



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје
Филозофски факултет - Скопје

**АНАЛИЗА И ВРЕДНУВАЊЕ НА РАБОТАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИ ОД
СОЦИЈАЛНАТА СФЕРА**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Ментор:

Проф. д-р Милева Ѓуровска

Кандидат:

Маја Аврамовска-Стоичкова

Скопје, 2014

СОДРЖИНА:

АБСТРАКТ	3
ВОВЕД.....	5
I. ГЛАВА - ПОИМ ЗА АНАЛИЗА И ВРЕДНУВАЊЕ НА РАБОТНИ МЕСТА.....	9
1.1 Поим за анализа на работно место	9
1.2. Употреба на анализата на работата.....	11
1.3. Методи на вреднување на работата	13
1.4. Цели на вреднувањето на работните места и групите на работни места	16
2. Методи за анализа на работни места	17
2.1. Разговор за работните места со вработените (интервју).....	18
2.2. Набљудување на вработените на нивното работно место (посматрање).....	20
2.3. Функционална анализа на работни места.....	22
II ГЛАВА	24
СИСТЕМОТ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ РАБОТНИ МЕСТА ВО ОРГАНИЗАЦИИ ОД СОЦИЈАЛНАТА СФЕРА.....	24
1.1 Основни карактеристики на социјалната заштита.....	24
1.2. Системот за социјална заштита во Република Македонија.....	27
1.2.1. Активности за поддршка на деца згрижени во СОС семејства поддржано од СОС Детското село Македонија	30
1.2.2. Активности кои се спроведуваат од Превентивната програма на СОС Детско Село - Македонија преку „СОС Советодавните центри за родители и деца“	34
1.3.2 Активности од превентивната програма кои се спроведуваат на СОС Детско село Македонија преку СОС Советодавните центри за родители и деца	35
2. 1. Систем за бодирање на работни места СОС Детско Село - Македонија	37
2.1.1 Професионална подготвеност/оспособеност	38
2.1.2 Интеракција	40
2. 1. 3 Природа, односно карактер на задачата	42
2.1.4 Влијанието кое работното место го има врз другите вработени.....	44
2.1.5 Изложеност на влијанијата и притисокот на работното окружување	46
2.2 Заклучоци во однос на улогата и значењето на вреднувањето на работните места	49
III. ГЛАВА	50
АНАЛИЗАТА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ВО СОС КИНДЕРДОРФ	50
1.1 Дефинирање, опис и вреднување на работното место-психолог	50
1.2. Дефинирање, опис и вреднување на работното место педагог	54
1.3. Дефинирање, опис и вреднување на работното место менаџер на човечки ресурси	58

1.4 Дефинирање, опис и вреднување на работното место	62
раководител на сметководство	62
1.5 Дефинирање, опис и вреднување на работното место социјален работник	65
IV ГЛАВА	69
ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ НА ВРЕДНУВАЊЕ НА РАБОТНИ МЕСТА	69
1.1 Графички приказ на системот	69
1.2. Компаративна анализа на работните места	82
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА	84
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	88
Прилог 1 Образец за истражување на работни места во СОС Киндердорф ..	91

АБСТРАКТ

Вреднувањето на работни места е од суштинско значење за внатрешното функционирање на организацијата, бидејќи ги поврзува сите останати функции на управувањето. Од гледна точка на спроведување анализа на работни места на ниво на организацијата, мошне значајно е прашањето на повратната врска. Тоа впрочем е мерка за квалитетот на анализата.

Кога станува збор за вреднувањето на работа во организацијата често се напоменува дека тоа од една страна може да биде причина за сите проблеми кои се појавуваат во организацијата, а од друга страна како универзален начин за решавање на сите проблеми. Имено, не е тешко да се направи соодветна анализа на работни места во организацијата, бидејќи постојат развиени механизми на соопштување на одредена порака, односно информација. Сепак, ние како еден дел од самата организација, при тоа треба да се внимаваме анализата на работни места да биде соопштена на вистински начин за да биде разбрана во вистинската смисла и само тогаш ќе успееме во спроведување на успешната анализа на работни места.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: работно место, работа, вреднување, анализа, информација, релација, врска, организација.

ABSTRACT

Job grading is essential to the internal functioning of the organization as it connects all other management functions. From the point of analysis of jobs in the organization level is also very important is the issue of feedback. Actually, that is a measure of the quality of analysis.

When it comes to job grading it in an organization is often mentioned that one side can be the cause of all the problems that occur in the organization, on the other hand as a universal way to solve all problems. Namely, it is not to prepare a proper job analysis in an organization because there are mechanisms developed to communicate this specific message or information. Yet we as a part of the organization, and we should pay attention to the job analysis being communicated in the right way to be understood in the proper sense, and only then will we succeed in implementing job analysis.

KEY WORDS: job, analysis, grading, Information, relation, organization.

ВОВЕД

Ниту една компанијата не може да работи на профитабилна основа без своите вработени. Човечкиот капитал е примарен и најважен ресурс на компанијата, но истовремено и најкомплексен. Но, во практиката на управувањето со човечките ресурси не му се придава доволно значење и се занемарува неговата важност.

На прашањето „Дали треба и понатаму да ја развиваме функцијата за управување со човечките ресурси?“ има едноставен одговор: ДА, бидејќи човечкиот капитал е единствениот елемент кој не може да го копира конкуренцијата. Разликите помеѓу компаниите и нивните производи и услуги сѐ повеќе се намалуваат: ентериерот во продажниот простор е сличен, разликите во карактеристиките на производите и услугите се намалуваат. Она што, всушност, ја диференцира и издвојува една компанија од конкуренцијата се вработените: нивното однесување, брзината на завршување на работните задачи, мотивираноста, способноста за стекнување нови знаења, компетенциите. Затоа се поставува прашањето - што и како треба да работи еден менаџер за човечки ресурси?

Значењето и улогата на оваа функцијата е значително променета во последните десет години. Секојдневно сè поголем број компании стануваат свесни за важноста и конкурентната предност која произлегува од вработените и менаџерите.

Задачата на еден добар менаџер е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на компанијата. Од тие причини управувањето со човечките ресурси е исклучително сложен процес кој од одговорниот менаџер бара големо знаење и способност, многу поголемо отколку кога станува збор за управување со друг вид ресурси.

Во срцето на секоја компанија се нејзините вработени. Од таа причина, за компанијата да биде попродуктивна и попрофитабилна, основна задача на менаџерот за човечки ресурси е вработување на квалитетни кадри, нивна мотивација и поттик за понатамошна едукација, специјализација за

проширување на постоечкото и стекнување ново знаење со цел што е можно повеќе да придонесат за остварување на организациските цели. Денес, сè повеќе се среќаваме со компании кои имаат исклучиво способни вработени со огромно знаење во својата дејност, но не се задоволни и се чувствуваат неисполнети во својата компанија. Основната причина е во недоволната грижа за развојот на менаџерите и нивните менаџерски способности. Имено, често се подразбира дека менаџерите знаат како да управуваат со човечкиот капитал, како да комуницираат со вработените и како да ги развиваат меѓусебните односи на соработка, доверба и разбирање. Доколку некој е одличен продавач, дали тоа значи дека е способен да биде менаџер на продажниот сектор? Но тоа не се покажало секојпат точно. Многу е полесно да научите и развиете вештини во одредена област, отколку да станете добар менаџер.

Во современите компании, управувањето со човечките ресурси во целост ги поддржува стратегиските насоки за развој на компанијата. Во тој случај, функцијата човечки ресурси претставува агент на промените и гарантира реализација на посакуваната промена, односно претставува еден од инструментите за остварување на стратегијата на компанијата. Таа е инструментален дел од бизнис-стратегијата и според тоа вложувањето во човечките ресурси е, всушност, вложување во компанијата, а не трошок.

Ова истражување ќе има за цел да го подобри функционирањето на човечките ресурси во рамките на која било организација. Проучувањето на работните места, особено од аспектот на нивното вреднување, претставува значаен сегмент од менаџментот на човечки ресурси. Познато е дека вреднувањето на работните места е тесно поврзано со наградувањето, кое во суштина е значаен мотивациски фактор за работа во современите организации, како во организациите кои беа предмет на оваа анализа-невладините организации, така и во сите други организации.

Анализата на работните места е значајна активност на организациите. Една прецизна анализа на работните места влијае на ефикасноста на целокупната организација, особено на начинот на кој ќе се реализираат другите процеси од менаџментот на човечки ресурси, какви што се на пример: регрутацијата на вработените, изградбата на соодветен систем на обуки, наградувањето, мотивацијата за работа, но и други процеси.

Современите организации, особено успешните, посветуваат значително влијание врз човечките ресурси. Оваа концепција и практика овозможува нивен подобар и побрз развој, како и полесно и побезболно решавање на проблемите. Во нејзини рамки постојат мошне практични сознанија од кои се водат организациите. Меѓу нив се и сознанијата за проблемот кој беше предмет на проучување во овој магистерски труд. Во воведов можеме да истакнеме дека анализата на работните места е сложена постапка која вклучува прецизни методи и стандардни постапки. Организациите кон овие прашање пристапуваат со голема сериозност и прецизност.

Организациите кои дејствуваат со социјалната сфера се многу специфични по својата природа. Давањето на социјални услуги не е само политика која ја реализираат владите во определени држави, туку и организација на различните служби кои ги даваат овие услуги. Во овј магистерски труд не се навлегува во сложената организациска структура на социјалните служби, ниту се занимава со природата на самиот социјален феномен, туку со самата сложена постапка на анализата на работните места, како и методите кои се користат во вреднувањето на работните места во современиот менаџмент на човечки ресурси. Направена е детална анализа на еден систем на вреднување на работните места, со целокупната своја техничка структура. Станува збор за еден разработен и функционален систем на вреднување кој денес се употребува во организациите од кој да било вид. Бидејќи овој систем се применува во организацијата „СОС Детско село,, а до него постоеше пристап, се обидов да го претставам со цел тој да биде попростапен за нашата практика на вреднување. Така, примерот на вреднување на работните места кој се применува во „СОС Детско село,, може да биде прилог кон нашата практика на менаџмент на човечки ресурси.

Исто така, актуелните состојби со кои се соочува светот, а од кои не е исклучена ниту Македонија, беа предизвик во ова истражување да го откријам влијанието на сложеноста на работата која ја вршат поединците врз нејзиното вреднување како и врз самите човечки ресурси. Верувам дека ова истражување ќе придонесе за унапредување на професијата човечки ресурси во различни видови организации. Денес главен двигател на организациите претставуваат самите човечки ресурси, со што успехот или неуспехот на

организациите зависи директно или индиректно од самите луѓе, односно од менаџирањето со нив.

I. ГЛАВА - ПОИМ ЗА АНАЛИЗА И ВРЕДНУВАЊЕ НА РАБОТНИ МЕСТА

1.1 Поим за анализа на работно место

Анализата на работата претставува темел на целиот систем на човечки ресурси. Ако сакаме успешно да ги решаваме проблемите и задачите поврзани со луѓето, да ги усогласиме барањата на работа со знаењата, способностите и вештините на поединците и да ги приближиме организациските и поединечните цели, нужно мораме да знаеме што се случува на работното место, да ја познаваме содржината на работата и на задачите, должностите и одговорностите поврзани со конкретна работа. Исто така, треба да располагаме со информации за знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики што треба да ги имаат поединците на одделните работни места за да можат успешно и квалитетно да ја извршуваат работата.

Постапката која ни го овозможува сето тоа се вика анализа на работата. Најчесто, анализата на работата се дефинира како процес кој преку опсервација и проучување овозможува 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 работата, како и на она што го разликува едно работно место од сите други.

Оваа дефиниција наведува на тоа дека станува збор за еден процес кој овозможува комплексно проучување на работата. Еден институт за истражување на работните места во САД сакајќи да ја истакне прецизноста на анализата на работата како процес истакнува три постапки, а тоа биле: прибирање на факти кои се однесуваат на работното место, составување целини од факти (опишување) на работата базирани на овие факти и подготовки на спецификации, тргнувајќи од описите во својство на барањата на

работното место. Според Европската организација за економска соработка (ОЕСР) анализата на работата треба да биде конзистентен метод со цел да се постигне: разделување на фактите кои се однесуваат за една работа на начин да се определат составните делови на работата како и квалитетите кои се бараат од оној кој е определен да ја извршува работата; да се забележат овие податоци во практична и во употреблива форма.

Менаџментот на човечки ресурси е релативно нова теорија и практика. Оттаму се наметнува потребата од поширока елаборација на поимите. Така, во случајот со анализата на работните места се наметнува потребата од нејзиното појмовното разгледување, како и терминологско објаснување. Многу често се случува некои поими кои се употребуваат во анализата на работните места да се употребуваат како синоними и помеѓу нив се става знак за еднаквост, иако нивната содржина е различна. Во тие односи особено е важно да се прави разлика помеѓу компонентите: елемент на работата, задача, должност и работа.

Елементот е најмала компонента на работата, како на пример: дигање, пренесување, завртување на штраф, испрашување или пишување. **Задачата** претставува дел од работата кој може да се изрази со одредени резултати или цели. Таа опфаќа повеќе елементи, како на пример распределба на примените поштенски пратки во едно претпријатие на одделни дирекции или сектори може да се смета како посебна задача на секретарката. Подготовката на предавањето претставува посебна задача на професорот.

Должноста може да се определи како самостоен дел од работата кој опфаќа одреден број меѓусебно поврзани задачи. Таа опфаќа повеќе елементи. На пример, секретарката на претпријатието има должност да ја обработува кореспонденцијата на претпријатието, која, од своја страна се состои од извршување на следните задачи: распределба на пристигнатата пошта, евидентирање на пристигнатите писма и други документи во посебна книга (архива) подготвување и испраќање одговори и слично.

Работното место или работната положба е организациски поим кој означува најмал дел на организациската структура. Тоа е просторно ограничен дел на организацијата (претпријатието) на кој се наоѓаат сите потребни средства за работа и каде еден или повеќе работници, извршувајќи соодветна работа, ги исполнуваат поединечните задачи. **Работата** претставува збир на сите задачи

кои според својата сличност и меѓусебна поврзаност се доделуваат на извршување на еден извршител. Работата, определена на овој начин, може да се извршува од еден или повеќе поединци, односно на едно или повеќе работни места, во зависност од нејзината сложеност.

Една од најважните работи за избор на добар кандидат е прецизно дефиниран профил на работната позиција, односно систематизација на работното место. Профил на работното место подразбира прецизен опис на работните обврски (работни задачи и одговорности) како и спецификација на работното место (стручна подготовка, работно искуство, компетенции). Профилот на работното место претставува основа за останатите активности: избор на кандидат, процена на ефикасноста во работењето, развој и усовршување, планирање на бројот на вработени. Секоја од овие групи функционира врз привлечноста што се појавува меѓу припадниците на групите.

1.2. Употреба на анализата на работата

Анализата на работата обезбедува реални информации кои го покриваат целиот домен на активностите на менаџментот на човечки ресурси. Нејзината улога особено доаѓа до израз во следните области:

Планирање на човечки ресурси. Штом организацијата ќе ги одреди стратегијата на целите на своето функционирање и развој, следен чекор е планирање на потребите од човечки ресурси кои ќе придонесат за остварување на целите. Определувањето на бројот на вработените со потребните значења, способности, вештини и искуства не е можно квалитетно да се изврши без употреба на резултатите од анализата на работата.

Регрутација и селекција. Информациите од анализата на работата им помагаат на регрутите да ги бараат и да ги пронаоѓаат вистинските личности за организацијата. За да се вработи вистинска личност, тестовите за селекција треба да ги покажат најкритичните знаења, способности и вештини потреби за извршување на работата. Овие информации доаѓаат од анализата на работата. Со описот на работата (работното место) и спецификацијата на вработените, организацијата ќе може квалитетно да одлучува како и со кого ќе ги пополнува работните места.

Обука и развој на кариерата. Познавањето на способностите, знаењата и вештините на поединците за успешно извршување на работите на одделни работни места претставува основа за формирање ефективни програми за обука и за ажурирање на знаењата на поединците. Потребните информации за овие програми ги дава анализата на работата. Таа, исто така, укажува на содржината на работата и на барањата на работните места, со што овозможува на вработените да ги утврдуваат можностите за развој на сопствената кариера.

Вреднувањето на работата и плаќањето на работната сила. Секое претпријатие настојува да создаде систем на плаќање на работната сила кој ќе биде стимулативен и ќе ги мотивира вработените за поголемо ангажирање во работата. Во основата на таквиот систем на плаќање се наоѓа зависноста на платата на секој поединец од вредноста на работата што ја извршува и од резултатите што при тоа ги остварува. Така, доколку поединецот извршува работа со поголема вредност и остварува подобри резултати треба да земе и поголема плата и обратно. Вреднувањето на работата и мерењето на остварените резултати не може да се извршат без соодветна анализа на работата која определувајќи ја содржината на работата, ја изразува и нејзината вредност и ги мери постигнатите резултати.

Редизајнирање на работните места. Менаџерите сè повеќе сфаќаат дека квалитетната анализа на работата може да им помогне на организациите да ги променат, да ги изајнираат работите и работните процеси и да ги приспособат на промените на динамичната и неизвесна средина. Според тоа, сосема е јасно дека анализата на работата има повеќекратна употреба во менаџментот на човечките ресурси. Тешко е да се замисли дека организацијата ефективно ќе регрутира и ќе вработува, ќе вреднува и ќе плаќа и ќе ги искористува човечките ресурси, без информациите од анализата на работа. Но, вредноста на анализата на работата не завршува со нејзината примена во менаџментот на човечки ресурси. Менаџерите и во извршувањето на другите функции поврзани со организирањето, управувањето и контролата можат да имаат полза од анализата на работата и корисно да ги употребат нејзините резултати.

1.3. Методи на вреднување на работата

Вреднувањето на работата претставува активност со чија помош се утврдува вредноста (тежината) на работите на одделни работни места и, врз таа основа, се воспоставуваат соодветни односи помеѓу нив. За остварување на ваквата цел вреднувањето на работите го вршине според однапред утврдени барања (критериуми), споредувајќи ги сите работи што се извршуваат во претпријатието. Вреднувањето на работата дава одговор на прашањето: кои работи се извршуваат на некое работно место, какви знаења и способности се потребни за извршување на тие работи, какви одговорности за нив презема работникот, колкави умствени и физички напори се потребни за извршување на работите и какви услови за работа постојат на работното место. Според тоа, за правилно и објективно вреднување на работата строго треба да се води сметка за следниов принцип: **вреднувањето се однесува на работата што се извршува на работното место, а не на работникот што неа ја извршува.**

Денес во теоријата и практиката на менаџментот на човечки ресурси во многу држави се применуваат разни методи за вреднување на работата. Во принцип тие се групираат во две основни групи во зависност од тоа како се анализираат и вреднуваат работите и како се врши нивното рангирање:

1. квалитативни методи:
 - а) метод на рангирање;
 - б) метод на класификација.
2. аналитички (квантитативни методи)
 - а) метод на споредување на фактори;
 - б) метод на бодирање.

Вреднување преку рангирање. Станува збор за основен квалитативен метод на вреднување. Неговата цел е да се состави ранг-листа на сите работи во претпријатието според нивната вредност односно *тежина* врз основа на едноставно опишување и објаснување на работите. Лицето кое го врши вреднувањето тргнувајќи од познавањето на работите и сопственото искуство за секоја работа утврдува дали и во која мера се бараат знаења и способности, физички и умствени напори, одговорност и под какви услови се извршува работата. На тој начин се утврдува рангот на секоја работа.

Вреднување преку класификација. Овој метод на вреднување се разликува од методот на рангирање по тоа што пред да започне вреднувањето на работите, се определува бројот на класите како и висината на платите за секоја класа. Потоа секоја класа грубо се дефинира и се врши опис на работите утврдувајќи во која класа може да се класира соодветната работа. Секоја работа се вбројува само во една класа. Работите се вреднуваат сумарно според сите барања одеднаш (знаења и способности, одговорност, напори и услови за работа), не според вредноста на секое барање одделно. Недостатоците на овој метод се состојат во субјективизмот на проценителот во дефинирање на секоја класа и во класификација на работните места во одделни класи.

Вреднување преку бодирање. Тоа е современ метод на вреднување кој се применува најчесто. Суштината на овој метод се состои од тоа што секое работно место најпрво се анализира со цел да се утврдат барањата и критериумите што му се поставуваат на работното место. Потоа секое барање се бодува, се вреднува со одреден број бодови земајќи го предвид конкретниот интензитет на барањето. Со собирање на бодовите што според секое барање му припаѓаат на соодветното работно место, се добива вредноста односно тежината на работата изразена во број на бодови. Спроведувањето на овој метод во практика се врши според одредена постапка која опфаќа повеќе активности. Основни активности на процесот на вреднување на работата со помош на методот на бодирање се:

- а) попис на работните места;
- б) опис на работата;
- в) анализа на работата;
- г) степенување;
- д) бодирање;
- ѓ) рангирање.

а) Пописот на работните места во претпријатието ги опфаќа работните места на сите организациски делови на претпријатието. Пописот на работите во претпријатието треба да се придржува на следните основни принципи:

1. Да се опише содржината на работата, а не како се извршува таа.
2. Да се опишат само конкретни работи (без воопштување и опишување);

3. При пописот на работите да се употребува хронолошки редослед. На пример: прво да се опишат секојдневните работи, потоа периодично повторуваните (неделни, двонеделни, месечни, тримесечни, полугодишни и годишни) и на крајот, работите кои се повторуваат неперодично;
4. Да се опишат сите работи во целокупниот процес на работа.
5. Секоја опишана работа треба да има свој број;

Начинот на кој се врши пописот на работите зависи од конкретната состојба. Доколку порано во претпријатието постоела аналитичка процена на работните места, таа може да се искористи за пописот на работите. Во спротивен случај, потребните информации за пописот на работите можат да се добијат преку конкретно снимање на работите на работикот по пат на интервјуирање или со помош на писмена анкета. Пописот на работите се врши во посебно подготвен формулар за таа цел, кој има определен облик и содржина. Најважно е тој да обезбеди прегледност и точност на работите опфатени со пописот.

За да може да се вреднуваат работните места (работите) потребно е тие да се опишат. Преку описот работите се расчленуваат на нивните составни активности, и на тој начин се овозможува нивно опфаќање во вреднувањето на трудот (описот на работите значи и одредување на конкретното место во претпријатието каде ќе се извршува таа работа). Правилниот пристап кон описот и пописот на работите помага во стекнување сознание преку бројните работни места за пропустите и недостатоците во организацијата на трудот што е мошне важно за претпријатието.

Посебна фаза во процесот на вреднување на работите е **анализа на работите** и таа е една од најзначајните фази во вреднување на работата. Нејзина главна цел е да се изврши избор одредувајќи ги барањата и критериумите имајќи ги предвид сите задачи и работи. Тоа значи да се одреди тежината на работите, односно да се вреднуваат. Основните барања кои се јавуваат кај сите работи најчесто се групираат во неколку групи или барања, односно критериуми, и во нивните рамки се разработуваат и дефинираат поединечни критериуми и елементи.

Четвртата фаза во процесот на вреднување е **степенување на работата**. Интензитетот на јавување на одделен критериум за кој со анализата

е утврдено дека припаѓа на определена работа се изразува преку определен број степени. Секој степен како мерка на интензитет на одреден критериум треба да биде јасно дефиниран. Кога се врши вреднување на одредена работа за секој критериум кој се однесува и е поврзан со таа работа треба да се определи степенот на интензитет во кој се јавува тој. Бројот на степените е различен. Тој може да биде поголем (десет и повеќе степени), но и помал (3-5 степени).

Следната фаза го претставува процесот на **вреднување на бројот на бодовите** за секоја работа. Поаѓајќи од утврдените основни и поединечни критериуми, за секој критериум и степен на негово јавување се додава одреден број бодови и на тој начин се добива вкупниот број бодови како конечна вредност на секоја работа.

Последна фаза е рангирање на работите каде се составува ранг-листа на сите работи врз основа на вкупниот број бодови што им припаѓаат на одделни работи. Сите работи се групирани во групи таканаречени **кластери** на работни места.

1.4. Цели на вреднувањето на работните места и групите на работни места

Вреднувањето на работните места и создавањето групи на работни места служи пред сè за разјаснување на функционалната поставеност на една организација и создавање целни групи за управување со човечки ресурси. Исто така вреднувањето и групирањето на работните места овозможува: препознавање на стратемски сегменти на работна сила; помага при креирање на стратегии за управување со човечките ресурси, особено при барање и избор на персонал; исклучително е значаен во наградување (плата) на вработените, како и во управување со талентирани работници; креирање на стратегии за менаџирање на организациската промена.

Функционалната структура која стои во основата за секој систем за вреднување и наградување е поврзана со: различни пазари на труд; разни структури на плати; различни категории на вработени. Оваа структура обезбедува доследен и фер третман и го олеснува управувањето (менаџирањето) со специфични прашања поврзани со наградувањето. При вреднување на работните места треба да се преземат два чекора: да се вреднуваат (бодираат) работните места и да се издиференцираат групи на работни места.

Вреднување (бодирање) на работни места. Вреднувањето ги рефлектира (одразува) релативните димензии и барањата за секое работно место во однос на другите работни места во националните здруженија (асоцијации). Целта е да се стекне основа за заедничка цел која е применлива (релевантна) за целиот континент при вреднувањето на постоечките работни места во националните здруженија. Со вреднувањето (бодирањето) на работните места јасно и споредливо се врши процена на секое работно место. Процесот се состои од:

- критериуми за препознавање: стручна надлежност (компетентност); интеракција, карактер на работните задачи, влијание, изложеност.
- одмерување (утврдување) на критериумите;
- евалуација (процена) на секое работно место според претходно утврдени критериуми;
- доделување број на бодови.

Групи (кластери) на работни места. Постојат групи од работни места кои се слични иако станува збор за различни категории при накрсно споредување на целата организација (на пр., работни задачи, можност за движење по скалата за кариера (напредување), одговорност, структура, цел).

2. Методи за анализа на работни места

Постојат повеќе методи кои се користат за добивање податоци за работните места кои се вреднуваат, а потоа и групираат во групи (кластери). Во анализата подолу ќе ги разработиме оние кои почесто се употребуваат во анализата на работните места.

2.1. Разговор за работните места со вработените (интервју)

Оваа техника од методологијата на научни истражувања во општествените науки се применува и во МЧР за истражување на различни појави и процеси поврзани со оваа проблематика. Главно, не постои голема разлика при употребата на интервјето како техника во истражувањето на ставовите на вработените или други аспекти во процесот на менаџирање. Кога се употребува овој метод во анализата и вреднувањето на работните места ги има истите карактеристики, но се приспособува на специфичностите на анализата. Така, при анализата на работните места се користи не директно или слободно интервју во кое интервјуерот не го контролира разговорот. Овде треба да се истакне дека ова интервју се води со лица т.н. информатори кои имаат знаења за работното место (се користат при вкрстено интервју и партиципативно набљудување). Ова претставува метод за собирање различни информации од испитаникот со поставување прашања да се опишат работите и задачите кои ги извршува. Неговите предности се однесуваат на можноста испитаникот да опише задачи и обврски на кој тој им дава предимензионирано значење, а при тоа да изостави некои од важните содржини на работното место. (Бојаџиевски Д., 2010).

Примената на овој метод наидува на ограничувања. Неговата слаба страна е субјективноста во презентирањето и интерпретација на проблемите. Исто така, се поставуваат некои етички дилеми, мошне нагласени кај квалитативните истражувања, а тие се поврзуваат со можноста да не се направи дистинкција меѓу истражувачот и испитаникот. Исто така, испитаникот може да претерува или да ги изостави работите и задачите.

Техниката на прибирање податоци за работните места преку интервјуирање може да биде реализирана на два начина. Постои неструктурирано интервју кое претставува разговор без подготвени прашања. Сепак, при интервјето треба да се објасни: целта на проучувањето и улогата на самото интервју. Улогите и целите даваат претстава за структурата. Во интервјето, генерално, се користи прашалната форма за да се истражува работата на носителот на работните задачи. Слушањето и земањето белешки се многу важни. При поставување прашања и добивање одговори, како и со нивно резимирање се овозможува контролирање на интервјето. Разговорот

зазема облик при што областите кои се истражуваат се поврзани една со друга и се ревидираат, за да се обезбеди длабочината на информациите кои се потребни во работната анализа. Еден вид неструктурирано интервју вклучува и прашање и одговор и може да биде оставено слободно да тече, но станува структурирано во смисла дека интервјуто има конкретна цел и потребна е вештина за да се: воспостави врска, да се поставуваат добро структурирани прашања при што испитаникот нуди информации, факти и мислења, субјективни и објективни за одредени аспекти на работата; да обезбеди разбирливост на информациите потребно е слушање, разјаснување и мисловно сумирање.

Ефективното слушање бара концентрација и ова може да биде попречувано од прекини, мисловни процеси на самиот интервјуер и од тешкотиите да се остане неутрален за она што се разговара. Забелешките треба да се земат предвид без загуба на добар контакт со очите. Сите знаци и симболи треба да се забележат со цел поставување дополнителни прашања за да се сондираат областите на интерес.

Структурираните интервјуа имаат предност во поглед на опфаѓање на сите работни задачи и активности на носителот на работното место, како и користење на претходно подготвен опис/спецификација на работното место. Потребно е големо внимание за да се постави интервјуто како збир од интеракции. Специјалистот-аналитичар не е вклучен и учесниците треба да знаат што се прави, зошто се прави и што се очекува како резултат. Тие можат да бидат обучени како анкетари и да не го структурираат интервјуто како што е препорачано. Може да бидат потребни забелешки и дополнителна евиденција за наредните анализи.

Структурираното интервју може да биде слично на оценување на работните перформанси или евалуација на работното место при што интервјуто се спроведува од страна на менаџер со вработени. Анализата се врши од страна на претпоставениот.

Резултати од интервју. Интервјуирањето е флексибилен метод за сите нивоа и видови работа. Интервјуто може да се фокусира на она што хипотетички работата може и треба да вклучува. Интервјуата генерираат описни податоци и им овозможуваат на носителите на работните места да ги протолкуваат нивните активности. Едно добро интервју може да сондира различни

чувствителни области во длабочина. Структурните прашалници не може лесно да го направат тоа. Носителот на работното место може да даде преглед на неговата работа и ги нуди своите перцепции и чувства за својата работа и на животната средина. Дефинираните прашалници имаат тенденција да бидат помалку ефикасни, каде што се земаат предвид повеќе афективни аспекти на работата. Сепак, кај информациите од различните интервјуа постои можност:

- тешко да се усогласат заедно;
- постои потенцијал за пристрасност;
- одредени области на работа може да не успеат да се испитаат;
- интервјуто може да нагласи една област/аспект од работата и да ги запостави другите;
- постојат проблеми во толкувањето и анализа, со можност за искривени впечатоци.

Интервјуирањето како единствен метод на анализа на работа во кој било проект има и свои недостатоци. Со интервјуата се одзема време и потребно е обука. Со методот на дополнително советување може да се отстрани аналитичарот и да им се овозможи на извршителите на работа да разговараат за работата меѓу себе.

2.2. Набљудување на вработените на нивното работно место (посматрање)

Постои т.н систематско набљудување каде набљудувачот однапред создава систем на категории во кои ги сместува активностите при што бележи нивна фреквенција на одредени времески интервали. Како инструменти за набљудување најчесто се употребуваат: скали на процена; редослед на активности; чек-листи; протоколи - скици (има и по хронолошки ред).

Во партиципативното набљудување кое претставува основна техника при примената на квалитативни методи се разликуваат неколку подваријанти и тоа: дескриптивно набљудување (опис за појавата); фокусирано (подетаљни разгледување на определени истражувачки проблеми); селективно (стеснет фокус кон одредени фрагменти).

Со оглед на степенот на учество на истражувачот во самото набљудување се разликува: набљудување со целосна партиципација

(набљудувачот е дел од екипата која работи и никој од соработниците тоа не го знае); учесникот е во улога на набљудувач; набљудувач и учесник; набљудувач (површен контакт со групата која се набљудува).

Директното набљудување на вработените при извршување на нивните работни задачи им овозможува на обучените аналитичари да добијат од прва рака познавање и информации за работните места кои се предмет на анализа. Набљудувањето како метод на работа и анализи е погоден за работни места во кои работата 1) видливо вклучува одреден степен на движење, или 2) вклучува работни задачи кои се кратки, и забелешките се прибираат во краток временски период, или 3) вклучува работни места во кои аналитичарот може да ги прибира информациите за работа преку набљудување.

Работни места кај кои, на пример, методот на набљудување е успешен се: машински оператор, градежен работник, полициски службеник, стјуардеса, возач, на автобус, голман, занаетчиски работник како и други слични на овие. Предностите на директното набљудување му овозможуваат на аналитичарот да ја проучи и да ја види (а во некои случаи и да ја искуси) работната средина, алатките и опремата која се користи, меѓусебните односи со другите работници и сложеноста на работа. Недостатоците во оваа смисла можат да предизвикаат нелагодност од страна на вработените, затоа што тие можат несоодветно да ја доживеат надзорната функција и таа може да го инхибира нормалниот тек на извршување на работата. Овој метод не е соодветен за анализа на работни места кои во кои трудот е, главно, интелектуален.

Меѓу системите на анализа и вреднување на работните места кои во практиката најчесто се користат е т.н. **Вкупен метрички прашалник (Questionnaire) (CMQ)**. Вкупниот метрички прашалник има пет дела: (1) заднина, (2) контакти со луѓе, (3) донесување одлуки, (4) физичко-механички активности и (5) работен амбиент. Во основа истиот дел бара одговори на 41 општи прашања за работата, како што се патување, сезонско работење и барања за поседување лиценци. Делот кој се однесува на интеракција и контакти со луѓе поставува 62 прашања за определување ниво на надзор, степен на внатрешни и надворешни контакти, како и извршување на задачите. 80 прашања се однесуваат за одредување вредности од релевантните професионални знаења и вештини, јазикот и сетилни барања, како и менаџерски бизнис-одлуки. Делот за физичко-механички активности содржи 53 прашања за физички активности и

опрема, машини и алатки. Критериумот наречен извршување на работата содржи 47 прашања, кои се фокусираат на условите на животната средина и други работни карактеристики. Во принцип CMQ е релативно нов инструмент кој е применет на широко поле на тестирање на над 900 работни места во Американската класификација на работни места и дава висока доследност (Харви, 1993).

2.3. Функционална анализа на работни места

По Втората светска војна почнал да се употребува посебен систем на анализа на работните места познат како функционалната работна анализа. Главно била користена од страна на американските аналитичари на работа за да се класифицираат работни места по бодови (Вајли, 1971). Најновата верзија на функционалната анализа на работните места користи седум скали за да се опише она што работниците го употребуваат и работат на работните места: (1) работни задачи, (2) податоците со кои се работи, (3) интеракција со луѓе, (4) работни инструкции (5) расудување, (6) математика, (7) јазик. Секоја скала има неколку нивоа кои се вкловени со специфичните однесувања и илустративните задачи. Постои и друга постапка за анализа на работните места позната како **Инвентар на професионална анализа (OAI)** кој содржи 617 "елементи на работата". Тој е дизајниран да даде поконкретни информации за работните места, за разлика од други сложени работни прашалници. Главните категории на предмети се: (1) добиените информации, (2) ментални активности, (3) работно однесување, (4) работни цели, и (5) работен контекст. OAI испитаниците ги мери со стапка на секој елемент од работното место на едно од четирите скалила: дел на работа, обем, применливост или посебна скала наменета за елементот. Системот на OAI се користи за да се соберат информации за 1.400 работни места избрани да претставуваат пет големи професионални категории. Точноста добиена со OAI е умерена.

Прашалник за анализа на позиции (PAQ) е структурирана анализа и користи инструмент за мерење карактеристики на работните места кои се однесуваат на човечките особини. Се состои од 195 работни елементи кои го претставуваат човековото однесување на еден сеопфатен начин. Предметите кои спаѓаат се во овие пет категории се:

- Информации за влез (каде и како работникот добива информации),
- Ментални процеси (расудување и други процеси кои работниците ги употребуваат),
- Работен излез (физички активности и алатки кои се користат на работа),
- Интеракции со други лица,
- Работен контекст (на физички и општествен контекст на работа).

Во текот на многу студии, истражувачите ја наполниле глобалната PAQ база на податоци за стотици работни места; таа база на податоци е поддржана од страна на универзитетите во САД. Постојат многубројни научни студии кои на PAQ му дале добри процени за сигурност на овие прашалници.

Во литературата е познат и **Систем за профилирање на работа**. Овој систем им помогнал на работодавците се применат функциите на менаџментот на човечките човечките ресурси. Оваа анализа на работа е дизајнирана да даде извештаи насочени кон различни функции на човечките ресурси какви што се: поединечно планирање на развојот, селекција на вработени и опис на работното место. Постојат три верзии на овој систем врзани за видовите професии: менаџерски, услуги и технички занимања. Системот е компјутерски спроведен на самото место во една компанија. Тој содржи структуриран прашалник во кој се анализираат способностите и личните атрибути во области како што се вештини, поглед, тело за координација, вербални способности, вештини, комплексни вештини на личноста итн.

II ГЛАВА

СИСТЕМОТ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ РАБОТНИ МЕСТА ВО ОРГАНИЗАЦИИ ОД СОЦИЈАЛНАТА СФЕРА

1.1 Основни карактеристики на социјалната заштита

Терминот социјална сфера се однесува на социјалните проблеми од различен вид со кој се соочува населението во една држава. Општествата низ историјата се соочувале со епидемии, сиромаштија, скитништво, но и со проблемите за згрижување на децата без родители, подрачје од каде доаѓа примерот во овј магистерски труд. Во минатото решавањето на социјалните проблеми се одвивало во самите локални заедници (селото или роднинството). Во XX век државите развиваат во свои рамки активности за решавање на социјалните проблеми. Особено по Втората светска војна се развива социјалната држава (welfare state) која значи дека преку државните каси се финасираат многу активности со кои им се помага на луѓето кои се во социјален ризик (бесплатно здравство, домување, детски додаток, високи загарантирани плати, домови за згрижување на деца и домови за стари, како и многу други социјални бенефиции).

Во овој магистерски труд не е целта да се анализира социјалниот домен и сите негови специфичности, туку да се анализира еден значаен сегмент од менаџментот на човечките ресурси, каков што претставува анализата и вреднувањето на работните места. Организацијата која што ни даде пример да го проучиме еден посебен модел на анализа и вреднување на работните места дејствува во социјалната сфера. Станува збор за организацијата „ СОС Детско село „ – Скопје која дејствува во доменот на згрижување на деца без родители. Карактеристично за оваа организација е што дејствува на територијата на Р. Македонија, но според стандардите на Австриската организација во чиј состав е.

Како што веќе беше истакнато, социјалната сфера е многу специфична и примената на принципите на менаџментот на човечки ресурси мора да се соочи со определени барања карактеристични за типот на социјалните проблеми. Вработените во овој домен не треба да имаат само посебно образование соодветно на видот на услугата која треба да ја испорачаат, туку и да имаат други лични карактеристики, развиени способности и посебни вештини за работа со лица изложени на социјален ризик. Особено кога станува збор за згрижување на деца без родители работата станува многу суптилна. Од овие вработени не се очекува единствено да имаат знаење за педагогијата и психологијата или за техниките на социјална работа, туку многу повеќе од тоа. Од нив се очекува да имаат емпатија, да воспостават близина и да бидат чувствителни за проблемите на децата. Оттаму се наметнала потребата за градење на посебен систем на анализа и вреднувањето на работните места кој во овој магистерски труд ќе биде подетално проучен. Во овој контекст ќе го истакнеме фактот дека и покрај специфичноста на овој домен, несомнено може да бидат примети принципите на менаџментот на човечки ресурси.

Останувајќи на нивото на општи сознанија за социјалната сфера би истакнале дека секое општество гради социјален модел според сопствената социјална традиција, според степенот на развојот на економијата како и под влијанието на културата. Меѓутоа, за сворремените социјални системи (социјални држави) карактеристична е мошне развиена социјална заштита која опфаќа повеќе подрачја (хоризонтална дистрибуција), но и цврсти политики на владите кои инкорпорираат институции, закони, политики, стратегии. За клучни елементи на социјалната држава се сметаат: социјалната сигурност; здравството; домувањето; образованието; благосостојбата и децата (лични социјални услуги). Постои тесна поврзаност на овие услуги според нивната природа, и важноста на секој поединечно во однос на останатите.

Денес е мошне критикуван ставот дека задача на „Социјалната држава“ е да го реши проблемот на сиромаштијата, иако законите за намалување на сиромаштија имаат такви претензии. Нејзината главната цел е да се промовира давањето социјални услуги на исто ниво со јавните услуги - патишта, библиотеки и слично - како институционален модел на социјална заштита. На почетокот од XXI век социјалната држава доживеа голема критика. Издашните социјални издатоци за невработените како и за другите групи во социјален

ризик се веќе минато. Денес издашната социјална политика од т.н *златен период* на човештвото по Втората светска војна до 80-тите години на XX век е заменета со активна социјална политика во која социјална помош добиваат само најзагрозените делови на населението, а остантите мораат сами да го решаваат својот проблем.

Социјална сигурност. Социјалната сигурност понекогаш се користи кога се мисли на социјално осигурување, но терминот во поопшта смисла на зборот може да подразбира лична финансиска помош, во каква и да е форма. Исто така, се користи и кога се мисли на социјален надоместок во вид на приход. Причините поради кои се дава финансиска помош можат да бидат различни. На пример, тоа може да биде првично заради намалување на сиромаштија, но може да има и други групни или понекогаш индивидуални мотиви (да се помогне на некоја група или на специфичен поединец кој паднал во определена неволја од социјална природа).

Идејата за „социјална сигурност“ имплицира на потребата луѓето да се чувствуваат сигурни. Ова вклучува, не само да се биде заштитен од сиромаштија туку и заштита од тешкотијата која може да произлезе од промена на околностите. Ако луѓето се разболат или се невработени тие не треба, како што се аргументира, да го изгубат имотот или да го оттуѓат самите како резултат на оваа промена во состојбата. Надоместоците кои се даваат на луѓе кои имаат неадекватни примања за сметка на луѓе кои примаат повеќе, се прогресивни. Поддршката за деца, наспроти ова, е главно форма на хоризонтална препраспределба, која се движи од луѓе без деца до луѓе со деца.

Социјалниот феномен значително го вклучува принципот на солидарност. Социјалната сигурност не се смета само како хуманитарна помош туку како форма на заемна соработка и помагање врз база на солидарни принципи. Тоа е принцип кој може да се прошири на другите области на социјалната држава. Економскиот развој е основен за социјалната заштита. Тој произведува материјални добра. Тој промовира интеграција и заемна независност, и ги зголемува правата на луѓето. Има јасни бенефициски ефекти на социјалната заштита: последните 30-40 години воочени се подобрувања во должината на живеењето, преживување на новороденчињата, пристапот до основните услуги како што се водата и горивото, и во давањето

на услугите како што се здравствена заштита и образование. Во исто време, развојот донесува загуби/жртви, и прави сиромашните луѓе ранливи; го искоренува традиционалниот начин на живот; може да доведе до социјална поларизација. „Структурната промена“ која ја фаворизираат меѓународните организации - ориентирањето на земјите во развој кон формална пазарна економија - е критикувана, поради притискањето на земјите во развој во ситуација каде нивните сиромашни граѓани ќе останат незаштитени.

Иако економскиот развој е фундаментален, не ја гарантира социјалната заштита. Неколку земји развија шеми на социјална сигурност, често поврзана со статусот на одредени категории работници. Во некои од овие земји само мал дел од граѓаните добиваат ефективна заштита, но неколку земји направија значаен прогрес во покривање на нивните популации, често за релативно краток временски период.

1.2. Системот за социјална заштита во Република Македонија

Економските, социјалните и политичките промени во Република Македонија доведоа до зголемување на бројот и категориите на граѓани изложени на социјален ризик. Поради овие промени сè повеќе се зголемуваше и потребата од користење услуги од социјалната заштита. Државата за да ги задоволи овие потреби ги користи своите расположливи ресурси и истовремено ја користи поддршката од граѓанскиот сектор, донаторите и меѓународните организации.

Во системот на социјалната заштита, заштитата на граѓаните изложени на социјален ризик главно се реализира преку помош и поддршка на семејствата и поединците за да ја надминат состојбата во која се нашле. Во случаите кога е потребна дополнителна грижа која ги надминува капацитетите на семејството, државата ја обезбедува оваа грижа и заштита преку развиениот систем на институционална заштита и одреден број на вонинституционални форми на заштита како што се згрижувачките семејства и дневните центри.

Министерството за труд и социјална политика ја утврди потребата од донесување и развивање на Стратегија за деинституционализација во системот на социјалната заштита. Основна цел на оваа стратегија е подигање на квалитетот на услугите од социјална заштита и создавање услови за

приближување на услугите до корисниците на локално ниво. Оваа цел ќе се постигне преку развој на постојните и на нови вонинституционални форми на заштита и преку трансформација на постојниот систем на институционална заштита. Процесот на деинституционализација подразбира активности за подготвување на корисниците сместени во установи за нивно враќање во биолошките семејства, или сместување во некоја од формите на вонинституционална заштита на локално ниво (згрижувачко семејство, дом - семејство или мал групен дом). Преку развој на овие форми на заштита на локално ниво ќе се намали бројот на корисници сместени во установи од една страна, и ќе се превенира потребата од нови сместувања во установи, од друга страна.

Во Република Македонија функционираат 27 центри за социјална работа во кои се остварува социјалната заштита на корисниците изложени на социјален ризик. Развиената мрежа на меѓуопштински центри за социјална работа е еден од важните ресурси на државата во реализирање на оваа стратегија на локално и регионално ниво. Социјалната заштита на граѓаните, центрите за социјална работа ја реализираат преку формите на институционална и вонинституционална заштита.

Деца без родителска грижа. Во согласност со одредбите од Законот за семејството, дете без родителска грижа е дете чии родители не се живи, кои се исчезнати, непознати или се со непознато живеалиште повеќе од една година и дете чии родители, без оглед на причините, привремено или трајно не ги извршуваат своите родителски права и должности. Во Република Македонија се евидентирани 1180 деца без родители и без родителска грижа, од кои 374 деца се без два родитела, а 806 деца се без родителска грижа поради разни причини како болест на родителите, нарушено поведење на родителите, издржување затворска казна или родителите се со непознато место на живеење и сл.

Заштитата на децата без родителска грижа центарот за социјална работа ја реализира преку примена на вонинституционални и институционални форми на заштита. Од вонинституционалните форми се применува: ставање под старателство на блиски роднини и сместување во згрижувачко семејство. Институционалната заштита се применува со сместување во одредена

установа од социјална заштита во согласност со нивната возраст, здравствената состојба и нивното однесување.

Во установите за згрижување на децата без родителска грижа се сместени: во Домот за доенчиња и мали деца од Битола 95 деца, во детскиот дом 11 Октомври од Скопје 87 деца и во СОС Детско село од Скопје 78 деца.

Сместување во згрижувачко семејство. Ова право корисниците го остваруваат во согласност со одредбите од Законот за социјална заштита и Правилникот за критериумите за избор на згрижувачко семејство, видот и бројот на корисниците кои можат да се сместат во едно згрижувачко семејство, видот и обемот на услугите од социјална заштита што му се обезбедуваат на сместеното лице, висината на надоместокот на трошоците за сместување и на надоместокот за згрижување. Во Република Македонија оваа форма е развиена само во неколку градови и тоа во Скопје, Прилеп, Македонски Брод, Кочани, Крушево и Велес, и заклучно со месец септември 2007 година постојат 106 згрижувачки семејства во кои се згрижени 173 деца. Оваа форма на заштита дава позитивни резултати во однос на квалитетот на дадената грижа, постигнатиот развој на децата и нивната интеграција во средината во која живеат. Позитивните резултати се однесуваат на згрижувањето на деца без родителска грижа, а особено на згрижувањето на деца со пречки во интелектуалниот или физичкиот развој кои се деинституци-онализирани. Поради тоа во рамките на Стратегијата за деинституционализација се планира натамошен развој на згрижувачките семејства на подрачјето на целата Република и нивна континуирана поддршка во грижата на децата. Дневно и привремено згрижување како помош на поединец и семејство. Во Република Македонија најголем број лица изложени на социјален ризик грижата и заштитата ја добиваат во рамките на нивните семејства.

Министерството за труд и социјална политика во функција на давање помош и поддршка на семејствата ја разви формата на дневно и привремено згрижување. За таа цел се отворија повеќе дневни центри кои даваат услуги на следните видови корисници: лица со пречки во интелектуалниот развој, лица со церебрална парализа, деца на улица, лица бездомници, лица жртви на семејно насилство и лица кои употребуваат односно злоупотребуваат дроги и други психотропни супстанции.

Квалитет на социјалните услуги. Сите социјални услуги кои ги обезбедуваат разни државни или приватни обезбедувачи, мора да гарантираат одредено ниво на квалитет во согласност со стандардите. Квалитетот на социјалните услуги ја сочинува суштината на секој систем на социјална заштита, а МТСП е гарант дека квалитетот се базира на неколку стандарди кои претставуваат збир од принципи кои ги гарантираат дефинираните показатели за квалитет на социјалните услуги, кои пак, зависат од три главни елементи: дефиниција на стандардите; мониторинг на постигнувањата на збирот на стандарди за квалитет; евалуација и подобрување на квалитетот на социјалните услуги.

1.2 Активности за поддршка на деца згрижени во СОС семејства од СОС Детското село Македонија

Главната дејност на Здружението **СОС Детско Село - Македонија** е насочена кон работата на *СОС Детското село*, *СОС младинските заедници* и *СОС превентивните програми* - програми за зајакнување на семејствата. Здружението опстојува и функционира преку континуирана соработка со други организации на полето на детската грижа и заштита, Министерството за труд и социјална политика и центрите на социјална заштита преку кои се врши приемот на деца.

Децата во **СОС Детско Село - Македонија** остануваат до навршување на 14 или 15 години и две години претходно се подготвуваат да заминат во Младинска заедница. Во Младинската куќа работат едукатори и тие им даваат поддршка на децата во нивните секојдневни потреби, ги учат на животни вештини, работат на нивно професионално оформување, односно ги поддржуваат и насочуваат децата во професионалната ориентација. Исто така, децата во рамките на **СОС Детско Село - Македонија** се поддржуваат и по осумнаесеттата година во рамките на Програмата за полунезависно живеење. Во оваа програма влегуваат младинци кои имаат навршено 18 години, младинци кои студираат и младинци кои се вработени. Оваа програма трае максимум 4 години, а во тој период тие добиваат финансиска и психосоцијална поддршка. Посебен акцент во рамките на оваа програма се дава на помош при вработување и вдомување на младинците со цел да се обезбедат стабилност и услови за рамноправно интегрирање во заедницата.

Животот во детското село е заснован врз следните четири принципи:

Мајка: *Секое дете има родител кој се грижи за него.* СОС мајката гради блиска врска со секое дете кое и е доверено, му ја обезбедува потребната сигурност, љубов и стабилност. Професионалец во грижа за децата, таа живее со децата, го води нивниот развој и самостојно раководи со домаќинството. Таа ја признава и ја почитува семејната историја, културните корени и религијата на секое дете.

Браќа и сестри: *Семејните врски природно се развиваат.* Девојчиња и момчиња на различна возраст живеат заедно како браќа и сестри (биолошките браќа и сестри живеат во исто семејство). Емотивните врски кои се градат во семејството траат цел живот.

Куќа: *Секое семејство создава свој дом.* Куќата е домот на секое семејство, со сопствена атмосфера, ритам и секојдневие. Под куќниот покрив, децата стекнуваат вистинско чувство на сигурност и припаѓање. Децата растат и учат заедно, ги споделуваат одговорностите и сите радости и таги на секојдневниот живот.

Село: *СОС семејството е дел од заедницата.* СОС семејствата живеат заедно, создавајќи пријатна околина во која децата уживаат среќно детство. Семејствата споделуваат искуства и меѓусебно си помагаат. Тие се интегрирани членови на локалната заедница со сопствен придонес кон неа. Преку семејството, селото и заедницата, секое дете учи активно да учествува во општеството.

Поддршката на децата од СОС Детско село Скопје е базирана на нивните индивидуални интереси, желби, развојни потреби, предизвици и фази со кои се соочуваат. Таму се изготвени програми за поддршка на децата кои се надополнети со акциони планови и тие опфаќаат конкретни мерки, цели и активности преку кои на децата им се осигурува користење на сите расположливи ресурси (внатрешни и надворешни) преку овозможување и користење на услуги за правилен раст и развој. Тие се реализираат преку користење на различни методи и пристапи (интерактивни работилници и едукации, индивидуален и групен пристап со фронтална и директна форма и сите други принципи на кои почива воспитувањето на децата и младинците).

Програмите за поддршка на децата од СОС Детско село Скопје се:

- Програма за поддршка на талентирани деца;
- Програма за поддршка на децата со промени во однесувањето;
- Програма за поддршка на децата кои се во периодот на пубертет;
- Програма за поддршка на децата кои се соочуваат со проблеми во учењето;
- Програма за трансфер на младинци од СОС Детско село во младинска заедница.

Подолу во табелата се претставени базичните активности кои се извршуваат во рамките на **СОС Детско Село – Македонија**.

Табела 1. Активностите во СОС Детско село-Македонија

Бр	Активност	Опис на активноста
1	Едукативна поддршка	Во согласност со програмата за поддршка на децата кои се соочуваат со проблеми во учењето се обезбедува едукативна поддршка. Едукативната поддршка се обезбедува за децата кои имаат потешкотии во совладување на училишните задолженија. Таа се извршува од страна на педагошки соработник и двајца волонтери. Едукативната поддршка се спроведува секој работен ден.
2	Работилници за пожелно социјално однесување	Во согласност со програмата за поддршка на децата со промени во однесувањето се реализираат работилници за пожелно социјално поведение. Социјалниот работник двапати во месецот (секој втор понеделник) со одредена група деца спроведува работилници на кои се одработуваат теми од секојдневниот живот на децата и најкорисните и најприфатливите начини за делување и воспитување на социјалната култура.
3	Курс по англиски јазик	Во согласност со програмата за талентирани деца и програмата за поддршка на децата кои се соочуваат со проблеми во учењето се одржува курс по англиски јазик. Курсот по англиски јазик се одржува двапати неделно. На овој курс учествуваат две групи деца кои го изучуваат англискиот јазик. Потребата од овој курс е неопходна за училишниот успех на децата.
4	Курсеви и хобија	Во согласност со програмите за поддршка на децата се понудени вонучилишни активности. Децата се вклучени во курсеви и хобија во согласност со нивните индивидуални капацитети и потенцијали. Во нив тие имаат можност да се дружат со други деца на слична возраст и да се развиваат на психички и физички план. Придобивките од спортот се многу значајни за децата и квалитетно и структурирано го поминуваат нивното слободно време, што е неопходно за канализирање на вишокот енергија и вознемирувачките чувства кои се типични за периодот на пубертет во кој се наоѓаат повеќе деца од СОС Детското село Скопје.
5	Креативни работилници	Во согласност со програмата за талентирани деца се одржуваат креативни работилници. Креативните работилници се одвиваат еднаш

		во неделата од страна на дипломиран професор-волонтер по ликовна уметност и култура. Овие работилници се одвиваат секоја сабота со две групи деца, поради воспитно-дидактичките потреби и пристапи на децата.
6	Менторство	Во согласност со програмата за поддршка на децата кои се соочуваат со промени во однесувањето се изработи програма за менторство. Програмата за менторство започна да се реализира во месец март од страна на студенти-ментори од Факултетот за дефектологија. По еден волонтер - ментор е одговорен за едно дете и целта на оваа програма е да се поддржат децата преку неконвенционален индивидуален и менторски пристап. Секој ментор остварува трајна релација со детето преку заеднички активности од воспитен, социјален и едукативен карактер. Преку овие пристапи децата ќе имаат несекојдневна можност да се идентификуваат, да се споредуваат како и да прифатат некои особини од понудениот ментор кој е близок, непосреден и секогаш на нивна страна. Менторите на децата се во постојана соработка со одговорен соработник од СОС организацијата кои меѓусебно разменуваат важни информации и искуства од кои произлегуваат идеи за понатамошни активности на тој план.
9	Психосоцијална поддршка	Се спроведуваат консултации, совети, насоки и стручна експертиза и директни интервенции за да се разбере, поттикне и поддржи развојот на децата во фазите на индивидуалниот раст и развој. Посебна поддршка им се нуди на децата кои се во период на пубертет.
10	Програма за трансфер на младинци од СОС семејства во младинска заедница	Во согласност со програмата за трансфер на младинци се реализираат обука и работилници преку кои децата вклучени во оваа програма ги усвојуваат старите и се стекнуваат со нови знаења од културниот и практичниот живот. Оваа програма вклучува работилници за практични животни вештини како и усвојување навики и знаења од социјалната култура на живеење и однесување. Тие се одвиваат според однапред изготвен распоред во динамика од две работилници месечно.
11	Детски парламент	Детскиот парламент се одвива секој месец со времетраење од еден час, со две групи деца и тоа: деца во одделенска и деца од предметна настава. Детскиот парламент го сочинуваат 12 членови, од секое СОС семејство по еден претставник од големата и по еден претставник од помалата група. Децата имаат задача пред секој детски парламент да разговараат во рамките на нивните семејства, за да одберат која тема е најважна за нив и ги застапуваат нивните интереси. На детскиот парламент секој претставник на неговото СОС семејство предлага по една, а најмногу по три теми, кои подоцна се ставаат на гласање и се избираат три теми од сите понудени. Потоа се дискутира по темите, односно секој претставник има можност да го каже својот став, мислење или предлог. Откако ќе се исцрпи дискусијата се донесуваат заклучоци кои подоцна се проследуваат до директорот и стручниот тим на СОС Детско село Скопје. Секоја група има свој претседател и секретар или заменик-претседател кој се бира со гласање. Гласањето како форма е најчесто применливиот модел на изразување на

		мислењето на мнозинството. Децата го сакаат детскиот парламент и досега тие имаат обработено многу теми и предложиле решенија на многу прашања кои го засегаат животот на децата во СОС семејствата.
--	--	--

1.2.2. Активности кои се спроведуваат од Превентивната програма на СОС Детско Село - Македонија преку „СОС Советодавните центри за родители и деца“

СОС Советодавниот центар за родители и деца во Шуто Оризари е превентивна програмска единица на СОС Детското село Македонија. Фокус на работата е превенција и поддршка на децата во биолошките семејства кои се во состојба на ризик од губење на семејната грижа. Посебна цел е секое дете да живее и расте во грижливо семејно опкружување. Семејствата, односно сите нивни членови, родители и деца, се поддржуваат преку широк опсег на активности, структурирани во неколку области:

- Образовна поддршка преку активности за вклучување на децата во редовно образование, обезбедување дополнителна помош во учењето и набавка на училишните материјали. За родителите се организираат часови по писменост. Семејствата имаат можност со поддршка на Центарот да присуствуваат на разновидни едукативни и културни настани.
- Психоцијална поддршка за децата кои со присуство на организираните работилници имаат можност да ги зајакнат сопствените комуникациски способности, самодоверба и ненасилно да ги разрешуваат конфликтите.

Родителите преку групната и индивидуална работа се поттикнуваат да ги зајакнат структурите на личноста. Како посебни активности во однос на оваа цел се:

- Формирани се групи за поддршка на родители, преку кои се спроведуваат групни советувања за унапредување на родителските вештини. Родителите се едуцираат за одговорно родителство, за подобрување на релациите со своите деца и за практикување на здрави животни стилови.
- Здравствена поддршка на семејствата преку обезбедување документи за здравствено осигурување, како и помош на семејствата за обезбедување на неопходна медицинска помош во одредени ситуации.

- Водење на семејствата во процесот на остварување на правата од областа на социјалната заштита.
- Родителите се зајакнуваат со цел да ги унапредат своите способности за остварување приходи преку обезбедување работни квалификации и курсеви и соодветни средства за работа.

Целна група на програмата се децата изложени на најголем ризик од губење на семејната грижа:

- Деца кои живеат во еднородителски семејства;
- Деца кои се сместени во згрижувачки семејства;
- Деца кои се згрижени кај роднини;
- Семејства каде родителите имаат ниско ниво на родителски вештини;
- Многудетни семејства/семејства со поголем број деца;
- Домаќинства во многу тешка економска состојба;
- Семејства кои не поседуваат документи за лична идентификација и здравствено осигурување.

1.3.2 Активности од превентивната програма кои се спроведуваат на СОС Детско село Македонија преку СОС Советодавните центри за родители и деца

Во рамките на СОС Детско село Македонија во општината Гази Баба функционира превентивната програмска единица *Советодавен центар за родители и деца - Гази Баба*. **Цел** на програмата е поддршка на децата кои се во ризик да ја изгубат грижата на семејството и да продолжат да растат во грижлива семејна средина. Преку превентивните активности на *Советодавниот центар за родители и деца Гази Баба* се зајакнуваат семејствата, нивните капацитети за грижа и заштита на децата и се градат мрежи на соработка и поддршка во заедницата.

Целна група на програмата се децата изложени на најголем ризик од губење на семејната грижа:

- Деца кои живеат во еднородителски семејства;
- Деца кои се сместени во згрижувачки семејства;
- Деца кои се згрижени кај роднини;
- Семејства каде родителите имаат ниско ниво на родителски вештини;
- Многудетни семејства/семејства со поголем број деца;
- Домаќинства во многу тешка економска состојба;
- Семејства кои не поседуваат документи за лична идентификација и здравствено осигурување.

Со програмата се реализираат поддржувачки услуги, во зависност од дефинираните приоритетните области на помош и интервенција за секое семејство поодделно, услуги за поддршка на децата и услуги за поддршка на родителите/ старателите, згрижувачите:

Услугите за поддршка на децата вклучуваат:

- **Психосоцијална поддршка** преку индивидуални психолошки и психосоцијални советувања, психосоцијални работилници, клуб на млади (креативни работилници, настани од социокултурен карактер);
- **Едукативна поддршка** преку посредување при запишување во градинки, посредување при запишување во редовно образование, мотивирање и посредување при запишување на курсеви и хобија, обезбедување училиштен материјал, помош за совладување на училишниот материјал;
- **Здравствена поддршка** преку обезбедување здравствено осигурување, редовни здравствени прегледи, превентивна здравствена едукација на деца и млади;
- **Правна поддршка** преку обезбедување лични документи-изводи на раѓање, државјанство;
- **Поддршка во подобрување на животните услови** преку донации (облека, обувки, прехранбени производи, средства за хигиена, играчки).

Услугите за поддршка на родителите/старателите вклучуваат:

- **Здравствена поддршка** преку обезбедување здравствено осигурување, редовни здравствени прегледи, превентивна здравствена едукација во планирање на семејството и подигање на свеста за употребата на контрацептивни средства;
- **Психосоцијална поддршка** преку индивидуални психолошки и психосоцијални советувања, група на поддршка на самохрани родители, превентивни психосоцијални работилници/дебати;
- **Родителска поддршка** преку индивидуални советувања и едукативни работилници за ран детски развој, клуб на родители за зајакнување на капацитетите на родителите за самоподдршка, едукација за родителство;
- **Правна поддршка** преку (бесплатно советување и посредување за обезбедување лични документи (изводи на раѓање, државјанство, лични карти), како основа за обезбедување на низа други права и услуги од останатите

системи – регулирање на граѓански статус, обезбедување здравствена, социјална заштита и др. видови права и услуги;

- **Поддршка во процес на обезбедување права од областа на социјалната заштита** преку советување и посредување при аплицирање за остварување различни видови социјални права и услуги за нив и нивните деца;
- **Поддршка за обезбедување економска одржливост** преку посредување при вклучување на обука за занимања, учество во обуки за претставување на личните способности и полесен пристап до пазарот на трудот, обезбедување на алат и потребни материјали за работа;
- **Поддршка во подобрување на условите за домување** преку обезбедување донации во облека, мебел, покуќнина, апарати за домаќинство и сл.

Активности во заедницата:

- Иницијатива за формирање мрежа на поддржувачи од локалната заедница, со цел унапредување на состојбата на децата/семејствата во социјален ризик;
- Организирање трибини, дебати и превентивни едукации заедно со партнерите, а наменети за подигнување на свеста на семејствата во ризик за насилството;
- Иницирање и реализирање на низа бесплатни услуги наменети за децата/семејствата во социјален ризик, а во координација со партнерски организации и соработници.

2. 1. Систем за бодирање на работни места СОС Детско Село - Македонија

Во овој систем постојат детерминанти според кои е конструиран системот на бодирање и степенување на работните места. Детерминантите ги содржат основните вредносни делови што потоа, врз основа на нивната поставеност, се креираат варијаблите за бодирање. Во оваа смисла, детерминантите ги содржат сите оние важни информации за поуспешна компарација и анализа на работните места во невладиниот сектор во областа на социјалната сфера. Системот за бодирање се состои од 5 клучни детерминанти кои по својата природа се функционални во насока на

создавање вредности што внесуваат поголем степен на уредност во подрачјето на работата со човечките ресурси и претставуваат еден вид стандард за организацијата.

Детерминанти на функционалните вредности на самиот систем :

- Димензија 1: Професионална подготвеност/оспособеност
- Димензија 2: Интеракција
- Димензија 3: Природа/карактер на задачата
- Димензија 4: Влијание
- Димензија 5: Изложеност

2.1.1 Професионална подготвеност/оспособеност

Потребно образование: Професионалната подготвеност го претставува вкупното образование што го има поединецот. Образованието игра клучна улога во бодирањето на работните места. Возраста за завршено задолжително образование е околу 18 години. Работните места се степенуваат според минималните критериуми/барања за образование (бидејќи пониското образование може главно да се надомести со подолго стручно/професионално искуство, и тоа:

- задолжително образование (0 бодови)
- завршен испит за средно, сертификат за стручност, стручно образование или учење занает (2 бода)
- диплома од колеџ за стручно образование, политехничка или квалификација за главен мајстор или еднаква интерна обука (4 бода)
- Универзитетска диплома: дипломиран, магистер на науки или слична диплома (5 бода)
- постипломски (докторати) или специјализација (6 бода).

Потребно стручно искуство (вкупна и сродна тековна функционалност):

Овде ние се повикуваме на класичното сфаќање за професионално искуство на работното место. Животното искуство или зрелоста не може да се вклучат

во овој критериум (иако има голема важност за дадените функции). Степенувањето се одвива по следниве варијабли:

- нема искуство (0)
- почетно работно искуство: стажирања или споредни работни места (1)
- една или две години (2)
- три до седум години (4)
- повеќе од седум години (6).

Потреба од знаење од други области или одделенија: Овој критериум не се однесува на соработката на работното место ниту пак на разни комуникациски работи при извршување на работата (кои се единствени критериуми, но се работи само за знаење за другите одделенија во организацијата, надвор од неа и сродни процеси. Со овој критериум се бара:

- знаење од непосредната област на работа(0)
- одредено знаење на содржината/работните процеси надвор од сопствената област на работа (2)
- значително познавање на содржината и работните процеси во одредени области на организацијата и/или надворешни области и процеси (5)
- опсежно познавање на содржината и работните процеси во неколку области во организацијата и/или надвор од неа (8)

Степен на потребно знаење: Станува збор за критериум кој се однесува на нивото опсегот на знаења неопходни за извршување на работното место.

Идентификувани се следните нивоа на знаења:

- нема знаење или може да го стекне на работното место(0)
- основно познавање на еднодимензионална област (усовршеност во една област) (1)
- широко познавање од едно диманзионална област или основно познавање на комплексна област (3)
- посебно широко познавање на обемна област (5)
- детаљно и актуелно познавање и стручност во една комплексна област (8).

Треба да се разгледаат два аспекта од овој критериум: од една страна, опсежноста (сеопфатноста) на специјална област (на пр., овде сметководството се степенува како една опсежна област/поле, но прибирањето средства и маркетингот не се смета за такво), а од друга страна, експертизата односно стручноста во оваа област имаат високо место.

2.1.2 Интеракција

Степен/обем на комуникација. Оваа димензија (овој критериум) се однесува на предизвикот поврзан со комуникацијата на работното место. Работните места можат да се разликуваат со оглед на квалитетот и квантитеот на испраќаните информации поврзани со извршување на работниот процес. Со овој критериум се бара:

- едноставно испраќање информации во непосредната област на работа (0)
- испраќање и презентирање на информации и преговарање и дебатирање за работи поврзани со сопствената област на работа (2)
- преговарање и дебатирање за работи кои се надвор од сопствената област на работа или потреба за посредување при конфликт на интереси (4)
- преговарање и дебатирање по прашања во една експонирана/изложена работна средина, кои може да вклучат темелно проучување од медиумите, вклучително и комплекс на конфликтни интереси или организацијата како целина (8).

Степен/обем на соработка: Овој критериум е повеќе од едноставна комуникација и однос он клиентите, соработниците или супервизорите. Се работи за исклучителни работни резултати (исходи), затоа што тие обично се постигнуваат во проектни групи, со тимска работа или со споделени (заеднички) процеси. Со оглед на овој критериум се добиваат следните степени:

- функцијата/местото не бара значителен степен на директна соработка за постигнување работни резултати (0);
- функцијата/местото бара координација на заедничките пристапи, но без директно влијание врз постигнувањето на работните резултати (2);
- функцијата/работното место бара координација на заедничките пристапи, чиј успех директно и делумно зависи од работните резултати на другата страна(4)
- функцијата/местото бара координација, чиј успех зависи во целост од степенот и квалитетот на соработка (8).

Предвидливост на договорите: Овој критериум се однесува на предвидливоста на контактите и исходите од контактите со лица: се разликува во доменот (малку наспрема многу прашања и лица) и предвидливост

(контактните прашања и лицата јасно можат да се очекуваат, односно се предвидливи наспрема непридвидливите). Со овој критериум:

- контактите се предвидливи и опфаќаат тесен опсег(0)
- контактите се непредвидливи, но опфаќаат тесен опсег(2)
- контактите се предвидливи, но опфаќаат широк опсег (4)
- контактите се непредвидливи и опфаќаат широк опсег(4)

Раководење (водство): Овој критериум се однесува на раководната одговорност. Овде се поставува прашањето какви се опсежните лидерски / раководни обврски (само давање упатства /упатување наспрема раководење со луѓе). Со оглед на тоа ги разликуваме следните степени:

- нема раководење (водство) на друг персонал (0)
- персоналот бара раководење и координација со нивните обврски и дисциплински одговорности (поставување цели, интервјуа за проценка на перформансата/успешноста, решавање на конфликти/судири) за мал број вработени (тим од 1 до 5 вработени)(4)
- персоналот бара раководење (водство) со нивните должности/обврски и дисциплинските одговорности мора да се извршуваат (поставување цели, интервјуа за проценка на перформансата, решавање спорови; за повеќе од 5 вработени) (8).

Потреба/побарувачка од емпатија:Емпатијата овде се однесува на вештина да се препознаат перспективите на други лица, да се следат нивните чувства и потреби и да се дејствува во согласност со личните потреби (барања) и според потребите на одредена ситуација.

Треба да се има во предвид дека овде се работи за стручно барање при извршување на значителен дел од извршување на работата. Секоја работа може да ја извршува лице кое има високо (многу) ниво на емпатија, дури и ако работното место не бара таква вештина. Но овде самата работа ја наметнува потребата од емпатија. Како што се предлага во групата за градација, овој став исто така се однесува и на степенот на емоционална интелигенција на лицето.

Овој критериум се тепенува со оглед на следните нивоа:

- ретко се бара емпатија (0)
- емпатија во ситуации и со лица во познати/фамилијарни околности и контексти(1)

- емпатија во разни сфатливи ситуации и чувства (2)
- емаптија во однос на многу различни и комплексни ситуации вклучувајќи еден спектар на непознати емоции (5).

Психосоцијална конфронтација: Криретиумот го објаснува степенот на изложеност на работното место на психосоцијална конфронтација, поради негативни однесувања на други лица. Тука спаѓаат конфронтирачките ситуации, емоционалните конфронтации како и вербалните и/или физичките напади:

- нема потреба да се третираат вербалните напади, навреди или клевети од трети лица како дел од функција/улога/ (0)
- повремена потреба за третирање на вербалните навреди или тензии во текот на работните конфронтирања (1)
- потреба да се управува со изложеноста на вербални напади внатре/надвор од организацијата или бранање на **СОС Детско Село** кон општата јавност (на пр., прибирачите на средства, функции за односи со јавноста (2)
- потреба за третирање на повремена изложеност на емоционална конфронтација, навреди, а исто така и евентуални физички напади (на пр., социјални работници) (4)
- потреба за соочување со честа изложеност на емоционална конфронтација, навреди, евентуално и физички напади (на пр., мајки, тетки, едукатори, лидери) (6).

2. 1. 3 Природа, односно карактер на задачата

Разнобразие/диверзитет на задачи. Оваа димензија се однесува на бројот и видот на методологии кои се применуваат при извршување на работата. Тесен опсег се одликува со слични работни задачи (на пример, административна работа со документи и разговори), како и широка палета на разни методи на административна работа, соопштенија и говори, како и управување со луѓе и концептуална работа, и сл.). Со овој критериум се воочуваат следните степени:

- опфатот на работни задачи е многу мал и опфаќа само повторување на една до две работни обврски/задачи (0)
- опфатот на работни задачи е многу мал и опфаќа само работни задачи со слични барања и методи за работа (2)
- опфатот на работни задачи е доста широк и опфаќа должности/обврски со различни барања и методи на работа (4)

- опфатот на работни задачи е доста широк и опфаќа должности/обврски со многу различни барања и методи на работа (8)

Комплексност (сложеност) на работните задачи: Сложеноста на задачата се однесува на бараниот степен на дивергентно размислување за завршување на работна задача: дали почетната позиција и целта се јасно дефинирани и дали има потреба од анализа и креативно решавање проблем? Со овој критериум се бара:

- јасно дефинирани или претходно утврдени задачи, како на пр., сортирање, префрлање, споредба, усогласување и подготовка (0)
- задачи кои бараат независна анализа на факти и ситуации пред да се изберат или комбинираат соодветни пристапи за решавање на проблемот (3)
- задачи кои бараат анализа, толкување или процена пред да може да се направи еден преглед на факти и да се преземе „ново“ (адаптирано/усогласено) дејствие (6)
- задачи кои бараат резиме, аналитичко размислување пред целосно да се фатите во костец со решавање на комплицирани факти и проблеми и целосно да ги решите новите проблеми (10)

Надворешни влијанија врз секојдневната работа. Овој критериум опишува како одредени работни саати влијаат врз други лица, надворешни настани или барања за техничка работа. Влијанијата предизвикуваат промени во индивидуалниот работен тек кој не може да се одлага. Овој критериум ги зема предвид следниве влијанија:

- незначителните или изолираните појави на секојдневни работи одредувани од надворешни настани/фактори (0)
- поединечните области од работата се одредени од надворешни влијанија(1)
- неколку области од работата се одредени од надворешни настани/фактори(3)
- целиот работен тек е одреден од надворешни фактори(5).

Прецизност/точност. Точноста во оваа смисла значи вредно и прописно вршење на работата. Прецизно значи дека има нулта толеранција за грешки, бидејќи со тоа ќе се уништат резултатите од работењето. Дали грешките може да се поправат или избегнат ако се примени помал степен на прецизност/точност? Со овој критериум:

- функцијата не бара прецизност во смисла на резултати ослободени од секакви грешки (0)
- прецизност или резултати без грешки може да се постигнат со зголемен напор и/или зголемена концентрација (4)
- точни резултати без какви било грешки може да се постигнат само со голем напор и/или концентрација(6).

Преносливост. Овој критериум се однеува на степенот на рутинизација на работата. Тој опишува колку време и напор се потребни за воведување на лицето во работата за нејзино целовито и успешно извршување. Со овој критериум:

- работата може да се прераспреди на друг без да го има основното знаење или пак каде што постои ризик од губење на соодносот знаење/работа, или ако се распредели на неколку различни функции (0)
- работата може да се прераспреди на друго лице поради вклученост на едноставниот сооднос знаење/клиент или поради потребата само од кус период на воведување во работата (3-6 месеци) (3)
- работата може да се прераспреди на друг само ако се работи за комплексен сооднос на знаење/клиент, ако се пренесуваат емоционални/семејни односи или ако треба да се обезбеди опсежна обука (повеќе од 6 месеци) (5)
- ако работата не може да се пренесе на друг без при тоа да се изгуби значително знаење или односи со клиентите или емоционално/семејните односи (8).

2.1.4 Влијанието кое работното место го има врз другите вработени

Степен на автономија. Овој критериум се однесува на вршителот на работата односно степенот на неговата слобода за извршување на работата. Како треба да дејствуваат оние кои се ориентирани кон почитување на правилата и на напатствијата? До колкава мера може методите да отстапат, да бидат усогласени или изменети? Овој критериум опфаќа:

- работа/работни задачи извршени според детаљни упатства(0)
- работни задачи извршени во согласност со договорените насоки со усогласување спред бараната ситуација (детаљни насоки) (3)
- службеникот има автономија врз планирањето и организирањето на должностите/работните задачи: пропишани методи, процедури и пристапи кои може да ги сменат по свое убедување врз основа на нивното искуство со стандардни и преседански случаи (општи насоки) (5)

- пристапи за решавање проблеми и/или одлуки кои се раководат според корпоративните деловни цели и насоки или мора да бидат изведени и дефинирани во согласност со корпоративните стратегии и планови (8).

Менаџерската надлежност за организацискиот процес. За разлика од управување со луѓе, оваа точка се однесува на управување со процеси и со работни задачи. Работниот процес или област на компетенција се однесува на специјална област на експертиза (на пр., грижата за млади е една област на надлежност, додека пак педагошкиот советодавен извештај опфаќа неколку области на надлежност). Надлежноста во оваа смисла може да биде:

- без одговорност за планирање, надзор или оцена на дел од работниот процес или област на компетенција (или загрозување на мал дел од организацијата или мал објект) (4)
- одговорност за планирање, надзор и оцена на целиот работен процес или област на надлежност (со засегање на голем дел од организацијата или поголем објект) (10)
- одговорност за планирање, надзор и оцена на неколку работни процеси или области на компетенција (или загрозување на целата организација) (12)

Одговорност за квалитативните и квантитативните резултати. Во СОС Детското село постои сеопфатна безбедносна мрежа на поддршка и надзор, но сепак, се земаат предвид и вкалкулирани грешки на вработените. Барањето на одредена доверба од лицето кое го држи работното место (интегритет) овде делумно е имплицирано, но не може целосно да се опфати, бидејќи довербата се врзува за личноста (исто така и личност со помала доверба може да заврши добра работа). Со овој критериум се предвидуваат:

- резултати/одлуки кои влијаат само на сопственото поле на работа; грешките веднаш се воочливи и може да се поправат без некој значителен напор (0)
- грешките во работата или погрешните одлуки обично се детектираат од следниот во рамките на истото одделение/тим; ограничена можност за штета (2)
- грешките во работата или погрешните одлуки често пати се забележуваат само во другите одделенија или надвор од компанијата, а понекогаш задоцнето по извесно време; работниот тек значително е загрозен со привремено нарушување на квалитетот и квантитетот на извршувањето на работата/перформансата; можност за штета: средна до висока (8)

- одлуките и грешките се детектираат кај неколку други одделенија или надвор од компанијата и понекогаш по извесно задоцнување; секогаш е тешко да се поправат; можност за нанесување на штета: висока (10)

Директна одговорност за приходите. Оваа точка се однесува на одговорноста при создавање приход која може да биде:

- никаква или мала (0)
- одредена одговорност за прибирање приходи (3)
- одговорност за прибирање приходи е значителна цел на работата (10)

Трошковни/буџетски таргети/цели. Оваа точка се однесува на одговорноста за планирање, управување и трошење на буџетот која може да биде:

- нема или мала (0)
- за буџет за една установа или програма (2)
- за буџет на неколку установи и програми (4)

Влијание преку водство: Бројот на раководителите како квантитет не е јасен показател за квалитетот и влијанието на раководењето (водството). Спиралата на раководењето се однесува на управувањето со луѓето во следниве случаи кога:

- нема управуван персонал (0)
- раководењето на персоналот има локализирано влијание(4)
- раководењето на персоналот има значително влијание (6)
- раководењето со клучниот персонал и/или раководителите има силно влијание врз успехот на организацијата (8)

2.1.5 Изложеност на влијанијата и притисокот на работното окружување

Потребен физички напор. Оваа точка се однесува на физичката работа или работа каде што треба да се употребат мускулите, која не бара особен напор или внимание, концентрација или оптоварување. Одовде:

- работата може да се заврши без значителен физички напор (0)
- одреден дел од работата може да бара умерен физички напор (1)
- одреден дел од работата може да бара зголемен физички напор (2)
- (работното место) целата работа може да бара голем физички напор (5)

Ризик/опасност од незгода или физичка повреда. Ризикот од несреќен случај (незгода) може исто така да се зголеми во работи поврзани со водење домаќинство (одржување куќа/стан) како и при честото возење. Ако има потенцијална можност за физичка повреда или тешка телесна повреда.

Според степенот на ризик:

- функцијата/работата не носи никаков ризик за несреќен случај (0)
- работата/функцијата носи умерен ризик за несреќен случај(1)
- работата/функцијата носи зголемен ризик од несреќен случај(4)
- работата/функцијата носи многу висок / голем ризик од несреќен случај(6)

Физички нарушувања. Физичките нарушувања се однесуваат на врската која се создава со електронските уреди и компјутери, и според влијанијата што произлегуваат и емисиите што се создаваат:

- нема штета од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии или работа на електронски екран (0)
- негативно влијание од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии помалку од 30% од работното време или работа на електронски монитор 80% од работното време (2)
- негативно влијание од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии повеќе од 30 до 60% од работното (3)
- негативно влијание од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии повеќе од 60% од работното време (5)

Притисок заради крајни рокови. Притисокот за завршување на работите во одредени крајни рокови или работење под притисок се однесува на напорно работење и завршување на работата во кус рок. Одовде се јавуваат следниве варијабли:

- ретко работење или никогаш неизвршување на работите под притисок и со рокови (0)
- повремена работа под умерен притисок за завршување на работата во одреден рок (1)
- редовно/постојано работење под умерен притисок за завршување на работите во одреден рок (2)
- постојано/редовно работење под голем притисок со крајни рокови за завршување на работите (5)

On-call duties: Работи за кои треба да сте диспонибилни. Ваквите работи ја опишуваат потребата да се работи на повик и надвор од редовното работно

време. Ургентната функција значи дека работникот треба да биде достапен во секое време на криза без многу да има време и почит за својот приватен живот. Се јавуваат следниве две варијанти:

- работното место нема работни задачи за кои мора постојано да сте достапни (0)
- работата на повик во секое време (ноќе и за викенди) е дел од редовната работа и работникот има еден вид „ургентно“ работно место/функција (2)

Стабилни работни услови. Овој критериум има две екстремни нивоа: од една страна, ако работата се состои од променливи работни услови (на пр., ако има многу службени патувања) или сменска работа (која не е иста како должностите кои се вршат на повик) или ако од друга страна, лицата мора да живеат на работното место и да им недостига приватност (приватен живот). Во врска со овој критериум се јавуваат следниве варијабли:

- работата се извршува под предвидливи и стабилни работни услови во однос на време и простор (0)
- работата се извршува под слабо/малку променливи работни услови во однос на време и простор (1)
- работата се извршува под значително променливи работни услови во однос на време и простор (2)
- работата се вклучува сменско работење или се извршува под екстремно флукуирачки работни услови во време и простор или пак има потреба да се биде на работното место и таму да се живее (5).

2.2 Заклучоци во однос на улогата и значењето на вреднувањето на работните места

Вреднувањето ги одразува релативните димензии на секое работно место во однос на други работни места во организацијата. Целта е да се има една заедничка основа која одговара за целата организација (во глобални размери). Вреднувањето на работата ја дава јасно и споредливо вредноста за секое работно место преку:

- критериумите за препознавање на стручната компетентност, интеракцијата, природата на работните задачи, влијанието, изложеноста и сл.
- евалуацијата на секое работно место според претходно утврдени критериуми;
- критериумите за мерење и доделување бодови.

Истражување на работни места. Интервјуата со извршувачите на работните места во однос на нивните работни задачи служејќи се со формулари за опис и истражување на работни места е добра основа за анализа на работните места. Обрасците за истражување и опис на работните места служат како добро утврдена база за мисијата за вреднување (каде истражувањето ќе се користи како основа за вреднување на секое работно место).

Образец за истражување на работни места. Образецот за истражување на работните места е алатка посебно направена за проектот за вреднување. Обрасците за истражување и опис на работните места ќе служат како добро утврдена база за сесијата за вреднување (каде истражувањето ќе се користи како основа за вреднување на секое работно место). Вреднувањето ќе биде успешно само ако обрасците за истражување и опис на работните места се употребуваат на адекватен начин.

Образецот за истражување на работни места дава можност: да се прибираат клучните и генеричките информации за работните места;

- да се фокусира на најважните работни задачи од работното место;
- да послужи како база за процесот за евалуација на работните места

III. ГЛАВА

АНАЛИЗАТА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ВО СОС *КИНДЕРДОРФ*

Како што беше предвидено уште во нацртот за магистерска работа спроведовме емпириско истражување во организацијата *СОС Киндердорф/ СОС Детско село* во претставништвото во Скопје. *СОС Детско село* Македонија е дел од големото семејство на меѓународната организација *СОС Киндердорф* интернационал во кое членуваат здруженија на *СОС Детски села* од 132 земји во светот. Основано е во ноември 2000 година. Главна цел на здружението *СОС Детско село Македонија* е згрижување на деца без родители и родителска грижа и превенција на децата кои се во ризик да останат без своите биолошки родители.

Во рамките на организациската структура на *Детското село* избрани се пет (5) работни места за анализа преку специјално дизајниран систем на бодирање и за нив се изработени посебни анкетни прашалници (Прилог 1) преку кои се добиваат детаљни информации за содржината на работните места кои се анализираат. Откако ќе се пополнат прашалниците, преку техника на интервју, се пристапува кон внесување информации во системот за бодирање.

1. 1 Дефинирање, опис и вреднување на работното место-психолог

Описот на работно место претставува неутрална, обврзувачка и стандардизирана дефиниција за доделеното работно место во организацијата, неговите цели, одговорности и надлежности, како и неговите најважни односи со другите работни места. Тоа треба накусо да се опише и да се ажурира. Описот на работното место претставува основа за процесот на вреднување.

Со помош на техниката интервју истражувани се неколку работни места во СОС Киндердорф / СОС Детско село, а потоа тие се вреднувани преку системот за вреднување.

Назив на работно место: психолог
Национално здружение/одделение: Детско село
Носител(и) на сегашното работно место (незадолжително):
Непосреден претпоставен: директорот на Детското село
Позиција на непосредните потчинети: нема

1. Во што се состои сегашната работа?

Главна непосредно работење со децата, психолошка поддршка, но исто така, и организирање поддршка и советување за СОС мајките во однос на работењето со деца. Тој е одговорен да обезбеди можности и програми за поддршка на СОС мајките при помагање на детскиот развој.

2. Кои се главни работни задачи за успешно завршување на работата за постигање на главната цел?

- Индивидуална и групна работа со деца, а главната работна задача е исполнета ако децата добиле поддршка во однос на нивната емоционална и психолошка стабилност.
- Советување на децата кои имаат лошо поведење односно кои се со пречки во однесувањето. Се смета дека главната задача е исполнета ако децата покажуваат поголема компетентност и вештина при работа или во односот со трети лица.
- Спроведување кризни интервенции и советување на семејства, а главната задача се смета за исполнета ако СОС семејството има познавања и покажува резултати во практиката при соочување со различни кризни состојби.
- Учество во планирање на индивидуален развој и главната задача се смета за исполнета ако се реализирани мерките од развојниот план.
- Учество во комисијата (одборот) за прием на деца, а главната

задача се смета за исполнета ако психолошката оцена на детето е добро завршена.

- Психолошко тестирање со примена на различни тестови за децата, и главната задача се смета за исполнета ако резултатите од тестирањето се користат за развој на детето.

3. *Дали има потреба од познавања за другите одделенија? Треба да се има познавања за други одделенија, како што се националната канцеларија и тимот за развој на деца. Инволвирани страни: директор, социјален работник, педагог/педагошки советник.*

4. *Со кого носителот интерно комуницира и соработува ? (регионалните и европските канцеларии, непосредните подредени, службите од националните здруженија) и надворешно (со социјалната заштита, апликантите за работни места, општините, даночните органи)? Типични резултати: квалитетна соработка со други служби и надворешни експерти за успешно излегување на крај со случаите. Типични резултати: Како резултат на комуникацијата со социјалната служба за невработени да обезбеди обука и да демонстрира различни алтернативни занимања. Како резултат на комуникацијата со: психотерапевтите - да биде обезбеден перманентен психотерапевтски процес за децата на кои им е потребен.*

5. *Дали успешното реализирање на работата која се врши бара донесување одлуки и одговорности? Одговорот е афирмативен (ДА), особено во областа на непосредна работа со деца или во однос на советување со тимот за развој на деца за понатамошниот процес за работа со индивидуални случаи - деца. Типични примери за потенцијалното влијание врз донесената одлука на носителот на работното место е, на пример, во однос на програмите за работа, финансиите или имиџот на организацијата.*

6. *Со кои предизвици ќе се соочиме и колку се сериозни тие ако носителот на работното место си замине или ако биде заменет? До која мера носителот на работното место би можел да биде заменет за разумен временски период? Во вакви ситуации ќе се појават сериозни потешкотии во психолошкото тестирање и*

индивидуалната терапија со деца. Работата делумно може да биде покриена од страна на педагог и социјален работник, но за пократок период (максимум 2 месеци). Ако носителот на работното место се замени, главните закани со кои ќе се соочиме се од областа на:

- психолошката клима меѓу децата, а особено децата кои се во процес на тртман;
- во однос на раководството и врз тимската работа со одделението за развој на деца.
- Новото лице би можело да ја преземе работата за околу 4-6 месеци.

7. Дали има бизнис-коефициенти или материјални износи за работното место и за одговорноста? Главно НЕ, бидејќи ова работно место не е поврзано со дополнителни бонуси. Примери: лични трошоци се предвидени, нема посебни материјални трошоци, постои проектиран буџет на годишн ниво.

8. Колку вработени се под директна контрола на носителот на работното место? Ова прашање ја имаше подолу наведената форма. Меѓутоа, станува збор за работно место кое нема ранг на раководно место, а со тоа нема број на лица кои се контролирани.

нема 1 - 3 3 - 7 8 - 15 над 15

9. Дали е потребно дополнително знаење или соодветно образование за успешно завршување на работата? Одговорот е позитивен бидејќи психологот има потреба од специфични сознанија за работа со специфична група на деца. Такви знаења се психотерапевтски упатства, психологија на личноста, психодијагностички техники и методи. Задолжително е да има магистерска диплома по психологија.

10. Дали е потребно соодветно стручно искуство за успешно извршување на работата? Одговорот на ова прашање е афирмативен. Потребно е минимум три години работа со деца како психолог за да може да се извршува успешно ова работно место. Би било корисно и полесно ако одредено лице има 1-2 години професионални контакти со деца кои имаат одредени проблеми, но не е задолжително.

1.2. Дефинирање, опис и вреднување на работното место педагог

За функционирањето на СОС Детското село неопходно е во работниот тим да биде вклучен педагог. Педагогот е одговорен за едукациска поддршка на децата, за давање на индиректна и директна педагошка поддршка на децата, поддршка на СОС мајките со специјални програми за развој на децата. Таа го поддржува процесот на поддршка на прием на децата.

Работно место педагог

Назив на работно место: педагог
Национално здружение/одделение: Детско село
Сега го држи работното место (незадолжително):
Непосреден претпоставен: педагошки одделенски координатор
Позиција на директните потчинети: - Нема

11. Која е главна цел на работно место? Обезбедува квалитет за психолошката и педагошката работа која се врши во **СОС Детско Село - Македонија**, го води и го организира процесот на развојно планирање, директно и индиректно се вклучува во мерките за поддршка на децата при школување, социјален развој и сл. Го поддржува развојот на децата, им го организира слободното време, работи на добри едукативни и школски резултати, работи на адекватна / задоволителна социјализација на децата.

12. Кои главни работни задачи треба да се исполнат за успешно извршување на работата и за постигнување на целите на ова работно место? Да врши организирање и поддршка на СОС мајките и нивно вклучување во развојно планирање. Главните работни задачи се реализирани ако се дава поддршка на децата за школски прашања, следење на образовниот напредок на децата во училиштето ако децата напредуваат во учењето, информации за нивниот напредок и

обезбедување на неопходната поддршка. Директно вклучување при подготовка на педагошки програми за деца од претшколска возраст, а главната задача е исполнета ако децата се подготвени за на училиште, знаат да бројат и ги знаат буквите. Повеќе специјални програми за талентирани односно надарени деца со посебно поведение се реализира ако децата бележат подобро напредување во знаењето и поведението. Учество во изработка на програма за трансфер на младите на факултет. Организирање одмори за деца. Главната работна задача е исполнета ако децата се ангажирани и задоволни со понудените форми на активност.

13. *Дали е потребно знаење за другите одделенија? Педагогот треба да е запознаен со структурата на националното здружение - делокруг на работа на инволвираните педагошки советници?* Вклучени страни/функции: наставници, социјални работници, педагог и спортски тренери. **Забелешка:** Многу е важно да се има добар однос и контакт со наставниците и државните социјални работници, но не мора да се има големо познавање за суштината на нивната работа.

14. *Со кого носителите на работните места обично комуницираат и соработуваат интерно (регионални и европски канцеларии, непосредните потчинети, функционери на национални здруженија) и надворешно (социјални грижи, апликанти за работни места, општини, даночни органи)?* **Интерно:** психопедагошки персонал, СОС мајки и тетки, директорот на **СОС Детско Село – Македонија**. **Екстерно:** заедницата, соседството, наставници, биолошкото семејство, спортски тренери на деца, надворешно стручни лица кои се вклучени во развојот на одредени деца, социјални грижи. **Типични резултати:** учество во процесот на донесување одлуки во врска со индивидуалниот развој на децата и добивање информации од училиштето и соработка по прашања поврзани со развојот на децата.

15. *Дали успешното извршување на работата е поврзано со висок степен на донесување одлуки и одговорности?* Да, особено во

областа на прибирање и имплементација на индивидуално развојно планирање или поврзано со избирање на педагошки методи при работата со деца, или правење посебни програми за поддршка на надарени деца или деца со посебни едукативни потреби или проблеми со нивното однесување (поведение). Типични примери за потенцијалното влијание на донесените одлуки од страна на носителот на работното место се на пример во однос на програмите или имиџот на организацијата. Како резултат на успешните форми на развој на детскиот талент - прием во специјални училишта. Преку тимски спортови се развиваат перманентни позитивни карактеристики на личноста на детето- да биде толерантно, да има развиено физички вештини, тимски дух, да биде вреден работник и сл.

16. *Кои се предизвиците и колку тие се сериозни ако носителот на ова работно место си замине или пак ако тој биде заменет со друг? До кој степен може да биде заменет и во кој разумен временски период?* Одговорот е сличен како оној што беше даден за психологот. Педагозите се лица кои даваат значајна поддршка на активностите. Тоа се ден вид на менаџери на процесот на едукација, социјализација и прмин од една во друга организациска фаза.

17. *Дали има бизнис-коефициенти или материјални износи во одговорноста на работното место?* Примери: трошоци за персонал, материјални трошоци, проектиран буџет, годишни обезбедени средства и сл.

18. *Колку вработени се под директна контрола на носителот на работното место?* Нема лица кои се под директна контрола на ова работно место.

19. *Кое е потребното образование за успешно извршување на работата?* Педагошки факултет, задолжителни критериуми и специјално образование за деца со траума и ризици, комуникациски вештини.

20. Дали е потребно релевантно професионално/стручно искуство за успешно извршување на работата?

Минимум пет години искуство, непосредна работа со деца и треба да биде запознаен со проблематиката за грижа на деца надвор од домот.

1.3. Дефинирање, опис и вреднување на работното место менаџер на човечки ресурси

Табела 3. Анализа на работното место-менаџер на човечки ресурси

Назив на работно место: Менаџер за развој на човечки ресурси
Национално здружение/одделение: Национална канцеларија за координација
Носител(и) на сегашното работно место (незадолжително):
Директно надреден на: генерален директор
Позиција на непосредните потчинети: нема
1. Која е главната цел на работното место? Обезбедува, основа, развива, следи, оценува и одржува квалитативни системи за развој човечките ресурси, а исто така да обезбедува квалитет на сите процеси поврзани со имплементацијата на стандардите и насоките, политиките, пристапите и стратегиите на СОС детските села.

1. <i>Која е главната цел на работното место?</i> Обезбедува, основа, развива, следи, оценува и одржува квалитативни системи за развој човечките ресурси, а исто така да обезбедува квалитет на сите процеси поврзани со имплементацијата на стандардите и насоките, политиките, пристапите и стратегиите на СОС детските села.
2. <i>Кои главни работни задачи треба да се исполнат за успешно извршување на работното место и за постигнување на главната цел?</i> Поддршка на директорот во имплементирање и следење на стандардизираниот систем за описи на работни места, националниот систем за регрутирање/вработување, програма за ориентација, националниот систем за оцена на успешноста во работењето и националниот систем за развој на кадри. Главната работна обврска се смета за исполнета ако овие задачи се имплементирани во согласност

со фундаменталните документи за човечки ресурси на СОС детските села и ако редовно се врши мониторинг, односно се следи квалитетот на имплементацијата. Втора важна цел е поддршка на директорот и носење дел од одговорноста за сите прашања поврзани со „Нашиот пристап за развој на човечките ресурси“, и главната работна обврска се смета за исполнета ако директорот добива стручна помош од лицето задолжено за човечките ресурси при имплементација на „Нашиот пристап кон развој на човечките ресурси“ во секојдневната работа на националното здружение, и ако тој наоѓа одраз во планот на целата организација. Друга работна задача на менаџерот за човечки ресурси е обезбедувањето поддршка за прашања поврзани со развојот на човечки ресурси на директорот, шефовите на објектот и сите други национални функционери во форма на советување. Обуката и анализата на пазарот се исто така една од задачите на професионалците за човечки ресурси, како и следење на трендовите. Обуката во оваа смисла произлегува како резултат на идентификуваните потреби за обука на кадрите во рамките на здружението. Службата за развој на човечки ресурси активно учествува во европската мрежа за човечки ресурси и главната работна обврска е исполнета ако таа активно придонесува за европските настани и ако ја претставува организацијата во оваа група.

- 3.** *Дали има потреба од познавања за другите одделенија?* Потребно е познавање за другите одделенија, како што се: со исклучок на сметководство и прибирање на средства, службата за ЧР треба да има сознанија за сите главни области на работење на националното здружение (особено програмирање).

Страни/служби кои се вклучени: генералниот директор и сите шефови на оддели.

- 4.** *Со кого обично носителите на функции комуницираат и соработуваат интерно (регионални и европски канцеларии, директно подредените, службите на националните здруженија) и екстерно односно надворешно со (социјалната заштита,*

апликантите на работни места, општини, даночната власт)?

Интерно: европска канцеларија, сите раководители во организацијата; **Екстерно:** агенции за вработување, агенции за обука, апликанти за работни места, надворешни консултанти. **Типични резултати:** имплементација на фундаменталните стандарди за ЧР и документи на СОС детски села, регрутирање/вработување на клучниот персонал, обуки за персоналот.

5. Дали работата успешно се извршува под висок степен на донесување одлуки и одговорности. Да, особено во областа на организирање на процесот на регрутирање/вработување (буџетот за огласи на работни места), организирање обука, или во врска со мониторинг односно следење на имплементацијата на стандардите за развој на ЧР.

6. Со кои предизвици се соочува и колку се тие сериозни ако носителот на работно место си замине или ако биде заменет? До кој степен може носител на работно место да биде заменет за разумен период на време? Регрутирањето/ангажирањето на нов директор за човечки ресурси зависи од состојбата на пазарите на трудот (зависи какво стручно искуство треба да има новиот директор за ЧР), каква обука за СОС политики на ЧР, познавање на спецификите на организацијата и сл. Политиките за луѓето имаат свои специфики како дел од бизнис-процесите и е потребно време за учење и стекнување вештини и навики за оној што ги имплементира.

7. Дали има бизнис-коэффициенти или материјални износи во областа на одговорноста на работното место? Да, буџетот за кампањи за вработување, обука. Примери: Трошоци за персонал, материјални трошоци, проектни буџети, прибрани годишни средства и сл..

8. Колку вработени се под директна контрола на имателот на работното место?

X нема 1 - 3 3 - 7 8 - 15 над 15

9. Дали и кое образование е неопходно за успешно извршување на работата? Пожелно е да се има универзитетска диплома во областие: економија, право, психологија, менаџмент, човечки ресурси, педагогија како и други сродни дисциплини.

10. *Дали е потребно стручно искуство за успешно завршување на работата?* Потребно е менаџерот за човечки ресурси да има минимум 3 години во областа како и на функцијата. Исто така, треба да има 5 години работно искуство во областа на развој на политики и нивна имплементација, 3 години во областа на обуки на персонал, вкупно минимум 5 години како директор на ЧР.

1.4 Дефинирање, опис и вреднување на работното место раководител на сметководство

Табела 4. Дефинирање на работното место раководител на сметководство

Назив на работно место: раководител на сметководство;
Национално здружение/одделение: финансиско одделение;
Носител(и) на сегашното работно место (незадолжително);
Директно претпоставен : генерален директор;
Позиција на непосредните потчинети:1 помошник-сметководител;

1. Која е неговата главна цел? Организирање и вршење сметководствени работи, менаџирање на финансиите во организацијата. Точно и транспарентно водење на сметководството за финансиските средства на организацијата.

2. Кои главни работни задачи треба да се исполнат во текот на успешното извршување на работното место, за да се постигне главната цел? Управување на одделението за сметководство, имплементирање на сметководствени и развојни политики и процедури, а главната работна задача се смета за исполнета ако финансиското одделение работи ефикасно и ако ги испорачува сите извештаи до раководството, бордот, локалната власт и СОС детските села и ако тие се во согласност со локалната регулатива и со финансиските прописи на СОС детски села. Тоа треба да се докаже со надворешната и внатрешната ревизија. Буџетирање/ изготвување на буџет за целата организација во соработка со директорот и шефовите, и главната работна обврска се смета за исполнета ако буџетите се припремени со добар квалитет (отсликувајќи го планот на целата организација, направени врз база на поранешно искуство одговарајќи на идните потреби на целата организација. Контрола на буџетот во сите објекти на целата организација и вршење интерни ревизии, а главната работна обврска е исполнета ако

има редовна и ефикасна контрола на расходите, ако сите девијации се транспарентни и разјаснети, а финансиските прашања се проверени на лице место двапати годишно и ако се разгледаат проблемите и ризиците со предложени корективни мерки. Управување со парични текови. Главната работна обврска се смета за исполнета ако се обезбеди ликвидност на целата организација, која ќе резултира со избегнување на резерви и обезбедување доволно готовински средства за функционирање на објектите. Управување со финансии: главната работна обврска се смета за исполнета ако се обезбедени менаџерскиот тим со сите неопходни совети за финансии во врска со регуларно финансиско водење на објектите (готовински/парични текови, неефикасност, даноци и сл.), обука за сите релевантни финансиски прашања за клучниот персонал кај менаџментот и ако финансиите се одржуваат во текот на ориентационата фаза со редовни ажурирања.

3. Дали има потреба од познавања на другите одделенија? Потребни се сознанија за други одделенија, како што е Одделението за маркетинг, општи познавања за активноста на СОС проектот.

4. Со кого обично носителите на функциите комуницираат и соработуваат интерно? (регионални и европски канцеларии, директно подредените, службите на националните здруженија) и екстерно со (социјална заштита, апликанти на работни места, општини, даночна власт)? Регионалната канцеларија, помошниците сметководители, сметководителите во установата, генералниот директор. Шефовите на службите, даночната власт, надворешните ревизори.

Типични резултати: подготовка на буџет за целата организација, надворешна ревизија, финансиски извештаи до локалната власт, финансиски извештаи до генералниот директор и шефовите на објектот, предлози од програмите за превенција, предлози за едукативни програми, пропагандни кампањи.

Апликација за државни субвенции, грантови од ЕУ и сл.

5. Дали работата успешно се извршува под висок степен на

донесување одлуки и одговорности? Да, особено во областа на сметководството, управување со готовински/парични текови, финансиска контрола. Карактеристични примери за потенцијалното влијание на одлуката донесена од носителот на работното место (на пр., во однос на програмите, финансиите или угледот/имиџот на организацијата). Пример: Независна одлука за користење на две сметководствени програми - еден локален и еден SOS. Како резултат на тоа имаме поголема сигурност во однос на локалните прописи и инспекции.

4. Со кои предизвици се соочува и колку се тие сериозни ако носителот на работното место си замине или ако биде заменет?

До кој степен може носител на работно место да биде заменет за разумен временски период? Доколку биде заменет може да се наруши ликвидноста, да доцнат финансиските извештаи и да се оневозможи финансиска контрола. Обука на новите сметководители во СОС сметководствен систем/Navison софтвер и СОС шема на сметки/Деловник за финансии и односните насоки за 6 месеци. Оваа работа е специфична заради барањето на СОС за користење на сметководствената програма (Нависон). Затоа, на новото лице ќе му требаат околу 6 месеци да ја преземе позицијата односно да го преземе работното место.

5. Дали има бизнис-коэффициенти или материјални износи во областа на одговорноста на работното место? Да, како што се трошоците на работење (оперативни трошоци) за дете на месечно ниво, локален приход/оперативни трошоци, вкупно буџет за НЗ. Примери:

Трошоци за вработените (за персоналот), материјални трошоци, прибрани средства и сл.).

6. Колку вработени се под директна контрола на носителот на работното место? Раководителот на сметководство контролира од 1-3 вработени.

7. Дали е потребно соодветно образование што е неопходно за успешно извршување на работата? Потребна е диплома од универзитетско образование, диплома за финансии и течно да зборува

англиски јазик за да може да комуницира со матичната организација.

8. Дали е потребно соодветно стручно искуство за успешно завршување на работата? Потребни се минимум 3-5 години како главен сметководител и/или раководител на финансии.

1.5 Дефинирање, опис и вреднување на работното место социјален работник

Описот на работно место претставува неутрална, обврзувачка и стандардизирана дефиниција за доделеното работно место во организацијата, неговите цели, одговорности и надлежности, како и неговите најважни односи со другите работни места.

Назив на работно место: Детско село- социјален работник

Национално здружение/Одделение: Детско село

Носител(и) на сегашното работно место (незадолжително):

Директно претпоставен :

Директор на Детско село

Позиција на непосредните подредени: -

Табела бр. Опис и вреднување на работното место социјален работник

1. Која е тековната главна цел на работното место? Да го обезбеди (овозвозможи) и координира процесот за прием на деца во СОС Детско село, да соработува со СОС мајката и да го води процесот за подготовка на приемот на дете во СОС семејство, да се погрижи децата да бидат регистрирани во личните досиеја во Детското село и да обезбеди да има на располагање документација. Таа е одговорна за повторно воспоставување контакти и нивно одржување од децата од Детското село со биолошките семејства.

2. Кои главни работни задачи треба да се исполнат во текот на

успешното извршување на работното место за да се постигне главната цел? Да го имплементира целиот процес на организација на прием на децата и главната работна обврска е исполнета ако нема слободни места (за деца) во Детското село. Воспоставува и развива контакти со биолошките семејства и децата и главната работна обврска се смета за исполнета ако дојде до позитивна средба со семејството. Да соработува со власта (центри за социјални работи и оддели за деца), јавни и приватни организации, а главната работна обврска се смета за исполнета ако се развијат и спроведат проектите ориентирани кон децата. Учествува во планирањето за развој на децата и главната работна обврска се смета за исполнета ако се преземат потребните социјални мерки. Обезбедува информации преку контакти со центри за социјални грижи за наследството на детето и за законските права на детето, а главната работна обврска се смета за исполнета ако соодветно се заштитени правата на децата.

3. Дали има потреба од познавања за другите одделенија? Потребни се познавања за другите одделенија со што подлабоко се запознава со системот за грижа за децата. Вклучени страни: сиректорот на селото, биолошкото семејство, воспитувачите во Детското село, СОС мајка, релевантната власт за социјална заштита (социјални грижи).

4. Со кого обично носителите на функциите комуницираат и соработуваат интерно (регионалните и европските канцеларии, директно подредените, службите на националните здруженија) и екстерно (социјална заштита, апликанти на работни места, општини, даночна власт)? Карактеристични резултати: прием на деца, контакти со биолошките семејства. Позитивни консеквенци во врска со емоционалната стабилност на децата како резултат на добрата соработка со биолошките родители.

6. Дали работата успешно се извршува под висок степен на донесување одлуки и одговорности?

Одговорот е афирмативен особено во областа во која децата се

застапувани во одборот или во врска со посетите на биолошкото семејство заедно со СОС мајката. Одговорност за доверливост за личните податоци како и во однос на доверливите информации добиени во текот на директната работа со децата и нивните биолошки семејства. Одговорност за информациите - веродостојност, сигурност и во согласност со закон. Одговорност наспрема здравјето и животот на децата при придружување/чување. Пример за добро донесена одлука и оправдана одговорност е случајот кога СОС тетката донесува одлука да го придружува детето со дијабет во посета на неговите роднини и таа ноќева со него, со што детето е емоционално стабилно и без стрес го поминува времето со своите блиски.

7. Со кои предизвици се соочува и колку се тие сериозни ако носителот на работно место си замине или ако биде заменет? До кој степен може носител на работно место да биде заменет за разумен временски период? Социјалниот работник претставува важен член на тимот на Детското село. Организацијата и процедурата за реетаблирање на биолошкиот систем претставува процес кој не може да го реализира педагог или психолог, како и заштитата на детските права, особено во процесот на наследство и прием. Во согласност со законските барања може да се очекуваат потешкотии во процесот на примање на децата и во однос на документцијата. Ако новото лице има искуство во областа на социјалата - околу 2-3 месеци, ако нема 6 месеци.

8. Дали има бизнис-коэффициенти или материјални износи во областа на одговорноста на работното место? Главно нема посебни материјални или бизнис издатоци. Примери: Трошоци за персонал, материјални трошоци, прибрани годишни средства и сл.).

9. Колку вработени се под директна контрола на носителот на работното место? Нема контролирани работници од ова работно место.

10. Дали е потребно соодветно образование што е неопходно за

успешно извршување на работата? Да, како што е Факултет за социјални работи и специјализација за работа со деца.

11. Дали е потребно соодветно стручно искуство за успешно завршување на работата? Да , најмалку 3 години работа со деца и работа во разни области на социјална работа и големо искуство за релевантниот закон за социјална заштита. Стручно/професионално искуство не е задолжително, но би помогнало за полесно приспособување кон работата.

IV ГЛАВА

ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ НА ВРЕДНУВАЊЕ НА РАБОТНИ МЕСТА

Анализирајќи го случајот СОС Детско село во суштина ние претставивме ден развиен и софистициран систем за вреднување на работни места кој се состои од пет главни детерминанти. Во суштина станува збор за специјално дизајниран софтвер со кој се вреднуваат работните места. Можноста која ја нуди софтверот е автоматска калкулација/ збир на вредноста на работното место со помош на едноставно кликање на потребниот критериум и неговата димензија. Подолу

1.1 Графички приказ на системот

Систем за вреднување на работните места		Психолог	Човечки ресурси	Сметководител	Социјален работник	Педагог
	Неопходно образование					
а	задолжително образование [0 бодови]					
б	завршен испит за средно, сертификат за стручност, стручно образование или учење на занат (2 бода)					
в	диплома од колеџ за стручно образование, политехничка или квалификација за главен мајстор или еднаква интерна обука (4 бода)					
г	универзитетска диплома: дипломиран	х	х	х	х	х

	студент, магистер на науки или слична диплома (5 бода)					
д	постипломски (докторати) или специјализација (6 бода)					
		5	5	5	5	5
	Потребно стручно искуство					
а	нема искуство [0]					
б	почетно работно искуство: стажирања или споредни работни места (1)					
в	една или две години [2]	x	x	x	x	x
г	три до седум години [4]					
д	повеќе од седум години [6]					
		2	2	2	2	2
	Потреба од знаење од други области или одделенија					
а	нема: потреба само за знаење од непосредната област на работа(0)					
б	одредено знаење на содржината/работните процеси надвор од сопствената област на работа (2)			x	x	x
в	значително познавање на содржината и работните процеси во одредени области на организацијата и/или надворешни области и процеси (5)	X	x			
г	опсежно познавање на содржината и работните процеси во неколку области во организацијата и/или надвор од неа (8)					
		4	4	2	2	2
	Степен на потребно претходно знаење					
а	нема/може да го стекне на работното место(0)					

б	основно познавање на еднодимензионална област(1)					
в	широко познавање од еднодиманзионална област или основно познавање на комплексна област (3)			х	х	х
г	посебно широко познавање на обемна област (5)	х	х			
д	детално и актуелно познавање и стручност во една комплексна област (8)					
		5	5	3	3	3
Степен/обем на комуникација:						
а	едноставно испраќање информации во непосредната област на работа (0)					
б	испраќање и презентирање информации со преговарање и дебатирање за работи поврзани со сопствената област на работа (2)			х	х	х
в	преговарање и дебатирање за работи кои се надвор од сопствената област на работа или потреба за посредување при конфликт на интереси (4)	х	х			
г	преговарање и дебатирање по прашања во една експонирана/изложена работна средина, кои може да вклучат темелно проучување од медиумите, вклучително и комплекс на конфликтни интереси или организацијата како целина (8)					
		4	4	2	2	2
Степен/обем на соработка						
а	контактите се предвидливи и опфаќаат тесен опсег(0)					
б	контактите се непредвидливи, но опфаќаат					

	тесен опсег(2)					
в	контактите се предвидливи, но опфаќаат широк опсег (4)	x		x	x	x
г	контактите се непредвидливи и опфаќаат широк опсег(4)		x			
		4	8	4	4	4
Предвидливост на договорите						
а	контактите се предвидливи и опфаќаат тесен опсег(0)			x		
б	контактите се непредвидливи, но опфаќаат тесен опсег(2)					
в	контактите се предвидливи, но опфаќаат широк опсег (4)	x	x		x	x
г	контактите се непредвидливи и опфаќаат широк опсег(4)					
		2	2	0	2	2
Раководење (водство)						
а	нема раководење (водство) на друг персонал (0)				x	x
б	персоналот бара раководење и координација со нивните обврски и дисциплински одговорности (поставување цели, интервјуа за процена на перформансата/успешноста, решавање на конфликти/судири) за мал број вработени (тим 1-5 вработени)(4)	x	x	x		
в	персоналот бара раководење (водство) со нивните должности/обврски и дисциплинските одговорности мора да се извршуваат (поставување цели, интервјуа за процена на перформансата, решавање спорови; за повеќе од 5 вработени) (8)					

		4	4	4	0	0
	Потреба/побарувачка од емпатија					
а	ретко се бара (0)			x		
б	емпатија во ситуации и со лица во познати/фамилијарни околности и контексти(1)					
в	емпатија во разни сфатливи ситуации и чувства (2)	x	x			x
д	емапатија во однос на многу различни и комплексни ситуации вклучувајќи еден спектар на непознати емоции (5)				x	
		2	2	0	5	2
	Психосоцијална конфронтација					
а	нема потреба да се третираат вербалните напади, навреди или клевети од трети лица како дел од функција/улога/ (0)					
б	повремена потреба за третирање на вербалните навреди или тензии во текот на работните конфронтирања (на пр., со шефот на сметководство) (1)	x	x	x		
в	потреба да се третира изложеноста на вербални напади внатре/надвор од организацијата или одбрана на SOS кон општата јавност (на пр., прибирачите на средства, функции за односи со јавноста (2)					x
г	потреба за третирање на повремена изложеност на емоционална конфронтација, навреди, а исто така и евентуални физички напади (на пр., социјални работници) (4)				x	

д	потреба за соочување со честа изложеност на емоционална конфронтација, навреди, евентуално и физички напади (на пр., мајки, тетки, YF Едукатори, YF Лидери) (6)					
		1	1	1	4	2
Разнобразие/диверзитет на задачи						
а	Опфатот на работните задачи е многу мал и опфаќа само повторување на една до две работни обврски/задачи (0)					
б	Опфатот на работните задачи е многу мал и опфаќа само работни задачи со слични барања и методи за работа (2)			x	x	x
в	Опфатот на работните задачи е доста широк и опфаќа должности/обврски со различни барања и методи на работа (4)	x	x			
г	§ Опфатот на работните задачи е доста широк и опфаќа должности/обврски со многу различни барања и методи на работа (8)					
		4	4	2	2	2
Комплексност (сложеност) на работните задачи						
а	јасно дефинирани или претходно утврдени задачи, како на пр. префрлање, споредба, усогласување и подготовка (0)					
б	задачи кои бараат независна анализа на факти и ситуации пред да се изберат или комбинираат соодветни пристапи за решавање на проблемот (3)			x	x	x
в	задачи кои бараат анализа, толкување или процена пред да може да се направи еден преглед на факти и да се преземе	x	x			

	„ново“ (адаптирано/усогласено) дејствие (6)					
г	задачи кои бараат резиме, аналитичко размислување пред целосно да се фатите во костец со решавање на комплицирани факти и проблеми и целосно да ги решите новите проблеми (10)					
		6	6	3	3	3
	Надворешни влијанија врз секојдневната работа					
а	незначителни или изолирани појави на секојдневни работи одредувани од надворешни настани/фактори (0)					
б	поединечни области од работата се одредени од надворешни влијанија(1)	x	x	x		x
в	неколку области од работата се одредени од надворешни настани/фактори(3)				x	
в	целиот работен тек е одреден од надворешни фактори(5)					
		1	1	1	3	1
	Прецизност/точност					
а	функцијата не бара прецизност во смисла на резултати ослободени од секакви грешки (0)	x	x		x	x
б	прецизност или резултати без грешки може да се постигнат со зголемен напор и/или зголемена концентрација (4)			x		
с	точни резултати без какви било грешки може да се постигнат само со голем напор и/или концентрација(6)					
		0	0	2	0	0

Преносливост/Трансферабилност						
а	работата може да се прераспредели на друг без да го има основното знаење или пак каде постои ризик од губење на соодносот знаење/работа, или ако се распредели на неколку различни функции (0)					
б	§ работата може да се прераспредели на друго лице поради вклученост на едноставниот соодност знаење/клиент или поради потребата само од кус период на воведување во работата (3-6 месеци) (3)			х		
в	работата може да се прераспредели на друг само ако се работи за комплексен сооднос на знаење/клиент или ако се пренесуваат емоционални/семејни односи или ако треба да се обезбеди опсежна обука (повеќе од 6 месеци) (5)	х	х		х	х
г	§ ако работата не може да се пренесе на друг без при тоа да се изгуби значително знаење или односи со клиентите или емоционално/семејните односи (8)					
		5	5	1	5	5
Степен на автономија						
а	работа/работни задачи извршени според детаљни упатства(0)					
б	работни задачи извршени во согласност со договорени насоки со усогласување според бараната ситуација (детаљни насоки) (3)	х		х	х	х
в	службеникот има автономија врз планирањето и организирањето на		х			

	должностите/работните задачи: пропишани методи, процедури и пристапи кои може да ги сменат по свое убедување врз основа на нивното искуство со стандардни и преседански случаи (општи насоки) (5)					
г	пристапи за решавање проблеми и/или одлуки кои се раководат според корпоративните деловни цели и насоки или мора да бидат изведени од или да бидат дефинирани во согласност со корпоративните стратегии и планови (8)					
		3	7	3	3	3
	Менаџерска надлежност за организациски процеси					
а						
б	без одговорност за планирање, надзор или оцена на дел од работниот процес или област на компетенција (или загрозување на мал дел од организацијата или мал објект) (4)	X	x	x	x	x
в	§ одговорност за планирање, надзор и оцена на целиот работен процес или област на надлежност (со засегање на голем дел од организацијата или поголем објект) (10)					
г	§ одговорност за планирање, надзор и оцена на неколку работни процеси или области на компетенција (или загрозување на целата организација) (12)					
		4	4	4	4	4
	Одговорност за квалитативните и квантитативните резултати					

а	резултати/одлуки кои влијаат само на сопственото поле на работа; грешките веднаш се воочливи и може да се поправат без некој значителен напор (0)					
б	грешките во работата или погрешните одлуки обично се детектираат во рамките на истото одделение/тим; ограничена можност за штета (2)	X	x		x	x
в	грешките во работата или погрешните одлуки често пати се забележуваа само во другите одделенија или надвор од компанијата, а понекогаш задоцнето по извесно време; работниот тек значително е загрозен со привремено нарушување на квалитетот и квантитетот на извршувањето на работата/перформансата; можност за штета: средна до висока (8)			x		
г	резултатите, одлуките и грешките се детектираат кај неколку други одделенија или надвор од компанијата и понекогаш по извесно задоцнување; секогаш е тешко да се поправат; можност за нанесување штета: висока (10)					
		2	2	8	2	2
	Директна одговорност за приходите					
а	никаква или мала (0)	x	x	x	x	x
б	одредена одговорност за прибирање приходи (3)					
в	одговорноста за прибирање приходи е значителна цел на работата (10)					
		0	0	0	0	0
	Трошковни/буџетски цели					

а	нема или мали(0)	х	х	х	х	х
б	за буџет за една установа или програма (2)					
в	за буџет на неколку установи и програми (4)					
		0	0	0	0	0
	Влијание преку водство					
а	нема управуван персонал (0)	х	х	х	х	х
б	раководење на персонал со локализирано влијание(4)					
в	раководење на персонал со значително влијание (6)					
г	раководење со клучен персонал и/или раководители со предоминантно високо влијание врз успехот на компанијата (корпоративниот успех) (8)					
		0	0	0	0	0
	Потребен физички напор					
а	работата може да се заврши без значителен физички напор (0)	х	х	х		х
б	одреден дел од работата бара умерен физички напор (1)				х	
в	одреден дел од работата бара зголемен физички напор (2)					
г	(работното место) целата работа бара голем физички напор (5)					
		0	0	0	1	0
	Ризик/опасност од незгода или физичка повреда					
а	функцијата/рабитата не носи никаков ризик за несреќен случај (0)	х	х	х		

б	работата/функцијата носи умерен ризик за несреќен случај(1)					х
в	Работата/функцијата носи зголемен ризик од несреќен случај(4)				х	
г	Работата/функцијата носи многу висок/голем ризик од несреќен случај(6)					
		0	0	0	4	1
Физички нарушувања						
а	нема штета од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии или работа на електронски екран (0)	х	х	х		х
б	негативно влијание од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии помалку од 30% од работното време или работа на електронски монитор 80% од работното време (2)				х	
в	негативно влијание од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии повеќе од 30 до 60% од работното (3)					
г	негативно влијание од емисии, бучава, температура, атмосферски нечистотии повеќе од 60% од работното време (5)					
		0	0	0	2	0
Притисок заради крајни рокови						
а	ретко работење или никогаш неизвршување на работите под притисок и со рокови(0)					
б	повремена работа под умерен притисок за завршување на работата во одреден рок (1)	х	х		х	х
в	редовно/постојано работење под умерен притисок за завршување на работите во			х		

	одреден рок (2)					
г	Постојано/редовно работење под голем притисок со крајни рокови за завршување на работите (5)					
		1	1	2	1	1
	Работи за кои треба да сте диспонибилни					
а	работното место нема работни задачи за кои треба диспонибилност (0)	x	x	x	x	x
	работите на повик ноќе и за викенди е дел од редовната работа и работникот има еден вид „ургентно“ работно место/функција (2)					
б		0	0	0	0	0
	Стабилни работни услови					
а	работата се извршува под предвидливи и стабилни работни услови во однос на времето и просторот (0)	x	x	x		
	работата се извршува под слабо/малку променливи работни услови во однос на времето и просторот (1)					
в	§ работата се извршува под значително променливи работни услови во однос на времето и просторот (2)				x	x
г	§ работата вклучува сменско работење или се извршува под екстремно флукуирачки работни услови, или пак има потреба да се биде на работното место и таму да се живее (5)					
		0	0	0	2	2
	Збир	58	68	50	58	47

Највисок збир	186	186	186	186	186
	48	44	24	33	27
Процент од максималниот износ	%	%	%	%	%

1.2. Компаративна анализа на работните места

Покрај планирањето, анализата на работно место е втората важна активност што менаџерите треба да ја преземат пред регрутирањето и селекцијата. Анализата на работните места е процес на одредување работни задачи, должности и одговорности што го сочинуваат работното место (опис на работното место) и познавањето, вештините и способностите потребни за извршување на работното место (спецификации на работно место). За горенаведените работни места во организацијата е направена анализа на работни места. Анализата на работни места може да се направи на неколку начини, вклучувајќи го набљудувањето на вработените додека ја извршуваат работата или интервјуирање. Често, менаџерите се потпираат врз прашалници пополнети од вработените и нивните менаџери. Прашалниците содржат прашања за нивните вештини и способности неопходни за извршување на работата, работните задачи и времето потребно за нивно извршување, одговорностите, супервизорските активности, опремата што се користи, подготовката на извештаите и донесените одлуки. Од гореизведеното вреднување на работни места преку системот за бодирање, може да се забележи дека без оглед на сличноста на одредени работни места секое работно место добива различен број бодови земајќи ги предвид сите дваесет и шест (26) критериуми според кои се бодираат тие. Од избраните работни места највисок збир на бодови има работното место менаџер на човечки ресурси и тоа најмногу поради менаџерската надлежност во организациските процеси (критериум кој носи 10 бода), додека останатите работни места имаат приближно ист број бодови. Од друга страна, работното место психолог носи најмногу бодови кај критериумот психосоцијална конфронтација, поради степенот на изложеност на работното место поради негативни однесувања на

други лица. Тука спаѓаат конфронтирачките ситуации, емоционалните конфронтации како и вербалните и/или физичките напади. Исто така највисок број бодови се обезбедуваат кај ова работно место по однос на критериумот *потреба од емпатија*.

Работното место социјален работник највисок број бодови (во однос на другите работни места) има по критериумот *надворешни влијанија врз секојдневната работа*, при што се мисли на влијанијата кои предизвикуваат промени во индивидуалниот работен тек кој не може да се одлага. Ова работно место вклучува работење надвор од организаскиот простор (посета на семејства во ризик и работење внатре во биолошкото семејство).

Работното место педагог највисок број бодови во однос на останатите работни места има по однос на критериумот *степен/обем на соработка*. Овој критериум е повеќе од само комуникација, се работи за неразделни работни резултати, затоа што тие обично се постигнуваат во групи, со тимска работа или со споделени и заеднички процеси кои ги вклучуваат корисните (на пример децата без родителска грижа).

Шефот на сметководство се разликува од останатите работни места според највисокиот број бодови во критериумот *прецизност* при што се мисли дека прецизно значи дека има нулта толеранција за грешки, бидејќи со тоа ќе се уништат резултатите од работењето.

Откако менаџерите ќе го завршат планирањето на човечките ресурси и анализите на работните места за сите работни места во една организација, тие ги осознаваат потребите од човечки ресурси и работните места што треба да ги пополнат. Тие исто така добиваат информации какво познавање, вештини и способности ќе им бидат потребни на потенцијалните вработени за извршување на тие работни места.

Во современата практика критериумите како работно искуство полека губат на вредноста, а од друга страна некои други критериуми повеќе добиваат на вредност, на пример менаџерска надлежност за организациски процеси која за разлика од управување со луѓе, се однесува на управување со процеси и со

работни задачи. Работниот процес или област на компетенција се однесува на специјална област на работното место или област на експертиза. Од друга страна еден од највисоко бодирани критериуми е и раководење (водство) на вработени, односно кај нас позната како раководна одговорност.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Современите организации дејствуваат во сложени услови. Од една страна е променливата околина и глобалниот пазар, а од друга страна е техничко технолошкиот развој кој ги менува континуирано внтрешните услови на работењето. Овие услови значително го обликувале пристапот кон човечките ресурси.

Особено значаен сегмент од МЧР претставува анализата и вреднувањето на работните места. Во современата практика се наидува на различни системи на вреднување.

Од сето погоре наведено увидовме дека анализата на работните места е сложена постапка која вклучува прецизни методи и стандардни постапки.

Познато е дека вреднувањето на работните места е тесно поврзано со планирањето на човечки ресурси, нивна регрутација и селекција, како и со наградувањето, кое во суштина е значаен мотивациски фактор за работа во современите организации, како во организациите кои беа предмет на оваа анализа- организации од социјалната сфера, така и во сите други организации.

Организациите кои дејствуваат во социјалната сфера се многу специфични по својата природа и како такви тие кон овие прашање пристапуваат со голема сериозност и перцизност. Давањето на социјални услуги не е само политика која ја реализираат владите во определени држави, туку и организација на различните служби кои ги даваат овие услуги. Од тие причини настанува потребата од имплементирање еден перфиден и софистициран систем кој е разработен и функционален за вреднување на различни работни места во една чувствителна област на делување како што е давањето социјални услуги. Вреднувањето во овој систем ги рефлектира и одразува релативните димензии и барањата за секое работно место во однос на другите работни места во конкретната организација. Со правилно спроведување на вреднувањето на работните места преку системот јасно и споредливо се врши процена на секое работно место и се обезбедува конзистентен и правичен третман на вработените.

Ова е особено важно ако земеме во предвид дека главен двигател на организациите претставуваат самите човечки ресурси, со што успехот или неуспехот на организациите зависи директно или индиректно од вработените, односно од менаџирањето со нив.

Правилно дизајниран и имплементиран систем за анализа и вреднување на работни места во една организација од социјалната сфера обезбедува:

- ✓ Анализа на сите работни места во организацијата и формирање функционална структура на кластери од меѓусебно сродни работни места (ова е особено важно за понатамошното соодветно спроведување на процесот на наградување, како и во процесот на препознавање на стратегиски сегменти на работна сила)
- ✓ Вреднување на сите работни места кои постојат во организациската структура
- ✓ Вреднување на работните места онакви какви што се во реалноста
- ✓ Кредибилитет на резултатите од вреднувањето

- ✓ Ефикасност на целокупната организација преку правилна регрутацијата на вработените, изградбата на соодветен систем на обуки, наградување, мотивацијата за работа, но и други процеси

Самиот процес пак на вреднување и анализа на работните места во организацијата се спороведува преку одделот за човечки ресурси во организацијата и се состои од следниве фази / постапки:

1. критериуми за препознавање и споредување: стручна компетентност; интеракција, карактер на работните задачи, влијание, изложеност.
2. одмерување и утврдување на критериумите;
3. евалуација на секое работно место според претходно утврдените критериуми;
4. доделување број на бодови.

Принципот на работа според кој се раководат членовите на комисијата која го спроведува вреднувањето е истото да биде дискурзивно, односно за секој критериум и доделен бод мора да постои консензус помеѓу членовите.

Исто така, при вреднувањето не смее да се дозволи следново:

- ✓ Да се вреднуваат самите личности на вработените
- ✓или нивните лични достигнувања
- ✓ Да се вреднуваат идеалните или пожелни карактеристики на работното место
- ✓ Да се променат резултатите од вреднувањето за да се задоволат било какви политички потреби

Современите организации, особено успешните, посветуваат значително влијание врз човечките ресурси. Оваа концепција и практика овозможува нивен подобар и побрз развој, како и полесно и побезболно решавање на проблемите.

Откако менаџерите ќе го завршат планирањето на човечките ресурси и анализите на работните места за сите работни места во една организација, тие ги осознаваат потребите од човечки ресурси и работните места што треба да

ги пополнат. Тие исто така добиваат информации какво познавање, вештини и способности ќе им бидат потребни на потенцијалните вработени за извршување на тие работни места.

Анализата на работата претставува темел на целиот систем на човечки ресурси. Ако сакаме успешно да ги решаваме проблемите и задачите поврзани со луѓето, да ги усогласиме барањата на работното место со знаењата, способностите и вештините на поединците и да ги приближиме организациските и поединечни цели, неопходно е да знаеме што се случува на работното место, да ја познаваме содржината на работата и на задачите, должностите и одговорностите поврзани со конкретната работа. Исто така, треба да располагаме со информации за знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики што треба да ги поседуваат вработените на своите работни места за да можат успешно и квалитетно да ја извржуваат работата. На овој начин се овозможува извршување на задачата на секој квалитетен менаџер на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на компанијата, а преку управувањето со човечките ресурси во целост да ги поддржува и делува кон стратегиските насоки за развој на компанијата.

Оваа теорија се потврдува и во практиката, со спроведеното истражување се потврдија претходно поставените хипотези, анализата и вреднувањето на работните места е еден од најзначајните инструменти за управување на организацијата, за подобрување на ефикасноста на самата организација. Од ова констатираме дека без добра и правилно спроведена анализа и вреднување на работата нема успех во управувањето на организацијата, само со квалитетна анализа и вреднување може да се постигне висок степен на прогресивен развој на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Baskin O.W. and C. E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1989)

Buckley Reid, "When You Have to Put It to Them," *Across the Board*, октомври 1999г., стр. 44-48.

"Did I Just Say That?!" How to Recover from Foot-in-Mouth," *Wall Street Journal*. 19 јуни, 2002г., стр. B1.

Ejzenberg M. Erik и Marcia G. Viten, "Reconsidering Openness in Organizational Communication," *Academy of Management Review* јули 1987г., стр. 418-426

"Executives Who Dread Public Speaking Learn to Keep Their Cool in the Spotlight." *Wall Street Journal*, 4 Мај, 1990г. стр. B1.B6.

Givens David. "What Body Language Can Tell You That Words Cannot" *U.S.News&WorldReport*, 19ноември, 1984г.стр. 100.

Gutner T., "Move Over, BohemianGrove," *BusinessWeek* February 19, 2001,102

Hall Edward J. , *The Hidden Dimension* New York: Doubleday, 1966г

Houwen Boyd A. Vander. "Less Talking. More Listening," *HRMagazine*, април 1997г, стр. 53-58.

Joseph Allen и Bennett P.Lientz, *Effective Business Communication* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1979г.).

Kiechel Walter "Breaking Bad News to the Boss,"*Fortune*, 9 април, 1990г. стр. 111-112

Mintzberg Henry, *The Nature of Managerial Work* (NewYork: Harper & Row. 1973г).

Philips Nelson and John Brown, "Analyzing Communications in and Around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach." *Academy of Management Journal*, том. 36. 6р. 6, (1993г.) стр.1547-1576

See "Watch What You Put in That Office Email." BusinessWeek, 30 септември, 2002г., стр. 114-115.

Young Mary и James Post, "How Leading Companies Communicate with Employees," Organizational Dynamics, јуни 1993г.,стр. 31-43

www.ads.gov.mk/.../Стандарди за управување со човечки ресурси.pdf

<http://www.articlesbase.com/business-articles/importance-of-communication-in-an-organization-97064.html#ixzz1CMGEaViz>

<http://jser.fzf.ukim.edu.mk/pdf/1999-12/0067-0070.pdf>

<http://www.no.net.mk>

<http://www.no.net.mk/archives/category/obukiterminski/delovni/covresursi>

<http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>

www.poslovniforum.hr/management/stil.asp

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Clo-Con/Communication-in-Organizations.html>

<http://seebiz.net.mk/?ItemID=B1868965F0AC2045A15ABC28559C691A>

Гарнет Џоунс, Џенифер Џорџи и Чарлс Хил, Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје, 2008;

Грифин Рики В., Основи на менаџмент, Генекс, Кочани, 2010;

Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум” - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје;

Дигитален речник на македонски јазика, преземено на 19.10.2011 од - www.makedonski.info/show/жаргон/м

Есмерова Е. (2006). Деловна комуникација и етика, Скопје

Жоглев Златко: (2003) Комуникации, односи и иницијативи., Битола

Мандиќ Т., 2001:57 Софронова Елица, (2010) Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа, Алгоритам центар, Скопје,

Поповиќ П. (2000). Култура на однесување во организациите, Скопје

Стаменковски А., Деловно комуницирање, Европски универзитет, Скопје, 2006;

Томиќ Зорица (2004) Комуникација и јавност, Београд;

Торингтон Дерек, Хал Л., Тејлор С., Менаџмент на човечки ресурси (петто издание), Дата статус, 2004

Чокревски, Томислав: (2000) Социологија на комуникации, Студентски збор,

Скопје, стр. 208

Прилог 1 Образец за истражување на работни места во СОС Киндердорф

Назив на работно место:
Национално здружение/одделение:
Име на лицето кое работи на тоа работно место (по избор):
Непосреден претпоставен/раководител:
Позиција на непосредните потчинети:

1. Која е тековна главна цел на работното место:

Главно....., но исто така и.....

на пр. Главна должност е грижа и развој на децата, но исто така и организирање на секојдневниот семеен живот

2. Кои главни работни задачи се исполнуваат во текот на успешното извршување на работата, за да се оствари главната цел?

а.

Прв дел: Што мора да стори имателот на тоа работно место за завршување на својата работа?

- да биде прецизен и прагматичен
- да се фокусира на задачите, а не на основните начела
- да се даваат примери
- секогаш да се мисли на секојдневната работа или на вистински важните прашања

Главната работна задача е извршена ако.....

Втор дел: Кога работата е успешно завршена?

- да се биде прецизен и прагматичен
- да се донесат единствени критериуми за успешно завршување

- критериумите треба да може да се рангираат

а..... главната работна задача е извршена ако.....

б..... . главната работна задача е извршена ако.....

в..... главната работна задача е извршена ако

г..... главната работна задача е извршена ако.....

3. Има ли потреба од познавања за други документи?

Овој дел се однесува на тоа дали лицето кое држи одредено работно место си ги знае обврските, задачите и процесите на други внатрешни и надворешни одделенија или на нивните вработени, кои се неопходни за успешно завршување на работата. Овде се работи за критериумот од системот за евалуација/оценување на работни места *способност да се менаџираат интерфејсите*.

Што треба да знае носителот на одредено работно место во врска со другите делови на организацијата или надворешните страни, за тоа лице да може добро да ги извршува своите должности?

Треба да има познавања за другите одделенија, како што се.....

Кои односи/работи/процеси треба да ги знае лицето кое држи одредено работно место? (на пр., СОС мајката координатор треба да има познавање во врска со секојдневната работа на СОС мајката и процесите и проблемите во СОС селото за успешно регрутирање односно вработување на мајки).

Вклучени страни/функции:

Каде се лоцирани овие односи/работи/процеси? Кои лица/страни се овде

опфатени? (на пр., инволвирани лица: директор на селото, наставници, медицински лица, власта итн.).

4. Со кого обично лицата - носители на работни места комуницираат и соработуваат интерно (регионални и европски канцеларии, непосредни потчинети, функционери) и надворешно (социјално, со оние кои аплицираат за работа, општини, даночна власт)?

Оваа ставка се однесува на димензијата интеракција од системот за оцена/евалуација на работни места. Овде се работи за карактерот/природата на соопштените прашања/проблеми, кому се соопштуваат тие и на кој начин тие треба да се соопштат.

При извршување на работата со кои лица - носители на работни места редовно контактираат/разговараат? Колку е тешко усогласувањето меѓу инволвираните страни? (на пр., одржување на добри работни односи (добра соработка) со другите СОС мајки).

Типични резултати:

Кои се типичните резултати од ваквата комуникација и соработка? (усогласување)

5. Дали успешното извршување на работата се изведува под висок степен на донесување одлуки и со голема одговорност?

Ова се однесува на делокругот на работа на носителот на работното место. Како може да се завршат самодонесените одлуки и работни задачи? Колку треба да се земат предвид директивите и упатствата?

Дали носителот на работното место јасно и сеопфатно е запознат со

неговите должности/обврски и дали може да носи одлуки за тоа што да прави, како одредена работа да ја сработи и кога да ја сработи

не да, особено од областа на.....

Наведете ја овде професионалната/стручната област каде носителот на работното место сам донесува одлуки за работните постапки.

Или

ако има, да пополни друга стручна област каде што тој може сам да одлучува.

(пр., одлука за степенот на зајакнување на врската/соработката со детето со неговото биолошко семејство и кога таа не може да ја донесе СОС мајката).

Карактеристични примери за потенцијалното влијание на донесената одлука од носителот на одредено работно место (на пр., термини за програми, финансии или имиџот на организацијата).....

6. Кои се предизвиците и колку се тие сериозни ако носителот на работното место си замине или промени? До која мера тоа лице може да се замени во прифатлив период на време?

Оваа ставка се однесува на критериумот трансферабилност од системот за оцена на работни места. Се работи за тоа колку лесно таа работа може да се префрли/трансферира на друго лице без да треба да го стекне основното знаење или ризикот од губење на знаење или деловни врски.

Колку се единствени и ретки одредени способности на пазарот на трудот, од една страна? Колку се важни и осетливи одредени способности за организацијата, од друга страна? Што значи: Колку може да биде лошо ако одреден носител на работно место ја напушти организацијата? И зошто? (на пр., ако биде заменет, знаењето на СОС мајките во однос на потребите

на децата, силни и слаби страни може тешко да се пренесат на сукцесорот).

7. Дали има бизнис-коэффициенти или материјални износи во областа на одговорноста на работното место?

Оваа ставка се однесува на монетарните/паричните одговорности. За кои износи треба да одговара носителот на работното место?

не да, како што е

(овде се пополнува описот на парична одговорност)

износ

(овде се пополнува и се дава груба процена на износот во €)

(Примери: Трошоци за персоналот, материјални трошоци, буџет за проекти, годишни прибрани средства, и сл.).

8. Колку вработени се под директна супервизија на лицето кое држи одредено работно место?

На колку лица е претпоставен?

не 1 - 3 3 - 7 8 - 15 над 15

на пр.- нема

9. Кое е неопходното образование за успешно извршување на работата?

не да, како што е

(кое е неопходното образование за успешно извршување на работата на пр., посебно образование од областа на претшколски и педагошки основни

познавања).

10. Дали е потребно релевантно професионално искуство за успешно завршување на работата?

не да, најмалку ...години

(овде се пополнува искуството во одредена проблематика и рокот на пр., без искуство, но зрелоста на лицето треба да се дознае од биографијата).