

УНИВЕРЗИТЕТ СВ" КИРИЛ И МЕТОДИЈ" СКОПЈЕ
Филозофски факултет
Институт по педагогија



**ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ И МЕНАЦИРАЊЕ НА
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СЕКТОРОТ ФАРМАЦИЈА**
МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор:
Проф. Д-р. Снежана Адамческа

Кандидат:
Ќенан Џафери

април, 2014 год.

Содржина

Вовед	4
I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	6
1. Развој на човечки ресурси во претпријатија	7
1.1. Стратешки развој на човечки ресурси	9
2. Менаџирање со човечки ресурси во претпријатијата	12
2.1. Анализа на работно место и работните способности	16
2.2. Планирање на човечки ресурси	25
2.3. Регрутација на човечки ресурси	32
2.4. Селекција на човечки ресурси	40
2.5. Обука на човечки ресурси	49
2.5.1. Одредување на целите и потребите на обуката	53
2.6. Развој на човечки ресурси	56
2.7. Оценување на перформансите на човечките ресурси	61
2.8. Мотивација на човечки ресурси	69
2.8.1. Плаќање на човечки ресурси	71
2.8.2. Управување со стрес во организацијата	74
2.9. Развој и управување со кариерата	76
2.9.1. Фактори за развој на кариерата	79
2.9.2. Улогата на менаџерот во развојот на кариерата	81
2.9.3. Улогата на поединецот во развојот на кариерата	83
3. Состојбата во фармацијата од аспект на менаџирање со човечките ресурси	84
3.1. Развој на човечки ресурси во фармацијата	85
3.2. Програма за професионален развој на фармацевтскиот кадар	86
3.3. Доживотно учење и професионален развој на фармацевтите	87
II. Методологија на истражувањето	88
1. Предмет на истражувањето	88
2. Значење на истражувањето	90
3. Дефинирање на основни поими на предметот на истражување	92
4. Цели и задачи на истражувањето	96
5. Општи хипотези	98
6. Варијабли	100
7. Методи, техники на истражувањето	101
8. Примерок на истражувањето	103
9. Организирање на истражувањето	106
10. Обработка на резултатите	106
III. Анализа на резултатите од истражувањето	108
1. Застапеност на одделните аспекти на Концептот на менаџирање со човечките ресурси и разлики во ставовите на испитаниците за практикување на истите во фармацијата во Р. М.	108
1.1. Анализа на работата и работните способности	109
2. Регрутација на човечки ресурси	113
2.1. Селекција на човечки ресурси	116

2.2.	Обука на човечки ресурси	118
2.3.	Програма за професионален развој	122
2.4.	Оценување на перформансите	125
2.5.	Мотивирање на вработените	127
2.6.	Управување со кариерата.....	131
	Заклучни констатации за функционирањето на концептот за менаџирањето со човечки ресурси во аптеки	135
3.	Додипломско образование-основа за идниот професионален развој	135
3.1.	Приправнички стаж (како влезна фаза)-ключен чекор за идниот развој на кадрите	136
3.2.	Фармацевтските потреби на кадрите и нивното задоволување	137
3.3.	Аптеките и професионалниот развој на кадрите	142
3.4.	Надлежности и одговорности на институциите за професионалниот развој на кадрите	145
3.5.	Можности за подобар развој на човечките ресурси	149
	. Заклучни констатации за дополнителните аспекти/состојби во развојот на менаџирањето со човечките ресурси	152
	. Како може да се унапреди проблематиката на менаџирање со човечките ресурси ?	154
IV.	Дискусија	156
V.	Модел за менаџирање со човечки ресурси во фармација	159
1.	Обезбедување квалитетни кадри	161
•	Волонтерска работа во фармацијата.....	161
•	Селекција на кадри во фармација.....	161
2.	Развој на кадрите	164
•	Менторство на нови фармацевти.....	164
•	Менторирање за квалитет во фармацијата.....	165
•	Развојни интервјуа како начин за оценување на перформансите	169
•	Формирање на тимови на талентирани вработени	172
3.	Унапредување и наградување на кадрите	174
•	Делегирање на работни задачи	174
•	Оставање простор во систематизацијата на работни места за унапредување.....	176
•	Мотивирање	176
4.	База на податоци	179
•	Електронски персонални досиеа за преглед и управување во развојот	179
	Литература	191
	Прилози	197

Вовед

Менаџирањето со човечките ресурси, како теорија и практика, претставува подрачје кое повеќе години е во голема експанзија. Бројот на стручните публикации од ова област константно расте и тоа како последица на развојот на посебните дисциплини од областа на менаџирањето со човечките ресурси- стратешки менаџмент со човечки ресурси, менаџмент во кариерата, менаџмент на работна успешност, менаџмент на вештини, менаџмент на знаења, менаџирање на плата и наградување, менаџирање со однесувањето на вработените итн. Благодареејќи на процесот на развој на човечките ресурси, се одвиваат и значајни промени во образованието на менаџерите и стручњаците за човечки ресурси, перманентно воведување на содржини од ова област на основните и последипломските студии, расте бројот на специјалистички студии, се поголем број на докторски истражувања, како и зголемување бројот на стручњаците за човечки ресурси.

Овој тренд е присутен и во Македонија, иако во зародиш и со бавна експанзија, примената на најдобрата практика е веќе присутна во низа организации. Значајни промени во менаџментот со човечки ресурси се случуваат и во јавниот сектор. Многу сопственици и топ менаџери веќе стекнаа сознание дека клучот на успешноста не е само во технологијата туку и во творечкиот потенцијал на вработените, нивната работна ангажираност, која се заснова на процес на селекција, обучување, унапредување во кариерата, мотивација, евалуација итн. Во современите претпријатијата топ менаџментот и линискиот менаџмент постојано и самиот се образува за подобро разбирање на оваа област, стекнување на знаења за формирање на сектори за развој на човечки ресурси, обука на луѓето вработени во тие сектори, креирање на програми за работа, креирање и имплементирање на стратегии за унапредување на човечкиот потенцијал.

За жал за менаџирање на човечките ресурси во фармација се уште малку се зборува. Се добива впечаток дека Фармацевтскиот факултет и Министерството за здравство немаат доволно јасен концепт и визија за значајноста на политиката за развој на човечки ресурси во фармацијата, ниту

пак за создавањето услови за самостојно кариерно развивање на вработените. Никој досега не го поставил ова прашање и не ја наметнал потребата за отварање *сектор за развој на човечки ресурси во фармација* или, во најмала рака, стручни лица кои ќе се занимаваат со ова прашање. Оттука и прашањето дали развојот на човечки ресурси е доволно организирано или дали воопшто е опфатено во нашиот систем за развој на кадри во фармација.

Или поконкретно кажано: дали и како функционира систем за менаџирање со човечките ресурси во фармацијата и кои други специфични елементи/состојби поврзани со професионалниот развој на вработените се однесуваат на неговата поголема или помала присутност.

Многу често постоењето на програма за развој на човечките ресурси е поврзано со финансиските средства, поточно сите форми на подготвување на кадрите чинат пари.

Овој труд дава теоретски приод кон проблематиката анализирајќи ја најсовремената светска литература, како и сознанијата за постоење на кадрова служба или служба за човечки ресурси и програмата по која тие работат во поголемите организации во Република Македонија до утврдување на состојбата во фармацијата.

Покрај констатирањето на *застапеност* на *Концепцијата* за менаџирање со човечки ресурси и можните разлики во неговото функционирање во фармација со различна финансиска моќ (во зависност од тоа дали имаат или немаат сопствени приходи), дополнителен акцент во истражувањето ставаме на неколку други состојби поврзани со развојот на кадрите бидејќи тука го гледаме тежиштето за напредокот на испитуваната проблематика. Според моевидување сите посебни аспекти или компоненти на *Концепцијата* за менаџирање со човечките ресурси се во функција токму на овој елемент- да се препознае вработениот и неговата потреба за развој и да му се обезбедат можности да ја ослободи својата креативност и енергија, да го даде својот максимум, а средината тоа да го препознае и почитува, додека работодавецот на вистински начин го вреднува трудот и го направи таквиот работник мотивиран и задоволен.

Кога е во прашање теоретското истражување на проблемот за развој на човечки ресурси, во овој труд дадени се соодветни места на сите елементи

на овој проблем, тргнувајќи од селекција на кадри, анализа на работни места, подготвителни програми за развивање на основни вештини за работа на новото работно место, програми за унапредување во професијата преку неколку стратегии - менторирање, обуки, развојни интервјуа, следење на работата, итн.

Во истражувачкиот дел, повторувам, овој труд се задржува на утврдување на застапеноста на основните содржини (варијабли) на концептот за менаџирање со човечки ресурси, сличностите и разликите гледани од аспект на финансискиот потенцијал, сличностите и разликите гледани од аспект на тоа дали се сопствениците се домашни или странски. Исто така во овој труд се претставени елементи во фармацијата како систем и улогата на институциите во развојот на кадрите, спремноста на фармацевтите за промени, креирање и имплементирање на стратегии за развој на човечки ресурси во фармација, како и личниот однос на вработениот кон сето тоа. Кон поставувањето на предлог Концептот за менаџирање со човечките ресурси во фармација, допринесуваат и искуствата во фармацијата од странските земји во кои беше спроведено истражувањето.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

За улогата на човечкиот фактор во ефективното работење се размислувало многу одамна, што значи дека човечките компетенции отсекогаш биле предуслов за одредени улоги и позиции, како и воведувањето на програми за обука на мајсторите кои граделе историско-капитални градби, но и програмите за обучување на витези и кралеви на воени вештини се до учење на принципите и протоколите на однесување на владетелите или членовите на благородничките групации. Сите податоци од минатото, кои не упатуваат во грижата за обликување на професионалните улоги и изборот во разни професионални профили, говорат за постоењето на селекција, мерење на перформансите, професионални обуки и други елементи кои и денес се присутни во областа на функционирањето на менаџментот на човечките ресурси.

Сепак, како официјален почеток во проучувањето на ова проблематика е изучувањето на кадровската екипираност за време на големата индустриска револуција кога огромниот прилив на работници не бил компатибилен со нивните компетенции, неминовно довела до потреби од избор и обуки како услов за работна ефикасност. Во овој контекст се појавила и потреба за проучување на односите меѓу вработените (емпLOSEE релатионс) што кон крајот на 19 и почетокот на 20 век, претставува и зародишот на Индустриската психологија како наука. Познатиот истражувач и психолог Фредерицк Таслор упатува на потребата од научна селекција на работниците врз основа на нивните квалификации мерени според посебни методи и техники. Следува период на интензивни развојни промени во насока на донесување на Закони за обезбедување подобар третман на работниците : Закон за плати (Елџуал Пас Аџт-1963); Закон за човечки права (Цивил Ригхтс Аџт -1964); Закон за пензионерско осигурување (ЕмпLOSEE Ретремент Инцоме Сеџуритс - 1974) итн. Со цел да не ги прекршуваат овие Закони компаниите во 70-тите години почнаа да водат повеќе сметка за човечките ресурси и проблематиката за менаџирање со човечки ресурси ја издигнаа на ниво на професија. После 90-тите години речиси и да не постои организација која не практикува програма за менаџирање со човечки ресурси.

1. Развој на човечки ресурси во претпријатијата

Ресурсите се базата на работењето во било која дејност, а луѓето вработени во претпријатијата претставуваат еден од тие ресурси кои се нарекуваат човечки ресурси. Човечките ресурси се многу важни, бидејќи без ефикасни луѓе, претпријатијата не би можеле да ги остварат своите цели. Целокупните промени преку глобализацијата, компјутеризацијата, културните и демографските промени секојдневно влијаат и ја унапредуваат науката за менаџирање со човечките ресурси. Областите кои ги проучува оваа наука целосно или парцијално се застапени во современите компании во светот но и кај нас. Менаџментот на човечки ресурси пред се ги опфаќа кадрите и управувањето на тие кадри. За тоа постојат повеќе дефиниции како:

"Серија на активности кои прво им овозможуваат на вработените и на организацијата да ги користи нивните вештини и да ги усогласи со целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да осигурат дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет".¹ или

"Менаџментот на човечките ресурси опфаќа дизајнирање на системи за ефикасно и ефективно искористување на човечкиот талент за постигнување на организациските цели".² Тоа значи дека менаџирањето со човечки ресурси треба да обезбеди регрутација, селекција, обука и развој на кадрите. Организацијата преку концептот и активностите од областа на менаџирањето со човечките ресурси се обидува да оствари адекватна структура на вработените, да управува со нивните знаења и вештини во насока на остварување на развојните и стратегиските цели на организацијата. Таквата развојна политика се остварува преку основните функции во менаџментот со човечките ресурси, а тие се: анализа на работното место, планирање на човечките ресурси, регрутација на човечките ресурси, селекција на човечките ресурси, обука на човечки ресурси, развој на човечки ресурси, оценување на перформансите на човечките ресурси, наградување на човечките ресурси, развој и управување со кариерата. Но, исто така, треба да се истакне значењето на дополнителните функции на менаџментот на човечките ресурси кои се неизбежни во современото работење, а тоа се: стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, заштитата на здравјето и безбедноста на вработените од аспект на намалување на стрес и колективно преговарање и работни односи. Современиот менаџмент на човечките ресурси ориентиран е кон целите поврзани со вработените, цели поврзани со резултатите, цели поврзани со промените и административните цели на организацијата.

Целокупните промени и глобализацијата доведе до потреба од проширување на стратегиското планирање во стратегиски менаџмент кој има поширока улога и опфаќа три фази: планирање, извршување и контрола на стратегијата. Денес, во најширока смисла на зборот, современиот менаџмент

¹ Torrington D., Hall L., Taylor S., Human Resource Management, 7th edition, Prentice Hall, England, 2008, p. 25.

² Dessler G., Human Resource Management, 11 th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2008, p.2.

се заснова на стратегискиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси а нивната интеграција е предуслов за конкурентската предност на една организација.

1.1. Стратегиско планирање на кадри

Стратегиското планирање на човечките ресурси е процес на антиципација на долгорочно обезбедување на човечки ресурси и побарувања кои се прилагодуваат согласно промените внатре и надвор во организацијата. За разлика од човечките ресурси сите други ресурси можат да се набават дополнително. Човечките ресурси се нај одговорни за постигнатиот успех, но, воедно, и за создавањето на енергија која овозможува да се пронајдат нови бизниси, пазари и муштерии. Многу практичари се фокусираат на техничката страна што вклучува предвидување на потребите од човечки ресурси, сфатено како број. Други се фокусираат на менаџерската страна што всушност го означува начинот на кој донесувачите на одлуки влијаат врз организацијата.

Планирањето на човечките ресурси помага да се осигураме дека вистинскиот број на вистински луѓе е секогаш на располагање во вистинското време и на вистинското место за да ги трансформираат организациските планови во реалност.

Ова прашање многу пати било дебатирано во академската литература. Една од најприфатените дефиниции, со која многумина менаџери се согласиле, е следната: *Стратегискиот менаџирање со човечки ресурси може да се дефинира како "сеопфатно и кохерентно долгорочно и крајкорочно менаџирање, контрола и мониторинг на организацијата на човечките ресурси како би се постигнале максималните вредности и би се постигнале на најдобар начин за да се постигнат организациските цели и мисии"*³.

Под човечки ресурси се подразбираат вкупните духовни и физички потенцијали на вработените, како потиснатите (нереализирани) така и манифестните (потенцираните). Третирањето на луѓето како ресурси е

³ Harrison, R.,(1993), Human resource Management Issues and strategies, Addison- Wesley Publishing Company, England p. 22

тежнење тие да се изедначат во третманот со останатите ресурси, како во поглед на трошоците, така и во поглед на нивните функционални врски во деловниот процес.

Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните активности и развој на фирмата. Тие поседуваат иновациски квалитет, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Прибавувањето на овој ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџерот на фирмата. Поради тоа целиот концепт на третирање на вработените во фирмата како човечки ресурси се разви во рамките на менаџментот и тоа во фаза на неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмата. Воведувањето на Менаџирањето со човечки ресурси во компаниите како посебна деловна функција, која воедно и организациски е издвоена како самостојна единица (одделение, служба или сектор), го наметна прашањето- дали одговорноста за управувањето на човечките ресурси не треба да ја преземат токму професионалците од одделот, односно нивниот менаџер односно линиските менаџери, кои целосно треба да ја преземат одговорноста за вработените. Основната улога на "Менаџментот со човечки ресурси" како посебна служба составена од стручни лица од различни профили (психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници и економисти), управувана од професионален менаџер за човечки ресурси е во обезбедувањето на стручна помош на линиските менаџери, а не преземање на нивната улога.

Во големите и развиените компании сите овие профили имаат своја функција во менаџирањето со човечките ресурси- вработување, плаќање, обуки и односи, но за да се остварат овие функции потребно е дејствување во повеќе улоги.

Слика 1. Главни улоги во менаџирањето на човечки ресурси



Извор: Planning and managing human resources strategic Planning for personnel management 2 ND edition, Willilam J. Rothwell and H.C.Kazanas p. 30

Индивидуата може да ја има било која од овие улоги. Ваков модел е корисен бидејќи може да придонесе за практичарите или вработените да се специфицира што ќе работат за да придонесат во менаџирањето на другите делови во истата организација, а со цел да се обезбеди заедничка база на информации за полесно комуницирање.

2. Менаџирање со човечки ресурси во претпријатијата

Менаџирањето со човечки ресурси во организациската теорија и практика, како што погоре рековме, се јавува од почетокот на 90-тите години, кога човечкиот фактор почнува да се набљудува како предмет на

управување. Менаџирањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водењето, односно насочувањето на луѓето во фирмата, а се заснова на клучните категории на организациското однесување, како што се - мотивирање, односите меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн. Третирањето на луѓето во деловниот процес, односно како одредени работни потенцијали, го усложнуваат процесот на управување со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасно управување со овие ресурси неопходни се теоретските познавања, како и специфичните методи, процеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи нивниот развој. Употребата и развојот на човечките ресурси треба да биде насочен кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики.

Меѓутоа, при ефикасно и ефективно управување со човечки ресурси мора да се земат предвид и интересите на луѓето, а не само целите на фирмата. Вистина е дека фирмата го користи човечкиот потенцијал како средство за остварување на поставените цели, но и луѓето, исто така, ја користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси (заработувачка, искуство, афирмација итн). За да биде ефикасна нивната работа и да даде сакани резултати, луѓето мора да бидат задоволни. Ова посебно го истакнале Абрахам Маслов (Abraham, L.M.) и Даглас Мек Донел (Douglas McDonnell), чиј придонес во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење за менаџмент теоријата и практиката, и тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.

Имајќи го предвид сето горе наведено, логично произлегува дека менаџирањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на самата организација. Со самото тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мера да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Единствено на тој начин може да се обезбеди соодветен однос меѓу деловните ресурси на фирмата, што е претпоставка за нејзино успешно работење и соодветен развој.

Една од битните карактеристики на концептот на менаџирање со човечки ресурси е тоа што односите во организацијата не се набљудуваат

како однос меѓу работодавецот и извршителот на функцијата, туку се ставаат во контекст на креативни односи. Постои општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување.

Управувањето со човечки ресурси, како современ менаџмент концепт истовремено се занимава како со холистички и стратегиски, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во организацијата. Освен тоа, и овој концепт на размислување води сметка за конкурентноста - ги опфаќа сите одлуки и акции во водењето на луѓето, кои креираат или ја поддржуваат конкурентската предност. Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечки ресурси е и стратешки, практичен, но истовремено и процесно- функционален дел.

За да постои вистинска ефикасност, при планирањето мора да се земат предвид сегашните способности и идните можности на луѓето. Во однос на тоа како ќе се опише процесот на стратегиското планирање на човечките ресурси постојат доста поедноставени модели кои што единствено опишуваат ШТО Е (постоечки услов), додека другите предвидуваат ШТО ТРЕБА ДА БИДЕ (опишувачки услов). Со овие информации може да се направи едноставен модел на процесот на стратегиско планирање на човечките ресурси. Практичарите кои се занимаваат со човечките ресурси би требало да:

- направат поврзување на целите, идеите на одделот за човечки ресурси со целите и идеите на организацијата;
- направат проценка на сегашниот статус на човечките ресурси во организацијата преку направената анализа во работењето, позициите или работните категории на одделението за човечки ресурси;
- набљудување на средината за да можат да проценат како работните, позициите или работните категории би се промениле со текот на времето, како луѓето од тие позиции, исто така, би се промениле за да можат да бидат во тек со промените на работата, па и самиот оддел за човечки ресурси ќе го осети влијанието на така настанатите промени кои се случуваат внатре или надвор во организацијата;

- направат компарација помеѓу работата која е завршена сега со работата која се очекува да биде извршена во иднина , а потоа сегашниве луѓе кои сега ја вршат работата со луѓето кои во иднина ќе бидат потребни (планирање на работната сила);
- ги имаат во предвид долгорочните стратегии за човечки ресурси кои што ќе помогнат да се затвори просторот на работата и на работната сила за да може да се направи изборот. Ова постапка станува таканаречена "Голема стратегија" за човечки ресурси;
- ја имплементираат "Големата стратегија" за човечки ресурси преку координирање на програмата за кариерен менаџмент, релации во работењето, програми за помошниците (асистенти) и компензација (бенефит);
- управувањето на човечките ресурси по принципот на имплементација и придвижување на "Големата стратегија" за човечки ресурси, односно преку промената на работата и луѓето ;
- прават евалуација на "Големата стратегија" за човечки ресурси, и тоа пред, за време на имплементацијата и после завршувањето на имплементацијата;
- резултатите од оваа евалуација го покажуваат постигнатиот резултат.

Зборувајќи за мисијата на менаџирањето со човечките ресурси како и поврзаноста помеѓу стратегијата за менаџирањето со човечките ресурси и културата и структурата на истите, можно е да се испушти еден битен елемент вели Сторес : "Целите произлегуваат од мисијата и ги претставуваат специфичните резултати кои што стратегијата се обидува да ги достигне. Без цел, стратегијата е безначајна, опасноста од одење во непознат правец всушност е повеќе од очигледна⁴. Кога зборуваме во детали, целите на менаџирањето со човечките ресурси ќе варираат од една до друга организација, во зависност од внатрешните специфични фактори како и од надворешните притисоци и промени.

⁴ Storey, J. (19989), New perspectives on human resource management, London: Routledge p. 9

Слика 2. Стратешки дијаграм за четири фази



Извор: Planning and managing human resources strategic Planning for personnel management 2 ND edition, William J. Rothwell and H.C.Kazanas p. 30

Процесот на стратешкиот менаџмент со четири фази опфаќа: оценување на опкружувањето, формулирање стратегија, извршување на стратегијата и оценување на стратегијата. Без овие фази невозможно е да се следи квалитетот на програмата за стратешки менаџмент, ниту пак да се согледуваат новите потреби кои треба навремено да се креираат и имплементираат во постоечкиот план и ја направат стратегијата целисходна.

Менаџирањето со човечки ресурси како проблематика, односно предметна наука и практична дисциплина ќе ја разгледуваме преку сите компоненти што се составен дел на нејзината мисија, односно делокругот на активности на претпријатието за обезбедување, задржување и развивање на човечките потенцијали.

2.1. Анализа на работно место и работните способности

За квалитетно извршување на работата како во сите така и во фармацијата многу важен елемент е *анализата на работното место*, бидејќи тоа е појдовна основа во определбите на вработените со што и како да го исполнат работното време. Анализата на работата преставува темел на системот на развој на човечките ресурси. Со цел да се усогласат барањата на работното место со знаењата на вработените, способностите и вештините на поединците мора да се познава содржината на работата и одговорностите

поврзани со конкретната работа. Исто така, треба да се имаат информации и докази за знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики што треба да ги имаат поединците на одделните работни места за да можат квалитетно да ја извршуваат работата.

Основна грешка на старата школа во планирањето на работната сила беше дека организациите, на пример, се трудеа да одговорат на прашањето: Колку нови специјалисти ни се потребни, без претходно да се одговори на прашањето: За што ни се потребни тие нови специјалисти? Затоа најпрвин треба да се знае зошто се бараат одредени вештини и карактеристики, било за интерни или екстерни кандидати. Алатка која најчесто се користи во овој случај е *Анализа на работното место*. **Анализата на позицијата** како што објаснува Д-р Елмира Банчева (универзитетски професор на Нов Бугарски универзитет во Софија) е битен почетен чекор во целокупниот процес на проценка⁵. Добиените информации обезбедуваат основа за *опис на позицијата*, каде што е вклучена содржината на работата која треба да се изведува и должностите и одговорностите кои ги содржи; и основа за *спецификација на личността* која дава детали за знаењето, вештините, односите и други карактеристики посакувани за личноста која ќе ја заземе позицијата.

Анализата на работното место најпластично се дефинира "како процес кој овозможува, преку опсервација и проучување, да се дојде до точна информација за природата на едно работно место. Тоа е опишување на задачите што се извршуваат на работното место и на вештините, знаењата, способностите и одговорностите кои се бараат од работникот за да може тој добро да ја извршува својата работа, како и на она што го разликува едно работно место од сите други".⁶

Самиот термин анализа на работа значи систематско истражување на работата. Работните места во една организација се врската помеѓу индивидуите и организацијата како и помеѓу организационата структура и

⁵ Bancheva, E., (2008), Personnel Selection and process of assessment, Sofia, p.15

⁶ Lanfam, E. (1994), U.S. Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division, Training and Reference Manual for Job Analysis, N.Y. McGraw-Hill, 124

крајните резултати⁷. Од гледиштето на менаџерите за човечки ресурси анализата на работа е основниот процес од кој зависат повеќето активности во врска со човечките ресурси. Целта е да се обезбедат менаџери со детални информации околу тоа како организацијата ги врши своите функции и како тоа влијае на постигнувањето на поставените цели. Неспорно е дека постои имплицитна врска (поврзаност) помеѓу анализата на работата и стратешкото бизнис планирање. Анализата на работата како и организациското планирање е метод со кој се формира основна база со која сегашното однесување на вработение во фирмата може да биде евалуирано. Тоа овозможува да се обезбеди слика на секое работно место и да се направи поврзување помеѓу работните места.

Анализата на работното место опфаќа две групи информации, прво информации во врска со содржината на работата и второ информации во врска со извршителот на работата. При тоа најважно да се направи разлика меѓу: елемент на работа, задача, должност, работно место и работа. Елементот е најмала компонента на работата, задачата е дел кој се изразува со одредени резултати или цели, должноста е самостоен дел од работата кој опфаќа меѓусебно поврзани задачи, работното место е организациски поим кој означува најмал дел на организациската структура, работата претставува збир на сите задачи кои поради својата сличност и меѓусебна поврзаност се доделуваат на извршување на еден извршител.

Аналитичарите вообичаено се обидуваат да одговорат на неколку прашања и тоа: Кој е називот на работното место? Што би содржело тоа работно место? Која е општата цел на работата? Како ова работно место ги поврзува целите и намерите на самата организација? Кое друго работно место одговара на задачите на ова работно место? Кои работни задачи се најбитни за успешно изведена работа?

Аналитичарите се ретко запознаени со деталите на едно работно место се до моментот додека тие не направат истражување за тоа⁸. На нив им се потребни овие информации ако сакаат да направат ефективна анализа.

⁷ Hupp, T. (1995), *Designing work groups, jobs and work flow*, San Francisco: Jossey-Bass

Собирањето информации кои се неопходни за анализа на работно место е поврзано со извршување на повеќе активности кои бараат специфични знаења за методите на собирање информации и за искористување на податоците добиени од различни извори. Информациите за анализа на работно место можат да се добијат од повеќе извори: извршителите на работата на работните места, менаџерите на организацијата, постојните описи на работата, на специјалисти во организацијата или надвор од неа, технолошко-техничка документација за опремата, извештаите за извршената обука на вработените, норми и стандарди на работата и др. Основни резултати на анализата на работата се описот на работата и спецификацијата на работата. Описот на работата претставува пишан документ за работата на конкретното работно место во кој се содржани основните податоци за работата, задачите на работата, должностите и одговорностите поврзани со работата, овласувањата и авторитетите кои произлегуваат од работата и работните услови. Спецификацијата на работата претставува пишан документ за тоа кои знаења, способностите, вештини и други карактеристики на личноста се потребни за извршување на работата на конкретното работно место.

Анализа на работно место се врши штом организацијата ја направи својата стратегија и целите на своето функционирање. Следен чекор е планирањето на потребите на човечки ресурси кои ќе придонесат за остварување на целите.

Анализата на работата, како функција на менаџментот на човечки ресурси се остварува со преземање низа активности во процес составен од шест етапи: подготовка за анализа на работата, идентификација на работните места, избор на методи за анализа на работата и лицата кои ќе ја спроведуваат, собирање на информации за анализа на работата, составување опис на работата и остварување спецификација на работата.

Традиционалниот процес на анализа на работата се состои од седум чекори :

- запознавање со позицијата, работата или работните групи. Анализата на работа вообичаено се прави за едно работно место (секретарка, супервизор, инспектор);
- одлука за видот на резултатите;
- пристап до анализата која што најмногу би одговарала за добивање на саканите резултати;
- начин на кој ќе ги приберат резултатите;
- анализа на работата при собирањето на информациите;
- проверка на резултатите ;
- надгледување на условите во и надвор од организацијата за да се одреди кога анализата на работата треба да се повтори за да се соберат обновените информации.

Подготовка за анализа на работата се состои од повеќе активности кои се исклучително важни за квалитетот на вкупниот процес на анализа на работата. Таа подготовка за анализа опфаќа определување на целите на анализата, областите, употребата на анализата, средствата кои се неопходни за извршување на анализата.

Процесот на анализата започнува со одредување на работните места кои треба да се анализираат. Најпрво се анализираат оние работни места кои се клучни за успехот на организацијата. На пример, работните места на специјалистите за контрола на квалитетот, ако стратегијата на организацијата се фокусира на обезбедување што подобар квалитет на производот или услугата. Понатаму, со анализата се опфаќаат и работните места за кои е потребна долготрајна обука, работните места на кои организацијата постојано треба да вработува нови лица. Подоцна, кон анализата се додаваат и другите работни места се додека со неа не се опфатат сите работни места. Составен дел на процесот на анализата е изборот на *метод за анализа на работата*.

Методи за анализа на работното место

Историски гледано првите методи за анализа на работно место биле базирани врз основа на набљудувањето. Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) изјавил дека менаџерите треба да го набљудуваат работењето на нивните искусни работници, додека Франк и Лилијан Гилберт (Frank and Lillian Gilbreth) го претвориле набљудувањето во наука. Употребувајќи фотографски снимки во кратките сесии, тие беа во можност да ги разоткријат физичките движења на работниците и да ги преработат на покорисен и продуктивен начин. Кога времето, како и движењето беше земено во обзир се роди модерното мерење на работата, познато уште како студија за времето и движењето.

Денес постојат повеќе методи за анализа на работно место кои се употребуваат самостојно или комбинирани. Најчесто применувани методи се методот на набљудување, методот на интервју, методот на прашалник, методот на дневник на работа и методот на специфични стандардизирани прашалници. Анализата на работно место ја врши менаџерот и специјалисти од организацијата или консултанти од други организации.

Непосредното набљудување е традиционален метод на анализа на работата а се состои во систематско набљудување и бележење на сите информации во врска со работата. На тој начин се стекнуваат сознанија во што се состои работата, како се работи, колку време е потребно за извршување на работата, какви средства се користат, какви услови се потребни и сл.

Интервју преставува метод на анализа на работата, според кој се разговара со извршителот на работата и на тој начин се собираат информации за работата. Интервјуто може да биде структурирано, неструктурирано и комбинирани.

Структурирано интервју се остварува според предходно подготвен формулар на прашања, кој се пополнува од интервјуерот, според одговорите на интервјуираниот извршител на работата, во текот на интервјуто. Прашањата кои се содржани се во фиксирана форма и имаат определен фонд на зборови од кои интервјуерот неможе да отстапува. Задржувањето на овие зборови е важно од причина што помага во одржувањето на составот на интервјуто.

Неструктурирано интервју не е поврзано со претходно подготвен формулар на прашања. Ова интервју се остварува како слободен разговор при што се забележува соодветниот одговор. Се подготвува листата со наслови наречена *водич на интервјуто*. Оваа листа е генерална за целото работење. Лицата кои се интервјуираат се прашуваат за опремата која тие ја употребуваат, работите со кои се среќаваат, за тоа кои им се најодговорни работни задачи, и колку време тие поминуваат на различни аспекти во работата.

Комбинираното интервју всушност претставува комбинација на претходните две. Дел од интервјуте е структурирано а дел не е структурирано.

Најголема придобивка од интервјуте претставува неговата способност за проникливост и размена помеѓу оној што ја подготвува анализата на работата, вршителите на работата и нивните супервизори. Интервјуте води до подлабоко разбирање за личноста отколку пишаните методи.

Како главни слабости на овој метод можеме да ги наброиме следниве:

- интервјуирањето чини многу време и пари;
- интервјуте не секогаш дозволува тоа да биде распространето и да опфати поголема одвоена, неповрзана популација, поради трошоците за патување и времето кое е потребно за да се изведат тие интервјуа;
- резултатите од неструктурираните интервјуа не водат едноставно до подоцнежни компјутерски анализи.

Прашалниците се еден од најшироко употребуваните методи за добивање информации за работата, особено ако има голем број работни места кои треба да се опфатат со анализата. Прашалникот го пополнуваат извршителите а го анализираат менаџерите. .

Дневникот за работа како метод за анализа, преставува забележувања на извршителите на работните места за задолженијата во работата, зачестеноста и времето на извршување. Извршителите се замолуваат да ги евидентираат своите секојдневни активности во точно определени временски интервали (на пример на секои 15, 30 или 60 минути). Дневникот за работа всушност наликува многу на персоналниот дневник на една личност. Во него за секој ден има по една до две страни. Секоја страна има временски рамки од левата страна а од десната страна има колона која овозможува да се евидентираат евентуалните забелешки. Корисен метод е кога за анализа на

работното место е тешко да се спроведе непосредно набљудување. Како најголема негативност на овој метод е тешкотијата за соработка помеѓу извршителите како и нивната сконцентрираност на активностите отколку на резултатите. Ако извршителите на работата заборават да внесат податоци тогаш резултатот ќе биде неточен бидејќи при повторното собирање се прави селекција.

Опис на работата е еден од примарните резултати на анализата на работата. Описот на работата претставува напишан документ за тоа што работи вработеното лице на конкретното работно место, како ја извршува работата и под кои услови работи. Поради динамичните промени во работата и односите во организацијата, содржината на секоја работа мора да има доволно ширина за да ги мотивира вработените, а описите да се јасни и недвосмислени. Описот на работно место треба да содржи информации за следните основни елементи:

- информации за идентификација на работата- име на работно место, име на организациски дел каде припаѓа работното место, име на лицето кое го напишало описот, позицијата на непосредниот раководител и имиња на подредени работни места;

- информации за содржината на работата- детален опис на работните задачи, при што е тешко да се диференцираат оние задачи кои имаат суштинско значење;

- информација за одговорноста поврзана со работата- описот на работата ја конкретизира и одговорноста на поединецот спрема другите вработени, за материјалните и за техничките средства кои ги користи и за информациите со кои располага;

- информации во врска со работните услови- описи на работата во врска со условите во кои се изведува од аспект на врева, температура, опасности од повреди, нечиста средина и сл.;

- информации за мерките и стандарите на работата- опис на очекуваните резултати од работата и стандардите според кои таа треба да се изврши

Описот на работата води до Спецификација на личноста. Спецификацијата на личноста детално ги опишува карактеристиките на идеалната личност која има способности да ја работи работата. Од тие

причини овој документ го користи описот на работата за да ги идентификува вештините, знаењето, искуството, атрибутите и карактеристиките на типот на личноста која е потребна за да ги пополни барањата за работата. Тој треба да содржи јасни, мерливи описи на овие атрибути, бидејќи тоа ќе биде показател врз основа на што ќе се одлучува дали кандидатот е или не е соодветен. Во процесот на селекција, спецификацијата на личноста е таа која одредува дали индивидуата е способна да ја работи работата или не, па оттука спецификацијата на личноста е клучниот документ во точката на селекција. Разликуваме три главни пристапи кои се користат за спецификација на личноста⁹:

- фокусирање на потребите за работата и личните карактеристики кои се бараат од некој за да ја работи работата (и од него или од неа тогаш се очекува да научат за организацијата и тимот и да се вклопат во нив);
- фокусирање на организација и тим, како и способностите на личноста да се вклопи во нив (и од него или од неа тогаш се очекува да научат да се вклопат во самата работа);
- пристап на компетенции, каде што се наброени вештините, атрибутите и однесувањето кои се бараат и за работата и за тимот, а апликантот се мери според нив.

Она што е клучно за спецификацијата на личноста е дека треба подеднакво да се користи кај сите апликанти за да се обезбеди основа за мерење на карактеристиките на секој индивидуално, за да го определи обемот до кој тој/таа се вклопуваат во тој опис.

Значи, спецификацијата на работата претставува напишан документ за тоа какви знаења, способности, вештини, искуство и други лични карактеристики треба да поседува лицето за да може успешно да ја извршува работата. Тоа е посебен документ или пак заедно со описот на работата како единствен документ за анализа на работата со кој се дава одговор на прашањето каква личност е потребна за пополнување на одедено работно место. Описот и спецификацијата на работата ја докажаа својата корисност и

⁹ Muller- Camen, M., (2008), Human resource management : A case study APPROACH, p. 144

тие често се употребуваат во менаџментот на човечките ресурси заради остварување на различни цели во одделни негови функции.

Зошто анализата на работна сила е важна?

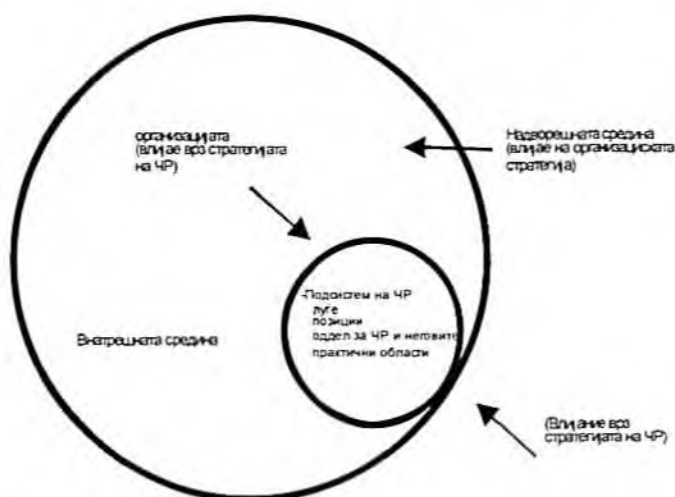
Организациите се човечки институции коишто се раководени од страна на луѓето. Од повеќе причини талентот на луѓето во организацијата, го зајакнуваат огромното влијание на организацијата при постигнувањето на своите цели и долгорочните планови. Преку споредба на тоа што луѓето моментално работат и тоа што би требало да го работат (информација за работната анализа) како и прашањето какви луѓе ја работат работата а какви би требало да ја работат (информација за работната анализа), луѓето што донесуваат одлуки започнуваат со собирање на информации за расположливата човечка сила како и слабостите внатре во една организација.

2.2. Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечки ресурси се дефинира како " процес со кој едно претпријатие обезбедува доволен број и добар вид на личности, на вистинско место и во погодно време, за да ги направат работите на најефикасен и најкорисен начин"¹⁰ Како и да е планирањето на човечки ресурси во организацијата преставува процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој 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.

¹⁰ George T.Milkovich et Thomas A.Mahomey,(1979), Human Resource Planning models, New York Numan resource planning Society, p. 73,84.

Слика 3. Внатрешни и надворешни фактори при планирање на човечките ресурси



Извор: Планинг and managing humam resources strategic Planning for personnel management 2 ND edition, Wililiam J. Rothwell and H.C.Kazanas p. 183

Важно е да се разбере дека една од клучните разлики помеѓу скенирањето на околината за стратешко бизнис планирање и планирањето на човечките ресурси, е тоа што луѓето кои го планираат бизнисот се способни да го фокусираат нивното внимание единствено на условите надвор од фирмата. Целата суштина на стратегијата за планирање на кадрите е да се допринесе промените во надворешниот свет да бидат третирали во компанијата со високо внимание. Од друга страна лицата кои планираат човечки ресурси имаат најмалку две средини за кои можат да размислуваат: едната надворешна - надвор од организацијата и една внатре во самата компанија (Rothwell and Sredl, 2000).

Во минатото лицата кои ги планирале човечките ресурси повеќе внимание посветувале на предвидувањата на потребата на човечките ресуси отколку на набљудувањето (скенирањето) на околината. Исторски гледано литературата што го обработува планирањето на човечките ресурси го издигнува предвидувањето на потребата на човечките ресурси а го игнорира набљудувањето (скенирањето). Набљудувањето (скенирањето) се фокусира на квалитативните (во содржината) промени во текот на времето, додека проценувањето се фокусира на квантитативните (бројки) промени во текот на времето. Постојат докази кои ќе посведочат дека планирањето на

човечките ресурси постепено се оддалечуваат од историските определби за потребите од човечки ресурси во иднина, и се започнува со размислување од типот на потреба од човечки ресурси сега во моментот.

Одговорниот во организацијата за проценување на бројот на луѓе и работни места, проценува кои кадри се потребни во една организација за да ги достигне своите цели и да ги реализира своите планови во текот на одреден период на најефикасен и најдобар можен начин.

За да се овозможи процесот на предвидување на потребата, лицата кои ги планираат човечките ресурси треба да:

- ги класифицираат вработените на јасни и недвосмислени категории, кои што вклучуваат година, раса, пол, времетраење на вршење на служба и сегашна позиција;
- да ги класифицираат работните места во категории, кои што вклучуваат образовни подготовки, задолжително да се наведе искуството, или распоред на работата во организационата структура;
- да направат израмнување помеѓу историските релации на капацитетот и нивото на вработените. На пример колку луѓе се потребни за да произведат одреден број на производи?
- предвидување на барањата со кои ќе се соочат преку анализа на сегашните потреби за човечките ресурси и предвидувања на идни барања за човечките ресурси;
- предвидување на набавките преку анализа на сегашна листа на човечките ресурси и споредено со очекуваните надворешни и внатрешни обезбедувања со човечките ресурси;
- предвидувања на потребите од човечките ресурси .

Процесот за планирање на човечки ресурси традиционално го започнува и го води *Секторот за човечки ресурси*, но респектирајќи го фактот дека информациите за планирање се добиваат од сите делови на организацијата.

Типичен модел за традиционално планирање на кадри прикажан е на сл.4. во кој е нагласен балансот помеѓу понудата и побарувачката на работна сила со цел обезбедување на работници на право место во право време.

Слика 4. Модел на традиционално планирање на кадри



Традиционалниот модел е критикуван заради тоа што не обрнува доволно внимание на способностите (Hendry, 1994; Taylor, 1998), и поставување на потребата да се планира и по други критериуми како што се односите на вработените и културата на организацијата.

Новиот модел ги интегрира сите аспекти на планирање по традиционален модел но и односите, културата, системите претставено на сл.5.

Овој модел ги комбинира сите аспекти на планирање, вклучувајќи го традиционалниот модел на планирање на кадри но, и повеќе од тоа: односи, култура и системи. Дадениот модел укажува на тоа "каде сакаме да бидеме" што произлегува од стратешката визија "каде сме сега" и што треба да направиме да ја оствариме транзицијата делувајќи во рамките на организационото опкружување.

Слика 5. Интегриран модел на планирање на човечки ресурси



Во интегрираниот модел сите области се важни, но не е строго дефиниран редоследот, односно се нуди можност за паралелно работење или неформален начин со повеќекратно навраќање на задачите од сите области.

Процес и методи на планирање на човечките ресурси

Планирањето на човечки ресурси треба да овозможи организацијата да располага со луѓе кои, според своите знаења, способности и вештини ќе бидат во состојба да ги остваруваат планираните активности и цели. Процесот на планирање на човечки ресурси опфаќа четири фази: собирање информации за надворешната средина и за организацијата, предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси, подготовка и спроведување на потребни програми за усогласување на побарувачката и понудата на човечки ресурси и следење, евалуација и менување на планот.

Предвидување на побарувачката на човечките ресурси

Планирањето на побарувачката на човечките ресурси претпоставува организацијата јасно да ги одреди оние показатели и мерки кои со вработеноста се најнепосредно поврзани и кои најмногу влијаат на неа.

Наједноставен метод на предвидување на побарувачката е методот на предвидување **од долу нагоре**. Според овој метод менаџерот на секој организациски дел врз основа на сопствени сознанија и планирани задачи ги оценува идните потреби за човечки ресурси за својот организациски дел.

Лицата кои планираат во одделот за човечки ресурси ги разгледуваат барањата на одделните организациски делови и со тоа ја зголемуваат нивната важност.

Друг метод е предвидување **од горе надалу**. Кај овој метод искусните врвни менаџери и директори на заедничките состаноци ја разгледуваат стратегијата, бизнис планот и другите фактори кои влијаат на потребата за човечки ресурси на различни нивоа на организацијата. Тие обично прават предвидување на побарувачката на човечките ресурси базирани на најдоброто и на најлошото сценарио за предвидување на побарувачката на човечки ресурси, кое го сметаат за остварливо.

Работна студија (work-study method) се заснова на детална анализа на поединечни работни часа по единица на производство. Стандардите се прават врз потребното време на вработените за извршување на работните задачи.

Делфи методот преставува специфична постапка за прибирање на стручни мислења за предвидување на побарувачката на човечките ресурси. Примената на овој метод започнува со подготвување на прашалник за идните потреби за човечки ресурси. Овој прашалник им е достапен на одреден број експерти кои самостојно предвидуваат за побарувачката на човечки ресурси и даваат аргументи за своите ставови. Експертите одговараат самостојно и без договарање. Обработените прашалници им се доставуваат на експертите заедно со втор прашалник. Во вториот прашалник можат меѓусебно да се консултираат и разменуваат искуство. Процесот продолжува се додека експертите не постигнат консензус за предвидување на побарувачката на човечки ресурси.

Предвидување на понудата на човечки ресурси

Важна задача во процесот на планирање на човечките ресурси претставува планирањето и предвидувањето на понудата на човечките ресурси која организацијата ја има на располагање за да одговори на побарувачката. Вкупната понуда на човечките ресурси организацијата ја има на располагање за да одговори на побарувачката. Вкупната понуда на човечки ресурси во организацијата се состои од интерна и од екстерна понуда на човечки ресурси. Интерната понуда ја сочинуваат сите вработени кои можат да помогнат да се задоволи идната побарувачка на организацијата со задржување на постојните работни места или со трансфер на други работни места. Инвентарот на знаења, способности и вештини претставува специфичен преглед за тоа со што располагаат човечките ресурси на организацијата, кој овозможува организацијата да ги оцени постојните човечки потенцијали, нивните знаења, способности и вештини, од аспект на идните потреби во планскиот период. Овој инвентар покрај бројот на извршители на одделни работни места, содржи и разни други податоци за вработените: образование, работно искуство, специфични способности и вештини, цели за развој на кариерата и сл. Инвентарот на знаења, способности и вештини служи како основа за подготвување на програми за образованието, усовршувањето и развојот на вработените, планирање на програми за трансфери, преместување и замена на луѓето во организацијата.

Информациониот систем на човечки ресурси претставува таква база на податоци која ги комбинира во еден систем сите податоци што организацијата ги има за вработените и за работните места: индивидуални досиеа, список за евиденција на вештините, опис на работите на работните места, платата и бенифициите на секој вработен, резултатите од оценувањето на перформансите, резултатите на тестирањето во процесот на регрутацијата и селекцијата, знаењата на странски јазици, специфични знаења и посебни програми на образование што поединецот ги посетувал во организацијата или надвор од неа, развојниот потенцијал на секој вработен утврден врз основа на разни тестирања и проценки на менаџерите. Со комбинирање на сите податоци во единствена база на податоци можат да се подготват софтвери со чија помош се добиваат извештаи за напуштање на

организацијата и врз основа на нив организацијата ја води политиката на управување со човечките ресурси и да донесува правилни одлуки во врска со утврдување на потребите, развојните потенцијали, промоциите, преквалификациите и другите димензии на искористување на човечките ресурси.

Најпознат квантитативен метод во предвидувањето на интерната понуда на човечките ресурси е методот, односно анализата на Марковлев. Овој метод се состои во формирање на посебни матрици за движењето на вработените во организацијата која ја покажува веројатноста еден вработен во планскиот период да остане на истото работно место, да премине на друго работно место или да ја напушти организацијата. За да се формира матрица на движење на вработените во организацијата, планерите ги преземаат следните чекори:

- одредување на работните места помеѓу кои доаѓа до движење на вработените и прецизирање на ситуациите на напуштање на организацијата по сопствен избор на поединецот, отказ, смрт, пензонирање;
- собирање податоци за стапките на извршените движења на вработените за секоја од наведените ситуации во последните неколку години.

Работодавците во задоволување на побарувачката за човечки ресурси можат да ја користат и надворешната понуда на работната сила од пазарот на трудот. Затоа од секторот за човечки ресурси се очекува да прибере податоци за одделните карактеристики на работната сила која на пазарот на трудот бара вработување. Врз движењето на пазарот на работната сила и врз надворешната побарувачка на човечки ресурси влијаат бројни фактори, од кои некои имаат локално значење, а некои се глобални и поврзани со стопанството во целина.

Подготовка и спроведување на програма за усогласување на побарувачка и понуда на човечки ресурси

Значајна улога во процесот на планирање на човечките ресурси има усогласувањето на побарувачката и понудата на човечките ресурси. После завршување на процесот на планирање и предвидување на побарувачката и понудата за планираниот период потребно е да се анализира нивниот однос и

да се види дали овие две варијабли се усогласени или не. Неусогласеноста на побарувачката и понудата се манифестираат во два облика: како суфицит и како дефицит на човечки ресурси.

2.3. Регрутација на човечки ресурси

Организациите се способни да произведуваат добра и услуги единствено поради напорот на луѓето вработени во нив. Без добри луѓе, кои ефективно работат заедно, организацијата е многу помалку способна да го обезбеди она што им е потребно на нејзините потрошувачи. Да се има вистинската личност на виситнското место во вистинското време е предуслов за успех.

Друга точка која многу организации се уште не ја сваќаат е важноста на линкот помеѓу ефективното регрутирање и другите процеси во организацијата. Ако процесот на регрутирање е слаб, можно е, личноста која е вработена, да не работи особено добро. Доколку индивидуата биде регрутирана ефективно, ќе се заштеди време, напор и трошоци.

Ако процесот на регрутирање не е ефективен, индивидуата може лесно да се демотивира, а може и да замине, што ќе доведе до нов процес на регрутирање. Од тие причини ефективното регрутирање е клучно за успех на бизнисот.

За да се планира ефективен процес на регрутирање, потребно е да се постават бројни прашања, кои се наброени подолу. Информациите добиени од анализата на работното место помагаат во пронаоѓање одговори на прашањата, и затоа се советува да се планира регрутирање со апдејтирани (дополнети, обновени) анализи на работно место¹¹.

- Дали работната позиција е за интерни апликанти, екстерни апликанти или и за двата вида ? Секако, идеално е стремењето кон најширокото можно пребарување на кандидати, гледајќи внатре и надвор од организацијата. Како и да е планирањето зависи од времето и искуството за успешно донесување на одлука . Најправо да се бара

¹¹ Muller- Camen, M., (2008), Human resource management : A case study APPROACH, p. 148

интерно, а екстерно да се бара само ако не може да се најде соодветен интерен кандидат. Ако е целта донесување свежа крв или нови идеи во организацијата, секако треба да се примат екстерни кандидати;

- Која е соодветната временска рамка- колку брзо треба личноста да биде регрутирана? Дали ова дозволува доволно време за различните чекори да се достигне резултат. Времето е едно од најважните прашања за одредување на позицијата и привлекувањето на кандидати. Потребно е доволно време за да можат да се привлечат најдобрите кандидати, но најпрво треба да се изберат методите на регрутирање;
- Кои се потребни ресурси за регрутација? Колкави се трошоците? Колку е лесно да се даде оглас? Кои внатрешни чекори треба да се преземат;
- Каква е состојбата со потенцијалниот кадар кој треба да биде инволвиран во процесот на регрутирање? Како ќе се одбере најдобрата комбинација на луѓе кои треба да бидат вклучени и како ќе се обезбеди нивното учество и задачи во процесот;
- Какво е искуството на инволвираниот персонал- дали е потребен тренинг или дополнителни луѓе кои треба да бидат инволвирани во дизајнот или подготовката на процесот за регрутирање? Сите овие прашања бараат време и дополнителни ресурси.

Пред да се одлучи каде да се бараат можни кандидати, сите прашања како овие треба да бидат земени во предвид.

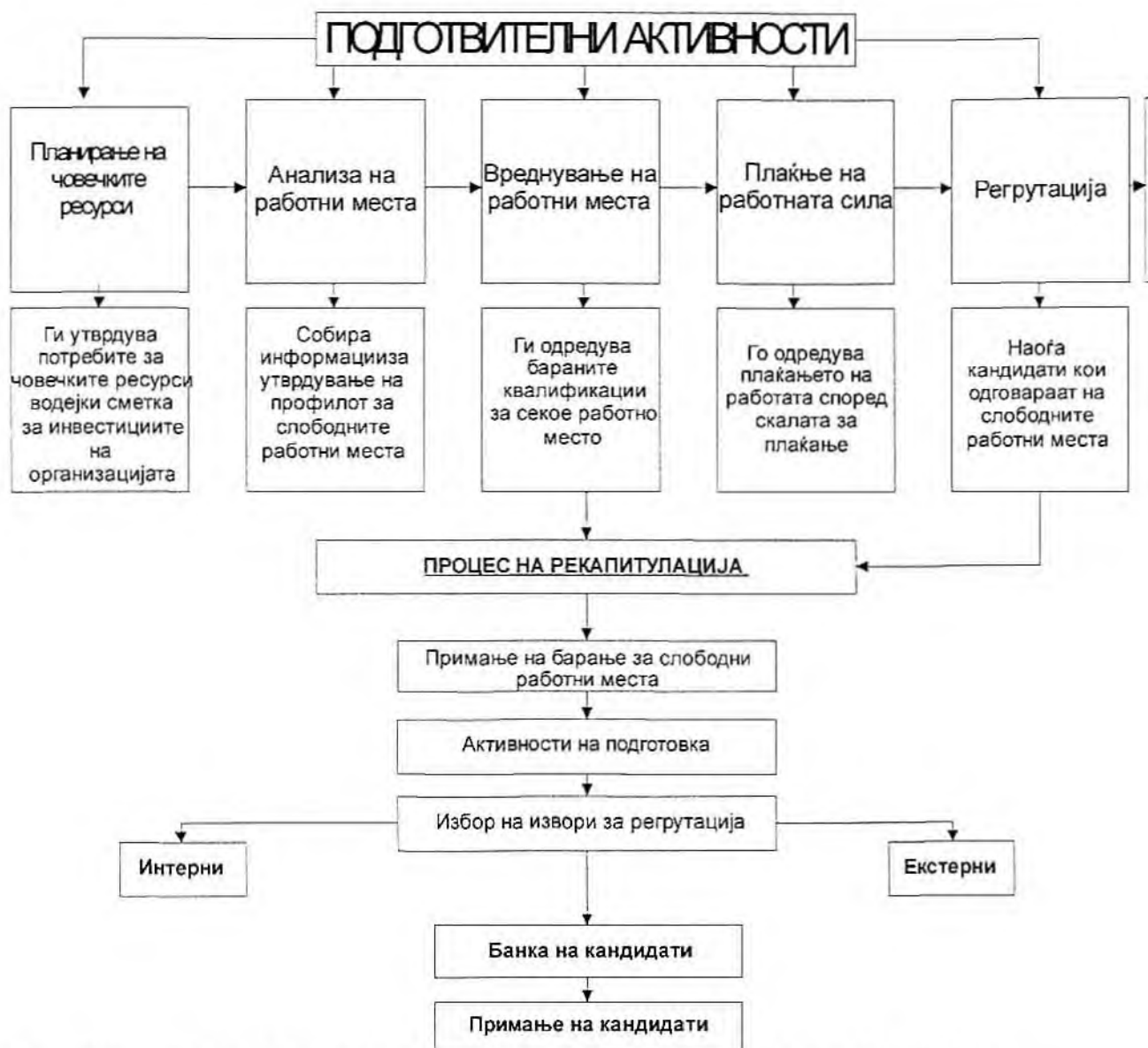
Регрутацијата и селекцијата на кадри се важни функции на секоја организација, а процесот на регрутирање е првиот чекор кој води кон креирање на конкурентска предност и стратегиска предност на самата организација. Процесот на регрутирање претставува систематска процедура од пронаоѓање на кандидати до организирање и спроведување на интервју што бара интензивно вложување на ресурси и време.

Секоја организација ги задоволува потребите за човечки ресурси на два начина: со вработување на нови луѓе и со развој на потенцијалите на вработените. Организацијата вработува нови луѓе кога ги проширува своите активности и отвара нови работни места и кога треба да ги пополни

работните места кои останале испразнети поради внатрешното преместување и реорганизација, поради напуштање на организацијата и преминување во друга организација, пензионирање и сл. Пополнувањето на работните места започнува со процес кој, најчесто е познат како регрутација (привлекување, прибавување) на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Целта на регрутацијата е да обезбеди поголем број на квалитетни кадри кои треба да се вработат, за да можат менаџерите да извршат адекватна селекција. Квалитетно извршување на регрутацијата во организацијата подразбира утврдување на потребите за нови работни места, согледување на барањата на работните места, согледување на изворите за регрутирање, привлекување и поттикнување на кандидатите за пријавување за слободните работни места и контактирање со кандидатите.

Регрутирањето како функција на менаџментот на човечки ресурси е поврзана со анализата на работата, планирањето на човечките ресурси и селекцијата. Во процесот на планирањето на човечките ресурси се планира и нивното регрутирање, според бројот и квалификацијата на вработените за остварување на целите на организацијата.

Слика 6. Процес на регрутација и подготвителни активности ¹²



Извор: Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des horts, Chevalier, Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, 3 trige, Paris, 1998, p.257

Регрутирањето кандидати, кое се заснова на анализа на работата на слободните работни места, дава гаранција дека луѓето кои се поставуваат на работните места, со своите знаења, способности, вештини и лични особини, навистина ќе можат успешно да ги извршуваат поставените работи.

¹² Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Hort, Chavalier, Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, tirage, Raris, 1998, str.257

Регрутацијата всушност содржи активности кои се наменети за идентификување на изворот на талентот, за да може истиот да се сретне и поистовети со потребите на организацијата, и потоа нормално да ги привлече потребниот број и вид на работници на вистинското место, во вистинското време.

Почитувајќи го сознанието дека подготвителните активности на регрутирањето се составен дел на одделните функции на менаџментот на човечки ресурси, кои се разработуваат одделно, овде нашиот интерес го задржуваме на активностите кои значат непосредно извршување на регрутирањето. Тоа се активностите поврзани со барање за слободните работни места, анализа на барањето и дефиниција на работното место кое треба да се пополни и избор на извори за регрутирање.

Традиционалниот пристап на регрутацијата и селекцијата на кадри се состои во следното:

- идентификување на соодветни извори за пронаоѓање на таленти;
- вложување на постојани напори за регрутација за најкритичните работни места;
- поставување специфични барања и услови во огласите пред истите да бидат објавени;
- регрутирање преку огласи веднаш штом ќе бидат објавени;
- проверување на лицата уште на самиот почеток;
- тестовите подготвени од работодавачот се употребуваат за да се увидат реалните квалитети и слабости на апликантите за работа;
- интервјуто се прави само со кандидати кои можат да се земат во предвид за работата;
- се прави проверка на искуството на кандидатите кои можат да се земат во предвид за работата;
- им се дава понуда на кандидатите кои можат да се земат во предвид за работата;
- започнува распоредувањето на работните места.

Проблемот со традиционалниот метод за регрутација и селекција е тоа што е ориентиран само кон минатото или само кон сегашноста .

Штом организацијата ќе ја утврди потребата од пополнување на слободните работни места, се соочува со проблемот како да ги обезбеди потребните кандидати. Тоа може да го направи со користење на два основни извори на регрутација: интерни и екстерни извори. Првиот е наречен внатрешен пазар на трудот а вториот е наречен надворешен пазар на трудот. Одговорното лице треба да одговори на прашањето: Дали тоа што ни е потребно ќе го купиме од надвор или ќе го направиме самите. Истотот се однесува и за процесот на регрутација : Дали ќе бараме одредени вештини надвор од организацијата или ќе ги пронајдеме вештите луѓе ќе ги едуцираме од време на време за потребите на организацијата?

Генерално кажано регрутацијата не претставува еднокретен напор кој се превзема само кога има огласи. Потребно е време да се пронајде и воспостави релација со надворешните извори и да се создаде база на внатрешни и надворешни податоци на потенцијални кандидати.

Интерните извори преставуваат барање на потенцијалните кандидати за слободните работни места во самата организација, помеѓу постојните вработени во неа. Ваквата ориентација на организацијата често доведува до зголемување на мотивацијата и лојалноста на вработените кон организацијата, бидејќи им дава можности за напредување, за заземање на повисоки работни места, и на тој начин, за остварување на индивидуалните цели во развојот на кариерата. Тоа, во исто време, значи и поттикнување на нивниот развој и оспособување за извршување на посложени и поодговорни задачи. Штом организацијата ќе ги исцрпи своите интерни извори на кандидати, треба да се сврти кон надворешните извори на работна сила. За екстерна регрутација постојат на располагање голем број извори.

Скоро во сите земји постојат државни агенции за вработување како посебни државни институции, кои ја проучуваат сложената проблематика на невработеноста. Кај нас улогата на државните институции ја врши Агенцијата за вработување на Република Македонија со своите подрачни единици во сите општински центри. Во светот е присутна практиката обезбедување кандидати да се врши преку приватни агенции за вработување. Специјализираните агенции за регрутирање менаџери познати под името-

ловци на таленти, се агенции кои се занимаваат со регрутирање на менаџери за повисоки менаџерски позиции.

Универзитетите и факултетите преставуваат традиционални извори на кандидати за регрутација. Обезбедувањето кандидати директно од високошколските организации овозможува вработување на млади луѓе без работен стаж и практично искуство, но со добра теоретска подготовка од соодветната област и со енергичност, амбициозност и иницијативност во акциите.

Препораките на вработените се јавуваат како значаен надворешен извор кој го користат многу работодавци како гаранција за регрутирање квалитетни кандидати. Организацијата ги информира своите вработени за слободните работни места и бара од нив да предложат соодветни кандидати од редот на нивните пријатели и роднини. Еден од пристапите за регрутација е организацијата да вработи студенти како хонорарни работници за време на летото и со скратено работно време во текот на школската година. Овие програми за летна, односно стручната практика имаат неколку цели. Тие им овозможуваат на организациите да се презентираат пред потенцијалните кандидати кои можат да бидат вработени. Од гледна точка на студентот, летната работа значи работа која се плаќа. Таа исто така, значи реално работно искуство за студентот и можноста за запознавање со вистинската работа.

Еден од најинтересните пристапи е да се организираат саеми на работни места.

Во последните години се докажа дека интернетот претставува битен и растечки извор за регрутација на нови кадри. Денес, постојат околу 1 милион биографии и биографски податоци и околу 1.2 милион понуди за работа преку интернет услугата. Околу 5.800 компании го изведуваат регрутирањето на кадри електронски преку интернет, а во моментот постојат голем број на сајтови за пребарување на работа. Годишното зголемување на регрутацијата на кадри базирана на интернетот како извор се очекува да достигне приближно 150 проценти. (Staffing Industry Report, 1997)

Пред воопшто да се отпочне регрутацијата, мора да се знае точно кои ќе бидат работните задачи на нововработениот и каква личност е потребна,

Потребно е да се внимава на следното: Кои се главните одговорности и задачи на конкретното работно место? Доколку се пополнува испразнета работна позиција, тогаш се извлекуваат главните одговорности од описот на работно место на конкретната позиција. Доколку нема опис на работно место ова е одлична можност да се идентификуваат главните одговорности за конкретната работна позиција. Дури и во случај кога постои опис на работното место, процесот на регрутирање е одлична можност да се направи ревидирање на постоечкиот опис, да се додадат одредени одговорности, да се исфрли она што веќе не е во доменот на работење на конкретната работна позиција, односно да се направи соодветна измена доколку е потребно. Кое образование и минато работно искуство треба да ги има лицето кое што ќе дојде на конкретната работна позиција?

Образованието и работното искуство се најзначајните сегменти кои се земаат во предвид при селекцијата на кандидатите. Затоа е потребно конкретно да се определат за да може да се привлечат токму оние кандидати кои што навистина ги поседуваат. Каков вид на лични карактеристики се потребни? Дали личноста треба да има добри меѓучовечки комуникациски вештини?

Во текот на интервјуто потребно е да се посветите внимание на други значајни карактеристики кај луѓето кои се вработуваат:

- аналитички и креативни способности кај личноста, односно на каков начин личноста ги проценува проблемите и на каков начин пристапува за решавање на истите;
- стилот на донесување на одлуки, односно дали некои луѓе се базираат на факти, а други донесуваат одлуки интуитивно. Некои брзо донесуваат одлука, додека одредени луѓе имаат потреба да размислат извесен период пред да одлучат. Некои зависат од мислењето на другите, додека некои тежнеат сами да дојдат до сопствена одлука;
- мотивација на личноста, односно личните цели, интереси, нивото на енергија, како и постоечкиот или посакуваниот кариерен развој на кандидатот во голема мера го претставуваат нивото на лична мотивација кај кандидатот;
- каква е организациската култура, дали е насочена кон тимска работа, каков

е степенот на еднаквост, дали постои одреден систем за наградување?- Ова помага кога се бара тимски играч или лице кое што е одличен индивидуалец.

2.4. Селекција на човечки ресурси

Организациската стратегија бара одредени работи да бидат извршени од страна на луѓе со одредени квалификации. Стратегијата за човечки ресурси прецизира колкав број на луѓе се потребни за спроведување на организациската структура.

Менаџерите особено внимание посветуваат на селекцијата на потенцијалните кандидати за слободните работни места. Таа селекција претставува продолжување на регрутацијата а основните информации ги добива од плановите за човечките ресурси, анализата на работата и оценката на успешноста. Во исто време селекцијата претставува база за ориентација за образование и развојот.

Наместо да бидат фокусирани и тесно врзани на сегашната потреба или на потребите од минатото, при селекцијата на ресурсите мора да се земат во предвид идните можни промени во работењето како и потенцијалот на поединецот.

Слика 7. Односот на селекцијата спрема другите функции на менаџментот на човечките ресурси¹³



Извор: Stone T.H., Meltz, N.M. (1991): Human Resource Management in Canada, Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto, p.210.

Селекцијата претставува процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува. Неправилната селекција создава проблеми и кај самите личности. Сознанието дека треба да стекнуваат нови знаења, често, ги прави незадоволни, поттикнува кај нив чувство на нерамноправност со другите вработени. Во процесот на селекцијата особено е важно да се оствари согласност помеѓу карактеристиките и барањата на работата и индивидуалните карактеристики на кандидатот.

Процесот на селекција го извршува менаџерот кој непосредно раководи со организацискиот дел каде има слободни места. Тој користи помош од специјалисти за селекција од организацискиот дел за управување со човечки ресурси кои предлагаат различни методи за оценка на квалитетите на кандидатите. Селекцијата не завршува со изборот на кандидатите, бидејќи

¹³ Stone T.H., Meltz, N.M. (1991): Human Resource Management in Canada, Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto, p.210

новопримените вработени треба да се социјализираат низ процесот на запознавање со работите што ќе ги извршуваат, со правилата на функционирањето на организацијата, колегите на работата и слично. Во овој дел најчесто спаѓаат следните критериуми:

- резултатот/ефектот како мерка за успешноста во извршувањето на работата се изразува и се мери на разни начини- со бројот на произведените единици производ, со бројот на продадените единици производ, вредноста на продажбата, бројот на отчукани страници и сл.
- редовноста на работата претставува критериум за избор на кандидати на оние работни места на кои отсуството од работа може да претставува проблем за организацијата;
- стажот се појавува како посебен критериум за пополнување на слободните работни места ако извршувањето на работата е поврзано со поседување на одредено искуство;
- амбицијата за напредување може да биде клучен услов за успешно вршење на задачите, особено на менаџерите;
- подготвеноста за обука претставува критериум кој треба да го исполнуваат кандидатите кои конкурираат за работни места кои бараат дополнително образование и обука во самата организација;
- способности за иновации од најразличен вид претставува основа за подобрување на квалитетот на работењето и за подигнување на конкурентска способност на организацијата.

Секој критериум треба да биде прецизно одморен и мерлив. Одредувањето на критериуми е сложена работа. Можни критериуми за успешноста во работата можат да бидат: мерки за количина, мерки за квалитет, изгубено време, флукуација, потенцијал за обука и напредување и оцена за успешност. Секое работно место има посебна спецификација.

Методите за селекција имаат важна улога во формирањето на системот на човечки ресурси и овозможуваат организацијата да ги оцени квалитетите на кандидатите и да ја утврди нивната согласност со барањето на работните места и врз основа на тоа да ги избере најдобрите кандидати за соодветните места и за организацијата во целина. Најчесто користени методи за селекција се: пријава на конкурс, биографија (личност на кандидатот,

образование, работно искуство, искористување на слободно време, дополнителни информации), интервју, психолошки тестови, препораки, мерни центри и др.

Методи на селекција и организациски контекст

Процедурите на селекција се користат за да му овозможат на работодавачот да ја избере најсоодветната личност за вработување на слободната позиција. Селекционите процедури се средства за проценка на индивидуалните кандидати кои аплицираа за позицијата, сет на согласни критериуми кои се значајни за проценка. Од организациска перспектива селекционите процедури мора да бидат колку што е можно по фер, веродостојни, валидни, објективни, етички, ефективни и ефикасни, колку што е можно поточно да ги разликуваат кандидатите за да го одредат вистинскиот избор, односно избор на кандидат кој најуспешно може да ја изведува работата. Процесот на селекција на вистинската личност за работа може да не биде толку едноставен како што се чини дека е.

Културата на една организација ја вклучува организациската филозофија која може експлицитно и имплицитно да ги одреди пристапите за регрутирање и селекција, одлуките за селекција и мерки за успешна изведба на работата.. Организациската култура исто така се рефлектира во организацискиот идентитет и тоа ќе влијае на тоа кој аплицира за слободно работно место. Проценките кои се јавуваат во текот на селекциониот процес не се сите еднонасочни. Индивидуите исто така ја селектираат организацијата во која аплицираат и го евалуираат потенцијалниот работодавач во секоја фаза од процесот. Процесите на селекција треба соодветно да се спроведуваат, да се осигура дека нема незаконска дискриминација.

Методи на селекција кои се користат во Европа

Моментално се достапни бројни методи на селекција кои значајно се разликуваат во зависност од бројот на апликации и од типот и нивото на слободната позиција. Овде се вбројуваат апликациони форми и ЦВ-ја, биографски податоци, интервју, препораки, психолошки тестирања, работни примери, вежби, групни задачи, презентации и центри за проценка. Во Велика Британија најчесто се користат апликационите форми, интервјуата и препораките. По нив следат биометриски тестови и центрите за проценка на менаџерски позиции. И покрај големиот обем на достапни методи за селекција, многу организации, големи средни и мали, ги користат најдолго стандардните пристапи како што се интервјуата. Зошто е тоа така? Можеби затоа што тие се дел од нивните обичаи и пракса и без евалуирање на ефективността на евалуациониот процес тешко е да се знае дали вреди да се промени.

Фактори кои влијаат на методот за селекција

Изборот на вистинскиот метод на селекција зависи од бројни фактори:

- достапност на буџет;
- времето за состаноци;
- бараната точност;
- типот, специјализацијата и нивото на позицијата што треба да се пополни;
- претходни обичаи и практики;
- критериуми за селекција на позицијата што треба да се пополни;
- прифатливоста и соодветноста на методите;
- способностите на инволвираниот персонал во процесот на селекција;
- административните олеснувања.

Алатките за селекција можат да проценуваат повеќе индивидуални карактеристики како што се знаењето, вештините и способностите и битните атрибути за слободната позиција. Можеби еден од најважните чекори во дизајнирање на селекционата процедура е да се осигура дека

најприменливите вештини, способности знаења и атрибути се идентификувани и точно проценети според барањата на слободната позиција.

Методи на селекција

Апликативни форми и CV-ја

Апликативните форми се креирани од организациите да им овозможат на апликантите да презентираат битни информации во стандардизиран формат. Тие исто така обезбедуваат поглед внатре во организацијата и имиџот кој тие го презентираат и може да влијае на нивото на одговори и содржината која ја обезбедува апликантот. Потенцијално успешните апликанти може да бидат изгубени во оваа фаза бидејќи не ја комплетираат апликативната форма; може да им изгледа премногу долга, премногу комплицирана, да бара неважни информации или да не се вклопува во сликата на апликантот за неговиот идеален работодавач.

Апликативните форми ретко се користат како единствен метод за селектирање на кандидати, но се корисни за скенирање и идентификување на скратена листа на соодветни кандидати кои можат да продолжат понатаму во процесот на селекција. Добро дизајнирана апликативна форма достапна онлајн и користени заедно со релевантни критериуми за намалување на листата, помага во редуцирање на трошоците на целокупниот процес на селекција. Ако апликативната форма не е јасна или критериумите за намалување на листата не се релевантни за работата, оние кои ќе бидат одбиени во оваа фаза можат да бидат бројни потенцијално успешни кандидати.

Сите организации не се потпираат на истите апликативни форми. Некои бараат CV од апликантот дополнително или CV наместо комплетирана апликативна форма. CV е сумиран документ дизајниран и произведен од апликантот. CV -то вклучува информации слични на оние што се бараат во апликативната форма, но содржината, презентацијата, редот и зборовите се по желба на апликантот. Апликантот може да стави и сопствена фотографија. Добро дизајнирано и презентирано CV, може да остави одличен впечаток, иако тоа не е најсоодветниот показател за изведба на

работата, особено ако кандидатот добил професионална помош во пополнување на неговото CV.

Биографски податоци

Биографските податоци користат биографски листи или прашалник за да се соберат фактички информации за животната историја на кандидатот за да се изгради профил на вработените во соодветна улога. Одговорите на кандидатите се оценуваат и се споредуваат со успешните вработени во една професионална улога. Прашалниците за биографски податоци можат да бидат презентирани во повеќе изборен формат и вклучуваат втешки ставки кои се лесни за верифицирање и вмеки ставки кои се лесни за средување и комбинирање. Типичните ставки означуваат едукативна позадина, претходно работно искуство, хоби и интереси, аспирации и ставови. Апликативните форми и биографските податоци се подискриминирачки, отколку CV-ата, бидејќи тие се стандардизирани и ги поставуваат истите прашања на секого.

Интервју

Интервјутото може да биде спроведувано како "еден на еден" процес на селекција или инволвираат панел од интервјуери. Самото интервју може да биде неструктурирано и слободно да тече и структурирано со подреден сет на прашања. Овие можат да се однесуваат на интервју формат базиран на критериуми и интервју формат базиран на компетенции кои вклучуваат прашања фокусирани за добивање докази за одредени критериуми или компетенција. Интервјуата се најкористени, најзлоупотребувани и исто така најдобро истражувана процедура за селекција.

Интервјуата се релативно ефтини во споредба со други методи, како што се центри за проценка или психометриски тестирања, иако често се погрешно примени бидејќи бараат малку тренинг и подготовки. Интервјуата по природа се разменувања на погледи и затоа им дозволуваат на интервјуерите да се запознаат со интервјуираните и да проценат бројни барања на знаења, вештини способности и тренинг како дел од еден процес на проценка. Се покажа дека интервјуата се трошковно ефективни и ефикасни. За жал може да се плати скапа цена доколку интервјуата не се добро

дизајнирани и не се соодветно спроведени. Интервјуата можат да бидат дизајнирани да проценат релевантно знаење, вештини, искуство, способности, потреби за тренинг и аспирации и вклопување на личноста во организацијата. Често овој пристап е многу широк и квалитетот на добиените информации може да биде несоодветен заради лимитираното и релативното краткото време дозволено за интервју. Дури и добри дизајнирани интервјуа може да бидат проблематични бидејќи вештините на интервјуерите се од голема важност во определување на резултатите од интервјуто. Интервјуерите можат да покажат нервоза, да доминираат со процесот на интервјуто, да му дозволат на интервјуируаниот да одолговлекува, поттикнуваат несоодветни одговори, да бидат под влијание на физичката појава или комуникациските вештини на интервјуируаниот, да не успеат да запомнат важни одговори и да бидат одвлечени од неважни информации. Постои опасност дека одлуките можат да се донесат премногу брзо или врз основа на неважни информации, а претерана тежина може да се стави на негативни информации обезбедени од кандидатот.

Интервјуата се интерактивни и дозволуваат размена на комуникации помеѓу двајца или повеќе луѓе. Ова значи дека тие не само што се под влијание на вербалните и невербалните вештини на оние кои учествуваат-интервјуираните и интервјуерите, туку исто така и од нивните мисли, чувства и проценки. Потенцијални извори на грешка кои можат да влијаат врз интервјуерите при евалуацијата на кандидатите, се фокус на многу значајни истражувања, а за некои од нив дадено е кратко објаснување подолу .

Ефект на очекување

Станува збор за одлична апликативна форма или препорака која може да ги води интервјуерите кон оценување на изведбата на кандидатот на интервјуто како одлична , а со тоа да се потврдат иницијалните очекувања. Првиот впечаток се формира во првите неколку минути од интервјуто, и може да има долгорочни ефекти и да го одредува крајниот резултат, или на негативен или на позитивен начин.

Стереотипи

Ова може да се појави кога интервјуираните лица се евалуирани наспроти личните разбирања и убедувања за категориите на интервјуирани: на пример женски етнички групи -добар апликант.

Хало и хорн ефект

Ова е тенденција да се генерализира еден аспект од добрата (хало ефект) или лошата (хорн ефект) изведба на интервјуираниот и на сите останати изведби.

Контраст ефект

Може често да се појавува ситуација кога се споредува секој интервјуиран со претходниот, да им се контрира во одредени аспекти кои може да не бидат важни во процесот на селекција.

Ефект на попустливост и суровост

Ова е генерална тенденција да се оцени перформансот на луѓето повољно (ефект на попустливост) или неповољно (ефект на суровост).

Негативна информативна пристрасност се случува кога почетно неповољна информација тежи повеќе отколку било која позитивна информација која следува. Болстер и Спрингбет(1961) велат дека се потребни осум делови позитивна информација за да натежнат над уништувачкиот ефект на еден дел негативна информација.

Ефект "сличен на мене"

Ова се однесува на повољна пристрасност кон интервјуираните кои од страна на интервјуерот се оценети како слични на него-неа.

Препораки

Препораките бараат апликантот да обезбеди детали од имињата, професија и адреси на најмалку двајца индивидуалци кои може да обезбедат пишувана или вербална изјава за апликантот. Барањата за препораки

генерално бараат информации во врска со работната историја на апликантот и искуството. Препораките содржат објективни информации како што се квалификациите на апликантот, стапка на отсуственост, доверливост, стандард на работа и достигнувања. Стандардизираните форми на препораки стануваат се поприфатливи за да осигураат конзистентност на информациите собрани за апликантите.

Препораките можат да се добијат како дел од процесот на проценка и селекција или на крајот на процесот на селекција, или кога му е дадена понуда на апликантот. Ова значи дека вредноста и важноста на препораките во детерминирање на резултатот од процесот на селекција може значајно да варира. Препорачувачите можат да бидат избрани од апликантите за да обезбедат позитивна проценка иако препораките од роднини и пријатели се ретко прифатливи. Вообичаената пракса бара како главни препорачувачи да се именуваат моментални и поранешни работодавачи на апликантот.

Информацијата дадена во препораките мора внимателно да биде избрана и точна што е можно повеќе, и да не дава погрешен впечаток за апликантот, премногу повољно и сл.

Психолошко тестирање

Психолошките тестови или инструменти се софистицирани алатки-вообичаено развиени од психолози за мерење на карактеристиките на индивидуите како што е личноста, способностите, интелигенцијата, интереси и способности за здобивање на фонд знаење и вештини. Тие се дизајнирани да ги измерат психолошките карактеристики на систематичен начин според стандардизирани мерни димензии и од тие причини се познати и како психометриски тестови.

2.5. Обука на човечки ресурси

Обуката се состои од организирани активности на учење приспособени за подобрување на индивидуалните способности преку настанати за промени/збогатување во знаењето, вештините или начинот на однесување. Во поширока смисла, тоа вклучува искуство кое што се стреми за достигнување на битните елементи на работното место, обновување на вештините,

подготовка на луѓето за унапредување во кариерата, да го повтори своето знаење или да ја усоврши вештината, како и да побуди нова интуиција или дури да креира ново знаење. Обуката е многу битен метод за промена на личностите како поединци преку давање на знаење и оспособување на истите. Но од друга страна тренингот т.е. обуката не е вообичаено ефективен метод за промена во однесувањето на група луѓе, бидејќи е ретко возможно да обучувате доволно луѓе истовремено за да влијаате во работната атмосфера на истите.

Во исто време обуката станува се побитен елемент наспроти динамичната работа којашто бара речиси континуирано надоградување, организација и започнување со нагласувањето на важноста на учењето¹⁴. Учењето претставува тоа што го прави индивидуата, а обуката/тренингот е тоа што го прави организацијата. Тие можат и треба да одат заедно.

Обуката, како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси, привлекува се поголемо внимание во теоријата и практиката. Основните причини за тоа особено се наоѓаат во следните карактеристики на современата економија. Како резултат на тоа, активностите на организацијата стануваат се посложени, а адаптирањето на организациите на променливата средина бара нови знаења и вештини, кои се обезбедуваат со помош на обука и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

Знаењето го опфаќа тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи. Вештините се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи. Однесувањето се поврзува со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување.

Кога станува збор за суштината на развојот како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси речиси сите автори ја прифаќаат дефиницијата според која " развојот е поврзан со стекнување нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат извршување за

¹⁴ Banfield,P. (1997), Learning to reassess the role of training, People Management 3, no.24

нови, посложени работи и позиции и го подготвуваат за иднината и за барањата кои доаѓаат. Тој ги шири и ги зголемува вкупните потенцијали и подготвува за идните предизвици и работи"¹⁵. Врските и меѓусебните односи на обуката и развојот се особено силни, така што линијата на нивното диференцирање тешко може да се повлече. Некои автори на двата поими даваат исто значење, а други различно. Така под развој се разбираат серија на активности кои се организираат и се спроведуваат од организацијата, а се насочени кон расположивите менаџерски кадри и ги опфаќаат обуката и управувањето со развојот на кариерата на менаџерите, имајќи ги предвид постојните и идните потреби на организацијата. Обуката и развојот како посебни функции на менаџментот на човечки ресурси, имаат своја специфична содржина и секоја од нив може да ги подобри резултатите на организацијата, ако успешно се реализираат програмите подготвени за нив.

Обуката/ тренингот има неколку улоги во развојот на човечките ресурси и тоа¹⁶ :

- тоа е начин за обезбедување на таленти внатре во самата организација, преку структурирање на флексибилни, долгорочни планови за индивидуален развој, индивидуите се подготвени за промоција, трансфер и суштинска промена на работното место. Накратко кажано, обуките креираат извор за квалификувани апликанти во потребен број и со потребните вештини за повисоки позиции внатре во самата организација а особно кога истото е проследено со ротација на работните места и поврзано со личните способности;
- обуката т.е. тренингот на краткорочен план може да се смета како ефикасен инструмент за промена на сегашните работи како и проблемите при имплементација на постоечката стратегија. Вежбите во обуката се конципирани околу проблеми од реалноста, така што по завршување на обуката, решенијата до кои се дошло за време на истата се од голема важност за работењето;

¹⁵ Baftijarevic-Siber.F (1999), Management ljutckih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.722

¹⁶ Dubois,D. and Rothwell W. (2000), The competency toolkid, 2 Wols Amherst, mass.:Human resource development press.

- тренингот може да помогне и во организација која што оди напред со имплементирање на нова стратегија во промена на работната околина. Како последица на притисокот од внатре и од надвор на организацијата, вработените се соочуваат со нови проблеми и со притисок за промена. Користа од сето ова е што им помага на вработените да разберат кои знаења и вештини ќе им бидат потребни во иднина, па така се мотивираат да научат повеќе;
- обуката/ тренингот е потенцијална алатка за здобивање на вработените со вештина што им е потребна за стратешко размислување. Влијанието за брза промена на работната средина е фактот што сите мора да размислуваат стратешки посебно во моменти кога начинот на одлучување е високо децентрализиран.

Слика 8. Основни фази на процесот на обука

1
Anal i zi rawe na probl emot
2
I dent i f i kuvawe na pot rebi te od treni ngna vr abot eni te
3
Pronajdet e kor i sni cel i
4
Podgot vet et est t o-ki za prover ka bazi rani za cel i te
5
I zber et ei i i kre i rajt e kor i sna so dr i na bazi rana na cel i te i test i rani t e t o-ki
6
I zber et ei spl at l i vi met odi koi se vo vr ska so su[t i nskata rabota
7
Ponudet e met odi
8
Napr avet e eval uaci ja na treni ngot vo r anki t e a rabot at a

Извор: Dubois,D. and Rothwell W. (2000), The competency toolkid

Обуката на човечките ресурси претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности. Процесот на обука зависи од повеќе меѓусебно извршени активности: одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси, проектирање, организирање и реализирање на програмите за обука и евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси.

2.5.1. Одредување на целите и потребите на обуката

Организираниот пристап кон обуката на вработените претпоставува најпрво да се одредат потребата и целите на обуката. Ако се има предвид суштината на обуката, може да се каже дека потребата за обука на вработените во организацијата се актуелизира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаењата, вештините и однесувањето на вработените, како услов за успешно извршување на работата. Анализата на организацијата треба да одреди колку организацијата и нејзините организациски делови ги остваруваат утврдените стратегии и целите и дали обуката на човечките ресурси претставува фактор за остварување на подобри

резултати во тој поглед. Анализата на работното место опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува поединецот. Таа исто така ги утврдува знаењата, вештините, однесувањето и другите индивидуални карактеристики кои се потребни за успешно исполнување на работните задачи. Анализата на поединецот има за цел да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи и да ги одреди кои знаења, вештини, способности и однесување треба да се стекнат со помош на обуката. Ова анализа треба да ја утврди разликата помеѓу потребните знаења, вештини и способности за успешно извршување на работата, утврдени со анализата на работните задачи и вистинските знаења, вештини и способности на извршителот на работата.

Целите на обуката ги конкретизираат потребите и одредуваат какви треба да бидат знаењата, вештините и однесувањето на поединците за обука и целите на обуката.¹⁷

Содржината на програмата за обука е поврзана со потребите и целите на обуката. Нивното проектирање и организирање значи одредување на активностите кои ќе се извршат со обуката, времето и траењето на обуката, членови на организацијата кои ќе бидат опфатени со обуката, знаењата и вештините кои треба да се развијат и улогата на менаџерите и специјалистите за обука за човечки ресурси.

Методи за обука без отсуствување од работа најчесто вклучуваат: инструктажа, демонстрирање, приправнички стаж, ротација на работата, збогатување и проширување на работата.

Обуката по пат на инструктажа се врши од страна на раководителот или друг искусен работник и се состои во периодично советување како поуспешно да се изработи задачата. Често пати инструктажата се комбинира со демонстрирање од страна на поiskusните вработени вклучени во работниот процес.

Приправничкиот стаж е метод кој трае 6-12 месеци во кој нововработениот во целост се запознава со работата на организацијата, своите работни задачи но истовремено и процес на социјализација. Во овој период најчесто

¹⁷ Guest D.,Kenny T.,A.(1988), Textbook of Teackniques and Strategies in Perssommel Management, IPM London, p.218

нововработениот има свој ментор и посебно подготвена програма за обука и за следење на неговата успешност.

Методот на обука по пат на ротација на работното место овозможува вработениот да ги запознава и учи и другите специјализирани работи. Слични ефекти се постигнуваат и преку методот за збогатување и проширување на работата со доделување на нови работни задачи со зголемување на самостојноста и одговорноста.

Овие методи имаат свои предности и недостатоци. Како предности ќе ги наведеме: обуката се остварува во вистинската работна средина, лицата кои обучуваат имаат конкретни искуства, не е скапа, создавање на добри меѓучовечки односи. Но овие обуки имаат и недостатоци: обучувачот можеби не умее да пренесува знаења, можни се грешки и штети.

Затоа се применуваат обуки со отсуство од работа и тоа : предавања, метод на случај, конференција, симулација, играње улоги, моделирање на однесување и сл.

Евалуацијата на ефектите од обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди ползата која организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука. Со помош на евалуацијата на обуката се добиваат информации за остварување на повеќе цели. Од една страна тие информации служат за оценување на добрите и лошите страни на спроведената обука, врз основа на што ќе се подобрат програмите за обука во иднина. Од друга страна организациите вложуваат значајни средства за обука на своите вработени. Кога се оценуваат знаењата стекнати со обуката акцентот се става на тоа дали кандидатите совладале одредени знаења, принципи, методи или процеси кои ја сочинувале содржината на програмата за обука. Во оценувањето на промените во однесувањето на учесниците во обуката се употребуваат две методи: набљудување и самонабљудување. Кај набљудувањето инструкторот ги дава информациите за однесувањето на кандидатот, додека при самонабљудување секој кандидат одговара дали се променило нешто во неговото однесување. Оценката на резултатите на обуката е најтешка задача за подготвување. Тука се анализираат промените кај низа показатели кои ги изразуваат резултатите на учесниците на обуката: зголемување на продуктивност на трудот, подобрување на квалитет на

производ, намалување на повреди и сл. Приодот и пристапот во евалуацијата може да биде различен во зависност од повеќе фактори, но сепак најчесто применуван пристап е пристапот на професорот Кирпатрик (Кирпатрик 1996) и неговиот модел кој се состои од четири критериуми: реакција на учесниците кон обуката, знаењата што ги стекнале за време на обуката, промена во однесувањето, продуктивноста во работата.¹⁸

Со развитокот на менаџментот на човечките ресурси се зголемува бројот на критериуми за евалуација на обуката. Најголем број автори посебно внимание посветуваат на уште еден показател на валоризација- принос на ангажирани средства кој е претставен како однос меѓу финансиски изразена корист од обуката и трошоците направени за неа. "Заради високиот степен на промени и јазот меѓу усвоените и актуелните цели, се е потешко, ако не и невозможно да се биде сигурен во одредени резултати на стратегијата за развој на човечките ресурси"- вели Харисон (Harrison 1997)¹⁹ иако потенцира дека е разбирливо да постои потреба да се процени вредноста заради вложените пари на основа на исплатливост и покрај тоа што го свртува вниманието кон краткорочно размислување за развојот на кадрите. Ли (Lee 1996), смета дека пристапот за плаќање однапред кога се обавува процесот според вложените средства, е концепт кој многу повеќе е во склад со стратегијата за развој и обука, како и активностите, бидејќи резултатите можат да се согледуваат само долгорочно.²⁰

Според тоа иако организацијата покажува желба да се мери влијанието и придонесот на обуката, тоа во практика потешко се спроведува и како што вели Sadler-Smith et al во својата студија (1999), причините за евалуацијата се повеќе оперативни отколку стратешки, и повеќе користат како повратна информација за поединецот, а помалку како осврт на инвестиционите одлуки.²¹

¹⁸ Kirpatrick, D.L., (1996), Evaluation, TheASTD training and Development Handbook, New York, McGraw-Hill, p.294-312

¹⁹ Harrison, R.(1997), Employee development, London: IPD,p 209

²⁰ Lee, R. (1996), The pay-forward view of training, People management, pp.30-2

²¹ Sadler-Smith, E.,Down, S. and Field, J. (1999) Adding value to HRD:evaluation, investors inpeople and small firm training, Human Resource Development, International, Vol. 2, No. 4,pp.369-90.

2.6. Развој на човечките ресурси

Успехот на организацијата зависи од успешноста на луѓето што работат во неа, затоа тежнеат кон вработување на луѓе со компетенции и висока мотивација. Основна стратегија на организациите е да се грижат за образованието и развојот на вработените. Развојот на вработените се дефинира " како процес на стекнување нови вештини и знаења потребни за во иднина и за извршување на нови работи и задачи, како и за оспособување на вработените за извршување на постојните работи на нов начин"²². Развојот на човечки ресурси се разликува од обуки на вработените. Обуката претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретно работно место, развојот претставува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои ќе се јават во иднина односно подготовка за промени. Развојот на човечките ресурси, сватен како фактор од исклучителна важност за стратешка предност на организацијата, не треба да биде препуштен на случај, ниту на лична процена и иницијатива на поединците, туку да биде добро организиран и раководен од менаџерскиот тим. За таа цел се користат резултатите од оценувањето на перформансите на човечките ресурси и се организираат посебни состаноци помеѓу менаџерите и вработените. Вработените ги изнесуваат своите интереси и планови а менаџерите ги презентираат организациските цели.

Облиците на традиционалното образование, како начин за образование на човечките ресурси опфаќаат разни програми кои се реализираат на работното место или надвор од организацијата, а ги задоволуваат специфичните развојни потреби на организацијата: кратки курсеви кои ги одржуваат стручњаците за определени области или професори од одедени факултети, магистерски студии од областа на менаџментот и разни развојни програми. Многу современи организации

²² Bahtijarevic-Siber.F, (1999), Mcnagement ljudsih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.777

располагаат со сопствени центри за обука и развој кои нудат еднодневни или дводневни семинари. Друг начин на образование е преку консултански организации кои подготвуваат програми кои се приспособени за потребите на организацијата - нарачувач. За да се нарача одредена обука важно е да предходи оцена на развојниот потенцијал на вработените. Постојат повеќе методи и техники за проценка на развојниот потенцијал а во светот најчесто применуван е Мајер-Бригзовиот индикатор на психолошки тестови, мерни центри за проценка, стандарди за постигнување (показатели) систем на оцена "360 степени".

Мајер-Бригзовиот индикатор (MBTI) е најпознат и најпопуларен психолошки тест за развој на вработените во организацијата. Во САД околу два милиони вработени го користат овој тест за потребите на сопствениот развој. Авторот на овој тест е Карл Јунг кој верувал дека разликите во однесувањето на поединците произлегуваат од разликите што постојат помеѓу нив во однос на преференциите спрема донесувањето на одлуките, собирањето на информациите и меѓусобната комуникација. Мајер-Бригзовиот индикатор на психолошки тестови ги препознава следните преференции на поединецот, кои го одредуваат неговото однесување:

- преференца според енергичност (интровертност наспроти екстровеитност),
- преференција според собирање информации (разум наспроти интуиција),
- преференција според донесување одлука (мислење наспроти чувствување),
- преференција според стилот на живеење (расудување, наспроти перципирањето).

Врз основа на овие четири димензии овој тест формира 16 типа на личности кои се разликуваат меѓу себе.

Маер-Бригзовиот тест покажува дека секоја личност развива одредени предности и слабости врз основа на своите преференции, и може да се употреби како инструмент за подобро разбирање на комуникацијата, мотивацијата, тимската работа, стилот на работење и лидерството.

Стандардниџе за споредување (показатели/индикатори) е инструмент кој е дизајниран за мерење на факторите кои се битни за успешност на менаџирањето. Изборот на факторите е извршен врз основа на резултатите на едно истражување со кое се испитувани искуствата на топ менаџерите во

три клучни области на нивни активности: однос кон подредените, обезбедување на потребните ресурси и креирањето на подобра и попродуктивна работна клима²³. Стандардите за споредување ги пополнуваат менаџерите, нивните колеги и претпоставени раководители. На тој начин се стекнува целосна слика за потребните способности како услов за успех во менаџерската работа. Практичните искуства покажуваат дека поседувањето на овие способности тесно е поврзано со способностите на менаџерите да ги оценат перформансите на вработените, со потенцијалот за напредување и со вистинско напредување во кариерата.

Работното искуство исто така е фактор за развој на кадрите. Вработените во организацијата, извршувајќи ги своите работни задачи, се сретнуваат со одредени проблеми, воспоставуваат меѓусебни односи, ги запознаваат процесите на работата и другите аспекти поврзани со неа и, на тој начин, стекнуваат одредено искуство во практичните знаења кои ги искористуваат во учењето и во развојот. Работното искуство може да послужи како корисен инструмент за развој на вработените само во ситуација кога постои разлика помеѓу способностите на поединецот и неговото предходно искуство, од една страна, и барањето на новото работно место или новите задачи на постојното работно место, од друга страна. За да бидат успешни во извршувањето на новата работа, поединците мора да се здобиваат со нови знаења и способности, да ги применуваат постојните знаења и способности на нов начин, приспособување на новите барања на работата и да стекнуваат нови искуства. Правилното искористување на работното место за развој на вработените, во голема мерка, зависи од тоа дали новото работно искуство кај нив предизвикува позитивна или негативна реакција. Постојат различни начини за користење на работното искуство за развој на вработените: проширување на работата, ротација на работата, преместување, унапредување и преместување на пониски места и привремено ангажирање во други организации.

²³ McCauley, C.:D., Lombardo, M.M., (1990), Benchmarks: Instrument for diagnosing Managerial Strengths and weaknesses, NJ: Leadership Library of America: 535-545

Меѓучовечките односи како фактор за развој многу често имаат доминантна улога во организацијата на неформален или формален план. Менторството и тренингот, односно обуката претставуваат два вида на меѓучовечки односи кои можат да се искористат за развој на вработените. Нашето внимание ќе го задржиме на согледување на улогата на менторството во развојот на вработените. Менторството претставува еден од најдобрите начини за усовршување и развој на човечките ресурси, особено на менаџерите во организацијата. Тоа е процес во кој повозрасен и искусен член на организацијата му помага, го подучува и го води развојот на помлад негов колега. Повеќето менторски врски се воспоставуваат неформално, како израз на слични интереси и вредности на менторот и неговиот штитеник. Менторските односи и врските помеѓу вработените можат да се воспостават како плански активности и да бидат дел од стратегијата на организацијата за развој на сите вработени. На тој начин сите вработени добиваат шанса да се вклучат во развојните програми.

Слика 9. Карактеристики на квалитетна менторска програма

менторската врска се гради на доброволна основа без последици ако биде прекината
менторскиот однос опфаќа и формална и неформална димензија
менторите се избираат врз база на предходно искуство, знаења, трансферни способности, способности за слушање и комуникации но и желба да бидат нечији ментори
целите на менторската програма однапред се поставени и познати за двете страни
траењето на менторскиот процес однапред е одреден
минималниот број на контакти е дефиниран
поттикнување на менторираните меѓу себе да споделуваат искуства
менторството се оценува преку интервјуа на двете страни, а по потреба се користат и прашалници
развојот на вработените се следи а за исходот на менторската програма за резултатите е информиран менаџерот кој врз основа на квалитетот може да наградува

Извор: Noe, R.A., (2000) Employee training and development, 2nd, McGraw-Hill, p.305

Менторството е корисно за сите учесници во менторскиот процес, и за менторите и за штитениците. Менторите на своите штитеници им даваат поддршка во развојот на кариерата како психо-социјална поддршка. Поддршката во развојот на кариерата се состои од активностите кои ги презема менторот, а кои се поврзани со обуката, додека психо-социјална поддршка опфаќа активности на менторот за создавање на пријателска атмосфера во меѓучовечките односи. Менторските програми можат да се користат и за социјализација на нововработените лица во организацијата, за нивно полесно и побрзо приспособување на она што ги очекува во организацијата чии членови стануват со вработувањето.

2.7. Оценување на перформансите на човечките ресурси

Една од најсложените функции на менаџментот на човечките ресурси е оценувањето на перформансите на вработените во организацијата. Со оценувањето на перформансите се врши проверка на професионално-квалификационите и личните својства на поединците, на нивната практична примена во работата и на постигнатите резултати. Скоро секогаш проверката не е пожелна и наидува на отпор од страна на поединците. проблемот во оценувањето на перформансите не е само психолошки, поголема важност има сознанието дека теоријата и практиката не располагаат со сигурни техники и методи кои можат точно да ги утврдат професионално-квалификационите и личните својства и постигнатите резултати и да покажат дали тие се соодветни со можностите со кои располага секој поединец. Имајќи го предвид огромното влијание на оценувањето на перформансите врз зголемувањето на ефикасноста на функционирањето на организацијата, го прифаќаме мислењето дека оценувањето на перформансите претставува основа за извршување на низа други активности на менаџментот на човечките ресурси, поради што треба да се проучува континуирано и систематски. Оценувањето на перформансите е сложен процес на собирање и анализирање на информациите за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото

однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определен временски период.

Организацијата во исто време треба да води сметка како за материјалните ресурси, така и за човечките ресурси, за квалитетот на нивната работа, за нивното оптимално искористување и за остварување резултати. Потребните информации за тоа ги дава оценувањето на перформансите. Тоа е корисно како за организацијата, така и за вработените во неа, бидејќи придонесува за остварување на повеќе цели во функционирањето на организацијата.

Оценувањето на перформансите придонесува кон остварување на повеќе цели во различни функции на менаџментот на човечките ресурси, како што се:

- откривање вистински можности за извршување на работите;
- одредување на оние вработени во организацијата, кои според своите знаења, способности и вештини, можат да извршуваат посложени работи и да преземат поголеми одговорности и кои располагаат со соодветен развоен потенцијал;
- подобрување на професионалната стручност на вработените во организацијата;
- откривање на оние вработени кои организацијата треба да ги задржи по секоја цена како и оние вработени кои, во дадени услови, можат да ја напуштат организацијата;
- материјално стимулирање на вработените кои остваруваат високи резултати во извршувањето на своите работни задачи;
- помагање на самооценувањето од страна на вработените во организацијата, како процес кој има големо значење за интензивно интегрирање на целите на вработените со целите на организацијата;
- набљудување и следење на резултатите на нововработените лица во организацијата за време на т.н. пробна работа.

Резултатите од оценувањето на перформансите се од голема важност за работодавачите и за вработените. Работодавачите, со нив ги утврдуваат можностите за развој во согласност со целите на организацијата, ги откриваат внатрешните резерви за зголемување на продуктивноста на трудот

и ги одредуваат мерките кои можат да придонесат за тоа. Работниците пак го користат оценувањето за одредување на областите во кои можат да се развиваат и да се усовршуваат, за согледување на личните напори кои треба да ги направат за да го остварат тоа и за прецизирање на задачите и активностите на организацијата за остварување на целите на оценувањето на перформансите.

Системот на оценување на перформансите претставуваат процес кој опфаќа повеќе активности кои се групираат во три фази:

- подготовка за оценување на перформансите;
- оценување на перформансите и
- давање повратна информација за оценување на перформансите.

Првата фаза во оценувањето на перформансите е добра подготовка за оценување. Оценувањето на перформансите по правило треба да ги опфати сите вработени во организацијата, без оглед на нивната позиција во организациската структура. Таквото барање го оправдува причината што на секое работно место може да се јават проблеми од чие навремено решавање, во голема мера, зависи ефикасноста на работењето. Тоа претпоставува, исто така, дека за различни групи и категории на вработени ќе се употребуваат диференцирани показатели, критериуми, методи и техники на оценување, кои ги одразуваат специфичностите на работите на одделни групи и категории на вработените.

Во однос на прашањето кој ќе го врши оценувањето постојат различни сфаќања и практики. Таквата улога можат да ја вршат различни лица: непосредните раководители на непосредните извршители на работата (самооценување), соработници (колеги) на непосредните извршители на работата, повисоки раководители од хиерархијата на раководната функција и надворешни лица.

Одредувањето на критериумите за оценување е многу важно прашање. Критериумот е стандард според кој се оценуваат перформансите на вработените. Стандардите преставуваат мерки за тоа што вработените треба да направат извршувајќи ја работата на конкретните работни места. Стандардите ја одредуваат работата од аспект на количината, квалитетот, времето, трошоците и слично, и со тоа овозможува мерење на успешност во

работата. Тие, исто така, ги конкретизираат и прецизираат резултатите што треба да се остваруваат на работните места.

Литературата за менаџирање со човечки ресурси преполна е со термините: компетентност, компетенција и слично, кои се смета дека се основа на интеграцијата на активностите при менаџирањето со човечките ресурси. Така терминот компетентност (цомпетенце) подразбира способност за извршување одредени задачи кога е во прашање Националната стручна квалификација (National Vocational Qualifications)-NVQ). Концептот се заснова на работата или резултатите од работата. Терминот компетенција (цомпетенцс) подразбира пред се однесување а не остварување на задачи.

Националните стручни квалификации предвидени се за сите области на занамина, во некои земји поразвисени во некои помалку развиени но со тенденција да го достигнат нивото и да се однесуваат на едно исто оценување. Во рамките на секое занимање има пет нивоа , при што првиот се однесува на рутински работи а петиот на најсложени задачи. За занимањата од менаџментот постојат стандарди на трето, четврто и петто ниво. Согласно основната идеја, обуката за компетентност (траининг фор цомпетенце) треба да е насочена на критериуми и развој на способности на вработените за реализација на одредени задачи, и таквите нови способности треба да резултираат показатели во работењето. Дизајнот на стандардите е сложен и предвидува поделба на работни улоги. Во обидите за развивање на практични способности на учениците, стандарди за компетентност во Велика Британија се воспоставуваат паралелно со образовниот систем, по пат на учење на основни искуства, учење по пат на решавање на проблеми (проблем-басед леарнинг). Откако се воведени Националните стручни квалификации поминале тежок пат заради низата критики и неприфаќање.

Најзначајно истражување за компетенциите извршил Richard Boyatzis (1982) преку долготрајната студија на 2000 менаџери, при што компетенцијата ја дефинира како основна карактеристика на луѓето која го доведува до ефективност или до супериорни резултати во работата.²⁴ Компетенцијата може да биде лична особина, карактеристика или квалитет

²⁴ Boyatzis, R.E.,(1982), The competent Manager, New York:John Wiley. p. 42

на човекот, во вид на ефикасност, способност да ги држите работите под контрола. Компетенцијата значи дека не чекате друг да Ви го реши проблемот туку се обидувате сами. Таа може да биде мотив, поттикнувач на активности и размислувања кон одредени цели за подобрување.

Слика 10. Седум основни компетенции според Richard Boyatzis

Основни компетенции

користење на унилатерални способности	користење на влијанија за постигнување на согласност
прецизна самопроцена	реален став за себе, сопствени способности, слабости и граници
позитивно размислување	всрување во други, оптимизам
спонтаност	способност за слободно изразување, брзо донесување на одлуки
логично размислување	редослед и систематика во мислењето
стручно знаење	познавање на корисни факти, теорија и модели
развој на другите	помагање на другите, повратни информации,

извор: Boyatzis, R., (1982), The competent Manager, New York: John Wiley.

Компетенциите се и вештините и способностите поврзани со остварувањето на целите на работните задачи, неопходни за подобро работење и се сврстувани во области или групи (кластери).

Слика 11. Пет области на компетенции на менаџерите

области на менаџмент-цели и акција	сваќање на влијание, дијагностичка употреба на концептот, ориентираност на ефикасност, проактивност
област на лидерство	концептуализација, самоверба, вербална презентација,
област на менаџмент со човечки ресурси	користење на друштвена моќ за коалиции и тимови, управување со групен процес

област фокусирање на други	објективна перцепција, самоконтрола, сила и прилагодливост
област на управување со подредените	компетенции за развој на други, спонтаност и унилатералност

извор:Boyatzis, R., (1982), The competent Manager, New York:John Wiley.

Благодарение на рамките кои овој автор ги дава, стручњациите за обуки и развој во големите организации нудат многубројни рамки и програми за обуки, а во нив се нудат листи на бихевиорални показатели. Бихевиоралната компетенција често се гледа како нешто што организацијата го вреднува но и како карактеристика која доведува до подобри резултати во работата.

Слика 12. Содржина на типични компетенции

области на компетенции	работа со луѓе		
компетенции	воспоставување на односи	тимска работа	влијанија
нивоа	интерни односи	екстерни односи	одржува екстерна мрежа
бихевиорални показатели	Ја зема во обзир сопствената улога за екстерни контакти идентификува и негува екстерни контакти кои допринесуваат на организацијата		

извор:Boyatzis, R., (1982), The competent Manager, New York:John Wiley.

Кога рамките на компетенциите еднаш се дизајнирани, тој концепт може да се користи при регрутација, селекција, обуки, менаџмент на работна ефективност и наградување. Учесството на вработените во оценувањето на перформансите е пожелно, бидејќи на секој вработен чија што работа се оценува, треба да му се даде можност да го изрази своето мислење за работата, за нејзиното подобрување и за својот развој во организацијата. Временскиот период во кој ќе се врши оценувањето зависи од целите .

Оценувањето на перформансите на човечките ресурси претставува втора фаза на процесот на оценување. Изборот на методите и техниките на оценувањето на перформансите зависи од целите на оценувањето и од специфичностите на работата која е предмет на оценување. После изборот на бележите, според кои ќе се оценуваат вработените, секој треба да се опише

така што јасно да се претстави неговата содржина. Исто така потребно е да се наведат и конкретните показатели со чија помош се презентира конкретниот белег, како и начинот како се утврдува тој показател и потребните извори на информации. Најпосле, потребно е да се одредат степените на јавување на одделни белези и на начинот на нивното опфаќање во еден или друг степен, како израз на оценувањето на белезите. Процесот на оценување на перформансите треба да биде транспарентен.

Третата фаза на процесот е разговор за извршеното оценување на перформансите. Во разговорот помеѓу проценителот и кандидатот, најпрво, на кандидатот му се соопштуваат оцените за извршеното оценување на перформансите. Кандидатот преку разговорот треба да добие информација за остварената успешност во работата, но и за проблемите и тешкотиите при нејзиното извршување. Разговорот, во исто време претставува и прилика кандидатот да ги изнесе своите мислења, сугестии и предлози за решавање на проблемите и за унапредување на успешноста. Важно е менаџерот и вработениот да постигнат согласност за проблемите и за начините на нивно отстранување.

Оценувањето врз основа на однесувањето во работата утврдува како поединецот се однесува на работното место и како ја извршува работата. Тоа може да даде корисни повратни информации за тоа како поединецот треба да се однесува на работното место и како да ја извршува работата, односно какви промени во начинот на извршување на работата треба да изврши за да ја зголеми својата ефикасност.

Оценувањето на перформансите на поединецот врз основа на индивидуалните способности и други лични карактеристики најретко се применува. Основна причина за тоа се слабостите на ваквиот систем на оценувањето на перформансите: прво, во примената на ваквиот систем тешко е да се утврди врската помеѓу личните способности и карактеристики на поединецот и неговото однесување во работата. Второ, со оглед на фактот дека способностите и личните карактеристики е многу тешко прецизно да се дефинираат и да се одредат поради нивниот индивидуален карактер, кај овој систем на оценување тежок е патот до постигнување согласност за перформансите на работата помеѓу различните оценувачи на работата.

Трето, оценувањето на способностите и личните карактеристики на поединецот како одделни перформанси на работата не обезбедува повратна информација која ќе овозможи подобрување на перформансите.

Непосредните раководители најчесто се јавуваат во улога на оценувачи на перформансите. Тоа е сосема разбирливо ако се има предвид дека комуникациите во хиерархиски поставената организација течат вертикално. Но, непосредните раководители секогаш не се во состојба да имаат директен увид во работата на своите поредени. Во такви услови тие не можат да обезбедат информации за однесувањето на вработените и за нивните резултати и правилно да ги оценат нивните перформанси.

Врз квалитетот на оцената на перформансите од страна на непосредните раководители влијаат повеќе ситуациони фактори. Меѓу нив најголема важност имаат структурата на организацијата и стилот на менаџментот, колегите, но и самооценувањето.

Вработените во организацијата можат да имаат уште една улога во системот на оценувањето- да ги оценуваат своите надредени раководители. Идеата за подредените како оценувачи е привлечна и прифатлива за раководителите, бидејќи тие сакаат да дознаат како подредените ги гледаат и оценуваат и врз основа на тие впечатоци да ги согледуваат своите недостатоци и да го променат своето однесување. Практиката покажува дека оценките се пообјективни доколку се даваат анонимно, без име и презиме на оној вработен кој ги дава. Ако е познато кој ги дава, обично, оцените на перформансите на раководителот се високи.

Во оценувањето на перформансите можат да се вклучат и надворешни оценувачи. За таа цел организациите организираат анкети со чија помош го испитуваат мислењето на потрошувачите за карактеристиките на производите, но и за односот на вработените спрема нив, воспоставуваат бесплатни телефонски линии заради добивањето на повратни информации од корисниците на услугите.

Во менаџментот на човечки ресурси се употребуваат многу методи за оценување на перформансите на вработените. Тие се разликуваат според степенот на разработката, според начинот на употребата, според употребливите критериуми за оценување и слично. Некои од нив во

оценувањето на перформансите тргнуваат од остварените резултати, други акцентот го ставаат на однесувањето на поединците во работата, а трети се ориентирани кон оценување на поединците, врз основа на нивните лични особини и карактеристики. Најчесто применувани се три групи на методи: методи на оценување со рангирање, методи на оценување со скали и методи на оценување со чек листи. Методите на оценување со рангирање се одликуваат со тоа што кај сите нив, со оценување на перформансите се одредува релативната положба или рангот на секој поединец помеѓу другите членови на една група вработени. Во зависност од применетата техника на рангирање се разликуваат три методи на рангирање: обично рангирање, рангирање преку споредување во парови и групно рангирање или наменета дистрибуција.

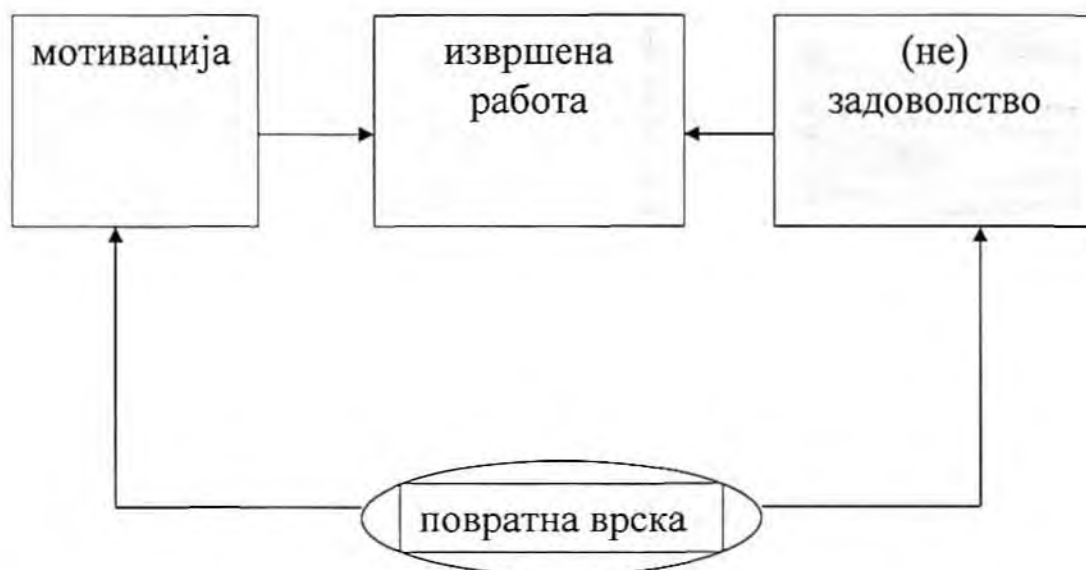
2.8. Мотивација на човечки ресурси

Мотивацијата е комплексна - различна кај различни луѓе и во различни услови. Може да има многу вредни луѓе во организацијата, но сепак создавањето на максимална вредност не е загарантирана само поради тоа. Многу квалификувани луѓе можат да произведат многу малку, додека обични луѓе можат да произведат извонредни резултати. Она што ја прави разликата е нивната мотивација - како организацијата или нивните менаџери успеваат да ги инспирираат, да излезат во пресрет на нивните потреби, да им обезбедат предизвици и достигнувања и сл. Менаџерите треба да ги стимулираат луѓето да го најдат значењето во нивната работа и да ги развијат нивните најдобри капацитети.

Задоволните вработени не секогаш произведуваат одлични резултати, но барем подобри од незадоволните, така што треба да знаеме како вработените се чувствуваат во врска со нивната работа и околината во која што работат и каде што ја изведуваат нивната работа. Она кон што треба да се тежнее е ангажираноста на вработените, не само задоволни со организацијата, туку посветени и љубезни, да ја работат својата работа најдобро што можат.

Мотивацискиот циклус се состои од три фази: мотивација, извршена работа и задоволство.

Слика 13. Мотивациски циклус



Извор:http://www.megatrend-online.com/za_goste/lecije/lekcija_42.htm

Првата фаза од циклусот е појавување на мотивот, односно поттикнување на вработените кон остварување на поставените цели. Во втората фаза таа активност произведува одреден производ или услуга, а во третата фаза се јавува задоволството на работникот од извршената задача. Производството на производ или услуга се наградува, на работникот му се плаќа надомест за вложениот труд, зема плата. Се претпоставува дека задоволството на работникот од неговата работа односно плата повторно произведува мотив и така се затвара кругот, а мотивацискиот циклус повторно почнува. Доколку мотивацијата не е соодветна и долго се повторува пофалбата без награда од страна на менаџерот, може да дојде до потполно губење на работната мотивација од страна на работникот, да доведе до апатија и трајно незадоволство. Најдобро е после два циклуса на таканаречената негативна мотивација да се награди работникот.

Според ова, има два извора на мотивација: внатрешен и надворешен. Првиот извор на мотивација е природниот ентузијазам на луѓето за она што тие го работат. Ништо големо никогаш не е постигнато без ентузијазам! Внатрешната мотивација може да биде засилена и од надворешни фактори - што прави или не прави организацијата или менаџерот.

Како надворешен извор на мотивација најчесто се разгледува плаќањето на кадрите, а како извор на внатрешна мотивација е задоволството и ентузијазмот поврзан со организациската култура, односно работење во пријатен и безбеден колектив во кој нивото на стрес на работа е контролиран и се води грижа да е на најниско ниво.

2.8.1. Плаќање на човечки ресурси

Плаќањето на трудот има исклучителна важност за резултатите на секоја организација. Тоа ги мотивира работниците и суштествено влијае на однесувањето во работата и на усогласување на интересите на вработените со интересите на организацијата. Управувањето со плаќањето на човечките ресурси претставува моќно средство за управување со организацијата во целина, за привлекување и интегрирање на вработените во неа - да учествуваат во функционирањето на организацијата и да работат за остварување на поставените цели. Квалитетен систем на плаќање на вработените, во согласност со нивните знаења и способности, но и според нивниот придонес во остварувањето резултати, претставува сигурна гаранција за остварување успех во работењето на претпријатието. Активностите за формирање на квалитетен систем на плаќање можат да откријат пречки во работата за кои менаџерите воопшто не знаеле дека постојат. Системот на плаќање ги опфаќа сите плаќања кои работникот ги добива за работата во организацијата. Тоа се основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно во пари. Според тоа основни елементи на системот на плаќање се: основната плата и разни додатоци кои значат нејзино зголемување, а се утврдуваат врз основа на остварени резултати, односно врз основа на перформанси. Тоа се директни облици на плаќање. Како основни елементи на системот на плаќање се сметат индиректни облици на плаќање

во кои спаѓаат разните бенифиции и погодности. Тоа се разни плаќања кои немаат непосреден материјален ефект за вработените, но имаат значајно мотивациско дејство во смисла на идентификација, привлекување и задржување на човечките ресурси во организацијата. Бенифициите кои ги добиваат вработените, според својот карактер можат да се групираат во следните видови:

- бенифиции за сигурност и здравје на вработените;
- бенифиции поврзани со слободно време;
- бенифиции кои го подобруваат квалитетот на работата и животот;
- посебни привилегии и олеснувања.

Денес многу организации развиваат и применуваат флексибилни програми на бенифиции кои овозможуваат вработените од менито на бенифиции што го нуди организацијата сами да избираат бенифиции кои најмногу им одговараат и за кои имаат потреба. Некои организации имаат решение според кои тие одредуваат сума на парични средства што како бенифиции му припаѓа на секој вработен, а конечниот избор на бенифиции претставува право на секој поединец.

Сето тоа потврдува дека улогата на бенефициите е многу голема и дека нив организациите настојуваат да ги искористат како средство за привлекување и задржување во квалитетни човечки ресурси.

Од богатото искуство на инфраструктурните решенија во различни дејности и различни културни средини група автори од ДЕТРА Центарот предлагаат три модели: модел на праведност, интегриран модел и модел на награди по заслуга.²⁵

Моделот на праведност е применлив за дејности во кои за најголемиот број работни места е можно на задоволително ниво да се процени индивидуалниот придонес (производни дејности).

Интегрираниот модел на наградување е препорачлив за големи и по правило хетерогени организации. Моделот вклучува плати, награди и бенифити според критериумски основи.

²⁵ Смилевски, Ц., Груевски, Д. и Смилевски, З. (2007) Менаџмент на човечки ресурси, Детра Институт за менаџмент, стр. 225

Модел на награда по заслуга е сличен на предходниот модел но е посеопфатен. Овој модел Tgorman, J.E., 2004, го изразува со формула:

$$TC=(BR+AP+IP) + (WP+PP) + (OA+OG) + (PI+QL) + X \quad \text{каде}$$

BR, AP, IP се однесуваат на надоместоците за плата

WP,PP се однесува на надоместоци за опрема и услови

OA,OG се однесува на можности за напредување и усовршување

PI,QL се однесува на психички доходи и доходи за квалитет на живот

X се однесува на надоместок по избор на вработениот

Системот на наградување, вклучително и политиката на платите неопходно е да води сметка за:

- сложеност на работните задачи;
- условите на пазарот на работната сила;
- степенот на одговорност и тежина на задачите;
- ниво на поединечни компетенции;
- изведба, вклучувајќи го квалитетот.

Во најново време се води сметка да се создаде прикладна алатка за управување со информирањето, управувањето, мотивирањето и наградувањето.

Основни активности на процесот на вреднување на работата со помош на методот на бодирање се: попис на работите, опис на работите, анализа на работите, степенување, бодирање и рангирање. Секоја основна активност на процесот на вреднување претставува одделна фаза на вреднувањето на работата.

Слика 14. Фази на постапката на вреднувањето на работата

Попис на работите попишување на содржината, конкретни работи, хронолошки редослед, целокупен процес на работата, број на секоја работа (се врши преку снимање, анкета и интервју)
Опис на работите расчленување на работите, одредување на конкретно место каде ќе се врши (се врши преку формулари подготвени за таа цел, набљудување)
Анализа на работите

одредување на барања и критериуми заеднички за сите работи, вреднување, одредување на тежина, одредување на знаења и способности, одговорности, напори и услови за работа)
Степенување дефинирање на степен на интензитет на одреден критериум
Бодирање за секој критериум и степен на негов интензитет се одредуваат бодови
Рангирање се формира ранг листа на сите работи врз основа на вкупниот број на бодови што им припаѓа на одделни работи и тие бодови се појдовна основа во определувањето висината на платата.

Адаптирано од: Менаџмент на човечки ресурси, Димитар Бојациоски и Љупчо Ефтимов, стр.228

Покрај сите овие фази во конечната плата учествува и остварените резултати кои ја зголемуваат или намалуваат платата и тоа врз основа на: квалитетот, користењето на средства за заштеда во работата, користење на работно време, унапредување во организацијата, ефикасност на раководење итн

2.8.2. Управување со стрес во организација

Стресот се смета за една од најважните причини за многу организациски и работни проблеми, за многу болести и за ментални состојби. Особено подложена на стрес се смета менаџерската работа, за која се повеќе се поврзува "менаџерската болест". Слободно може да се рече дека денес во развиените претпријатија на запад стресот преставува еден од доминантните проблеми на организацијата и менаџментот. Многу успешни претпријатија вложуваат стотини милиони долари во разни програми за управување со стресот. На стесот, на причините и последиците од неговото јавување, и во теоријата, а особено во практиката многу малку, да не кажеме воопшто не се посветува внимание. Тоа мора да се измени бидејќи во актуелниов момент состојбите и условите во многу претпријатија се стресни. Така, намалувањето на производството, губењето на работните места, релативно ниските плати, кои уште и нередовно се примаат, се силни стресори со негативни последици за продуктивноста на многу претпријатија, а секако и за здравствената

состојба на вработените. Вистинскиот пат кон ваквите измени во однос на третманот на стресните состојби во организацијата води преку запознавање на бројните програми за управување со стресот развиени од страна на модерниот менаџмент.

Што претставува стресот?

Зборот стрес има англиско потекло и значи напнатост, напор, тензија. Така, велите дека сме под стрес кога сме напнати, изморени, кога сме под депресија. Првите испитувања на феноменот на стресот се поврзани со истражувањето на канаѓанецот Ханс Сели. Во 1950 година тој се здоби со меѓународно реноме демонстрирајќи дека стресот настанува како одговор на организмот на различни сили и влијанија кои дејствуваат врз него и тој одговор, всушност, значи адаптација и приспособување на организмот на средината. Една група автори го објаснува стресот преку неговите симптоми како: мигрена, висок крвен притисок, несоница, чир, збрканост и слично, додека друга група автори го дефинираат стресот преку неговите причини, како што се: несоодветни меѓучовечки односи, преоптовареност во работата, промената на работните задачи, брзината што се бара во работата, релативно кратките рокови за извршување на задачите, брзите промени, присуство на физичка траума, болка, болест и сл. Стресот претставува адаптивен одговор, предизвикан од индивидуалните разлики и психичките процеси, последица на некоја акција од средината на некоја состојба или настан кој на личноста и поставува претерани, невообичаени психички и физички барања²⁶.

Секоја стресна состојба се создава и се разрешува низ соодветен процес чии составни елементи се три фактори: средината на организацијата која поставува посебни барања и услови и на тој начин предизвикува стрес, поединецот со своите специфични карактеристики поради кои тој различно ја перцепира и доживува стресната ситуација и реакцијата на стресот, која претставува адаптивен одговор на поединецот на влијанијата и барањата на стресорот.

Манифестацијата на синдромот на општата адаптација се состои од три фази: фаза на аларм, фаза на отпор и фаза на исцрпеност.

²⁶ S.Blondin,F.Besseure des Horts, Chevalier(1998), Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, Pariz,p.730

Во фазата на аларм поединецот за првпат го чувствува влијанието на стресот. Стресот предизвикува паника кај поединецот, и тој ги испитува можностите како да ја совладува ситуацијата и да се приспособи на стресните услови. Во фазата на отпор поединецот ја собира и организира својата физичка и психичка енергија и им се спротивставуваат на негативните влијанија на стресорот. Во ова фаза се јавува заморот, незадоволството, немир и напнатост. Најпосле, во фазата на исцрпеност поединецот на одреден начин се откажува од борбата со стресот и се предава. Ова фаза настанува ако поединецот подолго време е изложен на влијанието на различни стресови, поради што ја исцрпува сета своја енергија и не е способен понатаму да му се спротивставува на стресот.

Професиите, односно занимањата се разликуваат меѓу себе според стресниот потенцијал што го содржат. Така, некои занимања се помалку , а други повеќе стресни.

2.9. Развој и управување со кариерата

Современите организации, во рамките на функциите на менаџментот на човечките ресурси, се повеќе се занимаваат со проблемот на кариерата и нејзиниот развој. Современите сваќања и концепти за кариерата ја набљудуваат неа низ призмата на факторот кој најмногу придонесува за поврзување на индивидуалните и организациските интереси и потреби. Создавањето на услови и можности за развој на кариерата на вработените во организацијата отвара простор за проширување на нивните знаења и вештини, за квалитетно извршување на нивните задачи. Со тоа, се зголемува и проширува конкурентната способност на организацијата и се осигурува успех на сите субјекти- на вработените, на менаџерите и на организацијата. Правилното остварување на управувањето со кариерата придонесува не само за поцелосно искористување на расположивите потенцијали на човечки ресурси, туку и за зголемување на нивните знаења, способности и вештини, како и за подобро искористување на стекнатото искуство во работата.

Концепцијата во кариерата внесува промени во практиката на функционирањето на организациите. Тие во остварувањето на сопствените

цели треба да водат сметка и за остварувањето на организацискиот развој кој треба да се врши преку планирањето и развојот на вработените во организацијата. Тоа не може да се постигне, ако во функционирањето на организацијата особено внимание не се обрне на создавање на два предуслова : прво во организацијата да функционира таква инфраструктура која ќе ги запознава вработените со мисијата, стратегија и целите на функционирањето и развојот на организацијата и второ улогата на менаџерите да предизвикаат значајни измени.

Кариерата го одредува индивидуалниот професионален развој, односно професионалното качувања и назадувања на поединецот на хиерархиската скала на организацијата во текот на неговиот работен век. Во исто време, кариерата претставува низа на вредносни ставови, аспирации и начини на однесување на поединецот во текот на работниот век.

Планирањето на кариерата претставува процес со чија помош поединецот ги идентификува, ги презема и ги насочува неопходните мерки и активности за остварување на професионалните цели, односно целите на кариерата.

Развојот на кариерата е процес на бројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности, во кои поединецот и организацијата се појавуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера. Процесот на развојот на кариерата подразбира мноштво активности, од кои посебно треба да се истакнат: планирањето на кариерата, одредување на насока на развојот на кариерата, образованието и обуката и приспособување на вработените и слично. И развојот на кариерата може да се набљудува од индивидуален и организациски аспект. Современите услови на водење бизнис бараат активна улога и одговорност на поединецот, но и активна улога и одговорност и на организацијата и на нејзиниот менаџмент во процесот на развој на индивидуалните активности на планирањето на кариерата и организациските активности на управувањето со кариерата.

Управувањето со кариерата претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи , ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради

обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси. Тоа е процес на обликување и остварување на поставените цели, планираните активности и проектираните стратегии, кој на менаџерот и на стручњациите за човечки ресурси им овозможува да ги задоволат потребите за квалификувана работна сила, во согласност со актуелните и идните потреби на процесот на работа, односно на барањето на работата.

Во развојот на кариерата има пет фази: подготовка за работење, влегување во организацијата, рана кариера, зрела кариера и доцна кариера.

Првата фаза го опфаќа времето кога младиот човек ја стекнува својата идна професија преку соодветно образование.

Втората фаза на кариерата е релативно куса, но е многу важна и се вика влегување во организацијата. Таа започнува со вработувањето на поединецот во организацијата.

Третата фаза, период на рана кариера започнува помеѓу триесетата и триесет и петтата година од животот. Особено се посветува внимание на вреднувањето на придонесот во работата и на системот на напредување. При нејзиниот крај поединецот точно знае дали се наоѓа на вистински пат за остварување на своите професионални цели.

Четвртата фаза, фаза на зрела личност почнува помеѓу четириесеттата и четириесет и петтата година на животот. Во неа поединецот има стабилен, потврден и признат статус внатре во организацијата, потврдени способности и неоспорен придонес за развој на организацијата.

Фазата на доцна кариера почнува помеѓу педесеттата и педесет и петтата година. Многу автори ја означуваат како фаза на повлекување и на намалување на активностите. Тука улогата на поединецот се одликува со пренесување на стекнатото знаење, искуство и професионална мудрост на помладите членови во организацијата.

2.9.1. Фактори за развој на кариерата

Соодветниот развој на кариерата на секој поединец, особено на менаџерот зависи од неговите способности да стекне одредени знаења и вештини и да ги комбинира со сопствената интуиција и талент. Додека интуицијата и талентот претставуваат лични карактеристики на поединецот со кои тој влегува во претпријатието, знаењата и вештините за успешно извршување на работата се стекнува постепено и тие се јавуваат во форма на искуство. Во мерилата на долгорочна успешност спаѓаат: лојалноста на потрошувачите, растот на претпријатието, развојот на основните дејности на претпријатието. Мерилата за краткорочна успешност претставува покомплетна група и тие се однесуваат на: профитабилност и пазарното учество. Овие критериуми се јавуваат многу поинтензивно во вреднувањето на резултатите на вработените.

Во напредувањето и градењето на кариерата, доста често се јавува дилемата дали е добро менаџерот да ја менува деловната функција во која започнал кариера во одредено претпријатие. Оваа дилема со уште посилен интензитет се јавува кога е во прашање промена на претпријатието или на стопанската гранка.

Кога станува збор за кариерата и знаењата на менаџерите во секој случај не може да се одбегне и големината на претпријатието. Во услови на постоење на голем број мали претпријатија, особено во секторот на приватната сопственост, услов за опстанок на претпријатието е претприемачот, односно менаџерот да биде универзално образуван и оспособен успешно да ги решава и маркетиншките и финансиските и кардовските и сите други проблеми. Дури откако претпријатието ќе се развие до одредено ниво се јавува потреба за сосема нов лик на менаџер, кој е специјализиран за извршување на специфични стручни работи и сеедно му е во која стопанска гранка спаѓа претпријатието во кое работи. Посебна улога во управувањето и развојот на кариерата има претпријатието со својот организациски дел за менаџирање на човечки ресурси. Тоа влијание организацијата го остварува преку изготвување најразлични информации, од кои најважни се следните три вида:

- информации за мисија, стратегија, целите и плановите на организацијата;
- информации за знаењата, способностите, вештините, аспирациите, целите и развојните можности и потенцијали на поединците;
- информации за работите и работните места кои ќе се јават како последица на планираните промени во работењето и развојот на организацијата.

Значи, во планирањето и развојот на кариерата извонредна важност има размената на информациите, со чија помош се постигнува усогласување на индивидуалните и организациските цели и потреби. Во сето тоа, посебно ги нагласуваме задачите и функциите на одделот за менаџмент на човечки ресурси кој изработува методологија, ги собира и ги анализира информациите и им дава стручна помош на менаџерите и вработените при донесување одлуки во врска со кариерата.

Успешно управување со кариерата и нејзиниот развој претпоставува активна улога на поединецот во сето тоа. Поединецот е тој фактор кој упорно и настојчиво ќе и ги наметнува на организацијата своите потреби, интереси и аспирации и ќе бара простор и можности за нивно остварување. Времето во кое поединецот преставуваше инструмент за остварување на целите на организацијата е зад нас. Секој поединец треба активно и одговорно да го конципира и планира развојот на својата кариера, своите способности и знаења да ги усогласува со развојот со кариерата и, на тој начин да осигури своја лична кариера. Сцхеин(1978) ги поставува целите за развој на кариерата на следните основи: техничка компетентност, менаџерска компетентност, сигурност и стабилност, креативност, автономија и независност, основен идентитет, помагање на други, моќ и контрола.²⁷

²⁷ Schein,E.(1978),Career Dynamics:Matching individual and organization needs. Reading, Mass:Addison-Wesley p.51

2.9.2. Улогата на менаџерот во развојот на кариерата

Во редот на факторите на управување со кариерата неодминливо е влијанието и одговорноста на менаџерите за унапредување и развој на оние вработени чија работа ја организираат и ја раководат. Менаџерите се тие раководни органи во организацијата кои ги пренесуваат, ги објаснуваат и создаваат условите за остварување на организациската мисија, стратегија и цели кои одговараат за усогласување на развојните потенцијали. Во таа улога менаџерот му помага на вработениот да ги утврди своите способности, вештини, професионални вредности и интереси и областите на развојот на кариерата. За да успее во тоа, менаџерот треба да разговара со вработениот за развојот на неговата кариера, за неговите планови и амбиции, да го упатува во начините и можностите за стекнување и усовршување на стручните знаења и способности, да му помага во подготовката на плановите за професионалниот развој и слично.

Земено во целина, менаџерите во процесот на планирање и развој на индивидуалните кариери на вработените со кои раководат, се јавуваат во различни улоги, и тоа како тренери и советници²⁸. Менаџерот, помагајќи му на вработениот во планирањето и развојот на кариерата, треба да води сметка и за организациските потреби и интереси. Во тој контекст, тој ги пренесува и ја потенцира објективната мисија, стратегија и целите на организацијата и на тој начин го запознава вработениот со идните потреби и насоки на развој на организацијата.

Отсуството на вистинска комуникација и на отворена расправа за остварените резултати и за индивидуалниот развој може да биде причина за нереални очекувања, индивидуални фрустрации и чувство за блокирање на развојот. Луѓето, не знаејќи што другите од нив очекуваат, се однесуваат во согласност со сопствената претстава за тоа, што може да биде сосема погрешно. Едноставен начин за спречување на можните недоразбирања и незадоволства е утврдување и подобро запознавање на очекувањата. За таа цел најдобро е, менаџерот и вработениот поединец да го напишат тоа што

²⁸ Bahtijarevic-Siber.F.(1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing,Zagreb, str.859-893.

мислат дека од нив се очекува. Основно за расправа може да биде писмената изјава за различните аспекти на очекувањата, позната како "размена на очекувањата", која независно и самостојно ја пополнуваат и менаџерот и вработениот.

Улогата на советникот во планирањето, изборот и развојот на индивидуална кариера претставува една од поважните улоги на менаџерот. Менаџерите стануваат советници ако им помагаат на вработените да го анализираат функционирањето на организацијата и нејзината средина, заради идентификување на културните норми и вредности, резултатите и проблемите кои можат да влијаат на можностите и приликите за развојот на кариерата.

Брза програма се однесува на задржувањето на работниците кои остваруваат високи резултати како форма за напредување од место на место.

Менаџерска поддршка е важна не само за именување туки и поттикнување за развој на кариерата на моментално запослените.

Работилници за кариера обично се водат надвор од организацијата и се нудат како приватни програми кои им помагаат на поединците во процесот на сопствениот развој. Работилниците можат да траат 2-3 дена и подразбираат поединечни едноставни вежби за кои се потребни хартија и пенкало, групна дискусија и предавање.

Упатства за самостојно учење- многу прирачници и упатства за самостојно учење(self-help guides) преставуваат алтернативни работилници и им помагаат на вработените во кариерата.

Центри за кариера (carrer centres) во нив може да се добијат организациски и надворешни информации во врска со кариерата. Центрите можат да имаат богата литература за избори и критериуми во кариерата, информации за организациите, актуелни можности, упатства за самостојно учење.

Центри за проценка и развој (assessment centres) преку кои се проценуваат поединците и се дава повратна информација како и развојни планови за користење на сопствениот потенцијал до максимум.

2.9.3. Улогата на поединецот во развојот на кариерата

Улогата на поединецот во управувањето на кариерата и во нејзиниот развој е прилично голема и по многу нешта незаменлива. Поединецот треба да ја запознае организацијата со своите потреби и амбиции и да бара простор за нивно задоволување, уште повеќе и поради фактот што развојот на кариерата не подразбира трајна поврзаност само за една организација. Вработениот треба да ги знае основните правила и вештини во врска со развојот на кариерата и да управува со неа. Секој поединец кој сака успешно да управува со својата кариера, треба да се оспособи за вршење на соодветни активности кои во тоа ќе му помогнат. Такви активности се : анализата на личните потенцијали, анализата на преференциите и определување на целите на кариерата.

Анализата на личните потенцијали претставува прв чекор што поединецот треба да го направи при планирањето на сопствената кариера. Објективната слика за себе, за сопствените сили и слаби страни е неопходен услов за квалитетно планирање и управување со кариерата. Во создавањето на таа слика поединецот може да употреби повеќе инструменти: разговори со советниците за развој на кариерата, со специјалистите од одделот за човечки ресурси, резултатите од тестирањето на способностите кои се повеќе се применуваат во организацијата. Исто така во оваа анализа можат да се вклучат и мислењето на другите личности и органи на организацијата.

Анализата на преференциите во кариерата одговара на редица прашања за да се разбере " кој сум јас" што навистина сакам од работата и кариерата" што ми е особено важно, без што не би можел да бидам задоволен" и сл. За таа цел се употребува серија од прашањата на кои секој поединец треба да одговара доста внимателно.

При одредување на целите на кариерата важна улога играат два елемента: временска рамка и критериумите.

Временската рамка е важна за да се определи напредувањето при планирањето на кариерата, и тој период зависи од способностите на поединецот и политиката на организацијата.

Доколку кариерата ја разгледуваме како индивидуална потреба, тогаш одговорноста ја носи самиот поединец, кој треба да ги одреди целите на кариерата, усвои стратегија за поддржување и развивање на планови за остварување на целите. Во стварноста повеќето луѓе немаат такви планови, затоа според Waterman et al (1994)²⁹ во чланокот за работна сила со стабилна кариера, зборува за тоа дека поединецот треба да:

- биде запознаен со релативните пазарни трендови;
- свати дека знаењето и вештините се неопходни за работата која што ја работи;
- биде свесен за сопствените сили и слабости;
- има план за подобрување на своите резултати;
- брзо одговара на промените;
- го напушта работодавецот кога интересите престануваат.

Балл(1997)³⁰ дава четири компетенции за управување со кариерата. Првите три се планирање, залагање за личен развој и воспоставување на рамнотежа помеѓу работата и останатото. Четвртиот услов е усовршувањето, што опфаќа стекнување на знаења, барање на ментор, позитивно мислење за себе и привлекување на вниманието на другите.

3. Состојбата во фармацијата од аспект на менаџирање со човечки ресурси

Споредувајќи го подрачјето на менаџирање со човечки ресурси во развиените организации и менаџирањето со човечки ресурси во фармацијата ќе се забележат големи разлики. Не станува збор за тоа дека на ниво на повисока фармацевтска дејност не се води грижа за развој на човечките ресурси, посебно во делот професионален развој на кадрите, но проблемот е што во рамките на самиот фармацевтски сектор како да не се презема ништо посебно во однос на ова работна проблематика. Тоа значи дека во фармацијата во Република Македонија не постои сектор за развој на човечки ресурси, за кој можеби сеуште не се созрени условите за постоење на ваков

²⁹ Waterman, R.H., Waterman, J.A. and Collard, B.A.(1994),Toward a carrer-resilient workforce, Harvard bussines Review, July-August.

³⁰ Ball,B.(1997) Carrer Management competencies-the individual perspective, Carrer Development International, Vol.2,No.2.

сектор, а грижата за вработените е грижа на директорот, стручната служба или самите вработени.

Вработените во секторот фармација се обврзани, во текот на својот работен век перманентно стручно да се усовршуваат и професионалниот развој да им стане задолжителна обврска.

3.1. Развој на човечки ресурси во фармација

Под човечки ресурси во фармација се подразбираат фармацевтите, стручните соработници, администрацијата, менаџерскиот тим но, и студентите. Поточно, сите вработени постојат и работат заради пациентите. Под развој на вработените се мисли на адекватно професионално функционирање кое го стекнуваат преку искуството, правилното распоредување и напредување на работните места, постојано професионално усовршување преку посебна програма за развој, контрола на нивното работење и соодветно наградување. Сите вработени во фармација треба континуирано да се развиваат, да ги следат модерните текови од областа на своето стручно работење и областа на развој на своите општи компетенции во насока на општење со луѓето, во насока на заедничко тимско работење, во насока на личен придонес кон климата во колективот и размената на емоциите и оптимизмот со колегите, клиентите, пациентите итн. Можно е да го разбереме тој напредок како дел на искуството и професионалното зреење на вработените во фармација, се разбира дел кој произлегува од природата на самата индивидуа за учење и усовршување, но најповеќе тој развој треба да го бараме во грижата на институцијата за развој на сопствените човечки ресурси.

3.2. Програма за професионален развој на фармацевтскиот кадар

Подигањето на квалитетот на работата , особено квалитетот на фармацевтскиот сектор и вкупната ефективност на фармацевтската институција, императивно ги поставува новите насоки во кои треба да се

движи креирањето на образовната политика во нашата земја. Притоа барањата кои произлегуваат од местото и улогата на овие кадри на преден план ја истакнуваат нивната квалификуваност, односно познавање и аплицирање на современите сознанија од сферата на воспитно-образовната теорија и практика. Со оглед на фактот што формалното сертификувано образование тешко може да ја следи динамиката на новите потреби и промени како и со оглед на брзото застарување на сознанијата очигледна е потреба од нов систем на иницијална обука и систем за професионално усовршување на кадри. Во таа смисла, се очекува квалитетот и успешноста на нивната работа се помалку да претставува последица на нивната сертификатна квалификација, а се повеќе да биде продукт на нивната вистинска оспособеност, односно квалификуваност и подготвеност за перманентна образовна мобилност.

Досегашните искуства покажуваат дека професионалниот развој на фармацевтите има низа недостатоци:

- отсуство на отворена политика за професионален развој на фармацевтите;
- препуштеност на индивидуална иницијатива;
- формализирање на менторскиот систем со приправници;
- отсуство на стандарди и критериуми за професионален развој и напредување во кариерата;
- отсуство на иницијатива за професионално усовршување на фармацевтите;
- недефиниран систем на обука;

Таквите недостатоци сеуште траат и во моментот како да не постои идеја и енергија таквите недостатоци системски да се изменат. Квалитетот во работењето е многу суштински проблем кој не може да се реши само преку контрола, напротив контролата е последна фаза при истражувањето на квалитетот во работењето на фармацевтите. Овој податок уште еднаш ја поставува потребата од воведување на суштински концепт за унапредување и управување со човечките ресурси во фармацијата.

3.3. Доживотно учење и професионален развој на фармацевтите

Во секоја земја треба да се спроведат соодветни политики и мерки со цел промовирање на доживотното учење на фармацевтите. Доживотното учење и професионалниот развој на фармацевтите, како и континуираниот развој на фармацијата треба да гледаат во нивно единство и да се промовираат во природно поврзани и меѓузависни процеси. Доживотното учење треба да овозможи други модели и патишта за учење, како независно учење, фармацевтско искуство и вклученоста во проекти за подобрување на фармацијата треба да се ценат и формално да се признаваат и разните начини на стекнување на знаења, по можност, и да се сертифицираат. Доживотното учење и професионалниот развој на фармацевтите имаат смисла само ако се поврзани со унапредување на квалитетот на фармацевтот.

Најголемиот број експерти истакнуваат дека професионализацијата на фармацевтите е предуслов за успешно унапредување на квалитетот на фармацијата и дека тоа е од голем интерес за оние кои ја креираат политиката на фармацијата. Токму поради тоа е потребно воведување и развивање на концепт за професионален развој на фармацевтите.

Ваквата поставеност, од една страна, и светскиот тренд за стратешки приод кон развој на човечки ресурси поттикнува потреба за анализирање на состојбите во нашата фармација, анализа на потенцијалите и можностите за креирање на посебни стратегии кои ќе станат системско решение во секторот фармација. Односно, преку овој труд ќе се истражуваат сите параметри на проблематиката за човечки ресурси од аспект на менаџирање со целокупниот процес. Ќе се обиде да даде одговор на прашањето каква е улогата и колкава е одговорноста на менаџерот во процесот на создавање клима и стратегија за развој на човечките ресурси. Која е улогата на системот во поддршката на таквата потреба, од аспект на мотивирање на кадрите за личен професионален напредок или какви се законските прописи за индиферентноста на кадрите кои работат статус-кво без никакво унапредување на сопствената работа.

Можеби и најсуштествено прашање е што ако овој системски процес има формален карактер и повторно е тенденција за стекнување на сертификати, а не и на компетенции. Директорот/менаџерот е работодавец кој бара квалитет, па оттука тој најповеќе треба да е загрижен за развој на човечките ресурси преку создавање стратегии во институцијата за постигнување на поставената цел. Овој вид на менаџирање со човечки ресурси во самата институција, посебно ако се води со системска поддршка од повисоките инстанци, сигурно ќе ги даде и очекуваните резултати. Тоа значи преку развојот на кадрите ќе има шанса да ги развива фармацевтите како граѓани и стручњаци кои ќе одговорат на потребите на стопанството и предизвиците на модерните пазарни трендови.

II. Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражувањето

Менаџирањето со човечките ресурси е основно барање, кон чие поставување треба да се стреми секоја организација, вклучувајќи ја фармацевтската организација, односно фармацијата. Самиот развој на човечките ресурси зависи од поддршката и поттикнувањето од системот, од условите за реализација, од мотивацијата и ангажираноста на вработените, но најповеќе од менаџирањето во самата институција. Таа е сложена дисциплина која опфаќа повеќе веќе спомнати и опишани парцијални компоненти. Сите компоненти функционираат и независно но и тесно поврзано и претставуваат професионален континуитет.

Се разбира, современ проблем во фармацијата е дилемата дали воопшто постои развиен Концепт за менаџирање со човечки ресурси и како тој се спроведува во различни групи во фармација.

Оттука, предмет на ова истражување е застапеноста во спроведувањето на *Концептот на менаџирање со човечки ресурси во секторот фармација*, во Р. Македонија. Дефинирањето на предметот на истражување сам по себе укажува дека како основен услов за развиеноста и

начинот на функционирање на Концепцијата за менаџирање со човечки ресурси во фармација.

Трагајќи кон некои посебни дополнителни елементи или состојки преку кои може да се испитува менаџментот со човечките ресурси, со акцент на професионалниот развој на кадрите, нашиот интерес го насочивме пред се на личноста на вработениот, неговите потреби за искористување и развивање на личните капацитети за градење иднина и кариера во фармација. Понатаму, интересот на истражувањето се насочува кон фармацевтската организација од аспект на планирање и управување на професионалниот развој на вработените и спремноста за одвојување на финансии за развој на вработените. Финалниот фокус е ставен на мислењето на испитаниците за функционирање на систем во фармација разгледуван од аспект на квалитет на иницијално фармацевтска дејност, доквалификација, прифаќање и помош на нововработени фармацевти, но најповеќе за тоа кој ја креира политиката за развојот на кадриите во фармација и кој има најголема одговорност во нејзиното спроведување.

Тоа воедно претставува втор дел во истражувањето кое ќе овозможи да се добијат дополнителни податоци за менаџирањето со човечки ресурси, а таквите податоци претставуваат своевиден израз на состојбите во менаџирањето со човечките ресурси во фармација.

Сознанијата од ова истражување ќе се земат во обзир при креирањето на моделот за управување со човечки ресурси во фармација, што го предлагаме како концепт кој не го нарушува сегашното ниво на системски приод во Р. Македонија, но дава можност фармацевтите да дадат свој придонес и заземат еден поорганизиран приод и поголема грижа за развојот на кадрите.

Овој проблем е комплексен и се состои од повеќе елементи:

- докажување на присуството на систем на менаџирање со човечки ресурси во фармација во Република Македонија;

- Анализа на одредени прашања (состојби или аспекти) поврзани со професионалниот развој на вработените и функционирањето на концептот за менаџирање со човечки ресурси и тоа:
 - Анализа на личните планови на фармацевтите што се вработени, нивната мотивираност и иницијатива за сопствен и професионален развој на другите вработени;
 - утврдување на улогата на фармацевтската организираност/ориентираност (односно фармацевтската политика) кон развој на кадриите;
 - анализа на одделни системски решенија како што се креирањето и спроведувањето на политиката за развој на кадри, контрола на тој процес, како и прашања во врска со квалитетот на иницијалната фармација, доквалификација и прифаќањето на нововработените фармацевти;
- нудење на стратегии и разработени алатки кои би обезбедиле систематичен приод кон управувањето со човечките ресурси во фармацијата во Р. Македонија.

2. Значење на истражувањето

Човечките ресурси се основа или предуслов за квалитетно обавување на фармацевтската работа во фармацијата, што всушност е главна цел на фармацијата на секоја земја, па и најосновна цел на секоја фармацевтската институција. Токму поради тоа нашето истражување е насочено кон согледување на состојбите во врска со развиеноста на проблематиката за менаџирање со човечки ресурси во фармација. Во врска со тоа, а врз основа на добиените резултати од истражувањето целта ни е да го проучиме проблемот од повеќе аспекти, и тргнувајќи од добиените сознанија да понудиме решенија со чија што имплементација ќе може да се подобри целокупната процедура за добивање на квалитетни кадри, кои ќе одговорат на предизвиците на модернизацијата во фармација и општеството воопшто.

Според тоа ова истражување има теоретско, но и практично-апликативно значење. Теоретското значење на истражувањето се согледува во фактот што тоа преставува прв обид за систематско проучување на овој проблем, кога е во прашање фармацијата во нашата Република, на кој начин се добиваат нови сознанија специфични за наши услови.

Практичното значење на истражувањето се состои во тоа што добиените резултати и сознанија во нашата земја можат да послужат како појдовна основа за повеќе значајни решенија за развивање на модел / концепт кој би можел да се имплементира во институциите за фармација и ќе преставува прв систематизиран обид за управување со кадрите во фармација, тргнувајќи можеби од квалитетот на базичното образование, програмите за усовршување, воведувањето во работата и формирањето на став за доживотен учење и напредување во кариерата. Во таа смисла ќе може:

- покрај базичното додипломско образование да се размислува за центри за усовршување на кадри;
- менторството на фармацевтите почетници да ја надмине формалноста и да се позиционира на професионалност и одговорност за нововработените;
- подобро да се согледа какви промени треба да се извршат во програмите за развој на кадрите, со што на вработените би им се овозможило континуирано да се стекнуваат со широки и богати знаења кои би им биле потребни за успешно остварување на фармацевтската работа;
- да се утврди во која насока би се движело кариерното напредување на вработените;
- да се формира програм за електронски персонални досиеа со детални податоци кои ќе бидат во функција на напредувањето во кариерата на вработените во фармацевтските институции.

3. Дефинирање на основни поими на предметот на истражување

Во предметот на ова истражување се опфатени повеќе поими кои се однесуваат на проблематиката за управување со човечки ресурси во фармацијата:

Човечки ресурси се вкупните духовни и физички потенцијали на вработените. Тоа е богатство на една организација со човечки фактор, вклучувајќи ги нивните знаења, компетенции, вештини и општо- човечки компетенции.

Човечки ресурси во фармацијата се сите вработени кои придонесуваат во фармацевтската работа. Во човечки ресурси се вбројуваат фармацевтите, но овде нивниот потенцијал ќе се разгледува како последица на развиените потенцијали на фармацевтите и другите вработени во фармацијата кои имаат директен и индиректен контакт со пациентите.

Менаџирање е управување, раководење со целокупниот персонал во насока на создавање услови за нивни развој.

Менаџирање (управување) со човечки ресурси се однесува на практики и политики кои се потребни за да се извршат менаџерските активности во врска со персоналните прашања, а посебно со обезбедување на прифатливо и праведно организациско однесување и опкружување.³¹

Менаџер е некој што ги врши работите преку други луѓе. Тој донесува одлуки, врши промени и ги раководи активностите на другите за да се постигнат целите.

³¹ Dassler, G. (2007), Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, data status, Beograd st. 2

Организација е свесно координирана социјална единица што се состои од двајца или повеќе работници и која функционира на релативно континуирана основа за да оствари заедничка цел или повеќе цели.

Управувањето со човечки ресурси се состои од повеќе подрачја кое ги опфаќа следните основни поими³²:

Анализа на работа претставува процес на систематско собирање информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата.

Планирање на човечки ресурси претставува процес на предвидување на идните потреби за човечките ресурси, кој 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.

Регрутирање на човечки ресурси претставува процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

Селекција на човечки ресурси претставува процес во кој организацијата, со примена на определени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

Обука на човечки ресурси претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси

³² Дефинирањето на поимите за управување со човечки ресурси е според Проф.Д-р. Димитар Бојациоски во Менаџмент на човечки ресурси(ст. 21)

со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

Развој на човечки ресурси претставува процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на другите работни места или на работните места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

Оценување на перформансите на човечките ресурси претставува сложен процес на собирање и анализирање на информациите за работата на секој поединец, со кои треба да се оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определени временски период.

Мотивација на човечки ресурси претставува процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни облици на директни и индиректни облици на наградување.

Управување со кариера претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива потенцијали на вработените, заради обезбедувањето на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.

Стратегиски менаџмент со човечки ресурси претставува интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали, со цел постигнување на конкурентската предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која на долг рок ќе обезбеди остварување на стратегиските цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.

Волонтерство престапува доброволно давање на лични услуги, знаења и вештини/ или вршење на други активности во корист на други лица, органи, организации и други институции, без надоместок.³³

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

Практиканство е обавување на работа после завршено образование, заради искуство. Практикантот добива надоместок за својата работа.

Практикант е лице кое обавува работа после завршено образование, заради интерес на двете страни (личната и на организацијата) со кој го организира овој процес за обавување на практиканска работа и овозможување на практикантот да работи до периодот неопходен за полагање на стручен испит (односно стекнување на лиценца за работа).

Менторирање (од менторство) претставува процес или стратегија на поддршка при кој поискусниот дава помош, насочува, советува во обучувањето или развојот на понеискусниот.

Квалитетен фармацевт е фармацевт-професионалец кој ја сака сопствената работа и кој постигнува резултати. Во овој труд под квалитетен фармацевт се подразбира фармацевтот кој со задоволство ја креира работата со пациентите, фармацевтот кој реализира целенасочена работа, односно фармацевтот кој ги исполни поставените цели.

Професионален развој на фармацевтот претставува континуирана работа и развивање на вештините во фармацевтската работа. Сигурно дека само фармацевтот кој континуирано напредува во професијата може да реализира квалитетна работа и да постигне повисоки резултати со пациентите. Професионалниот развој е планиран процес преку посебна програма на обуки, проекти и меѓународна соработка која им дава можност на

³³ Закон за волонтерство, Сл.весник на Р.М.бр.85 ст.2, од 9 јули 2007

фармацевтите да поминуваат низ организиран процес на поучување во насока на подобра фармацевтска практика и кариерен развој.

Линиски менаџмент преставува управување во одделни сектори.

4. Цели и задачи на истражувањето

Цел на ова истражување е да се добијат сознанија за присутноста и начинот на функционирање на *систем за менаџирање со човечки ресурси* во фармација од Р. Македонија, како и да се согледаат некои дополнителни аспекти /состојби кои се однесуваат на неговата ефикасност, како и да се разработи концепт (проекција) за успешно функционирање на овој систем.

Посебни задачи

Целта на истражувањето е конкретизирана, операционализирана низ следните посебни задачи:

1. Да се утврди степенот на застапеност на анализата на работното место и работните способности во фармацијата во Р. Македонија.
2. Да се утврди степенот на практикување на планирањето на човечките ресурси во фармацијата од Р. Македонија.
3. Да се утврди степенот на застапеност на регрутацијата на нови кадри во фармацијата од Р. Македонија.
4. Да се утврди степенот на присуство на селекцијата на кадрите во фармацијата од Р. Македонија.
5. Да се утврди степенот на практикување на обуки за вработените во фармацијата од Р. Македонија.
6. Да се утврди степенот на практикување на програма за професионален развој на вработените во фармацијата од Р. Македонија.

7. Да се утврди степенот на застапеност на оценување на перформансите на вработените во фармацијата од Р. Македонија.

8. Да се утврди во колкав степен се врши мотивирање на вработените во фармацијата од Р. Македонија

9. Да се утврди во кој степен се спроведува управувањето со кариерата на вработените во фармацијата од Р. Македонија.

10. Да се согледаат мислењата и ставовите на испитаниците во фармацијата од Р. Македонија во врска со:

-личната одговорност и потреба на вработените за професионален развој (планирање, мотивираност, иницијатива за личен развој и учество во развој на други вработени)

-државен систем и улогата на институциите во спроведувањето на политиката за професионален развој на кадрите во фармацијата.

5. Општи хипотези

Концепцијата на менаџирање со човечки ресурси постои(е присутен) но на различен начин се практикува во фармацијата во Р. Македонија.

Во фармацијата во Р. Македонија постојат разлики во однос на повеќе аспекти поврзани со професионалниот развој на кадрите и функционирањето на концептот на менаџирањето со човечките ресурси.

Посебните хипотези од групата А се однесуваат на првата општа хипотеза (за присуството во практикувањето на посебните компоненти на концепцијата за менаџирање со човечки ресурси), а посебните хипотези од групата В се однесуваат на втората општа хипотеза (за разликите во однос на дополнителните аспекти на системот на менаџирање со човечки ресурси).

Посебни хипотези:

- A1. *Анализа на работни места и работни способности* е доволно застапена компонента во праксата на фармацевтите во Р. Македонија .
- A2. *Планирањето на кадриите* е доволно присутна компонента во фармацијата во Р. Македонија.
- A3. *Регрутацијата на човечки ресурси* е доволно присутна во фармацијата од Р.Македонија.
- A4. *Селекцијата на кадриите* е доволно застапена компонента во фармацијата во Р. Македонија .
- A5.*Обуките за вработениите* доволно се спроведуваат во фармацијата во Р. Македонија .
- A6. *Програмира за професионален развој на кадриите* е доволно спроведувана во фармацијата во Р. Македонија.
- A7. *Оценувањето на перформансите* се практикува доволно во фармацијата во Р. Македонија.
- A8. *Мотивирањето на вработените* доволно се практикува во фармацијата во Р. Македонија.
- A9.*Управувањето со кариерата* е доволно присутно во фармацијата во Р. Македонија.

6. Варијабли:

Зависни варијабли во ова истражување се ставовите и мислењата на испитаниците вработени (директори, стручни соработници и фармацевти) во фармацијата во врска со начинот на менаџирње со човечки ресурси фармацијата и тоа во поглед на следните суштествени аспекти:

- анализа на работа, односно анализа на потребите од одредени работни места;
- планирањето на човечките ресурси;
- регрутацијата на кадрите;
- селекцијата на кадрите;
- обуката на новите кадри;
- професионалниот развој на постоечките кадри;

- оценувањето на работата на вработените;
- мотивирањето на вработените;
- кариерниот развој на вработените;
- дополнителни аспекти на функционирањето на системот на менаџирање со човечки ресурси;

Статус на независни варијабли во ова истражување имаат:

- местото каде се наоѓа фармацевтските компании:
со испитаници: во Р.Македонија ;
- статус на фармацијата:
со испитаници: во Р.Македонија;

7. Методи и техники на истражувањето

Во истражувањето преовладуваше дескриптивен метод со сите свои модалитети (што значи се вршеше анализа, компарација и генерализација). Но, соодветно место и внимание има и продлабоченото квалитативно проучување на постојната состојба во врска со развојот на човековите ресурси.

Беше применета истражувачка техника: анкетирање

Во целина прашалникот опфаќа неколку групи прашања кои се однесуваат на различни аспекти на истражувањето.

На почетокот застапена е група на прашања поврзани со идентификациони податоци на фармацијата и испитаникот чии одговори се релевантни за истражувачката процедура. Овие прашања главно се со дополнување, отворени и затворени прашања односно со заокружување на понудени одговори.

Исто така како воведна група на прашања се и прашањата што се однесуваат на потребите и ангажираноста на вработените за професионален развој како и фармацевтската организираност и ориентираност кон проблематиката менаџирање со човечки ресурси. Имено тоа се прашања за поседувањето на план за развој и самообразование, мотивираноста на вработените за сопствениот развој но и учеството во професионалниот

развој на другите вработени, планирањето на финансии за професионален развој, постепено на служба или лице кое се занимава со професионалниот развој на вработените и сл.

Во однос на главниот истражувачки проблем, состојбите се разгледуваат преку девет најважни подрачја, посебни компоненти на самата проблематика за менаџирање со човечки ресурси, а тоа се варијаблите:

- анализа на работа, односно анализа на потребите од одредени работни места;
- планирањето на човечки ресурси;
- регрутацијата на кадри;
- селекцијата на кадри;
- обуката на нови кадри;
- професионалниот развој на постоечките кадри;
- оценувањето на работата на вработените (перформанси);
- мотивирањето на вработените;
- кариерниот развој на вработените;

Дополнителни варијабли како поткрепа на основите девет варијабли се:

- одделни аспекти или состојби поврзани со развој на кадрите и функционирањето на системот на менаџирање со човечки ресурси; како и
- предлози и сугестии за подобрување на квалитетот на управувањето со човечките ресурси.

За секоја од основните варијабли (компоненти на концептот) користена е посебна ординална скала на проценка со различен број на ставки (индикатори) на варијаблата, чија застапеност во практиката се оценува со определување на испитаникот за еден од четирите степени на присутност на одделните индикатори: никогаш, ретко, често и секогаш изразени во поени од 1- 4. Испитаникот има обврска да го изрази своето мислење за секоја ставка/индикатор во скалата. После секоја скала на проценка за соодветната варијабла дадено е и отворено прашање со кое од испитаникот се бара да даде дополнително објаснување (коментар на одговорот).

Потоа следат прашања од отворен тип кои се главно ориентирани кон причините и можностите за развој на истражуваната проблематика (на

системско ниво) како и личните видувања за факторите кои би ја унапредиле проблематиката за управување со човечки ресурси, односно кои би влијаеле за развивањето на концепт или модел на менаџирање со човечки ресурси во фармацијата.

Прашалникот завршува со четири прашања со понудени одговори во врска со контрола на квалитетот во фармацијата, улогата и одговорностите во креирањето и спроведувањето на политиката за развивање на квалитетни кадри, односно постоењето систем за унапредување на квалитетот во фармацијата преку управување со човечките ресурси во фармацијата.

Значи, прашалникот содржи прашања од затворен и отворен тип и прашања со скала на проценка. Сите главно се однесуваат на тоа како испитаниците гледаат на политиката за развој на човечки ресурси, дали го чувствуваат нејзиното присуство во фармацијата, дали лично се мотивирани за личен професионален развој, дали учествувале на обуки за професионален развој, дали компанијата обезбедува услови за професионален развој, дали некој го следи професионалниот развој на вработените, дали е транспарентен и афирмативен приодот кон развојот на човечките ресурси, дали унапредувањето во кариерата е поврзана со потенцијалот на човечките ресурси и дали имаат предлози и сугестии за интерни стратегии за развојот на човечките ресурси.

8. Примерок на истражувањето

Примерокот на испитаниците за ова истражување го сочинуваа фармацевтските кадри (директори, стручни соработници)³⁴ од 15 аптеки во Република Македонија.

Примерок на испитаници во фармацијата од Р. Македонија

³⁴ Во истражувањето се вклучени директори, стручни соработници и фармацевти.

Согласно целите на истражувањето, фокусот на интересот беше кон поразвиените компани во кои има поголеми шанси за застапеност на проблематиката на менаџирање со човечките ресурси.

Поагајќи од целите на истражувањето, се ценеше дека сите значајни аспекти (компоненти) на концептот на менаџирање со човековите ресурси во фармација во Р. Македонија, најдобро може да се согледаат во рамките на компаниите од Скопје. Кон овој објаснување може да се додадат и следниве податоци: фармацевтите се вклучувани во голем број проекти и обуки кои го поттикнуваат и овозможуваат професионалниот развој на кадрите; имаат развиена меѓународна соработка од која можат да црпат искуства и најголемиот дел од нив се ориентирани и кон самоприходување, а што, исто така, може да има свое влијание и врз менаџирањето со човековите ресурси. Веледрогерите, бројот и структурата на испитаниците од тие веледрогери, според работните места, прикажани се во табелите 1. 2 и 3

Табела 1. Структура на примерокот од веледрогерите од Р. Македонија

	Веледрогери	Испитаници по работни места			Вкупно
		Директори	Стручни соработн.	Фармацевти	
1	ЕУРОФАРМ	1	2	5	8
2	ЗЕГИН	1	2	5	8
3	ФАРМАС	1	2	5	8
4	ЕУРОЛЕК	1	2	5	8
5	МАКЕДОНИЈАЛЕК	1	2	5	8
6	ФЕНИКС	1	2	5	8
7	МЕДИКОН	1	2	5	8
8	АЛКАЛОИД	1	2	5	8
9	ФАРМА ПРИМА	1	2	5	8
10	ФАРМА ТРЕЈД	1	2	5	8
	Вкупно	10	20	50	80

Табела 2. Структура на примерокот од ПЗУ Аптеки од Р. Македонија

	ПЗУ АПТЕКИ	Испитаници според работни места			Вкупно
		Директори	Стручни соработни	Фармацевти	
1	ОЕ ЕУРОФАРМ	1	2	5	8
2	ОЕ ЗЕГИН	1	2	5	8
3	ОЕ ОРХИС ФАРМАЦИЈА	1	2	5	8
4	ОЕ НАРИС	1	2	5	8

5	ОЕ ДЕМЕТРА	1	2	5	8
6	ОЕ ХЕРБА	1	2	5	8
7	ОЕ ГОЛД МУН	1	2	5	8
8	ОЕ САРА ФАРМ	1	2	5	8
9	УНИВЕРЗАЛ Р	1	2	5	8
10	ОЕ БИОЛЕК	1	2	5	8
11	ОЕ БЛЕ МЕДИКА	1	2	3	6
	Вкупно	11	22	53	86

Од табелите 1 и 2 може да се види дека истражувањето е спроведено во 10 аптеки и 10 веледрогери во Р.М.,

Табела 3. Вкупен број на испитаници од аптеки и веледрогери од Р.Македонија

	Аптеки и веледрогери од Р.Македонија	Испитаници						Вкупно	
		Директори		Стр.соработници		Фармацевти		бр	%
		бр	%	бр	%	бр	%		
1	Веледрогери	10	12,5	20	25	50	62,5	80	100
2	Аптеки	11	12,79	22	25,58	53	61,62	86	100
	Вкупно	21	12,65	42	25,3	103	62,05	166	100

Од табела 3. може да се види дека примерокот на испитаници од аптеки во Р. Македонија го сочинуваат 103 фармацевти по случаен избор (по 1-3 фармацевти од секоја аптека), 42 стручни соработници (по два од секое аптека) и 21 директор, или вкупно 166 испитаници.

9. Организирање на истражувањето (постапка)

Откако беше подготвен инструментентот извршено е пилотирање во неколку ПЗУ аптеки на Еурофарм со неколку фармацевти, за да се провери јасноста на прашањата и слободата на изразувањето на анкетираниите.

За успешна реализација на истражувањето најпрво беше воспоставен контакт со директорот и беше договорен состанок на кој беа запознаени со целите на трудот. Потоа беше направен распоред на аптеките за спроведување на анкетирањето во секое од нив. Се одреди времето и фармацевтите кои се согласија да бидат анкетирани, беа информирани за времето на средбата.

Собирањето на податоците во сите скопски аптеки се одвиваше во текот на 2-3 месеци (март, април и мај, 2012).

Прашалниците им беа давани лично од авторот на трудот со помош на стручните соработници во аптеките, при што беше потребен по еден цел час за анкетирање во една аптека.

10. Обработка на резултатите

Тргувајќи од видот на податоците што се прибрани во ова истражување, обработката е направена со примена на постапки за квалитативна и квантитативна анализа.

За обработка и анализа на податоците се применети повеќе видови на статистички постапки:

1. Постапки на дескриптивна статистика: табелирање, графичко прикажување и пресметување на фреквенции, проценти, мери на централни вредности.
2. Аритметички средини (AS) за степенот на застапеност на индикаторите на варијаблите.
3. Тотална аритметичка средина се однеува просечно постигнување на варијаблите (AS1 тотал). Така добиените тотални аритметички средини се споредувани со просечната оценка за присутноста на одделните индикатори на варијаблата. Како критериум за вистинската присутност на индикаторите од секоја варијабла земена е висината на просечната оценка на скалата (од 1-4) која изнесува 2,50. Тоа значи сите што имаат вредност над критичната вредност 2,50, задоволуваат присуство(се практикуваат).

Ова статистичка операција овозможува тестирање на хипотезите од група А.

Како основни постапки за квалитативна анализа на податоците се употребени компарацијата и диференцијацијата.

– Обработката на податоците, односно табеларните и графичките прикази на резултатите и статистичката обработка се компјутерски изработени.

Податоците добиени од истражувањето се обработуваа на следниот начин:

1. Обработка на прашањата за испитаниците од аптеки во Р. Македонија.

Во однос на анкетата со фармацевтите, директорите и стручните соработници извршена е квантитативна и квалитативна анализа, а резултатите од квантитативната анализа се прикажани бројчано во табели, процентуално, статистички обработени и графички прикажани.

2. Споредбени анализи на одговорите на испитаниците од аптеките во Република Македонија(вкупно) во однос на носечките проблеми односно посебните компоненти на управувањето со човечките ресурси.

3. Прикажување на резултати, бројчано, процентуално и графички

Сите резултати се средени во збирни табели, прикажани бројчано, процентуално и графички.

4. Квалитативна анализа на добиените податоци

III. Анализа на резултатите од истражувањето

1. Застапеност на одделните аспекти на концептот на менаџирање со човечки ресурси и разлики во ставовите на испитаниците за практикување на истите во аптеките во Р. Македонија

Анализата на концептот за менаџирање со човечки ресурси во аптеките се базира на деталните прегледи на сите посебни варијабли, односно компоненти вклучувајќи ги нивните составни индикатори кои овозможуваат увид во нивната застапеност во аптекарските практики во сите аптеки. Покрај утврдувањето на степенот на присутност на варијаблите, за утврдување на начинот на спроведување на секоја варијабла тестирани се разликите во ставовите на испитаниците од:

- аптеките во Р. Македонија;

Утврдување на степенот на застапеност на компонентите се врши врз основа на пресметаната аритметичка средина (AS тотал). Присуството на компонентите и значајноста на разликите во нивното спроведување ќе се докажува преку анализа на податоците добиени на скалите на проценка по однос на сите девет варијабли. Но, сите истражувани варијабли ќе бидат поткрепени и со дескриптивна анализа базирана на отворените прашања кои следат после секоја скала на проценка во контекст на испитуваната варијабла. Во продолжение следи приказ на резултатите за секоја од компонентите, односно варијаблите одделно.

1.1. Анализа на работата и работните способности

Во табела 12 дадени се просечните постигнувања на варијаблата во аптеките во Р. Македонија, како и просечните постигнувања за секој од 16-те индикатори посебно.

Табела 12. Мислења на испитаниците од Р. Македонија, од аптеки за застапеноста на индикаторите на варијаблата анализа на работно место и работни способности

Индикатори/ показатели на варијаблата	Испитаници од аптеки во Р.М.				
	поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. во аптеката периодично се врши анализа на работните места	0	2	5	5	2,57
2. во аптеката се практикува спецификација на знаења, способности и вештини на вработените	1	3	4	4	2,4
3. во аптеката има стандарди за квалитет на вработените	2	2	4	4	2,25
4. во аптеката се водат персонални досие на вработени/ инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	1	2	3	5	2,26
5. најмалку еднаш годишно се врши анкетирање на вработените или самовреднување	4	2	4	5	2,07
6. за квалитетот на работата се прашуваат/ анкетираат пациентите	4	0	4	3	2,15
7. за квалитетот на работата во аптеката се прашуваат и вработените	3	3	3	2	2,44

8. резултатите од истражувањата за работата воаптеката се изнесуваат јавн	3	3	3	2	2,64
9. во аптеката постои практика на распоредување на кадри на соодветни работни места	0	1	4	6	3,51
10. сите вработени се запознаени со нивните задачи	0	1	3	8	3,49
11. сите вработени се запознаени со своите права	1	1	1	8	3,56
12. вработените се рамномерно оптоварени со задачи	2	2	2	5	3,04
13. на клучните позиции работат најспособните кадри	3	2	1	5	2,85
14. анализа на работата се врши со метод на набљудување	1	0	4	6	3,27
15. анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	1	4	4	2	2,40
16. во аптеките се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	0	2	5	3	2,30
	AS1 total				2,70

Како што се гледа, просекот на испитуваната варијабла за аптеките изнесува **AS1 total = 2,70**, Тоа упатува на задоволителна застапеност на оваа варијабла (ако се земе во обзир дека просечната вредност на скалата за поени од 1 до 4, е 2,50). Што се однесува до одделните индикатори на варијаблата *анализа на работното место и работните способности* може да се забележи следново: аритметичките средини во однос на скоро сите индикатори во аптеки а тоа значи поповолна состојба во реализација на варијаблата. Поконкретно, во *аптеките во Р. Македонија највисоко* изразени активности за анализа на работно место и работни способности се: запознаеност на вработените со своите права и своите задачи и спроведување на практика за распоредување на кадрите на соодветни работни места, а тоа се констатира затоа што овие индикатори имаат највисоки аритметички средини (од 3,51 до 3,56). Во ова група на аптеки *најмалку* се практикува анкетирање на вработените за вреднување и самовреднување и отсуствуваат стандарди за квалитет на работата на вработените, не се водат персонални досиеа за знаењата и вештините на вработените и слабо се врши анализа на условите за развој на човечките ресурси. Овие индикатори постигнуваат AS од 2,15 до 2,30.

Покрај оценките на индикаторите, испитаниците имаа можност да дадат и појаснување на своите ставови на отвореното прашање за анализа на работното место и работните способности.

Во менаџментот во било која смисла а особено во управувањето со човечките ресурси не може да се тргне без добро планирање. Во овој дел ќе бидат прикажани податоците кои се однесуваат на втората варијабла/компонента на концептот за менаџирање со човечките ресурси во аптеките - планирање на човечките ресурси и тоа по истиот принцип како предходната варијабла.

Најпрво ја разгледуваме состојбата во аптеките во Р.Македонија преку податоците на табела 17.

Табела17. Мислења на испитаниците од Р. Македонија, од аптеките за зашпаденоста на индикаторите на варијаблата Планирање на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од аптеките во Р.М				
	Поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. во аптеките се предвидуваат потребите од човечки ресурси	/	2	3	5	3,30
2. директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	/	1	2	6	3,37
3. планирањето на кадри произлегува од стратегијата за развој на аптеките.	/	1	3	6	3,02
4. во аптеките се анализираат потребите од работни тимови	/	1	6	3	3,07
5. воаптеките соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработените.	/	2	1	7	3,19
6. во аптеките плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	/	3	4	3	2,67
7. аптеките собираат информации за кадри од надворешната средина но и за расположивиот сопствен работен потенцијал.	/	2	4	4	3,02
8. аптеките користи методи за планирање на кадри	/	2	6	2	2,97
9. аптеките формира креативни тимови кои се потенцијалот за унапредување	1	1	5	3	2,62
AS1 тотал					3,02

Резултатите за просечната вредност на испитуваната варијабла **AS1total=3,02** за аптеките во Р. Македонија покажуваат значајна присутност.

На кој начин се реализира *Планирањето на човечките ресурси* во аптеките се гледа преку застапеноста на деветте индикатори на варијаблата. Тоа значи дека не постои разлика помеѓу ставовите на испитаниците од аптеките од Р. Македонија во однос на начинот на кој се врши планирањето на човечките ресурси.

Најмали разлики аптеките покажуваат при предвидувањето на потребите од кадри а при тоа планирање директорот вклучува и други вработени. Активноста за формирање на аптекарски креативни тимови на кадри кои се потенцијалот за унапредување, најмалку се практикува во аптеките, што значи дека во овие аптеки скоро воопшто не се практикува формирање на креативни тимови.

Дополнителните објаснувања и предлози во врска со планирањето на човечките ресурси од страна на испитаниците од аптеките од Р. Македонија укажуваат дека сегашната состојба во аптеките зависи од институции надвор од аптеките или од бројот на вработените и квотата на аптеките, стручната служба најдобро знае какви кадри се потребни во аптеките и треба да биде вклучена во планирањето на кадрите во аптеките. Дел од испитаниците од аптеките се изјасниле дека не постојат активности за планирање на човечки ресурси или постојат но на незадоволително ниво, мал дел од испитаниците од навеле дека планирањето е јака страна во нивните аптеки, затоа што постои добра распределба на работни задачи и добар менаџерски тим, што придонесува во развојот на кариерата на вработените. Од сите испитаници искажана е потребата од квалитетно планирање на човечките ресурси, при што би се создавале квалитетни тимови со соодветно ангажирање на кадарот и би постоеле менаџерски тимови за управување со човечки ресурси. Потребни се дефинирани методи и техники за утврдување на потребите од вистински кадри.

2. Регрутација на човечки ресурси

Регрутацијата на човечките ресурси е третата компонента истражувана во аптеките во Р. Македонија и во аптеките во група европски

држави. Податоците во врска со *Регрутација на човечки ресурси* се разгледуваат исто така од аспект на присутност на варијаблата и од аспект на тоа дали постои разлика на ставовите на испитаниците од сите аптеки на испитувани аптеки. За таа цел ќе ни послужат следните пет табели.

Најпрво ќе ја разгледаме состојбата во Р. Македонија за што ќе ги користиме податоците од табела 22.

Табела 22. Мислења на испитаниците од Р. Македонија за застапеноста на индикаторите на варијаблата Регрутација на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од аптеките во Р.М				
	Посни				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара првенствено од внатре	0	1	7	3	2,81
2. слободните места се објавуваат	0	0	5	6	3,5
3. за регрутирање на кадри се користат услугите на Агенцијата за вработување	0	6	2	2	2,86
4. за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	0	3	3	5	3,02
5. волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	0	4	4	3	2,01
6. кадрите се регрутираа преку институциите за високо образование	1	3	4	3	2,12
7. при вработување на кадри се спроведува прво интервју	0	0	4	7	2,84
	AS1 тотал				2,73

Според изнесените податоци, тоталните аритметички средини за испитуваната варијабла $AS1_{\text{тотал}}=2,73$ укажуваат на задоволително ниво на постоење на варијаблата *Регрутирање на човечкиите ресурси*.

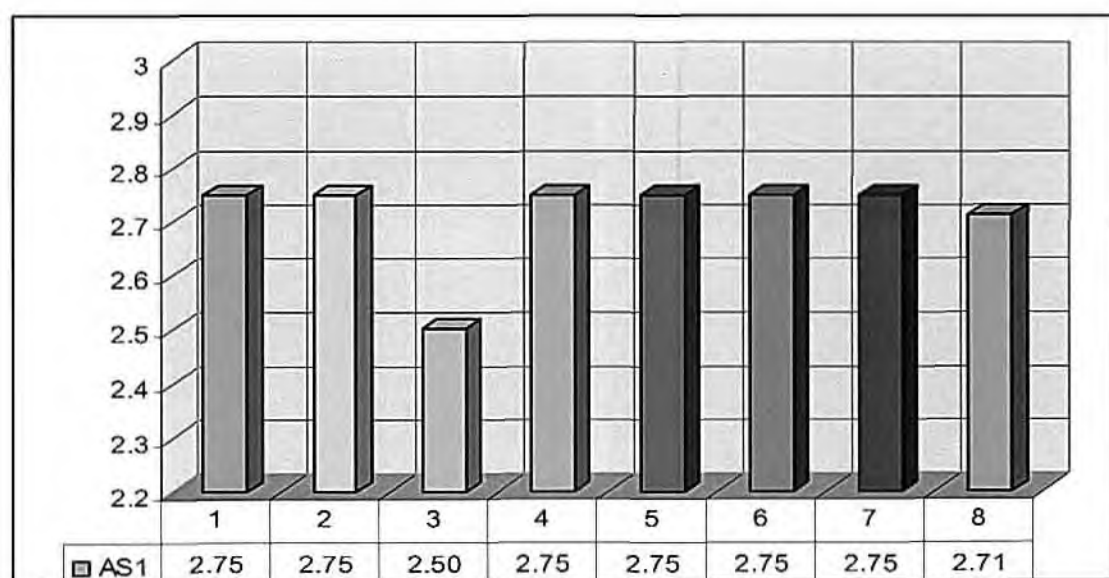
Ова табела ни нуди податоци за начинот на кој се врши *Регрутацијата на човечкиите ресурси* во фармација во Р. Македонија.

Самите испитаници со своите коментари и предлози во однос на ова прашање даваат можност за квантитативната анализа од која може да се види:

-искажана е потребата од организирано и ситематско пополнување на слободните места со соодветен и квалитетен стручен кадар, при што би постоеле јасни критериуми, а самата регрутација би се вршела по пат на: интервју, согледување на способностите, тестирање, препораки, успехот во образованието и користење на податоците од биографија, односно добивање комплетна слика за кандидатот. Во таа насока се предлагаат и волонтирање и користењето услуги од агенции за вработување. Исто така предлагаат почесто да се користат внатрешните кадри кои се веќе адаптирани кон новите услови и се избегнуваат процедурите околу вработувањето, но не смее да се занемари просекот на факултетот и регрутирањето преку факултетот.

Сумарни резултати во однос на варијаблата Регрутација на човечки ресурси:

За да се добие појасна слика за застапеноста на варијаблата, податоците се преставени на график 3.



Табела 22. Мислења на испитаниците од Р. Македонија за застапеноста на индикаторите на варијаблата Регрутација на човечки ресурси

- Изнесените податоци во предходните табели кои се во контекст на анализа на разликите во мислењата на испитаниците за начинот на спроведување на варијаблата регрутирање со човечките ресурси, покажуваат дека при споредбите помеѓу испитаниците, нема разлики во начинот на спроведување на варијаблата. *Општина хипотезата која се однесува на разликите на ставовите на испитаниците за реализацијата на регрутацијата со човечки ресурси БЗ делумно се прифаќа.*

- Најизразити активности се: слободните места се објавуваат, кандидатите се бараат првенствено внатре, при вработување се користат услуги на Агенции и се спроведува прво интервју со потенцијалниот вработен;

- Најмалку застапени активности се: уважување на препораки за кандидатот, регрутирање преку високото образование и волонтерството како регрутна практика;

2.1. Селекција на човечки ресурси

За жал во фармацијата речиси е невозможно селектирањето на кадрите, односно нема дефинирани механизми како да ги задржи само квалитетните кадри. Во врска со селекцијата на кадрите кои се вработуваат, сакавме да дознаеме дали е присутна и дали постојат разлики во однос на ова варијабла и во кои елементи или активности се состојат тие разлики.

Табела 27. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Селекција на човечки ресурси

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од аптеките во Р.М				
	Поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. во аптеките се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	0	2	6	2	2,79

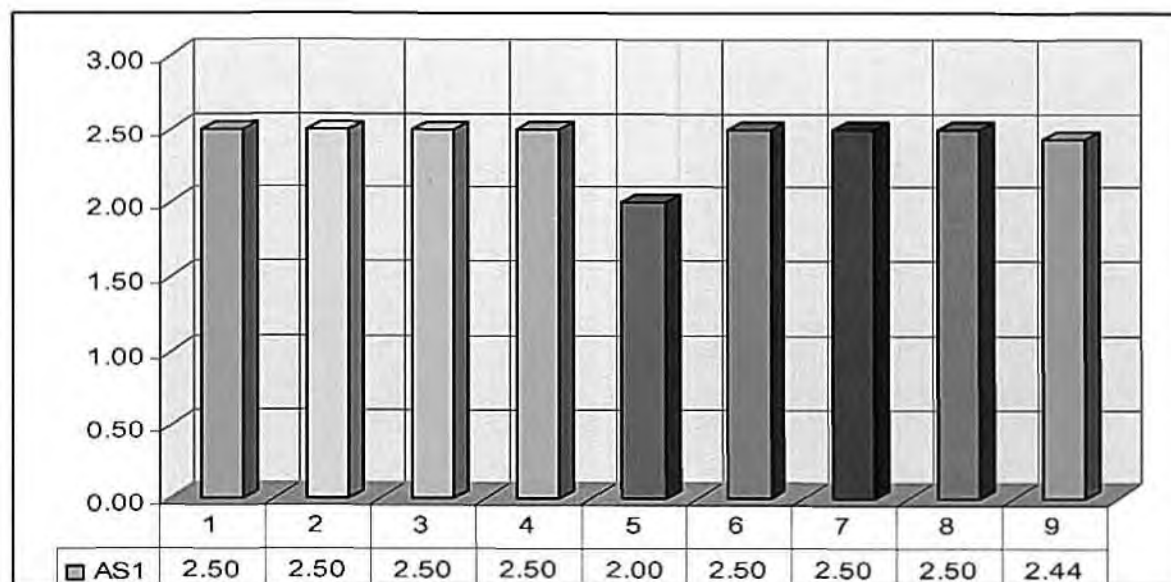
2. за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	1	1	3	5	3,47
3. постои тим за селекција на кадри	0	1	5	4	2,65
4. за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	0	5	3	2	2,42
5. за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	1	2	1	4	2,72
6. во аптеките се практикува пробна работа	0	3	4	3	1,87
7. волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	1	4	2	3	1,67
8. за селекција на кадри задолжителни се медицински прегледи	2	4	1	3	1,66
AS1 тотал					2,4

Варијаблата е истражувана на база на застапеноста на осум индикатори, односно активности кои се однесуваат на *Селекцијата на кадриите*. Вредноста изнесува **AS1 тотал=2,40**, а таквите износи се помали од основниот критериум (2,50) и укажуваат на незастапеност на селекцијата на кадрите во фармацијата.

При поединечното разгледување и анализирање на активностите кои се составен дел на селекцијата на кадрите, може да се констатира дека индикаторите со броевите 1, 2, 3 и 5 се изразени во најголема мера. Тоа значи дека најдоминантни активности во делот селекција на кадрите се: почитувањето на критериумите за селекција, анализа на приложената документација, ангажирање на тим за селекција на кадрите и почитување на предходната успешност во работењето на кандидатот. Најретко применуван е индикаторот број 7, што значи дека најмалку се практикува волонтерството како извор за селекција. Извесни разлики (но не многу изразени) има на индикаторите со број 4 и 8, повеќе се практикува употреба на техники и инструменти за селекција. Квантитативната анализа по однос на ова прашање покажува дека нема можност за правилна селекција поради тоа што нема јасни критериуми и самостојност во одлучувањето. Како можни решенија наведуваат дека би требало да постојат критериуми, тестирање, интервју, препораки, да се земе предвид претходната успешност, личноста и способностите, практикувањето на волонтирање и пробна работа, како и постоење на тим - комисија за селекција на нови вработени.

Сумарни резултати во однос на варијаблата Селекција на човечки ресурси

При истражување на застапеноста на селекцијата на човечките ресурси во фармација ги добивме податоците преставени на график 4.



Табела 27. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Селекција на човечки ресурси

- Селекција на човечки ресурси е компонента во МЧР која е поретко присутна. *Хипотезата А4 е думно прифатена.*
- Во фармацијата од вкупно 9 индикатори преку кои се спроведува селекцијата на кадрите, 2 имаат пониска вредност од поставениот најнизок критериум.
- Според мислење на испитаниците нема правилна селекција, нема критериуми и нема инструменти.

2.2. Обука на човечки ресурси

Следна варијабла која ја разгледувавме во нашето истражување беше *Обуката на човечките ресурси.*

Податоците кои се однесуваат претставени се на табелата 32 и се релевантни за тестирање на присутноста на варијаблата, но и на разликите помеѓу ставовите на испитаниците во однос на начинот на кој се реализира.

Табела 32. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Обуки на човечки ресурси

Индикатори/ показатели на варијаблата	Испитаници од аптеките во Р.М.				
	Поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. во аптеките се спроведува анкета за потреба од обуки	0	4	3	2	2,88
2. во аптеките постои план за обуки	0	6	3	3	2,87
3. вработените даваат предлози за обуки	2	3	3	2	2,91
4. обуките ги предлага и организира аптеката според согледаните потреби	3	2	2	3	2,94
5. обуките ги предлагаат и организираат повисоките образовни институции	1	1	4	4	3,25
6. во аптеките се врши евалуација од ефектите на обуката	3	2	2	3	2,95
7. во аптеките постои детална евиденција за поминати обуки	2	4	1	3	3,29
8. дисеминациите се задолжителни во аптеките	2	5	0	3	3,00
9. содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	1	2	3	4	2,87
	AS1 тотал				2,99

Според спроведениот инструмент, *Обуката на човечките ресурси* преставува еден од аспектите на концептот за менаџирање со човечки ресурси, а се истражува преку скала на проценка на девет индикатори, односно активности преку кои се реализира ова важна компонента. Пресметаните просечни оценки за истражуваната варијабла кои изнесуваат **AS1 тотал=2,99** упатуваат на застапеност на обуките на човечките ресурси во Р. Македонија.

Ако ги разгледуваме вредностите на сите посебни индикатори што ја претставуваат варијаблата обуки на човечките ресурси ќе забележиме применувањето скоро на сите посебни индикатори. Најдоминантни

активности се: постоењето на детална евиденција за поминатите обуки, обуките ги организираат повисоките образовни институции. На последно место е индикаторот број 1. Тоа значи дека најмалку применувани активности е анкетањето за потребите од обуки, како и постоењето и користење на план за обуки.

Во врска со ова прашање дополнителните описни одговори покажуваат и тоа што:

- постои позитивен став и искажана потреба од континуирано спроведување на обуки во насока на подобрување на квалитетот. Извесни разлики се јавуваат во однос на постоечката состојба. Така:

- аптеките кои остваруваат приходи предлагаат чекори за поорганизирано спроведување обуки (анализа на потреби од обуки со што би се издиференцирале реалните потреби, вршење евалуација, следење на ефектите и одржливоста на добиените знаења, ставањето на обуките во функција на критериум при вреднувањето на кадарот);

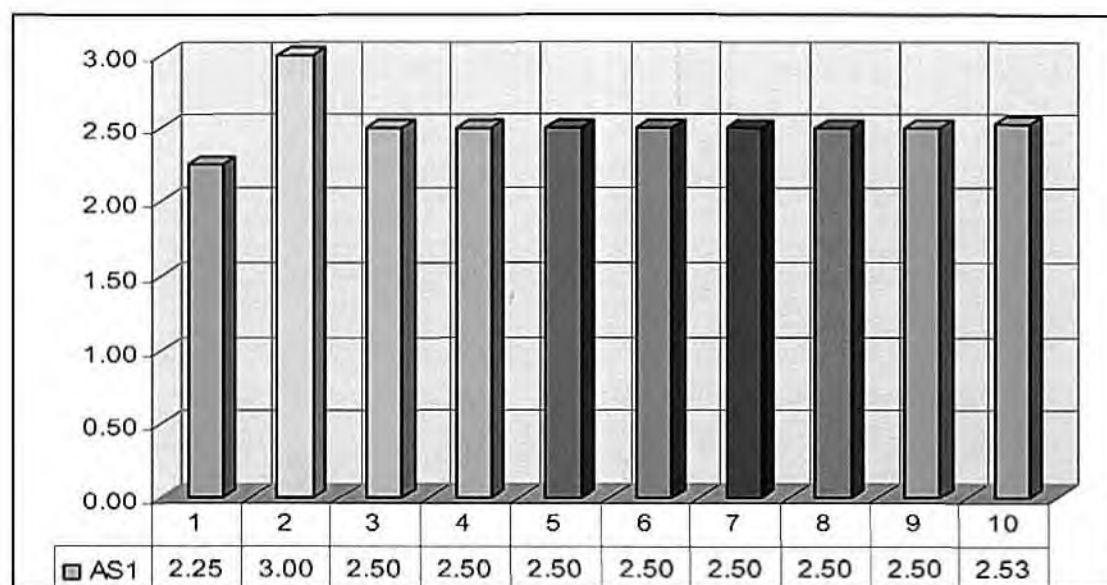
- искажни се потреби и дадени идеи во насока на спроведување на квалитетни обуки и тоа, пред да се отпочне со обуки, неопходно е да се направи анализа на потребите од обуки, со што истите би произлегле од реалните потреби. Со тоа би се избегнало чувството дека истите се наметнати, како што имало случаи, или дека здобиените знаења се неприменливи;

- посебно е нагласена потребата од евалуација на спроведените обуки и следење на ефектите, одржливоста и примената на стекнатите знаења во пракса;

- дел од испитаниците сметаат дека посетените обуки треба да бидат составен дел од критериумите за вреднување на фармацевтите, особено на оние фармацевти кои биле обучувачи, со што воедно ќе придонесе за мотивираност.

Сумарни резултати во однос на варијаблата Обука на човечки ресурси:

Резултатите кои упатуваат на застапеноста на обуките на кадрите, заради поголема прегледност преставени се на график 5.



Табела 32. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Обука на човечки ресурси

- На графикот преставените вредности говорат дека обуките на кадрите во Р. Македонија (2,99) каде последните години има експанзија на обуки на кадри. *Општина хипотезата А5 целосно се потврдува.*

- Општо земено скоро во сите групи на сличен начин се спроведуваат обуки на вработените, а најчесто применувани активности се: задолжителност на дисеминации, евиденција за поминати обуки и обуките се предложени од повисоки образовни институции;

- Најмалку применувани активности во рамките на компонентата обука на човечки ресурси се: спроведување на анкети за потреба од обуки, постоење план за обуки, спроведување во практика содржината на обуката;

-Од аспект на посебните елементи кои ја чинат варијаблата обука на човечки ресурси во Р. Македонија приматот е даден на: евидентирањето на поминатите обуки, често активирање на дисеминации.

- Во Р. Македонија постојат позитивни ставови на вработените за континуирани програми на обука со кои ќе се подобри квалитетот на фармацевтите.

2.3.Програма за професионален развој

Потребата од програма за професионален развој во процесот на менаџирање со човечките ресурси е предмет на истражување на шестата варијабла, односно компонентна чија развиеност и функционирање исто така е тестирано во фармација .

Табела 37. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Програма за професионален развој

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од аптеките во Р.М				
	Поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. во аптеките се почитуваат индивидуални потреби од обуки	3	4	2	2	2,47
2. во аптеките постои програма за професионален развој на вработени	3	4	3	1	2,17
3. нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем	0	4	4	3	2,91
4. во аптеките постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	0	2	7	2	2,82
5. за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	0	2	8	1	3,05
6. аптеките прават избор на темите за обука на вработените	1	3	4	3	3
7. аптеките располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	0	3	5	4	2,97
8. во аптеките има доволно литература за професионален развој	2	4	3	2	2,57
9. афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	2	3	3	3	2,11
AS1 total					2,67

*Програма*та за професионален развој во ова истражување се разгледува преку девет различни активности или индикатори за чија застапеност испитаниците се изјаснуваат на понудената скала на проценка.

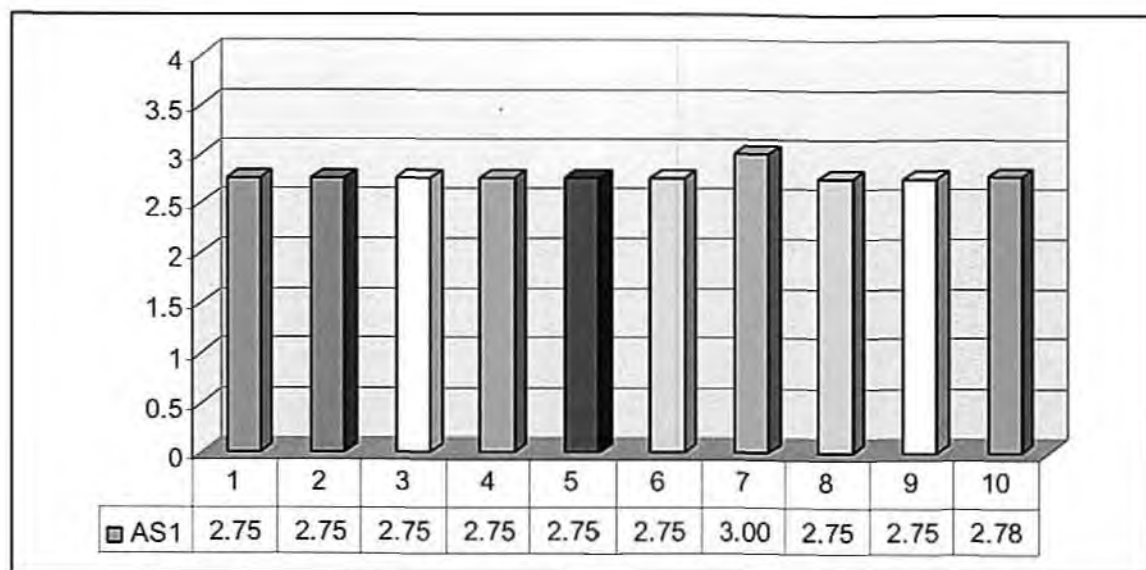
Просечните вредности на испитуваната варијабла изнесуваат **AS1** **total=2,67**. Овие резултати укажуваат на доволна присутност на варијаблата *Програма за професионален развој* во Р. Македонија.

Ако се споредат и анализираат посебните индикатори ќе се забележи дека поголемиот број на индикатори имаат слични вредност. Најчесто применувани активности се: организирање на семинари за вработените како и самостојноста на аптеките во изборот на теми за едуцирање во зависност од потребите на вработените, а најмалку застапени активности се применувањето на развојните интервјуа за откривање на афинитетите на вработените, постоење на план за професионален развој и почитувањето на индивидуални потреби за обука. Мало отстапување во застапеноста на активностите се појавува на индикатор број 8, што покажува дека во аптеките има доволно литература за професионален развој ($AS=2,57$) и тоа е една од позастапените форми за развој.

Програма за професионален развој според квантитативната анализа на одговорите на испитаниците во аптеките во Р. Македонија покажува дека аптеките е тоа што искажана е потребата од постоење на квалитетна програма за професионален развој. Мал дел од испитаниците ги наведоа финансиските средства како причина за неспроведувањето на програмите за професионален развој.

Сумарни резултати во однос варијаблата Програма за професионален развој:

Потребата од програма за професионален развој во процесот на менаџирање со човечки ресурси е исто така носечка компонента и врз основа на резултатите на ова истражување, врз основа на мислењето на испитаниците од Р. Македонија, можат да се извлечат повеќе констатации. Најпрво ќе ги погледнеме податоците на график 6.



Табела 37. Мислења на испитаниците во Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Програма за професионален развој

- Сите аптеки практикуваат програма за *Професионален развој на кадриите*. *Хипотезата А6 целосно се потврдува.*

- Од резултатите кои се во функција на утврдување на разликите меѓу мислењето на испитаниците за функционирањето на варијаблата може да се заклучи дека не постојат значајни разлики. *Општина, хипотезата Б6 делумно се потврдува.*

- Најзастапени активности во ова компонента се: организирање на семинари и аптеките прават избор на теми за обука;

- Најмалку застапени активности се: почитување на индивидуални потреби од обука, постоење на програма за професионален развој на вработените и одредување на афинитети на вработени преку развојни интервјуа;

- Во однос на најдоминантните елементи во самата компонента, во Р. Македонија најчесто се практикува: организирање на семинари според теми избрани од аптеки и водење сметка за податоци за сертифицирани вработени.

2.4.Оценување на перформансите

Оценувањето на перформансите неспорно е дека претставува еден од клучните моменти при професионалниот раст на вработените, па според тоа и важна компонента за развој на проблематиката менаџирање со човечките ресурси во фармација.

Какво мислење имаат испитаниците во врска со ова варијабла ќе дознаеме преку резултатите за застапеноста на аптеките во однос на начинот на кој се спроведува.

Најпрво ја истражуваме варијабла за која се изјаснивме дека е од клучен карактер во аптеките врз основа на податоците на табела 42.

Табела 42. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Оценување на перформансите

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од аптеките во Р.М				
	Поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. во аптеката се спроведува оценување на квалитетот на работата на секој вработен	1	4	3	3	2,44
2. во аптеката постојат критериуми за оценување на кадрите	0	6	2	3	2,50
3. во аптеката се врши планска посета	0	2	6	3	3
4. за набљудување на квалитетот на работата се користат инструменти	0	3	5	3	2,82
5. во аптеката се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	0	5	4	2	2,87
6. во аптеката постои континуирана контрола на вработените	4	2	1	4	2,6
7. во аптеката се спроведува самооценување на вработените	3	3	2	3	1,95
	AS1 тотал				2,59

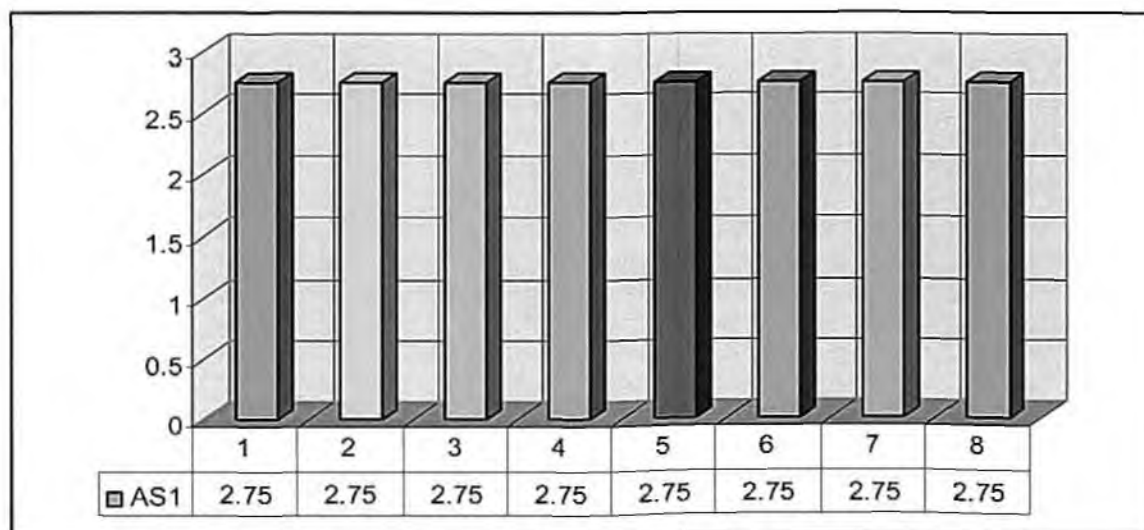
Оценувањето на перформансите како содржина на менаџирањето со човечките ресурси го разгледуваме преку седум индикатори. Просечните

вредности за варијаблата *Оценување на перформансите* изнесуваат **AS1_{total}=2,59** и укажуваат на незадоволителна застапеност на варијаблата.

Ако се разгледуваат посебните индикатори на кои се заснова ова важна област на дејствување при менаџирањето со човечките ресурси ќе забележиме дека во *аптеките* најдоминанта е активноста на планска посета по аптеки. Во однос на вредностите на сите други индикатори разликите се многу мали. Најниско се развиени индикатор број 7 (AS1=1,95) што значи во аптеки не се спроведува самооценување на вработените, и индикатор број 1 кој се однесува на многу ниска (недоволна) застапеност на оценувањето на квалитетот на работата на секој вработен.

Сумарни резултати во однос на варијаблата Оценување на перформансите:

Податоците што се добиени во ова истражување и нивните компарации овозможуваат да се извлечат повеќе констатации. Колку е застапена варијаблата сликовито преставено е на график 7.



Табела 42. Мислења на испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата *Оценување на перформансите*

- Најзастапени активности за оценување на перформансите се: планска посета на аптеки, користење инструмент за набљудување и оценување на стручни и лични особини и вештини на вработените;
 - Најмалку застапени активности за оценување на перформансите се: оценување на квалитетот на секој вработен, континуирана контрола и самооценување на вработените;
- аптеките најмногу се разидуваат во однос на користењето критериуми за оценување на кадрите и спроведување на самооценувањето на вработените.
- Во Р. Македонија испитаниците сметаат дека сèуште нема изградени критериуми за оценување на перформанси иако постојат обиди од креирање и внесување на некои концепти за квалитет. Потребно е обучување и усовршување за користење на опсервација како метод, анкетирање и други техники кои ќе овозможат објективни проценки.

2.5. Мотивирање на вработените

Мотивацијата како фактор за професионален развој и подобрување на квалитетот на сопствената работа е една од најистражуваните проблематики, но сепак со сложен карактер од аспект на елементите кои на различен начин влијаат кај различни луѓе. Науката за управување со човечки ресурси го истражува влијанието на мотивацијата и користи пристап за кој смета дека е најповолен во организацијата. Податоците од нашето истражување на варијаблата *мотивираност на вработените*, се преставени во следните пет табели и се однесуваат на сите групи на испитаници.

На табела 47 преставени се податоците кои се однесуваат на аптеките од Р. Македонија.:

Табела 47. Мислења на испитаниците во Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Мотивирање на вработените

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од аптеки во Р.М				
	Поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. сите вработени на едно (или исто) ниво се подеднакво платени	1	4	3	1	3,87
2. во аптеката постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	2	2	5	1	2,21
3. во аптеката се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	0	4	3	3	2,04
4. најдобрите се пофалувани и респектирани	2	3	4	2	2,76
5. во аптеката постојат критериуми за наградување на вработените	1	3	4	2	2,20
6. Најдобрите фармацевти се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови итн	1	3	4	3	2,07
	AS1 total				2,52

Како што може да се забележи од табелата бр. 47, мотивацијата е претставена преку шест важни активности, за кои ќе стане збор во продолжение.

Гледано во целина, оваа значајна варијабла (компонента) на концептот за менаџирање со човековите ресурси, практично како да ја нема во аптеки, бидејќи само две (1/3) од индикаторите се реално присутни, а четири (2/3) од нив не се практикуваат доволно. На ваков заклучок водат и пресметаните аритметички средини $AS1\ total=2,52$ на оваа варијабла, кои укажуваат на ниска (недоволна), или, поточно - гранична застапеност на истата.

Тука сите индикатори се со блиски вредности. Сличната вредност на индикаторите, за што се изјасниле испитаниците, укажува на тоа дека, според нивна проценка, сите шест индикатори во сите аптеки се практикуваат како стратегии за мотивирање на вработените. Тоа значи само дека, на

пример, индикаторот број 1 (во овој случај тоа е: сите вработени на едно исто ниво подеднакво се платени) е најзастапен, а индикаторот број 6, (тоа е: во аптеките се практикува паричен надоместок како основен мотивирачки фактор), е најмалку присутен.

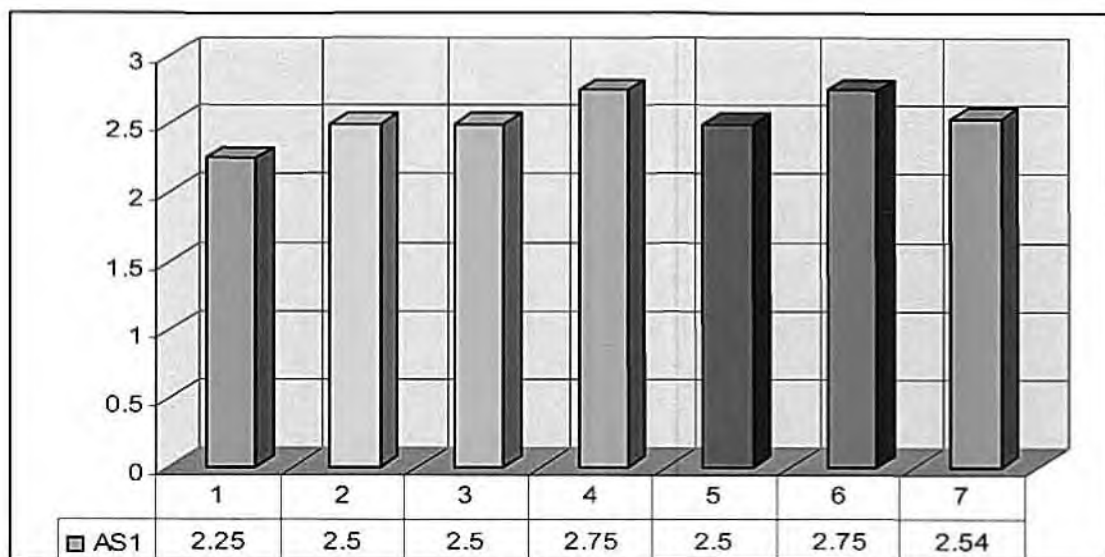
Фактот, пак, што споменатите два и останатите четири индикатори имаат мали разлики во мерата на застапеност, не значи дека тие и подеднакво се застапени во нив. Просечните вредности (AS), добиени на ординалната скала на проценка, говорат за нивната вистинска присутност. Судејќи според тие проценки, испаѓа дека само два од шесте индикатори (под број 1 и 4, односно) се реално присутни во аптеките. Просечните оценки за најзастапените индикатори, се, речиси, максимални (3,87), а следните два по присуство индикатори се нешто над просечната оценка (2,76). Сите останати четири индикатори имаат оценки кои се: под критериумот за задоволитено ниво на застапеност (2,50). Тоа говори за нивна ретка - недоволна застапеност во практиката на менаџирањето со човековите ресурси во фармација.

Во своите додатни искажувања (објаснувања, искуства и предлози) во врска со оваа варијабла испитаниците, пред се, укажуваат на потребата од наградување и истакнување на квалитетот, како средство за мотивација, затоа што, според нив, мотивацијата е најслаба точка и стратешки проблем во фармацијата. Во исто време, пак, како проблем е наведено отсуството на соодветни правилници и критериуми за наградување и казнување; ретко се пофалени оние кои се најдобри и најквалитетно ја обавуваат својата работа, додека оние кои лошо работат никогаш не се спомнувани, што делува демотивирачки; укажано е на потребата од наградување со финансиски средства како средство за мотивирање. Мал дел од испитаниците од аптеките кои остваруваат повеќе приходи навеле дека во нивните аптеки постои правилник и критериуми за наградување и казнување и истиот се применува, додека мал дел од испитаниците од аптеките кои не осваруваат многу приходи навеле дека најголем степен на мотивација во нивните аптеки сега е добивањето некое поголемо звање.

Наведените произнесувања на испитаниците во добра мера само ги потврдуваат нивните искази на скалата за проценка, односно говорат за недоволна застапеност на варијаблата мотивирање на вработените во аптеки .

Сумарни резултати во однос на варијаблата Мотивирација на човечки ресурси:

Колку е застапена мотивацијата на човечките ресурси во фармација најдобро може да се види преку сликовитиот приказ на график 8.



Табела 47. Мислења на испитаниците во Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Мотивирање на вработените

- Најзастапено на границата со најнискиот прифатен скор што говори дека аптеките сеуште немаат стратегии и постапки за наградување и мотивирање.

Хипотезата А8 е делумно потврдена.

- Резултатите укажуваат на тоа дека не постојат разлики помеѓу ставовите на испитаниците на аптеки во однос на мотивирањето на вработените. Оттука, хипотезата Б8 за разликите на ставовите на испитаниците во однос на начинот на мотивирање на вработените, *делумно се прифаќа.*

- Најзастапени активности за мотивирање се: сите вработени се подеднакво платени, постоење на разни стимулативни програми базирани на остварливи резултати и пофалување на најдобрите;
- Најмалку застапени активности за мотивирање на вработените се: паричен надомест како награда и мотив, критериуми за наградување и унапредување на најдобрите,
- Во Р. Македонија од вкупно 6 индикатори преку кои се врши мотивирање на вработените, 4 немаат доволна вредност и не се застапени,
- Во Р. Македонија постои отсуство на правилници и критериуми за наградување и казнување, најдобрите само добиваат работа но не и повеќе плата а за најслабите нема механизми за справување и унапредување на нивната работа.

2. 6. Управување со кариерата

За истражување на варијаблата управување со кариерата добиените податоци се преставена на следната табела 52, и ги тестираат податоците кои се однесуваат на застапеноста и на разликите на ставовите на испитаниците во аптеките за начинот на спроведување на кариерниот развој.

Анализа на податоците кои се однесуваат на аптеките во Р. Македонија.

Табела 52. Мислења испитаниците од Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Управување со кариерата

Индикатори / показатели на варијаблата	Испитаници од аптеки во Р.М				
	Поени				AS1
	1	2	3	4	
	f	f	f	f	
1. аптеката се грижи за кариерниот развој на вработените	3	2	4	2	2,40
2. вработените учествуваат на обуките што ги организира аптеката	0	1	7	3	3,44
3. вработените се едуцираат самоиницијативно	0	3	5	3	3,08
4. во аптеката постои клуб на талентирани вработени	0	1	6	4	1,41
5. вработените учат едни од други	2	3	3	3	2,51
6. менаџерот го насочува кариерниот развој на вработените	2	4	3	2	2,47
7. во аптеката се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	1	1	6	3	2,67
8. аптеката поддржува воведување на иновации	0	3	5	3	3,07
9. вработените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	3	6	1	1	2,51
10. аптеката овозможува финансиска поддршка во дошколоувањето и кариерниот развој	2	5	2	2	1,59
	AS1 total				2,51

Управувањето со кариерата на вработените се разгледува преку десет активности, претставени како индикатори/показатели на ова компонента при управувањето со човечките ресурси. Просечните резултати **AS1 total=2,51**, укажуваат на сепак позитивно односно задоволително присуство на варијаблата во аптеките.

Посебните индикатори и нивните вредности укажуваат на сличност, посебно во делот на учеството на вработените во организираните обуки, и поддршката на иновациите како најзачестени активности. Најслабо

применувани активности се: финансиите како знак на поддршка во дошколоувањето, постоењето на клуб на талентирани и грижата на аптеките за кариерното напредување. Резултатите на овие индикатори со број 4 и 10 имаат ниска вредност 1,41 и 1,59.

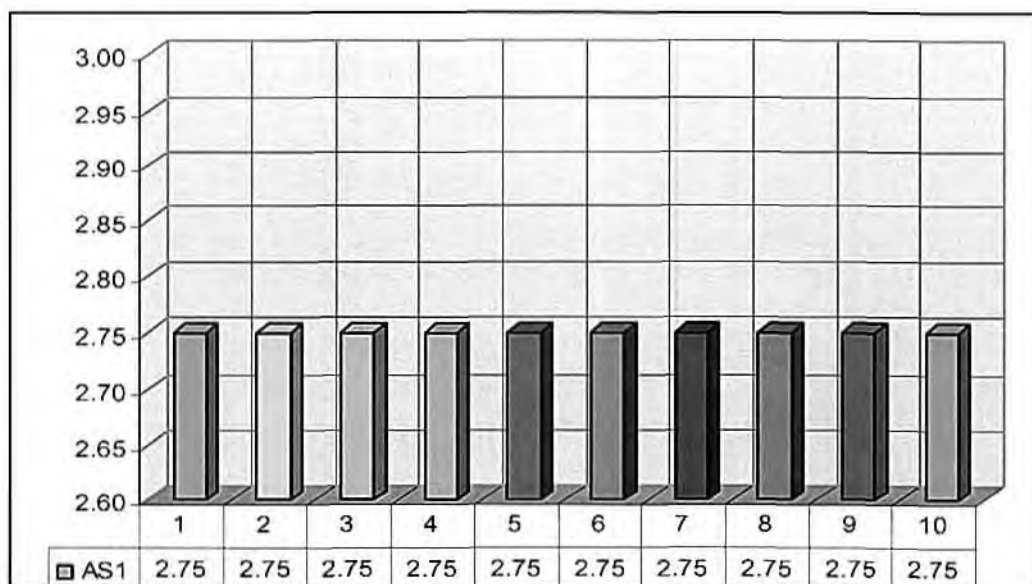
Во однос на управувањето со кариерата од дополнителните објаснувања на испитаниците може да се извлече дека заедничко е тоа што најголемиот дел од испитаниците сметаат дека немаат организирана едукација и напредување во кариерата.

Испитаниците од аптеките сметаат дека кариерниот развој би се подобрувал преку: развивање на вештините за комуникација и интерперсонални односи; стекнување на повеќе знаења со практичен карактер; поттикнување на тимската работа и размената на искуства; повеќе обуки; поттикнување на личната едукација и следење на нови искуства; -искажана е потребата и неопходноста од услови за кариерен развој во насока на подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес; -дел од испитаниците навеле дека во нивните аптеки постои добро менаџирање на кариерниот развој на вработените.

Најголемиот дел од испитаниците од аптеките кои не остваруваат многу приходи, за разлика од оние кои остваруваат повеќе средства, ги наведуваат финансиските средства како причина за отсуство на активности поврзани со кариерниот развој.

Сумарни резултати во однос на варијаблата Управување со кариерата:

При истражувањето на варијаблата Управување со кариерата на вработените и тестирање на хипотезите поставени за ова компонентата, од преставените податоци можеме да извлечеме неколку констатации. Најпрво ќе ја погледне застапеноста на варијаблата на график 9.



Табела 52. Мислења испитаниците на Р. Македонија од аптеките за застапеноста на индикаторите на варијаблата Управување со кариерата

- Варијаблата Управување со кариерата е застапена околу вредноста на критериумскиот скор во повеќето средини. *Хипотезата А9 не е целосно прифатена.*
- Најчесто практикувани активности за управување со кариерата се: учество во обуки што ги организират аптеките;
- Најмалку застапени активности во однос на ова компонента се: грижа на аптеките за кариерниот развој на вработените, формирање на клубови на талентирани, обезбедување на услови во аптеки за напредување на кариерата и финансиска поддршка за дошколување,
- Во Р. Македонија управувањето со кариерата во фармација ја сметаат како организиран пристап за едукација, добра клима, одлични тимови, лична доедукација и сето тоа ќе води кон унапреување на фармацијата.

Заклучни констатации за функционирањето на Концептот за менаџирање со човечките ресурси во аптеки.

Во претходната анализа стана збор за степенот на застапеност на одделните компоненти од Концептот (системот) за менаџирање со човековите ресурси.

Овде се говори за степенот на застапеност на концептот, како целина, (како систем со сите свои компоненти). За таа цел, покрај напред изнесените податоци, и, врз нивна основа веќе изведените констатации, ќе ги користиме и прикажаните тотални вредности на аритметичките средини за одделните варијабли и за концептот во целина.

3. Додипломското образование -основа за идниот професионален развој

Иницијалното образование е само почеток во професионалниот развој на единката за одредена професија, додека усовршувањето во професијата трае цел работен век

Сепак, професионалниот развој на кадрите во фармација е условен, покрај другото, и од квалитетот на нивното иницијално/додипломско образование, односно од знаењата, вештините и способностите - компетенциите со кои се здобиваат во текот на студиите. Токму затоа, на испитаниците им беше поставено и прашањето: *Какво е вашето мислење за квалитетот на подготвителното образование за фармацевтска професија (студиски пројекти) во Вашата земја? Што предлагате Вие?*

Испитаниците од Република Македонија главно имаат негативни ставови за квалитетот на факултетите кои подготвуваат фармацевти, пред се недостатокот го гледаат во непостоењето врска меѓу теоретскиот и практичниот дел на студирањето. Имено, студентите имаат незначително практична работа и тоа без надзор и без никаков квалитет.

Според мислењето на испитаниците нискиот статус на фармацевтска работа ги одвраќа посилните ученици да студираат фармацевтски факултет и затоа критериумите на фармацевтските факултети се многу ниски.

Овие се само дел од коментарите на испитаниците кои упатуваат на големи разлики во квалитетот на фармацевтските факултети и подготвителните програми за фармацевтска работа, а тоа значи дека во нашата земја треба да се направат промени во фармацијата.

3.1. Приправничкиот стаж (како влезна фаза) - клучен чекор за идниот развој на кадрите

Приправничкиот стаж е првиот и доста значаен чекор во фармацевтската професија, се разбира, доколку тој се реализира добро осмислено. Во врска со тоа, од испитаниците беше побарано да одговорат и на следново прашање: *Каквов е влезот и дали има подготвителна фаза на новите кадри во фармацевтската дејност? Што предлагате Вие?*

Подготвителна фаза на овој начин е прилично формализирана. Најчесто фармацевтот е оставен сам на себе и на неговата желба да се унапреди. Единствено кон што е фокусиран правно е полагањето на испит за лиценца.

Изборот на ментор исто така не подлежи на критериуми и знаења. Често пати назначениот ментор е многу слаб фармацевт, кој нема трансверни способности и желба да поминува време со новиот фармацевт, па обично си работи така како што мисли. Како позитивен и оптимистички податок може да се земе дека во некои од аптеките кои остваруваат повеќе средства имаат план за прифаќање на нововработените и покрај доделувањето на ментор задолжително ги вклучуваат новите фармацевти во обука за подготвување за работа. Во повеќето аптеки нема доволно обуки за ментори и за новите фармацевти. Мислам дека новите фармацевти се самовклучуваат аптеките поаѓајќи од своето помнење и лично искуство кога студирале.

3.2. Фармацевтските потреби на кадрите и нивното задоволување

Вистинското вклучување на единката во системот за континуирано професионално усовршување на кадрите, едноставно, можно е доколку таа има и сопствен план за тоа што сака да постигне. Со цел да осознаеме некои од состојбите, кои влијаат врз вклучувањето и однесувањето на кадрите во рамките на концептот за менаџирање со човечките реурси, од испитаниците побаравме да одговорат на неколку прашања. Едно од нив е прашањето: *Дали имате личен план за перманентно стручно усовршување?* Одговорите на ова прашање дадени се во табелите 59.

Табела 59. Самооценување на испитаниците во однос на имањето на личен план за континуиран професионален развој

а) Аптеки во Р. Македонија.

Одговор и	Испитаници од аптеките од Р.Македонија	
	f	%
да	69	86,25
не	11	13,75
total	80	100

Од добиените податоци може да се види дека доста е *голем процентот на вработени* кои имаат сопствен план за континуиран професионален развој (86,25%).

- Меѓутоа, едно е да се има личен план за постојано стручно усовршување, а сосема друго е каква е *амбицијата на вработените за континуирано образование и преземање на иницијативи за самообразование*, колку се спремни практично да ги реализираат желбите и колку се проактивни на тој план. За состојбите во тој поглед во аптеките опфатени со ова истражување, ќе дознаеме од одговорите на испитаниците на прашањето:

Дали имате(преземајте) лична иницијатива за професионален развој? чии резултатите се претставени на табела 60а.

Табела 60. Самооценување на испитаниците во однос на личната иницијатива за професионален развој (продолжено образование)

а) Аптеки во Р. Македонија.

Одговори	Испитаници од аптеки од Р.М.	
	f	%
да	40	50
не	40	50
тотал	80	100

Во Р. Македонија 50% од вработените во аптеки изјавиле дека имаат лична иницијатива за продолжено образование. Добиениот резултат кој е статистички значаен, укажува на значајна разлика меѓу одговорите на испитаниците од аптеките во врска со продолжено образование или самообразованието.

Со цел да се добијат сознанија колку вработените имаат можност да учествуваат во професионалниот развој на останатите вработени, беше поставено прашањето- Дали учеситвувајте во планирањето и реализирањето на развојот на кадриите во вашите аптеки?, а резултатите се претставени во табела 61а.

Табела 61. Самооценување на испитаниците во однос на земање учество во развојот на кадрите во аптеки.

Одговор и	Испитаници од аптеки од Р.М.	
	f	%
да	38	47,5
не	20	25
дел.	22	27,5
тотал	80	100

Според резултатите, вработените во аптеките во поголем процент учествуваат во планирањето и реализирањето на професионалниот развој. Во првите 47,50% одговориле со **ДА**, а 27,50% дека *делумно* учествуваат. Добиениот резултат е статистички значаен .

- Имајќи го во вид големото значење, што го има мотивирањето на вработените во рамките на професионалниот развој, ценивме дека, во врска со оваа варијабла, е добро, покрај одговорите што ги дадоа испитаниците на скалата за проценка, од нив да се приберат и други сознанија за неа. За таа цел, ним им поставивме уште две други прашања, кои подиректно се однесуваат на професионалниот развој.

Со првото прашање од испитаниците побаравме да се определат за три од понудените 10 бенифиции, со кои се збогатиле во текот на професионалниот развој. Податоците за трите избрани, за нив најважни мотивирачки елементи, се преставени на табела 62.

Табела 62. Три најважни бенифити што сте ги добиле во текот на Вашиот професионален развој

Бенефити	Испитаници	
	Аптеки во Р.М	
	f	%
1) Запознавање нови луѓе	18	22,5
2) Поголеми шанси за унапредување во работата	66	82,5
3) Поголема плата или награда за постиг.	4	5
4) Подобро ја извршувам мојата работа	79	98,8
5) Добивање диплома, сертификати, квалификации	15	18,8
6) Подобро управувам со мојот секојдневен живот	20	25
7) Мојам да го промена работното место или да започнам свој бизнис	13	16,3
8) МИ дава лична сатисфакција	71	88,8
9) Мислам дека имам голем Бенефит	8	10
10) немам корист сеуште но ќе имам со унапредување	6	7,5

Најголема е фреквенцијата на ставките: *подобро ја извршувам мојата работа*, *ми дава лична сатисфакција*, и *поголеми ми се шансите за унапредување*.

На листата за бенифити кај мнозинството од испитаниците се ставките: *ми дава лична сатисфакција*, *запознавање на нови луѓе* и *подобро ја извршувам мојата работа*.

- Со второто прашање, во врска со мотивацијата, од испитаниците се бараше да се определат за *еден од факторите кои најповеќе влијаат врз мотивацијата за професионален развој*, а податоците се дадени во табела 63

Табела 63. Мислења на испитаниците за факторите кои влијаат врз мотивацијата за професионален развој

Одговори	Испитаници од аптеки во Р.Македонија	
	f	%
пофалба	5	6,25
пари	15	18,75
унапредување	60	75,00
Вкупно	80	100

Од изнесените податоци евидентно е дека од вкупно анкетирани испитаници (75%) се искажале дека унапредувањето е најголема мотивација, додека парите многу повеќе ги мотивираат испитаниците (18.75%). Добиената вредност е статистички значајна.

Кон претходните констатации ќе ги додаме и оние кои произлегуваат и од одговорите на испитаниците на директното прашање - *Дали и Вие сметате дека сите одговорни за развој на човечките ресурси и како?*

Директорите сметаат дека носат одговорност но дека немаат многу можности да помогнат заради неизградениот финансиски систем, бидејќи со сегашниот начин со многу мала маржа никој не можат да го натераат на нешто поразвиено, сепак нивна задача е да создаваат клима за соработка и унапредување.

Најголемиот дел сепак чувствуваат лична одговорност преку учење и меѓусебно помагање, индивидуата не смее да биде индиферентна туку упорно да практикуваат перманентен развој. Секој фармацевт при глобалните и тематските подготвувања секоја година мора да внесува новитети, почести средби со стручните служби, постарите треба да им помагаат на помладите а не да ги озборуваат дека незнаат ништо, менторирањето на фармацевтите мора да застане на здрави нозе.

Но загрижувачки е и бројот на фармацевти кои сметаат дека не носат посебна одговорност, затоа што немаат никаква мотивација за креативна работа.

Од сите предходно истакнати резултати можеме да констатираме дека хипотезата B1 е прифатена.

Така поголем број од вработените имаат личен план за професионален развој.

3.3. Аптеките и професионалниот развој на кадрите.

За ориентираноста на аптеките кон развој на кадрите ќе анализираме одговори на неколку прашања со кои ја тестираме B2 хипотезата.

Ќе почнеме со прашањето за обезбеденоста на финансиски средства, зашто тоа често се споменува како клучен фактор. Ќе ги анализираме податоците добиени на прашањето: Дали во аптека се планираат финансии за развој на кадриите?

Табела 64. Мислења на испитаниците во врска со планирање средства од страна на аптеки наменети за развој на кадрите

средства за развој на кадри	Испитаници во Р.Македонија	
	f	%
ДА	64	80
НЕ	16	20
Вкупно	80	100

Податоците, во табелата 64, покажува дека се планираат повеќе средства за развој на кадрите е значајно.

Во врска со финансиите, беше поставено и едно отворено прашање - *Дали и како учествува аптеката со свои средства во развојот на човечките ресурси?* Одговорите на ова прашање упатуваат на подвоени мислења кај испитаниците.

Најголемиот дел сметаат дека аптеките воопшто или сосема малку одвојуваат средства за обуки на фармацевти, фармацевтите главно се едуцират информално или преку некои проекти.

Една група сметаат дека аптеките според своите можности секогаш помагаат и користат средства за набавување на литература или подготовка на фармацевтски материјали.

- Во врска со одговорностите и надлежностите на аптеките за професионалниот развој на кадрите ќе ги анализираме и одговорите на прашањето: *Дали аптеките имат служба/лице кое се занимава со планирање и развој на човечки ресурси?* Добиените податоци се преставени во табелите 65.

Табела 65. Мислење на испитаниците за постоење на служба/ лице во училиштето кое се занимава со развој на човечки ресурси

постоење на лице за МЧР	Испитаници во Р.Македонија	
	f	%
Да	12	15
Не	48	60
Делумно	20	25
Вкупно	80	100

Добиениот резултат е значаен на ниво,. Како и да е, процентот на испитаниците, кои се изјасниле за присуството на служба или лице за планирање и развој на човечките ресурси, е низок, со ДА одговориле 15% од испитаниците, а за делумно присуство 25%.

- Друго прашање од фармацевтски организационен карактер е прашањето: Кој од вработените во аптеките учествува во професионалниот развој на кадрите?

Табела 66. Мислења на испитаниците кој од вработените учествува во професионалниот развој на кадрите

Одговори	Испитаници од училишта во Р. Македонија	
	f	%
директори	14	17,5
стручни соработници	23	28,75
фармацевти	21	26,25
никој	0	
тим за развој	11	13,75
Други	11	13,75
Вкупно	80	100

Ако детално се разгледаат податоците во табелите 66 ќе забележиме дека најангажирана односно најголема улогата имаат стручните соработници (28,75%) и фармацевтите (26,25%), додека од испитаниците за директорите - 34,88%.

Резултатите упатуваат дека приходите имаат влијание врз учеството во професионалниот развој на вработените во аптеките. На тоа упатува добиениот резултат е статистички значаен на ниво.

Резимирано кажано, стручните соработници се најмногу ангажирани во професионалниот развој на кадрите во Р. Македонија, но не е за потценување и бројот на фармацевти кои учествуваат во програмите за професионален развој на кадрите.

Врз основа на добиените резултати можеме да констатираме дека хипотезата B2 е потврдена речиси целосно, што значи дека помеѓу испитуваните има разлики во тоа како приоѓа (какви активности презема) аптеките во однос на развивањето на сопствените кадри.

3.4. Надлежности и одговорности на институциите за професионалниот развој на кадрите

За тестирање на хипотезата В3 анализирани се одговорите на неколку прашања.

- Какви се мислењата на испитаниците во врска со тоа *чија институција е развојот на човечките ресурси*, прикажано е во табела 67.

Табела 67. Мислења на испитаниците за тоа кој ја креира политиката за развој на човечки ресурси во фармација.

Одговори	Испитаници од аптски во Р.М.	
	f	%
МЗ	43	53,75
БРЛ	27	33,75
аптеки	10	12,50
Вкупно	80	100

Во одговорите на испитаниците од аптеките што произлегува од вредноста е значаен. Најголема разлика има во мислењето за улогата на Бирото за лекови (односно институција одговорна за аптеките) и улогата на аптеките. Така аптеките поголема улога мислат дека има БРЛ.

Очигледно е мислењето дека Министерството за здравство игра поголема улога (56,96%) според мислењата на испитаниците од аптеките.

- Друго прашање кое е во контекст на ова содржина се однесува на улогата / придонесот на различни институции во спроведувањето на политиките/активностите за развој на кадрите во фармација. Резултатите се претставени на табела 68.

Табела 68. Мислење на испитаниците за придонесот на различните институции за развој на кадрите во фармација

институција	Испитаници од аптеки во Р.М.	
	f	%
аптеки	10	12,5
БРО	19	23,75
МОН	51	63,75
Вкупно	80	100

Во одговорите на испитаниците од аптеките во *Р. Македонија* (табела 68), што се поткрепува со вредноста, која статистички е значајна на ниво. Според резултатите може да се констатира дека најголем е придонесот на Министерството за здравство во аптеки (63,75%), додека БРЛ повеќе придонесува во аптеките кои имат договор со фондот.

- Кога е во прашање професионалниот развој на кадрите во фармација најлогично е да го поставиме прашањето на контролата, односно за вреднувањето на квалитетот во работењето врз основа на што може да се врши проценка за нивниот напредок. Резултатите на прашањето *Дали некој го контролира Вашиот професионален напредок?* се претставени на табелите 69

Табела 69. Мислење на испитаниците во однос на тоа дали се врши контрола на нивниот професионален развој

Одговор и	Испитаници од аптеките во Р.Македонија	
	f	%
да	42	52,5
не	38	47,5
тотал	80	100

Дека постои контрола во Р. Македонија се изјаснуваат 52,50% од испитаниците во аптеките.

Понатаму, важно за истражувањето беше прашањето чија одговорност е вршењето контрола, односно кој врши контролата на квалитетот во работата на аптеките, а одговорите се преставени во табела 70.

Табела 70. Мислење на испитаниците во однос на тоа кои субјекти вршат контрола на квалитет на работа во аптеките

Одговори	Испитаници од аптеките во Р.Македонија	
	f	%
Директор и	48	60
Струч. соработ	31	38,8
МЗ	1	1,25
Вкупно	80	100

Во наведените податоци највпечатливо е дека контролата во најголем процент ја врши директорот 60% и стручните соработници (38,8) а Министерство за здравство само 1,25%. Исто така директорите имаат

понагласена улога од стручните соработници кои учествуваа само со 60%, а улогата на Министерството за здравство е на 1,25%.

Добиениот резултат покажува дека подоминантна е улогата на директорот кој ја контролира работата на вработените (60 %).

За застапеноста на концептот за менаџирање со човечките ресурси на повисоко (државно) ниво, испитаниците искажаа свое мислење и на едно од отворените прашања кое гласи: *Дали во вашата земја на повисоко ниво постои систем (концепт) за развој на кадриите од фармацевтската и во што се состои?* Тоа директно упатува на одговор за системот на државно, а не само на аптекарство ниво. Еве што мислат за тоа испитаниците.

Во нашата земја испитаниците главно се недоволно информирани за постоењето на било каков концепт или систем за професионален развој на кадриите. Сите претпоставуваат дека некое ниво постои но дека не е посебно пропишано и јавноста, како и вработените во аптеки, ниту знаат ниту го почувствувале тој систем. Во едно сите се согласуваат реформите во последните десетина година направија придвижување главно во обуки на фармацевтскиот кадар, но далеку е од некаков систем. Стихијно е се - велат испитаниците, вработените се препуштени сами на себе при унапредувањето во својата професија, а за тоа никој не се грижи ниту ги наградува најуспешните.

Друга група вработени сметаат дека на државно ниво постои одреден систем, но аптеките не го спроведуваат, а други проблемот го гледаат во некоординираноста и несистематичноста на проектите - сите како да функционираат независно еден од друг, без надоврзувања и секоја власт нуди промовира различен концепт а достигнувањата на предходните ги маргинализира.

Добиените резултати покажуваат дека *хипотезата В3 се потврдува* речиси во целост .

3.5. Можности за подобар развој на човечките ресурси

- Едно од отворените прашања за менаџирање со човечки ресурси, кое повеќе упатува на улогата на аптеките и одговорностите и идеите за развој е - *Дали можејќи да наведејќи неколку искази како може да се подобри развојот на човечките ресурси во фармацевтијата генерално?* . се чини дека испитаниците од Р. Македонија имаат идеи како би се подобриле состојбите за квалитетот на кадрите.

Одговорите во нашата земја се во следниве насоки:

-Најпрво потребно е да се врати авторитетот на фармацевтската професија, повисоки плати. Квалитетот на фармацевтските факултети да порасне и да има дополнителни курсеви за вештини и искуство во работата.

-Во аптеките да вработуват по квалитетни кадри преку тестирање, интервју и сл. Крајно време е да се промени нешто при вработувањето на кадрите, тоа треба да биде планиран процес, да се врши професионална селекција и соодветен начин на нагадување и мотивирање, да има влез само за најдобрите а не само поради лиценца .

-На национално ниво да се постават рамките за развој во фармацевтијата и во нив градење на стратегии кои суштински би се спроведувале. Да се спроведе земањето на лиценците на фиктивните фармацевти од страна на Фармацевтската комора.

-Интерни аптекарски стратегии за унапредување на квалитетот во фармацевтијата, почитување, пофалување на најдобрите, наградување и унапредување. Во аптеките да има задолжителни програми за обуки и дисеминации. Тоа да се спроведува плански, да постои стручен тим кој ќе анализира потреби и врши проценки за потребни обуки, да воспостави култура на задолжително учество на фармацевтскиот кадар на тие обуки. да се следи квалитетот на фармацевтот, да има соодветно евидентирање. Во аптеките да има можност за подготвителни фази на новите фармацевти, аптеката да избира корисни обуки а некој да ги наметнува.

-Од друга страна државата треба да обезбедува извори за фондови на аптеките наменети за професионален развој, кога би имало можност во аптеките да има

лице или тим кој ќе се грижи за развојот на човечките ресурси. Крајно време е да има систем на соработка меѓу институции.

- Прашањето- *Дали имаат конкретен предлог за унапредување на проблематиката за развој на човечките ресурси во фармацијата?* е фокусирано кон самите аптеки и неговиот капацитет да се зафати со предизвиците на управувањето со човечките ресурси.

Во ова насока се подвојуваат мислењата на оние кои одговор чекаат од државата и системот и оние кои решенијата ги бараат во интерната организација и подобрување на работењето. Пред се мора да се воспостави рамка на квалитет и стандарди во фармацевтската работа. Најпрво секоја средина треба да направи истражувања SWOT анализа на силни и слаби страни, опасности и шанси и од тука да тргне при формирањето на програмата за професионален развој. Тука најповеќе може да придонесе доброто менаџирање и квалитетот да стане приоритет на директорите, како и да зајакне улогата на стручната служба која најмногу може да придонесе кон професионалниот развој на кадрите во фармацијата. Стручната служба треба да помине низ обуки од областа на менаџирањето со човечките ресурси и да биде вклучена безрезервно во ова проблематика. Доколку има услови во аптеките или пак на повисоко ниво да постои сектор за менаџирање со човечки ресурси. Во аптеките да се формира база на податоци за сите вработени посебно во делот професионален развој. Секоја аптека да има тим за дисеминации а овие услуги да се разменуваат меѓу аптеките.

За ова ќе придонесе добрата клима за работа и внесување на активности од организациска култура, преку семинари , фокус групи и сл. Кога би можело на државно или аптекарско ниво да има мотивациски скали кои најтранспарентно ќе се решаваат, а државата дефинитивно да има фонд за креативни фармацевти. Најхитно што треба да се работи е изнаоѓање начин за поинаква регрутација и селекција на кадрите.

Во отсуство на лични финансиски средства овој проблем може да се реши само на ниво на држава, тоа значи стратегијата треба да ја постави МЗ а спроведувањето да се одвива преку аптекарски работни групи. Во аптеките да се постави нова систематизација на работни места и да се обезбеди место за

креативните тимови кои ќе ги анализираат состојбите во аптеките и ќе предлагаат решенија. Државата да обезбеди фонд за наградување преку комисији.

• Следното прашање гласи - Дали постојат услови во вашите аптеки за менаџирање со човечки ресурси и во што се состојат? Во нашата земја еден дел од одговорите беа во насока дека не постојат услови заради финансиски потешкотии, затоа што глобалните стратегии не се доволно јасни и се необврзувачки, сеуште е далеку да се размислува за посебна служба која ќе се занимава со ова проблематика. Мал број испитаниците не се доволно сигурни што ова проблематика значи, па велат: сигурно постои некое ниво, но не е програмски добро регулирано. Најголемиот дел условите ги гледаат во желбата на вработените и претпоставените, што е и присутно преку грижата за нововработените, организирањето на обуки, поттикнување на фармацевтите. Дека тимовите се тие кои се грижат за професионален развој, а менаџментот создава услови но врши и контрола на квалитетот. Менторите се битен фактор во унапредувањето на квалитетот на работата на фармацевтите.

• Прашањето - Што според ваше мислење е основен услов за управување со човечки ресурси? упатува на следните категории одговори: најголемиот процент од испитаниците сметаат дека основен услов е добра меѓучовечка клима, доверба, разбирање, постоење на тимови за поддршка за што е најодговорен добриот менаџмент. На тој начин фармацевтите ќе го видат бенифитот во задоволството од имплементацијата на новитетите, сигурноста во сопствената работа и чувството на задоволство од себе. Постоењето на работни тимови е вистински одговор за поттикнување и успешни реализации, Според друга група најважно е каков кадар се вработува во аптеките и дека крајно време е да се спроведува професионална постапка за регрутација и селекција на кадрите, -според еден дел испитаници доколку аптеките располага со доволно финансии и со нив ги мотивира кадрите би придонело кон нивна желба за унапредување на сопствената работа.

Законската регулатива е пресудна како во правец на задолжителност за развоен план за професионален развој, така и во аспект на мерки за сите кои не го исполнуваат основниот план. Надворешен регулаторен систем кој ќе врши евалуација и ќе упатува на унапредување.

Раководниот кадар е пресуден, од него зависи колку аптеката ќе се занимава со квалитетот на работењето на фармацевтите и создавањето услови за нивни развој. Директорот мора да има критериуми за квалитет и очекувања од фармацевтите и со нив да разговара во таа насока

Заклучни констатации за дополнителните аспекти во развојот на менаџирањето со човечките ресурси

Искажувањата на испитаниците за прашањата со понудени одговори и на некои отворени прашања, чии резултати претходно беа прикажани и анализирани, како што видовме, се чини дека во добра мера ги објаснуваат претходно констатираните состојби во поглед на степенот на изграденост и функционирање на концептот за менаџирање со човечките ресурси во фармацијата во Р. Македонија. Поточно тие укажуваат на одделни фактори што влијаат на менаџирањето со човечките ресурси. Врз основа на тие податоци ќе се обидеме да изведеме и одредени констатации / заклучоци за некои посебни состојби во менаџирањето со човечките ресурси во испитуваните аптеки.

Пред се, цениме дека степенот на развиеност и на практичното функционирање на концептот за менаџирање со човечките ресурси, произлегуваат од различните приоди во неговото креирање и управување, како и важноста на професионалниот развој и акцентот на испитуваните состојби.

Улогата на испитуваните аспекти ја разгледуваме врз основа на разликите во нивната застапеност или начин на функционирање во различните аптеки, односно дали аптеките од Р. Македонија, како и во однос на финансиската моќ на аптеките (дали остваруваат или неостваруваат многу приходи). Овој приод е важен затоа што тргнува од нашите претпоставки

дека во аптеките со повеќе приходи има поразвиен Концепт на менаџирање со човечките ресурси, и дека во нив има поголема развиеност во поглед на повеќе одделни аспекти поврзани со развојот на кадрите.

Во врска со однесувањето на самите вработени тргнувајќи од појавата за континуиран професионален развој и начинот на кој ги задоволуваат тие потреби.

- Финансиите играат свое влијание и во рамките на аптеките во Р. Македонија, каде во аптеките поголем процент од вработените имаат личен план за професионален развој (86,25%).

- Од аспект на лична одговорност на вработените за развојот на кадриите, преку одговорите на отвореното прашање уште едаш може да се види дека во Р. Македонија одговорноста како да е на поголема висина, но недостасуваат стимулатори и можности и повторно акцентот се става на стручната служба која од позиција на свои работни задачи допринесува во развојот на останатите вработени.

- Во прилог на погоре анализираниот фактор - одвојување на финансии за развој на кадри говори и отвореното прашање - дали и како учествува аптеката со свои средства во развојот на кадриите, добивме одговори дека во Р. Македонија таа поддршка најчесто е мала и тоа за некоја литература и пишување прирачници, бидејќи обуките и семинарите сеуште се организирани од повисоките институции. Во однос на постоењето поособно лице или служба во аптеките која се занимава со развој на кадрите.

Од се досега кажаното сосема е очигледно дека во однос на сите испитувани фактори или состојби независно дали произлегуваат од личниот однос на вработениот, аптекарската организираност и некои системски приоди во реализација на политика за менаџирање со човечките ресурси, дека во аптеките состојбите се или поразвиени или пак укажуваат на поголема слобода и проактивност за вклучување на повеќе институции и субјекти за поуспешно спроведување на професионалниот развој на кадрите. Оттука, може слободно да кажеме дека сите овие состојби на свој начин придонесуваат за поразвиен концепт на менаџирање со човечките ресурси во

аптеките заради можноста да трошат сопствени средства за унапредување на ова проблематика.

Како и да е сите овие состојби кои детално ги разгледавме преставуваат и патоказ во која насока да се преземат одредени промени, но кога се во прашања влијанијата од аптеките ќе биде потешко бидејќи треба да се пронајдат механизми да се поттикнуваат аптеките за самодоходовање или во најмала рака државата да нуди поголеми можности за кога е во прашање развој на кадрите и унапредување на Концептот за менаџирање со човечки ресурси.

- И како последно прашање на кое се разликуваат одговорите на испитаниците е дали во нивната земја постои систем за развој на кадрите. Во Р. Македонија вработените не се доволно информирани, можеби насетуваат некаква организација на државно ниво но во практика тоа е стихийно и неорганизирано. За развој на кадрите знаат само преку ангажирањето во проектите кои сеуште не се докрај координирани немаат иста цел и како резултатите да лебдат. Со еден збор сите мора да го дадат она за кое се вработиле во фармацијата, а за сите кои сакаат повеќе да се даде шанса за развој.

Како може да се унапреди проблематиката на менаџирање со човечките ресурси?

Најпосле, уште една општа констатација, која во голема мера произлегува од напред изнесените заклучоци. Имено, и во ова истражување се покажа дека менаџирањето (управувањето) со човечките ресурси е сложен проблем, проблем кој заслужува многу поголемо внимание, но за кој во нашата фармацевтската практика, до скоро, речиси, воопшто и не се говореше, но кој во последно време станува се поактуелен - дури и акутен. Тоа значи дека тој, не само што заслужува, туку и веруваме и се надеваме дека и ќе го добие потребното внимание од сите заинтересирани и надлежни фактори. Неговото вистинско разрешување многу брзо ќе ги даде посакуваните и очекуваните ефекти. Со таа намера и како свој придонес, во прилог нудиме селектирани сугестии и предлози на испитаниците:

- Во Р. Македонија за да се унапреди проблематиката за развој на човечките ресурси според размислување на испитаниците неопходно е да се подигне авторитетот на фармацевтската работа, да се организираат дополнителни курсеви за квалитет, да се изгради механизам за справување со фармацевтите кои не покажуваат квалитет, подобрување на климата и соработката меѓу вработените, да се форсира тимската работа и почесто да се врши анализа на пазарот на трудот.

- Испитаниците од Р. Македонија како конкретни предлози за унапредување на концептот за менаџирање со човечките ресурси истакнуваат зголемување на капацитети на стручната служба како фаворит во првичното дејствување како посебна служба за развој на кадрите (односно сектор за МЧР). Во Р. Македонија сеуште решенијата се чекаат од погорните институции кои треба да го подобрат, подготовката на фармацевтите почетници преку разни форми на развој, да се отворат фондови за унапредување на кадрите, а во аптеките да се формира база на податоци во вид на персонално електронско досие за професионален развој на кадрите, да се формира нова систематизација на работни места каде ќе се создадат услови на унапредување на креативните фармацевти, унапредување на меѓучовечките односи, одговорностите на вработените, формирање на тимови за развој на кадрите, функционирање на ментори за перманентен развој, оценување на вработените од страна на корисниците на услугите-пациентите, посетување на курсеви, промоции на потребите за служба за менаџирање со човечки ресурси и сл.

- Во однос на условите во Р. Македонија испитаниците сметаат дека нема сеуште посебни услови најповеќе заради оскудните финансии, сеуште нема јасни стратегии, постојат некои основи но не се јасно дефинирани. Фармацевтите имаат сознанија за менаџирањето со човечките ресурси во други ресурси, но очекувајќи системски решенија како да немаат идеи што да преземат. Па некои од испитаниците сметаат дека се веќе созреани условите за посебни одделенија за менаџирање со човечките ресурси, повеќе се води сметка за потребите на вработените и ќе наоѓаат стратегии за унапредување на организациската култура и клима во фармацијата.

- Сепак кај сите испитаници постои согласување во смисла на тоа дека човекот со неговите карактеристики е пред се одговорен за развој. Вработениот треба да биде задоволен, да постои доверба, разбирање, да има критериуми за квалитет и избор на кадри на објективни основи, да има законски регулативи кои ќе го забрзаат процесот за унапредување на проблематиката менаџирање со човечките ресурси. Потоа доаѓаат на ред парите како бенифит на целокупната предходна подготовка, ќе заработи оној кој вистински заслужува, а интенцијата е да заслужуваат сите.

IV. ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ПО ПАТ НА ИНТЕРВЈУ СО СТРУЧНАТА СЛУЖБА ВО АПТЕКИ

-Ставови и мислења на стручната служба во аптеките

Посебен субпримерок од истражувачкиот примерок се членовите на стручната служба во аптеките.

Нивните ставови и мислења се испитувани со примена на техниката интервју на фокус - група.

Фокус - групата е составена од тројца фармацевти специјалисти одговорни за аптеки кои имаат повеќе подружници во државата.

За испитување на ставовите на стручната служба е користен посебно изработен инструмент Протокол за интервју на фокус-група на стручната служба (види прилог бр:).

Протоколот ги содржи следните фокусни точки на интервјуто:

1. Најчесто применувани модели на фармацијата во Вашите аптеки;
2. Начини на остварување на кооперативна активност помеѓу Вас и пациентите од Вашите аптеки;
3. Потреби и ефекти за примена на фармацевтската дејност;
4. Оспособеност на Вашите фармацевти за успешна примена на фармацевтската дејност;
5. Фактори од кои зависи успешната примена на фармацевтската дејност;
6. Предности и недостатоци од примената на фармацевтската дејност;

7. Впечатоти од примената на фармацевтската дејност;
8. Примена на фармацевтската дејност во Вашите аптеки;
9. Заинтересираност за примена на фармацевтската дејност.

Во однос на првата фокусна точка на интервјуто на членовите на фокусната група им се упатени следниве прашања:

1. Кои модели на фармацевтската дејност најчесто ги применуваат фармацевтите во Вашите аптеки?

Целта на поставеноста на ова прашање е да се откријата најчестите модели на примена на фармацевтската дејност.

Фокусната група даде неколку клучни одговори во врска со тоа прашање.

- *Секој модел на фармацевтската дејност е засилен и применуван во зависност од потребите, можностите и уловите.*

- *Најчесто фармацевтите практикуваат да задаваат самостојни индивидуализирани активности на аптеките, користејќи фармацевтски извори на знаења, задаваат групни активности.*

- *Најчесто применувани модели на фармацевтската дејност во нашите аптеки, самостојно индивидуализирани активности и користење на фармацевтски извори на знаења..*

Од наведените искази може да се согледа дека во нашата дејност практика најчесто користени модели и форми на фармацевтската дејност се индивидуализираните активности на аптеките и користење на фармацевтски извори на знаење.

1. Кој е иницијатор за остварување на меѓусебната соработка ?

Целта на поставеноста на ова прашање е да се открие кој повеќе изразува иницијатива за соработка, фармацевтите или стручните соработници.

Фокусната група даде неколку клучни одговори во врска со тоа прашање.

- *Не постои еднострани иницијатор, некогаш тоа сум јас кога имам потреба да пренесам некоја информација, новите или кога сакам да добијам сознанија за индивидуалните разлики и наредокот на фармацевтите, а понекогаш тоа се фармацевтите кога им е потребна помош околу примената на изработката на инструментите.*

-Најчестіо иницијатор за соработка сум јас кога треба да им пренесам на фармацевтите некоја информација, кога треба да ги запознаам со промениите кои се доставени од Министерството за здравство и до кои промени треба фармацевтите да се придржуваат, да ги почитуваат и да ги применуваат во нивната работа.

- Во поголем број на случаи иницијатор за соработка сум јас и тоа најчестіо оако ќе извршам посетата на некоја аптека, ја постоа го повикувам фармацевтот на консултативен разговор или доколку ми се потребни некои информации за индивидуалниот наредок на некој пациент, доколку јас треба на фармацевтите да им пренесам некоја информација и сл.

- Фармацевтите многу малку се иницијатори на соработката со мене, ие најчестіо соработуваат доколку имаат некои нејаснотии околу некои новини кои треба да ги имплементираат во фармацијата, доколку им е потребна мала помош околу нејечено одвивање на фармацевтската работа и тоа најчестіо соработуваат фармацевтите кои се со помалку години работен стаж.

Од наведените искази може да се согледа дека фармацевтите се иницијатори за меѓусебна соработка во многу мал број на случаи.

Останува отворено прашањето зошто фармацевтите во помал број на случаи се јавуваат како иницијатори за остварување на меѓусебна соработка и зошто фармацевтите кои се поiskusни-кои се со повеќе години на работен стаж , помалку се јавуваат во улога на иницијатори за остварување на соработка со стручната служба.

Od navedenite iskazi mo`e da se sogleda deka site фармацевти ne se podednakvo osposobeni za primena na фармацевтска дејност.

V. Модел за Менаџирање со човечки ресурси во фармација

Зошто е потребно да се развиваат интерни фармацевтски концепти за менаџирање со човечки ресурси?

Се разбира дека оваа проблематика се решава и ќе се решава со поголем интензитет на системско ниво на Министерството за здравство која прави обиди за воспоставување рамки за грижата за унапредување на човечкиот фактор во фармацевтската свера, но тоа не значи дека и самите аптеки не треба да прават обиди за воспоставување стратегија и план за менаџирање со човечките ресурси.

Посебно фармацевтите се едуцирани и лиценцирани и кои се повеќе ја сваќаат улогата на квалитетниот фармацевт, има се пореални можности во фармацијата да се воспоставуваат концепти за квалитет.

Резултатите од ова темелно истражување за состојбите во аптеките за нивото на застапеност на менаџментот на човечките ресурси даваат податоци дека аптеките не се потполно индиферентни и дека постојат теми и области кои поскромно или подлабоко се работат во институција. Податоците исто така говорат за спремноста на раководните фармацевтски гарнитуре за поставување на некакви основи на проблематиката за менаџирање со човечките ресурси.

Иако интерните концепти немаат директно влијание на однесувањето на вработените на глобално ниво, тие имаат силно влијание врз ставовите на личноста и на секој поединец ако почувствуваат дека од тој концепт имаат повеќе бенифити отколку притисоци.

Познавањето на вредносниот систем на личноста кон трудот и кон постигнувањата на реални основи може да даде значајни информации за ставовите на вработените во фармација кон прифаќањето и почитувањето на интерниот концепт за менаџирање со човечките ресурси.

Во фармацијата во Р. Македонија и во голем број странски држави постојат најразлични обиди за планирањето и унапредувањето на човечките ресурси. Таквите искуства, како и неколкугодишните обиди за поинаков пристап кон развојот на вработените во аптеки.

Сегашните состојби не ни даваат можност да ги застапиме сите области од менаџирањето со човечките ресурси па затоа ќе се зафатиме со неколку за почеток за кои цениме дека ќе можат да се спроведат ако постои добра волја и добра организациска поставеност во фармацијата.

фармацевтски концепт за менаџирање со човечките ресурси ќе го ориентираме кон неколку подрачја на работење:

1. Обезбедување квалитетни кадри

- Волонтерска работа во средно образование
- Практиканство во средно образование
- Регрутирање на работници во средно образование
- Селекција на кадри во средно образование

2. Развој на кадрите

- Суштинска менторска работа на нововработените во средно образование
- Програма за обуки на вработените во средно образование
- Менторирање за квалитет во средно образование
- Развојни интервјуа како начин за оценување на перформанси
- Формирање на клуб на талентирани вработени во средно образование

3. Унапредување и наградување на кадрите

- Делегирање на работни задачи
- Оставање простор во систематизацијата на работни места на унапредување
- Мотивирање

4. База на податоци

- Електронски персонални досиеа за преглед и управување во развојот

1. Обезбедување квалитетни кадри

Волонтерска работа во фармација

Една од предложените форми за подготвување на фармацевтскиот кадар и другите вработени во средното фармацевтското образование е обезбедувањето на волонтерска работа. Волонтерската работа може да се обавува во период од 6 месеци до една година. Не би преставувало никаков проблем за секое средно училиште со почетокот на учебната година да остави простор барем за двајца волонтери, а примањето не мора да биде по пат на оглас туку на други начини за информирање и пропаганда.

Волонтерот во средните училишта може да обавува активности и работни задачи според потребите на организацијата и според професионалниот профил. Во текот на волонтирањето ќе учествува во сите обуки, ќе се консултира и ќе се труди да ја обавува работата во најдобар ред.

Би било добро кога би постоела база на податоци на волонтери во средното образование, бидејќи би бил добар извор за регрутирање на кадри за вработување, но и покрај тоа самата училишна евиденција на волонтерите овозможува контакт со кадрите при потребите за вработување. За квалитетот на волонтерската работа организацијата може да креира образци или евидентни листови.

Селекција на кадри во фармација

Процесот на селекција почнува кога повеќе кандидати се пријавиле за слободното работно место за фармацевт. Селекцијата е процес на избирање на квалификувани кандидати погодни за тоа работно место. При селекцијата на кадри за фармацевтска работа би требало да учествуваат директорот, стручната служба или лице одговорно за МЧР (доколку го има) и понекогаш и други вработени.

Нивните улоги и задачи се претставени во табелата

Слика 16. Партнерство во процес на селекцијата

директор	стручна служба/лице за мчр	запослени
помагаат за избор на техники за селекција вршат интервју вршат конечен избор	креираат тестови за селекција договараат интервју и тестирање обработка на резултати запазување на законски норми	разговор со кандидатот кој треба да работи со нив ориентација на новонавработените

извор: Адаптирано според Schuler,R.S.,Jackson,S.E.,1996, Human Recource Management:Pozitioning for the21st Cantury,6thedition, West Publishing Comany, стр.235

Вообичаени активности во процесот на селекција се следните:

1. пријава на кандидати _____ одбивање на некои кандидати
2. прелиминарно интервју _____ одбивање на некои кандидати
3. тестирање _____ одбивање на некои кандидати
4. додатно интервју _____ одбивање на некои кандидати
5. проверка на препораки _____ одбивање на некои кандидати
6. условна понуда за работа _____ прифатена понуда од кандидатот
7. проверка на физички способности на избраниот кандидат
8. запослување на кандидатот

Во процесот на селекција на кадри во фармација можат да се користат различни инструменти за собирање информации за пријавените кандидати поделени на неколку групи:

- За собирање на биографски податоци се користат пријава за конкурс, CV(Curriculum Vitae) или лична биографија, формулар за собирање на биографски податоци, тестови за биографски податоци;
- способности и лични карактеристики-тестови на способности³⁵, тестови на личност³⁶, тестови на интереси и сл.

³⁵ Serija DAT ja imaat recisi site (kognitivni, psihomotorni, fizi~ki

-интервју како метод(сл.16) .

-оценка на успешност и оценка на колеги-посебни методи на селекција-се користат за интерни кандидати. Напопуларен вид на оценување од страна на колегите е методот на 360 степени.³⁷

Слика 17. Специфични моменти во спроведувањето на интервјутото за работа

Која е целта на интервјутото?	има способности за извршување на работата дали ќе биде мотивиран да биде успешен дали е дораснат на потребите на организацијата
Дали интервјутото има слабости?	недоследност на формата сите интервјуа се различни влијание на амбиентот, времето и условите
Какви прашања да поставуваме?	прашања кои: се однесуваат на условите на работа не може да се одговараат со да и не почнуваат со што, каде, зошто, кога или кој
Дали има прашања кои не се препорачуваат?	прашања за религија, национално чувство, пол, старост, брачен статус, криминално досие, фичички способности
Кои работи не би требало да ги правите?	не бидете формални не правете забелешки не правете морални судови не ги покажувајте чувствата не бидете нетрпелив ослободете се од предрасудите

Конечната одлука кој од кандидатите ќе биде вработен зависи од мислењето на менаџментот кој од нив најдобро ќе се вклопи во организацијата.

Тие ќе се одлучат за луѓе кои ги имаат истите вредности како оние на организацијата.

³⁶ Se merat naj~esto ekstrovertnosta, priyatnost, svesnost,emocionalna stabilnost, otvorenost za iskustva.

³⁷ 360 stepeni - golem broj kolegi gi ocenuvaat performacite na kandidatot-kolega-opsti i strucni kometencii

2. Развој на кадрите

Менторството на нови фармацевти

Менторството се практикува, речиси, исклучиво, во работата со почетниците- во текот на приправничкиот стаж. Но, се чини дека оваа форма, во голема мера, во практиката е формализирана.

Програма за менторирање на фармацевт почетник.

Така за целите и задачите на *Планот за работа на ментор со приправничкиот* во аптеката треба да се формира тим на фармацевти, стручни соработници и правник, кои според сите карактеристики можат успешно да ја остварат оваа задача. Овој тим треба да функционира како актив кој континуирано стручно ќе се усовршува во унапредувањето на менторската функција. Овој тим треба да има стандардизиран (за фармацевтски услови) документ, протокол според кој ќе ја реализираат менторската работа со приправникот. Исто така треба да постои унифицирана аптекарска програма за остварување на менторскиот процес, како и неколку други документи како што се мислења и препораки, форма на извештаи и сл.

Првата етапа од менторството е иницијалниот разговор со приправникот кој во себе вклучува-идентификација на потребите на приправникот, определување на ментор, изготвување на програмата за работа со приправникот и на крајот дефинирање на етапите низ кои ќе помине приправникот во текот на интерното усовршување.

Втората етапа е обуката и таа во себе вклучува запознавање со законски прописи, сите видови на планови и програми, сите видови на планирања во аптека, водење на евиденција и документација во аптеката, организација и артикулација во аптеката, клима во работа, следење анализа и вреднување на знаењата, учество во работата на стручните органи и тела.

Третата етапа е практичната работа, и таа во себе вклучува-имплементација на планираното во фармација, манифестирање на креативноста, добри односи на сите нивоа, вреднување и резултати, итн.

Четвртата етапа се состои од следењето, вреднувањето, унапредувањето на работата на приправникот(евалуација на постигнувања), подготовка на

приправникот за стручен испит, изготвување на мислење на ментор, за приправникот, пријавување на приправникот за полагање на стручниот испит и на крај полагање на стручен испит.

Фазите низ кои приправникот во менторскиот процес мора да помине се следните:

- фаза на учење од ментор;
- фаза на учење од средина;
- фаза на учење со надгледување;
- фаза на учење од колеги;
- фаза за вежбање и практикување.

Менторот ќе води евиденција за работата на приправникот врз основа на која тој ќе подготви извештај и мислење.

Уште на самиот почеток треба да се определи идниот план на партнерство.

Во секое кариерно насочено аптека треба да има развиена стратегија за менторирање на нови фармацевти според правилата и законските норми на национално ниво, но и сопствени стратегии за развивање на менторски систем кој обезбедува континуитет во напредувањето во фармацевтската работа.

Менторирање за квалитет во фармацијата

Да се оддржи квалитетот на фармацијата, во фармацевтската практика мошне добар и веќе испробан модел е интерениот систем на поддршка, обука и контрола на фармацевтот кој го нарекуваме Менторирање за квалитет.

Менторската програма во понудениов концепт ги надминува потребите од менторство како помош во адаптирањето на нови фармацевти на новото работно место, наспроти тоа ги вклучува сите фармацевти како директни носители на квалитетот во фармацевтската работа во аптеките.

Менторството има формален карактер со точно дефинирани задачи, улога на менторот и менторираниот фармацевт, да се обезбедува обука и на ментори и на менторирани фармацевти, да се следи и мери успехот на

менторската програма преку успехот на менторот и менторираниот фармацевт.

Таква менторска програма со формален пристап влијае на фармацевтската структура, култура и зголемена продуктивност на фармацевтите.

Менторирањето се спроведува **континуирано** според распоред план направен со заеднички договор меѓу менторот и менторираните фармацевти. Секој фармацевт ќе биде посетен еднаш во неделата. Секоја посета задолжително значи заедничко подготвување, како и повратна информација после спроведената посета. Менторот исто така најмалку еднаш месечно ќе направи демонстрација пред менторираните фармацевти.

Менторската програма главно се состои во воспоставување на процес на подучување и заедничко подготвување кој ќе биде набљудуван и за кој ќе се добива повратна информација.

Конкретни задачи на менторот во менторскиот процес :	Конкретни задачи на менторираниот фармацевт во менторскиот процес
▪ да ја планира работата заедно со фармацевтот кој ќе се набљудува; ▪ да предлага стратегии, средства и услови за работа; ▪ да следи, набљудува, евалуира; ▪ да оценува, споредува, анализира; ▪ да дава фидбек (повратна информација)и потенцира точки на напредување; ▪ да мотивира и поттикнува; ▪ да дава примери преку сопствена демонстрација; ▪ да води портфолио и документација за напредувањето; ▪ да учествува во оценувањето, да го креира професионалниот развој на фармацевти.	▪ да ја планира сопствената работа заедно со менторот; ▪ да реализира работа на кои ќе присуствува менторот; ▪ да размислува за сопствената реализација и да бара фидбек од менторот; ▪ да плави план за сопствено подобрување; ▪ да реализира и други активности предвидени со менторската програма; ▪ да води евиденција за сопствените активности(портфолио).

Слика 18. Активности на менторот и менторираните фармацевти во менторскиот процес

ПРЕД набљудување	ЗА ВРЕМЕ на набљудувањето	ПО набљудувањето на работата	План за акција
-создавајте атмосфера на опуштеност, доверба и сигурност -разговарајте за фокусот на набљудување -разговарајте за јаки и слаби страни на фармацевтот(потребите) -направете договор за начинот на собирање податоци -прецизирајте време, место на набљудување -дискутирајте за фармацевтската стратегија (техника, метод, тек.) -разработете идни за работата, -користете образец за подготовка за набљудување -договарате се за план за работа кој ќе го набљудувате(стандарден образец) -дискутирајте за очекувањата -достапност на материјали -помагаат во подготвување на ресурси	-бидете таму на време -фармацевтот може да ве претстави -бидете незабележителни -во првите 10 минути само гледајте и слушајте не забележувајте ништо -забележувајте она што гледате и слушате а не вашиот суд и коментар -сосредоточете се на она што го гледате /слушате -не го забележувајте она што не е во вашиот фокус, можете за тоа усно да коментирате подоцна -бидете прецизни -останете до крајот на работата -опишете ги активностите и на фармацевтот и на пациентите -забележувајте го времето на активностите -користете образец за набљудување	-заблагодарете се и дајте позитивен коментар -формалната повратна информација ќе ја дадете на договореното место-што е можно побрзо по завршената посета -воспоставете клима на опуштеност -користете го образецот за давање повратна информација -разгледајте ги информациите што сте ги прибрале, не давајте коментари со судови -охрабете го фармацевтот да даде свој коментар за работата, свој суд за сопствената работа -поведете дискусија за можна акција на подобрување*- образец-План за акција на фармацевтот -помогнете му во подобрувањето -резимирајте ја средбата и документирајте ја повратната информација	- Фокус на планот -на што имам намера да се концентрирам -конкретен план за акција за да се воспостави поефикасна средина за успех? - - - - План за дополнителни активности со менторот - - -

Демонстрација на работа во аптека

Менторот има обврска да даде пример преку сопствената реализација на работа на кој можат да бидат присутни повеќе менторирани фармацевти. Се обидува да внесе креативност во работата и одговор на дилемите на менторираниот фармацевт. Менторот води образец за демонстрирање во сопственото портфолио.

насоки за демонстрација на работа во аптека од страна на менторот

- договорете се со фармацевтот, кој метод ќе го користите;
- земете ги во обзир нивните потреби или дајте пример за некои нивни недостатоци;
- предложете сопствена креација за работа;
- запознајте ги со сите специфичности на аптеката, пациентите, предходните знаења;
- што ќе правите вие на работа, а што пациентите, како ќе вреднувате;
- каква технологија ќе користите;
- посочете на кои места треба да обрнат внимание;
- појаснете за евентуални проблематични места;
- после демонстрацијата разговарајте со фармацевтот.

Евалвација на менторско искуство

Излезните квалитативни подобрувања се показатели за показатели за ефективност на менторската програма. Од тоа колку успешно ќе се врши надгледувањето на процесот зависи правилното проценување на успехот на менторската програма и откривањето на полињата за подобрување. За тоа е потребно:

- план за мерење на исправноста на програмскиот процес;
- процес на мерење на очекуваните резултати;

- процес на рефлектирање на резултатите од евалвацијата.

Иако евалвацијата не е многу природен или спонтан процес како самоевалвацијата, сепак повеќето менторски програми вклучуваат и некоја форма на мониторинг.

Евалвација на процесот

Овој вид на евалвација се фокусира на тоа дали програмата се имплементира така како што е планирано. Се утврдува какво е искуството, дали се потребни определени интервенции во процесот за да се корегира или отсрани некој проблем.

Евалвација на крајни резултати

Најчесто се користат инструменти при овој вид на евалвација на процесот, но тие вклучуваат и извештаи на инволвираните во процесот чии главни одлики се осврт на квалитетот на процесот. Потребно е информациите да се приберат од повеќе извори, имено од сите директно или индиректно вклучени во менторскиот процес. Исто така пожелно е да се изберат повеќе критериуми преку кои ќе се утврдува успешноста на менторската програма.

Развојни интервјуа како начин за оценување на перформансите

Под развојно интервју се подразбира интервју кое вообичаено се спроведува еднаш во годината со секој од вработените за да се обезбедат одговори на прашања- што е направено до сега и што се прави сега, какво е задоволството на вработениот, кои се неговите планови и очекувања. Овој вид на интервју може да биде многу корисно во фармацијата и прави транспарентност на менаџерскиот тим за грижата за професионалниот развој на вработените, а од друга страна е корисен извор за селекција и унапредување. Може да го спроведува менаџерскиот тим или стручната служба.

За да биде успешно интервјуто треба да се води сметка на следните чекори:

- **Клучот на успехот е подготовката**

Важно е секој вработен да го разбере значењето на развојното интервју во пракса. Менаџерот треба и самиот да биде уверен во значајноста на ова постапка и да се погрижи вработените да ги разберат целите на развојното интервју т.е. да разберат зошто овој процес е неопходен, што треба да се постигне и кои треба да бидат бенифитите. Дури потоа може да договори датум и време за интервју и обезбедување присуство на работникот. Менаџерот (лицето што ќе го спроведува развојното интервју) и вработениот треба добро да се подготват и да се запознаат со евалуациони форми каде ќе се документираат резултатите. Исто така треба да се размисли за просторијата каде ќе се одвива интервјуто и да се земат во предвид осветлувањето, бучноста, материјалите и се друго потребно за успешен состанок.

- **Удобна ситуација и отварање на конверзацијата**

Вработениот треба да се чувствува удобно и разговорот да започне со објаснување што очекуваат двете страни. Менаџерот го објаснува процесот на евалуација, што ќе забележува и дека тие податоци ќе бидат основа за следното интервју. Вработениот исто така може да фаќа белешки. Потоа фокусот се става на предходното интервју и се разговара со вработениот дали се согласува со нив. Се разговара за областите за подобрување кои предходно биле дефинирани, а потоа се продолжува со евалуација на изведбата презентирајќи ги сите достапни докази.

Овде е потребно да се обезбеди преглед на сите компетенции поврзани со работата, тоа е шанса и за менаџерот и за вработениот да постигнат заедничко разбирање за значењето на компетенциите и нивната дефиниција и употреба. Може да се дојде до договор за целокупната евалуација на овие вештини и до кој обем е потребно подобрување. На овој начин се потврдуваат целите за следниот евалуационен период.

- **Евалуирање на квантитативни индикатори**

Овој чекор вклучува евалуирање на квантитативните цели поставени за евалуативниот период. Договорените цели се мерат според реалната изведба па затоа ќе бидат потребни сите достапни информации и податоци. Ако

перформансот на вработениот е под нивото на целта тој ќе биде свесен за ова пред интервјуто. Всушност интервјуто дава шанса да се открие зошто резултатите не одговараат на очекувањата, особено ако ова е резултат на недостаток на тренинг или развој. Често постои опасност кога ги евалуираме резултатите, вниманието да се фокусира примарно на нив што е разбирливо бидејќи знаеме дека резултатите се основа за наградување.

- **Разбирање на техничкото знаење и вештините поврзани со работата**

Овој чекор ги покрива техничките вештини и знаења и релевантните процеси и системи. Во овој разговор евалуираната личност треба да ги дефинира реалните проблеми, а менаџерот треба да бара фидбек заради анализа на резултатите. Во работна околина каде технологијата игра многу важна улога и вработените поминуваат тренинг за да имаат подобра изведба овој чекор е многу важен. Развојното интервју им дава на вработените да коментираат за потешкотиите и нивното влијание врз изведбата а исто така можат да ја определат потребата од тренинг во ова насока.

- **Анализирање на факторите надвор од контрола на индивидуата**

По комплетирање на евалуацијата од изведбата треба да му се даде шанса на интервјуируаниот да ги прокоментира факторите кои влијаеле на неговата изведба но се надвор од негова контрола. Ова не е обид да се најде изговор туку можност за отворен и фер фидбек и можност за менаџерот да ги свати реалните пречки пред подобрувањето на работата и да добие подобар поглед во психолошката состојба на вработениот. Многу луѓе обично ги обвинуваат другите или некои специфични околности за нивната слаба изведба и често тоа е точно.. Ако се сватат овие фактори може да се развие план за акција за да се корегира ситуацијата што е можно побрзо или да се закаже консултација со експерти. Многу вработени не сакаат да споделуваат такви информации, се плашат бидејќи веруваат дека тоа се приватни работи, други веруваат дека тоа ќе влијае на нивната кариера или може да биде знак на недостаток на доверба во организацијата. Која и да е причината, градењето на врските базирана на фер однос и доверба овозможуваат да се дискутираат овие проблеми и да се решаваат во временска рамка

- **Постигнување согласност за иден развој и подготвување на план за акција**

Овде се постигнува согласност за потребите за развој и се подготвува планот за акција, се дискутира за амбицијата на вработениот и патот за нејзино постигнување. Вработениот знае што треба да направи да ја постигне целта, а во училиштето се обезбедуваат услови да вработениот ја постигне целта.

- **Добивање фидбек за личната изведба или изведбата на евалуаторот**

Евалуацијата е процес на давање и примање фидбек тоа е дискусија и слободна размена на идеи и мислења. На крај треба да се потпише договорот кој што е постигнат и тоа е доказ за посветеност на двете страни и го прави процесот транспарентен и позначаен. После интервјуто добро е да се испрати писмо до вработениот со изразување благодарност и повторно да се потврди договореното.

За да се спроведува интервју во едно средно училиште не се потребни посебни барања освен добар план и желба за водење грижа за професионалниот развој на вработениот. Потребна е само тактика и стратегија, како и однапред подготвена процедура за развојно интервју. (кој, кога, начин на евалуација, искористување на внатрешните таленти и сл)

Формирање на тимови на талентирани вработени

Друга стратегија во менаџирањето со човечки ресурси во фармација е пронаоѓањето и екипирањето на талентираниите работници. Формирањето на клубови односно тимовите на таленти е често применувана практика во големите компании во развиените земји.

Што разбираме под менаџирање со таленти?

Талент е човек со творечка надареност, уникатна способност во некоја област, наклоност, заложба, дарба. Таленти се вработените кои имаат способност преку поведението да ја променат значително сегашноста или иднината во организацијата.

Најчести споменувани карактеристики на талентираниите фармацевти се следните:

- тие имаат компетенции и потенцијали за развивање на квалитетна фармацевтска дејност што е основна фармацевтска определба,
- тие не се плашат од нови предизвици и се спремни да преземат разумни предизвици и да ги постигнат целите,
- тие го користат своето доверие се почитувани и од раководството и од другите вработени,
- тие се уверени во своите способности и не се вознемируваат да признаат ако незнаат нешто или ако направат грешки,
- тие постојано постигнуваат мерливи резултати.

Важно е секоја организација да дефинира што е тален и таа дефиниција да ја спороведе на сите нивоа.

Под менаџирање со таленти се подразбира создавање на определени претпоставки и интегрирање на процеси, програми и технологии, нивно развивање, нивно задржување и мултиплицирање на таленти, како и создавање на услови тие да се ангажираат во организацијата.

Под негување и мултиплицирање на таленти подразбираме создавање на таква организациона структура и работна средина, во која ќе се развиваат луѓето со потенцијал, а исто така и скриените таленти да можат да бидат откриени, поставени на правилно место и развивани на најпогоден начин.

Недостатокот на готови таленти на пазарот на трудот, ги ориентира организациите да го свртат вниманието внатре и да инвестираат најмногу во внатрешното негување на таленти.

Модел на управување на талентите

Има разработени многу модели кои што бараат различни приоди при управување со талентите. Модели се базираат на три основни процеси: привлекување, развивање, распределување на работните места и задржување на таленти.

Најпрво се врши анализа на потребите на работните места во фармацијата а потоа анализа на вработените.

Тоа е една од нај одговорните дејности да анализираме и идентификуваме кои се талентите во фармацијата. Анализата се прави врз основа на тоа какви резултати постигнуваат вработените, какви му се способностите и желбите да научат нови нешта и да ги подучуваат и другите.

Статистиките покажуваат дека факторите кои највеќе влијаат на талентот се интересна работа, предизвик и интерес, отворена, двонасочна комуникација и улови за развој³⁸.

Директорите треба јасно да предвидат какви вработени им се потребни, како ќе ги откриваат талентираниите внатре во институцијата, како ќе им делегираат задачи и како ќе овозможат да ги развиваат своите таленти.

аптеките треба да си постават цел да имаат отворена комуникација и достапност на информацијата, за да можат талентираниите вработени успешно да се развиваат и да ги постигнат целите што си ги поставиле.

3. Унапредување и наградување на кадрите

Делегирање на работни задачи

Во аптеките секој вработен може да делегира задачи на било кој вработен, но сепак тоа најчесто се случува меѓу раководителот и другиот вработен. Делегирањето на обврски може да вклучува многу различни видови на одговорности но за овие потреби ќе биде користен терминот задачи. Постојат пет клучни прашања што раководителот треба да ги постави за да одреди кога е најсоодветно да се делегираат задачите:

- постои ли некој друг кој ги има потребните информации или стручност за да ја заврши задачата;
- дали задачата дава можност да се развијат вештини на другото лице;
- дали е ова задача што ќе се повторува во слична форма во иднина;
- дали раководителот има доволно време за ефективно да ја делегира работата (мора да се има доволно време за соодветна обука, за прашања и одговори, за можности да се провери напредувањето и за ревидирање ако е тоа потребно).
- дали е ова задача што раководителот треба да ја делегира (за задачите кои се клучни за долгорочниот успех (на пример вработување на

³⁸ Research of Corporate Leadership Council, 2005

вистинските лица за тимот потребно е внимание на самиот раководител)

Во случај раководителот да одговори со да барем на неколку од горенаведените прашања, тогаш оваа задача треба да се делегира . Раководителот треба да има своја евиденција на задачите кои решил да ги делегира кому ги делегирал, како би го следел исполнувањето или неисполнувањето на истите. Кога се избира кому да му бидат делегирани задачите треба да се има во предвид следново:

- искуството, знаењето и вештините на поединецот што се применливи за делегираната задача;
- со какви вештини, знаења и ставови располага лицето;
- дали раководителот има време и ресурси за да обезбеди потребна обука;
- колку лицето кому му се делегираат задачите е независно во својата работа;
- дали лицето има време да врши повеќе работи.

Кога се делегираат работни задачи пред се треба да се има во предвид дека делегирањето всушност значи да му се даде на вработениот овластување додека раководителот ја има крајната одговорност. Делегирањето треба да се врши до најдолно можно организациско ниво. Луѓето кои се наблиску до работата се и најсоодветни за задачата бидејќи го имаат најблиското знаење на деталите од секојдневната работа. Раководителот треба да се обиде да воспостави постојна комуникација и набљудување, како и да обезбеди ресурси и да изрече признание. Раководителот треба да гради мотивација и посветеност, да разговара за можен успех којшто ќе изврши влијание врз финансиски награди или иден потенцијал за унапредување.

Оставање простор во систематизацијата на работни места за унапредување

Директорот на аптеките има несметана можност да внатре во организацијата сам ја одредува организираноста на вработените и начинот на управување. Во својот колективен договор и систематизацијата на работни места може да се остави простор за **звање координатор за развојни дејности**. Тоа место би било предмет на интерна регрутација и селекција на оној вработен кој посебно се истакнува во некоја насока. Како начин на мотивирање и реална поддршка на вработените преку унапредување во кариерата на најзаслужните, аптеките имат можност да ги користи перформансите на вработените на најефикасен начин. Тоа значи истовремено го користи потенцијалот на вработените за поквалитетно работење но од друга страна тоа го прави на објективни основи и покажува грижа за кариерниот развој и унапредување на сопствените кадри што влијае мотивирачки во колективот. Така тимот на талентираните вработени се проширува и повеќето вработени од тој тим се специјализираат во определена насока: работа на проекти и меѓународна соработка, ревизија и унапредување на планови и програми и сл. Фармацевтите кои покажуваат посебни резултати во овие насоки можат да се стекнат со звањето координатор и се посебно мотивирани за таквото залагање.

Мотивирање

Постојат бројни мотивациони модели кои можат да се применат во фармацијата. Вработените имаат различни потреби и различен однос кон работата, затоа треба да се проценуваат индивидуалните разлики, а тоа ќе овозможи да се индивидуализираат целите, степенот на инволвираност и наградувањето во однос на индивидуалните потреби.

Вработените треба да имаат цврсти и конкретни цели како и повратни информации како напредуваат во остварување на овие цели.

За мотивирање на вработените важно е:

Да се овозможи на вработените да учествуваат во одлуките кои ги засегаат.

Вработените може да придонесат во бројни одлуки кои ги засегаат:

поставување на работни цели, да одберат сопствен пакет на бенефиции, да решат проблеми со продуктивноста и квалитетот и слично. Ова може да ја зголеми работната продуктивност, посветеност на работни цели, мотивацијата и работната сатисфакција.

Да се поврзе наградувањата со реализацијата. Наградувањата треба да бидат продолжение од реализацијата. Она што е многу важно е што вработените треба да ја видат оваа поврзаност.

Примери на програми за мотивирање

Аптеките треба да планираат програми за наградување во кои учествуваат вработените со цел да се редистрибуира моќта во самата организација, ставајќи го вработениот на поеднакво ниво со интересите на менаџментот. Мотивацијата на вработените може да се движи во повеќе насоки. На пример најдобрите фармацевти имаат најголеми можности да учествуваат во интернационални проекти, да се организираат студиски патувања, да имаат можност за кариерен напредок во фармацијата, да се поддржат при подготвувањето на учебници и друга литература, да им се обезбедуваат современи средства, и сл.

Програми за варијабла плати се уште не се истражувани во фармацијата но секако дека може да завземат форма на планови за, поттикнување за поголема плата, поделба на било каков профит, бонуси и поделба на добивка.

Дел од платата на работникот треба да е базирана на индивидуална а дел на организациска мерка за реализација. За разлика од другите традиционални програми за плати, варијабла плата не е годишен приход и не е гарантирана. Организацискиот дел од платата се разбира дека се базира на основните и задолжителните задачи кои се остваруваат со оптимален квалитет. Индивидуалниот дел од платта се базира на критериуми за обем и квалитет, креативност и иновативност.

Во современи услови вештината и способноста на вработените во фармацијата може да дојде до израз при креирањето и добивањето на некои проекти кои носат и добивка во аптеките. Ако аптеките немаат начин како да го исплати вработениот за добиениот проект и добивка, вработениот нема

мотив да добие и следен проект. Во фармацијата може да се изработи методологија за распределба на средствата добиени преку самоодоудување или преку проекти од времен карактер. Имено, од новите профитабилни проекти според платната методологија, добивка има лицето, иноваторот-главниот реализатор на работата, вработените вклучени во активностите, менаџментот како логистика на новата работа и се разбира најповеќе организацијата (50%од добивката), кои средства понатаму ги користи за развојни активности.

Овие програми се привлечни за менаџментот и за вработените. Менаџментот успева да дојде до нови извори на средства, а вработениот кој ги носи средствата добива стимул за добиената работа. Исто така, со условувањето на платата со реализацијата може да се забележи придонесот во работата повеќе одколку тоа да биде за сите вработени како нешто што ги следува. За учесниците во дополнителните активности во рамките на проектите и други залагања во корист на аптеките можат да бидат ексклузивно наградени. Бонусните планови се повеќе се практикуваат во организациите за да ги вклучат ниските работни места кон наградно производство и зголемен профит. Варијабилните платни програми се генерално успешни во зголемување на мотивацијата и продуктивноста. Доколку аптеките имат потешкотии околу начините на исплатување на заслужните работници, можат да се применуваат таканаречените флексибилни бенефиции под кои се подразбира секој вработен да одбере бенефициски пакет кој е индивидуално обликуван во однос на потребите и ситуацијата а соодветствуваат со одреден процент од платата односно, изразен во вид на бодови за реализираната работа.

4. База на податоци

Електронски персонални досиеа за преглед и управување во развојот

Бидејќи предметот на овој труд беше анализата на состојбата со менаџирање на човечки ресурси и креирање на концепт за менаџирање со човековите ресурси во фармација во негов интерес е да се воведе и електронски начин на евидентирање на податоците за вработените по однос на ова проблематика. Во продолжение на овој текст ќе дадеме краток опис и илустративен пример на некои сегменти и скромни обиди за електронските персонални досиеа во аптеките. Искуството на неколку вработени во работењето со ова проблематика отвори потреба од неколку за почеток елементарни области при менаџирањето со вработените, како дел од програмата за евиденција за вработените.

Овој систем претставува првичен обид за електронско водење на досиеата на вработените, којшто систем е направен со можност за идна негова измена, дополнување и доградување а се за потребите на корисникот.

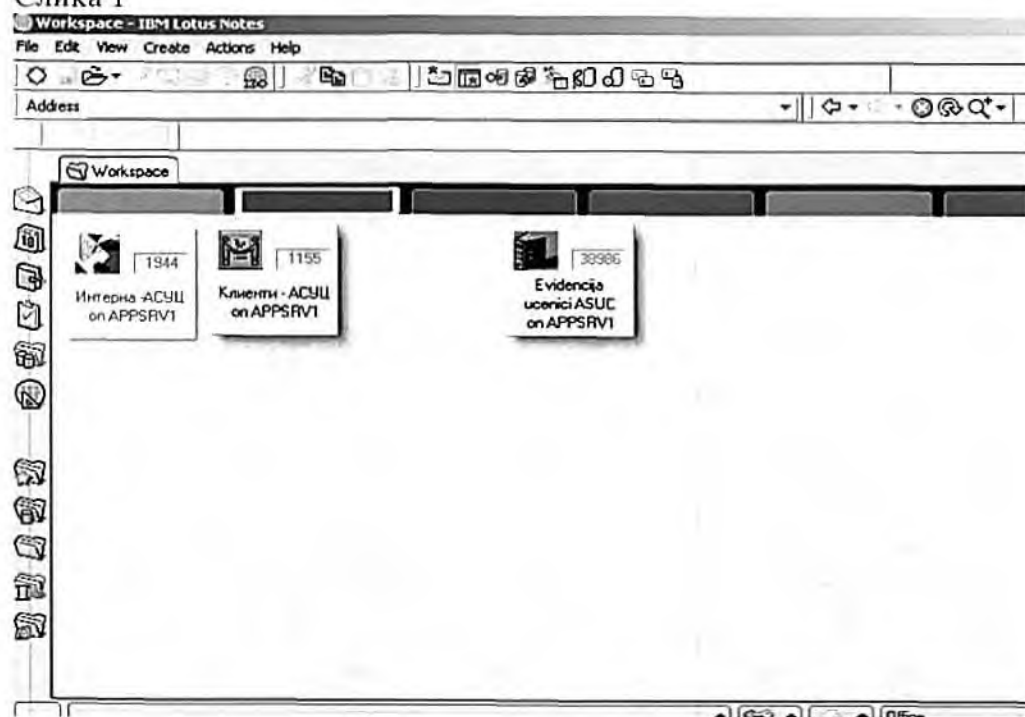
Овој систем е инсталиран на локален сервер и гарантира апсолутна безбедност на податоците/ информациите внесени во него бидејќи истите се криптирани и не е возможно нивно откривање од страна на неовластени лица.

Начинот на пристап до системот е обезбеден преку ИД фајлот (идентификациона датотека) и преку лозинка кои мора да бидат комбинирани заедно.

ИД фајлот (идентификациона датотека) може да биде снимен на самиот компјутер доколку работи едно лице со заштитен пристап а може да биде снимен на преносна меморија - и во тој случај се користи како клуч за пристап до серверот, а самите податоци се работат и внесуваат на самиот сервер.

Софтверот од надворешни упади е заштитен преку посебен FIREWALL, па така кога се работи од надвор, покрај ID фајлот (идентификациона датотека) и лозинката, потребен е пристап до интернет. Самата програма овозможува работа и кога нема интернет поврзување, по што е возможно да се направи синхронизација на податоците со серверот. Содржината и изгледот на програмот може да се види од следниве слики:

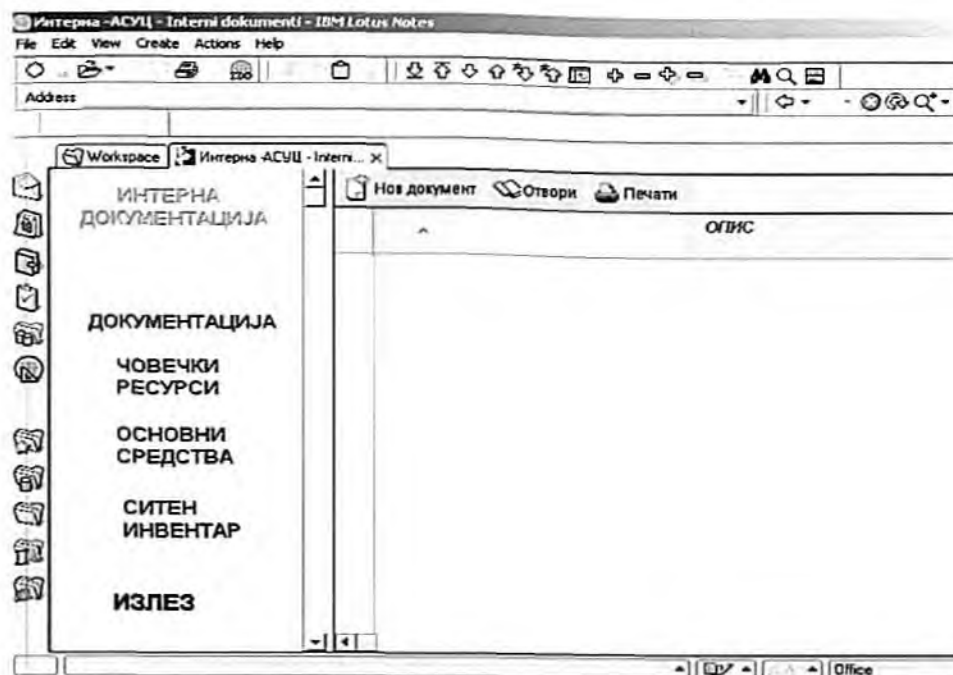
Слика 1



Со најавувањето во системот ја отвораме иконката за интерна документација каде што имаме неколку сектори (Прикажано на сл.2) и тоа

- Документација
- Човечки ресурси
- Основни средства и
- Ситен инвентар

Слика 2

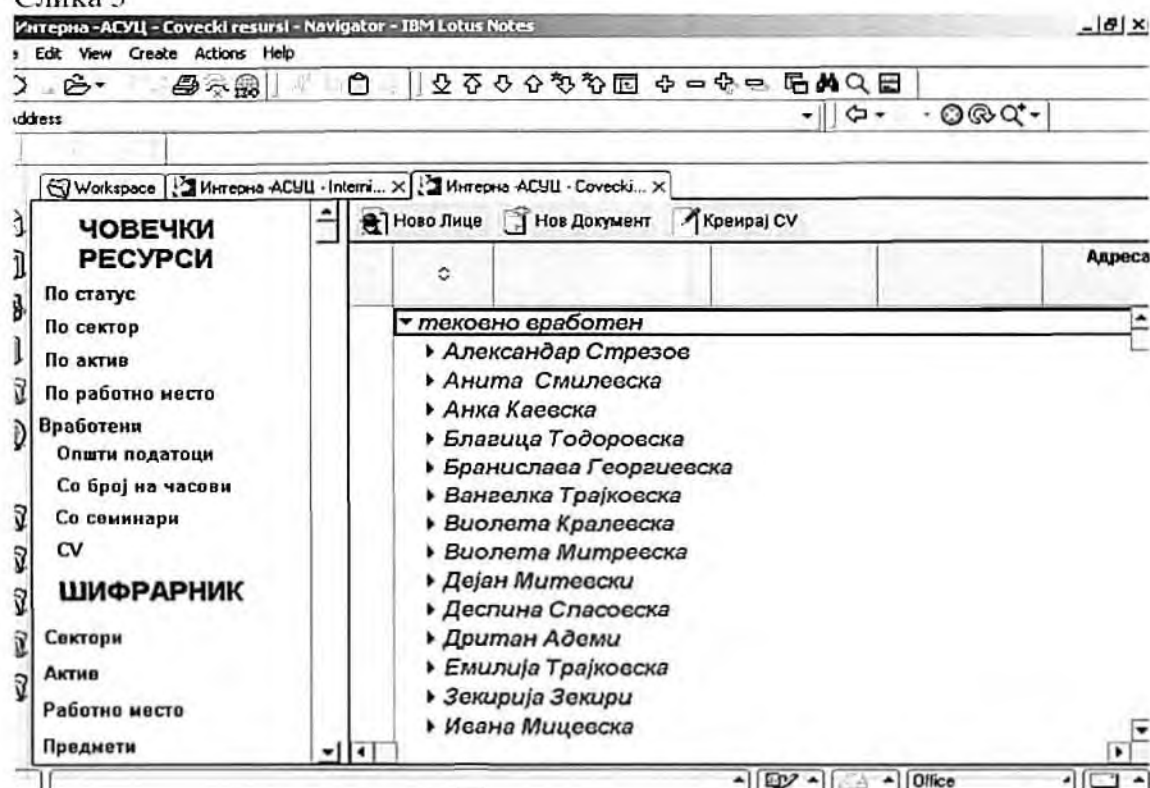


Согласно нашите потреби од менито на Интерна документација го отвараме делот за Човечки ресурси, каде што зависно од потребите на посетителот можни се неколку комбинации на прегледи и тоа :

- по статус
- по сектор
- по работно место

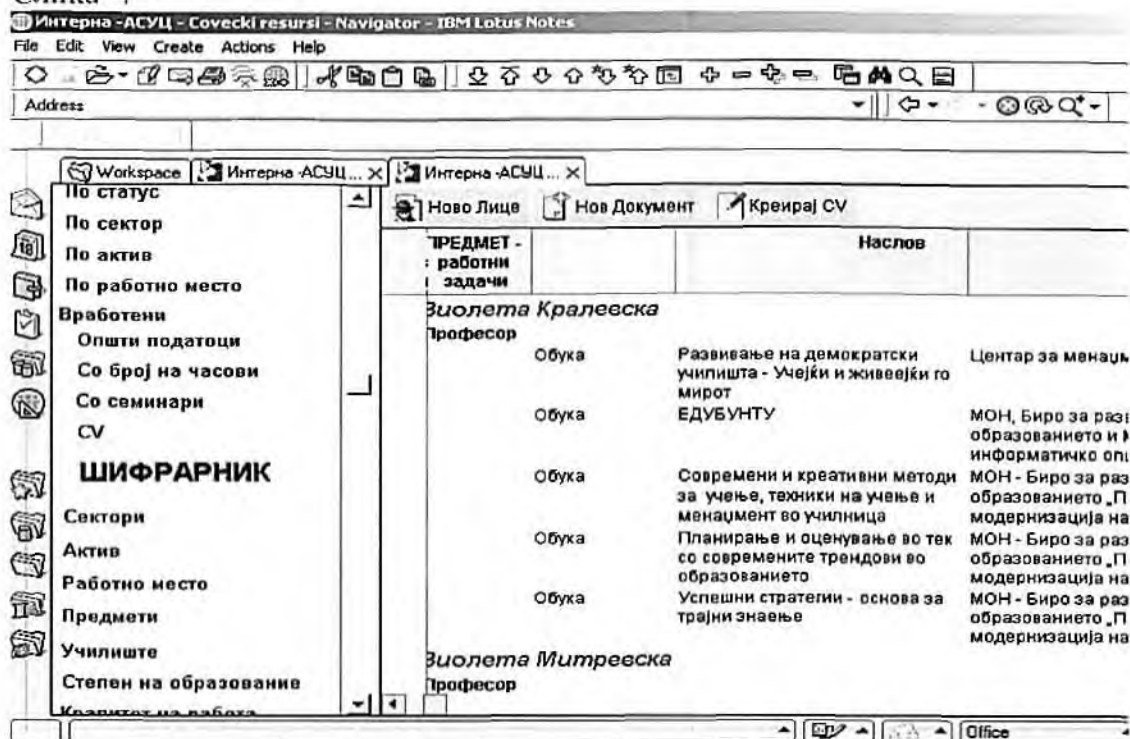
Ако го земеме за пример прегледот на вработените по статус тогаш истиот изгледа како на сл.3

Слика 3



Доколку е потребно можеме многу лесно да добиеме преглед за сите работници за кои имаме внесени податоци во системот, притоа бирајќи опција дали во прегледот се потребни општи податоци, број на часови или пак е потребен преглед на вработените кои учествувале на семинари. Овој преглед се добива како на сл.4

Слика 4



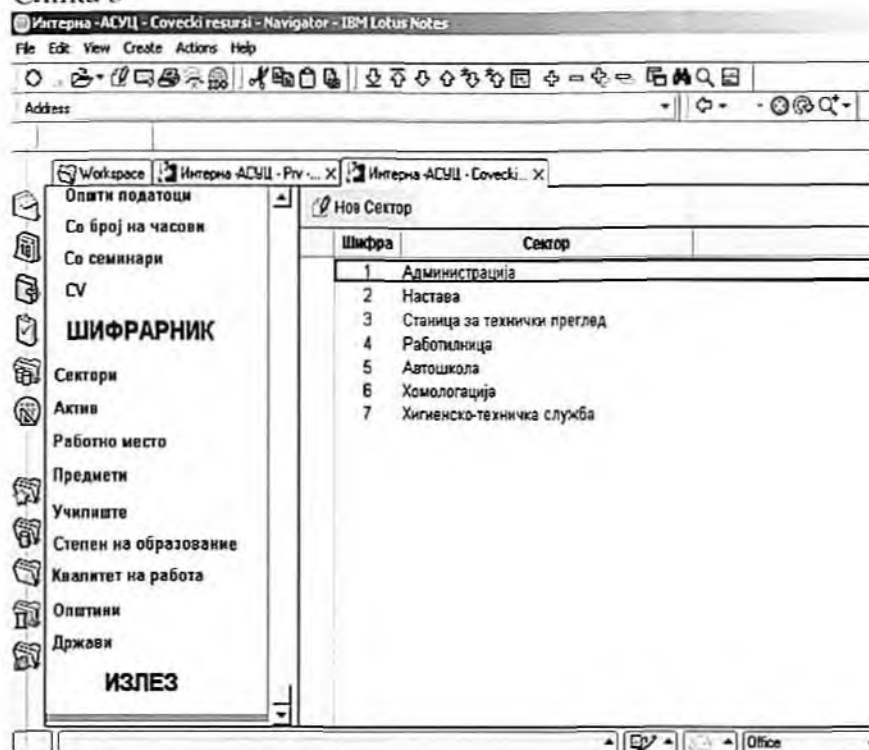
Шифрарникот во кој се содржани податоци за

- Сектор
- Работно место
- Степен на образование
- Квалитет на работа
- Општини и
- Држави

всушност ја поедноставува работата во системот (во овој случај прилагоден за потребите на средно стручно училиште) со тоа што истиот може да се менува, надополнува и прилагодува со тековниот работење на аптеките.

Како илустрација за тоа како е организиран шифрарникот ја претставуваме содржината на сектори на сл. 5 и содржината на Квалитетот на работа прикажан на сл. 6

Слика 5

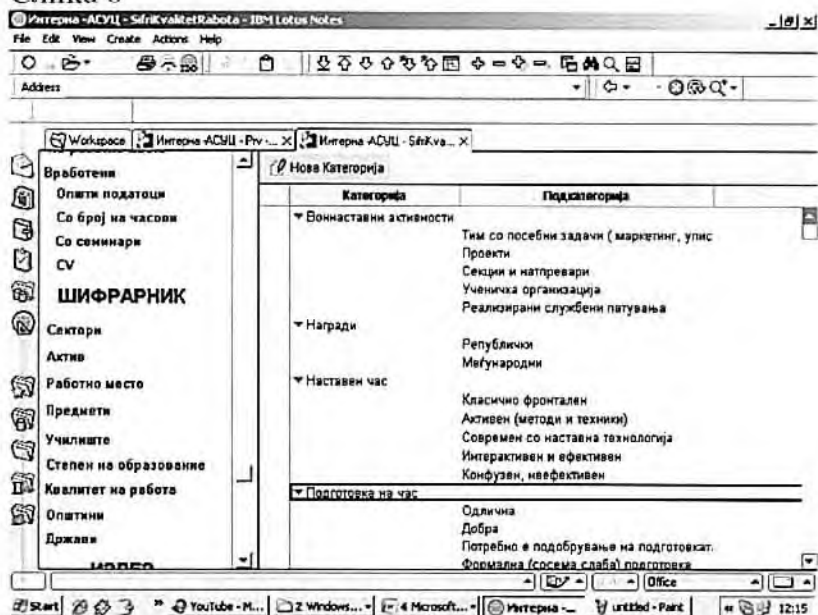


Во Квалитетот на работа се вклучени повеќе категории и тоа :

- Вон работни активности
- Награди
- Работни часови
- Подготовка на работа

Сите погоре наведени категории содржат подкатегории како што е прикажано на сл. 7, и при внесувањето на податоци за квалитетот на работата на вработениот кај сите постои можност за неограничено внесување на текстуална забелешка.

Слика 6



Доколку сакаме да ја видиме целосната содржина на информации кои ги имаме за еден вработен тогаш го бираме вработениот по име и презиме од листата на вработени и во неговото електронско досие се содржани следниве информации прикажани на сл. 7:

Податоците се
однесуваат на



Име и презиме

Статус на
лицето:

Вид на работен
однос:

Сектор:

Актив:

Работно место:

Тип на работен
однос:

Работно време:

Лични податоци:
Име:
Татково име:
Презиме:
ЕМБГ:
Пол:
Датум на раѓање:
Место на раѓање:
Националност:
Домашни податоци:
Адреса на живеење:
Општина:
Град:
Држава:
Домашен телефон:
Факс:
Мобилен телефон:
Брачен статус (Мажена):
Деца:
Возачка дозвола:
Електронска пошта:
Воена обврска:
Издадена:

Професионален развој

Избери

Ред.б	Обука	Назив	Орган	Место	Датум	Сертификат	Својство
р	Семинар						
	Проект						

Бодови за образование:

Бодови за звање:

Дополнителни бодови:

Бодови за кариера:

Додаток (%):

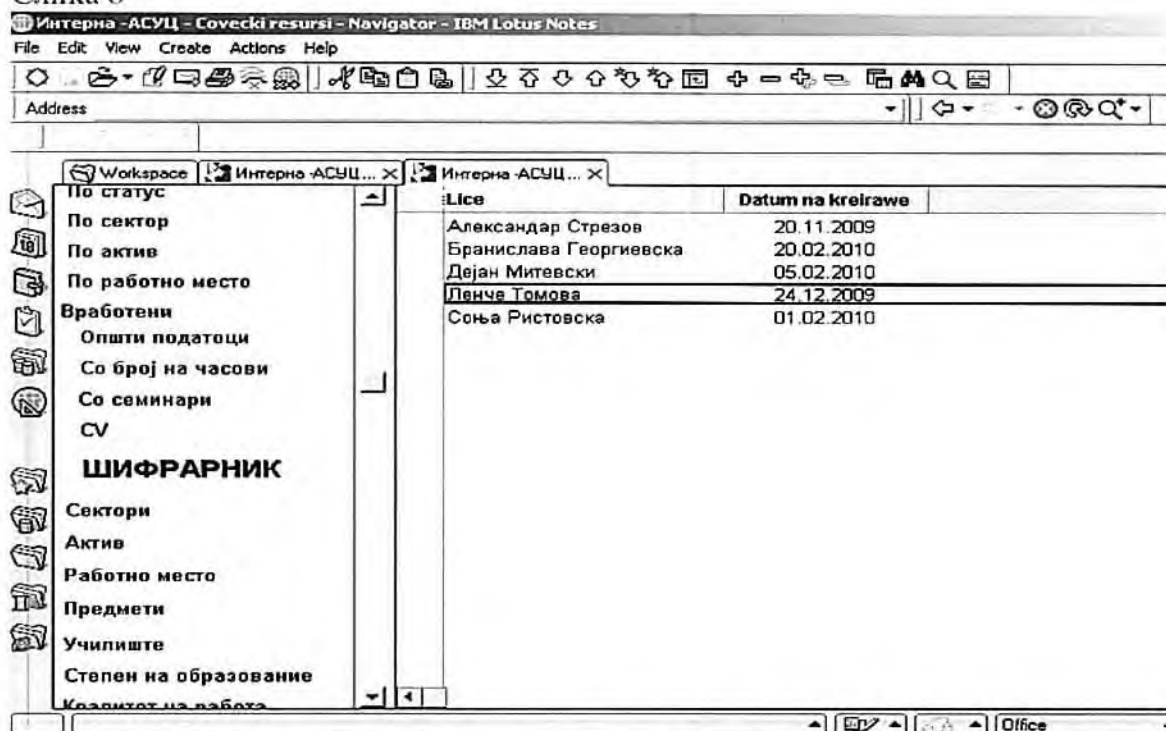
Намалување(%):

Финансиски податоци:	
Банка:	
Трансакциона сметка:	
Број на трансакциона сметка:	
Платежна картичка:	
Банка:	
Број на платежна картичка:	
Забелешка:	
Одобрена:	Прегледана:
Статус:	

Доколку е потребно да за вработениот се внесат дополнителни податоци кои не можат да се класифицираат ни во една од погоре прикажаните полиња тогаш истите може да се внесат како Забелешка на крајот од досието.

Во случај да за потребите на институцијата или за потребите на вработениот е потребно негово CV тогаш во програмот ја бирате опцијата за креирање на CV како на сл. 8

Слика 8



Содржината на CV -то што се црпе од базата на податоци кои се внесени во програмот за вработениот е прикажана на сл. 9

Curriculum vitae

Основни податоци:

Име:

Татково име:

Презиме:

Датум на раѓање:

Место на раѓање:

Адреса на живеење:

Град:

Држава:

Моб. Телефон:

Брачен статус:

Деца:

Возачка дозвола:

е-маил:

Образование:

Средно образование:

Звање:

Место:

Назив на школата:

Година на упис:

Година на завршување:

Високо/вишо образование:

Звање:

Место:

Универзитет:

Година на упис:

Година на завршување:

Проекти

Ред.б Проекти

Организатор

Место

Датум

Својство

Р

Семинари и курсеви:

Познавање на странски јазици:

	Читање:	Пишување:	Зборување:

Литература

- Abell,D.(1980), Defining the business: The starting point of strategic planning.Englewood Cliffs, N. J.:Prentice Hall.
- Adams,J.S.(1965),Injustice in social exchange, In.L.Berkowitz (Ed),Advances in experimental social psuchology. Vol.2. New York:Academik Press
- Адижес,И.(1998), *Овладување со промените*, Центар за кадровски и информатички услуги ДЕТРА,Скопје,
- Allan,J.(1998).How to be better at mottivating people, The industrial societies. London
- Alderfar,C.P.(1969),An empirical test of new theory of human needs, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 142-175
- Alderman, L.,(1995),„How you cantake control of your own career-Plus our ehclusive job poll. Money 24,no.7:37-38
- Altman,W.Recovery planning for your career. Management Accouning-London 76, no. 3 (1998):64-66
- Atkonson,W.Award-winning advice. (2000),Human Resource Executive 14, no.2 :78-80
- Banfield,P.,Learning to reassess the role of training. People Management 3, no 24(1997):52
- Belbin, M., Watson, and C.West.True colours. People Managenent 3, no.5 (1997):36-41
- Bem,D.J.(1972),Self-perception teory,Academik Press,New York
- Бојановиц, P.(1979):*Psihologija meĝjuljudckih odnosa*. Nolit, Beograd
- Бојациоски,Д.,(2002)Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет
- Богићевиц,Б.(2003), Менаџмент лјудских ресурса, Београд
- Brewstern, Cory& Railsback, Jennifer,(2001), Supporting Beginning teachers: Haw administrators, teachers andpolicsmakers Can hell new teachers succeed, northewest regional educational laborators
- Brooks. B., Slike,P.(1995), The good mentor guide, Philadelphia
- Brajsa, P.(1983), *Vodenje kom medesobni odnos*, DDU, Univerzum, Ljubljana

- Bramley, P.(1996) Evaluating Training. London: IPD
- Brown,D.States of pay. People Management 5, no. 23 (1999):52-53
- Brown,T.My fair HR professional. HR Focus 74, no.6(1997):4-5
- Brown, T., My fair HR professional. HR Focus 74, no.2 (1997):253-268
- Crawford, R.(1991),In the era of human capital,New York:Harper Business,p.26
- Cambell,D. Task complehity:A rewiew and analysis. Academy of Management Review 13, no.1 (1998):40-52
- Capron, J.M. No good deed goes unpunished: Employee assistance programs as sources of liability.Employee relations Law Journal 24, no.3 (1998):79-99
- David K. and Crutchfild R. (1969), Elements of Psychology, University of California, Berkley, (Prosveta-Nis, Beograd)
- Dessler,G(2002),A framework for human resource management, Inc.Saddle Rivet, New Jersey
- Десслер, Г.(2007),Основи менаџмента људских ресурса, Дата статус , Београд
- Deal,T.,and A.Kennedy(1982),Corporate cultures:The rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.:Addison-Wesley
- Drucker, P.(1954)The practice of management. New York:Harper and Row
- Duane, M.,(1996),Customized human resource planning: Different practices for different organizations.Westport, Conn.:Quorum Books.
- Dubois, D.andW.Rothwell,(2000),The cometeney toolkit.2volsAmhers, Mass.:HumanResource Development Press.
- Duncan,D,(1985),Organization design.In Tracey (ed), Human recourses management and development handbook. New York: Amacom.
- Есмерова,Е.,(2010),Формирање на организациска култура,Вработување Нењс,ст.6-7
- Fayol,H.(1930),Industrial and general administration. Translated byJ.Coubrough. Geneva:International Management Institute.
- Falmer, R.,(2000),Management,
- Fafer,M,(1994),Takong control of your workers comp costs, Fortune pp.131-136
- Flynn,G.,It takes values to capitalize on change.Wolkforce 76, no.4(1997):27-34

- Gehart, B. and Milkovic, G., (1990), Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Journal* 33:663-691
- Gersick, C.J. (1988) Time and transitional in work teams,
- Гоцевски, Т. (2003) Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово
- Grant, P. (1989), Multiple-use job descriptions: A guide to analysis, preparation, and applications, for human resource managers. New York: Quorum.
- Greanes. B., Kellaghan, (1996), Monitoring the learning outcomes of education systems, the world bank, wasxington, D.C
- Graham, P., (1992), Integrative Management: Creating Unity From Diversity. Oxford: Blackwell
- Guest D.E. (1992), Right enough to be dangerously wrong: an analysis of the In Search of Excellence phenomenon. In Human Resource Strategies (Salaman G., ed) pp.5-19 London: Sage
- Guest. D.E., (1990), Human resource management and the American dream, *Journal of Management Studies*, 27 (4 July, 337-97)
- Гузина М. (1986), Кадровска психологија, Научна книга, Београд
- Harris, R., (2000), Human resource management, Issues and Strategies, Univerzity of Durham business School, Addison-Wesley Publishing Company
- Harrison. R., (1992), Employee Development. London: Institute of Personnel Management
- Harrison, R. (1997) Employee Development. London: IPD
- Hall, R., (1992), The strategic analysis of inangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135
- Hackman, R., Oldham, (1976), Motivation through the design of work, test of theory
- Hennessey, H.W. (1989), Using Employee benefits to gain competitive advantage, *Benefits quarterly*, Winter
- Hodges, T., ed. (1999) In action: Measuring learning and performance. Alexandria, Va.: The American Society for Training and Development.
- Hill. C.W.L., (1988), Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-12
- Honey, P and Mumford, A. (1989) A Manual of Learning Opportunities, Maidenhead: Peter Hon

Hupp, T.,(1995)Designing work groups, jobs, and work flow.San Francisco:Jossey-Bass.

Hussey,D.E,(1996), Business Driven Human Resource Management, Johan Wiley&SONS, New York

Jonson, S.(1983),critical Incident. In F.Ulschak (ed),Human resource development:The theory and practice of needs assesment. Reston, Va.:Reston Publishing

Johnson, G. and Scholes K., (1989), Exploring Corporate Strategy. Hemel Hempstead:Prentice- Hall

Јонес,R.G.,George,M.J.,Hill,W.L.C., Современ менаџмент, Катедра за Социјална политика, Скопје

Johnson,R.(1999),People management, realising our assets, case 2

Kaplan,R.,andD.Norton.(1996),The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard business Schools.

Katz, D.,andR.Kahn.(1978),The social psychology of organizations (2 nd ed),New York:John Wiley

Kikoski,J.Effective comunication in the performance appriasal interview: Face-to - face communication for public managers in the culturally diverse workplace. Public Personnel Management 28, no 2(1999):301-322

Kolb, D.A., Rubin, L.M. and McIntyre, J.M.(1984)Organization Psychology, 4th edn. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall

Lewin,K.,(1948),Resolving social conficts. New York: Harper and Row

Lewin, K.,(1951), Field theory in social science. New York: Harper and Row

Lippitt, G., Lancseth, P.and J.Mossop.(1985), Implementing organizational change. San Francisco,calif.:Jossey-Bass

Logan,J. Retentional trangibles and intangibles. Training and Development 54, no.4(2000):48-50

Maier,N.(1976),The appraisal interview: Three basik approaches.LaJolla,Calif.: University Associates

Murry,M. (1997), Who is the boss,The wall streat journal

Miller,L., Supporting the human resources function. Internal Auditor 54, no.3 (1997);20-21

Mintzberg, H.(1979) Organizational power and goals:A skeletal theory. In Strategic management: A new view of business policy and planning, edited by C.Hofer andD.Schendel.Boston. Mass.:Little Brown.

Mintzberg, H.,(1991), Learning 1, Planning 0, Repley to Igor Ansoff. Strategic Management Journal, 12, 463-6

Mishizen,J.(10091),In the eye of the health care storm,HRMagazine pp.47-50

Morris, D. Using competency development tools as a strategy for change in the human resource function: A case study. Human Resource Management 35, no.1 (1996): 35-51

Maslow,A.H.(1934), A teory of human motivation,In steers, R.M and Porter, L.W.(edt.)(1975), Motivation and Work Behavior, New York, NY: McGraw-Hill

Mello,J.A.(2002):Strategic Resource Management, Cincinnati, OH:South-Western

Messmer, M(2001):Human Resources Kit For Dummies, New York: Wiley Publishing, Inc.

Managing performance, Msc in Human resource Managenent, New Bulgarian university

Middlemist R.D(1988), Organizational Behavior,St.PaulMN.West

Majchrzak,A.,Chang,T.Berfield,R.Eberts, and Salvendy,G(1987)Human Aspects of Computer aided design, Taylor &Francis, Philadelphia

Megginson, D.(2000), Carrer Development International, Vol. 5. No. 4/5

Николовски,Т.(2000),Психологија на трудот,СвКирил и Методиј, Филозофски факултет Скопје

Noe, R.A.at all(2000):Human Resource Managenent: Gaining Comperative Advantage, third edition, Boston:Irwin Mc Grew-Hill

Otten,A.(1989),People Patterns, The wall street journal

Oboyle,T.(1990),Fear and stress in the office take toll,The wall street journal,

Прирачник за добри практики од Бугарија и Европа, Управление на таленти, БАУРЧР- ефективност и професионализам во управлението и развитието на човешките ресурси в Блгарија, 2008

Прирачник за добри практики во Бугарија и Европа, Изграждане на работодателска марка, БАУРЧР- Ефективност и професионализам в управлението и развитието на човешките ресурси в Булгарија

- Robbins,P.S.,(2005),Organizational behavior,Rearson Education International, New Jersey
- Peters, T. (1989) Triving on Chaos. London: Macmilian
- Storey. J.(1992) Developments in the Management of Human Resources.Oxford: Blackwell
- Storey, J.,ed.(1989).New Perspectives on Human Rsource Management. London:Routledge
- Скрипта, (2007) Организациско однесување, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Економски факултет Скопје
- Смилевски. Цветко.,Груевски,Д.,Смилевски, З.,(2007), Менаџмент на човечки ресурси, Делта Центар
- Стојановска, В.,(2004),Дидактички аспекти на соработката меѓу училишниот педагог и наставниците,Филозофски факултет, Скопје
- Thompson, R.W.,(1995),Employers, HRNews
- Торрингтон,П., Халл,Л., Таслор,С.(2004), Менаџмент на људских ресурса, Дата статус, Београд
- William,P.A.,Parrewe,L.P.,Kacmar,K.M.(2004),Human resource Management,A strategic aproach,The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher
- Walker,J.W.(1992) Human Resaource Strategy, Maidenhead: McGraw-Hill
- Walton,J.(1999)Strategic Human Resource Development. Harlow: Financial Times Pretice Hall
- Wilson,C.D.,((1991),Human resource strategies for international growth, The Routledge series in analitycal management, University of Warwick
- WWP Developing People (2007) Managing diversity. Available from: www.wwp.co.uk/diversity_cultural_equality_workplace.htm?gclid=COP8V
- Yarnall, J.(1998),Linemanages as carrer developers, rhetoric or reality, Personnel Review, Vol.27,No.5.

**Научно истражување:
Професионален развој и менаџирање со човечки ресурси во
секторот фармација**

Прашалник за директори, фармацевти и стручни служби

Овој прашалник е дизајниран со цел да собере информации за развиеноста на полиитиката за развојот на човечките ресурси во фармација во неколку европски земји. Преку собраниите информации ќе согледаме колку во фармација во различни земји е застабена оваа проблематика, а истовремено ќе ни користиат за креирање на предлог модел за систематичен приод кон развојот на кадриите вработени во фармацијата. Ве молиме внимателно, без брзање и искрено да одговорите на поставените прашања! Благодариме на соработката!

Основни податоци за резидентот(кој го пополнива прашалникот) и апотека во кое работи

1. Земја во која работам _____
2. Апотека во кое работам _____
3. Работна позиција _____
4. Работно искуство - до 1 г. до 5 г. до 10 г. до 15 г. до 20 г. до 30 г над 35 г.
5. Пол - М Ж
6. Степен на образование- високо диплома М-р. Д-р. Специјалист Друго _____
7. Дали во аптеката се планираа финансии за развој на кадриите? ДА НЕ
9. Дали во Вашата аптека има служба, лице што се занимава со развој на човечки ресурси?
ДА НЕ делумно(во зародиш)

Личен професионален развој

1. Кои семинари сѐе ги посетиле последните 2 години?

2. Кој ги организирал семинарите на кои сѐе учествувале?

3. Дали имате на кого да ги искажете потребите за обуки? ДА НЕ

5. Кои содржини лично ги претставувате / десиминирате во фармацијата?

6. Дали имате личен план за перманентно стручно усовршување? ДА НЕ

7. Дали некој го контролира Вашиот професионален напредок? ДА НЕ

8. Дали учествувате во планирањето и реализирањето на развојот на кадриите во фармацијата? ДА НЕ Далумно (во
зародиш)

9. Кој од вработените во фармацијата учествува во професионалниот
развој на кадриите?

	Одберете три најважни бенефити што сте ги добиле во текот на Вашето професионално развивање: (изберете само три одговори и заокружете ги броевите пред нив)
1)	Запознавањето нови луѓе
2)	Поголеми шанси за унапредување во работата
3)	Поголема плата или награда за постигнувањата
4)	Подобро ја извршувам својата работа
5)	Добивањето диплома, сертификат или квалификација
6)	Подобро управувам со својот секојдневен живот
7)	Можам да го променаам работното место, или да започнам свој сопствен бизнис
8)	Ми дава лична сатисфакција
9)	Мислам дека немам големи бенефити од ова
10)	Немам корист сеуште, но ќе имам со унапредување

1.Анализа на работа и работни способности

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	понекогаш	секогаш
1.	Во аптеката периодично се врши анализа на барањата на работните места (опис на работно место)	1	2	3	4
2.	Во аптеката се практикува стратегија за квалификување на знаења, способности и вештини на вработени (спецификација за работно место)	1	2	3	4
3.	Во аптеката има стандарди за квалитет на вработените	1	2	3	4
4.	Во аптеките се водат персонални досие на вработени/инвентар на знаења, способности и вештини на вработените	1	2	3	4
5.	Најмалку еднаш годишно се врши анкетирање на вработените или	1	2	3	4

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	понекогаш	секогаш
	самовреднување				
6.	За квалитетот на работата се прашуваат/ анкетираат пациентите	1	2	3	4
7.	За квалитетот на работата во аптеката се прашуваат и приправниците(стажантите)	1	2	3	4
8.	Резултатите од истражувањата за работата во аптеката се изнесуваат јавно	1	2	3	4
9.	Во аптеката постои практика на распоредување на кадри на соодветни работни места	1	2	3	4
10.	Сите вработени се запознаени со нивните задачи	1	2	3	4
11.	Сите вработени се запознаени со своите права	1	2	3	4
12.	Вработените се рамномерно оптоварени со задачи	1	2	3	4
13.	На клучните позиции работат најспособните кадри	1	2	3	4
14.	анализа на работата се врши со метод на набљудување	1	2	3	4
15.	анализата на работата и работните вештини се врши со помош на интервју	1	2	3	4
16.	во аптеката се врши анализа на условите за развој на човечки ресурси	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање :

II. Планирање на човечки ресурси во аптеки

	Прочитал и процени	никогаш	ретко	понекогаш	секогаш
1.	во аптеката постои планирање на потребите од човечки ресурси	1	2	3	4
2.	директорот вклучува и други соработници при планирањето на човечките ресурси.	1	2	3	4
3.	планирањето на кадри се врши според стратегијата за развој на фармацијата.	1	2	3	4
4.	во фармацијата се разработуваат програми кои ќе можат да ги задоволат потребите за човечки ресурси	1	2	3	4

5.	во фармацијата соодветно се користат знаењата, способностите и вештините на вработените.	1	2	3	4
6.	во фармација плански се врши сукцесија / промена на менаџерските тимови	1	2	3	4
7.	аптеките собираат информации за потребите на надворешната средина но и за распожовивиот сопствен работен потенцијал.	1	2	3	4
8.	апеката предвидува потреба од кадри според посебни методи	1	2	3	4
9.	апеката формира тимови на талентирани кадри кои се потенцијалот за унапредување	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

III. Регрутација на човечки ресурси

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	кога се ослободува некое работно место кандидатот се бара првенствено од внатре	1	2	3	4
2.	слободните места се објавуваат	1	2	3	4
3.	за регрутирање на кадри се користат услугите на Агенцијата за вработување	1	2	3	4
4.	за регрутирање на квалитетни кадри се земаат во обзир препораки за кандидатот	1	2	3	4
5.	волонтерството се практикува како најдобра основа за регрутирање на кадри	1	2	3	4
6.	кадрите се регрутираа преку институциите за високо образование	1	2	3	4
7.	при вработување на кадри се спроведува прво интервју	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

IV. Селекција на човечки ресурси

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во училиштето се почитуваат критериуми за селекција на кандидати	1	2	3	4
2.	за селекција на кадри се врши анализа на приложената документација	1	2	3	4

3.	постои тим за селекција на кадри	1	2	3	4
4.	за селекција на кадри се применуваат посебни техники и инструменти	1	2	3	4
5.	за селекција на кадри се зема во обзир предходната успешност на кандидатот	1	2	3	4
6.	во училиштето се практикува пробна работа	1	2	3	4
7.	волонтерството се зема во обзир при селекција на кадри	1	2	3	4
8.	за селекција на кадри задолжителни се медицинските прегледи	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање :

V. Обука на човечки ресурси

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во аптеката се спроведува анализа на потреба од обуки	1	2	3	4
2.	во аптеката постои план за обуки	1	2	3	4
3.	вработените даваат предлози за обуки	1	2	3	4
4.	обуките ги предлага и организира аптеката според потребите на вработените	1	2	3	4
3.	обуките ги предлагаат и организираат повисоките образовни институции	1	2	3	4
4.	во аптеката се врши евалуација од ефектите на обуката	1	2	3	4
5.	во аптеката постои детална евиденција за поминати обуки	1	2	3	4
6.	дисеминациите се задолжителни во аптеката	1	2	3	4
7.	содржините од обуките задолжително се спроведуваат во практика	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

VI. Програма за професионален развој

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во аптеката се спроведува анализа на индивидуални потреба од обуки на вработени на сите нивоа	1	2	3	4
2.	во аптеката постои програма за професионален развој на вработени	1	2	3	4
3.	нововработените се воведуваат по квалитетен менторски систем				
3.	во аптеката постојат стратегии за унапредување на квалитетот на работата	1	2	3	4
4.	за професионален развој на вработените се организираат соодветни семинари	1	2	3	4
5.	аптеката прави избор на темите за обука на вработените според потребите	1	2	3	4
6.	аптеката располага со податоци за сертифицираноста на кадрите	1	2	3	4
7.	во аптеката има доволно литература за професионален развој	1	2	3	4
8.	афинитетите и амбициите на вработените се одредуваат преку развојните интервјуа	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

VII. Оценување на перформансите

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	во аптеката се спроведува анализа на квалитетот на работата на секој вработен	1	2	3	4
2.	во аптеката постојат критериуми за оценување на кадрите	1	2	3	4
3.	во аптеката се врши посета	1	2	3	4
4.	во аптеката се оценуваат професионалните и личните вештини на вработените	1	2	3	4

6.	во аптеката постои стратегија за контрола и методи за оценување на вработените	1	2	3	4
7.	во аптеката се спроведува самооценување на вработените	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

VIII. Мотивирање на вработените

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	сите вработени на едно (или исто) ниво се подеднакво платени	1	2	3	4
2.	во аптеката постојат разни облици на стимулации базирани на остварени резултати	1	2	3	4
3.	во аптеката се практикува паричен надомест како основен мотивирачки фактор	1	2	3	4
4.	најдобрите се пофалувани и респектирани	1	2	3	4
5.	во аптеката постојат критериуми за наградување на вработените	1	2	3	4
6.	Најдобрите фармацевти се унапредуваат во ментори, координатори, раководители на тимови, шефови на активи итн				

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

IX. Управување со кариерата

	Прочитај и процени	никогаш	ретко	често	секогаш
1.	аптеката се грижи и го насочува кариерниот развој на вработените	1	2	3	4
2.	вработените учествуваат на сите за нив потребни обуки што ги организира институцијата	1	2	3	4
3.	вработените се едуцираат самоиницијативно	1	2	3	4
4.	вработените учат едни од други	1	2	3	4

6.	вработените се развиваат во кариерата со помош на менаџерот	1	2	3	4
7.	во аптеката се обезбедуваат услови за напредување во кариерата	1	2	3	4
8.	аптеката поддржува воведување на иновации	1	2	3	4
9.	вработените кои се ориентирани кон кариерниот развој најчесто се унапредени	1	2	3	4
10.	аптеката овозможува финансиска поддршка во дошколоувањето	1	2	3	4

Дајте опис на вашето мислење , ваше лично искуство или предлог по ова прашање:

На поставените прашања Ве молиме да дадете поисцрпни одговори!

	Какво е Вашето мислење за квалитетот на фармацевтската професија во Вашата земја?
1.	Што предлагате Вие?

	Каков е влезот и дали има подготвителна фаза на новите вработени во фармацевтска дејност? Што предлагате Вие?
2.	

3.	Дали можете да наведете неколку искази како може да се подобри развој на човечки ресурси во фармацијата генерално?

4.	Дали во земјата на повисоко ниво постои систем (концепт) за развој на кадрите од фармацијата и во што се состои?

5.	Дали имате конкретен предлог за унапредување на проблематиката за развој на човечки ресурси во фармација?

6.	Дали сметате дека и Вие сте одговорен за развојот на човечките ресурси и како? Која е Вашата улога?

6.	Дали во Вашата аптека постојат услови за управување со човечки ресурси и во што се состојат?

6.	Што според Ваше мислење е основен услов за Управување со човечки ресурси во права смисла на зборот?

7.	Дали и како учествува аптеката со свои средства во развојот на човечките ресурси??

-Прашалникот ќе биде преведуван и на англиски јазик.

В. Заокружи еден одговор:

9. Контролата на квалитетот во работата во аптеката најчесто ја врши :

- а) директорот
- б) стручната служба
- в) министерство и инспекторатот (Бирото за лекови)

10. Во професионалниот развој на кадрите во аптеките најголем е придонесот на :

- а) директорот

- б) стручната служба
- в) министерство и инспекторатот (Бирото за лекови)

11. Најголема мотивација за професионален развој е:

- а) пофалбата
- б) парите
- в) унапредувањето

12. Развојот на човечки ресурси во аптеката е политика на :

- а) министерството за здравство
- б) бирото за лекови
- в) фармацевтска комора

Ви благодариме на соработката!

