тие негативни работи е полесно да се потенцираат отколку позитивните. Значи, **не треба да се прават вообичаените грешки:**

1. **Не треба да се обидува да се надоврзе на слабостите на луѓето.** Школите, поради потребата, се фокусираат на она што не го можат децата. Доколку еден родител е повикан на разговор со наставникот на нивното четиригодишно дете, најверојатно тој/таа нема да им каже: Вашето дете пишува добро и треба да продолжи со уште пишување. Најверојатно тој/таа ќе им каже: Вашето дете е слабо во математика. Треба повеќе да работи на таблицата за множење. Тоа е нормално од аспект на школото, бидејќи школото не знае што нашето дете ќе работи после 10, 20 или 30 години. Затоа треба да им ги каже основните способности и да работи на слабостите. Но, доколку се сака луѓето добро да работат во организацијата, фокусот треба да се постави на силните страни, а не да ги потенцира нивните слабости. До моментот кога луѓето започнуваат со работа, нивните личности се веќе формирани. Може да се очекува возрасните да развијат манири на однесување и да научат способности и знаења. Но, мора да се користат личностите на луѓето такви какви што се, а не такви какви што менаџментот би сакал да бидат.
2. Втората грешка е да се направи тесна и **кратковидна перспектива во развивањето на луѓето.** Секој поединец треба да развие специфични способности за специфично работно место. **Но, развојот е повеќе од тоа: тој треба да биде насочен кон кариерата и кон животот.** Специфичното работно

---

<sup>179</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York , стр. 147

место треба да се вклопи во долгорочните цели за развојот на личноста и за кариерата.

3. Трета работа која е добро позната, е **однапред да не се промовираат идни шампиони**. Во тренд беше (и сè уште е во некои организации) да се оценуваат новодојдените и да се процени кои се оние коишто ќе бидат идните шампиони. Искуството покажува дека корелацијата меѓу луѓето кои многу ветуваат на 23 години и оние кои се одлични на 45 години е многу мала. Многу од луѓето кои на своите 50 години се светски успешни, биле неинтересни и не многу надежни на своите 23 години. Многу од полетните најдобри дипломци согоруваат во првите 5-6 години. Поента: **треба да гледаме во извршувањето на работата, а не во ветувањата**.

**Еден од моделите за развивање на луѓето е составен од 4 улоги:**

1. Ментор за да ги води новодојдените.
2. Учител кој ги развива потребните способности кај новодојдените.
3. Судија кој ќе го оценува прогресот, и
4. Охрабрувач кој ги бодри.

Лидерот или извршен директор треба да биде **охрабрувач**, затоа што никој тоа подобро не може да го прави. Тоа е многу важна улога во процесот на учење кај новодојдените, бидејќи е многу логично тие да прават грешки. *Доколку не прават грешки, нема да се развијат доволно брзо*. Значи, **кога ќе „паднат со носот на земјата”, некој мора да ги подигне и да има каже да продолжат**. Тоа е улогата на врвниот извршен директор или лидерот.

Доколку извршниот директор се фокусира на извршувањето, а не на потенцијалот, тој може да постави правилни и високи барања. Секогаш е лесно да се намалат стандардите, но никогаш не можат лесно да се подигнат. Затоа, со почетниците треба да се дозволи повеќе време. Работите треба да се јасни и лесни. Може некој ќе треба да се обиде повторно и повторно, но мора да има еден стандард за успешно извршување на работата и новодојдените мора да ги исполнат.

Петер Дракер споменува **две правила** кои му помагаат кога треба да одлучи што да прави. Едниот е слоганот на Здружението на хендикепираните: **„Не вработувајте луѓе за она што не можат да го направат, вработете ги за она што можат да го направат“**. Ги ставате слепите луѓе таму каде што треба висока сензитивност на



глас, каде што слепоста има висока вредност. Втората мудрост тој ја научил кога имал 11 години. Неговиот учител по пијано, во момент на целосна фрустрација, му рекол: Види Питер, никогаш нема да го свириш Моцарт онака како што го свират големите пијанисти, но нема ниту една причина зошто не можеш да ги отсвириш скалите исто како што ги свират тие<sup>180</sup>.

**Извршните директори на НПО мора да научат како да ги постават луѓето според нивните способности<sup>181</sup>.** Лекцијата која треба да ја извлечеме е да се фокусираме на силните страни. Тогаш, треба да се постават многу ригорозни барања и да се има време и нерви при проверка на извршувањето на работата. Треба да се седне со луѓето и да им се каже: - Еве, што јас и ти се договоривме мината година? Како ти оди? Што направи добро?

За да функционира ова како што треба, мисијата на организацијата треба да е јасна и едноставна. Треба да е поголема од капацитетот на кој било во организацијата. Треба да ги подигне визиите на вработените. Треба да биде нешто што ќе го натера секој вработен да се почувствува дека може да направи разлика - дека не живеел попусто.

Најлошото нешто што може да го направи која било организација е да го лимитира развојот на своите луѓе преку воведување на социјален систем на касти во рамките на своите операции, како што некои организации денес одлучуваат многу рано кои се идните шампиони или дека нема да добие раководно место, ако немаш MBA од Харвард, Шефилд или Кембриџ. **Тоа што треба да се брои е извршувањето на работата. И тоа не само на едно работно место, туку на серија работни места, бидејќи луѓето не се толку лесно предвидливи.** Можете да ставите некого на одредено работно место и едноставно да се развие лоша хемија и да не функционира добро. Луѓето не секогаш се согласуваат со своите шефови. Затоа, обидете се на друго место. Старото правило е дека ако се обидат и дадат сè од себе, тогаш треба да се работи со нив. Ако не се обидат и не дадат сè од себе, тогаш е подобро да работат за конкуренцијата.

---

<sup>180</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York стр. 149

<sup>181</sup> Најдобро е да го земеме примерот на Генералот Џорџ Џ. Маршал, одговорен за поставување на луѓето во Американската армија, за време на Втората светска војна. Тој има поставено околу 600 луѓе на позиции како офицери, команданти и слично, речиси без грешка. И ниту еден од овие луѓе претходно не командувал со трупи. Во дискусиите, неговите помошници му кажале за одреден каплар кој бил најдобар обучувач на луѓето, но бил многу неучтив и не се согласувал со неговиот командир. Тогаш, Маршал ги запрашал што треба да биде неговата задача-да ги тренира луѓето? Ако е најдобриот за обука на луѓе тогаш да го поставиме на таа позиција. Другото е мојата работа, рекол Маршал. На овој начин тој успеал во многу краток рок да регрутира и да постави војска од 13 милиони луѓе, со многу малку грешки.

**Една од големите карактеристики и силни страни на НПО е што луѓето коишто работат во нив не работат само за да заработат за живот, туку работат за кауза (не секој, но значително голем број). Тоа создава сериозна одговорност за организацијата, да го одржува оганот во живот и да не дозволи работата да стане само „работа“.**

Болниците кои се НПО, за жал, изгледа прават најлоша работа во одржување на тој дух. Многу работни места таму се само рутина. Делумно, бидејќи луѓето имаат потреба од заштита од страдањето што го гледаат секојдневно, тие стануваат нечувствителни. Предизвикот за лидерите или на извршните директори, во болниците, е да ги собираат луѓето од различни оддели и повторно и повторно да ги прашуваат: - На што можеме да бидеме горди? Дали навистина правиме разлика? Имавме шест срцеви удари во една ноќ, а сепак ниту еден од пациентите не умре.

Лекцијата е: **ФОКУСОТ ТРЕБА ДА Е КОН УСПЕСИТЕ.**

Но, ова чувство на припадност и мисија доаѓа со одредена цена. Извршните директори во НПО имаат тенденција да имаат одбивност кон отпуштањето на оние што не даваат резултати. Тие чувствуваат како тој или таа да е блиски по своите ставови и кауза и поради тоа секогаш имаат некое оправдување. Затоа, треба да се потсетиме на претходниот совет: Ако тие се трудат, заслужуваат уште една шанса. Ако не се трудат, бидете сигурни дека ќе си заминат.

Ефикасните извршни директори на НПО треба постојано да се прашуваат себеси: - Дали нашите вработени „растат“ и напредуваат? Дали стекнуваат подобро чувство за нашата мисија и поголеми способности? Тие гледаат на луѓето не како на статичен ресурс, туку како на динамична растечка сила. Треба да се земе примерот на Гирлс Сцоутс - тие го мерат својот успех не само со развојот на младите извиднички туку и преку развојот на своите вработени и волонтери. Мора да се осигуриме дека на волонтерите им е дадена одговорна задача; тие мора да имаат простор да ги рашират своите крилја и да имаат автономни команди. Во големите организации тие почнуваат како волонтери, потоа почнуваат да водат тимови и да подготвуваат материјали. Следниот чекот е да водат локални или национални организации.

Најдобриот начин за развивање на луѓето е тие да се стават во улога на учители. **Никој не учи толку добро како добар учител.** Да се избере некој да биде учител, исто така, е најефикасно признание за добра работа. Доколку зборувате со одлични продавачи или вработени на Црвениот крст, тие можат да потврдат дека нема ниту едно подобро признание од тоа да бидете прашани: - Кажете ни што правите за да бидете толку ефикасни.

Последната алатка за развој е помалку значајна за волонтерите отколку за вработените во НПО кои многу лесно можат да станат незаинтересирани и да не напредуваат. Затоа, испратете ги надвор од организацијата: на пример, на часови за возрасни во локалното средно училиште, факултет, приватни центри за обука.

Една од честите поплаки е дека надредените не сакаат извонредно успешни подредени, бидејќи им прават притисок. Таквите подредени се токму тоа што сака една ефикасна организација, и тоа е точката каде што една волонтерска организација има предност. Волонтерот којшто работи одлично, по правило, нема за цел да ја преземе работата на платениот извршен директор и не се смета за закана. Има една стара приказна за симфонискиот оркестар што го создал големиот композитор Густав Махлер во Виена, пред многу години. Тој поставил толку строги барања за музичарите што самиот император кој бил патрон на оркестарот го повикал и му рекол: Зар не сметаш дека претеруваш? Махлер одговорил: моите барања се ништо во споредба со барањата што ми ги поставуваат музичарите, бидејќи тие сега свират многу подобро.

Извршните директори треба да сакаат одлични извршители што ќе создаваат притисок и треба да сакаат тие да се запрашаат: - Зошто не можеме да направиме повеќе и зошто не можеме подобро?

# ГЛАВА IV, АНАЛИЗА НА УПРАВУВАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРОФИТНИТЕ И ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

## 4.1 ЗАКОНСКА РАМКА НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ЗА ПРОФИТНИ И ЗА НЕПРОФИТНИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1.1 Закон за работни односи

Од независноста на Република Македонија, па до денес, донесени се вкупно три закони за работни односи: малку пред независноста во 1990 година беше донесен Закон за работните односи на СРМ (Сл. весник на СРМ, 20/90). Овој закон претрпе четири интервенции (Сл. весник на СРМ – 27/90, 10/91, 18/92, 12/93) и, во 1993 година, беше заменет со нов Закон за работните односи на РМ (Сл. весник на РМ, 80/93). Овој закон, за време на дванаесетгодишниот период на неговото важење, имаше дури единаесет интервенции (Сл. весник на РМ – 3/94, 14/95, 53/97, 59/97, 21/98, 25/00, 34/00, 3/01, 50/01, 25/03 и 40/03), а во 2005 година беше заменет со новиот, и сè уште актуелен Закон за работните односи (Сл. весник на РМ, 62/05). И овој најнов закон имаше повеќе измени и дополнувања, при што, до крајот на 2009 година, се донесени четири негови измени и дополнувања (Сл. весник на РМ – 106/08, 161/08, 114/09 и 130/09). Освен ова, Уставниот суд на РМ донесе седум одлуки со кои се укинуваат одредби од законот (У. бр. 139/2005-0-0 од 21.XII 2005; У. бр. 161/2005 од 22.XII 2005; У. бр. 134/2005-0-0 од 29.III 2006; У. бр. 187/2005-0-1 од 10.V 2006; У. бр. 111/2006-0-1 од 24.I 2007; У. бр. 188/2006-0-0 од 4.IV 2007 и У. бр. 170/2006-0-1 од 6.VI 2007).

Во овој транзициски период, преку измените на законот, правата на вработените се намалија во следниве сегменти: драстично се намалија правата на вработените кои се прогласени за „технолошки вишок“; воведен е отказ без отказан рок; значително е отежнато остварувањето на правото на штрајк; намален е законски гарантираниот годишен одмор; овозможено е, преку дефинирањето на работното време, вработениот да мора да извршува какви било работни задачи, а не само оние кои се соодветни на неговото работно место и квалификации; а временскиот период за работа на определено време беше продолжен од една, дури на пет години.

Од друга страна, извесни подобрувања на положбата на вработените имаше во следниве сегменти: полното работно време од 42 се скрати на 40 часа неделно; максималното траење на прекувремената работа се скрати од десет на осум часа неделно и се утврди на 190 часа годишно; воведени се низа т.н. „антидискриминаторски одредби“; воведена е и општа забрана на ноќната работа за малолетните вработени и за вработените над 57 години старост – за жени, и над 59 години – за мажи, а беше предвидена и можноста вработените на кои не им се исплатени плати и придонеси три месеци едноподруго – да иницираат (стечајна) постапка за престанок на правното лице за коешто работат.

Во делот на правата и обврските на работниците и на работодавачите, со носењето на Законот од 1993, се воведоа извесни промени во различни области што ја засегаа фактичката и правна положба на вработените, наспроти поранешниот закон. Половината од промените се во овој сегмент. Имено, до измени во оваа сфера дојде со законите од 1995, 1998, јули 2001 и април 2003.

Со носењето, пак, на новиот Закон во 2005, старата глава која гласеше „Права на работниците и нивната положба“, се помести во повеќе нови глави, а во доменот на положбата на вработените и нивните права се предвидоа повеќе промени.

Во однос на престанокот на работниот однос, преку промените на одредбите до намалување на работничките права! Така, мерките за намалување на правата на работниците во период 1993-2003 година, беа најдрастични токму во оваа сфера. Измените и дополнувањата од 1995, 1997, 1998, 2000, јануари 2001 и април 2003 – сите без исклучок, содржеа одредби кои многукратно ги намалуваа работничките права, токму во оваа област. Тенденцијата на намалување на правата на овие работници продолжи и со усвојувањето на новиот ЗРО (2005), како и со неговите подоцнежни измени и дополнувања – од август и од декември 2008г. Единствените глави на Законот од 1993г., а кои не претрпеа промени, за време на серијата измени и дополнувања, се оние посветени на заштитата на правата на работниците, како и оние кои се однесуваа на синдикатите и на работодавците. До покрупни промени, во оваа сфера, дојде со носењето на новиот Закон од 2005, а беа само мали измени со неговите подоцнежни технички интервенции.

Во поглед на условите за работа на синдикатот, изворната одредба од 1990 година гласеше: Работодавецот е должен да му создаде услови за работење и дејствување на

синдикатот – материјални, просторни и други; и да му овозможи учество во постапката за уредување на правата, обврските и одговорностите како и заштитата на правата на работниците. Законот од 1993г., во делот посветен на синдикатите и работодавците, ја содржеше само општата одредба, која се однесува на оваа материја и според која работодавецот е должен да создаде услови за активност на синдикатот, а во врска со заштита на правата на работниците од работен однос. Со новиот Закон од 2005г., се одреди дека работодавачот е должен, на најбројниот репрезентативен синдикат, да му обезбеди само просторни услови за вршење на дејноста, а на сите синдикати и нивните претставници да им овозможи навремено и успешно остварување на заштитата на работничките права, како и слободен пристап до податоците важни за остварување на тоа право.

Промени во сферата на колективното преговарање и договарање настанаа со измените и со дополнувањата на Законот (1993) од 1998 и 2000 година, потоа со носењето на новиот Закон од 2005, како и со четвртата негова измена – од октомври 2009г. Во однос на нивоа на договарање, според измените од 1998 со колективните договори на ниво на работодавец, можат да се утврдуваат поголеми или помали права од правата утврдени со грански колективен договор, но не помали од правата утврдени со закон. Со измените на Законот (1993) од 2000, на ист начин, селективно ги намали „овластувањата“ на колективните договори. Преку нив, непосредната и задолжителна примена на сите колективни договори, беше заменета со непосредна и задолжителна примена само на највисоките, општи колективни договори. По оваа измена, гранските и колективните 51 договори на ниво на работодавец, беа изземени од ова правило со Законот од 2000. Во однос на процедурални прашања, со новиот Закон од 2005г., бројот на одредбите посветени на колективните договори се зголеми повеќе од двојно. Законодавецот, првенствено се обиде да регулира формално-правни прашања – како, на пример, постапката на преговарање, договарање, склучување, измена и/или дополнување, регистрација, дополнително пристапување и престанување на важноста на колективните договори.

Во однос на правото на штрајк, Законот од 1993г. содржеше само една единствена одредба за штрајкот, која беше сместена во главата посветена на синдикатите и работодавците. Имено, заради остварување на своите економски и социјални права од работниот однос, работниците имаа право на штрајк, во согласност со закон. Таков посебен закон беше сојузниот Закон за штрајк (1991), 35 усвоен од страна на Собранието на СФРЈ, а кој беше мошне краток – содржеше вкупно 21 член, и ниту еднаш не беше менуван или дополнуван. Овој закон престана да важи со почетокот

на примената на најновиот Закон од 2005, кој имаше посветено цела глава одредби за штрајкот, со вкупно десет члена – што, номотехнички гледано, е добро решение од аспект на интегралноста на законот. Што се однесува до промените на Законот (2005), само првите две измени – од август и од декември 2008, содржеа интервенции во областа на штрајкот, но се работи само за некои технички допрецизирања. Од измените што беа воведени, јасно се гледа државната тенденција на дестимулирање на користењето на ова право, преку бришење на некои одредби, како и преку воведување одредени рестриктивни мерки.

Во однос на контролата и надзорот во областа на работните односи, како што може да се види од анализата на посебниот Закон за инспекција на трудот (Сл. весник на РМ, 35/97), овластувањата на Инспекторатот за труд и правата на работниците, предвидени со тој закон не претрпеа намалувања, од почетокот на транзицијата до денес. Тоа, главно, може да се каже и во поглед на овластувањата на трудовите инспектори предвидени со Законот за работни односи. Од измените на овој закон во 2005, само втората, онаа од декември 2008г, содржи посуштински промени во сферата на трудовата инспекција; додека, пак, четвртата измена – од октомври 2009, внесе само минимални технички подобрувања.

#### **4.1.2 Закон за волонтерство**

Законот е донесен во 2007 година (Закон за волонтерството „Сл. весник на РМ, 85/07“) и има претрпено една измена и дополнување во 2008 година („Сл. весник на РМ, 161/08“). Со него се уредуваат волонтерството, условите и начинот на вршење на волонтерството, правата и обврските на волонтерите и организаторот на волонтерството, договорот за волонтерството и евиденцијата на волонтерската работа. Во согласност со законот, волонтерството претставува активност од интерес за Република Македонија која придонесува за подобрување на квалитетот на животот со активно вклучување на луѓето во општествениот живот, како и за развој на хумано и рамноправно демократско општество. Под волонтерството се подразбира доброволно давање на лични услуги, знаења и вештини и /или вршење на други активности во корист на други лица, органи, организации и други институции, без надоместок. Законот го дефинира волонтерот како 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. Волонтерот може да биде домашно и странско физичко лице, а може да биде и малолетно лице со писмена согласност од неговите родители или старатели. Законот

не ја ограничува можноста да се даваат волонтерски услуги кои се од непостојана или случајна природа на доброволна основа, без надоместок. Под волонтерство, во согласност со законот, не се подразбира вршење на волонтерски стаж, во рамките со Законот за работните односи.

Со Законот за волонтерство, се регулира материја која претходно не беше законски регулирана. Со донесувањето на Законот за волонтерство, волонтерите се здобија со следниве права: а) Пред започнувањето на волонтирањето, во писмена форма да добијат опис на правата и обврските што треба да ги исполнат и да бидат запознаени со условите и со опасностите поврзани за време на волонтирањето; б) Да бидат запознаени со општите акти на организаторот на услугите, односно на оние делови коишто се однесуваат на волонтерските услуги, за кои се ангажирани; в) Да користат средства за заштита при работа во согласност со прописите за заштита при работа; г) Да имаат право на обука, доколку е потребна за обезбедување на услугата која е предмет на договорот; д) Право на отсуство за време на волонтирањето, ако за тоа постојат оправдани причини; е) Право на дневен одмор; ж) Право да бидат консултирани и информирани при одлучување за начинот на давање на услугите; з) Право на надоместок на однапред договорените трошоци поврзани со волонтерството (трошоци за храна, трошоци за превоз до и од местото на волонтирањето, трошоци за службени патувања и трошоци за обука) и 3) Право за заштита на приватноста и личните податоци. Единствената измена на законот донесе две промени поврзани со остварувањето на правата од работен однос на волонтерите. Имено, на единиците на локалната самоуправа и Градот Скопје, им се дава можност да се јават како организатори на волонтерска работа. Втората и поважна измена се однесува на висината на исплатата на надоместокот на трошоците за храна и трошоците за превоз на волонтерите. Со измените од 2008г., исплатата на овие трошоци се ограничува до износ кој може да биде најмногу до 15% од просечната месечна плата во државата, исплатена за претходната година. Претходно, овие надоместоци се исплатуваа во иста висина како за вработените кај организаторот на волонтерската работа. Тоа значи дека, ако трошоците за храна и превоз на волонтерите го надминуваат максимално утврдениот износ од 15% од просечната месечна плата, организаторот на волонтерската работа нема обврска да ја исплати разликата над овој износ.



#### **4.1.3 Законска регулатива за управување со човечки ресурси во државна и во јавна служба**

**Законот за државните службеници** е донесен во јули 2000 година. Со овој закон е направен огромен исчекор напред во утврдувањето на системот на државна служба, како и новиот статус на државен службеник во Република Македонија. Законот за државните службеници е единствен клучен акт кој има за цел да создаде услови за развој на професионална, политички неутрална, компетентна, одговорна и стабилна државна служба, како ефикасен сервис на граѓаните. Законот го утврди корпусот на државната служба и го дефинира поимот државен службеник, врз основа на два критериума: организациски и функционален. Според првиот, тоа се вработените во органите на државата, а според вториот, тоа се вработените коишто ги спроведуваат функциите на државата. На тој начин, истакната е спецификата на државните службеници како вработени на државата, преку регулирање на нивните права, обврски и одговорности. Со други зборови, законот определи дека државните службеници ќе работат во трите гранки на државна власт, законодавна, извршна и судска, а подоцна е додадена и четвртата гранка, локалната власт. Ваквиот пристап, значеше утврдување на рестриктивен концепт на државна служба, со кој всушност се опфатени само околу 10% од вработените во јавната администрација во Македонија. Овој факт е сериозен проблем, имајќи предвид дека воспоставените стандарди на професионална и компетентна администрација, не се применети на останатите 90% од јавната администрација. Институционалната рамка за поддршка на развојот на државната служба е воспоставена низ формирањето на самостоен орган на државната управа – Агенција за државни службеници, која е основана на 29 август 2000 година, со именувањето на првиот нејзин директор. Ваквиот статус на Агенцијата, набрзо е променет и таа добива статус на самостоен државен орган, кој за својата работа е одговорен пред Собранието на РМ. Со донесувањето на законот и неговите подзаконски акти, поставени се и основите на принципите и стандардите за општите акти за внатрешна организација и систематизација на работните места во органите на државната управа, како и описот на звањата и нивната соодветност во однос на дотогашните. Утврдени се начинот, постапката и критериумите на спроведувањето на постапката за вработување и посебно на спроведувањето на стручниот и на приправничкиот испит, како значаен сегмент од постапката за вработување на државни службеници, како и постапките за нивно оценување и собирање и обработка на податоци за државните службеници, преку воспоставувањето на Регистарот на државните службеници. Во досегашната примена, законот претрпе десетина измени и дополнувања, од кои две се со поголем обем и

претставуваа воведување на значителни подобрувања или новитети во државната служба.

Со **Законот за јавните службеници**, донесен во 2010 година, се уредуваат опфатот на јавната служба, заедничките начела и основите на вработувањето, правата и должностите, одговорноста, оценувањето, престанокот на вработувањето, заштитата и одлучувањето за правата и за обврските и регистарот на јавните службеници. Во согласност со законот, јавни службеници се лицата што вршат работи и работни задачи од јавен интерес, во согласност со Уставот, закон и ратификувани меѓународни договори, професионално, политички неутрално и непристрасно; кои вршат работи од јавен интерес во дејностите наука, труд и социјални работи, социјална заштита и заштита на детето, установите, фондовите, агенциите, јавните претпријатија основани од РМ, а не се опфатени со Законот за државните службеници. Јавна служба се институциите на дејностите наука, труд и социјални работи, социјална и детска заштита, установите, фондовите, агенциите, јавните претпријатија основани од Република Македонија, а не се опфатени со Законот за државните службеници.

Законот за јавни службеници досега претрпе шест измени и дополнувања.

**Агенцијата за администрација** има статус на самостоен државен орган со својство на правно лице. За својата работа, Агенцијата поднесува годишен извештај на усвојување до Собранието на РМ. Агенцијата ги спроведува следниве надлежности: дава писмена согласност на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места на органите на државната служба; организира и спроведува постапка за селекција и вработување на државен службеник; одлучува по жалби и приговори на државните службеници, како второстепен орган и врши и други работи утврдени со закон.

Агенцијата остварува и надлежности поврзани со: постапката за селекција и вработување на јавен службеник и заштитата и одлучувањето за правата и обврските на јавните службеници.

Агенцијата ги спроведува надлежностите утврдени во Законот за државните службеници и Законот за јавните службеници, во делот на давање согласност на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места на органите на државната служба, постапките за вработување и одлучување во втор степен по жалби и приговори на државните и на јавните службеници.

Агенцијата, во текот на 2013 година, континуирано го одржува Системот за менаџмент со квалитет во согласност со барањата на стандардот ИСО 9001:2008, преку кој се овозможува зголемување на задоволството на корисниците на услугите и на вработените. Регистарот на документи од Системот за менаџмент со квалитет, во текот на 2013 година, е зголемен за три нови процедури од областа на човечките ресурси.

**Улога и одговорности на организациската единица за управување со човечките ресурси.** Едно од најчесто поставуваните прашања, во врска со улогата на организациските единици за управување со човечки ресурси е: Што треба да работи еден сектор или одделение за управување со човечки ресурси? На ова прашање не постои единствен одговор. Но, сепак, меѓу теоретичарите и практичарите од оваа област, постои определена согласност дека со текот на времето се менува улогата на организациските единици за управување со човечки ресурси. Како што вработените како ресурс во една организација, којшто е обновлив и кој постојано може да се надградува, сè посилно се зацврстуваат на пиедесталот на ресурси, така на овие организациски единици сè повеќе се гледа како на организациски форми што можат да го подобрат работењето на вработените, а со тоа да помогнат да се создаде конкурентска предност за организацијата. Во последните декади од минатиот век, на единиците за управување со човечки ресурси се гледаше како на единици чија основна функција е да ги извршуваат службеничките работи поврзани со договорите за вработување, пријавување и одјавување на вработените и грижа за навремена исплата на платата и социјалниот пакет за вработените. Денес, се смета дека единиците за управување со човечки ресурси ги извршуваат стратешките функции на една организација кои се неопходни за нејзиниот развој. Генерално, дејноста на единиците за управување со човечки ресурси може да се подели во две главни категории:

1. Стратешка дејност - при што акцентот е ставен на подготовка и на имплементација на деловната стратегија на организацијата и стратегијата за развој на човечките ресурси и
2. Трансакциска дејност – извршување вообичаени активности поврзани со службеничките односи, како што се вработувањето, учењето и развојот, наградувањето и работните односи.

Истражувачката куќа IRS (Leaders in Employment Intelligence), спровела истражување со цел да се утврдат работните задолженија на единиците за

управување со човечки ресурси, потребното време за нивна реализација, како и нивната значајност за работната организација.<sup>182</sup> Истражувањето било спроведено во организации од приватниот и од јавниот сектор, а резултатите покажале дека, генерално, за активностите кои се од поголема важност, процентуално се троши помалку време. Оттаму, не само врз основа на ова истражување, туку и врз наодите и сугестиите на современите теории и практика во оваа област, на организациите им се препорачува тежиштето на потрошено време да го поместат многу повеќе кон стратешките активности. Според тоа, активностите на единиците за управување со човечки ресурси, подредени според значајност, би требало да бидат: развивање и имплементирање на стратегија за управување со човечки ресурси; преземање на иницијативи при процесот за развој на организациска стратегија; развивање функционална организациска поставеност во организациите; давање насоки и упатства на линиските раководители за управување со вработените; вработување на нови кадри и унапредување на вработените; односи меѓу вработените; обука и развој на вработените; плати и бенефиции; следење на работењето на вработените; отсуства на вработените и административни работи.

Сепак, за да можат единиците за управување со човечки ресурси во вистинска смисла да ја остварат својата функција, потребно е да се исполнат два предуслова: а) Врвното раководство на организациската единица за управување со човечки ресурси, вистински да им ја отстапи функцијата за управување со луѓето како ресурс; б) Позитивен пристап, голема лична посветеност и иницијатива за решавање проблеми кои произлегуваат од работниот однос на вработените од страна на раководителите на единиците за управување со човечки ресурси и вработените во нив.

Фокусирањето на квалитетно управување со човечките ресурси претставува клучен фактор за успех на современите организации, а тоа воедно имплицира еволуција во самата содржина на управувањето со човечки ресурси

Едно одделение за управување со човечки ресурси во државната служба, во принцип, треба да ги врши следниве работи и задачи:

- Предлага и подготвува нацрт на функционална анализа на работните места;
- Врши методолошка, организациска и техничка поддршка во изработка на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места;
- Врши планирање на бројот на потребните извршители за секое работно место, во квалитативна и квантитативна димензија;

---

<sup>182</sup> IRS, Leaders in Employment Intelligence, <http://www.irsonline.co.uk/Information>

- ☑ Обезбедува стручна поддршка во воведувањето на работа и спроведување на менторство;
- ☑ Врши координација на процесот на оценување, аналитичка обработка на податоците од спроведеното оценување и подготовка на извештаи, во врска со оценувањето;
- ☑ Врши проценка и анализа на потребите од обуки, подготовка на годишна програма за обука на државните службеници, развива курикулуми, предлага критериуми за избор на обучувачи, врши координација на процесот на испорака и евалуација на обуките и подготовка на извештаи за реализација на обуките;
- ☑ Врши координација и управување на процесот на материјална и нематеријална компензација, како и обезбедува стручна поддршка (парична награда, додаток на плата за кариера, додаток на плата за работа подолго од полното работно време, социјално осигурување и осигурување од последица на несреќен случај – незгода, грижа за обезбедување на соодветни работни услови, признанија и сл.);
- ☑ Се грижи за степенот на мотивација и етика и за почитувањето на етичкиот кодекс за државните службеници;
- ☑ Развива политики за унапредување на дисциплината на државните службеници, без примена на дисциплински мерки;

Со **Законот за спречување и заштита од дискриминација** („Сл. весник на РМ“ бр.50/2010 и Одлука на Уставниот суд на РМ У.бр.82/2010 „Сл. весник на РМ“ бр.127/2010) се обезбедува спречување и заштита од дискриминација во остварувањето на правата загарантирани со Уставот на РМ, закон и ратификувани меѓународни договори. За заштита од дискриминација, формирана е Комисија за заштита од дискриминација. Комисијата е самостоен и независен орган и работи во согласност со надлежностите утврдени со овој закон, постапува според претставка, дава мислење и препораки за конкретните случаи на дискриминација; на подносителот на претставката му дава информации за неговите права и можности за покренување на судска или друга постапка за заштита итн. Комисијата постапува и по претставките поврзани со работата и работните односи. Под дискриминација се подразбира секое неоправдано правно или фактичко, непосредно или посредно правење на разлика или нееднакво постапување, односно пропуштање (исклучување, ограничување или давање првенство) во однос на лица или групи.

Локалните и државните закони и регулативи, што мора да ги применуваат менаџерите и организациите, уште повеќе го усложнуваат менаџментот на човекови ресурси. На пример, заложбата на американската влада за еднаква можност за

вработување, резултираше со изготвување и со стапување во сила на многу закони, а менаџерите мора да ги почитуваат. Целта на еднаквата можност за вработување е сите граѓани да имаат еднаква можност да добијат вработување без разлика на пол, возраст, раса, земја на потекло, боја или хендикеп. Законите за еднаква можност за вработување и нивното спроведување, исто така, го прават законски императивен ефективниот менаџмент на разновидност.

Граѓанските организации ангажираат голем број волонтери и во помала мера вработени. Во Македонија, на пример, во 858 организации членуваат вкупно 31.394 волонтери, а процените, пак, за вработените во граѓанските организации во Македонија се движат околу 1.500 лица. Без оглед на тоа дали станува збор за вработени или за волонтери, очигледно е дека граѓанските организации мобилизираат значаен човечки капитал за кој мораат да се погрижат соодветно да се развива и да се мотивира. За таа цел, потребно е да се почитуваат основните концепти за менаџментот со човечки ресурси кои се валидни за секоја организација, како што се: регрутација и избор, методи на избор на персоналот, воведување и функционирање на персоналот, развој на персоналот низ обука, менторство, менаџмент и оценка на учинокот, системи за оценка, повратна информација, мотивирање, наградување и системи за наградување.

#### **4.2 ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ПОТРЕБИТЕ ЗА РАЗВОЈ НА МЕНАѢЕРИТЕ ВО ПРОФИТНИТЕ И ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Како кај профитните организации, така и кај непрофитните организации, резултатите и успехот се темелат токму на луѓето. Кај непрофитните организации, ова е многу повеќе очигледно, бидејќи ретко која непрофитна организација станала поуспешна од другите, заради предност во користење на нова технологија, понова опрема, поголеми производствени капацитети, пониски трошоци, економија во обем, поевтини извори на финансирање, поголем буџет за маркетинг, итн. Кај непрофитните организации, луѓето т.е. вработените, волонтерите и менаџментот се единствената причина за раст и за успех.

Со оглед дека менаџерите се клучна алка во работењето на една организација и основа за менаџирањето на една профитна или непрофитна организација и дека успешноста на една организација, профитна или непрофитна, во голема мера зависи од квалитетите, односно способностите, вештините и знаењата на менаџерите на сите нивоа во таа организација. Во делот на истражувањето, темата на овој труд се

фокусира на утврдување на потребите за развој на менаџерите, како еден од важните елементи на менаџментот на човечките ресурси во непрофитните и во профитните организации.

#### 4.2.1 Проблем за истражување

**Предмет** на ова истражување е споредбата на менаџерските практики меѓу менаџментот во профитните и во непрофитните организации во Р. Македонија.

Иако порано се сметаше дека менаџментот е само за профитните организации, како што непрофитните организации растеа и добиваа сè поголема улога во социјалниот и во јавниот живот, така и сложеноста на управувањето (менаџирањето) со НПО станува сè поголема. Оттука, оние што ги водат НПО, почнаа да согледуваат дека нема голема разлика меѓу успешна НПО и успешна профитна организација - и едната и другата растат како резултат на успешноста и квалитетните луѓе, односно човечките ресурси:

- ☑ И двете прават територијални експанзии (едните поради мисијата, а другите поради профит и нови пазари).
- ☑ И едните и другите имаат потреба од позитивен имиџ во јавноста за да можат добро да продаваат или да служат - општествена одговорност.
- ☑ И едните и другите имаат потреба од обезбедување на финансии за да го поддржат својот развој - едните кредити, другите грантови, донации, но во последно време и кредити.
- ☑ И едните и другите вработуваат нови, млади, образовани и лидерски насочени вработени.
- ☑ И едните и другите имаат потреба од силно корпоративно управување - јасно разграничување меѓу двојство на функции и интереси.
- ☑ И едните и другите имаат потреба од чисти и ревидирани финансиски извештаи за да можат пред своите акционери, инвеститори или членови да кажат како се вложени средствата и кои се резултатите.

Како што вели Питер Друкер<sup>183</sup>, сè до педесетите години, зборот менаџмент беше многу лош збор во непрофитниот сектор. И самите непрофитни организации го поврзуваа со бизнис и со профит, токму тоа што не се тие. Дури и за повеќето Американци (јас би додал и Европејци и Македонци), вели тој, менаџментот сè уште се поврзува со бизнис менаџмент. Според Друкер, веќе и самите непрофитни

---

<sup>183</sup> Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York

организации ја разбираат потребата од менаџментот токму поради немање крајна цел како што е профитот за фирмите. Непрофитните организации (НПО), денес знаат дека треба да го користат менаџментот како основена алатка којашто им помага да се сконцентрираат на својата мисија, што се потврдува со фактот дека во последниве 10-20 години има своевиден „менаџмент бум“ меѓу непрофитните организации.

И навистина, голем дел од научните истражувања за менаџментот беше фокусиран и дизајниран за профитните организации, оставајќи малку простор за непрофитните организации (НПО). Многу мал дел од менаџмент знаењата, посветуваат внимание на клучните карактеристики на непрофитните организации (НПО) коишто ги разликуваат од бизнисите:

- На нивната мисија, јасно ги разграничува од бизнисите и од владата;
- Кои се резултатите што произлегуваат од непрофитната работа;
- На управувањето со специфичните човечки ресурси, како што се волонтерите и волонтерските членови на управните одбори;
- На стратегиите за кои е потребно маркетинг за своите услуги и да привлечат финансии или
- На иновациите и на промените во институциите засновани на волонтирање и токму затоа не можат да се случат.

Дури и оние материјали кои се колку-толку достапни, не посветуваат доволно внимание на специфичните човечки и организациски реалности на непрофитните организации (НПО):

- На различната улога што ја има извршниот одбор;
- На потребата да се привлечат волонтери, да се развиваат и да се оценува успешноста на волонтерите;
- На односите со различните таргет групи, на обезбедување на средства и нивно менаџирање или, пак,
- На пребрзото согорување на индивидуите поради фактот дека НПО зависат од поддршката од индивидуите.

Според тоа, од страна на непрофитните организации (НПО), има голема потреба за материјали, прирачници и воопшто менаџмент литература на македонски јазик, развиена од нивните искуства и наменета за нивните специфични потреби и реалност. Оваа потреба е уште поголема во областа на менаџментот со човечките ресурси во НПО, бидејќи во оваа област се наоѓаат најголемиот број на типични специфики на непрофитните организации - волонтерите и волонтерските членови на



управните органи, како и фактот дека мерењето на успехот од работењето на НПО не е заснована на профитот туку на остварувањето на мисијата и на зацртаните стратегии, акциски планови и активности.

#### **4.2.2 Цел на истражувањето**

Потребата за ефективен менаџерски тим е неопходност на секоја организација, голема или мала, и таа може да се задоволи со добро организирана програма за развој на менаџер, за која е потребно да се одредат конкретните потреби за развој. Проценката за потребите е систематска анализа на конкретните активности за развој на менаџерите коишто произлегуваат од вкупните потреби на организацијата и од индивидуалните потреби на менаџерите.

**Целта** на ова истражување е да се анализираат аспектите коишто им се потребни на менаџерите за нивниот професионален и кариерен развој, земајќи ги предвид хиерархиското ниво на менаџментот, успешноста на организацијата и дали таа е профитна или непрофитна.

Развивањето на менаџери се фокусира на развивањето на искуството, на ставовите и на вештините - потребни за да се биде ефективен менаџер. За успешно развивањето на менаџерите тие мора да имаат поддршка од врвниот менаџмент.

Процесот за развивање на менаџери ги опфаќа следниве клучни елементи или чекори:

- Дефинирање на организациските цели кои ќе дадат стратешка насока за развојот на менаџерите – што треба да се способни да остварат менаџерите на конкретната организација;
- Проценка на потребите за развој на самите менаџери во организацијата – кои конкретни вештини, способности и знаења им се потребни на менаџерите и според кој редослед и ниво на важност;
- Менаџерската резерва и планот за наследување – со какви менаџери во моментот располага организацијата и кои се идните менаџери што можат да ги сменат или да ги наследат сегашните менаџери;
- Промени во менаџерскиот тим коишто можат да се случат планирано или непланирано.

Ова истражување се фокусира токму на вториот елемент од процесот за развој на менаџерите во кој било вид организација, а тоа е проценката на потребите за развој на менаџерите.

**Друга клучна цел**, на ова истражување, е да се креира практична алатка, односно прашалник кој ќе биде достапен на секторите или на одделите за човечки ресурси во профитните и во непрофитните организации и кој ќе биде од голема корист и помош за овие сектори или оддели во процесот на анализирање на потребите за развој на менаџерите. Секако, алатката ќе биде достапна и за организациите што немаат оддели за човечки ресурси, но имаат желба и сакаат да инвестираат во развојот на своите менаџери и за остварување на таа цел имаат потреба да ги идентификуваат потребите за развој на менаџерите во самата организација.

#### **4.2.3 Прашања за истражување**

Засновани на целта на ова истражување, клучните прашања на кои се бараат одговорите се:

1. Кои се најголемите моментални потреби за развој на менаџерите во Република Македонија?
2. Дали менаџерите на профитните и на непрофитните организации имаат исти или различни потреби за свој менаџерски развој?
3. Дали големината, староста, локацијата или дејноста на организацијата влијае на потребите за развој на менаџерите во Република Македонија?
4. Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според нивото на менаџерската позиција на која се наоѓаат?

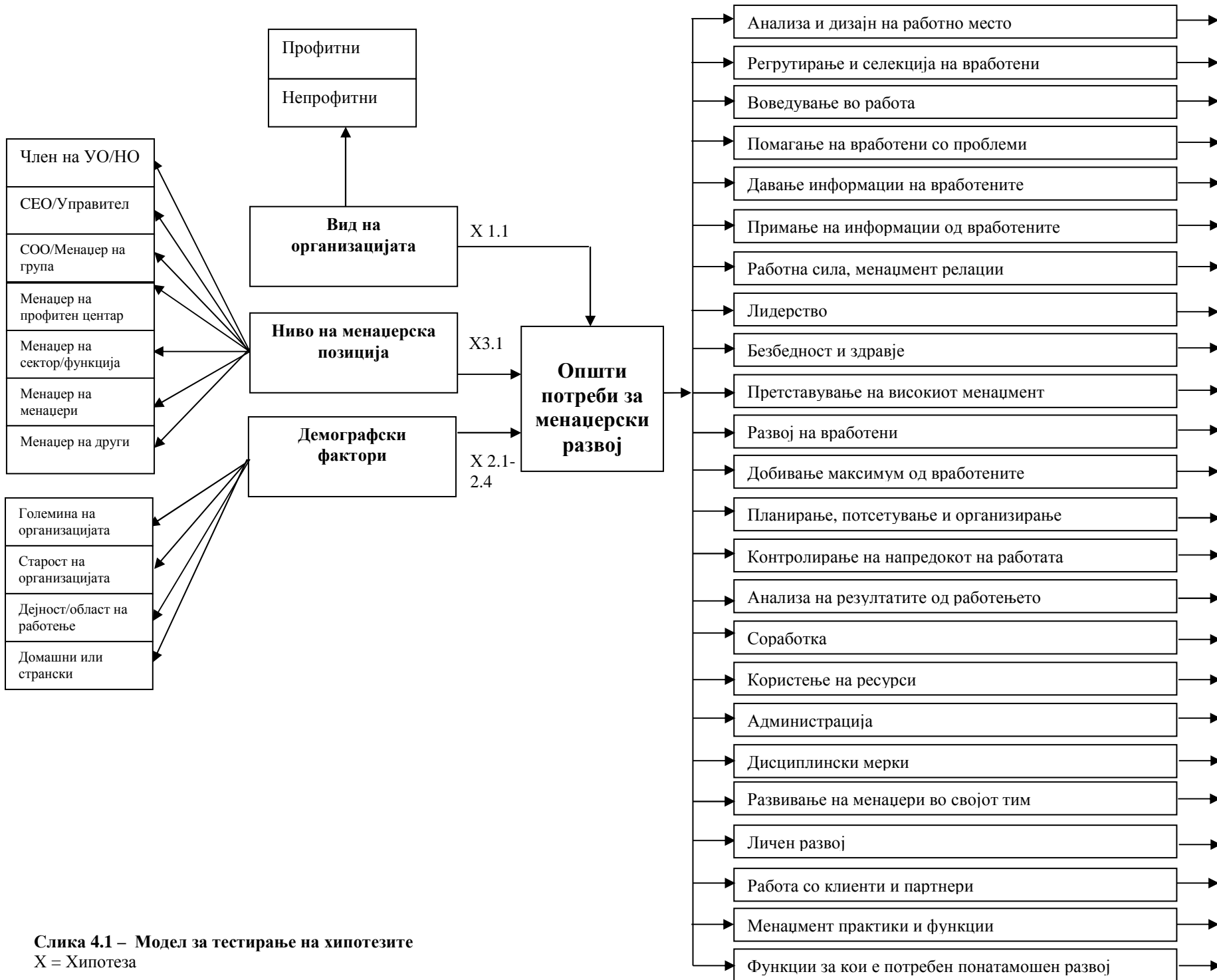
#### **4.2.4 Модел за тестирање на хипотезите**

На Сликата 4.1, претставен е моделот за тестирање на хипотезите, односно моделот на истражувањето со кое се истражуваат потребите за развој на менаџерите во Република Македонија и тоа поделено во две подрачја на истражување: како се разликуваат потребите за развој на менаџерите според видот на организацијата во која работат и кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според нивото на менаџерската позиција на која се наоѓаат.

#### 4.2.5 Хипотези за тестирање

Со оглед на многубројните фактори што влијаат врз развојот на менаџерите, како и ограничениот опфат на истражувањата чишто предмет на обработка се овие фактори, предмет на интерес на истражувањето е една поширока листа на фактори поделени во следниве три групи и тоа:

1. Видот на организацијата (профитна или непрофитна)
  - a. Хипотеза 1.1 – Менаџерите во профитните и непрофитните организации имаат слични потреби за развој, односно нема значителна разлика во потребите за развој.
2. Демографски фактори (мали и големи организации, млади и позрели организации, домашни и странски организации, дејност на организацијата-индустрија, трговија, услуги).
  - a. Хипотеза 2.1 - Големината на организацијата (мала и голема) не влијае на менаџерските потреби за развој, односно менаџерите во малите организации имаат исти потреби со оние во големите организации.
  - b. Хипотеза 2.2 - Менаџерите во младите и во позрелите организации имаат слични потреби за развој, односно нема значителна разлика во менаџерските потреби според староста на организацијата.
  - c. Хипотеза 2.3 – Менаџерите во домашните и во странските организации имаат слични потреби за развој, односно нема значителна разлика во менаџерските потреби.
  - d. Хипотеза 2.4 - Менаџерите на организациите од различни дејности имаат слични потреби за развој, односно нема значителна разлика во потребите.
3. Нивото на менаџерската позиција (врвен, среден или прво ниво на менаџмент).
  - a. Хипотеза 3.1 - Менаџерите на различно ниво во организацијата имаат слични потреби за развој, односно нема значителна разлика во менаџерските потреби засновано на нивото на кое се наоѓа менаџерот (врвно, средно или најниско ниво на менаџмент).



Слика 4.1 – Модел за тестирање на хипотезите  
 X = Хипотеза

## 4.3 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

### 4.3.1 Прибирање на податоците

Откако беше подготвен прашалникот за потребите на истражувањето, тој најпрво ја помина фазата на тестирање, при што беше испратена пилот-верзија до 5 менаџери од различно менаџмент ниво, од профитни и од непрофитни организации од кои беа побарани одредени сугестии со цел да се изврши одредено прилагодување на прашалникот како би бил поблизок до терминологијата на менаџерите од различни видови организации.

После извршените потребни модификации, по случаен избор, прашалниците беа дистрибуирани до испитаниците низ целата територија на Р. Македонија, преку алатката за испраќање и пополнување на прашалници Survey Monkey. Прашалниците беа исклучиво дистрибуирани до менаџери од сите нивоа во организациите како и до сопственици и основачи на организациите (најчесто во случајот на малите и на средните организации).

Со оглед дека во средните и во големите организации, а во некоја доза и кај малите организации, постојат поголем број менаџери, во рамките на самата организација, се очекува дека може да има повеќе од еден одговор од една организација, во зависност од бројот на менаџери на различни нивоа коишто го пополниле прашалникот. Во Прилогот 2 е прикажан анкетниот прашалник.

### 4.3.2 Примерок на истражувањето

За потребите на ова истражување, беа собрани 209 одговорени прашалници од вкупно 1215 испратени прашалници по електронска пошта, што претставува околу 17,20% од вкупно испратените прашалници до менаџери на различни нивоа и позиции што работат во организации со различна старост, дејност и седиште на организацијата. Прилогот 1 ја содржи листата на организации и на менаџери коишто го пополнија анкетниот прашалник.

Структурата на испитаниците, според нивото на нивната менаџерска позиција е:

- 37,64% се на позиција или ниво на генерален директор/управител/ CEO/ извршен директор/ генерален менаџер;
- 29,01% се менаџер на сектор/функција (финансии, маркетинг, човечки ресурси, производство, продажба.....);
- 9,26% се менаџер на други (шеф на смена, лидер на тим, одделение, група);
- 8,02% се член на управен или на надзорен одбор;
- 6,17% се менаџер на профитен центар;

- 5,56% се заменик генерален директор/СОО/менаџер на група, и
- 4,32% се менаџер на менаџери (раководител на оддел, заменик на менаџер на сектор, регионален менаџер, проектен менаџер, итн.).

Структурата на испитаниците, според видот на организацијата во која работат е:

- 82,80% профитни организации и
- 17,20% непрофитни организации.

Според сегментот во кој работат испитаниците, нивната структура е:

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> 42,95% менаџмент (врвен менаџмент, извршен менаџмент); | <input checked="" type="checkbox"/> 2,68% право и администрација;   |
| <input checked="" type="checkbox"/> 14,77% продажба;                                       | <input checked="" type="checkbox"/> 1,34% набавки;                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> 7,38% производство/услуги;                             | <input checked="" type="checkbox"/> 1,34% логистика;                |
| <input checked="" type="checkbox"/> 7,38% водење проекти;                                  | <input checked="" type="checkbox"/> 1,34% истражување и развој;     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 6,71% финансии;  | <input checked="" type="checkbox"/> 1,34% информатичка технологија; |
| <input checked="" type="checkbox"/> 6,71% човечки ресурси;                                 | <input checked="" type="checkbox"/> 0,67% постпродажба;             |
| <input checked="" type="checkbox"/> 5,38% маркетинг;                                       | <input checked="" type="checkbox"/> 6,04% друго.                    |

Според големината на организациите, структурата е следна:

- 7,79% се големи организации;
- 22,73% се средни организации;
- 32,47% се мали организации и
- 37,01% се микропретпријатија (до 10 вработени).

Во однос на главните сектори во индустријата/дејноста во која работат менаџерите, структурата е следна:

- 57,14% услуги;
- 22,22% производство;
- 18,25% трговија и
- 2,38% градежништво.

Според седиштето на организацијата, структурата на примерокот е:

- 84,97% со седиште во Р. Македонија;
- 15,03% со седиште во некој друга земја.

Според староста на организациите во кои работат менаџерите, структурата е:

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> 16,99% од 1 до 5 години;   | <input checked="" type="checkbox"/> 16,34% од 20 до 25 години; |
| <input checked="" type="checkbox"/> 25,49% од 5 до 10 години;  | <input checked="" type="checkbox"/> 4,58% од 25 до 50 години;  |
| <input checked="" type="checkbox"/> 17,65% од 10 до 15 години; | <input checked="" type="checkbox"/> 5,88% над 50 години.       |
| <input checked="" type="checkbox"/> 13,07% од 15 до 20 години; |  |

### 4.3.3 Методологија за анализа на податоците

Методологијата за анализа на податоците претставува комбинација на два клучни пристапа во анализата - дескриптивна статистичка анализа и непараметарска статистичка анализа.

#### 4.3.3.1 Дескриптивна статистичка анализа

Дескриптивната анализа ги анализира просечните вредности на одговорите според рангот од 1 до 5 според Ликертовата скала на сите испитаници или на одредени сегменти од испитаниците. При тоа се прави подредување и рангирање на просечно највисоко, средно или најниско рангираните вредности со цел да се увидат тенденциите и преференциите на одговорите на 23 општи потреби кои се составени од 105 специфични потреби за менаџерски развој. Со помош на оваа методологија, се добиваат конкретни одговори на прашањата т.е. кои се најголемите општи и специфични потреби за развој на менаџерите во Република Македонија и кои се разликите во овие потреби меѓу непрофитните и профитните организации, што претставува одлична основа за извлекување на заклучоци.

#### 4.3.3.2 Непараметарска статистичка анализа

После извршената анализа на податоците и добиените резултати од нивната дескриптивна статистика, според природата на прибрани податоците и поставените цели и задачи на истражувањето, беше утврдено дека најсоодветна статистичка анализа од која би произлегле дополнителни сознанија претставува **Wilcoxon тестот**. Овој тест претставува непараметарско тестирање на хипотези, а се применува кога се споредуваат разликите помеѓу две групи од една популација во однос на одредена појава која е предмет на истражувањето. Поточно, за потребите на истражувањето се користи Mann-Whitney U и Kruskal Wallis тестовите со кои се споредуваат разликите кај испитуваните организации во однос на важни параметри поврзани со потребите за развој на менаџерите во профитни и во непрофитни организации. За испитување на разликите, што постојат кај различните организации, извршена е нивна класификација според следниве 6 критериуми:

**1. Вид на организацијата:**

- Профитна организација
- Непрофитна организација

**2. Големина на организацијата**

- Мала организација
- Голема организација

**3. Потеклото на организацијата:**

- Домашна организација
- Странска организација

**4. Старост на организацијата**

- Млада организација
- Позрела организација

**5. Дејност на организацијата**

- Индустрија
- Трговија
- Услуги

**6. Ниво на менаџмент позицијата**

- Врвен менаџмент
- Менаџмент на средно ниво
- Пониски нивоа на менаџмент

Параметрите што се испитуваат кај организациите, ги претставуваат следниве високорангирани општи потреби за развој на менаџерите:

- Користење на ресурси
- Добивање на максимум од вработените
- Личен развој
- Анализа на резултатите од работењето
- Развивање на менаџери во својот тим
- Лидерство
- Примање информации од вработените

**4.4 АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД АНКЕТИТЕ И НИВНА СПОРЕДБА**

**Резултатот** на ова истражување се препораки за подобрување и на профитните и на непрофитните организации преку понатамошно подобрување на способностите, знаењата и вештините (или се поактуелните компетенции) на менаџерите на сите нивоа во организациите. Прилогот 3 ги содржи табелите со кодирани и со пресметани вредности за податоците од прашалникот.

**4.4.1. Кои се најголемите моментални потреби за развој на менаџерите во Република Македонија?**

Истражувањето се фокусираше на истражување на **23 општи потреби** за развој на менаџерите во профитните и во непрофитните организации кои беа испитувани со **105 специфични потреби** за менаџерски развој.



Резултатите од истражувањето покажаа дека општите потреби за развој на менаџерите во Р. Македонија се рангирани од страна на менаџерите според следниов редослед:



Од овој графикон може да се заклучи дека највисоките 7 општи потреби за развој на менаџерите се:

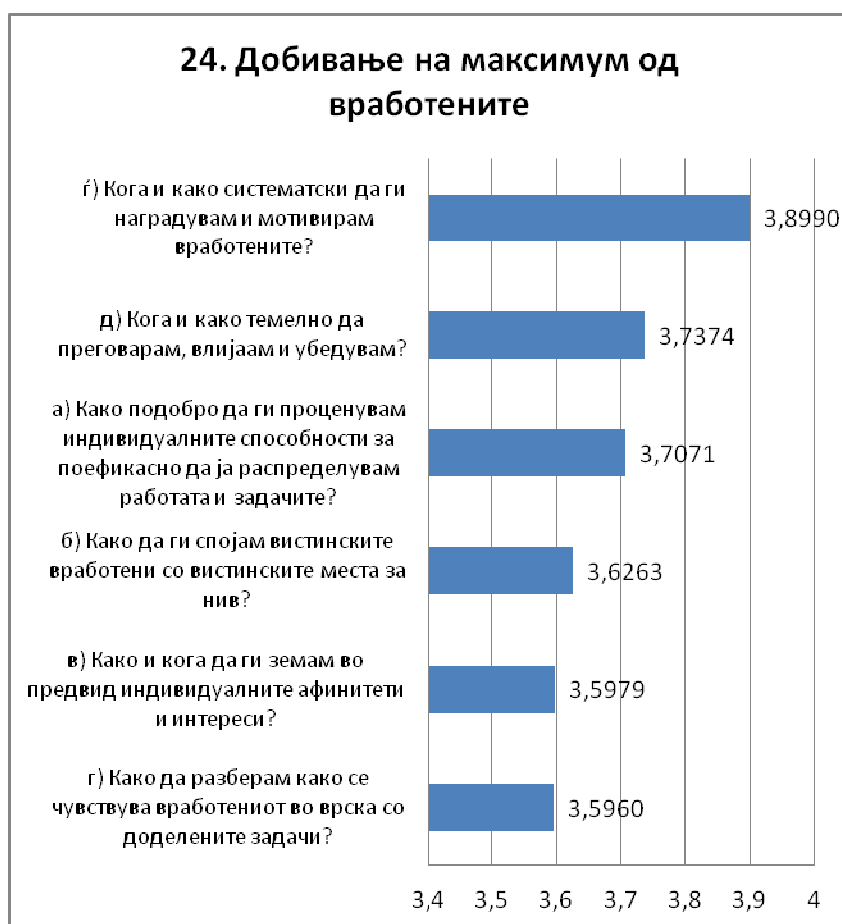


Доколку навлеземе подлабоко во секоја од првите седум општи потреби и ги анализираме специфичните потреби од кои се состои секоја клучна потреба, се согледуваат следниве резултати:



**1. Користењето на ресурси** се највисоко рангирана клучна потреба и се однесува на потребите за познавање на ефективни техники за буџетирање и напредните елементи на финансискиот менаџмент. Интересно е да се забележи дека овие две специфични потреби се наоѓаат на четврто и на деветто место во првите десет највисоко оценети специфични потреби. Ова укажува на зголемениот притисок и потреба менаџерите многу попрецизно, подетално и поефикасно да ги планираат, реализираат и да ги следат буџетите и финансиите во рамките на својот домен на ингеренции и овластувања. Иако оваа клучна потреба и прво рангирана, според просечната вредност, двете специфични потреби од кои се состои оваа клучна потреба, „Дали треба да познавам неколку ефективни техники за буџетирање?“ и „ Дали треба да ги познавам основните и напредните елементи на финансискиот менаџмент?“, се наоѓаат на 2-ро односно 9-то место, според просечната вредност на специфичните потреби.

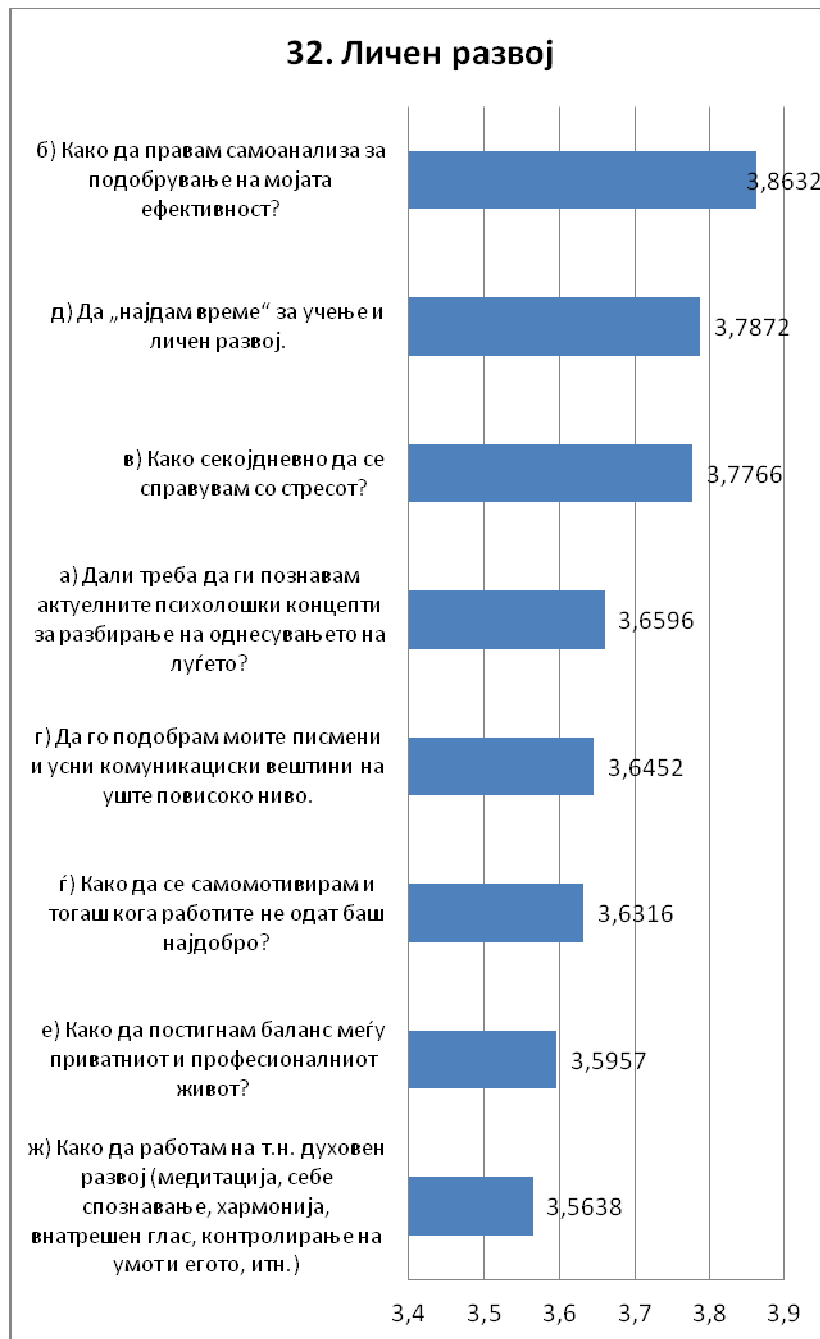
**2. Добивање максимум од вработените** е второ рангирана клучна потреба, а се однесува на наградувањето и мотивирањето на



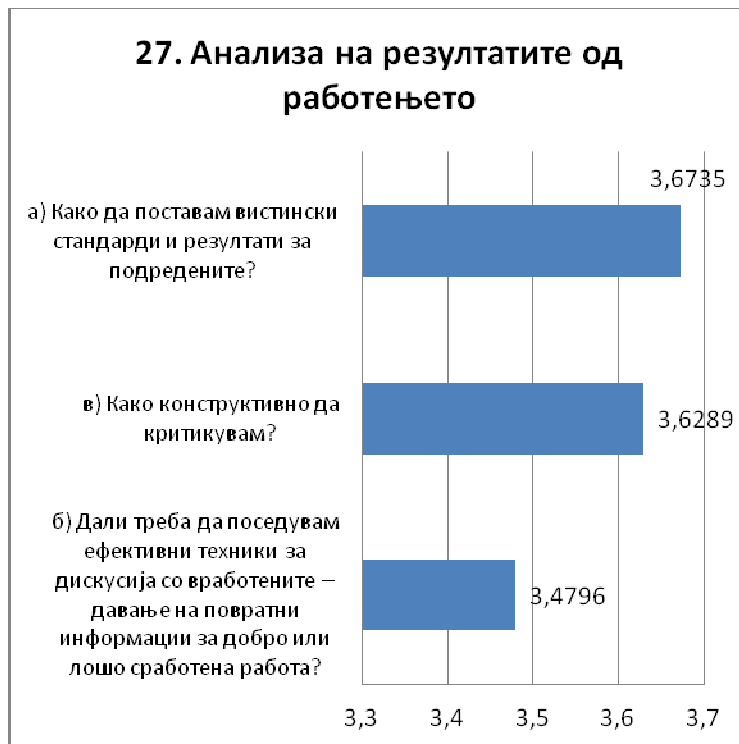
вработените, преговарањето, влијанието и убедувањето на вработените, разбирањето на чувствата на вработените. Потоа, да се земат предвид индивидуалните афинитети и интереси, спојувањето на вистинските вработени со вистинските работни места за нив и проценувањето на индивидуалните способности на вработените. Во рамките на оваа клучна потреба, се наоѓа и највисоко рангираната специфична потреба (оценета со највисока просечна вредност од 3,9) – кога и како системски да се наградуваат и да се

мотивираат вработените. Во првите 10 специфични потреби, нема други специфични потреби од оваа клучна потреба, но потребите „Кога и како темелно да преговарам, влијаам и да убедувам?“ и „Како подобро да ги проценувам индивидуалните способности за поефикасно да ја распределувам работата и задачите?“ се наоѓаат на 12-то и 13-то место, значи веднаш после првите 10 највисоко рангирани специфични потреби.

3. **Личниот развој** е трето рангирана клучна потреба на менаџерите, а се состои од потребите за самоанализа за подобрување на ефикасноста, „наоѓање на време“ за учење и личен развој, справување со стресот, познавањето на актуелните психолошки концепти за разбирање на однесувањето на луѓето, подобрување на усни и комуникациски вештини на повисоко ниво, самомотивирање, баланс меѓу приватниот и професионалниот живот, и т.н. духовен развој (медитација,



себеспознавање, внатрешен глас, контролирање на умот и егото). Во рамките на оваа клучна потреба, највисоко рангирани се специфичните потреби за самоанализа за подобрување на ефикасноста, „наоѓање на време“ за учење и личен развој и справување со стресот, што ја покажува потребата и желбата на менаџерите за личен развој преку самоанализа и учење,



како и потребата за намалување на стресот кој го носи менаџерската позиција. Интересно е да се забележи дека дури три специфични потреби од оваа клучна потреба, „Како да правам самоанализа за подобрување на мојата ефикасност“ и „Да најдам време“ за учење и за личен развој“ се наоѓаат соодветно на 2-ро, 6-то и 8-мо место на највисоко рангирани специфични потреби, што ја покажува важноста на личниот развој за менаџерите во Република Македонија.

4. **Анализата на резултатите од работењето** се наоѓа на четврто место на највисоко рангираните општи потреби и се однесува на поставување на вистински стандарди и резултати, конструктивно критикување и поседување на ефективни техники за дискусија со вработените. Две од трите специфичните потреби, „Како да поставам вистински стандарди и резултати за подредените?“ и „Како конструктивно да критикувам?“, се наоѓаат 17-то односно 29-то место на листата на специфични потреби.

5. **Развивањето на менаџери во својот тим** е петто рангирана клучна потреба, а се состои од потребите за техники и методи за развивање на заменикот/чката, детектирање кај менаџерите во својот тим на манипулации, егоцентризам, неподготвеност за конфронтирање, преслаба или пресилна желба за решавање на проблеми како и преголема или премала желба за влијание или за убедување, како и развивање на другите менаџери во својот тим, преголема или премала флексибилност, адаптивност и зависност од тимот. Во рамките на оваа клучна категорија, доминираат следниве две специфични потреби „Кои се техниките и методите за да го/ја развивам заменикот/чката или помошник/чката?“ и „Дали има потреба да знам како да детектирам манипулации кај менаџерите и вработените во

### 33. Развивање на менаџери во својот тим

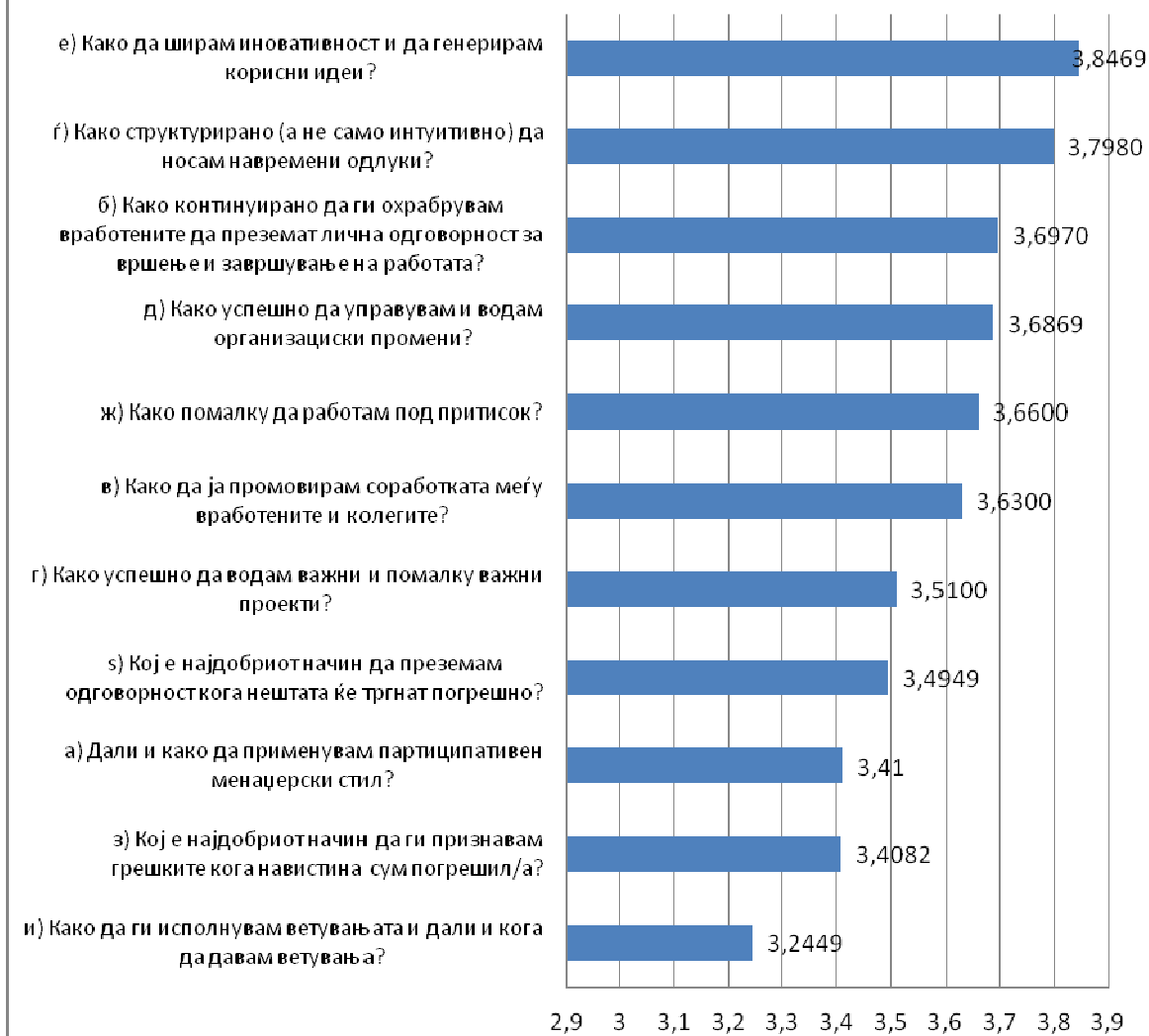


мојот тим, кои се соодветно рангирани на 7-то и 10-то место во листата на специфични потреби.

6. **Лидерството** се наоѓа на шестото место на највисоко рангираните општи потреби и се состои од специфичните потреби за ширење на иновативност и генерирање корисни идеи, структурирано носење на одлуки, преземање на лична одговорност на вработените, водење организациски промени, работење под притисок, промовирање на соработка меѓу колегите, водење на проекти, преземање на одговорност, применување на партиципативен менаџерски стил, признавање на грешките и исполнување на ветувањата. Највисоко рангираните специфични потреби, кои се дел од оваа клучна потреба за развој, „Како да ширам иновативност и да генерирам корисни идеи?“ и „Како структурирано (а не само интуитивно) да носам навремени одлуки?“, се наоѓаат соодветно на 3-то и 5-то место, што ја покажува свесноста на менаџерите за важноста на иновативноста и носењето на одлуки.

7. **Контролирање на напредокот на работата** е 7-мо рангираната клучна потреба, а се состои од специфичните потреби поврзани со откривање на проблеми во продуктивноста, вклучувањето на вработените во поставувањето на цели и рокови,

## 20. Лидерство



имање на систем за следење на поединечниот напредок, идентификување и коригирање на работните проблеми и имање на техники за следење и за анализирање на дневните случувања и напредок. Највисоко рангираната специфична потреба „Со кои методи и техники рано да ги откривам проблемите со продуктивноста?“ се наоѓа на 11-то место на листата на специфични потреби.

Резултатите од истражувањето покажаа дека најголеми 10 моментални специфични



потребности за развој на менаџерите во Р. Македонија се:

Може да се заклучи дека мотивирањето и наградувањето на вработените, самоанализата за поголема ефективност, иновативноста, буџетирањето и структурираното носење на одлуки, се првите пет најприоритетни развојни потреби на менаџерите во Република Македонија.

#### 4.4.2. Кои се разликите и сличностите на потребите за развој меѓу профитните и непрофитните



## организации?

### Анализа на општите потреби

Како што веќе напоменавме, истражувањето се фокусираше на истражување на **23 општи потреби** за развој на менаџерите во профитните и во непрофитните организации кои беа испитувани со **105 специфични потреби** за менаџерски развој.

Доколку направиме анализа, според општите потреби за развој и при тоа се споредат првите 10 општи потреби за развој, може да се забележи дека 6 од 10 општите потреби се идентични.

Споредба меѓу првите 10 општи потреби кај профитните и непрофитните организации				
	Непрофитни организации		Профитни организации	
	Средна вредност	Клучна потреба	Средна вредност	Клучна потреба
1	4,39	29. Користење на ресурси	3,70	24. Добивање максимум од вработените
2	4,15	32. Личен развој	3,70	29. Користење на ресурси
3	4,10	35. Менаџмент практики и функции	3,62	32. Личен развој
4	4,05	33. Развивање на менаџери во својот тим	3,61	27. Анализа на резултатите од работењето
5	3,94	28. Соработка	3,58	26. Контролирање на напредокот на работа
6	3,93	34. Работа со клиенти и партнери	3,55	15. Воведување во работата
7	3,88	18. Примање информации од вработените	3,55	20. Лидерство
8	3,85	30. Администрација	3,51	33. Развивање на менаџери во својот тим
9	3,81	24. Добивање максимум од вработените	3,50	25. Планирање, потсетување и организирање
10	3,77	20. Лидерство	3,49	18. Примање информации од вработените

Општите потреби што се повторуваат и кај профитните и кај непрофитните организации се:

- Добивање максимум од вработените;
- Користење на ресурси;
- Личен развој;
- Лидерство;
- Развивање на менаџери во својот тим;



- Примање информации од вработените.

За да може да направиме систематски пристап во објаснувањето на термините „различни“ или „исти“ потреби за менаџерски развој, ќе ја користиме следнава методологија:

1. Ќе ги идентификуваме најголемите 10 средни вредности на одговорите на специфичните потреби на менаџерите во профитните организации со оние на непрофитните организации.
2. Ќе ја користиме следнава матрица:

	Констатација	Методологија
1	Целосно различни општи потреби за развој.	Под 33% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.
2	Различни општи потреби за развој.	33-51% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.
3	Делумно слични општи потреби за развој.	51-67% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.
4	Слични општи потреби за развој.	67-90% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.
5	Целосно слични општи потреби за развој.	Над 90% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.

Со примена на методологијата што ја објаснивме погоре, се добива дека 6 се наоѓаат во првите 10 општи потреби кои се поклопуваат и кај менаџерите во профитните и кај непрофитните организации, односно 60% од потребите се идентични. Можеме да заклучиме дека, според оваа дескриптивна анализа, менаџерите во профитните и во непрофитните организации имаат **делумно слични** општи потреби за менаџерски развој.

3	Делумно слични општи потреби за развој.	51-67% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.
---	---	---

### Анализа на специфичните потреби

**Општите потреби** за развој на менаџерите во профитните и во непрофитните организации, беа испитувани со **105 специфични потреби** за менаџерски развој. Доколку ги анализираме првите 10 специфични потреби кај профитните и кај непрофитните организации, може да се забележи дека овие 10 специфични потреби се составен дел на 6 општи потреби кај профитните и 5 кај непрофитните организации, односно дека општите потреби под реден број 32, 29, 20, 33 се повторуваат и кај профитните и кај непрофитните. Од 6 општи потреби (под реден

број 24, 32, 20, 26, 33, 29) кај профитните организации, 4 се идентични со оние на непрофитните, односно 66,67% од општите потреби се идентични. Од аспект на непрофитните организации, кај кои сите специфични потреби потекнуваат од само 5 општи потреби (под реден број 29, 32, 35 20, 33) дури 4, односно 80% од овие 5 се идентични со оние на профитните организации.

Непрофитни организации Клучна потреба	Профитни организации Клучна потреба
29. Користење на ресурси	24. Добивање на максимум од вработените
32. Личен развој	29. Користење на ресурси
35. Менаџмент практики и функции	32. Личен развој
33. Развивање на менаџери во својот тим	26. Контролирање на напредокот на работа
20. Лидерство	20. Лидерство
	33. Развивање на менаџери во својот тим

Општите потреби коишто се разликуваат се само „Менаџмент практики и функции“ кај непрофитните организации и „Контролирање на напредокот на работа“ кај профитните организации.

Со примената на методологијата што ја објаснивме погоре, можеме да заклучиме дека, според оваа дескриптивна анализа, менаџерите во профитните и во непрофитните организации имаат **делумно слични** општи потреби за менаџерски развој.

3	Делумно слични општи потреби за развој.	51-67% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.
---	---	---

Доколку ги споредиме непрофитните со профитните, истата анализа нè води кон заклучок дека менаџерите во профитните и во непрофитните организации имаат **слични** општи потреби за менаџерски развој.

4	Слични општи потреби за развој.	67-90% од најголемите 10 просечни вредности се идентични.
---	---------------------------------	---

Во согласност со резултатите од истражувањето, најголемите 30 специфични потреби на профитните и на непрофитните организации се:

Непрофитни			Профитни		
Просечна вредност	Специфична потреба		Просечна вредност	Специфична потреба	
1	4,44	Дали треба да познавам неколку ефективни техники за буџетирање?	3,90	Кога и како систематски да ги наградувам и да ги мотивирам вработените?	

2	4,38	Како секојдневно да се справувам со стресот?	3,83	Како да правам самоанализа за подобрување на мојата ефективност?
3	4,33	Дали треба да ги познавам основните и напредните елементи на финансискиот менаџмент?	3,80	Како да ширам иновативност и да генерирам корисни идеи?
4	4,33	Што е кариерен и професионален план за развој?	3,79	Да „најдам време“ за учење и за личен развој.
5	4,27	Како да постигнам баланс меѓу приватниот и професионалниот живот?	3,78	Како структурирано (а не само интуитивно) да носам навремени одлуки?
6	4,25	Како да се самотивирам и тогаш кога работите не одат баш најдобро?	3,76	Со кои методи и техники рано да ги откривам проблемите со продуктивноста?
7	4,19	Како да ширам иновативност и да генерирам корисни идеи?	3,75	Кои се техниките и методите за да го/ја развивам заменикот/чката или помошник/чката?
8	4,19	Како системски работам да ги развивам другите менаџери во рамките на мојот тим?	3,75	Како подобро да ги проценувам индивидуалните способности за поефикасно да ја распределувам работата и задачите?
9	4,19	Можам да детектирам неподготвеност за конфронтирање кај менаџерите во мојот тим.	3,73	Дали треба да познавам неколку ефективни техники за буџетирање?
10	4,13	Како да правам самоанализа за подобрување на мојата ефективност?	3,73	Кога и како темелно да преговарам, влијаам и да убедувам?
11	4,13	Да „најдам време“ за учење и за личен развој.	3,71	Дали има потреба да знам како да детектирам манипулации кај менаџерите и кај вработените во мојот тим.
12	4,13	Дали има потреба да знам како да детектирам манипулации кај менаџерите и кај вработените во мојот тим.	3,68	Дали треба да ги познавам основните и напредните елементи на финансискиот менаџмент?
13	4,13	Дали има потреба да знам како да детектирам егоцентризам кај менаџерите и вработените во мојот тим.	3,68	Како секојдневно да се справувам со стресот?
14	4,13	Како да бидам свесен дали ги имам потребните вештини, знаења, вредности и временски распоред соодветно на хиерархиското ниво на кое сум денес и на можното следно ниво?	3,68	Како континуирано да ги охрабрувам вработените да преземат лична одговорност за вршење и завршување на работата?
15	4,13	Ги познавам најновите менаџмент добри практики, концепти и трендови.	3,68	Како да поставам вистински стандарди и резултати за подредените?
16	4,13	Да знам како да избегнам микроменаџирање.	3,68	Како да креирам функционална организациска структура и систем?
17	4,07	Имам разработен систем за следење на внатрешни и надворешни индикатори	3,67	Како да им помогнам на подредените да ги подобрат резултатите?
18	4,07	Имам разработен систем за креирање на стратешки партнерства.	3,66	Како конструктивно да критикувам?
19	4,06	Кога и како систематски да ги наградувам и да ги мотивирам вработените?	3,66	Како поефикасно да планирам стратегии и политики?
20	4,06	Како да направам ефективна координација со другите членови на раководството за решавање на проблемите?	3,65	Операции и процеси во служба на раст на организацијата.

21	4,06	Дали треба да ги познавам актуелните психолошки концепти за разбирање на однесувањето на луѓето?	3,65	Што значи менаџмент на времето и како да имам повеќе време за тоа што го сакам, а да инвестирам помалку време во тоа што морам?
22	4,06	Користам соодветен систем за планирање на соодветна замена или наследник.	3,64	Како да ги спојам вистинските вработени со вистинските работни места за нив.
23	4,06	Можам да детектирам преслабо или пресилна желба за решавање на проблеми кај менаџерите во мојот тим.	3,63	Како и кога да правам коучинг на вработени и менаџери во мојот тим?
24	4,06	Да разберам колку време ми треба за да станам „свезда“ во професијата менаџмент?	3,63	Како помалку да работам под притисок?
25	4,00	Како структурирано (а не само интуитивно) да носам навремени одлуки?	3,62	Како успешно да управувам и да водам организациски промени?
26	4,00	Кои се техниките и методите за да го/ја развивам заменикот/чката или помошник/чката?	3,62	Како да ја промовирам соработката меѓу вработените и колегите?
27	4,00	Да ги подобрам моите писмени и усни комуникациски вештини на уште повисоко ниво.	3,60	Дали треба да ги познавам актуелните психолошки концепти за разбирање на однесувањето на луѓето?
28	4,00	Кои модерни методи и техники за регрутација и селекција ми стојат на располагање?	3,59	Да ги подобрам моите писмени и усни комуникациски вештини на уште повисоко ниво.
29	4,00	Постигнување на стратешка и оперативна хармонија.	3,59	Да знам како да ги охрабрам вработените да ги развиваат нивните вештини.
30	4,00	Како да работам на т.н. духовен развој (медитација, себе спознавање, хармонија, внатрешен глас, контролирање на умот и егото, итн.)	3,59	Како и кога да ги земам предвид индивидуалните афинитети и интереси?

Дванаесетте идентични потреби за развој за менаџерите во профитните и во непрофитните организации се:

1	Кога и како систематски да ги наградувам и да ги мотивирам вработените?
2	Како да правам самоанализа за подобрување на мојата ефективност?
3	Како да ширам иновативност и да генерирам корисни идеи?
4	Да „најдам време“ за учење и за личен развој.
5	Како структурирано (а не само интуитивно) да носам навремени одлуки?
6	Кои се техниките и методите за да го/ја развивам заменикот/чката или помошник/чката?
7	Дали треба да познавам неколку ефективни техники за буџетирање?
8	Дали има потреба да знам како да детектирам манипулации кај менаџерите и кај вработените во мојот тим.
9	Дали треба да ги познавам основните и напредните елементи на финансискиот менаџмент?
10	Како секојдневно да се справувам со стресот?
11	Дали треба да ги познавам актуелните психолошки концепти за разбирање на однесувањето на луѓето?
12	Да ги подобрам моите писмени и усни комуникациски вештини на уште повисоко ниво.

Интересно е да се забележи дека кај непрофитните организации, во првите 30 специфични потреби, се наоѓаат следниве 18 специфични потреби кои не се воопшто меѓу првите 30 кај профитните организации:

Просечна вредност	Дел од 30-те специфични потреби на непрофитните организации кои не се во 30-те специфични потреби кај профитните организации
4,33	Што е кариерен и професионален план за развој?
4,27	Како да постигнам баланс меѓу приватниот и професионалниот живот?
4,25	Како да се самомотивирам и тогаш кога работите не одат баш најдобро?
4,19	Како да работам системски за да ги развивам другите менаџери во рамките на мојот тим?
4,19	Можам да детектирам неподготвеност за конфронтирање кај менаџерите во мојот тим.
4,13	Дали има потреба да знам како да детектирам егоцентризам кај менаџерите и кај вработените во мојот тим.
4,13	Како да бидам свесен дали ги имам потребните вештини, знаења, вредности и временски распоред соодветно на хиерархиското ниво на кое сум сега и на можното следно ниво?
4,13	Ги познавам најновите менаџмент добри практики, концепти и трендови.
4,13	Да знам како да избегнам микроменаџирање.
4,07	Имам разработен систем за следење на внатрешни и на надворешни индикатори.
4,07	Имам разработен систем за креирање на стратешки партнерства.
4,06	Како да направам ефективна координација со другите членови на раководството за решавање на проблемите?
4,06	Користам соодветен систем за планирање на соодветна замена или наследник.
4,06	Можам да детектирам преслабо или пресилна желба за решавање на проблеми кај менаџерите во мојот тим.
4,06	Да разберам колку време ми треба за да станам „свезда“ во професијата менаџмент?
4,00	Кои модерни методи и техники за регрутација и за селекција ми стојат на располагање?
4,00	Постигнување на стратешка и оперативна хармонија.
4,00	Како да работам на т.н. духовен развој (медитација, себеспознавање, хармонија, внатрешен глас, контролирање на умот и егото, итн.).

### Непараметарска статистичка анализа

Во Табелата 1, претставени се податоците за пресметаните U, W, Z и p вредности добиени со примена на Mann–Whitney тестот за тестирање на разликите за потребите кај менаџерите во профитните и во непрофитните организации. Според извршените подготвителни тестирања, резултатите добиени со тестирање на распоредот на дистрибуција на популацијата на испитуваните зависни променливи, покажаа слободна дистрибуција на испитуваните зависни променливи, со што се потврди потребата од примена на Mann–Whitney тестот.

Табела 4.1. Разлики според видот на организацијата

	Информации од вработени	Лидерств о	Максимум од вработените	Анализа на резултати	Користење на ресурси	Личен развој	Развивање на менаџери

Mann-Whitney U	627,500	661,500	726,000	684,500	483,500	516,500	520,000
Wilcoxon W	4113,500	4064,500	4047,000	855,500	3564,500	3597,500	3601,000
Z	-1,071)	-,687)	-,027)	-,328)	-1,787)	-1,426)	-1,391)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,284	,492	,978	,743	,074	,154	,164

a. Grouping Variable: Вид на организација

Со примената на овој тест, се утврди дека и покрај тоа што постојат одредени компаративни разлики помеѓу профитните и непрофитните организации, во однос на испитуваните менаџерски потреби, сепак кај горенаведените 6 од 7 општи потреби, за менаџерски развој, не постои статистичка сигнификантност, што упатува на **ПОТВРДА НА НУЛТАТА ХИПОТЕЗА** 1.1 дека *менаџерите во профитните и во непрофитните организации имаат слични потреби за развој, односно нема значителна разлика во потребите за добивање максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој, потребите за развивање на менаџери во својот тим и потребата за примање на информации од вработените.*

**Разлика постои само ако** Asymp. Sig. (2-tailed) вредноста е помала од ,05 или 0,1.

#### **4.4.3 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според големината на организацијата?**

Во Табелата 4.2, претставени се податоците за пресметаните U, W, Z и p вредности добиени со примена на Mann–Whitney тестот за тестирање на разликите во потребите кај малите и кај големите организации. Според извршените подготвителни тестирања, резултатите добиени со тестирање на распоредот на дистрибуција на популацијата на испитуваните зависни променливи, покажаа слободна дистрибуција на испитуваните зависни променливи, со што се потврди потребата од примена на Mann–Whitney тестотот. Со примената на овој тест, се утврди дека кај наведените 3 од 7 општи потреби за менаџерски развој постои статистичка сигнификантност, што **НЕ ЈА ПОТВРДУВА** нултата хипотеза **2.1 големината на организацијата (мала и голема) не влијае на менаџерските потреби за развој**, односно дека **големината на организацијата (мала и голема) ВЛИЈАЕ на големината на потребите** за примање на информации за вработените, потребите за добивање на максимум од вработените, потребите за анализа на резултатите од работењето и потребите за личен развој.

Од анализата може да се заклучи дека статистички значајна разлика постои кај потребите за лидерство при ниво на веројатност од 95% и кај користење ресурси и развивање тим при ниво на веројатност од 90%.

**Табела 4.2. Разлики според големината на организацијата**

	Информаци и од вработени	Лидерство	Максимум од вработените	Анализа на резултати	Користење на ресурси	Личен развој	Развивање на менаџери
Mann-Whitney U	834,000	<b>666,000</b>	818,000	837,000	<b>662,000</b>	725,500	<b>668,500</b>
Wilcoxon W	1269,000	<b>1101,000</b>	1224,000	1243,000	<b>1013,000</b>	1076,500	<b>1019,500</b>
Z	-1,309)	<b>-2,523)</b>	-1,083)	-,830)	<b>-1,742)</b>	-1,152)	<b>-1,646)</b>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,190	<b>,012</b>	,279	,406	<b>,081</b>	,249	<b>,100</b>

a. Grouping Variable: Големина на организацијата

#### 4.4.4 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според староста на организацијата?

Во Табелата 4.3, претставени се податоците за пресметаните U, W, Z и p вредности добиени со примена на Mann–Whitney тестот за тестирање на разликите за потребите кај менаџерите во млади и позрели организации. Според извршените подготвителни тестирања, резултатите добиени со тестирање на распоредот на дистрибуција на популацијата на испитуваните зависни променливи, покажаа слободна дистрибуција на испитуваните зависни променливи, со што се потврди потребата од примена на Mann–Whitney тестот. Со примената на овој тест, се утврди дека кај наведените 7 општи потреби за менаџерски развој не постои статистичка сигнификантност, што упатува на **ПОТВРДА на нултата хипотеза 2.2** дека *менаџерите во младите и позрелите организации имаат слични потреби за развој, односно дека нема значителна разлика во менаџерските потреби според староста на организацијата* во потребите за добивање на максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за користење на ресурсите, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој, потребите за развивање на менаџери во својот тим и потребата за примање на информации од вработените.

**Табела 4.3. Разлики според староста на организацијата**

	Информац. од вработени	Лидерство	Максимум од вработените	Анализа на резултати	Користење на ресурси	Личен развој	Развивање на менаџери
Mann-Whitney U	619,500	614,500	635,000	533,000	551,000	555,000	544,500
Wilcoxon W	4189,500	4100,500	4038,000	653,000	3791,000	660,000	3784,500

Z	-,499)	-,471)	-,202)	-,824)	-,098)	-,053)	-,165)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,618	,638	,840	,410	,922	,958	,869

a. Grouping Variable: Старост на организацијата

#### 4.4.5 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според потеклото на организацијата?

Во Табелата 4.4, претставени се податоците за пресметаните U, W, Z и p вредности добиени со примена на Mann–Whitney тестот за тестирање на разликите во потребите кај домашните и кај странските организации, активни во Република Македонија. Според извршените подготвителни тестирања, резултатите добиени со тестирање на распоредот на дистрибуција на популацијата на испитуваните зависни променливи, покажаа слободна дистрибуција на испитуваните зависни променливи, со што се потврди потребата од примена на Mann–Whitney тестот. Со примената на овој тест, се утврди дека кај наведените 7 општи потреби за менаџерски развој не постои статистичка значајна разлика, што упатува на **ПОТВРДА на нултата хипотеза 2.3 менаџерите во домашните и во странските организации имаат слични потреби за развој**, односно дека **локацијата на организацијата (домашни или странски) НЕ ВЛИЈАЕ на потребите** за добивање на максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за користење на ресурсите, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој, потребите за развивање на менаџери во својот тим и потребата за примање на информации од вработените.

Табела 4.4. Разлики според потеклото (седиштето) на организацијата

	Информации од вработени	Лидерство	Макимум од вработените	Анализа на резултати	Користење на ресурси	Личен развој	Развивање на менаџери
Mann-Whitney U	682,000	686,000	664,500	686,000	621,500	612,000	590,500
Wilcoxon W	872,000	876,000	835,500	857,000	774,500	3693,000	743,500
Z	-,776)	-,658)	-,511)	-,234)	-,413)	-,496)	-,705)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,438	,511	,610	,815	,680	,620	,481

a. Grouping Variable: Седиште на организацијата

#### 4.4.6 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според дејноста на организацијата?

Во Табела 4.5, претставени се податоците за пресметаните вредности добиени со примена на Kruskal-Wallis тестот за тестирање на разликите за потребите кај



менаџерите од различни дејности (индустрија, трговија, услуги). Според извршените подготвителни тестирања, резултатите добиени со тестирање на распоредот на дистрибуција на популацијата на испитуваните зависни променливи, покажаа слободна дистрибуција на испитуваните зависни променливи, со што се потврди потребата од примена на Kruskal-Wallis тестот. Со примената на овој тест, се утврди дека кај 1 (еден) од наведените 7 општи потреби, за менаџерски развој, постои статистичка разлика, што сепак упатува на **ПОТВРДА на нултата хипотеза 2.4** дека *менаџерите на организациите од различни дејности имаат слични потреби за развој*, односно дека **нема значителна разлика кај менаџерите од различни дејности** во потребите за добивање максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој и потребите за развивање на менаџери во својот тим.

Табела 4.5. Разлики според дејноста на организацијата

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Информации од вработени	Лидерство	Максимум од вработените	Анализа на резултати	Користење на ресурси	Личен развој	Развивање на менаџери
Chi-Square	1,754	<b>6,150</b>	3,125	2,397	1,292	,389	2,645
Df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,416	<b>,046</b>	,210	,302	,524	,823	,266

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Дејност на организацијата

#### 4.4.7 Кои се разликите во потребите за развој на менаџерите според нивото на менаџерската позиција на која се наоѓаат?

Во Табелата 4.6, претставени се податоците за пресметаните вредности добиени со примена на Kruskal-Wallis тестот за тестирање на разликите за потребите кај менаџерите на различно ниво на менаџмент позиција. Според извршените подготвителни тестирања, резултатите добиени со тестирање на распоредот на дистрибуција на популацијата на испитуваните зависни променливи, покажаа слободна дистрибуција на испитуваните зависни променливи, со што се потврди потребата од примена на Kruskal-Wallis тестот. Со примената на овој тест се утврди дека и покрај тоа што дескриптивната анализа покажа дека постојат одредени компаративни разлики во потребите меѓу менаџерите на различно ниво, сепак кај наведените 7 општи потреби за менаџерски развој не постои статистичка разлика, што **НЕ ЈА ПОТВРДУВА нултата хипотеза 3.1** дека *менаџерите на различно ниво*

во организацијата имаат различни потреби за развој, односно дека **нема значителна разлика** во потребите за добивање максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој и потребите за развивање на менаџери во својот тим.

**Табела 4.6. Разлики според нивото на менаџмент позиција**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Информации од вработени	Лидерство	Максимум од вработените	Анализа на резултати	Користење на ресурси	Личен развој	Развивање на менаџери
Chi-Square	1,167	3,006	1,629	,598	2,141	1,939	2,332
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,558	,222	,443	,742	,343	,379	,312

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ниво на менаџмент

## ЗАКЛУЧОК

Од теоретскиот и од практичен осврт на темата **МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО НЕПРОФИТНИ ОРГАНИЗАЦИИ (НПО) – СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ**, може да се извлечат неколку стратешки заклучоци:

1. Непрофитниот сектор е збир на ентитети кои се приватни од аспект на владата, не дистрибуираат профит, самоуправувани со волонтерско членство и припадност, и се основани за да остварат јавно добро. Непрофитниот сектор многу често се нарекува и трет сектор, независен сектор, волонтерски сектор, филантропски сектор, социјален сектор, неоданочен сектор или хуманитарен сектор. Зборот „**невладини**“ претставува организации, институции надвор од буџетот и контролата на владата, т.е. на државните институции и објаснува што не се овие организации. Друг, а често употребуван термин е „**граѓански организации**“. Речиси сите граѓански (невладини) организации се непрофитни (т.е. не се ни претпријатија, фирми или компании што работат за профит, ниту државни или владини), но има „**непрофитни организации**“ кои се владини или не се граѓански. Значи, зборот непрофитни има пошироко значење и вклучува дел од јавните и социјални установи кои не работат за профит туку им служат на граѓаните (јавни болници, градинки, социјални и образовни институции, црквата итн.). Постојат и други термини што се однесуваат на овој вид организации, но при тоа ги исклучуваат останатите: **милосрдни (хуманитарни)** - потенцирајќи ја поддршката што ја добиваат овие организации од различни страни и субјекти со цел да помогнат на луѓето кои се во неволја или во неповолна ситуација; **волонтерски** - потенцирајќи го инпутот што го добиваат овие организации од волонтерите/доброволците во форма на време, знаење, искуство, вештини и труд; **независен** - потенцирајќи ја автономната улога на овие организации во односот со приватниот и јавниот сектор и со државата; **трет сектор**, бидејќи овие организации се наоѓаат меѓу приватниот и државниот сектор.

2. Додека економската важност на профитните организации е доста јасна и истражена, важноста на непрофитните организации може да се согледа доколку се анализира каква улога НПО имаат во економиите на развиените земји како и земјите во транзиција. Во 40 земји во светот, според бројот на вработени, непрофитните организации имаат 48,4 милиони вработени и волонтери додека некои други економски сектори, како што се јавните услуги, имаат 6,2 милиони вработени, транспортот има 41,3 милиони вработени, градежништвото 46,5 милиони вработени,

а производството 110,4 милиони вработени, а тоа недвосмислено покажува дека НПО секторот е поголем од секторите јавни услуги, транспорт и градежништво, а помал од секторот производство. Според учеството во БДП, во САД НПО секторот зафаќа 7,5% од БДП додека некои други индустриски гранки имаат многу помал процент, како на пример, земјоделството кое има 0,9%. Во ЕУ, НПО секторот опфаќа меѓу 3% од БДП во Австрија, па сè до 15,5% од БДП во Холандија. Во Источна Европа, од 0,3% од БДП во Полска и Романија до 2,8% од БДП во Унгарија. Ова покажува дека овој сектор игра важна улога во светската економија, но и во економијата на многу земји во светот.

3. Постои заблуда дека менаџментот е само за профитните организации, но како што непрофитните организации растат и добиваат сè поголема улога во социјалниот и во јавниот живот, така и сложеноста на менаџментот со НПО станува сè поголема. Оттука, оние коишто ги водат НПО, почнаа да согледуваат дека нема голема разлика помеѓу успешна НПО и успешна профитна организација - и едната и другата растат како резултат на успешноста и квалитетните луѓе, односно човечките ресурси:

- Двата типа организации прават територијални експанзии (едните поради мисијата, а другите поради профит и нови пазари);
- Двата типа организации имаат потреба од позитивен имиџ во јавноста за да можат добро да продаваат или да служат - општествена одговорност;
- Двата типа организации имаат потреба од обезбедување на финансии за да го поддржат својот развој - едните кредити, а другите грантови, донации, но во последно време и кредити;
- Двата типа организации вработуваат нови, млади, образовани лидери;
- Двата типа организации имаат потреба од силно корпоративно управување - јасно разграничување помеѓу двојство на функции и на интереси.

4. Човечките ресурси се еден од виталните ресурси и на непрофитните и на профитните организации. Кога профитот не е клучната цел на работењето, тогаш менаџментот на човечките ресурси има потреба од посебни техники и методи, сè со цел мисијата успешно да го замени профитот на пиедесталот. Волонтерите, најчесто се столбот на многу НПО и поради тоа работата со волонтерите бара специфични менаџерски способности во НПО. Една од специфичностите на извршните директори на НПО е секако способноста за работа со луѓе, а особено волонтери - луѓе кои не се тука за плата туку за самодокажување, учење, стекнување искуство или за помагање во остварувањето на мисијата на НПО. Значи, менаџерот не може да се наметне со вообичаениот авторитет и пристап - туку мора да практикува

алтернативни и модерни техники и вештини за мотивирање и за управување со волонтерите и со вработените.

5. Друга специфичност е тоа што НПО немаат акционери или основачи на кои на крајот на месецот или кварталот треба да им се даде отчет за работењето и за остварувањето на профитот. Во НПО има други и многу поважни страни на кои треба да им се даде отчет: на членовите, извршниот орган, партнерите, донаторите, таргет групите, локалната самоуправа, локалната јавност и јавноста воопшто. Значи, менаџерот во НПО има потешка задача да балансира и да опслужува повеќе значајни засегнати страни отколку акционерите и основачите. Една од клучните разлики меѓу профитните и непрофитните организации е тоа што членовите на извршниот орган (ИО) кај непрофитните организации многу често се волонтери. Значи, немаат финансиски мотив да го работат тоа што ветиле дека ќе го прават, туку издвојуваат од своето приватно време за доброто на заедницата, мисијата на организацијата или на самата организација.

6. Доколку волонтерите се менаџираат соодветно, вработените и работната средина, резултатите на една НПО можат да бидат подобри. Доколку се има знаење за човечките ресурси и за управувањето со една организација, работните задачи можат да се развиваат заедно со растот на организацијата. Кој ќе ги надгледува овие активности зависи од големината на организацијата. Може сè да биде поделено меѓу неколку вработени или, пак, во една голема организација може да има посебно вработени за човечките ресурси и за менаџирањето со организацијата. Меѓу овие две спротивности, постојат огромен број комбинации. Клучната работа е да се постапува методолошки, одржувајќи дух во организацијата без да се дозволи административните задачи да ги заситат вработените. Менаџирањето на човечките ресурси и менаџирањето на организацијата, секако, се средства за да се остварат целите на организацијата, тие не треба да бидат цели самите за себе. Успехот на една НПО не е во големината на вработените и уредувањето на канцелариите, туку дали луѓето, опремата и околината се соодветни за да ѝ помогнат на организацијата да ги оствари целите и својата мисија.

7. Во 2003 година, во Република Македонија, имало 5590 регистрирани НПО, а во 2010 година околу 6000, според едната од двете форми - здруженија на граѓани или фондации, при што, најголемиот дел на НПО се наоѓаат во Скопје, речиси половина од вкупниот број. Според динамиката на формирање на НПО во Република Македонија, може да се забележи зголемена динамика на формирање на НПО со

воведувањето на пазарната економија, т.е. по осамостојувањето на Република Македонија. Интересен е и трендот на креирање нови НПО во периодот 1990-2000 година, бидејќи речиси 73% од вкупниот број на НПО е регистриран токму во овој период. Може да се констатира дека ,во Република Македонија, имало своевиден бум во бројот на НПО кој по 2001 година драстично се намалува. Можен заклучок е дека веќе има доволен број на НПО што ги покрива поголемиот број сектори и дека слободата на граѓанското изразување и здружување беа најмногу искористени во периодот 1990-2001 година. Во следниот период, ќе биде интересно да се анализира колку од овие НПО реално се активни и навистина опстанале на пазарот. Исто така, може да се забележи дека бројот на НПО, во Република Македонија, во сферата на економијата (земјоделство, економија, туризам, финансиски услуги), достигнува 13% од вкупниот број на НПО, што е задоволителен процент со оглед на фактот дека приватниот сектор е тој што го има примарниот мандат - да се занимава со економски активности. Очигледен е фокусот на некономските гранки (спорт/рекреација, права и еманципација на жените, луѓе со посебни потреби, култура/уметност, животна средина/екологија, граѓанско општество, здравје, млади и студенти, социјални/хуманитарни, возрасни луѓе, човекови права, етнички групи) на кои отпаѓаат речиси 83% од бројот на НПО. Логичен е заклучокот дека непрофитниот сектор во Македонија се јавува како коректор на профитните организации и во оние области каде што економската логика, т.е. профитот не секогаш овозможува активности и конкретен ангажман.

8. Од аспект на членовите со кои располагаат НПО, во Република Македонија може да се забележат контрадикторни податоци според бројот на членови и бројот на активни членови. Ако се анализира бројот на членовите, тогаш најголемиот број на НПО (32%) имаат меѓу 101-500 членови, додека кај бројот на активни членови најголем е од 11 до 20 (32%) и веднаш потоа од 1 до 10 (28%). Овие показатели насочуваат кон потребата за посериозни програми, т.е. за активирање на членството кои менаџерите на НПО треба да ги развиваат во Македонија. Очигледен е просторот за подобрување во работењето со членовите и со нивното вклучување во активностите на самите НПО. Исто така, може да се забележи дека многу мал број (6%) можат да сметаат на финансиска поддршка од своето членство, кое по дефиниција би требало да плаќа членарина. Доколку се анализира старосната група на членовите, може да се забележи дека процентот на застапеност на младите (под 30 години) е релативно мал, т.е. околу 20% од активните членови. Ова наведува на

заклучок дека постои потреба менаџерите на НПО, во Република Македонија, да работат на привлекување на поголем број млади членови.

9. Од аспект на бројот на волонтери, коишто непрофитниот сектор ги вклучува во своите активности, може да се забележи сличен тренд како и кај бројот на активни членови - т.е. од 0 до 10 волонтери имаат дури 48,9% од сите НПО. Очигледна е потребата на менаџерите на НПО во Македонија, за дополнително усовршување за методите, техниките и алатките што се користат за привлекување на волонтери и развивањето на волонтерскиот дух кај луѓето. Секако, релевантен е и фактот дека кај граѓаните постои ниска свест за волонтирање. Според едно друго истражување, 67,9% од испитаниците (граѓани), не навеле дека посветиле време во волонтерски активности во последниот месец; 16,1% работеле 1-5 часа, 7% работеле 6-10 часа и 9% работеле над 11 часа. Според бројот на вработени, се забележува огромна концентрација на НПО кои воопшто немаат вработени (79%), во споредба со оние што имаат 1-10 вработени (19%). Една од клучните причини, поради кои речиси 2/3 од НПО немаат вработени, е фактот дека немаат континуирани приходи, а тоа, пак, најверојатно произлегува од несоодветната поставеност на извршниот орган и недоволното искуство на менаџментот во дизајнирање и во реализирање на активностите за мобилизирање на приливи. Ова може да се поткрепи и со фактот дека фокусираноста на НПО, во Македонија, за финансиска поддршка, е очигледна преку грантови (дури 74% од буџетите), а процентите од бизнис заедницата, настани за мобилизирање на средства и донации од приватни лица, се минорни. Оттаму, лекциите, добрите практики и искуството што го имаат НПО во светот, треба да се пренесе и во Македонија, со цел за диверзифицирање на изворите на средства и финансиските ресурси на НПО. Секако дека нема да биде лесно поради економската ситуација во која е Македонија, а и свеста на бизнисмените и индивидуите да допринесат или да донираат за добро на заедницата и средината во која живеат тие и нивните најблиски.

10. Имајќи го предвид трендот на пораст на бројот на НПО и улогата кои тие можат да ја имаат во економскиот развој на Македонија, менаџментот и особено менаџментот со човечките ресурси на непрофитните организации е клучно прашање за нивниот иден развој. Без квалитетен менаџмент, овие организации нема да можат да пораснат, да опстанат за подолг рок и да ја постигнат целта за која се основани. Менаџментот како наука го опфаќа управувањето, раководењето или лидерството во кој било вид организација (профитна, владина, невладина или непрофитна). Во

Република Македонија, како и во светот, менаџментот досега многу повеќе се поврзуваше и се фокусираше кон приватниот сектор, оставајќи огромно поле за научна работа и истражување во областа на менаџментот на непрофитните организации, а особено во една од функциите на менаџментот - менаџментот со човечките ресурси. Во рамките на менаџментот со човечките ресурси, најактуелната и денес клучна алатка и методологија за функционирање на системот за човечки ресурси - системот за менаџирање на перформансите од работењето (Performance Management System) на менаџерите и на вработените, преку кој се презентираат најактуелните теоретски достигнувања на овој систем, како што се планирањето на човечките ресурси, анализата и дизајнот на работата и описите на работните места, регрутирањето, селекцијата, воведување во работата и во организацијата, поставувањето на работните цели, обуката, менторството и коучингот, анализата на успешноста од работењето (Performance Appraisal), креирањето на систем за мотивирање и за наградување и кариерниот развој на менаџерите и на вработените во организациите. Во македонските непрофитни, но и профитни организации, особено оние коишто се основани од домашни лица, односно со домашна сопственост без оглед дали се големи, средни или мали, дополнително треба да се актуализира и да се потпомогне примената на системот за менаџирање на успешноста (Performance Management System). Оваа методологија на човечките ресурси е веќе универзално прифатена и применета и во профитните (особено мултинационалните организации) и во непрофитните како и во јавните организации, а тоа е само доказ за актуелноста и за помошта што ја дава методологијата за развојот и растот на кој било вид организација.

11. Додека за менаџментот, во профитните организации, има многу литература и истражувања, за менаџментот во непрофитните организации постојат само ограничен број истражувања и анализи. Теоријата и достапноста на литературата на темата човечки ресурси и системот за менаџирање на перформансите од работењето (Performance Management System) е богата и бескрајно разновидна со истражувања, научени лекции, успешни приказни, најдобри практики, методологии, методи, статистики и евалуации за валидност и за веродостојност. Интересно е да се забележи дека како се навлегува во спецификите и разграничувањето на погоренаведеното, меѓу профитните и непрофитните организации, сè станува оскудно, тешко достапно и за некои теми и целосно недостапно или непостоечко. Од една страна, колку што има изобилство на литература и практики кај профитните организации, толку од другата страна, целиот концепт на човечките ресурси во непрофитните организации изгледа како да е во зародиш. Ова, особено важи за делот



на менаџментот со човечките ресурси во НПО кој, во Република Македонија, е многу малку научно истражуван.

12. Но токму тука, настанува најспецифичниот и речиси неочекуван дел од теоретското и од практичното истражување – иако во непрофитните организации нема толку литература, студии, истражувања, анкети, статистики, и сè погоре споменато (меѓу другото и затоа што тој сектор е сепак помал од профитниот сектор), интересно е да се забележи еден тренд кој полека под површината на тоа што се нарекува површно или основно истражување, се проткајува кај теоретичарите и кај практичарите во проблематиката на човечките ресурси во комбинација со непрофитниот и со профитниот сектор. Иако има неверојатна оскудност на литература и теорија, сепак за оние поупатените се поставува прашањето: *дали модерните практики на човечките ресурси, на пример во Гугл, се толку иновативни и радикални или сепак тие претходно тлееле и биле спорадично употребувани, но секако не во толкав обем и со толкава финансиска моќ?* Интересно прашање за дебатирање, истражување, полемизирање, па и теоретско дополнително истражување. Значајно е да се напомене дека многу години пред да постои Гугл, во непрофитниот сектор, волонтерите (во некои мали кругови и нарекувани таленти), ја имаа и сè уште ја имаат слободата, спонтаноста и индивидуалноста која сега станува нов тренд, не само во високотехнолошките компании туку и во т.н. традиционални индустрии. Интересно е да се спомене дека ентузијазмот, полетноста, желбата да се успее, да се направи нешто големо, тимската работа, работењето на проекти и уште многу други термини кои денес се во тренд (т.н. buzz words), се сржта на непрофитниот, а особено на граѓанскиот сектор. За да биде уште поинтересно, на сето ова се надоврзува и фактот дека луѓето воопшто не биле платени туку работеле од срце, со љубов и се вложувале целосно со своето искуство, емоционална интелигенција и контакти, за да направат некоја промена која, за жал, ниту најбогатите држави на светот немаат финансиски ниту човечки капацитет да го подобрат (природни непогоди и катастрофи, глад, болести, несоодветно згрижени пензионери, деца со посебни потреби, деца без родители, животни кои се на прагот да изумрат и да бидат истребени од човекот и неговата експанзија врз сите ресурси на планетата и природата, и уште многу многу глобални и локални предизвици коишто ниту профитниот ниту јавниот сектор не успеваат да ги надминат и покрај сета своја моќ).

13. Во делот на истражувањето, докторската дисертација има двојна цел: прво, да ги анализира аспектите кои им се потребни на менаџерите за нивен професионален и

кариерен развој, земајќи ги предвид хиерархиското ниво на менаџментот, успешноста на организацијата и дали таа е профитна или непрофитна; и второ, а во насока на актуализирање и забрзување на примената на модерните практики од системот за менаџирање на успешноста (Performance Management System) во македонските непрофитни, но и профитни организации, да понуди практична алатка, односно прашалник што ќе биде достапен на секторите или одделите за човечки ресурси во профитните и во непрофитните организации и кој ќе биде од голема корист и помош за овие сектори или оддели во процесот на анализирање на потребите за развој на менаџерите. Секако, алатката ќе биде достапна и за организациите што немаат оддели за човечки ресурси, но имаат желба и сакаат да инвестираат во развој на своите менаџери, и за остварување на таа цел имаат потреба да ги идентификуваат потребите за развој на менаџерите во самата организација. Најверојатно (повторно нема доволно извори и информации на темата човечки ресурси и непрофитни организации, особено во Р. Македонија) за прв пат во нашата држава се направи едно сеопфатно јавно истражување на потребите за развој на менаџерите и во профитните (најчесто овој вид на истражување се прават во самите профитни компании, но добиените резултати се сметаат за еден вид на деловна тајна) и во непрофитните организации, што отвора една нова страница и можности за понатамошно истражување од други автори, научници и практичари, и секако ќе отвори можност за дебатирање, споредување, критички осврт, истражување и надополнување на темата, потреби за развој на менаџерите во Република Македонија.

14. Дел од резултатите на истражувањето покажаа дека *Користењето на ресурси*, кое се однесува на потребите за познавање на ефективни техники за буџетирање и напредните елементи на финансискиот менаџмент е највисоко рангирана клучна потреба, од што може да се заклучи дека познавањето на финансискиот менаџмент и буџетирањето е една од најважните потреби на менаџерите. Овој заклучок се поклопува со времето на економска рецесија и финансиска криза која трае и започна од 2008 година и го намали растот на економиите, но и на самите организации и доведе до потешок пристап до финансии, намалување на активностите на институционалните и индивидуалните донатори, отежната наплата и пропаѓање на многу организации што не успеаја да ги контролираат и да ги намалат трошоците. Ова укажува на зголемениот притисок и потреба менаџерите многу попрецизно, подетално и поефикасно да ги планираат, реализираат и да ги следат буџетите и финансиите во рамките на својот домен на ингеренции и на овластувања.

15. Најголемата специфична потреба за развој на менаџерите, во Р. Македонија, е изнаоѓањето на системски решенија за наградување и мотивирање на вработените. Интересна забелешка е дека од аспект на сегментација, меѓу профитните и непрофитните организации, потребата за подобри техники и решенија за наградување и за мотивирање на вработените е број 1 кај менаџерите во профитните организации, но дури на 19 место во специфичните приоритети за менаџерски развој кај менаџерите во непрофитните организации. Дополнително, интересно е што број 1 (еден) специфична потреба, кај менаџерите во непрофитните организации, е познавањето на ефективни техники за буџетирање коешто навистина дава интересно светло на денешната економија – профитните организации се трудат да ги мотивираат и да ги наградуваат вработените, односно да добијат максимум од вработените (денес е јасно дека успехот во огромен процент се темели на луѓето и на нивното знаење, вештини, ставови, способности и вредности кои долго време беа во сенка на финансиите и технологијата), а додека за непрофитните тоа воопшто не е предизвик (тие, тоа го прават добро со децении наназад), но од друга страна, непрофитните организации имаат предизвик да обезбедат континуирано финансирање за остварување на својата мисија и активности кои најчесто се за добро на локалната, националната или на глобалната заедница. Кратко сумирано – навистина има потреба профитните и непрофитните да учат и да си помагаат едни со други, затоа што силната страна на едните е слаба страна на другите и обратно.

16. Со оглед на фактот дека веднаш зад потребата за буџетирање и финансиски менаџмент се наоѓа потребата поврзана со менаџирање на луѓето, односно добивање на максимум од вработените, ја потврдува важноста и актуелноста на менаџментот на човечките ресурси, бидејќи токму оваа област е составен дел од менаџментот на човечките ресурси. Дополнително, фактот што највисоко рангирана специфична потреба „кога и како системски да ги наградувам и да ги мотивирам вработените“, повторно е во доменот на човечките ресурси, ја отсликува свесноста на менаџерите дека добро наградените и мотивирани вработени се клуч на менаџерскиот успех, во денешно време, односно дека вработените се општиот фактор за успех.

17. Со оглед на фактот дека дескриптивната статистичка анализа покажа дека на ниво на општите потреби кај менаџерите во профитните и во непрофитните организации постои делумна сличност, на ниво на специфичните потреби делумна сличност и сличност, а непараметарската анализа покажа дека само кај една од седумте потреби (потребата за користење на ресурсите) се појавува статистички значајна разлика при ниво на веројатност од 90%, сепак, засновано на валидноста на

Ман-Витни (Mann–Whitney) тестот, може да се заклучи дека хипотезата 1.1 менаџерите во профитните и во непрофитните организации имаат слични потреби за развој, односно нема значителна разлика, се ПОТВРДУВА во практиката. Во оваа насока, истражувањето потврдува дека, во Република Македонија, менаџерите во профитните и во непрофитните организации ИМААТ слични потреби за развој, односно дека НЕ ПОСТОИ ЗНАЧИТЕЛНА РАЗЛИКА во потребите за развој меѓу профитните и непрофитните организации.

18. Сепак, при анализата на првите 10 највисоко рангирани специфични потреби, може да се заклучи дека овие 10 специфични потреби се составен дел на само 5 општи потреби кај непрофитните организации, односно 6 кај профитните организации (неколку високорангирани специфични потреби се во рамките на исти општи потреби). При дескриптивна споредба на овие 5 односно 6 општи потреби, може да се заклучи дека *кај непрофитните организации, клучната потреба која се разликува е само „Менаџмент практики и функции“* што ја потврдува констатацијата дека непрофитниот сектор има потреба од подобрени менаџмент практики и функции, односно дека непрофитниот сектор може многу да научи од добрите менаџерски практики и функции на профитниот сектор. Од друга страна, кај профитните организации, *разликата е во две специфични потреби: 1. „Контролирање на напредокот на работа“* што, пак, ја покажува специфичната потреба и фокус на профитните организации кон зголемување на продуктивноста и вклучувањето на вработените во поставувањето на целите и роковите, со цел нивна поголема вклученост и чувство на сопственост на работните цели и процеси и 2. „Добивање на максимум од вработените“ коешто ги потенцира специфичните потреби за наградување и за мотивирање на вработените, преговарање со/и влијание на вработените, како и проценувањето на индивидуалните способности на вработените. Очигледно е дека за овие теми, непрофитните организации можат да ги земат предвид постоечките практики кај успешните непрофитни организации, бидејќи овие аспекти не се сметаат за важен приоритет кај непрофитните организации.

19. Истражувањето НЕ ЈА ПОТВРДУВА нултата хипотеза 2.1, големината на организацијата (мала и голема) не влијае на менаџерските потреби за развој, односно покажа дека големината на организацијата (мала и голема) ВЛИЈАЕ врз големината на потребите за примање на информации за вработените, потребите за добивање максимум од вработените, потребите за анализа на резултатите од работењето и потребите за личен развој. Овие податоци укажуваат на фактот дека

менаџерите кои се во микро, малите и средните профитни или непрофитни организации имаат различни потреби за развој од менаџерите кои се во големите организации. Ова може да се должи на фактот дека големите организации имаат најчесто развиени системи, процедури, писмени политики и стандарди за квалитет кои ги насочуваат и директно влијаат на потребите за развој на менаџерите во тие организации. Од друга страна, малите организации ги немаат овие системи и стандарди што секако влијае на нивните потреби и начин на размислување кои неминовно водат во правецот на креирање и етаблирање на овие непостоечки системи, процедури и стандарди за горенаведените потреби.

20. Анализата даде ПОТВРДА на нултата хипотеза 2.2, дека *менаџерите во младите и позрелите организации имаат слични потреби за развој, односно дека нема значителна разлика во менаџерските потреби според староста на организацијата* при потребите за добивање максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за користење на ресурсите, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој, потребите за развивање на менаџери во својот тим и потребата за примање на информации од вработените. Овие податоци укажуваат на фактот дека без оглед колку време организацијата постои, менаџерите имаат слични потреби за развој. Интересно е да се направи истражување - дали времетраењето на менаџерското искуство влијае на потребите за развој на менаџерите, бидејќи без разлика колку време постои една организација, луѓето особено менаџерите во тие организации се менуваат, си заминуваат или доаѓаат нови, па така нивните потреби за развој можеби повеќе зависат од тоа колку време се менаџери и колку време се на одредена позиција, а не од должината на постоење на организацијата, профитна или непрофитна.

21. Анализата даде ПОТВРДА на нултата хипотеза 2.3, *менаџерите во домашните и во странските организации имаат слични потреби за развој, односно дека потеклото на организацијата (домашна или странска) НЕ ВЛИЈАЕ на потребите за добивање максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за користење на ресурсите, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој, потребите за развивање на менаџери во својот тим и потребата за примање на информации од вработените*. Иако можеби треба да се очекува дека странските организации имаат различни пристапи и методологии на работење и дека би требало да постои разлика меѓу потребите за развој на менаџерите во домашните и во странските организации, сепак очекувањата на секоја организација од своите менаџери во голема мера се слични, па оттука може да се

каже дека овој резултат е логичен. Исто така, ова покажува дека домашните организации не заостануваат многу зад странските организации, односно менаџерите во домашните организации не заостануваа многу според потребите за развој во однос на странските организации. Бидејќи менаџментот има исти улоги, овластувања и очекувања во секој вид на организација, домашна или странска, логично е дека менаџерите имаат слични потреби за развој.

22. Истражувањето ја ПОТВРДИ нултата хипотеза 2.4, дека *менаџерите на организациите од различни дејности имаат слични потреби за развој*, односно дека нема значителна разлика кај менаџерите од различни дејности во потребите за добивање максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој и потребите за развивање на менаџери во својот тим. Многу често менаџерите од различни дејности, односно индустрии, сметаат дека нема што да научат од менаџерите од другите дејности или индустрии токму поради разликите во спецификите на секоја дејност или индустрија. Овие резултати покажуваат дека функцијата на менаџментот, односно потребите за развој на менаџерите, не се разликуваат многу според дејноста или индустријата. Тоа што еден менаџер треба да го направи во болница или во фабрика за производство не е драстично различно, што само ја потврдува веќе познатата констатација дека менаџментот е професија која се применува во сите видови на организации и индустрии, секако со одредени специфики и адаптации.

23. Иако работењето на проекти е синоним во непрофитниот сектор, кај менаџерите во непрофитните организации, оваа конкретна потреба е рангирана 64, од страна на менаџерите во непрофитните организации, а 57 од менаџерите во профитните организации. Ова може да се должи на фактот дека постои традиција и експертиза во непрофитниот сектор за управување со проекти, и фактот дека профитните организации предничат со потребата, уште еднаш потврдува дека на оваа, како и на претходно споменатите теми, профитниот сектор може да се потпре на искуствата во непрофитниот сектор.

24. Менаџерите на исто ниво на менаџментот (врвно, средно или прво ниво) имаат делумно слични потреби за развој, а тоа покажува дека други фактори и варијабли, како што се искуството во професијата менаџмент, индустријата, видот на организацијата, образованието, континуираната едукација, староста на организацијата, итн., може да играат повеќе или помалку значајна улога при разликите или при сличностите на потребите за развој кај менаџерите. Како

надоврзување на ова, анализата НЕ ЈА ПОТВРДУВА нултата хипотеза 3.1, т.е. *менаџерите на различно ниво во организацијата имаат различни потреби за развој, односно дека нема значителна разлика* во потребите за добивање максимум од вработените, потребите за лидерство, потребите за анализа на резултатите од работењето, потребите за личен развој и потребите за развивање на менаџери во својот тим. Оваа констатација се разликува од размислувањата на одредени автори, како што се Шаран, Дротер и Ноел, кои во својата книга The Leadership Pipeline, препознаваат 6 ходници, критични точки или промоции низ кои поминува еден менаџер во развојот на својата менаџерска кариера, од вработен до врвен менаџер или менаџер на највисоко ниво, при што алоцираат конкретни вештини, способности и компетенции пресудни за менаџерите на едно ниво, а кои се различни од оние на претходното ниво на кое биле. Со други зборови, иако менаџерите на различни нивоа работат различни работи што бараат различни знаења, способности, вештини и компетенции, сепак постојат заеднички потреби слични за сите менаџери на сите нивоа во една организација.

25. Како следен чекор којшто може да се направи во иднина, секако стои обидот ова истражување да се повтори во период од една до две години, за да се потврдат и/или видат и да се следат трендовите за потребите за развој на менаџерите, но и да се направи понатамошна анализа според годините на искуство на менаџерот и должината на работење на постоечката менаџерска позиција, кои во ова истражување заради комплексноста на прашалникот не беа опфатени. Исто така, поради обемноста на бројот на општи и специфични потреби, ова истражување се фокусираше на непараметарска статистичка анализа на само 7 од 23-те општи потреби, за кои, поради високото рангирање постои консензус меѓу непрофитните и профитните организации. Следствено, резултатите покажаа дека не постои статистички значајна разлика меѓу овие два вида организации, што може да не биде случај кај останатите 16 општи потреби. Со идна дополнителна анализа, можеби може да се пронајдат статистички значајни разлики меѓу непрофитните и профитните организации што може да ја продлабочи корисноста од овој вид на истражување.

26. За крај, во Република Македонија, треба да се работи на развивање на непрофитните организации, но и на менаџерите, луѓето кои ги водат овие непрофитни организации, особено во делот на човечките ресурси. Потребно е да се инвестира во формално и во неформално образование на лидерите, менаџерите, односно луѓето кои ги водат непрофитните организации на темата менаџмент на

човечки ресурси сè со цел да се зајакне непрофитниот сектор во Република Македонија за да може успешно да продолжи да егзистира, но и да се развива, бидејќи токму непрофитните организации се тие кои во светот и кај нас ги пополнуваат празнините што ниту една влада или држава во светот ниту, пак, профитна организација (вклучувајќи ги и мултинационалните компании) не успеале да ги решат сами, без помошта и вклучувањето на непрофитните организации. Од аспект на формалното образование, треба да се воведат насоки или поднасоки на факултетите за менаџмент кои ќе се фокусираат на менаџментот со непрофитни организации како и на менаџментот на човечките ресурси во профитните и непрофитните организации.



## ЛИТЕРАТУРА

1. AAFRC Trust for Philanthropy, <http://www.givingusa.org/>
2. About.com,  
[http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job\\_analysis.htm](http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_analysis.htm)
3. Adizes, Ichak, (2004), *Managing Corporate Life Cycles*, 2nd Edition , Adizes Institute
4. Allison, Michael, Kaye, Jude (2005), *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, Wiley Nonprofit Series
5. Anheier, Helmut K., (2005), *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge
6. Applebaum, Steven H.; Firestone, Dvorah (1994), “Revisiting Career Plateauing: Same Old Problems—Avant Garde Solutions”, *Journal of Managerial Psychology* 9, no. 5
7. AssessmentDay, <http://www.assessmentday.co.uk/assessmentcentre/>
8. ASTON CENTRE FOR HUMAN RESOURCES (2008), *Strategic human resource management: building research-based practice*. London: CIPD
9. Austin, James E., (2000), *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass Inc Pub
10. Bahtijarevic-Šiber, Fikreta (1999), *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
11. Bardwick, Judith M. (1986), *The Plateauing Trap* (New York: American Management Association, 1986), стр. 1–17.
12. Bartram D. (2005), “The great eight competences: A criterion-centric approach to validation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, American Psychological Association
13. Bartram D., (2009) “Advances in Global Leadership”, Volume 5, Ed. Joyce Osland, Emerald Group Publish Limited
14. Berman, Evan M., William, B. Werther, (2001), *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations*, Georgetown Univ Printing
15. BOXALL, P. and PURCELL, J. (2003) *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

16. Brannick, Michael T.; Levine, Edward (2002), *Job Analyses: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*, Thousand Oaks, CA: Sage Publishing
17. Bratton, John; Gold, Jeff (2012), *Human Resource Management, Theory and Practice*, Palgrave Macmillan
18. Breaugh, James A. (2009), *Recruiting and Attracting Talent, A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*, SHRM Foundation
19. Brenton Maria (1985), *The Voluntary Sector in British Social Services*, Longmans London/New York,
20. Brinckerhoff, Peter C. (2000), *Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century*, John Wiley & Sons Inc.
21. Burack, E. H.; Mathys, N. J.(1979), *Career Management in Organizations: A Practical Human Resource Planning Approach*, Lake Forest, Ill.: Brace-Park Press, 1979,
22. Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W. (2004), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, Company
23. Carlson, Mim, (2008), Tori O'neal-mcelrath, *Alliance for Nonprofit Management, Winning Grants: Step by Step*, Jossey-Bass Inc Pub
24. Caudron, Shari (2000), "Training and the ROI of Fun," *Workforce*, December,
25. Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2011), *The leadership pipeline*, 2<sup>nd</sup> Edition, Jossey-Bass
26. Charles N. Greene, (1972), "The Satisfaction-Performance Controversy", *Business Horizons*, October 1972
27. CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/strategic-human-resource-management.aspx>
28. CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, [http://www.cipd.co.uk/binaries/volunteering-to-learn-employee-development-through-community-action\\_2014.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/volunteering-to-learn-employee-development-through-community-action_2014.pdf)
29. CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, Update (10 September 2014), [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)
30. ЦИВИКУС (2005), *Индекс на граѓанско оишћесиво во Република Македонија*, ЦИВИКУС
31. Conway, Cy Charney, Conway, Kathy, (2005), "Ten Ways to Take the 'Success' Out of Succession Planning", *Workforce Management*, фебруари 2, 2005

<http://www.workforce.com/articles/10-ways-to-take-the-success-out-of-succession-planning>

32. Crutchfield, Leslie, Heather McLeod Grant (2008), *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*, John Wiley & Sons Inc., Jossey-Bass
33. Dossler G. (2008), *Human Resource Management*, 11<sup>th</sup> ed. Pearson Education
34. Douglas, James. (1987), "Political Theories of Nonprofit Organizations." In *The Nonprofit Sector*, edited by Walter W. Powell. New Haven and London: Yale University Press
35. Drucker, F. Peter, (2003), *The New Realities*, Transaction Publishers, New York
36. Drucker, Peter F. (1997), *Foundation for Nonprofit Management, The Organization of the Future*, John Wiley & Sons Inc.
37. Drucker, Peter F., (1990), *Managing the non-profit organization: principles and practices*, HarperCollins Publishers, New York
38. *Encyclopedia of Small Business*, by The Gale Group, Inc.  
<http://www.referenceforbusiness.com/small/>
39. Fegley, Shawn (2006), "2006 Succession Planning Survey Report", SHRM, Research Quarterly, второй квартал 2006, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)
40. Ference, T. P.; Stoner, J. A. F.; Warren, E. K. (1977), "Managing the Career Plateau", *Management*
41. Franklin, William; Guntert, Andrew (1998), "Making the Fat Cats Earn Their Cream," *Accountancy*, July 1998, стр. 38–39.
42. French, Ray; Rimbels, Sally (2010), *Leading, Managing and Developing People*, 3rd edition, by Gary Rees, Ray French, CIPD, 2010, Chapter 9 – Recruitment and Selection
43. *Giving in Europe*, King Baudouin Foundation –  
<http://www.givingineurope.org/site/index.cfm?BID=1&SID=1&TID=1&MID=12&ART=215&LG=2&back=1>
44. Griffiths, Chris, *How to fix your company's organizational chart*  
<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-growth/day-to-day/how-to-fix-your-companys-organizational-chart/article4489689/>

45. Grossman, Allen, Christine W. Letts, William P. Ryan, (1998), *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*, John Wiley & Sons Inc.
46. Gunderson, Morley; Luchak, Andrew (2001), "Employee Preferences for Pension Plan Features", *Journal of Labor Research*, Fall 2001
47. Hays, Scott (1999), "Health Benefits: Survey This! (and That)", *Workforce*, January
48. Heaney, Claire (2005), "Families Fail Future Planning", *Pert Sunday Times*, август 28,
49. Henderson, Richard I. (1979), *Compensation Management: Rewarding Performance*, 3d ed., Reston, Va.: Reston Publishing
50. Henriques, Carol (August 2005), "Build or Buy", *Workspan*
51. Herman, Robert D. & Associates (2004) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, WILEY
52. Hills, Madigan, Scott, and Markham, "Tracking the Merit," ;Wiscombe, "Can Pay for Performance Really Work?"
53. Hodgetts, M. Richard & Donald F. Kuranko, *Effective Small Business Management*, Fourth Edition, 1992
54. Hodgkinson, V.A.; Weitzman, M.S.; Toppe, C.M; Noga S.M (1992), *Nonprofit Almanac 1992-1993, Dimensions of the Independent Sector*, Jossey-Bass
55. Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen, (1996), *Strategic Management*, Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.,
56. Hutton, Stan, Frances Phillips (2001), *Nonprofit Kit for Dummies*, Wiley Publishing, Inc., USA
57. *Indiana University*, Performance Management, University Human Resource Services,  
[http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance\\_management/define.htm](http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/define.htm)
58. Институт за трајни заедници-ИТЗ, ЦИРа, (2003) *Испиражување на непрофитиот сектор во РМ*, Институт за трајни заедници-ИТЗ
59. International Center for Not-For-Profit Law (ICNL), (2003), *Analysis of the Macedonian legal framework for volunteerism*, ICNL
60. Ip, Barry; Jacobs, Gabriel (2006), "Business Succession Planning: A Review of the Evidence", *Journal of Small Businesses and Enterprise Development*, No. 13
61. IRS, Leaders in Employment Intelligence, <http://www.irsonline.co.uk/Information>

62. Jackson, Susan; Schuler, Randall; Werner, Steve (2011), *Managing Human Resources*, Cengage Learning
63. John A., Richard L. Edwards (2006), "Effectively Managing Nonprofit Organizations", *National Association of Social Workers*
64. *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (1995), <http://www.jhu.edu/cnp/research/country.html>
65. Johnson Norman (1987), *The Welfare in Transition, The theory and Practise of Welfare Pluralism*, Harvester Wheatsheaf Books, Brighton, [www.civitas.org.uk/pdf/cw47.pdf](http://www.civitas.org.uk/pdf/cw47.pdf)
66. Kaye, Beverly (August 1989), "Are Plateaued Performers Productive?" *Personnel Journal*, стр 57;
67. Keegan, P. Burke (1994), *Fundraising for Non-Profits, How to build a Community Partnership*, Quill, HarperCollins Publishers, USA
68. Kelly, Kathleen S. (1997), *Effective Fund-Raising Management*, Lawrence Erlbaum Assoc Inc.
69. Knowles, Malcolm S.; Holton III, Elwood E.; Swanson, Richard A. (2005), *The Adult Learner*, 6<sup>th</sup> ed. New York, Elsevier
70. Kotler, Phillip, Alan R. Andersen (1995), *Strategic Marketing for NonProfit Organizations*, Prentice Hall; 5 edition,
71. Koudsi, Suzanne (2001), "You're Stuck", *Fortune*, December 10, 2001
72. Kram, Kathy E. (1983), "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, стр. 608-625
73. Latham, Gary P.; Brown, Trevor C. (2006), "The Effect of Learning vs. Outcome Goals on Self-Efficiency, Satisfaction and Performance in MBA Program", *Applied Psychology*, 55
74. *Learning Styles Online*, <http://www.learning-styles-online.com/overview/index.php>
75. *Learning to Give*, <http://www.learningtogive.org/papers/paper41.html>
76. Lee, Khai Sheang; et al, (2003), "Family Business Succession: Appropriate Risk and Choice of Successor", *Academy of Management Review*, 28
77. Leibowitz, Zandy B.; Feldman, Barbara H.; Mosley, Sherry H. (1990), "Career Development Works Overtime at Corning, Inc.", *Personnel*, April 1990,
78. Lewis, C.D. (1992), *Employee Selection*, Nelson Thornes Ltd.

79. Lewis, Robert E.; Heckman, Robert J. (2006) "Talent Management: A Critical Review", *Human Resource Management Review*, 15
80. Lisa M., Craig S., Sarah L., Steve S., Mary G., Nitza P. (October 2008), "Job Performance Standards", *Enterprise Management Development Academy*, <http://emda.wi.gov/docview.asp?docid=15094>
81. Lookwood, Nancy R. (2006), "Talent Management: Driver for Organizational Success", *SHRM Research Quarterly*, Second Quarter
82. Luckert, Kate, *Nonprofit Organizations (Definition and Examples)*, <http://www.learningtogive.org/papers/index.asp?bpid=41>
83. Lundy O.; Crawling A. (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London,
84. Mahler, Walter Robert; Wrightnour, William F. (1973), *Executive continuity: how to build and retain an effective management team*, Dow Jones-Irvin
85. McCauley, C.D. Lombardo, M.M., (1990), "Benchmarks: An Instrument for Diagnosing Managerial Strengths and Weaknesses", by K.E. Clark, M.B. Clark, *Measures of Leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America,
86. McCauley, C.D., Eastman L.J., Ohlott J., (1995), "Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments", *Human Resource Management*, Vol. 84
87. McCurley, Steve and Rick Lynch, (1989), *Essential Volunteer Management*, Heritage Arts Publishing
88. McMillan, Edward J. (2003), *Non-For-Profit Budgeting and Financial Management*, John Wiley & Sons Inc.
89. Meister, Jeanne C. (May/June 1998), "The Quest for Lifetime Employability", *Journal of Business Strategy*
90. Michael J. Worth, (2009) *Nonprofit Management: Principles and Practice*, SAGE Publications, Inc.
91. Morgeson P. Frederick, Dierdorff C. Erich: "Work analyses: from technique to theory", Chapter 1, American Psychological Association, *Handbooks in Psychology, APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, volume 2, "Selecting and developing members for the organization", 2011,
92. Moses, Barbara (December 1987), "Giving Employees a Future", *Training and Development Journal*,

93. Nanus Burt, Stephen Mark Dobbs (1999), *Leaders Who Make a Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*, Jossey-Bass Inc Pub
94. *National Charities Information Bureau*  
<http://www.avagara.com/nonprof/accountability/reference/99080203.htm>
95. Noe A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006), *Menadzment Ljudskih Potencijala*, Mate Zagreb,
96. Oster, Sharon M. (1995), *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*, Oxford University Printing,
97. Plas, Jeanne M., Susan E. Lewis (2000), *Person-Centered Leadership for Non Profit Organizations: Management That Works in High Pressure Systems*, Sage Pubns
98. Pree, Max De, (2001) *Called to Serve: Creating and Nurturing the Effective Volunteer Board*, Eerdmans Pub Co
99. Pynes, Joan (2004) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons Inc.
100. Reade, Quentin (2004), "Assesment Centers Show Signs of Growth", *Personnel Today*, Feb. 24
101. Reiss, Alvin H., (2000) *CPR for Nonprofits: Creating Strategies for Successful Fundraising, Marketing, Communications and Management*, Jossey-Bass Inc Pub.
102. Renz, David O. (2010), *The Jossey-Bass Handbook of NonProfit Leadership and Management*, WILEY
103. Riddle, John, Tere Drenth (2002), *Managing a Nonprofit*, Streetwise-Adams Media Corporation, USA
104. Rodriguez, Donna, et al. (2002) "Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices", *Human Resource Management*, Fall 2002, Vol. 41, No. 3, Wiley Periodicals Inc., Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com))
105. Salamon, Lester M. (1999), *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: The Foundation Center, <http://www.learningtogive.org/papers/paper41.html>
106. Salamon, Lester M., (1994), "Introduction to the Nonprofit Sector", *Nonprofit Management Training workshop*, Bled,  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001227/122747e.pdf>



107. Sand, Michael A. (2005) *How to Manage an Effective Nonprofit Organization: From Writing and Managing Grants to Fundraising, Board Development, and Strategic Planning*, Carter Press
108. Saul, Jason (2004), *Benchmarking For Nonprofits: How To Measure, Manage, And Improve Performance*, Fieldstone Alliance,
109. Saxon-Harold, Suzan, (1992), “The Voluntary Sector in Britain (1975-1989)”; Mccarthy K.D., Hodgkinson V.A., Sumariwalle, R.D. and Associates: *The Nonprofit Sector in the Global Community*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco  
стр. 151
110. Seidner, Alan G.; Hankin, Jo Ann; Zietlow, John T. (1998), *Financial Management for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons Inc.
111. Shari Caudron, (2001), “Job Satisfaction May Not Be Everything”, *Workforce*, [www.workforce.com](http://www.workforce.com), February 15, 2001.
112. Shim, Jae K., Joel Siegel, (1997) *Financial Management for Nonprofits: The Complete Guide to Maximizing Resources and Managing Assets*, Irwin Professional Pub
113. Siegel, Joel G., and Jae K. Shim, *Dictionary of Accounting Terms*, 4th edition, Barron's Educational Series, Inc., <http://www.accountingcoach.com/accounting-terms/accounting-dictionary/>
114. Smith, Adam (1806), *An Inquiry Into the the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Edinburg, Scotland, Arch. Constable, стр. 7-8
115. Smith, Bucklin and Associates (2000), *The Complete Guide to Nonprofit Management*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA
116. Soverwine, A. H. (June 1977) “A Mythology of Career Growth,” *Management Review*
117. Sparrow, Stephanie (7 April 2006), “Talent Spotting”, *Utility Week*
118. Staats, E. (1977), “Career Planning and Development: Which Way Is Up?” *Public Administration Review*, January–February 1977
119. *The American Heritage Dictionary of the English Language*, 4th edition, published by Houghton Mifflin Company, <http://www.bartleby.com/61/>
120. *The McKinsey Quarterly*, (јули 2006), “Organizing for Succesful Change Management”, The Online Journal of McKinsey and Co.



121. *The Nebline*, September 2005,  
<http://lancaster.unl.edu/NEBLINE/2005/sep05/page10.pdf>
122. *The Nonprofit Sector in Brief, Facts and Figures from the Nonprofit Almanach* (2007), [http://www.urban.org/UploadedPDF/311373\\_nonprofit\\_sector.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/311373_nonprofit_sector.pdf)
123. Towers Perrin, (2005), “Talent Management: The State of the Art”, *A TP Track Research Report*, New York, Towers Perrin
124. U.S. Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness, *Strategic Human Resource Management, Aligning with the Mission*, September 1999
125. University of Kentucky, “Writing Job Standards”, Tutorial, [www.hr.uky.edu](http://www.hr.uky.edu)
126. VSP Rao (2010), *Human Resource Management* (Third Edition), Excel Books India, 2010
127. Wagner, Lilya, Michael J. Worth, *Nonprofit Management: Principles and Practice*, Sage Pubns, 2008
128. Walker, Julia Ingraham (2006), *Nonprofit Essentials: Major Gifts*, John Wiley & Sons Inc.
129. Wallsten, Kevin (1998) “Targeted Rewards Have Greater Value—and Bigger Impact”, *Workforce*, November 1998, стр. 66–71
130. *West's Encyclopedia of American Law*, Thomson Gale,  
<http://www.enotes.com/wests-law-encyclopedia>
131. Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_the\\_United\\_States](http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_United_States)
132. Wikipedia, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
133. Winterscheid, B. C. (1980), “A Career Development System Coordinates Training Efforts”, *Personnel Administrator*, August 1980
134. Woft, Thomas, Carter, Barbara, (1999), *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*, Fireside, Yankey
135. Yoder D.; Henneman, Jr.H.G. (1979), *ASPA Handobook Of Personnel and Industrial Relationships*, Washington D.C: Bureaus of National Affairs
136. Your Part-Time HR Manager, [www.yourparttimehrmanager.com/job-descriptions/](http://www.yourparttimehrmanager.com/job-descriptions/)
137. Бојациевски, Димитар Ефтимов Љупчо (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје

138. Врангеловски, Љупчо (2002), *Граѓанските здруженија во Македонија: Развој и улога на граѓанските здруженија во современото македонско општество*, Љупчо Врангеловски, Скопје
139. Давитковски, Борче; Габер, Наташа, Ратсен, Даглас (2001), *Здруженија на граѓани и фондации*, Правен факултет, Јустинијан Први, Скопје
140. Закон за адвокатура, Службен весник бр. 80/92
141. Закон за вршење на занаетчиска дејност, Службен весник бр. 55/07
142. Закон за здравствена заштита, Службен весник бр. 38/91, 73/92, 46/93, 55/95, 17/97
143. Закон за здруженија на граѓани и фондации, Службен весник бр. 31/98
144. Закон за работните односи, пречистен текст, Службен весник на РМ. бр. 54, 15 април 2013
145. Закон за стопански комори, Службен весник бр. 54/02
146. Куновски, Виктор, Мацовски, Јован, *Коучинг и управување со успешноста на работењето*, материјал за обука, ЦЕЕД Македонија, 2009
147. Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*, МАГОР, ДОО Скопје
148. Мацовски, Јован (2010) Тренинг програма за раководители на средно ниво, ЦЕЕД Македонија
149. Мацовски, Јован, (2009), магистерски труд „Менаџмент на непрофитни организации (НПО)“, Економски факултет Скопје
150. Наумовска, Лидија, (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски универзитет, Скопје
151. Шуклев Бобек, Дракулевски, Љубомир (1993), *Менаџмент лексикон*, ЗУС, Скопје



## **ПРИЛОЗИ**

## ПРИЛОГ 1 – ЛИСТА НА АНКЕТИРАНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Со оглед дека анкетата беше спроведена анонимно и беше оставено на сопствена желба на испитаниците да ги поплнат податоците, во следната табела се наведени организациите или е-маил адресите од кои се стигнати одговорите на прашалникот.

р. бр.	Име на организација	р. бр.	Име на организација
1	USAID Small Business Expansion Project, Carana Corporation	101	4virtus
2	HBO Eproc	102	One
3	Chapter 4 Makedonija	103	SWTA Macedonia
4	Deloittece	104	WVP AD Скопје
5	DMM Dräxlmaier Manufacturing Macedonia DOOEL	105	А.Д.Лихнида
6	Konimex Holding	106	Авон
7	Nextsense	107	Ад Вербум
8	Saint Gobain Construction Products	108	Ад Вербум
9	WVP AD Скопје	109	Александровски и Апостоловска, адвокатска канцеларија
10	X3mlabs	110	Алкалоид АД - Скопје
11	Авионет доо Скопје	111	АРИЉЕМЕТАЛ ДОО
12	АД Југопромет	112	Атек
13	Акома оил	113	БДО ДОО Скопје
14	Амбасада на Швајцарија во РМ	114	Бест Скопје
15	Амидон Дооел	115	Бучен Козјак
16	Аполо	116	Бучен Козјак
17	Асеко	117	Вригли Македонија
18	Асеко	118	Д2ЕМ Консалтинг
19	Белупо	119	Д2ЕМ Консалтинг
20	Близу	120	Дата Лаб Мк
21	Ван Хоол Македонија	121	ДЕЛ Солушн
22	Вработување Лизинг	122	Димитар Влахов
23	Вработување.ком	123	Дониа доо - Прилеп
24	Гринагро дооел	124	ДПТУ Хаџат ДОО
25	Дајнерс Клуб Интернационал	125	Егплант
26	Даталаб Мк	126	Ејаконцепт
27	ДБС Куманово	127	Еко Пласт-Техника
28	ДПТУ ЖИТО ДООЕЛ ВЕЛЕС	128	Електро Дизајн
29	ДПТУ Хаџат Доо	129	Еуролинк осигурување АД Скопје
30	Евро Ансер Доо	130	Еуролинк осигурување АД Скопје
31	Еколог Интернационал	131	Женска Алијанса
32	Екопродукт97	132	Живот со предизвици
33	Електро Дизајн	133	Заралогистик
34	ЕЛЕМА	134	иVote ДОО
35	ЕТЕРНАдент	135	ИЛИРИКА ФУНД МЕНАЏМЕНТ АД СКОПЈЕ
36	Етрена Дент	136	Иноватика Доо
37	Еуролинк осигурување АД Скопје	137	ИТЦ Групација
38	ЕУРОСТАНДАРД БАНКА АД СКОПЈЕ	138	Јока

39	Еуростандард банка АД Скопје	139	КИМ
40	Житолукс	140	Кликер Маркетинг
41	иВоте ДОО	141	Кодит Солушн
42	ИНет ДОО	142	КОДКОРДИА
43	Иноватика Доо	143	Комора на инженери и архитекти
44	ИТЛогистика	144	Конимекс Холдинг
45	Кавета	145	Консалтинг за стратешки развој
46	Карма ДС Дооел	146	КОР Скопје
47	Клипинг Скопје дооел	147	Креација Прва
48	Консалтинг за стратешки развој	148	Лакшми
49	Креација Прва	149	МагнаСкен
50	МАКЕДОНИЈА ЕКСПОРТ	150	МагнаСкен
51	Македонија Сообраќај	151	Македокомерц
52	Максан	152	МАКЕДОНИЈА ЕКСПОРТ
53	Млекара АД - Битола	153	Мермерен Комбинат - Прилеп
54	МОФ	154	Микпром
55	Oriflame	155	ММ Дисоски
56	Пакет Дооел	156	МРФП
57	ПЗУ Дента ЕС	157	Нула Отпад ДОО Скопје
58	ПИК-Ко	158	Офис Плус
59	Порше Македонија	159	ПЗУ Аптека Оскар Лек
60	ПрајмАпс - Скопје	160	Приматекс Бранка дооел
61	Прилепска Пиварница	161	Приматекс Бранка дооел
62	Прилепска Пиварница АД Прилеп	162	ПроКредит Банка
63	Раде Кончар - Сервис и поправки на електронски направи -Скопје	163	САВА Табак
64	Раде Кончар - Сервис и поправки на електронски производи -Скопје	164	Сајбер Секјурити Скопје
65	Раде Кончар ТЕП	165	Симонуим Травел
66	Рептил Дооел	166	Синапс Групација ДООЕЛ Скопје
67	Рептил Дооел	167	Стопанска Комора на Северо-западна Македонија
68	Рептил Дооел	168	ТГС АД Скопје
69	Сајт доо Скопје	169	Трајковски и Парртнери
70	СИМБИОТИКА	170	Транзит дооел
71	Студио Модерна	171	Универзитет Американ Колеџ
72	Стримформ	172	Унија Финансиска
73	Стрип центар на Македонија-Велес	173	Ф-Групација
74	Студиорум	174	Феникс Фарма
75	Сурвалент Технолоџи Корпорација	175	ФИЛАНД
76	ТГС АД Скопје	176	Фондација Отворено општество - Македонија
77	Телелинк Доо	177	Фондација ЦЕЕД Македонија
78	Тимелпроект дооел	178	Фондација ЦЕЕД Македонија
79	Тотал Мидиа продукција	179	Хотел Порта
80	Трансмет	180	Христови инженеринг ДОО
81	Фармахем		
82	ФОРМИНГ ДООЕЛ	<b>р. бр.</b>	<b>Менаџери</b>

83	Футура	181	osmiseptemvri.nvo@gmail.com
84	ФХЗХ	182	agimmuharemi@gmail.com
85	Хадвао Прима Дооел	183	amelija.biljanoska@snt-world.com
86	Хадвао Прима Дооел	184	angela.ristova@ob.com.mk
87	Хаселт	185	avram.stojcevski@vanhool.be
88	Хотел Бел Камен	186	contact@emsa.org.mk
89	Хрстови инженеринг ДОО	187	contact@terrafloria.org
90	ЦЕЕД Македонија	188	darpet9@t-home.mk
91	ЦЕЕД Македонија	189	eleonora.racic@strabag.com
92	ЦЕЕД Македонија	190	gencev@hotmail.com
93	Центар за одржлив развој на заедницата	191	goran.damevski@skp.com.mk
94	Чезакомерц Доо	192	goran.kupenkov@kb.com.mk
95	Штедилница Можности	193	hristina.kerkez@certiadria.com
96	Штедилница Можности	194	info@aiesecskopje.org.mk
97	Штедилница Можности	195	info@eyca.mk
98	Штедилница Можности	196	ivanovik.gordana@gmail.com
99	Штедилница Можности	197	k.angeleski@gmail.com
100	Штедилница Можности	198	kilievaska@vivaks.com.mk
		199	lozanoskah@nbrm.mk
		200	lpclawoffice@yahoo.com
		201	blagojam@t-home.mk
		202	mstojnev@idebate.mk
		203	radmilah@gmail.com
		204	royalm.marketing@yahoo.com
		205	rupevnikola@yahoo.com
		206	tanevski_nenad@yahoo.com
		207	tanya.miliskovik@ksmk.kroschu.com
		202	tatjana.kelkocevasamkarova@mk.imptob.com
		203	toma.a@skopjecitymall.mk
		204	zlatko_stojkoski@yahoo.com
		205	santik@carana.com
		206	kristina@marekeng.com.mk
		207	gabriela@pendlpiswanger.mk
		208	etudzarovska@yahoo.com
		209	smiljka.soskoska@reaktiv.com.mk