

УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”-СКОПЈЕ
Филозофски факултет – Скопје



МАГИСТЕРСКИ ТРУД ОД ОБЛАСТА НА
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ФУНКЦИИТЕ НА
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ДРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА
МАКЕДОНИЈА

Кандидат:
Милка Колева

Ментор:
проф. д-р Сунчица Димитријоска

Скопје, 2012 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД	4
I. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	9
1.1 Краток историјат на МЧР	9
1.2 Стратешко значење на МЧР	11
1.3 МЧР и ефективноста на организацијата	15
1.4. Целите на функцијата на менаџментот на човечки ресурси	16
1.5. Кој ги извршува активностите на Менаџментот на човечки ресурси	21
1.5.1 Аутсорсинг (ангажирање на надворешни експерти за Менаџмент на човечки ресурси).....	22
1.5.2 Интеракцијата помеѓу оперативните и менаџерите со ЧР.....	23
1.5.3 Местото на Менаџментот на човечки ресурси во Менаџментот	24
1.6 Стратегија, цели, начела и процедури на Менаџментот на човечки ресурси	25
1.7 Реструктурирање и редукција на организацијата	28
1.8. Вработените и Менаџмент на човечки ресурси	29
II. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	32
2.1 Анализа на работа	33
2.1.1 Методи за анализа на работа	35
2.1.2 Извори на информации	38
2.1.3 Процес на анализа на работа	41
2.2 Планирање на човечки ресурси	43
2.2.1 Процес на планирање на човечки ресурси	45
2.2.2 Техники.....	46
2.3 Регрутација на човечките ресурси	50
2.3.1. Избор, обука и наградување на регрутери	50
2.3.2. Стратегија за регрутација	53
2.4. Селекција на човечки ресурси	58
2.4.1. Карактеристики на критериуми за селекција.....	60
2.4.2. Сигурност и валидност на селективниот критериум	63
2.4.3. Местото на професионалците за човечки ресурси и менаџерите во процесот на селекција	65
2.5. Обука и развој на човечки ресурси	66
2.5.1 Менаџирање на програмата за обука и развој.....	69
2.5.2 Развој и евалуација на менаџментот	73
2.6 Оценување на перформансите на вработените	75
2.7 Плаќање на човечките ресурси	80
2.7.1 Плаќање и мотивација	80
2.7.2 Плаќање и задоволување на потребите на вработениот	82
2.7.3 Плаќање и продуктивност на вработениот	83
2.8 Развој и управување со кариера на вработените	84

III. МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ФУНКЦИЈА НА ДРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	89
3.1. Улогата на функциите на менаџмент на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија	89
3.1.1 Улогата на секторот/одделението за управување со човечки ресурси.....	92
3.1.2 Структура на државните и јавните службеници.....	94
3.2. Агенција за администрација	95
3.2.1 Функции на Агенција за администрација.....	96
3.2.2. Надлежности на Министерство за информатичко општество и администрација во делокругот на работење на државните и јавните службеници.....	97
3.3. Државен инспекторат за труд	99
3.3.1. Инспекциски надзор од областа на работните односи.....	100
3.3.2 Инспекциски надзор од областа на безбедност и здравје при работа	103
3.3.3. Зајакнување на капацитетот на Државниот инспекторат за труд и соработка со други институции	105
IV. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	107
4.1 Методолошки пристап	107
4.2. Дизајнирање на примерокот	107
4.3. Хипотетска рамка	108
4.3.1. Генерална хипотеза	108
4.3.2 Посебни хипотези.....	108
4.4 Интерпретација на резултатите од истражувањето	109
4.4.1. Нивото на имплементација на анализата на работа во државната администрација во Република Македонија	111
4.4.2 Нивото на имплементација на планирањето на човечки ресурси во државната администрација во Република Македонија	118
4.4.3 Нивото на имплементација на регрутацијата и селекцијата на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија	123
4.4.4 Нивото на имплементација на обуката и развојот во државната администрација во Република Македонија	128
4.4.5 Нивото на имплементација на оценувањето на перформансите и плаќањето на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија	134
4.4.6 Нивото на имплементација на развојот на кариерата на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија	139
ЗАКЛУЧОК	144
ПРИЛОГ	149
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	157

ВОВЕД

Менаџментот на човечките ресурси или управувањето со човечките ресурси, како што уште се нарекува во нашата пракса, не само што претставува препознатлива научна дисциплина, туку истовремено е и многу важна деловна и управувачка функција во организацијата. „Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели” (Armstrong, 2006). Менаџментот со човечките ресурси не е само значајна деловна функција, туку и една од основните управувачки функции во организацијата. Управувањето со човечките ресурси ги опфаќа менаџерските одлуки, стратегии, планирање и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата - нивното однесување, резултати, ставови, вредности и мотивација. Менаџментот со човечки ресурси се стреми кон обука, обучување, подучување и други иницијативи за градење вештини, дизајнирани да се надминат недостатоците. Со почитување на функциите на менаџментот на човечки ресурси како анализата и планирањето, регрутацијата и селекцијата, обуката и развојот, оценувањето на перформансите, плаќањето, развојот и управувањето со кариерата, може да се придонесе кон поголем успех во секоја институција. Од нивното ниво на имплементација во државната администрација ќе може да се утврди колку е прифатена примената на менаџментот на човечки ресурси.

Менаџерот за човечки ресурси треба да придонесе за имплементација и развој на стратегијата на државната администрација. За извршување на оваа задача, менаџментот на човечките ресурси мора да биде информиран за внатрешната и надворешната средина и да биде способен за анализирање и презентирање на информациите потребни за формулирање на стратегијата. Менаџментот на човечките ресурси треба да може да ги идентификува слабите точки во државната администрација и да најде начин за справување со нив.

Со заклучок донесен од Владата на Република Македонија, сите државни институции се задолжени да формираат одделенија или сектори за управување со

човечки ресурси. Со тоа очигледна е се поголемата улога на менаџментот на човечки ресурси и неговата примена во државната администрација.

Агенцијата за администрација и Министерството за информатичко општество и администрација располагаат со дата база на податоци за државните институции. Агенцијата за администрација има спроведено Анализа за напредокот во реализацијата на почитувањето на заклучокот на Владата на Република Македонија (2009).

За полесно работење во управувањето со човечки ресурси, беше изготвен и Акционен план за периодот од 2009-2012 година, кој е насочен кон постигнување на задоволително ниво на квалитативна и квантитативна екипираност на секторите/одделенијата за управување со човечките ресурси во органите на државната служба. Агенцијата за администрација, со спроведената анализа за формирање на одделенија – сектори за управување со човечки ресурси, детектира разни прашања во однос на екипираноста на одделенијата-секторите за човечки ресурси, како и пристапот и начинот на решавање на истите. Во Акциониот план се предложени детално утврдени мерки и активности кои треба да придонесат за соодветна екипираност на одделенијата-секторите за управување со човечките ресурси во органите на државната администрација во Република Македонија. Со ова екипирање ќе се придонесе за зголемување на нивото на имплементацијата на функциите на менаџментот на човечки ресурси како што се анализата и планирањето, регрутацијата и селекцијата, обуката и развојот, оценувањето на перформансите, плаќањето, како и развојот и управувањето со кариерата. Агенцијата за администрација во минатото ја водеше контролата во врска со спроведување на насоките за формирање на одделенијата-секторите за човечки ресурси во државните институции. Значајна и неопходна е потребата од постоење на одделение – сектор за управување со човечки ресурси. По правило, одделението – секторот за управување со човечки ресурси, во рамки на систематизацијата на работни места во конкретната институција, не треба да биде во склоп со ниеден друг сектор. Тоа треба да функционира самостојно и директно да одговара пред функционерот на самата институција.

Луѓето како основен и незаменлив ресурс, како и нивните знаења, способности и вештини, се повеќе се тема на дискусија и предмет на истражување со цел ефикасно менаџирање со човечкиот капитал и целосно искористување на нивните капацитети во државната служба. Вработените во државната служба имаат статус на

државни и јавни службеници. Законот за државни службеници за прв пат е донесен на 22.07.2000 година, а низ годините до денес направени се повеќе измени и дополнувања на истиот. „Државен службеник е лице вработено во државната служба кое врши стручни, нормативно-правни, извршни, управни, управно-надзорни, плански, материјално-финансиски, сметководствени, информатички и други работи од надлежност на органот, во согласност со Уставот и со закон (Закон за државни службеници 2010 година). Во досегашната пракса вработените кои немаа статус на државни службеници, нивниот работен однос, како и нивните права и должности беа регулирани со Законот за работни односи. Ова беше пракса се до донесувањето на Законот за јавни службеници на 16.04.2010 година, кога вработените кои немаа статус на државни службеници, станаа јавни службеници кои вршат работи од јавен интерес во дејностите образование, здравство, култура, наука, труд и социјални работи, социјална заштита на детето во установите, фондовите, агенциите и јавните претпријатија основани од Република Македонија, а не се опфатени со Законот за државни службеници.

Државните служби се насочени кон луѓето, со цел да ги задоволат нивните општествени потреби. Тие се неопходност за граѓаните затоа што им обезбедуваат добар живот, комфор и сигурност. Од државните служби се очекува секој од нивните вработени да го направи она што треба и тоа на најдобар можен начин.

Развојот на човечките ресурси претставува неопходна потреба за целосна успешност на институциите во наредниот период. Колку тие ќе се залагаат за нивниот кадар, како ќе ги развиваат човечките ресурси во самите институции, така и ќе добиваат повратен фидбек. Неминовни се промените на институциите, затоа што луѓето се основни и пезаменливи ресурси кои постојано се надградуваат, а менаџментот на човечки ресурси треба да знае како да ги убеди во врска со бенифиците од промените.

Со почитување на сите законски регулативи и координација и грижа од страна на функционерите кон нивните вработени, се постигнува ефикасно функционирање на државниот систем. Менаџерите на човечки ресурси во самите државни институции треба да ја познаваат работата, да поседуваат соодветен степен на образование и да имаат стекнато искуство во примената на функциите на менаџментот на човечки ресурси. Менаџерот за човечки ресурси е медијатор помеѓу вработените и функционерот. Многу е важно вработениот да биде задоволен од својата работа и да се почувствува значаен и важен за самата организација, а

функционерот е тој што целосно треба да го извлече неговиот максимум. Затоа е многу значајно да се увиди дали и колку е развиен менаџментот на човечки ресурси во државните институции.

Сепак се поставува прашањето дали навистина се почитуваат и се остваруваат сите дејствија поврзани со функциите на менаџмент на човечки ресурси или пак тоа е само декларативно напишано на лист хартија и само фигурира во системизациите за работни места.

Магистерскиот труд го обработува менаџментот на човечките ресурси во државната администрација со акцент на функциите на менаџментот на човечките ресурси и нивото на нивна имплементација во пракса. Ова истражување е во насока на согледување на сегашноста и добивање јасна перцепција за актуелните состојби, но и давање на конструктивни предлози за евентуални измени во законската регулатива на Република Македонија. Исто така, овој научен труд ќе биде основа за идни истражувања во оваа сфера.

Следствено на овие констатации, а во насока на развој на менаџментот на човечки ресурси како дел од општественото живеење во Република Македонија, предмет на ова истражување претставува утврдувањето на нивото на имплементација на функциите на менаџментот на човечки ресурси во државната администрација во Република Македонија.

Со утврдување на предметот на ова истражување ќе се добие јасна перцепција за актуелните состојби во контекст на имплементацијата и примената на менаџментот на човечки ресурси во државната администрација кај нас. Резултатите од истражувањето ќе придонесат за индивидуален и организациски напредок во процесот на имплементација на функциите на менаџментот на човечки ресурси. Исто така, ќе се придонесе за зголемена примена на функциите на менаџментот на човечки ресурси, како и брзо и лесно имплементирање на стекнатите знаења во секојдневната пракса во работата со човечкиот капитал.

Магистерскиот труд е структуриран во четири дела.

Првиот дел се однесува на воведните теоретски аспекти на менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина.

Во вториот дел разработени се функциите на менаџментот на човечки ресурси, како и нивното значење и дејствување.

Третиот дел е фокусиран на менаџментот на човечките ресурси во функција на државната администрација, како и неговата улога и поврзаност со некои институции на државната управа.

Четвртиот и последен дел се однесува на емпириското истражување, методолошкиот пристап и дизајнирањето на примерокот.

Што се однесува на методолошкиот пристап на магистерскиот труд, применети се основните принципи на општата методологија и спецификите на предметот на истражување. Задржувајќи го нивото на емпириска и теоретска обработка на проучуваната проблематика, за емпирискиот дел се употребени примарни извори на податоците, а во конкретниов случај се користи методот на анкетирање. Како оперативен метод во ова истражување исто така е искористено испитувањето на субјектите со цел да се осознае реалната состојба и конкретните ефекти на функциите на менаџментот на човечки ресурси и нивото на нивно имплементирање во државната администрација. Собраните податоци се процесуирани преку статистичкиот метод на функциските програми на апликативниот програмски пакет *Excel*. Од истражувачките постапки се искористи анкетирањето и интервјуирањето на единките на примерокот (државни и јавни службеници позиционирани на раководни, стручни и стручно административни работни места).

Резултатите од истражувањето се презентирани во табели и графикони.

I. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1 Краток историјат на МЧР

Луѓе, човечки ресурси, зголемување на свесноста на организацијата за човечките ресурси, да се биде вклучен во трендот на екипирањето на организацијата со соодветни вработени - ова се термините кои стануваат се повообичаени во современото деловно општество. Кога организацијата навистина води сметка за вработените и нејзината целокупна атмосфера, климата и филозофија на функционирање ќе бидат насочени во правец на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси ги развива функциите на организацијата кои придонесуваат за најефективна искористеност на вработените, заради реализирање како на индивидуалните, така и на заедничките цели на организацијата. Денес, овој термин е во широка употреба, и покрај тоа што некој сеуште истиот поим го именува со називот - *кадрово одделение*.

Почетоците на менаџментот на човечките ресурси се забележуваат во Англија во периодот кога одредени занаетчиски работници, како на пример, столарите, сидарите, кожарските работници и други, се здружувале во еснафски здруженија заради нивниот стремеж за подобрување на условите за работа. Следната фаза на развојот на менаџментот на човечките ресурси е во периодот на Индустриската револуција. Во тој период се забележуваат значителни промени во однос на условите за работа, општественото уредување, како и во поглед на поделбата на трудот. Тогаш за прв пат се појавува еден нов профил на вработено лице, boss- шеф, кој е раководен орган, но истовремено не е и сопственик на бизнисот, нешто што дотогаш не било воопшто типично. Овој нов профил на вработено лице претставува олицетворение на моќ во новиот фабрикантски модел на работење. На овој начин започнува трендот на создавање на оној типичен јаз кој постои меѓу сопственикот на фирмата и вработените.

Во 19 тиот век се појавуваат термините *научен менаџмент* и *социјална работа*. Научниот менаџмент се однесува на стремежот за справување со неефикасноста како на работната сила, така и на менаџментот преку испитување на

методите на работа, специјализацијата на времето и мобилноста. Индустриската психологија претставува примена на психолошки методи заради зголемување на способноста на вработените за поефикасно и поефективно работење.

Основоположникот на Научниот менаџмент Фредерик. В. Тејлор, работел како инжињер во Филадельфија. Тој го испитувал нивото на ефикасно работење на вработените и се обидува да го открие најбрзиот и најдобриот начин на извршување на одредена задача. Тој го формулирал терминот научен менаџмент како (1) наука, а не збир од правила кои се бројат на прсти, (2) хармонија, наспрема неред, (3) соработка, наспрема индивидуалност и (4) максимален исход, наспрема ограничен исход. (Ivancevich, 2007)

Додека научниот менаџмент воглавно бил сконцентриран на работата и ефикасноста, индустриската психологија се фокусира на вработените и нивните индивидуални разлики. Постигнувањето на максималниот исход од вработените е центарот на вниманието на индустриската психологија. Почетокот на ерата на индустриската психологија се забележува со публикувањето на книгата *Психологијата и индустриската ефикасност* од Хуго Манстерберг која се појавила во 1913 год.

Појавата на кадровите сектори/одделенија е резултат на драстичната промена во технологијата, зголемувањето на обемот на организациите, појавата на синдикалните организации, како и заради интервенциите и мерките преземени од страна на Владата, заради зголемена грижа за вработените во организациите. Така, во 1920-тите години, се повеќе организации почнуваат во своите рамки да формираат структура, наречена кадрово одделение заради избегнување на евентуална појава на конфликти помеѓу вработените и менаџментот.

Првите раководители на оваа структура, кадрово одделение, се нарекувале *секретари за општа добросостојба*. Нивната главна задача претставувала премостувањето на јазот помеѓу менаџментот и оперативата (работната сила), односно од нив се очекувало дека откако добро ќе се запознаат со структурата на вработените, ќе дадат свои насоки како истите да го постигнат најдобриот можен перформанс во организацијата.

Следниот придонес во развитокот на менаџментот на човечки ресурси е појавата на движењето *Меѓучовечки односи*. Ова движење се јавува како резултат на серија на истражувања на факултетот Хоторн од чикаго, чија цел било определување на ефектот од потполното расветлување на капацитетите на вработените и исходот

од нивното работење. Тука особено се истакнува важноста на социјалната интеракција и работењето во групи во поглед на исходот на работењето и сатисфакцијата на вработените. Подоцна, во 60-тите години од минатиот век движењето *меѓучовечки односи* дало придонес во создавањето на областа *организациско однесување*.

Раната историја на кадровото одделение го замаглува значењето на менаџментот на човечки ресурси. Се до 1960-тите години функционирањето на кадровото одделение претставувало асоцијација за син околувратник (кошула), односно за оперативните вработени. Тоа понатаму продолжило во сектор задолжен за водење на досиеја за секој вработен, доделување на часовник по навршување на 25 години од работен стаж, како и организирање на прослави по повод годишнини од постоењето на организацијата. Истакнатиот консултант и истражувач во сферата на менаџментот, Petar Druker го истакнува следното: Работата на кадровото одделение подразбира повеќе разновидни активности и тоа - водење на досиеја за вработените, одржување на домаќинство, работа на социјален работник и пожарникарска битка со распламтен оган во проблематичните делови на организацијата. (Ivancevich, 2007)

1.2 Стратешко значење на МЧР

Функцијата на менаџментот на човечки ресурси денес е од многу поширок размер отколку едноставно водење на документација и досиеја на вработени. Кога стратегиите на менаџментот на човечки ресурси се интегрирани во организацијата, менаџментот на човечки ресурси игра многу голема улога во расветлувањето на проблемите со човечките ресурси во рамките на таа организација, а потоа нуди и решенија за истите. Денес е исклучително тешко да се замисли постоење на организација која постигнува високо ниво на ефикасност со своето работење, без притоа да применува ефикасни програми за менаџмент на човечки ресурси.

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси забележително се разликува од традиционалниот. Традиционалниот менаџмент на човечки ресурси става главен акцент на одговорноста во менаџирањето со човечките ресурси, како и на умешноста и успешноста во поделбата на големите организации по сектори/тимови. Кај стратешкиот пристап, главната одговорност во менаџирањето со човечките ресурси

се однесува на секој оној субјект кој има непосреден контакт со менаџментот, односно со линискиот менаџер. Така, секоја онаа индивидуа во организацијата која има определена одговорност за други луѓе, истовремено е менаџер со човечки ресурси, напредно со неговата регуларна позиција во работната организација.

	Традиционален МЧР	Стратешки МЧР
Одговорност за човечките ресурси и менаџментот	Специалисти (експерти)	Линиски менаџери
Цели	Подобар перформанс	Подобрено разбирање и стратешка искористеност на човечкиот потенцијал
Улогата на сферата на МЧР	Одговор на потребите	Води, инспирира, разбира
Временско фокусирање	Краткорочни резултати	Краткорочни, среднорочни и долгорочни резултати
Контрола	Правила, начела, позиција на сила	Флексибилност, која се базира на човечките ресурси
Култура (клима за работа)	Бирократска, централизирана - во вертикален правец	Отворено овластување со можност за земање на учество
Главен акцент	Следење на определени правила	Развивање на човековиот фактор
Пресметливост	Фокусирање на чинењето/трошоците	Инвестирање во човековиот фактор

Долги години наназад функцијата на менаџментот на човечки ресурси не се поврзувала со крајната профитна маргина/линија, или она што обично се нарекува краен резултат. Улогата на менаџментот на човечки ресурси во стратешкиот план на фирмата, како и во нејзината целокупна стратегија, се именувало со доста нејасни термини и апстракции. Така, истото претставувало еден вид на приврзок наспрема човечки-ориентираните планови, а не централен дел во палнирањето и стратешкиот начин на размислување.

И покрај општото прифаќање на фактот за големото значење на менаџментот на човечки ресурси, многу организации пројавуваат потешкотии во заземањето на стратешкиот пристап кон него. Тие се краткорочно фокусирани на истото и се воглавно насочени кон моменталните перформанси. Исто така, многу од менаџерите

за човечки ресурси не заземаат стратешка перспектива. Тие се стекнуваат со одредено образование и обука од ограничен карактер и се концентрираат само на еден дел од нивната експертиза - надомест, закони за работни односи, евалуација на перформансите, како и некои други засебни области на менаџментот на човечки ресурси. Тие немаат доволно познавање од областа на финансирањето, сметководството, маркетингот и производството. Исто така, многу директори го третираат менаџментот на човечки ресурси на традиционален начин. Тие не успеваат да согледаат дека менаџментот на човечки ресурси може да даде значителен придонес кон создавање на стратешки иницијативи, цели и програми.

Денес, како резултат на согледувањето на фактот дека човечките ресурси имаат круцијално значење, во најголем дел од организациите менаџментот на човечки ресурси доби главна улога во развојот на стратешките планови. Организацииските стратегии и планови се многу тесно поврзани со човечките ресурси. Стратегиите на менаџментот на човечки ресурси мора јасно да ја рефлектираат стратегијата на организацијата во однос на вработените, профитот, како и на целокупната ефективност. Од менаџерот со човечките ресурси, како и од сите други менаџери се очекува да одигра круцијална улога во процесот на зголемување и подобрување на резултатите на вработените, а на тој начин и на профитабилноста на фирмата. Она што е особено важно да се истакне е фактот дека во се поголем број на компании и организации менаџментот на човечки ресурси го сметаат за „центар на профитот“, а не едноставно како „центар на трошок/чинење“.

Стратешкото значење на менаџментот на човечки ресурси подразбира примена на определен број на клучни концепти, како на пример:

- Анализа и решавање на проблеми кои резултираат од пристап кој е насочен кон профит, а не исклучително кон давање на услуга.
- Проценка и толкување на чинењето и бенефитот од оние Мчр прашања, од типот на: продуктивност, плати и бенефиции, регрутирање, обуки, состаноци, како и прегледи на ставови и стратегии.
- Користење на модели на планирање кои вклучуваат реални, специфични, полнозначни и поттикнувачки цели.
- Изготвување на извештаи за решенијата на менаџментот на човечки ресурси во однос на проблемите кои се појавуваат во компанијата.

- Обука на вработените човечки ресурси и нагласување на стратешкото значење на Мчр со својот придонес кон профитабилноста на организацијата.

Зголеменото стратешко значење на менаџментот на човечки ресурси подразбира дека експертите за човечки ресурси мора да им докажат на менаџерите дека тие имаат голем придонес кон целите и мисијата на фирмата. Активностите, јазикот и перформансот на функцијата на менаџментот на човечки ресурси е неопходно да се процени, прецизно да се истакне и да се евалуира. Исто така, новиот стратешки пристап кон менаџментот со човечки ресурси подразбира дека пресметливоста/исплатливоста е потребно многу сериозно да се разгледа, додека пак инвестирањето во човечкиот фактор треба да биде фокусот на вниманието.

Областа на пресметливост/исплатливост се јавува како резултат на водењето сметка за продуктивноста, односно од широко-применуваната постапка на редуција и реорганизација на фирмите, како и на потребата за ефективно раководење на се поразновидниот профил на работна сила и од потребата од ефективна искористеност на сите ресурси во организацијата, заради постигнување на високо ниво на конкурентност во се покомлексното и поконкурентното општество.

Функциите на менаџментот на човечки ресурси, како и сите други функции, мора взаемно да се надополнуваат заради постигнување на она потребно ниво на организациска ефективност, кое е неопходно за да се биде конкурентен на локално и меѓународно ниво.

Доколку сакаме успешност во функционирањето на менаџментот на човечки ресурси, неопходно е запознавање и инволвирање на менаџерите со други функции во организацијата. Менаџерите играат главна улога во зацртувањето на насоките, тонот и ефективноста на односот помеѓу вработените, фирмата и она што е сработено. Менаџерите мора да согледаат дека реализацијата на активностите и програмите на Мчр во организацијата е од витално значење. Многу веројатно е дека отсуството на учество на менаџерите во Мчр ќе предизвика многу проблеми со човечките ресурси во организацијата. (Heneman, 2006)

1.3 МЧР и ефективност на организацијата

Активностите на менаџментот на човечки ресурси играат клучна улога во успешноста и просперитетот на организацијата. Така, организациската ефективност/неефективност се објаснува во контекст на критериуми и компоненти од типот: перформанс, сатисфакција на вработените, пресврт, ефективност од обука и повраток на инвестиција и слично. Заради опстојување, просперитет и правење на профит, неопходно е постигнување на реални цели во сите овие компоненти. Во најголем број на организации, ефективност се проценува според стапката на рамнотежа на таквите комплементарни особености, како на пример постигнување на одредени цели, искористеност на вештините и способностите на вработените на ефикасен начин, како и обезбедување на прилив и задржување на добро обучен и мотивиран кадар.

Трите круциални елементи кои се неопходни за една фирма да биде ефективна се следните:

1. мисија и стратегија
2. структура на организацијата
3. менаџмент на човечки ресурси

Сепак, не смееме да заборавиме дека луѓето се тие кои ја извршуваат работата и ги создаваат идеите кои потоа и овозможуваат на организацијата да опстане. Се разбира дека дури и на најдобро структурираните и капитално инвестирачките компании им се неопходни луѓе кои ќе управуваат со нив. Луѓето се тие кои ги лимитираат, односно зајакнуваат силните и слабите страни на организацијата. Актуелните промени во опкружувањето се во тесна врска со промените на човечките ресурси, како на пример, смени во составот, образованието, и однесувањето на вработените. Функцијата на менаџментот на човечки ресурси треба соодветно да респондира на овие промени.

Промените со кои се соочуваат голем број на организации низ светот се следниве: постојниот пораст на конкуренцијата на светскиот пазар, рапидниот развој на технологијата, зголемената потреба од индивидуална, тимска и организациска компетенција, забрзани временски циклуси, повисоки очекувања на клиентите и слично. Овие промени, заедно со сознанието дека перформансот на човечкиот

фактор е непходно соодветно да се менаџира, води и следи, резултираат во создавање на потреба од стратешко планирање и современи практики на лидерство. Така, механичката, односно рутински насочена работна сила, се повеќе и отстапува место на онаа која се базира на стекнување на исцрпни сознанија и информации за фирмата.

Еден од главните проблеми со кои се соочуват дури и врвните светски менаџери при донесувањето на одлуки за стратешко планирање во однос на луѓето е фактот дека сите преостанати ресурси се евалуираат од аспект на парите, а денес, во повеќето компании тоа не е случај со луѓето.

Доколку постои стремеж за постигнување на целите на менаџментот на човечки ресурси, врвните менаџери треба да ги сметаат човечките ресурси за клучен фактор за ефективност. Во тој контекст, управата на организацијата мора да го смета развитокот на софистицирани човечки ресурси како есенцијална компетитивна неопходност, на која што и е потребно прецизно планирање, вложување на многу труд и соодветно евалуирање.

Денес, статистичките истражувања покажуваат дека имплементацијата на менаџмент со високи перформанси придонесува за повисоки достигнувања во однос на профитабилноста, зголемување на вредноста на акциите на берзата, повисока стапка на опстојливост на фирмата и слично.

1.4. Целите на функцијата на менаџментот на човечки ресурси

Придонесот на МЧР кон ефективноста на организацијата го вклучува следното:

- помагање на организацијата да ги постигне своите цели
- Ефикасно искористување на вештините и можностите на работната сила.
- Екипирање на организацијата со добро обучен и високо мотивиран кадар.
- Максимално зголемување на сатисфакцијата и себе-остварувањето на вработените. Развој и одржување на високо ниво на квалитет на работен живот/атмосфера, кои придонесуваат посакуваност за вработување во фирмата.
- Запознавање на сите вработени со начелата на МЧР
- Поттикнување и одржување на етички начела и социјално-одговорен начин на

однесување.

- Справување со промените како заедничка предност за индивидуите, групите, претпријатието и јавноста.

- **Помагање на организацијата за да ги постигне своите цели**

Bruce R. Elly, заменик претседател на одделот за човечки ресурси во компанијата Pfizer, Inc., ја дефинира улогата на функцијата на МЧР на следниов начин:

Функцијата на човечките ресурси е суштински клучниот дел од организацијата. Оваа порака постојано ја примаме како резултат на направените истражувања. До сега, главниот акцент беше ставен на извршувањето на нештата на вистинскиот начин (како треба). Реалниот скок во поглед на ефективноста ќе се случи кога акцентот ќе се префрли на правењето на вистинските нешта. Не може да се замисли како е возможно функционирањето на ЧР, без негово целосно познавање на проблематиката на соодветната организација. Секој сегмент од проблематиката на фирмата има соодветни импликации кај ЧР. (Ivancevich, 2007)

- **Ефикасно искористување на вештините и способностите на вработените**

Clyde Benedict, главниот раководител на кадровото одделение во Integon Corporation ја формулира оваа тенденција на малку поинаков начин. Тој истакнува дека целта е човековиот капацитет да се направи продуктивен и да се добие полза од клиентите, акционерите и вработените. Исто така ова е намерата која Волт Дизни ја имал предвид кога изјавил дека неговото најголемо достигнување е фактот што ја изградил империјата Дизни со сопствените луѓе/вработени.

- **Обезбедување на добро обучени и високо мотивирани вработени**

Оваа мерка за зголемување на ефективноста, според David Babcock, претседавач на бордот и генерален директор на May Company претставува образување и заштита на најважниот сегмент на претпријатието – луѓето. Претседателот на Martin Marietta, Norman Augustine, доста прецизно се изјаснува околу прашањето како да се мотивираат вработените, изјавувајќи: Ако сакате да се подобрат перформансите на вработените, морате да покажете правичност при доделување на наградата. Наградувајте ги добрите резултати, но не ги наградувајте оние кои не заслужуваат. Направете ги целите појасни и принципите како истите се

вреднуваат, не оставјќи простор за нус-појави, како на пример, тој /таа е многу фин/фина. (Ivancevich, 2007)

Принципот на МЧР како мерка за ефективност е главното начело за ефективност, кое подразбира да се ангажираат вистинските луѓе во вистинската фаза на извршувањето на одредена задача, во вистинското време за организацијата.

- **Зголемување на сатисфакцијата и себе - реализираноста на вработените во организацијата**

До сега, акцентот беше ставен на потребите на организацијата. Но за разлика од компјутерите вработените имаат чувства. Вработените мора да чувствуваат дека нивната работа е соодветна на нивните способности и дека односот кон нив во организацијата е правичен за да бидат продуктивни во своето работење. За голем дел од вработените работното место е главниот извор на нивното само-потврдување и личен идентитет. Повеќето од нас најголем дел од денот го поминуваат на работа и затоа нашиот личен идентитет е тесно поврзан со нашата работа.

Задоволните вработени не се автоматски и по продуктивни. Но сепак, незадоволните вработени имаат тенденција да даваат отказ многу почесто од задоволните, да отсутствуваат од работа и да ја извршуваат работата со многу пониско ниво на посветеност и квалитет отколку задоволните. Од друга страна, квантитативниот резултат и на едните и на другите е приближно на исто ниво, како на пример изработка на подеднаков број на полиси за осигурување на час.

- **Достигнување на квалитет во работниот живот/клима**

Целта на овој сегмент е тесно поврзапа со претходниот. Квалитетот на атмосферата за работа е еден општ концепт кој се однесува на неколку аспекти од искуствата на работното место. Ова ги вклучува оние фактори како што се стилот, менаџментот и супервизорството (надзорот), слободата за автономија и донесување на одлуки, задоволувачки физички околности, безбедност на работа, задоволувачко работно време и полнозначни цели. Во основа, едно високо ниво на квалитет на работна клима побарува структурираност помеѓу работата и работното опкружување, која скоро во целост ги задоволува потребите на вработените.

Fitz-Enz, поранешниот претседател на Saratoga Institutot смета дека вработените треба да имаат влог во нивната сопствена работа и дека ќе дадат соодветен фидбек кога нивните работодаци имаат слух за нивните лични потреби и

нивната состојба на работа. Тој како пример ја дава компанијата Tandem Computers, која што успеала да воспостави тесна врска помеѓу високиот квалитет на работната атмосфера и задржувањето на вработените. Оваа компанија обрнува големо внимание на личната и социјалната состојба на секој вработен и како резултат на тоа, таа покажува најниска стапка на пресврт во Силиконската Долина. (Ivancevich, 2007)

• **Запознавање на сите вработени со начелата на менаџментот на човечки ресурси**

Сак Кели, менаџер со ЧР во една помала фирма за производство, се изјаснува по ова прашање на следниот начин: Не смееме да дозволиме да не ги запознаеме вработените во потполност со нашите програми, начела и процедури. Причините за запознавање со ова директно соодетсвуваат на ефективноста, личниот развој и со законските обврски и права. Пренесувањето на начелата на МЧР не се одвива само еднаш, туку истото постојано се повторува. Одговорноста на менаџментот на човечки ресурси е насочена кон транспарентност во поглед на давањето на идеи, мислења, ставови на клиентите, но и на оние што не се клиенти, регулаторите и надворешната јавност. Другиот аспект на оваа одговорност е пренесување на одлуките на менаџментот на релевантните структури. (Ivancevich, 2007)

Покрај запознавањето на внатрешните структури, потребно е претставување на фирмата на надворешните структури, како на пример синдикатите и локалните, државните и федералните владини тела, кои донесуваат законски акти кои се однесуваат на менаџментот на човечки ресурси. Секторот за МЧР мора транспарентно да ги прикажува своите начела на врвните менаџери (од секторите маркетинг, производство, истражување и развој) за да покаже што се може да им понуди на овие структури во форма на поддршка, совет, техники, со цел зголемување на својот придонес во целосната стратешка мисија и цели на организацијата.

• **Одржување на етички начела и социјално прифатливо однесување**

Менаџерот со човечки ресурси игра многу важна улога во покажувањето на вработените дека се важни и дека ќе бидат третираны на етички начин во компанијата. Тоа подразбира дека секоја преземена активност од страна на сферата

на МЧР ќе биде фер, вистинољубива, чесна, дека луѓето нема да бидат дискриминирани и дека сите нивни права ќе бидат загарантирани.

IBM во 2004 година ја добија наградата Best Citizen Award, бидејќи тие обрнуваат големо внимание на клиентите, акционерите, заедниците со кои го споделуваат бизнисот и на вработените. Овој технолошки гигант со над 330 000 вработени од 164 држави низ светот ја доби оваа награда заради имплементирање на разновидни прогресивни принципи и начела, почитување на правата на жените и етничките малцинства и давање на поддршка на заедниците. Оваа поддршка не е само од паричен карактер, односно, годишниот износ на донирани средства во хуманитарни цели е 125 милиони долари, од кои 30% се во пари, додека 70% се во технологија и технолошки услуги. (Ivancevich, 2007)

● Раководење со промени

Во минатата деценија постоеше рапиден и турбулентен развој на односот помеѓу вработените и работодавачите. Се појавија нови трендови и промени во сферата на телекомуникациите, примената на начелата на МЧР, грижа за децата, боледувања за семејни потреби, помош во однос на сопружништво, надомест за специјални вештини, бенефиции од споделување на чинењето, преговори со синдикални организации, тестирање, како и многу сфери од интерес на менаџментот на човечки ресурси. Скоро сите овие промени се појавуваат како резултат на промените на начинот на живеење и заради стареењето на популацијата. Она што овие промени значат за менаџерите со човечки ресурси е фактот дека неопходен е нов пристап кој ефективно ќе се применува без опасност од ризикување на опстојувањето на фирмата. Менаџерите со човечки ресурси ќе мора да се справуваат со овие промени и истовремено да даваат придонес на фирмата.

● Менаџирање со зголемена итноост и забрзан временски циклус

Денес фирмите посветуваат особено внимание на брзината и итноста. Рамката за редукција на временските циклуси се фокусира на ефикасниот менаџмент, не само на производи и услуги, туку и на човечки ресурси. Работното време од 40 часа неделно веќе се надминува. Во големите фирми од типот на Microsoft, Intel, Novell, Goldman Sachs работната саатнина од 60-80 е норма и очекување. FedEx, на пример одговара на барањата на клиентите уште истиот ден. Во Chaparral steel, вработените се поттикнуваат да научат да ја извршуваат секоја работа во нивниот сектор. Овој

пристап за учење ја зголемува флексибилноста и им дава можност на вработените за предизвик.

Притисокот да се зголеми стручноста и да се редуцира временскиот циклус, а на тој начин истовремено да се намали чинењето и трошоците е реалност на денешната висока конкурентност на пазарот. Доколку една фирма сака да остане конкурентна, активностите на менаџментот на човечки ресурси преземени од страна на експерти и оперативни менаџери ќе мора да бидат во согласност со опкружувањето на фирмата. Таквото опкружување бара брзина, итност, висок квалитет, и високо-вредни производи и услуги. Ова се најзначајните и широко прифатените цели на МЧР. Се разбира дека постојат и други цели, но сепак овие можат да послужат како предводници за функцијата на менаџментот на човечки ресурси во организацијата. Ефективните сектори за МЧР зацртуваат специфични и мерливи цели кои треба да се постигнат во рамки на соодветен временски рок. (Ivancevich, 2007)

1.5. Кој ги извршува активностите на Менаџментот на човечки ресурси

Делегирањето на задолженијата на МЧР претпре доста промени во последниот период. Во повеќето организации вообичаената пракса е две групи да ги извршуваат овие активности: менаџери-експерти за ЧР и оперативни менаџери. Оперативните менаџери (супервизори, раководители на сектори, заменици) се вклучени во активностите на менаџментот на човечки ресурси затоа што сите тие се одговорни за ефективно искористување на сите расположливи ресурси. Човечкиот ресурс е многу специфичен вид на ресурс. Ако овој ресурс несоодветно се раководи, ефективноста веднаш ќе почне да опаѓа и тоа многу побрзо отколку кај другите типови на ресурси. Исто така, во најголем дел од успешните компании, инвестицијата во човечките ресурси дава поголем придонес кон ефективноста на организацијата, отколку ресурсите како парите, материјални добра или современа технологија. Од оваа причина, оперативните менаџери посветуваат многу време и внимание на менаџирање на луѓето. Така, оперативниот менаџер не сноси одговорност само кога некоја машина ќе се расипе и производството ќе се намали,

туку тој треба да води сметка за обезбедување на обука за вработените, да го следи нивниот перформанс и сатисфакција на работното место.

Истражувањата покажуваат дека голем дел од распоредот на обврски на оперативниот менаџер е исполнет со состаноци, телефонски разговори кои биле, односно не биле во агендата на активности, исто така и во решавање на проблеми кои имаат директно влијание на луѓето. Менаџерот е тој кој што преку контактите со луѓето ќе изнајде начини да се справи со проблемите, да донесе одлуки, и да спречи појава на евентуални проблеми.

Вообичаена пракса за помалите фирми е да немаат сектор за кадрови прашања, односно сектор за ЧР. Во тој случај оперативните менаџери се задолжени за менаџментот на човечки ресурси, односно прават распоред за работни обврски, регрутација на кадар и селекција, компензирање на вработените и слично. Со зголемувањето на обемот на фирмата, работата на оперативниот менаџер се распределува и некои од нив стануваат експерти за определени функции. МЧР е таква функција која бара експертиза од менаџерите. Единиците на ЧР се разликуваат по својата големина и сектор, но повеќете организации ги одржуваат да бидат мали. Една студија потврдува дека во најголемата единица има околу 150 вработени. Бројот на експерти за ЧР во однос на бројот на вработените е варијабилен и зависи од специфичноста на дејноста. Според една студија, националниот просек на менаџер за ЧР по број на вработени е 1 наспрема 100. Во некои дејности бројот на вработени може да биде и помал, односно поголем.

Експерите за ЧР се вработуваат во организации кои имаат помеѓу 100-150 вработени, додека секторот за ЧР се оформува кога бројот на вработени ќе достигне бројка од 200 до 500 вработени. (Ivancevich, 2007)

1.5.1 Аутсорсинг (ангажирање на надворешни експерти за Менаџмент на човечки ресурси)

Аутсорсинг, односно спогодување со надворешни понудувачи за изведување на некоја активност на МЧР која предходно вообичаено се вршела во фирмата, станува се попопуларна пракса во последно време. Пазарот на аутсорсинг услуги во 2000 година имал вкупна вредност од над 200 милијарди долари. Едно статистичко истражување извршено во 1 700 фирми покажува дека 53% од нив планираат аутсорсинг на дел од активностите на менаџментот на човечки ресурси. Главни

показатели за потреба од аутсорсинг се: редукција на обемот на фирмата, рапиден пораст или пад на бизнисот во компанијата, глобализацијата, зголемената конкурентност на пазарот, реструктурирањето и слично. Некои генерални директори сметат дека аутсорсингот на некои активности на МЧР претставува предност во однос на конкурентноста на пазарот. Се претпоставува дека на тој начин се намалува чинењето, се зголемува флексибилноста и се овозможува да се ангажираат експерти од надвор. Се чини дека аутсорсингот и понатаму ќе биде доста актуелен, со оглед на фактот дека оние кои донесуваат одлуки се трудат да изнајдат начини за уште повеќе да ги подобрат оперативните и финансиските перформанси на фирмата. (Ivancevich, 2007)

1.5.2 Интеракцијата помеѓу оперативните и менаџерите со ЧР

Постои голема веројатност од постоење на конфликт помеѓу двете групи на луѓе кои донесуваат одлуки поврзани со менаџментот на човечки ресурси, а тоа се оперативните менаџери и експертите за ЧР. Овој конфликт може да се појави како резултат на судир на надлежности, односно кој вид на менаџер каква одлука може да донесе. Може да постојат и други разлики. Тие имаат различна ориентација, каде едната се нарекува *линија*, а другата *вработени*. Типично за вториот тип на менаџер е да дава подршка на примарните функции како на пример, маркетинг и производство преку давање на насоки, совети и информации. Сликата на една организација претставена во некој учебник покажува како менаџерот за вработените, нема директен авторитет над линискиот менаџер. Линиските менаџери имаат авторитет да донесат крајни одлуки кои се однесуваат на нивните операции. Но сепак, специфичната разделеност помеѓу линиските и кадровите менаџери не е толку јасно разграничена во фактичките ситуации на организациите. Вработените во секторот за ЧР во најголем број на случаи имаат што да кажат во однос на разновидни програми и активности. Да ја земеме за пример потребата од регрутација и селекција и круцијалната улога на менаџерите за ЧР во тој случај. Генерално гледано на работите, линиските менаџери не доволно се запознаени со законските барања кои се однесуваат на регрутацијата и селекцијата. Затоа, тие со олеснување ќе им ги препуштат овие одлуки на менаџерите со ЧР.

Конфликтот помеѓу двата вида на менаџери најверојатно е да се појави при донесување на заеднички одлуки по одделни прашања, како на пример, прашањето

за работната дисциплина, условите за работа во физичка смисла, престанок на работен однос, трансфер на вработените, унапредување и планирање на вработувањата. Истражувањето покажува дека оперативните менаџери се разликуваат од менаџерите со човечки ресурси во однос на прашањето околу авторитетот кој треба да им се даде на вработените во однос на карактерот на работното место, односите на трудот, организациското планирање, наградувањето, како на пример бонуси и промоции. Но во последната деценија од овој век улогата и на двата видови на менаџери претрпува доста промени. Сега, линиските менаџери имаат многу пообемни одговорности, односно од нив се бара да ги менаџираат повеќе луѓе и/или поголеми проекти. Порано линиските менаџери беа господари на рутини, а денес тие треба да бидат господари на промени.

Исто така, многу е важно да се истакне дека луѓето не ги напуштаат организациите, туку ги напуштаат менаџерите. Заради тоа што оперативните менаџери носат премногу обврски на својот грб, тие се повеќе сфаќаат дека менаџерите на ЧР многу ќе им помогнат за поуспешно завршување на работите. (Ivancevich, 2007)

1.5.3 Местото на Менаџментот на човечки ресурси во Менаџментот

Се поголем број на фирми потврдуваат дека секторот за ЧР ја има одговорноста да биде проактивна, интегрална компонентата на менаџментот и на процесот на стратешко планирање. Ова ново дефинирање нема да ја намали важноста на компетенцијата потребна за советување, консултации, индустриски односи, или менаџерски систем на контрола. Всушност, тоа е еден вид ориентација која истакнува дека секторот за ЧР мора да се занимава со многу повеќе активности отколку едноставно да седи и да слуша откако плановите за стратешки менаџмент ќе бидат дефинирани и развиени. Секторот мора да одреди стратешка насока на своите сопствени активности со што истиот ќе се претвори во проактивна рака на менаџерскиот тим. Со цел постигнување на оваа нова улога, менаџментот на човечки ресурси мора да ги истакне специфичните потреби на организацијата заради примена на својата компетенција, евалуација на искористеноста и сатисфакцијата во рамките на другите сектори, како и да ги едуцира менаџерите и вработените за достапноста на користењето на услугите на МЧР.

Целта на стратешкиот план на МЧР на долгорочно ниво е да ги засили јаките страни на фирмата.

Теоријата за бизнис стратегијата особено ја истакнува важноста на менаџментот на човечки ресурси во создавањето на концептот за одржливата компетативна предност на фирмата. Единствениот начин за фирмата да постигне конкурентска предност над останатите фирми е преку развивање на вредност која на некој начин претставува реткост и потешкотија за останатите фирми да ја копираат истата. За разлика од капиталните инвестиции, патенти, или технологии, функционалниот систем на МЧР е еден вид на невидлив елемент кој создава вредности и така ги зголемува капацитетите на фирмата. Системот на компензација, можностите за обука, разновидноста на програмите за менаџмент, како и на други планирани програми, имплементирани и евалуирани од страна на МЧР, мора да станат толку важни и толку ефективни така што секоја единица (сектор) во фирмата е свесна дека истите се неопходни за успешноста на фирмата. Токму ова се подразбира под терминот *конкурентска предност на МЧР*.

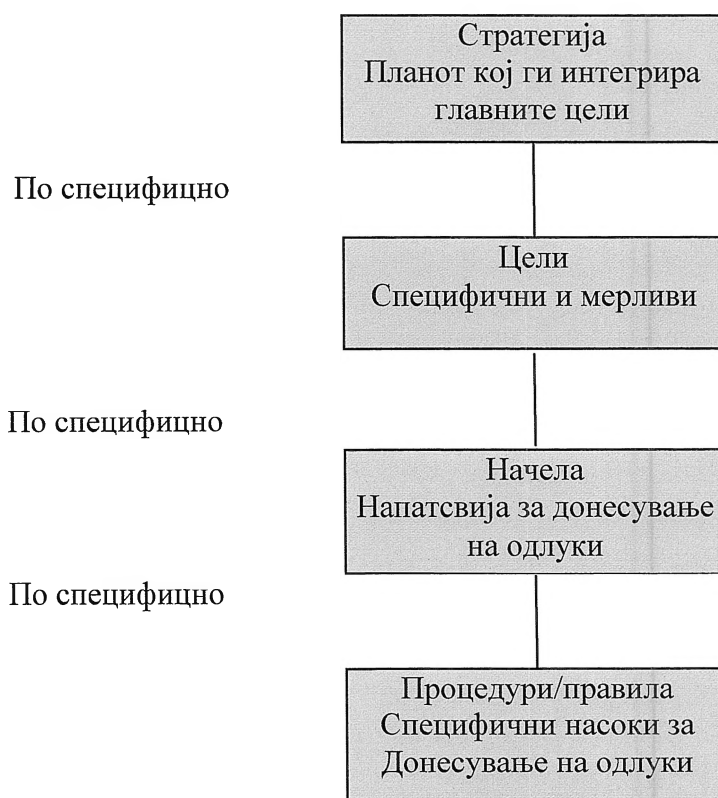
Со оглед на фактот дека директорите на менаџментот на човечки ресурси играат се поголема и подоминантна улога во полето на стратешкото планирање во фирмата, тие мораат постојано да ги едуцираат вработените од другите сектори за импликациите на човечките ресурси врз разновидни одлуки. Затоа, директорите на ЧР мораат да бидат запознаени со другите аспекти на организацијата-инвестициите, огласувањето, рекламирањето, маркетингот, контрола на производството, користењето на компјутери, истражувањето и развојот. Навистина е многу важно да се биде добро запознает со организацијата во целост.

1.6 Стратегија, цели, начела и процедури на Менаџментот на човечки ресурси

Стратегијата на МЧР е план, односно модел кој ги интегрира главните цели, начела и процедури во кохерентна целина. Една добро формулирана стратегија на менаџментот на човечки ресурси ќе продонесе за акумулирање и сумирање на ресурсите на фирмата во една единствена целина врз основа на внатрешните силни и слаби страни, промените во опкружувањето и очекуваните активности на конкуренцијата .

Компанијата Samsung смета дека луѓето се иднината на компанијата. Вработените во оваа компанија сметаат дека нивните задолженија како членови на една глобална заедница се однесуваат на потполното искористување на нивните потенцијали и на тој начин даваат придонес кон подобрување на општествените услови. Успешноста на оваа компанија зависи од вработените. Сатисфакцијата на вработените и порастот на нивото на одржливост може да се обезбеди единствено доколку вработените ја добиваат потребната поддршка и се чувствуваат исполнети. Основните начела на оваа компанија императивно им гарантираат на вработените почитување, фер однос, соодветно наградување на нивните компетенции и можности за личен развој во мотивирачко опкружување.

Однос помеѓу стратегиите, целите, насоките и правилата



Со цел овозможување на организацијата да ги постигне своите **цели**, се дефинираат поспецифични цели поодделно за поголемите, средните и помалите фирми. На пример, да земеме предвид дека една од повеќето цели е зголемување на сатисфакцијата на вработените со давање на можност за напредување. Како може оваа цел да се оствари? Како прво, менаџерите треба да го испитаат нивото на

сатисфакција на вработените и постоечките можности за напредок. Тој може да изработи анкета/прашалник за вработените каде ќе ги праша вработените колку се задоволни од нивното работно место. Клучниот момент е да се направи корелација меѓу нивото на сатисфакција и можностите за напредување кои ги нуди компанијата. Потоа, организацијата преку користење на резултатите од анкетата може да развие план за исправување на сите недостатоци во однос на сатисфакција-можност за напредување. Овие планови се нарекуваат Основни начела (Политика), Процедури, односно Правила. Во долната илустрација е претставен односот помеѓу целите, начелата и правилата, при што евидентно е дека најопшт фактор се целите. На пример една од целите може да претставува одржување на високо ниво на сатисфакција на вработените. Организацијата ја прави оваа цел поспецифична преку развивање на начела.

Начелата се општи напатствија кои ги искажуваат границите во чии што рамки се појавуваат дејствата. Начелата се развиваат како резултат на некои поранешни проблематични подрачја кои менаџментот ги смета за доволно важни и за нив дава гаранција на начела. Овие начела ги ослободуваат менаџерите од донесување на одлуки од областите за кои тие се помалку компетентни или за прашања за кои не сакаат да бидат инволвирани. Начелата обезбедуваат постојаност во однесувањето и им овозможуваат на менаџерите да се сконцентрираат на донесување на оние одлуки за кои тие се најiskusни и каде имаат најмногу познавања.

По донесувањето на најопштите начела, некои организации зацртуваат процедури и правила. Овие се поспецифични планови кои го ограничуваат изборот на менаџерите и вработените. Процедурите и правилата се донесуваат од истите причини како и начелата.

Процедура или правило е специфична насока на дејствување. Тоа му укажува на менаџерот на начинот на изведување на одредена активност. Во големите организации процедурите се собрани и сместени во прирачници, вообичаено наречени *стандардни оперативни процедури*.

Организациите треба да бидат особено внимателни во својата истрајност и постојаност при донесувањето на одлуките кое се резултат на добро развиен, но не преобремен, систем на процедури и насоки.

Некои организации елиминираат секаква можност за иницијативност на менаџерите со тоа што зацртуваат правила и насоки буквално за секоја активност.

Сепак, процедурите треба да бидат однапред зацртани само за највиталните области во организацијата. (Ivancevich, 2007)

1.7 Реструктурирање и редукција на организацијата

Ќе наведеме неколку факти во однос на редукција:

1. Половина од сите фирми кои извршиле редукција, повторно се враќаат на истиот број вработени само за неколку години.
2. Редукцијата во производството не е ништо ново и истата се појавила уште од 1967 година. Редукцијата во производството завзема само 15% од целокупната историја за редукција.
3. Редукцијата е во позитивна корелација со степенот на странска конкурентност во одреден сектор. По логиката на нештата редукцијата придонесува кон намалувањето на давачките на фирмата.
4. Фирмите кои се редуцираат го зголемуваат својот профит но не и својата продуктивност.
5. Редукцијата вообичаено води кон пониска компензација/плата во фирмата.

Реструктурирање претставува промена во односите помеѓу оние кои имаат авторитет и оние што треба да дадат отчет за сработеното во рамките на една фирма. Така, во овој случај еден цел слој во хиерархијата може да биде елиминиран. Односите на оние што даваат извештаи можат да се променат, или може да се појават придружни елементи за да го предводат бизнисот на нова локација на пазарот.

Редукцијата асоцира на отпуштање на луѓе, давање на нови задолженија на пријателите и колегите, или на атмосфера кога чувството на доверба и безбедност на работното место е разбишано. Емотивните последици од сопственото отпуштање, или отпуштањето на пријателите и колегите ќе резултираат со здравствени проблеми предизвикани од стрес. Во последно време се повеќе владее мислењето дека сигурноста на работното место како концепт сега веќе не постои. (Ivancevich, 2007)

1.8. Вработените и Менаџмент на човечки ресурси

Некои од разликите кај вработените кои што имаат влијание на програмите за МЧР се должат на нивните разлики во способностите. Моќностите односно способностите можат да се класифицираат во неколку категории и тоа: механички, моторна координација, умствени и креативни. Многу од психолозите сметаат дека некои од можностите се резултат на генетски фактори и истите скоро и да не можат да се изменат како резултат на било какви обуки и тренинзи. Други пак способности како на пример вештината за меѓусебно општење и водство можат да бидат предмет на промена и тренинг. Луѓето се стекнуваат со вештини дома, на училиште или на работа.

Важноста на давањето на поддршка на ставот дека вработените се различни во своите можности од страна на менаџерите е особено важно да се истакне.

Како еден субјект размислува, се чувствува и се однесува во однос на работата и работното место влијае на формирање на една многу важна категорија - *став*. Став претставува еден специфичен и вообичаено долготраен начин на размислување, чувствување и однесување кон некој предмет, идеја, личност или група на луѓе. Желбата од друга страна е вид на став со кој што се проценува одреден предмет, идеја или личност во позитивна или негативна насока.

Луѓето се секогаш мотивирани од многу силни емоции и работното место им дава можност за изразување на агресивни и на пријатни чувства. Покрај тоа што работата дава можност за канализирање на нашата енергија, таа исто така обезбедува самопотврдување и причина за постоење, можност за самодокажување и самовреднување. Количеството на енергија насочено кон работата е во тесна врска со количеството на енергија насочено кон семејството, меѓучовечките односи и слободното време.

Мотивацијата е збир на ставови кои ја предиспонираат личноста да се однесува во специфична целна насока. Во тој контекст, мотивираноста претставува состојба на духот која што го канализира и поттикнува човечкото однесување кон постигнување на одредени цели. Мотивираноста на работа се однесува на оние ставови кои го насочуваат однесувањето на одредена личност кон работата и го одалечуваат од желбата за рекреација или други сфери на живеењето. Мотивираноста за работа е променлива категорија која може да се смени во

зависност од промените на животните активности. Постојат доста теории кои се однесуваат на објаснувањето на концептот за мотивирање за работа. Разликите кај овие теории се јавуваат кај нивните претпоставки за тоа колку се луѓето рационални и за степенот на определување на начинот на однесување во зависност од свесниот и несвесниот ум. Повеќето од овие теории се базираат на одреден степен на истражување, но ни една од нив не е целосно поткрепена.

Вниманието на теоритичарите по ова прашање е фокусирано на важноста на индивидуалната мотивираност за постигнување на лични цели како и цели за организацијата воопшто. На тој начин сознанието за мотивираноста на вработените ќе даде придонес во зголемената ефективност на менаџментот на човечки ресурси. Менаџерот кој ќе биде во можност да ги концепира факторите кои ќе ја зголемат мотивираноста на вработените, ќе биде во можност да донесе поефективни одлуки за МЧР. Поттикнувачкиот систем на компензација сигурно ќе води кон поголема продуктивност и кон висок квалитет на работа кај оние вработени кои се работно насочени и се мотивирани за напорна работа. Оние кои се свесно мотивирани да го подобрат своето работење имаат полза од техниките за евалуација на перформансот. Менаџерите кои можат да предвидат колку се нивните вработени мотивирани ќе бидат во можност да создадат услови кои ќе ја задржат нивната мотивираност на максимално високо ниво.

Личноста претставува карактеристичен начин на однесување и размислување на индивидуата при нејзиното прилагодување во средината. Личноста во себе ги акумулира особеностите, вредностите, мотивите, генетскиот код, ставовите, емоциите, способностите, себе-восприемањето и интелегенцијата на поединецот. Таа исто така ги вклучува видливите модели на однесување на индивидуата. Секој вработен претставува засебна личност. Заради ова многу е мала веројатноста дека еден универзален збир на активности за МЧР ќе биде подеднакво успешен и применлив за сите вработени.

Научниците кои се занимаваат со однесувањата на индивидуата дошле до следниве сознанија.

1. Вработениот како личност е истовремено и рационален и интуитивно емотивен како во изгледот така и во однесувањето. Затоа неговите одлуки и однесување се последица на рационални (свесни) и емотивни (несвесни) влијанија. Одлуките многу ретко се донесуваат исклучително од еден вид

на овие влијанија, туку напротив однесувањето е секогаш резултат на двата вида на влијанија кои делуваат истовремено.

2. Личноста реагира зависно од неговите внатрешни склоности и одлуки, но и зависно од надворешните влијаниа.
3. Секоја личност е единствена и се однесува и размислува на определен начин заради:
 - неговиот карактер
 - неговите способности кои ги има, односно ги стекнува
 - неговите ставови и желби кои ги има односно стекнува
 - неговите мотиви кои ги има односно стекнува

Теоријата и праксата покажала дека карактерните особености на вработениот имаат огромно влијание на менаџментот на човечки ресурси. Ефективниот менаџер навремено ќе сфати дека карактерот на вработениот претставува круцијална категорија во определувањето на активностите на МЧР, и за ефективноста на организацијата. (Ivancevich, 2007)

II. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Иако не постои една дефиниција која ги вклучува сите елементи кои во целост го објаснуваат значењето на менаџментот на човечки ресурси сепак може да се каже дека „Менаџментот со човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесувања, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратемиските цели на организацијата” (Bahtijarevic F,1999, str.16).

Основни функции на Менаџментот со човечки ресурси се:

- Анализа на работата
- Планирање на човечките ресурси
- Регрутација на човечките ресурси
- Селекција на човечките ресурси
- Обука на човечките ресурси
- Развој на човечките ресурси
- Оценување на перформансите на човечките ресурси
- Плаќање на човечките ресурси
- Развој и управување со кариерата

Исто така постојат и дополнителни функции на Менаџментот на човечки ресурси кои неизбежно се наметнуваат во денешното современо работење. Тоа се:

- Стратемиски менаџмент на човечки ресурси
- Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените
- Управување и намалување на стресот кај вработените
- Колективно преговарање и работни односи

2.1 Анализа на работа

Анализата на работното место може да се дефинира како процес на студирање на работата со цел да се собере, анализира, синтетизира и даде извештај за информацијата околу условите за работа. Во оваа дефиниција анализата на работното место е севкупен процес, наспроти специфичниот метод или техника. Анализата на работното место за условите за работното место се стреми да ги идентификува и опише специфичните задачи, знаења, вештини, способности, како и контекстот на работното место за една конкретна работа. Овој тип на анализа на работното место во целост е развиена и често употребувана од страна на организациите.

Втор тип на анализа на работното место, базиран на способностите, се обидува да ги опише условите за работното место во формата на специфичните задачи, знаења, вештини и способности барани во една палета на работни места, додека задачите и содржината на работата се од мал интерес. Интерперсоналните вештини, на пример, можат да бидат идентификувани како компетентни за работните места на продажба и услуга на клиенти, додека водството е прилично барана стручност за менаџерска работа. Анализа на работното место базирано на способностите е поново создадена, иако има некои сличности со анализата на работното место за условите на работното место.

Анализата на работното место за условите за работното место произведува информации кои се корисни во регрутирањето, селекцијата и подрачјето на вработување во активности како што се информирање на апликантите за работа во врска со барањата за работното место, развивање на планови за селекција, знаења, вештини, способности при вработување за одредено работно место, идентификација на соодветни методи за проценка и оценување на еден апликант, како и воспоставување квалификации за вработување и усогласување со релевантните закони и правила. Резултатите од анализата на работното место базирани на способностите би биле од помош примарно во идентификување на еден вообичаен сет од КСАО-а (знаења, способности и вештини) во кој апликантите би морале да бидат вешти, без разлика на конкретното работно место за кое аплицираат.

Ефективното вработување дефинитивно бара информации за потребите на самата работа и по можност информации за компетентноста за секој тип на работно

место опишан погоре. Барањата во врска со традиционалните и развојните работни места се добро познати и освен ако тоа не е постепено, не се менуваат често. За карактеристичните, флексибилни, тимски и работите извршувани од дома, анализата на работното место е многу потешка и попроблематична. Барањата за овие работни места може често да се менуваат, тешко е прецизно да се идентификуваат и зависат од тоа како службеникот за тоа работно место ги дефинира. Поради честата нејасна и променлива природа на овие работни места, организацијата може да се фокусира на нивно анализирање и дефинирање, повеќе во насока на компетентност отколку во специфични задачи и КСАО-а (сет од знаења, способности и вештини).

Информацијата на анализата на работното место која се обезбодува на овој начин служи како внес на активностите за вработување на една организација. Во оваа смисла, анализата на работното место е поткрепувачка активност на разните функционални активности за вработување. Навистина, без темелни и точни информации поврзани со барањата за работното место и/или стручноста, организацијата е во голема мера попречена во своите намери да се здобие со работна сила која ќе биде ефективна во релација на исходите од ЧР како што се исполнувањата, задоволството и задржувањето. Според тоа анализата на работното место е основата на која се конструираат успешните системи за вработување.

Анализата на работното место започнува со идентификување на конкретни задачи и контекстот на работното место на одредена работа. Откако овие ќе бидат идентификувани во рамките на самиот контекст на работата ќе се донесе заклучок, последователно со изведбата на овие задачи. На пример, по идентификувањето на работното место за менаџер на продажба, задачата за “развивање и месечно запишување на планови за продажба и маркетинг”, анализата на работното место би продолжила со носење на заклучоци за тоа кои се специфичните КСАО (сет од знаења, способности и вештини) кои се неопходни за изведба на ова задача. Задачата може да бара знаења за наменети купувачи, аритметички вештини, креативни способности и волја и расположливост за често патување до различни оддели во организацијата. Ниедни фактори што ја засегнуваат ситуацијата на конкретна работа, како што се физичките барања, не можат да бидат релевантни за изведбата на оваа задача или за бараните КСАО-а (сет од знаења, способности и вештини). Задачата и информациите кои ја засегнуваат ситуацијата на работното место се снимени во описот на тоа работно место, додека барањата за КСАО (сет од знаења,

способности и вештини) се сместени во спецификацијата на работното место. Во пракса, овие често се содржани во еден единствен документ.

Анализата на работното место не вклучува само земање во предвид собирање на типови на информации (задачи, КСАО(сет од знаења, способности и вештини), и контекстот на работата) туку и методите, изворите и процесите кои ќе се користат за тоа собирање. На овие теми ќе се дискутира понатаму и како што ќе може да се забележи, постојат многу алтернативи од кои може да се изберат целите и развојот на целосниот систем на анализа на работното место за било која ситуација.(Heneman, 2006)

2.1.1 Методи за анализа на работа

Методите за анализа на работното место претставуваат процедури или техники за собирање на информации во врска со работата. Постојат многу развиени и именувани специфични техники и системи (пр. Функционална анализа на работното место, Прашалник за анализа на позицијата). Наместо да се дискутира за секоја од многуте техники одделно, ние ќе се концентрираме на главните сродни методи кои подлежат на основата на достапните специфични техники.

Претходни информации - За било која работа обично постојат некои претходни информации кои што се достапни и кои можат и треба да се консултираат. Навистина, овие информации би требало рутински да се истражат и употребат како почетна точка за анализата на работното место.

Постојат многу прифатливи организациски извори за некоја достапна информација за работата, вклучувајќи ги описите и спецификациите на конкретната работа, специфични политики и процедури на работата, прирачници за обука и проценки за перформансите. Надворешно, информациите за работата можат да бидат достапни и од други работодавци, како и размена со професионални асоцијации.

Набљудување - Самото набљудување на службениците како ја извршуваат својата работа е очигледно одличен начин да се научи за задачите, КСАО (сет од знаења, способности и вештини) и контекстот. Тоа овозможува проток и достапност до информации кои не се достапни преку ниту еден друг метод. Тоа е исто така и најдиректна форма на собирање на информации бидејќи не се потпира на посреднички извори на информации, што би било случај со другите методи (пр. интервјуирање на службеници и надзорни лица).

Следните потенцијални ограничувања на набљудувањето би требало да се имаат во предвид. Прво, најсоодветно за работа со физички (спротивно на ментални) компоненти и онаа со релативно кратки работни циклуси (количината на време потребно да се завршат работните задачи пред да се повторат). Второ, методот може да содржи суштинско време и трошок. Трето, способноста на набљудувачот да направи темелна и прецизна анализа е ставен под знак прашалник; може да биде неопходно да се обучат набљудувачи пред да се анализира работното место. Четврто, методот ќе бара координација и одобрување од многу луѓе (пр. надзорните лица и службениците). На крајот, службениците кои се набљудувани можат да го извртат своето однесување за време на набљудувањето во свој прилог, како на пример правејќи ги задачите да изгледаат потешки или дека одземаат повеќе време отколку што е реално.

Интервјуа - Интервјуирањето на службеници и останати за работното место, од страна на нивните менаџери, има многу потенцијални предности. Тоа го почитува огромниот извор на информации на интервјуираниот во врска со работата. Форматот на интервјуто исто така му дозволува на човекот кој го води интервјуто да ја објасни целта на анализата на работното место, како ќе бидат искористени резултатите и така натаму. На тој начин се зголемува веројатноста на прифаќање на процесот од страна на интервјуираните. Тоа може да биде структурирано во формат за да се осигура стандардизацијата на собраните информации.

Како и со било кој друг метод на анализа на работното место, интервјуто не е без потенцијални ограничувања. Тоа одзема време и средства и може да предизвика организацијата да се обиде да заштеди на него со што би се загрозила веродостојноста и валидноста на собраните информации. Интервјуто, не обезбедувајќи анонимност, може да доведе до сомневање и недоверба од страна на интервјуираните. Квалитетот на добиените информации, како и прифаќањето на интервјуираниот, зависи од вештините на оној кој го води интервјуто. Внимателна селекција и можна обука на луѓето кои ги водат интервјуата би требало сигурно да се земе в предвид кога се избира интервјуто како метод за собирање на информации за работното место. На крајот, успехот на едно интервју исто така зависи од вештините и способностите на интервјуираниот, како што се вештините на комуникација и способноста да се наврати на извршените задачи.

Прашалник со задачи - Еден типичен прашалник со задачи содржи една листа од искази од задачи кои се судруваат со многу различни називи на работни

места и е извршен на службениците(цели или само делови од нив) во овие називи на работни места. За секој исказ за задача одговарачот се прашува да покаже(1) дали задачата соодветствува на работното место на одговарачот или не(на оние кои одговараат секогаш треба да им се даде опција-не одговара) и (2)важноста на задачата (пр., скала 1-5 на која се рангираат потешкотиите или потрошеното време).

Предностите од прашалниците со задачи се бројни. Тие се стандардизирани по формат и содржина. Според тоа се произведува стандардизиран метод на собирање на информации. Тие можат да се стекнат со значајни информации од голем број луѓе. Тие се економични за управување и бодување, а достапноста до бодувањата создава можност за следни статистички анализи. На крајот, прашалниците со задачи се(и треба да бидат) целосно анонимни за да го зголемат учеството на учесникот, неговата искреност и прифаќање.

Еден прашалник со задачи е потенцијално ограничен на одреден начин. Најважното ограничување се однесува на содржината на исказите на задачите. Мора да се поведе грижа да се знае дека прашалникот содржи искази за задачи од доволна релевантност на содржината, претставителност и специфичност. Ова наведува на тоа дека ако се користи прашалник направен по мерка, мора да се одвои значително време и мора да бидат посветени одредени извори на неговиот развој да се обезбеди точно вклучување на исказите со задачи. Ако претходен прашалник (пр. Прашалник за анализа на позицијата) е земен во предвид, содржината на исказите за задачите треба да се оценуваат со оглед на содржината на задачата од анализираните работни места пред да се донесе било каква одлука да се користи прашалникот.

Второ ограничување на прашалниците со задачи се однесува на потенцијалните реакции на одговарачот. Одговарачите можат да реагираат негативно ако чувствуваат дека прашалникот не содржи искази со задачи кои покриваат важни аспекти од нивната работа. Одговарачите исто така можат да откријат дека исполнувањето на прашалникот е бесмислено и досадно. Ова може кај нив да предизвика грешки во рангирањето. Интерпретацијата и разбирањето на исказите на задачите може да биде проблематично за некои одговарачи кои имаат недостатоци во вештините на читање и разбирање.

На крајот, треба да се запамети дека еден типичен прашалник со задачи се фокусира на задачи. Други компоненти за барањата за едно работно место, особено КСАО (сет од знаења, способности и вештини) и оние поврзани со контекстот,

можат да бидат игнорирани или потценети ако на прашалникот со задачи се потпира како на метод за собирање на информации за работно место.

Комитет или работно тело - Анализата на работното место е често водена од страна на „ад хок“, комитет или работно тело. Членовите на комитетот или работното тело типично ќе вклучат работни експерти, менаџери и вработени, како и претставници од персоналот за човечки ресурси. Овие членови може да спроведуваат бројни активности вклучувајќи: (1) преглед на постоечките информации и собирање на примероци од описи на работни места, (2) интервјуирање на службеници и менаџери за работа, (3) надгледување на администрацијата на анкетите за анализа на работното место и анализа на резултатите, (4) пишување на работни задачи, нивно групирање во формат на задачи и рангирање на важноста на форматот на задачата и (5) идентификување на КСАО и рангирање на нивната важност. Користа од комитетот или работното тело носи значајна стручност на процесот за анализата на работното место, ја олеснува веродостојноста на проценувањето низ конверзација и градење на консензус и го зголемува прифаќањето на крајните резултати.

Комбинирани методи - Само во ретки случаи анализата на работното место вклучува употреба на само еден метод. По вообичаен е хибриден, еkleктичен приод користејќи повеќебројни методи. Ова ја прави анализата на работното место комплициран процес за дизајнирање и управување, повеќе отколку што подразбира описот на секоја метода поединечно.

Треба да се направат јасни избори во врска со анализата на работното место. Еден сет на избори вклучува одлуки да се користи или да не се користи одреден метод на собирање информации. Една организација мора да одбере дали ќе користи стандарден метод или пак, свој посебен метод кој одговара на сопствените потреби и околности. Втор сет на избори вклучува како да се состават заедно сите сетови на методи кои ќе бидат користени, на различни начини и степени, во конкретната анализа на работното место. (Heneman, 2006)

2.1.2 Извори на информации

Бирањето на извори за информации вклучува земање во предвид кого ќе се користи за обезбедување на бараните информации. Ова прашање не е целосно

независно од методите за анализа на работното место (пр., употреба на прашалник со задачи обично бара вклучување на службеници за работното место како извор).

Аналитичар на работното место - Аналитичар на работното место е некој кој со самото влијание на работната титула и обуките, е достапен и прикладен да ја предводи анализата на работното место и да го води самиот процес. Тој е исто така надвор од самиот процес, со тоа што не е ниту менаџер, ниту службеник за анализираните работни места. Како таков, аналитичарот со себе носи и експертиза и неутралност во работата.

И покрај ваквите предности и привлекувања, довербата на аналитичарот на работното место како извор на информации не е без потенцијални ограничувања. Прво, аналитичарот може да биде набљудуван како аутсајдер од страна на службениците и надзорните органи, што е перцепција која може да резултира со ставање на неговото знаење и стручност како и доверливоста, под знак прашалник. Второ, нему всушност може да му недостасува знаење во врска со анализираната работа, особено во една организација со повеќе различни работни називи. Тој недостиг на знаење може да предизвика од него да донесе погрешни стереотипи за работата во процесот на анализата. На крајот, да се има специјално именуван аналитичар за работно место (било да е вработен или надворешен консултант) е прилично скапо.

Службеници за работното место - Службениците за работното место изгледаат како да се природен извор на информации кои можат да се користат во анализата на работното место и всушност на нив се потпираат повеќето системи за анализа. Најголемата предност од работењето со службеници е нивната запознаеност со задачите, КСАО (сет од знаења, способности и вештини) и контекстот на работата. Исто така, службениците за работното место можат да станат поприфатливи од страна на самиот процес на анализа на работното место и неговите резултати низ самото учество во него.

Сепак, треба да се одржува одреден скептицизам во врска со службениците за работното место како извор на податоци за самото работно место, бидејќи тоа е вистина за било кој извор. На нив може да им недостасува знаења неопходни да се обезбеди вклучителна информација, особено ако се пробно или хонорарно вработени. Некои вработени можат исто така да имаат потешкотии со опишувањето на задачите вклучени во нивната работа или да се во можност да носат заклучоци и да ги систематизираат основните КСАО (сет од знаења, способности и вештини),

неопходни за таа работа. Друго потенцијално ограничување на службениците како извор на информации се однесува на нивната мотивација да бидат подготвен и прецизен извор. Чувствата на недоверба и сомневање можат во голема мера да ја попречат волјата на вработените способно да функционираат како извор. На пример, службениците можат намерно да не дадат извештај за одредени задачи како дел од нивната работа за да не се вклучат истите задачи во формалниот опис на нивното работно место. Или пак, тие можат намерно да ги зголемат рејтинзите за важност на задачите, со цел да направат самата работа да изгледа потешка отколку што е всушност.

Надзорен орган - Надзорните органи би можеле и би требало да се сметаат како одличен извор кој би се употребил во анализата на работното место. Тие не само што ги надгледуваат вработените како ја извршуваат анализираната работа, туку играат и главна улога во дефинирањето, а понатаму и во додавањето или одземањето на работни задачи (како во развојната и флексибилна работа). Понатаму, надзорните органи мораат конечно да ги прифатат описите и спецификациите кои се резултат за работата која ја надгледуваат. Нивно вклучување како извор изгледа како да е начин да се осигура таквото прифаќање.

Експерти по одредени прашања - Често, предходно споменатите извори се наречени експерти по одредени прашања. Некои други поединци освен споменатите можат исто така да се користат како експерти. Овие луѓе носат одредена стручност во процесот на анализа на работата, онаква стручност каква што не се мисли дека може да биде достапна преку стандардните извори. И покрај тоа што точните квалификации на тоа да се биде одреден како експерт се далеку од јасни, достапни се некои примери на такви одредени извори. Овие вклучуваат предходно редовно вработени (пр.,неодамна унапредени вработени), приватни консултанти, купувачи/клиенти, поголем дел од граѓаните за некои работни места во јавниот сектор, како на пример управници на училишта во одредена област. Било кој и да е изворот на експертот, заедничко барање за нив е тие да имаат современо и директно знаење за анализираното работно место.

Комбинирани извори - Комбинации од извори, како што се комбинациите од методи, многу често се користат во типичната анализа на работното место. Ова не е само веројатно туку и пожелно. Како што предходно е забележано, секој извор има потенцијално уникатна проникливост како и одредени ограничувања да се придонесе за анализата на работното место. Преку комбинирање на таквите извори и

информации кои тие ги обезбедуваат, многу веројатно е како резултат да се добие една прецизна и прифатлива анализа на работното место. (Heneman, 2006)

2.1.3 Процес на анализа на работа

Собирање на информации за работното место преку анализа на работното место бара развој и употреба на еден целосен процес. За жал, не постои најдобар процес или сет на процеси кои можат да се следат. Процесот мора да е скроен и да одговара на специфичноста на ситуацијата во која се појавува. Како и да е, постојат многу клучни прашања со кои треба да се соочиме во процесот на конструкција и дејствување.

Намената на анализата на работното место треба да биде јасно идентификувана и усогласена. Бидејќи анализата на работното место е процес дизајниран да произведува информации за работата, организацијата треба да пронајде каква точно информација се бара и зошто. Затоа, корисно е да се навратиме наназад на матрицата на потребите за работното место за да ги разгледаме видовите на информации кои може да се согледаат и стекнат во една анализа на потребите за работното место. Раководството мора да одлучи точно какви видови информации се потребни (искази за задачи, димензии на задачи итн.) и во каков формат. Штом се одлучат посакуваните крајни производи и резултати од анализата на работното место, организацијата може да го планира процесот кој ќе ги произведе посакуваните резултати.

Темата околу подрачјето подразбира која работа (работи) ќе ги вклучиме во анализата на работното место. Одлуките за конкретното подрачје треба да бидат базирани на земање во предвид на (1) важноста на работата за функционирање на организацијата, (2) бројот на апликантите и службениците, (3) дали самата работа е целосно израмнета и на тој начин предмет на постојани активности за вработените, (4) зачестеноста со која побарувањата за работното место(и задачите и КСАО) се менуваат и (5) временскиот период опфатен од претходната анализа на работното место.

Организацијата може да управува со анализата користејќи свој *сопствен персонал* или пак може да обезбеди *надворешни консултанти*. Оваа одлука е тешка да се донесе бидејќи вклучува не само очигледно разгледување на трошоците туку и многу други разгледувања и размислувања.

Било кој проект за анализа на работата, било да е воден од страна на внатрешен персонал или надворешни консултанти, бара внимателна *организација и координација*. Постојат два клучни чекори кои треба да се преземат за да се смета дека ова е постигнато. Прво, членот на една организација треба да биде назначен на одредена функција како проектен менаџер за целиот процес (ако се користат консултанти, тие треба да дадат извештај на овој проектен менаџер). На овој проектен менаџер би требало да му се назначи целосна одговорност за целиот проект, вклучувајќи ја неговата организација и контрола. Второ, улогите и врските на многу луѓе вклучени во проектот (персоналот од човечки ресурси, персоналот од проектот, менаџер на производство и службениците) мора да бидат воспоставени.

Јасна и отворена *комуникација* со сите засегнати го олеснува процесот на анализа на работното место. Анализата од страна на некои вработени ќе биде сметана како аналогна, непријатна, истражувачка хирушка процедура, која, по редослед, кај нив природно ги поставува прашањата за целта, процесот и резултатите. Овие прашања и грижи потребно е веднаш да бидат очекувани и упатени.

Анализата на работното место вклучува комбинација од луѓе и хартија во еден процес во кој тие многу брзо стануваат заплеткани. Проектниот менаџер би требало да го развива и да се придржува до работниот дијаграм кој го прикажува последователното редување на чекорите кои треба да се следат во управувањето со анализата на работното место. Ова треба да е придружено од страна на една *временска рамка* која ги покажува критичните датуми на завршеток за фазите од проектот како и крајниот рок.

Штом се собере, информацијата за работното место мора да се *анализира и синтетизира* преку употреба на различни процедурални и статистички начини. Ова треба да се испланира однапред и да се обедини во текот на работата и временските рамки на побарувањата. Исто така, треба да се направат прописи за подготовка на *пишани документи*, особено за описите и спецификациите на работните места и за нивното обединување во значајни полиси и процедурални правилници.

Анализата на работното место не завршува со комплетирањето на проектот. Поточно речено, механизмите мора да бидат развиени и поставени на место да ја *одржат анализата на работното место и системот на информации* со текот на времето. Ова е критично бидејќи системот ќе биде изложен на бројни влијанија кои ќе бараат одговорност и адаптација. Примери на вакви влијанија вклучуваат (1)

промени во работните задачи и КСАО-дополнувања, одземања и промени; (2) редизајнирање, реструктурирање и регрупирање на работното место и (3) создавање на нови работни места. Накратко, анализата мора да биде добро смислена и добро управувана како тековен организациски процес.

Поради вклученоста на многубројните фактори, не постои најдобар или најбаран процес на анализа на работното место. Повеќе би рекле дека процесот мора да биде дизајниран и да се прилагоди на секоја поединечна ситуација. (Heneman, 2006)

2.2 Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечките ресурси претставува процес во кои се инволвирани повеќе планови. Тоа е всушност чин со кој организациите се справуваат со потребата од прилив на нови вработени. Исто така ефективното планирање на ЧР обезбедува механизми за елиминирање на кои и да е вид на јаз, кој евентуално би се појавил помеѓу потребата и приливот од човечки ресурси. Процесот на планирање на ЧР честопати треба да се усогласува и приспособува зависно од условите на пазарот на трудот кои се доста променлива категорија.

Планирање на човечките ресурси (ПЧР) е процес и сет на активности кои се преземаат за да се предвиди побарувачката на трудот во една организација (побарувачка) и внатрешното снабдување на труд (расположливост), да се споредат овие проектирања, да се разрешат недоследностите во вработувањето и да се развијат планови за активности за да се пополнат овие недоследности. Плановите за активности вклучуваат планирањето на вработените да го достигне посакуваното ниво и квалитет на вработување. (Heneman, 2006)

Еден од најзначајните фактори кои влијаат на планирањето на ЧР е поврзан со целите на интерес и контрола на организацијата. Доколку планирањето и ефективната искористеност на човечките ресурси не претстаува значајна цел на организацијата, планирањето на вработувањето нема воопшто да се изврши или пак истото ќе се третира на еден многу небрежен начин. Доколку целите на врвниот менаџмент вклучуваат стабилен пораст, планирањето на вработувањето ќе биде помалку важно отколку кога целите би вклучувале рапидна експанзија или други фактори со значително влијание на идните потреби за вработување. Промените во

демографијата претставуваат значаен фактор кој понатаму ќе влијае на идното структурирање на работната сила. Другиот вид на важна промена се однесува на староста на работната сила. Владините мерки се исто така важен фактор во планирањето. Барањата за еднакви права за вработување значи повисоко ниво на планирање на ЧР за жените како и за припадниците на малцинските групи и некои други специфични категории. Исто така други примери покажуваат стремеж на Владата за покачувањето на старосната граница за пензија како и мерки за поттикнување на вработување на инвалидизирани лица и слично. Видот на вработени луѓе како и задачите кои што ги извршуваат имаат големо влијание во процесот на планирањето. Организацијата можеби нема да има потреба од долгорочно планирање за работните места каде не се потребни квалификации, заради тоа што за истите ќе има постојано залиха од достапна работна сила. Но одредени високо квалификувани работни места од друга страна ќе бараат планирање кое ќе се однесува на неколку години однапред. Кога организацијата планира замена на работно место на ниво директор, во тој случај процесот на планирање ќе се однесува на предвидување на потребите на компанијата за 10 години однапред.

Планирањето на човечките ресурси се одвива паралелно со стратешкото планирање на организацијата. **Стратешкото планирање** се однесува на одлуката на организацијата за тоа што сака да го постигне (нејзината мисија) и за начинот на кој што сака истото да го постигне. Иако планирањето на ЧР е многу значаен момент во развојот на стратешкиот план се чини дека истото е уште по критично во имплементацијата на планот. Така откако стратегијата е воспоставена, функцијата на МЧР мора да даде придонес за обезбедување на стратешкиот успех и истовремено да и помогне на организацијата да ги достигне своите цели.

Сознанието дека начелата и праксата на ЧР се многу тесно поврзани со целокупната стратегија на организацијата е она што се подразбира под терминот **стратешки менаџмент на човечки ресурси (СМЧР)**. Централното место на стратешката перспектива на ЧР е фактот дека начелата на човечките ресурси ќе имаат непосредно влијание на профитабилноста на организацијата. Токму заради тоа ЧР мора стратешки да се преклопуваат со мисијата на организацијата. Така на пример одредена организација сместена во стабилно опкружување чијашто цел е одржување на стабилна стапка на пораст ќе има потреба од тотално различен вид на регрутација и селекција од онаа организација чијашто цел е рапидна експанзија на некој несигурен пазар. (Ivancevich, 2007)

2.2.1 Процес на планирање на човечки ресурси

Процесот на ПЧР вклучува пет последователни чекори:

1. Да се определат идните барања за човечките ресурси
2. Да се определат идните расположливости за човечките ресурси
3. Да се спроведе екстерно и интерно скенирање на околината
4. Да се ублажат побарувачките и расположливостите- што во суштина значи да се определат недоследностите(скратувањата и вишоците) помеѓу истите
5. Да се развие план на активности за да се затворат проектираните недоследности

Стратешкиот план мора да се прилагоди на условите на средината, а МЧР е еден од примарните механизми кои организацијата може да ги употреби во процесот на адаптација. На пример, брзите промени во технологијата во околината ќе ја поттикнат организацијата брзо да вработи луѓе со нови вештини и квалификации кои претходно не и биле потребни на организацијата. Така, без поставување на ефективен план на ЧР за регрутација и селекција во организацијата, тотално е невозможно да се биде конкурентен и брзо да се напредува на пазарот.

Проблемите кои се поврзани со промената на средината во денешно време се многу по изразени од кога и да е досега, бидејќи во денешни услови успехот зависи од можноста и способноста за глобално скенирање. Глобалното скенирање се смета за еден од базичните стратешки вештини на модерниот менаџмент.

Следната фаза на ефективниот процес на планирање на ЧР е проценката на бројот и видот на вработени кои се потребни на организацијата. Предвидувањето подразбира проценка и калкулација за барањата за нови вработувања гледано однапред. И покрај тоа што постојат многубројни квантитативни алатки кои можат да ни помогнат во предвидувањето, истото бара високо ниво на проценка од страна на човечкиот фактор. Исто така, многу успешни менаџери на ЧР задолжени за планирањето истото го прават со голема поткрепа од страна на нивните внатрешни инстинкти во поглед на идните услови.

Она што треба да биде очигледно е фактот дека потребата од вработени е во многу тесна врска со стратешките насоки избрани од страна на организацијата. Дали сме ние во фаза на пораст? Дали сме вклучени во процес на реструктурирање која ќе ја намали потребата од работна сила во годините што доаѓаат? Обидот да се процени

видот и бројот на вработени кои ќе и бидат потребни на организацијата е несомнено многу тешка задача. Ова особено важи за оние организации кои се соочуваат со рапидни промени во околината како оние од сферата на компјутерската индустрија. Сепак постојат голем број на механизми кои можат да им помогнат на организациите да ја намалат ваквата неизвесност. (Ivancevich, 2007)

2.2.2 Техники

Во она што ќе следи понатаму ќе биде вклучено објаснување на четири вида на вакви механизми. Такви механизми се: проценка на експерти, проекција на трендови, статистичко моделирање и предвидување на потребите на секторите. Како што понатаму ќе забележиме, првите три механизми даваат перспектива од горе надолу, додека последниот механизам се однесува на предвидување од долу нагоре. Во сите овие случаи она што е особено важно да се истакне е фактот дека сите активности на планирање во модерните организации бараат блиска соработка меѓу секторот за ЧР и линискиот менаџмент. Еден од најклучните моменти за ефективно планирање е слободниот проток на целокупните достапни информации. Ова може да се случи единствено тогаш кога секој ќе биде вклучен во тој процес.

Експертска проценка - Најмалку математички суфистициран пристап за предвидување од потребата за вработување е тогаш кога „експертот“ односно групата на експерти ќе обезбеди нови вработувања во организацијата врз база на неговото лично искуство, претпоставки, интуиција или субјективни проценки на достапните економски и трудови индикатори.

Загриженоста околу прашањето колку една индивидуа е во можност да даде точна проценка на така комплексни прашања довело до развојот на **ДЕЛФИ техниката**. Според оваа техника проценката на експертот се базира на проценки на повеќе индивидуи кои потоа повторно се разгледуваат врз основа на согледувањата и оценките на други индивидуи.

Друг ваков групен метод на проценка се нарекува **номинална групна техника**. Индивидуалните проценки потоа се проследени со сесии на групни размислувања (бура од идеи), со претпоставка дека единствената групна одлука ќе биде по прифатлива од онаа на засебните индивидуи. Овој метод на предвидување може да биде многу по ефективен во средини и проблеми кои што се доста комплексни за да може една индивидуа со истото да се справи. Исто така на овој

начин се избегнува опасноста од индивидуална доминација со тоа што се создава ситуација каде секој има еднакво право да го искаже своето мислење.

Трендовска проекција - Втората техника која што е во насока од горе надолу обезбедува предвидување врз основа на односот помеѓу некој фактор кој се однесува на вработувањето и самото вработување. Во многу компании нивото на продажба е во сооднос со потребата на вработување. Оној што го планира вработувањето може да состави табела или графикон каде ќе биде прикажан односот меѓу продажбата и вработеноста.

Моделирањето и техниките за многустрано предвидување - Овој пристап во насока од горе надолу при предвидувањето на потребата за вработување ги користи најсофистицираните техники за предвидување и моделирање. Во оваа техника се земаат во предвид повеќе фактори како на пример продажбата, бруто-националниот производ и дискрециониот приход. Со други зборови станува збор за математичко моделирање на фирмата и се користат симулации со методи како на пример Марков модел и аналитички формулации од типот на регресивна анализа.

Користењето на така наречениот Марков синцирест метод подразбира создавање на матрица заради прикажување на можноста на вработениот да се придвижи од една позиција на друга или да си замине од организацијата. Целосен приказ на МЧР имплементација на Марковата анализа може да се најде во науката за менаџмент или во литературата за менаџментската оператива.

Регресивната анализа е математичка процедура која ја предвидува *зависната варијабилна* врз основа на познавањето на факторите кои што се нарекуваат *независни варијабилни*. Во случај кога се испитува една зависна и една независна варијабилна процесот се нарекува *едноставна линеарна регресија*. Тогаш кога повеќе од една независна варијабилна се зема во предвид, техниката се нарекува многустрана регресија.

Во повеќето случаи на користење на многустраната регресија предвидувањето се извлекува од две или повеќе независни варијабилни. Но со развојот на компјутерската технологија можноста за користење на повеќе варијабилни е практично неограничена. Така, експертот за планирање на ЧР може многу брзо и многу лесно да го определи односот помеѓу голем број на индикатори и зависни варијабилни преку користење на еден од многубројните комерцијално достапни статистички пакети.

Предвидување врз основа на потребите на една целина (сектор) - Целината (која може да биде сектор, тим на некој проект, или група на вработени) е предмет на предвидување во пристап кој ја разгледува потребата од вработување од долу нагоре. Дирекцијата на фирмата потоа ги сумира овие предвидувања за засебните целини и вкупниот резултат претставува предвидување за потребата од вработување. Секторскиот менаџер ги анализира потребите од вработување на принцип за секој вработен и за секое работно место поединечно, како во моменталната ситуација така и за блиската иднина.

Во поголемите организации директорот за ЧР во дирекцијата кој е задолжен за проценка од потреба за вработување ќе ја подобри својата проценка преку проверка на истата во однос на менаџерите на секторите. Тој ќе ги сумира нивните проценки и ќе дојде до една генерална заедничка проценка. Што ќе се случи доколку пристапите од горе надолу и од долу нагоре се употребат и предвидувањата се противречни? Во тој случај менаџерот ќе ги израмни овие противречности преку вадење на просечна вредност меѓу нив или преку по детална анализа на главните различности помеѓу нив. Во овој случај може да се користи делфи техниката. Исто така, една од повеќето предходно споменати методи можат да се користат заедно, заради добивање на еден резултат во однос на предвидувањето од потребата за нови вработувања. Повеќе од очигледно е дека планирањето на ЧР бара соработка на голем број на луѓе во организацијата. Стратешкиот план мора да биде транспарентно изнесен пред оперативните менаџери и професионалци за ЧР кои потоа мораат најизменично да го зголемат нивото на менаџмент со збогатена база од податоци за потребите од човечки ресурси. Оние кој ги планираат човечките ресурси имаат главна улога во ефикасната имплементација на стратегија во организацијата. (Ivancevich, 2007)

Предвидувањето на потребите за ЧР директно произлегува од бизнисот и планирањето во организацијата. Како такво, тоа станува одраз на проекциите во врска со разни видови фактори како што се продажба, производство, технолошки промени, напредок на продуктивноста и околината на прописите (регулативите). За да се предвидат потребите за ЧР можат да се користат многубројни специфични техники. Некои од нив се со статистичка или (критичка) природа, но сепак се дизајнирани од страна на организацијата. Можеме да направиме уште една поделба на техниките за предвидување на човечките ресурси.

Статистички техники - Една широка подреденост од статистички техники е достапна за употреба во предвидувањето на ЧР. Најистакнати се анализата на регресија, анализата на пропорција, временска анализа и стохастична анализа.

Овие техники се дизајнирани единствено да го проектираат минатото во иднината. Така, овие техники имаат ограничена применливост во организации чие моментално планирање за минатото и/или за иднината е карактеризирано со значајни промени во производи или сервиси, технологија или организациската структура. (Очигледно, ова вклучува голем процент на организации со променлива големина денес.). Бидејќи се зависни од откривањето на историските врски помеѓу одредени таканаречени водечки индикатори (пр. количина на продажба или производство) и бројот на луѓе, често овие врски се тешки за пронаоѓање и може да не опстојат во иднина.

Техника на проценување - Техниката на проценување ја претставуваат моделите на донесување одлуки од страна на луѓето кои се користат за предвидување на потребите за ЧР. За разлика од статистичките техники, во овој случај донесувачот на одлуки е оној кој ги собира и мери информациите субјективно и потоа ги претвара во предвидувања за потребите на ЧР. Предвидувањето на донесувачот на одлуки може да биде или да не биде во согласност со оние кои произлегле од статистичките техники.

Имплементацијата на прогнозирањето со проценка може да биде продолжување на пристапот “од горе надолу” или пристапот “од долу нагоре”. Во предходниот случај, топ менаџерите од организацијата, одделите во организацијата или службите се потпирале на бизнис и организациските планови за да направат предвидувања за тоа која ќе биде идната бројка на луѓе. Понекогаш овие проекции можат всушност да бидат повеќе заповеди отколку проценки, принудени од строго придржување на бизнис планот. Такви заповеди се чести во организации кои подлегнале на значајни промени, како што се реструктурирање, интеграција и активности за скратување на трошоците.

Во природот “од горе надолу”, пониските нивоа на менаџери ги прават првичните проценки за нивната единица (пр. оддел, канцеларија, погон) врз основа на тоа што им е речено или на претпоставки за бизнис и организациските планови. Овие проценки се здружени и соединети нагоре низ успешни повисоки нивоа на менаџмент. Потоа, топ менаџментот ги воспоставува потребите за ЧР во израз на бројки.

Планирање на активности - Планирање на активностите вклучува четири основни последователни чекори: поставување на објективите, создавање на алтернативни активности, пристап до алтернативни активности и избор на алтернативни активности. Движењето низ овие чекори е логичка последица на ПЧР и е во голема мера засилена од неговите услови. Всушност, без ПЧР организацијата ретко би можела да го ужива благодетот на планирање на активности. Па така, реакцијата станува облик на дејствување, која води до распаѓање или криза во активностите и програмите.

Овие општи искази се аплицираат речиси на сите ПЧР активности кои се на било кој начин зависни од постоењето на недостигот на вработени и потребата да се пополнат тие недостатоци. (Heneman, 2006)

2.3 Регрутација на човечките ресурси

Пред да се идентификуваат и привлечат апликантите во една организација, две прашања мора да се разјаснат. Прво, организациските планови мораат да бидат така направени да координираат со идентификацијата и привлекувањето на апликантите. Второ, мора да се земат во предвид административните прашања, како што е бројот на направени контакти, регрутерите кои ќе се користат и буџетот кој ќе се потроши, со цел за да се осигураме дека има адекватни извори за да се води успешна кампања на регрутација. (Heneman, 2006)

2.3.1. Избор, обука и наградување на регрутери

Избирање на регрутери - Водени се многу студии да ги оценат посакуваните карактеристики на регрутерите. Испитувањата од овие студии укажуваат на тоа дека идеалниот регрутер би ги поседувал следните карактеристики: знаење во врска со организацијата, работата и прашања поврзани со кариерата, вештини од областа на технологијата (пр. да знае како да пребарува база на податоци, интернет регрутација) и ентузијазам за организацијата и кандидатите за работа. Овие карактеристики претставуваат еден почеток на развој на сет на КСАО да се изберат регрутери.

Регрутерите користени од страна на една организација доаѓаат од разни видови извори вклучувајќи професионалци во областа на човечките ресурси,

менаџери на производство и вработени. Секој од овие извори вообичаено има различни предности и недостатоци поврзани со листата на посакувани карактеристики на регрутерите. Професионалците за човечки ресурси можат да имаат широко познавање во врска со прашањата на развој на кариерата и можат да имаат голем ентузијазам околу организацијата, но помалку познавање во областа на специфичните одговорности во врска со работата. Менаџерите на производство можат да имаат пошироки познавања по прашања околу компанијата и работите кои тие ги надгледуваат, но можби со не толку широко познавање околу можностите за развој на кариерата. Слично, вработените можат да имаат длабоко разбирање за својата сопствена работа, но да немаат познавања пошироко за самата организација. Како резултат на овие разлики, нема ниту еден идеален извор од кој ќе се повлекуваат регрутери, а пак на сите регрутери ќе им биде потребна обука за да се компензираат неизбежните недостатоци.

Обука на регрутери - Многумина регрутери кои доаѓаат од области кои не спаѓаат во човечки ресурси немаат никаква специјализирачка обука. Заради тоа, неопходно е да се изврши обука за регрутерите. За жал, многу малку регрутери воопшто добиваат обука. Базирано на сегашната организациска пракса, регрутерите треба да добиваат обука во следните области: вештини за интервјуирање, анализа на работното место, интерперсонални аспекти на регрутирање, закон и регулативи, формулари и извештаи, карактеристики на компанијата и работата и цели на регрутирање. Покрај овие традиционални области, многу е важно регрутерите да добијат обука и во некои “нетрадиционални” области: технолошки вештини, маркетиншки вештини, работа со други оддели и етика.

Прво, по прашањето на технолошки вештини, може да се очекува тежок пристап до голем број на Веб сајтови за регрутирање како што е *Monster.com* и мора да се признае дека многу регрутери пребаруваат информации од овие сајтови. Според тоа, на регрутерите мора да им се дадат инструкции за пристап до “niche” сајтовите кои се специјализирани во одреден близок пристап до кандидатите(пр., *CFO.com* за шефовите на финансии) или пак лични Веб страни па дури и вметнувани корпорациски Веб страни. Во текот на пребарувањето на интернетот постојат многу стратегии кои треба да се научат вклучувајќи ги “flipping” (наоѓање на кратки биографии со ликови до одредени компании), “peeling” (барање на линкови до директориуми од вработени во УРЛ) и “x-raiyng” (идентификување на клучни

вработени со пристапување на оние места на Веб страната на компанијата која што не е директно пристапна преку линковите од главната Веб страна).

Второ, регрутерите мораат да бидат обучувани во областа на маркетингот и техниките за продажба. Некои од овие техники се многу едноставни, како што е пребарувањето на кратки биографии за да се добие извесна предност во натпреварувањето. На регрутерите исто така им е потребно да бидат обучени за тоа како да бидат покреативни во идентификувањето на кандидатите. На пример, во тесниот пазар на трудот, некои регрутери се доволно креативни да надгледуваат и аеродроми, храмови, цркви и клубови за рекреација. Еден регрутер дури лета од аеродром до аеродром за само да ги “нападне” клубовите на аеродромите за потенцијални регрутери. Гледано во целост, на регрутерите им е потребна инструкција за тоа како да ја продаваат нивната работа на кандидатите. На пример, регрутерите можат да бидат обучувани за тоа како да го истражуваат пазарот, каде што кандидатите се самоит пазар, и како да го идентификуваат она што го сакаат. Во поглед на развивање на нивните маркетиншки способности, на регрутерите може да им се покаже како да се поврзат со другите оддели, како што се маркетинг и односи со јавност. На пример, регрутерите може да имаат можност да соработуваат и со маркетиншки напори да постигнат еден бренд, кој не само што ќе ги продава производите на потрошувачите, туку исто така ќе ја продава и организацијата на перспективни вработени.

На крајот, во своите напори да регрутираат поефективно, на регрутерите им е потребна обука околу етичките прашања во регрутирањето. Дали е етички за еден регрутер да регрутира на бизнис местото кај својот конкурент? На паркинг? На свадба или погреб? Некои регрутери дури и ќе ги лажат апликантите со цел да ги примаат. Некои можеби и ќе се расправаат дека интернет стратегиите за “peeling”, “flipping” и “x-raing” ја преминуваат етичката линија. За да бидеме сигурни дека регрутерите се однесуваат етички, треба да се развијат стандарди и регрутерите треба да се обучат според тие стандарди.

Наградување на регрутерите - За да се зајакне ефективната пракса на регрутација, основно е изведбата на регрутерите и нивното ефективно однесување, како и крајниот резултат да се проследат и наградат. Најчесто користени мерки на изведба вклучуваат навремено присуство на договорените средби, поволни коментари од студентите, исполнување на потврдни цели на активностите и повратна информација од менаџерите на производство. За жал многу мал број на

организации ги собираат потребните информации за да се направи објективна проценка на овие фактори. (Heneman, 2008)

2.3.2. Стратегија за регрутација

а) **Надворешна регрутација:** Штом фазата на планирање на регрутирањето е завршена, следната фаза е развој на стратегија. Во основа, развојот на стратегијата помага во оценувањето на оние основни прашања за организацијата: отворено наспроти регрутирање со цел, извори на регрутирање и избор на извори.

Отворено наспроти регрутирање со цел - Штом се прими требувањето, еден од најтешките аспекти во регрутирањето е да се знае од каде да се бараат апликанти. Во теорија, групата на потенцијални апликанти за работа е квалификуваната работна сила (вработени, невработени, обесхрабрани работници, нови учесници на работна сила и повторни учесници). Во пракса, организацијата мора да ја стесни оваа огромна група во сегменти или слоеви на работници за кои се верува дека се најпосакувани апликанти за таа организација. За да се направи тоа, организациите можат да користат отворено регрутирање или регрутирање со цел.

Отворено регрутирање

Со природот за отворено регрутирање, организациите отфрлаат една широка мрежа за да идентификуваат потенцијални апликанти за отварање на конкретно работно место. Се прават многу малку напори во сегментирање на пазарот во апликанти со најпосакуван КСАО (сет од знаења, способности и вештини). Приодот е многу пасивен со таа причина што било кој може да аплицира за отварањето. Сите оние кои аплицираат за една позиција се вклучени во предвид без оглед на квалификациите. Предноста на методот на отворено регрутирање е тоа што апликантите често гледаат на него како чесна прилика за сите да имаат можност да аплицираат. Отвореното регрутирање помага да се осигураме дека различна група на апликанти - вклучувајќи луѓе со посебни потреби, тинејџери од малцинството, поранешни пензионери, ветерани и најчесто групи на вработени кои не се забележани - им се дава чесна шанса да бидат земени во превид. Друга предност на отвореното регрутирање е таа што тоа е корисно, па дури и основно, кога голем број апликанти мора да бидат примени. Недостатокот на овој природ е тоа што

квалификуваните апликанти може да се пропуштат бидејќи не се концентрираме на идентификувањето на оној пазар со најквалификувани апликанти.

Регрутирање со цел

Регрутирањето со цел е приод со кој што организацијата ги идентификува сегментите на пазарот на трудот каде што постојат квалификуваните кандидати. Често, ова се прави за да се најдат апликанти со специфични карактеристики, релевантни за соодносот личност/работа или личност/организација.

Избирање

Изборот помеѓу отворено или регрутирање со цел е важен бидејќи ги налага методите и изворите за регрутирање. Ова не значи дека тие мора да постигнат различни цели. Регрутирањето со цел може да ги постигне истите завршетоци на вклучување како и отвореното регрутирање, но со различен механизам. Додека отвореното регрутирање вклучува поттикнување на сите да аплицираат, регрутирањето со цел може всушност да трага по конкретни групи. Во теорија, отвореното и регрутирањето со цел можат да се користат во комбинација. На пример, една организација може да ги поттикне сите апликанти поставувајќи ги работните места на својата Веб страна и рекламирајќи се во широки размери, но сепак ќе направи посебни напори истото да не стигне до одредено население. Секако, трагајќи по една одредена група, еден може да го исклучи другиот од истото земање во предвид. Затоа, пред да се преземе со регрутирање со цел, организацијата мора внимателно да ја земе во предвид целната група, како и неопходните вештини потребни да се изврши конкретната работа. Слично, пред да биде селектирано отвореното регрутирање, организацијата мора да одлучи дали тие се подготвени да се справат и вистински да ги земат во предвид големиот број на апликанти кои можат да надојдат.

б) Внатрешно регрутирање: Целта на процесот на внатрешното регрутирање е да ги идентификува и привлече апликанти помеѓу личностите кои веќе држат работни места во организацијата. Првиот чекор во овој процес е планирањето на регрутацијата кое се однесува на организациските и на административните прашања. Организациските прашања вклучуваат патеки на движење и правилници за патеките

на движење. Административните прашања вклучуваат требувања, број и видови на контакти, буџет и водич за регрутација.

Вториот чекор во процесот е развој на стратегија. Се става акцент на тоа каде, кога и како да се бараат квалификувани внатрешни апликанти. Знаењето каде да се бараат квалификувани внатрешни апликанти, побарува разбирање за отворени, затворени системи, како и системи за внатрешна регрутација со цел. Знаењето како да се бараат квалификувани внатрешни апликанти, побарува разбирање за известување за работа, список на вештини, номинации и упатувања за вработените. Знаењето кога да се бараат квалификувани внатрешни апликанти, побарува разбирање за грижа околу водење на времето и временската доследност.

Третиот чекор во овој процес е барање на внатрешни кандидати. Овој чекор се состои од порака за комуникација и медиум за известување за слободното работно место. Оваа порака може да биде реалистична, со квалитет или со цел. Медиумот за пренос може да биде известување за работа, други пишани документи, како и потенцијални надзорни лица и познаници.

Четвртиот чекор во процесот е развој на систем за вршење на пренос кон селекција за апликантите во врска со работното место. Изведувањето на преносот бара добро развиен систем за известување и снабдување на апликантите со разбирање на процесот на селекција и како тие најдобро да се подготват за истиот.

Петтиот чекор во процесот е земањето во предвид на легалните прашања. Тоа се специфични прашања кои треба да се упатат, со цел зголемување на идентификацијата и привлекувањето на индивидуите за повисоки работни места во организацијата.

Пред идентификувањето и привлекувањето на апликанти за слободните работни места мора да се обрне внимание на организациските и административните прашања кои носат ефективно поврзување на внатрешните апликанти со слободните работни места.

Откако ќе се покријат организациските и административни прашања во фазата на планирање на внатрешното регрутирање, организацијата мора да развие стратегија за да ги лоцира внатрешните постоечки апликанти за работното место. Мора да се земе во предвид каде да се бара, како да се бара и кога да се бара.

Затворено, отворено и регрутирање со цел - Стратегијата за тоа каде да се бара мора да биде управувана во ограничувањата на општиот квалификуван

критериум за подвижност. Со овие ограничувања се бараат знаења за затворените, отворените и системите со цел.

Затворен внатрешен систем за регрутација

Во еден внатрешен затворен систем за регрутација вработените не се свесни за постоечките слободни работни места. Единствените кои се свесни за можностите за трансфер и унапредување се оние кои го надгледуваат вработувањето во одделот за човечки ресурси, менаџерите кај кои сто постои слободното работно место и контактираните вработени. Затворениот систем е многу ефикасен. Се следат само неколку чекори, а потрошеното време и трошоците се минимални. Како и да е, затворениот систем единствено е добар само со прикажаните КСАО (сет од знаења, способности и вештини) во фајловите на кандидатите. Ако се чуваат несоодветни или стари фајлови може да се прескокнат квалификуваните кандидати.

Отворен внатрешен систем за регрутација

Во еден внатрешен затворен систем за регрутација вработените се свесни за постоечките слободни работни места. Обично ова се постигнува со известување за работното место и со систем на лицитација. Еден отворен систем на вработените им пружа шанса да ги мерат нивните квалификации наспроти оние кои се бараат за да се напредува. Отворениот систем помага да се намали можноста надзорните органи да ги бираат само омилените вработени за унапредување или трансфер. Скриените таленти многу често се неоткриени.

Еден отворен систем може да создаде несакано натпреварување помеѓу вработените за ограничени можности за напредување. За да се прикажат сите кандидати и да им се даде повратна информација овој процес одзема многу време. Може да им се намали моралот и еланот на оние вработени кои нема да напредуваат.

Систем за внатрешна регрутација со цел

Во еден систем за внатрешна регрутација со цел затворените и отворените чекори се следат во исто време. Работните места се прикажани на одделот за човечки ресурси кој управува со истражување надвор од системот на прикажување. И двата системи се користат да се отфрли широката мрежа колку што е можно повеќе. Големата група на апликанти се стеснува од страна на КСАО (сет од знаења,

способности и вештини), како и од сениорите кои добиваат предност, демографијата и достапноста на апликантите.

Еден ваков систем има три предности: се управува со темелно истражување, луѓето имаат еднакви можности за аплицирање и скриените таленти се откриваат. Најголемиот недостаток во овој систем е тоа што опфаќа процес кој одзема многу време и трошоци.

Критериум за избор на систем

Во еден идеален свет, со неограничени извори би избрале систем за внатрешна регрутација со цел. Ограничувањата на извори често го прават изборот невозможен, па така организациите мораат да бираат помеѓу отворен и затворен систем. Има неколку критериуми кои треба да се земат во предвид темелно пред да се изврши избор на систем за внатрешна регрутација:

1. Еден затворен систем чини најмалку во поглед на трошоци за истражување. Како и да е, тој може да води до високи легални трошоци ако малцинствата и жените немаат рамноправен пристап до работата. Еден отворен пристап чини повеќе, додека систем со цел чини највеќе.
2. Кога постои слободно работно место многу менаџери сакаат личноста да почне веднаш со работа. Еден затворен систем нуди побрз одговор.
3. Отворениот систем, повеќе отколку затворениот, може да идентификува повеќе кандидати, а скриените таленти помалку е веројатно дека ќе се прескокнат.
4. Некои отварања можат да бараат тесен и специјализиран сет од КСАО (сет од знаења, способности и вештини). Затворениот систем може да биде во можност да ги идентификува овие луѓе многу лесно. Отворен систем може да биде груб кога само неколкуте селектирани ги исполнуваат минимумот на квалификации потребни за конкретната работа.
5. Еден отворен систем може да мотивира миграција на труд од работни места кои се критични и тешки да се исполнат. Ако е така, вработените можат да креираат слободни работни места во критичните области, што може да значи нови создадени проблеми во регрутацијата.
6. Еден отворен систем, каде што правилата и регулативите се познати, ја зголемува перцепцијата за правичност.

Иако изборот помеѓу отворениот и затворениот систем е важен, мостот помеѓу овие системи може да се изгради така што ќе се земат најдобрите карактеристики од двата системи. (Heneman, 2006)

2.4. Селекција на човечки ресурси

Штом еднаш барателот на работното место се идентификува и се привлече до организацијата, таа треба да ја подготви личноста за процесот на селекција. Во подготовката на апликантите треба да им се укажат следните процеси во процесот на вработување и она што ќе се бара од нив. Ако овој преоден чекор не се забележи од страна на организацијата која го врши регрутирањето, можат да се изгубат квалификуваните апликанти кои по грешка би мислеле дека одложувањата помеѓу чекорите во процесот на вработување покажуваат на тоа дека организацијата повеќе не е заинтересирана за нив или да се плашат дека тие “го немаат она што е потребно” за успешно да се натпреваруваат во понатамошните чекори.

Градот Колумбо, во Охајо, има направено една одлична работа со подготвување на барателите на работно место од надворешни извори за регрутација, да станат апликанти за позицијата пожарникар. За да стане апликантот пожарникар, тој мора да помине серија на испити за физичка подготвеност, кој бара од нив да поминат курс на пречки, да носат тешка опрема по скали нагоре и да поминат други бројни физички вежби ограничени со време. Многу апликанти никогаш порано не се охрабрувале на вакви типови на тестови и се плашат дека немаат доволно физичка способност успешно да исполнат вакви видови на тестови.

За да се подготват барателите на работното место и апликантите за овие тестови, биле развивани видео ленти кои прикажувале инструкции како да се положат ваквите тестови и еден вистински пожарникар како ги полага овие тестови. Овие тестови не се прикажани само на оние кои аплицирале за позицијата туку исто така биле прикажани и јавно на телевизија за оние кои мислат да се пријават за таа работа. Градот Колумбо исто така обезбедува тренинг за зајакнување на телесната сила, бидејќи ова е една препрека за некои апликанти во процесот на селекција.

Овој пример на градот Колумбо покажува дека за успешно да се подготват луѓето за преминот на селекција, организациите треба да земат во предвид прегледување на инструкциите на методот на селекција со апликантите, покажувајќи

им вистински примероци на методот на селекција и обезбедувајќи пракса или тренинг ако е потребно. Овие чекори треба да се следат не само за тестови за физичка спремност туку и за сите методи за селекција во процесот на вработување било тие да се непознати или непријатни за апликантите.

Како и со внатрешното регрутирање, штом се идентификува и привлече барателот на работно место за новата работа, организацијата треба да го подготви за процесот на селекција. Не треба да се претпоставува дека само поради тоа што тие доаѓаат од внатрешноста на организацијата, автоматски ќе знаат и ќе го разберат селективниот процес. Со брзите промени во методите за селекција, апликантот може да не биде свесен за новите користени методи, кои пак се различни од оние кои биле користени претходно, при вработување на апликантот на претходното работно место. Дури и да биле користени истите методи на селекција, апликантот треба да се потсети на процесот бидејќи може да е поминато значителен период на време помеѓу сегашните и претходните одлуки на селекција.

Една организација која нуди пример за одлично завршена работа на подготовка на внатрешни баратели на работа да станат апликанти е Public Works Agency на локалната самоуправа на Сакраменто, Калифорнија. За да ги направи одлуките за селекција, локалната самоуправа користи индивидуални интервјуа заедно, а не серии на индивидуални интервјуа. За многу пониски нивоа на вработени во одделот за поддршка овој приод беше прво искуство. Како последица, тие беа загрижени за овој процес бидејќи немаат претходно искуство во процесот на внатрешна селекција. Како одговор на оваа ситуација, групата на ЧР првенствено спроведе часови по обука за да го опише процесот на апликантите. Како и да е, овој процес одзема многу време за персоналот, па така тие ја заменија просторијата за обука со видео. Еден главен составен дел на видеото беше претходната подготовка барана пред индивидуалното интервју. Инструкциите вклучија разгледување на правилникот за облекување и материјалите. Друг поголем составен дел на видеото опиша што му се случува на апликантот за време на интервјутото. Оваа компонента вклучи инструкции за типови на прашања кои ќе бидат поставувани, процесот кој ќе следи, и какви одговори треба и не треба да се даваат за време на интервјутото. Завршна компонента на видеото беа искуствата од претходни полагаачи на испитот кои станале менаџери. Тие објаснија, од перспектива на организацијата, што бара самата организација, а исто така и наведоа совети за учење и стратегии. (Heneman, 2006)

Во минатото, селекцијата често се сметаше дека е лесна одлука. Одлуките се базираа на субјективитет „сака или не сака,, шефот. Селективните алатки беа создадени да ја помогнат оваа релација. Денес, селекцијата се гледа многу повеќе како едноставно потпрена на интуиција.

Селективната одлука вообичаено е претставена како серија од чекори низ кои апликантите поминуваат. Во секој чекор, повеќе апликанти се набљудуваат од страна на организациите или повеќето апликанти прифаќаат други работни понуди и изостануваат од листата на апликанти.

2.4.1. Карактеристики на критериуми за селекција

Критериумите типично се употребуваат од организациите за донесување на селективни одлуки кои можат во неколку јасни категории (образование, искуство, психички карактеристики и други лични карактеристики), да дадат јасна слика за кандидатот.

Формално образование: Работодавецот селектира од плеадата на апликанти за работа и сака да најде личност кој ги има вистинските карактеристики и способности да биде успешен. Голем број на когнитивни, подвижни, психички и меѓу човечки атрибути се застапени поради генетските предиспозиции без разлика дали тие биле стекнувани дома, на училиште, на работа итн. Работодавецот мора да преферира дипломата да биде од валидни институции, така што видот на бодови просечно да биде повисок од некој минимум и тие валидни дипломи да бидат почитувани.

Искуство и стекнати перформанси: Друг употребуван критериум за селекција при вработување е искуството и стекнатите перформанси. Многу специјалци во селектирањето веруваат дека минатото искуство во дадена работа мора да биде еден од најдобрите индикатори за идните перформанси. Работодавецот често го зема во предвид искуството, а причина е тоа што перспективен работник што ја има работено работата мора да ја сака работата и мора да е способен да ја извршува истата. Исто така организацијата мора да има пропорционална основа за дефинирање на значењето на релевантното искуство. Не секогаш сите предходни искуства се еднакво добро претпоставени како перформанси за дадената работа. На пример, може двајца апликанти да аплицираат за работа како внатрешни ревизори, да им биде даден истиот кредит за предходното работно искуство ако двајцата имаат

5 години искуство во оваа професија, но едниот од нив бил ревизор за друга организација и добил сертификат за истото.

Психички карактеристики: Во минатото, многу работодавци свесно или несвесно ги користеа психичките карактеристики (вклучувајќи го изгледот на апликантот) како критериум. Истражувањата покажаа дека работодавците беа повеќе среќни да најмат и платат работници кои изгледаат убаво и атрактивно. Тие сега се помалку легални и можат да покажат дека психичките карактеристики директно се однесуваат кон неефективноста на работата. На пример, важната изостреност (осетот за вид може да биде психичка карактеристика што може да се употреби за најмување на комерцијални авиопилоти). Исто така, не мора да биде легално искористено за најмување на агенти за телефонски резервации во авиокомпаниии. На едноставен начин, кандидатите за работа не мора да се избираат според нивната висина и слични одлики, ова може да се употреби во селективниот критериум само кога работата предвидува дека мора да ги поседиваат нив.

Лични карактеристики и карактерен вид: Последната критериумска категорија зема се што вклучуваат личните карактеристики и личните видови. Личните карактеристики вклучуваат: брачен статус, пол, возраст итн. Некои работодавци имаат на пример повеќе стабилни вработени во брак, отколку слободни луѓе. Од друга страна, други работодавци мора да бараат слободни луѓе за некои работи, поради тоа што слободните луѓе полесно можат да прифатат трансфер или подолго да работат прекувремена работа.

Возраста исто така многу пати е употребена како критериум. Иако е илегално да се дискриминираат луѓето кои се на возраст над 40 години, не постои закон што ги специфицира адресите дека овие заклучоци се однесуваат на помладите години. Како и да е минимум или максимум возрасна рестрикција за работа, може да се употреби само ако тие се јасно декларирани за потребите на работата. Така годините можат да се употребат како селективен критериум само после внимателно размислување и внимание.

Специјалните способности исто така можат да бидат значаен дел од оваа категорија. Исто така образованието и минатото искуство се често употребени за мерење на способноста. Многу организации се обидуваат да одредат дали апликантите поседуваат значајна надреденост. На пример успешен апликант за курс за пилот во војската не треба да има летачко искуство. Ретко војската употребува статични релациски способности во еден критериум.

Многу работодавци преферираат да земаат под наем работници со високи лични квалитети, согледуваќи ги персоналните тестови каде се повеќе позитивно се поврзува линкот помеѓу личните и работните способности.

Многу од овие промени можат да доведат до откривање и валидност на 5-те големи лични фактори. Овие фактори се познати како емоционална стабилност, екстривертност, отвореност за искуство, согласност и совесност. Во петте димензии, совесноста и емоцијалната стабилност се користат да ги покажат перформансите низ повеќе групи.

Како и другите персонални карактеристики селекцијата употребува некој аспект на персоналност. Тој аспект е неопходен за постигнување на високи перформанси.

Многу лични мерки поаѓаат од даден подобар ризик, мерки кои се предизвикани како инвазија на приватноста од друг вид на селективни алатки. Од ова организациите сакаат да ја употребуваат персоналноста како критериум, како главна за успехот и неуспехот на работниците и може да се разликува од терминот на нивните лични способности. Можно е неразумноста да ги искористи личните одлуки како главен критериум за претставување на “не пожелните апликанти”, каде некои лични карактеристики што се водечки во една работа, можат да се употребат за успех во друга. (Ivancevich, 2007)

Пример од Магазин за човечки ресурси

Само ефикасноста се верува дека може да биде добар перформанс во дадена ситуација. На пример, личноста со високо ниво на перформанс е со тенденција што се верува дека таа може да одговори добро на ситуацијата интервју, да помине тежок испит во училиште, или да направи одлична презентација на клиентот.

Истражувачите на само ефикасноста се водеа кон неколку постоечки чувства. Тие открија дека ефикасноста, заедно со перформансите кои се однесуваат на работата, адаптацијата со новата технологија, како и некои дадени методи за обука може да ја внесат само ефикасноста во индивидуалните обуки. Само ефикасноста во комбинација со поставување на целите, прават индивидуите со висок степен на само ефикасност да поседуваат тенденција за покажување на високи нивоа на мотивација или перформанс.

Чувството на само ефективност има голем број на менаџерски и организациони показатели :

Селективни одлуки: Организацијата мора да ги избере индивидуите кои имаат цврст осет за само ефективност. Овие индивидуи ќе бидат мотивирани да се ангажираат дополнително во односот што ќе им помогне во оценувањето на нивните перформанси. Мерката за само ефективноста може да биде администрирана за време на процесот на најмување и промомоција.

Програми за обука: Кога се утврдува кој е избран за програмата за обука, организациите мора да бираат работници кои поседуваат големо ниво на само ефективност. Ако буџетот за обуката е лимитиран, тогаш треба да се праќаат на обука само оние работници кои имаат високо ниво на само ефективност. Овие индивидуи се со тенденции да научат повеќе од обуката, што во основа се однесува на стекнувањето на нови знаења вештини и способности.

Поставување на целите и персофмансите: Организациите треба да постават повисоки перформансни цели на вработениот кој има високо ниво на само ефективност. Ова секогаш ќе води кон повисоки нивоа на перформанси на вработените.(Ivancevich, 2007)

2.4.2. Сигурност и валидност на селективниот критериум

За техниката на успешност да биде избрана, од страна на организацијата се додава селективниот критериум. Алтернативите секогаш се нумерирани: апликациски обрасци, основни форми на податоци, интервјуа, психолошки тестови на способност и персоналност, работни тестови за сегашните знаења, психички и медицински тестирања, како и проверка на претходното искуство преку референци.

Со соодветниот метод избран за апликантите, организацијата секогаш мора да знае дека добиената информација ги содржи сигурноста и валидноста.

Главната цел на селекцијата е да направи одредена претпоставка околу луѓето. Организацијата сака да направи најдобар избор на успешен работник. Но, организацијата исто така може да се изложи на ризик и да најми погрешна личност не компетентна за работата. Со други зборови главната обврска на селекцијата е да се донесе одлука за луѓето. Ако овие одлуки се донесат коректно, тогаш селективниот критериум техничарите ќе ги искористат за многу работи за да дојдат до релевантни информации.

Целта на селективниот критериум е да покаже дека реалноста е ретко перфектна, а алатките за мерење сеуште може да послужат за да се дојде до посакуваните релевантни информации.

Сигурноста на селективните алатки можат да бидат толкувани на повеќе начини. Во пракса, еден сигурен начин да се открие сигурноста е да се соберат резултатите од апликантите дадени на ист тест во две различни можности. Ова е наречено тест-раскажувачки сигурности. Кога тестот за мерење се однесува за пресудата (како што е во вработувачкото интервју) сигурноста е често детерминирана со употреба на интерна сигурност.

Алатката за мерење да биде корисна, мора да е сигурна, валидна, како и да се стави во употреба за она за што всушност е наменета.

Рангот од тестирањето, интервјуто или перформансите на вреднување на мерките за вештина, знаењето и способноста уште се нарекува и задоволување на важноста.

Еден пример за задоволување на валиден тест е видот на тестот за секретарска позиција. На апликантот може да му се даде типичен модел за типот на работата и работните услови. Апликантот би бил прашан за видот на дел од секретарската работа (писмо, меморија, табеларни податоци) користејќи ист начин на пишување или зборовен процесор кој би бил вклучен во дадената работа. Ако бранењето на дадениот тест е всушност на задоволително ниво за работата која се бара, тогаш се вели дека тестот е критериумски задоволен.

Задоволителната важност не служи да одредува многу апстрактни работни односи, како што е лидерскиот потенцијал, лидерскиот стил или работната етика. Кога селективните процеси ја вклучуваат употребата на тестови за мерење на лидерските карактеристики или персоналноста, поретко се одредува задоволителна валидност.

Исто така воспоставувањето на карактерот не е многу забележителен. На пример, не можеме да го согледаме лидерството преку односот што некој го покажува, можеме само да претпоставиме дека постои. Од таму тестот има конструирачка важност кога всушност мерењето е со незабележителен карактер и мора да се продолжи со мерење, бидејќи особината не може да биде директно забележана. Како и да е воспоставувањето на важноста не може да биде воспоставена во единични студии, но може да се претпостави постоење само на

основи на долги човечки емпириски работи за давање на резултати. (Ivancevich, 2007)

2.4.3. Местото на професионалците за човечки ресурси и менаџерите во процесот на селекција

Како генерално правило, професионалците по човечки ресурси мора да имаат високо ниво на вклученост во процесите за дизајнирање и менаџирање на селективниот систем. Одделно, тие треба да го диригираат развојот на полисите и процедурите во работните области во кои се користат. Овие професионалци имаат или знаат каде да најдат технички експерти потребни за развојот на селективните одлуки. Исто така, тие го имаат знаењето да потврдат дека релевантните закони и регулации се проследени. Конечно тие можат исто така да ги претстават интересите и содржините на вработените на менаџментот.

Основно правило кое треба да се користи од професионалците по човечки ресурси е суштината на процесот и затоа тие треба да имаат влијание во детерминирањето кој ќе ги добие работните понуди. Ова е важна област на функцијата на човечки ресурси. Помалку важно место професионалците по човечки ресурси можат да имаат и играат секундарна улога за вклучување во селективните одлуки направени од страна на менаџерите.

Професионалците по човечки ресурси можат да бидат способни да промовираат некои правила на апликантите кои не се секогаш претставени од линиските менаџери. Исто така, тие кај апликантите можат да ги утврдат човечките вештини (на пример, комукации, тимска работа). Тие овие податоци ги имаат како резултат на скенирање од интервјуа.

Друга област каде професионалците по човечки ресурси можат да земат учество се внатрешно-истражувачките методи. Многупати, професионалците по човечки ресурси мораат да донесат внатрешна селективна одлука и да одлучат кој продолжува во следната рунда на селекција. Правејќи го ова професионалците по човечки ресурси, тие на менаџерите им го штедат време за да се погрижат за нивните други одговорности.

Менаџерите се предложени експерти на бизнисот, и тие ретко влијаат за успехот на луѓето кои се земени под наем. Тие се далеку од вклучување во детерминирањето на процесот кој се следи за подобрување на организацијата,

бидејќи тие често немаат време или искуство да го прават ова. Просечен менаџер исто така може да се очекува да нема знаење за работата која се бара, што не значи дека тие не се заинтересирани да учат. (М.Д.Новицки и Ј.Г.Россе, Менаџери, Прегледи за тоа како на се најми, Градење мостови помеѓу науката и праксата, Магазин на бизнис и психологија, 2002, 17, стр.157-170)

Менаџерите секогаш треба да се консултираат со професионалците по човечки ресурси во професионалните процеси кои се одвиваат при вработувањето. Тие мора да бидат консултирани бидејќи тие се консументи на сервисите за човечки ресурси. За ова, е важно дека нивните потреби е да се прават најдобри можни лични / работни успеси.

Има дополнителен бенефит доколку менаџментот со право учествува во процесот на селекција. Како резултат на нивното вклучување, менаџерите можат повеќе да научат од дадени практики кои се пропишани од професионалците по човечки ресурси. Треба да се напомене дека некои линиски менаџери можат да ги гледаат професионалците по човечки ресурси како пречка за најмување на вистинската личност за работата.

Одлуките кои се донесуваат употребувајќи самостојни истражувачки методи обично вметнуваат некои нивоа за вклучување на менаџерот. Одлуките донесени употребувајќи дискриминирачки методи обично се на директна одговорност на менаџерот. Ако менаџерите се вклучени во донесување на одлуки за работите со кои тие не се сродни, тогаш моралните проблеми се лесни за креирање. (Ivancevich, 2007)

2.5. Обука и развој на човечки ресурси

Обуката е систематизиран процес на промена на однесувањето на вработените во правец што ќе и помогне на организацијата да ги развие своите цели. Обуката се однесува на дадените работни вештини и можности. Таа има утврдена ориентација која им помага на вработените да стекнат специјални вештини и можности кои им се потребни за успех.

Формалната програма за обука е труд на работникот за истакнување на можностите за тој да се здобие со вештини кои се однесуваат на работата, карактерот и знаењето. Обуката е важна за новите или сегашните вработени и е наменета за да развие одредени способности.

Учењето е акт во кој секоја индивидуа се здобива со вештини, знаење и можности кои резултираат во промена на перманентниот однос во неговото/нејзиното однесување.

Секое однесување кое е стекнато и научено претставува вештина. Од тука, имплементирањето на вештините е тоа што ќе го оствари обуката. Моторните вештини, сознајните вештини, и личните вештини се препишуваат на програмата за обука. Еден начин да се претстави огромното значење на обуката и развојот е да се употреби визуелен модел на тоа како ќе се одрази на организацијата.

Во секоја организација треба да се прават потребните истражувања и процеси со кои се утврдува дали видот на обуката е неопходен. Вообичаено тоа ги вклучува организацијата, личноста и утврдените анализи. Анализите на организацијата утврдуваат дали обуката би била корисна, на кој му е потребна обука, како и нивните можности за обука.

Анализите со задачи вклучуваат идентификација на задачите, знаењето, вештините и односите кои мора да бидат вклучени во програмата за обука.

Интервјуата, осигурувањата, прегледите на поминатото, обсервацијата, како и дискусијата со менаџментот и субјективните експерти претставуваат методи кои се употребуваат за да се утврдат потребните испитувања. Овие податоци и информации се бараат со цел да се направи вид на профил на кој му е потребна обука, кој ќе биде обучуван, кога обуката мора да биде утврдена ,како и дали обуката би била добро пристапна.

После комплетирањето на потребните истражувања се преминува кон селекција и дизајнирање на специфични програми. Ако испитувањето, селекцијата и дизајнот на програмите се направени внимателно, тогаш обуката и развојот можат да се спроведат и да се набљудуваат. Евалуацијата на обука може да донесе информации за тоа колку се остваруваат целите на обуката. Некои важни цели се:

- *Важност на обуката.* Дали оние кои посетуваат обука учат вештини и стекнуваат знаење и способности за време на обуката?
- *Важност на трансферот.* Дали знаењето, вештините, или можностите кои се научени во обуката водат кон докажување на перформансите за работата?
- *Важност на внатрешната организираност.* Ако работниот перформанс на новата група на обуканти во истата организација ќе ја развие

програмата споредбено со работните перформанси на оригиналните обучувачки групи?

- *Важност на ограничување.* Може ли програмата за обука што била утврдена во една организација да се употреби успешно во друга организација?

Овие прашања (цели) резултираат во различни процеси на евалуација за да испитуваат што обуката и развојот имаат исполнето.

Од кога обуката е форма на едукација, некои откритија кои се однесуваат на изучувачката теорија, логично припаѓаат на обуката. Овие принципи може да бидат важни во дизајнирањето на формалната и неформалната програма за обука. Следува краток преглед на начинот на изучувачките принципи кои може да се користат во обуката за работа.

Оној кој посетува обука мора да биде мотивиран да учи

Со цел да научи, личноста мора да сака да учи. Во контекст со обуката, мотивацијата влијае врз ентузијазмот на личноста за обука, да задржи внимание кое ќе се фокусира на активностите на обуката, како и да го зајакне тоа што го научил. Мотивацијата е под влијание на бенефитите и перцепцијата на обуката. Ако личноста која посетува обука не е мотивирана, многу малку може да исполни во програмата за обука.

- Посетувачот на обука мора да биде мотивиран да учи

Да научи комплекси нешта, личноста мора да има сопствени ставови. Дали илјадници повторувања и часови на обука ќе му овозможат на една личност да стекне главни вештини во исфарлањето на топката во еден безбол парк? Способноста да се научи да се игра според правилата е во тоа да за време на обуката таа да се совлада добро, да се разбере и да биде употребена на работа.

- Учењето мора да биде зајакнато

Психолозите за однесување демонстрираа дека луѓето учат најдобро со искрено и непосредно зајакнување на сопственото однесување. Ученикот мора да биде награден за новото однесување на начин кој ќе ги задоволи неговите потреби, како што е плаќање, признание, и промоција. Стандардите за перформанси мора да

бидат направени за ученикот. Реперот за учење ги претставува целите и дава чувство на исполнување. Овие стандарди даваат мерки за целосното значење на feedback-от.

- Обуката мора да промовира практики

Времето е дадено да асимилира што е научено, за да се прифати, да се изанализира и да изгради доверба во него. Ова предвидува пракса и повторување на материјалот.

- Материјалот кој се презентира мора да биде разбирлив

Погодниот материјал за оделни учења (случаи, проблеми, кратки дискусии, читање на листи) мора да биде застапен. Обучувачкиот акт е додаток за ефективност во обучувачкиот процес.

Изучувачките методи кои се употребуваат мора да бидат што поразлични. Здодевно е што се уништува учењето, а не здодевноста. Секој метод - дури и некоја старомодна лекција или програмирано учење или компјутерска игра - ќе им здосадат на некои обуканти ако бидат премногу употребени.

- Материјалот мора да биде искомунисиран добро

Комуникацијата мора да биде направена на унифициран начин, како и да има доволно време за сето тоа да се апсорбира.

- Материјалот за обука мора да одговара со работата

Оној кој ја врши обуката тој/таа го даваат најдоброто од себе за што поблизу да дојде до реалната работа колку што е можно повеќе. Од ова произлегува дека оној кој ја посетува обуката, кога се враќа на работа може да ја искористи и примени обуката веднаш. (Ivancevich, 2007)

2.5.1 Менаџирање на програмата за обука и развој

Првиот чекор во менаџирањето на обуката е да се утврдат потребите и да се приложат сите објективитети за овие потреби. Фактички, обучувачите се подготвуваат за прогноза.

Потребното испитување вклучува анализи за потребите на организацијата: знаење, вештина и способност потребна за утврдување на потребите на работата,

како и личност која ќе ја задржи работата со овие потреби. Секторот за човечки ресурси е најмногу потребен за да го согледа и припази со талентот на луѓето во фирмата, структурата, климата и ефективноста. Каде оди организација и кој е нејзиниот капацитет, што може да постигне? Ова се неколкуте важни прашања кои мора да се одговорат. Типично објективите, рангирањата, организационите мапи, историскиот рекорд на отсуства, квалитет на производство, ефективност и перформансни проценки треба да бидат внимателно разгледани.

Знаењето, вештините и можностите потребни за перформирање на работата се внимателно застапени. Кои се задачите? Кои вештини се потребни за да се успее добро? Што значи да се одговара добро? Податоци од дадени вработени, супервизори и експерти мора да се соберат за комплетирање на овој дел кој е потребен за истражување.

И потребите на вработените мора да се содржат. Да се прашаат луѓето кои се нивните потреби на работа, како и да се змолат тие да дадат податоци и задачи кои може да дадат потребни податоци. Испитувањето на вработените и нивните перформанси наспроти стандардите или споредбата со тоа како нивните соработници можат да идентификуваат снага, слабости и потреби. Утврдување на личност која може да ја работи работата е многу важен чекор во покажување на способноста на фирмата да најде личност со најдоброто што ќе го даде од себе за фирмата.

Секоја од овие утврдувачки категории е важна. Како и да е, фокусирањето на потребите е посебно важно. Тоа треба да е на индивидуално и на групно ниво како што утврдува обуката.

Овде се четири начини кои ги детерминираат потребите на работодавците за обуката:

- Набљудување на вработените
- Да ги слушаат вработените
- Да ги прашаат супервизорите за потребата на вработените
- Да ги испитаат проблемите што ги имаат вработените

Во суштина, секоја празнина помеѓу очекуваното и сегашните резултати ја сугерира потребата за обуката. Активните решенија за сугестиите од вработените, супервизорите, менаџерите и обучувачките комитети исто така може да приложат идеи.

Со обсервација, прашување и слушање, менаџерот за човекови ресурси дава актуелна состојба на перформансни анализи. Постојат броеви на специфични чекори кои се употребуваат како перформансни анализи за утврдување на потребите за обука и тие се следниве:

Чекор 1 : Разидинувачки чекор

Првиот чекор е да се утврдат перформансите на вработените. Како напредува работникот сега, и како ќе напредува понатаму? Ако секретарката употребува процесор за да ги припрема буџетите и тоа и одзема просечно 7.5 часа за да ја заврши работата, резултатот за перформансите ќе може да се употреби за подобрување на нејзиниот перформанс. Ако перформансот е 2 часа повеќе од што е очекувано, ова е разидинувачко однесување помеѓу сегашното и очекуваното.

Чекор 2 : анализи за вредноста на трошоците

Следно, менаџерите мора да утврдат колку ќе чини и вредноста за корегирање на утврденото однесување како разидинување. Тоа би одземало пари, време и трошоци за да се припрема секретарката да ги спрема буџетите за помалку од 7.5 часа

Чекор 3 : Дали е ситуација на Не можам да го направам или Не сакам?

Важно е да се утврди дали вработениот може да го постигне она кое се очекува од него во работата ако тој/таа го сакал/а тоа. Три прашања мора да бидат одговорени: (1) Дали личноста знае што треба да прави под терминот на перформанс? , (2) Дали личноста може да ја извршува работата ако тој/таа го сака тоа? И (3) Дали личноста сака да ја работи работата? За да се одговорат овие прашања потребно е да се има вештини за обсервација, слушање и прашување за делот за кој личноста му претстои за анализа на перформансите.

Чекор 4 : Поставување на стандарди

Еден административен асистент кој не знае што може стандардот е неспособен. Воспоставувањето на стандардот и јасната комуникација може да ја подобри перформацијата.

Чекор 5 : Отстранување на препреките

Да не се биде способен да се направи буџетот на време може да биде како последица на некои фреквентни прекини на опремата (процесорот) или од не примање на работата на време. Времето, опремата и луѓето можат да бидат препреките кои резултираат со разединувачко однесување.

Чекор 6 : Пракса

Праксата, праксата, праксата може да биде еден приод за усоврашување на работата. Дали менаџерот им дозволува на вработените да земат време за пракса?

Чекор 7: Обука

Ако перформансите анализи укажуваат дека однесувањето треба да се промени, обуката станува видлива за разгледување. Било кои приближни и можни однесувања мора да бидат пресметани и проследени за да најдат некој кој би одговарал за да го промени разединувањето во однесувањето.

Чекор 8 : Промена на работата

Редизајнирање на работата преку збогатување, работни поедноставувања, или работни зголемувања можат да бидат најдобрите решенија.

Чекор 9 : Трансфер или прекин

Ако се наведено негативно погоре се случи, работникот мора да биде префрлен или отпуштен.

Чекор 10 : Да се направи мотивациона клима

Во некои случаи, може да постои проблем со мотивацијата: Работникот со вештини и способност може да не сака да ја перформира работата како што се бара. Менаџерот тогаш може да употреби мотавационен начин кој може да помогне во подобрувањето на работникот кој е под мотивирачки расположен и од него на направи работник со висок степен на мотивираност.

Наградувањата, унапредувањата, дисциплината, или некои комбинации можат да бидат потребни за да се креира позитивна клима што ќе резултира во усоврашувањето на работникот во неговите вештини оптимално.

Перформансите анализи претставуваат значајни процедури кои можат да бидат показатели за потребата од обуки и реалноста. Како што некои анализи можат

да покажат дека обуката не е најдоброто решение за утврдување на разликата во однесувањето, тогаш други решенија ќе го одредат правецот на развојот и отстранување на површното кое произлегло од анализите.

Ако, како и да перформансите анализи покажуваат потреба за обука, тогаш е неопходно да се воспостави специфична, мерлива обука која ќе треба да се спроведе. (Heneman, 2006)

2.5.2 Развој и евалуација на менаџментот

Организациите и нивните опкружувања динамично и константно се променуваат. Нови технологии се развиени, конкуренција влегува и ги напушта маркетите, инфлацијата расте и производството се менува. Ова се дел од видовите на промени што го претставуваат менаџментот. Развојот на менаџерите и на вработените е континуиран процес во по успешните фирми. Тоа е област на учење која се води низ употребата на однесувањето и науката за знаење за да се справи со проблемите на промени.

Менаџментскиот развој мора да биде испланиран, уште пред да добие систематска дијагноза, да развие програма и мобилизација на извори (обучувачи, учесници, додатни предавачи).

Еден начин да се класифицираат развојните техники е на база на мета на област на кои имаат намера да делуваат. Постојат три важни области како цели: (1) индивидуалност, (2) група и (3) организациски.

Целите се поставени за дизајнирање и докажување на индивидуалната можност за да се постигне некоја зададена цел. Модифицирањето на однесувањето се употребува на индивидуално учење преку зајакнување. Градењето на тимот се фокусира на групи и на тотално квалитетен менаџмент како цел за организацијата во целост.

Еволутивниот чекор е последната фаза од обуката и програмите за развој. Бенефитот за трошоците анализиран генерално е повеќе спроведлив за обука и развој отколку за многу други функции на менаџментот за човекови ресурси. Трошоците се релативно лесни за да се пресметаат. Тие се директно еднакви на трошоците за обука, обучувач, материјали, изгубена продуктивност, ако обуката не е завршена на време за компанијата, плус индиректни трошоци како администрацијата од одделите за човечки ресурси.

Во суштина, евалуацијата мора да биде направена во споредба на резултатите (бенефитите) со објективите на обуката и развојната програма кои беа прикажани во процесот за напредок. Лесно е да се еволуираат резултатите од некои програми. Критериумот употребен за евалуација на обуката и развојот зависат од објективите на програмата и од тоа кој ги поставува критериумите: менаџментот, тренерите или обучените. На пример, една студија открива дека оние на кои им се врши обука кои без причина за развој за нивни сопствен евалуативен критериум, избраа стандарди што варираат од знаење на субјектите до вредноста на социјализацијата дозволена за време на сесијата за обука.

Постојат три критериуми на евалуативска обука: внатрешна, надворешна и делумна реакција. Внатрешниот критериум директно се однесува на содржината на програмата - на пример, дали вработениот ги научил фактите или се води со програмата.

Надворешниот критериум се однесува повеќе на ултимативниот предлог на програмата - на пример, подобрување на ефективноста на работникот. Можниот надворешен критериум вклучува работни перформансни рангирања, оцената од учењето добиена од обуката и развојот за време на сесиите на работните ситуации, како и зголемувањето на платите или намалување.

Реакцијата на учесниците или како се чувствуваат субјектите за нивните бенифиции, специфични обуки или развојни искуства, вообичаено се употребува во внатрешниот критериум.

Повеќето експерти расправаат за тоа дека повеќе ефективно би било да внесат многукратен критериум за време на обуката. Другите додаваат дека одреден критериум, како што е изложувањето на трансфер од обука директно на работа перформира или од други аспекти на перформансите, е задоволително приближување кон евалуацијата. Еден увид од многукратниот критериум за евалуативен ситем кој е развиен од Киркпатрик. Тој предлага мерки како што се следниве:

Реакција на учесниците. Дали субјектите ја сакаат или не ја сакаат програмата. Учесникот покажува колку тој / таа е задоволен од програмата.

Учење. Продолжувањето на субјектите да асимилираат понуди за знаење и да практикуваат вештини во програмата за обука. Дали учесникот покажува поголеми резултати на тестовите по обуката или се има унапредено претходно?

Однесување. Надворешна мерка на промени или недостаток на промени во работното однесување, рејтинзите кои учесникот ги добива како оцена за перформансите (споредба од претходно и после оценувањето)

Резултати. Ефектот на програмата на димензии на организацијата како што е вработувањето, промена на подобро, продуктивноста, големината на продажбата, или намалување на грешките при работење.

Сега, многу фирми ја испитуваат реакцијата, но само многу малку мерки даваат резултат за однесувањето. (Ivancevich, 2007)

2.6 Оценување на перформансите на вработените

Мора ли секогаш вработениот да биде проценет од страна на неговиот супервизор? Со цел да се одговори ова прашање, треба да се размисли за кариерната промена. Тогаш треба и да се процени следниов потенцијален предлог што може да се даде во еден добро направен основен проценителен систем.

Развиток: Може да покажува кои вработени имаат потреба од повеќе обука и може да помогне да се процени резултатот од обучувачката програма. Ова помага на супервизорот - набљудувачот да воспостави врска, како и да ги охрабри супервизорите да внимаваат на одредени однесувања за да им помогнат на вработените

Мотивација: Може да ги бодри почетно, да им развие осет за одговорност и да ги стимулира нивните напори за да станат подобри

Човечки ресурси и работен план: Може да дадат важен удел за инвестирања во вештините на вработените, како и во планот за човечки ресурси

Комуникации: Може да послужат како основа за дискусија помеѓу супервизорот и противникот за односите во работата. Преку интеракција и ефективен feedback процес, партнерите еден со друг мора да се знаат добро

Законска согласност: Може да даде легални одбрамбени причини за промоцијата, трансфери, награди, но и отпуштањето на вработените

Пребарување во менаџментот на човечки ресурси: Може да биде употребен во важната селективна алатка како што е тестирачката програма

Од сите овие погоре наведени релации помеѓу предлозите за проценка и другите активности од менаџментот за човечки ресурси, никој не е покритичен да се разбере од оној помеѓу проценката и еднаквата можност за вработување, посебно ако се однесува на промоцијата и терминологијата.

Не добрата проценка, може лесно да предизвика конфликти. Достојна цел за проценката е дека вработениот содржи значаен, помошен, отворен, и искрен карактер. За несреќа, оваа цел е тешка за да се направи поради бројот на фактори кои вклучуваат неискреност, негативна пракса и слабо фокусирање на она што е потребно.

За системот за проценка на перформансите на вработените да работи добро, вработените мора да го разберат и да знаат дека тоа е искрен начин да се проценат по претставително. Тие мора да веруваат дека системот е употребен коректно за донесување на одлуки и содржи платежни зголемувања и нивни промоции. За перформансниот оценителен систем да работи добро, тој мора да биде поедноставен и неопходно е да биде комплексен и да содржи рангирачките форми или други оценителни процедури кои може да вродат дисквалификација на вработените. Системот исто така мора да биде имплементиран на начин што целосно ќе ги информира вработените за тоа како ќе биде употребен.

Еден начин кој ќе помогне во поттикнувањето за разбирањето на системот е да им се дозволи на вработените да учествуваат во неговиот развој. Исто така може да биде корисно ако тие се обучени во одредувањето и проценувањето во овие методи и тие ќе можат полесно да разберат колку може да биде тежок самиот процес. Сопствената проценка може да биде добар додаток во оценителниот систем, посебно за предлозите за успешна проценка за која дискусијата се води со супервизорот.

Во однос со искреноста, предлогот за проценка на некој начин како да е наклонет систем како во училиштата. Ако си добил оценки за кои мислиш дека не било фер, нерамноправност, некоректно пресметување или базирано на погрешно нешто (на пример. Секогаш да се согласуваш со показателот), ти знаеш кои беа твоите реакции! Учениците ќе речат „јас добив“, ако по курсот на кој тие имаат работено напорно и каде тие беа реално и искрено оценети. Тие ќе кажат „ми даде оценка“, ако тие чувствуваат дека било не фер и нереално. Нивната реакција понекогаш е за да се откажат или да се налутат. Едноставните одговорности може да дојдат и од вработените исто така. Ако се поретко не компетентни или не фер,

вработените може да се спротиставуваат, саботираат или да ја игнорираат дадената работа.

- Проценувачот и проценетиот мора да се припремат за состанокот и да бидат спремни да дискутираат за минатите перформанси на работникот наспроти објективите во периодов.
- Проценителот мора да го стави вработениот во спокојство и стрес дека интервјуто не е дисциплинарна сесија, но е време кога се утврдува минатата работа, со цел за иден перформанс, задоволство и персонален развој на работникот.
- Проценителот мора да го означи времето така што работникот има отприлика пола час време да дискутира за евалуацијата и за неговите идни однесувања.
- Проценителот мора да употребува факти, а не мислења. Евиденцијата мора да биде заверена на документ, искачувањата и последиците.
- Проценителот мора да го структурира интервјуто на следниов начин:

Прво да го започне со специфични позитивни оценки: На пример, дали квалитетот на работникот за работата е добар, претпоставениот може да рече: Џон, твојата работна енергија е одлична. Ти покажа 10 проценти повеќе искачување од она на кое беше проценет.

Второ, стресот кој доаѓа од давање на специјални задачи е за да ги ублажува проблемите во иднина, не за да го критикува минатото. Можеби нема повеќе од една или две важни негативни точки кои може да се забележат во евалуацијата. Тешко е за многу луѓе да работат за унапредување низ две точки. Справувањето со негативните коментари е критично. Тие мора да бидат парафразирани специфично и да се однесуваат на перформансите, и мора да бидат и опонентни за работникот како што тие предлагаат, не за да се критикува, но да се искористи во идните перформанси. Многу луѓе стануваат одбрамбени кога се критикувани. Се разбира интервјуата мора да бидат приватни, помеѓу работникот и евалуаторот.

Трето, да се забележат позитивните коментари и напредните резултати на евалуацијата. Проценувачот мора да се води против прикривањето на информации на проценуваниот. Премногу информации може да доведат до заблуда, исто така премногу малку може да биде фрустрирачки. Проценителот мора да ја балансира бројката на информации кои ќе се презентираат.

Проценителот мора да го бодри излагањето на проценуваниот, самопрегледот и евалуацијата. Да го праша проценуваниот за неговата сопствена проценка за периодична база.

Последниот аспект на интервјуто мора да се фокусира на идните објективи и како управникот може да му помогне на работникот да напредува во организационите и неговите лични цели. Поединечно направено, интервјуто содржи важни предлози за евалуација на перформансите.

- Feedback интервју

Ефективен перформансен евалуативен систем вклучува двоен начин на комуникација. Тоа значи дека, мора да постои активна комуникација помеѓу супервизорот и соработникот за перформансите. Евалуацијата мора да не биде сватена едноставно како едно годишен натпревар на рангирачки форми. Спротивно, таа е континуиран процес.

За да се помогне со комуникацијата, супервизорите мора да прават еволуативно интервју со секој соработник со цел да дискутираат за неговата оценка и да соберат објективи за следната оценка во наредниот период. Вообичаено, експертите советуваат дека составот на акциите во развојот на работникот или платата не смеат да бидат дискутирани за време на интервјуто. Од ова, исто така многу организации со формален евалуативен систем им даваат на работниците Feedback, но повеќето не го даваат на најдобриот начин што може. Има неколку ефективни сугестии за интервју што можат да помогнат во продуктивноста на Feedback сесијата, едукативно и информативно. Во една осигурителната компанија го применуваат Feedback интервјуто, кое раководи со еден целосно нов фокус за оценување. Од кога компанијата стана незадоволна со нејзините традиционални оценувања, имплементира програма, наречена „Фокус на остварување,..“ Поретко фазирајќи ја еволуцијата во минатите перформанси, оваа нова перспективна програма се обидува да го фокусира вниманието на идните докажувања во перформансите. Програмата се базира на неколку главни точки, сите го ставаат работникот под стрес поради тоа што тој е одговорен за неговите перформанси и поради тоа супервизорското правило во оценувањето е едно од примарните кое помага соработниците да ги постигнат нивните лични цели. Двојната комуникација е критична во оваа програма, а и во некои слични програми. Да се следат овие инструкции не е секогаш лесно. Очигледно постои време кога супервизорот мора да

биде судија, а не само сведок. Со погодните вештини за интервју, како и да е, многу од проблемите со комуникациските перформанси за соработниците може да бидат прекумерни. Овие вештини вклучуваат способност да се зборува јасно, да се слуша внимателно, да се собираат и анализираат информации континуирано, како и да се преговара за големината и употребата на изворите. Слабо Feedback интервју се случува поради слаба подготвеност, грешка и грешно пресметување за предлозите на сесијата, како и паѓање и промашување на исполнувањето на некои важни разбирања меѓусебно. Секогаш треба отвореноста на оцената да биде главен детерминант на неговата реакција за системот. Кога соработниците веруваат дека супервизорот отворено го поставува правецот и има непристрасен однос, тогаш нивното задоволство од системот се зголамува драстично.

Понекогаш не постои избор и мора да се даде негативен Feedback на работникот. Под овие околности, ќе биде многу корисно да се дадат негативните информации кои доаѓаат природно од конверзацијата во дадените интервјуа. Со други зборови, ретко се парафира негативното, полесно е за соработниците да прифатат критика ако дискусијата е проследена накратко се дава дел на подолг спектар на дискусија: начините на унапредување на идните перформанси. Со фокусирање на проблемите кои се однесуваат на работата, вклучувајќи го и проценуваниот за давање на реални перформансни цели, како и давањето на корисни информации во непристрасни начини, проценителот може ефективно да го искористи интервјуто. Feedback интервјуто е создадено за да исполни цели како што се:

1. препознавање и охрабрување на супериорните перформанси така што ќе продолжат,
2. да се поткрепува на прифатливи однесувања,
3. промена на односот на проценуваниот чии перформанси не се забележани како организационални стандарди.

Ако евалуацијата е направена одделно, работникот знае каде тој припаѓа. Доколку има добиено позитивен Feedback на исполнување, тоа му помага за понатаму. Ова е развојниот аспект за перформансите на евалуацијата. (Ivancevich, 2007)

2.7 Плаќање на човечките ресурси

Предмет на компензирачката функцијата е да се креира систем за наградување кој е еднаков на оној кој вработениот и работодавецот го сакаат. Желбата доаѓа од вработениот кој е привлечен од работата и е мотивиран да работи добро на работата дадена од работодавецот. Ова сугерира дека во компензациската политика и политиката за плаќање, постојат неколку критериуми за ефективност во плаќањето кои можат да бидат прилагодени според владата, синдикатите и управувачките нивоа кои може да се сретнат.

Секоја личност треба да биде платена реално, со корелација со нејзиниот труд, способност и обука. Балансирано плаќање, бенефит и други наградувања можат да се достават како одговорен целосен награден пакет. Плаќањето мора да не биде скапо, да се состои од тоа што организацијата може да го плати. Секако, плаќањето мора да биде доволно за да му помогне на вработениот да се чувствува сигурно и да го потпомага него за да ги задоволи неговите основни потреби. Исто така, плаќањето мора да мотивира ефективна и продуктивна работа и да создава потреба од иницијатива и докажување на вработените. Вработените треба да го имаат прифатено и добро да го разбираат системот на плаќање, како и да чувствуваат одговорност за него. (Ivancevich, 2007)

2.7.1 Плаќање и мотивација

Мотивацијата е сет на однесување и вредности што ја predispoзира личноста да се ангажира во специјален однос кој се однесува на целта. Тоа е невидлива скриена состојба што ги исполнува со енергија човековите цели кои можат да се подели на две компоненти : (1) правецот на однесувањето (работа за да се постигне цел) и (2) моќта на однесувањето (колку силно или цврсто индивидуата ќе работи).

Во мотивирачките вработувања, историски фокусот е ставен на парите. Од Аристотел преку Фредерик Тејлор, „таткото на науката за менаџментската теорија,,“ филозофи, научници, индустриски инженери и менаџери веруваат дека парите се единственото нешто кое мотивира.

Сите човечки однесувања потекнуваат од потребите или неопходноста, кои се вродени биолошки во телото. Потребите ги мотивираат вработените преку директна

заработувачка и финансиска компензација да најдат засолниште и да прават работи се до нивното пензионирање.

Доколку плаќањето е незадоволително, на погрешен начин, или погрешно за вработените на кои им е потребно, се појавуваат резултати на незадоволство.

Мотивацијата е под големо влијание на тоа колку добро еден работник чувствува или мисли дека тој е платен. Главна одредница за продуктивноста на вработениот и задоволителните области од нивото на залагањето (праведноста) или не залагањето (неправедноста) која што работникот ја поседува на работното место, со споредба со другите зависи од неговата мотивација. Нивото на праведност е дефинирано како ранг на работникот (труд, наклоност, итн) или од приходите (плата, бенефиции, услуги, итн), споредени со сличен ранг со другите успешни. Успехот на другите вообичаено е колега кој ја има истата работа во истата организација. Клучно да се разбере социјалната споредбена теорија е идеја за воочување на наклонетоста: Дали работникот мисли дека тој е добро платен?

Овие теории помагаат да се објасни како две личности со исто искуство, работен статус, работни одговорности и плата можат различно да бидат перцепирани кон наклонетоста. Еден вработен може да биде потполно задоволен со плаќањето, додека другиот може да се чувствува измамен и да работи спрема тоа. За да се редуцираат овие чувства, незадоволениот работник ќе го промени квалитетот или квантитетот, на неговиот однос. Резултатот може да биде зголемени отсуства, послаб квалитет и послаба количина на работа.

Очекувачката теорија исто така им помага на менаџерите да ја разберат релација помеѓу мотивацијата и плаќањето. Мотивацијата зависи од очекувањата за тој труд кој ќе ги произведе перформансите. Човековите форми т.с ментална слика спрема сите слики кои даваат ниво на труд кој резултира во подобрување на доходот. Различните приходи имаат различни нивоа на пожелност или валентност. Човековото однесување е мотивирано од големината на било која награда или казна, базирана на една автоматска стимулаторска одговорност. Ако се плаќа, бенефициите и услугите се наградуваат и тие се добиваат после извршување на одредени задачи - како што е доаѓањето на работа точно на време, односи во компанијата, продуктивни цели од состаноци, како и од посакуваното однесување кое ќе биде презентирано. Кога менаџерите наградуваат, плаќаат или добиваат награди како покачување, посакуваното однесување мора да даде резултат.

Добро би било да се каже дека видот на плаќање и мотивацијата е едноставна задача која е интересна на повеќето менаџери, специјалци за човечки ресурси, како и работници, каде релацијата помеѓу плаќањето и мотивацијата се согледува во два специјални контекста: вработувачката способност и продуктивноста. (Ivancevich, 2007)

2.7.2 Плаќање и задоволување на потребите на вработениот

Задоволувањето е еден пресметлив процес што го опишува начинот на однесување кој е прифатлив или неприфатлив. Платежното задоволување, исто така, се однесува на задоволување на потребите на вработените за желба или за несреќа на вработувачкиот пакет за компензација, кој ги вклучува плаќањата и бенифициите. Многу академски наслови се напишани за задоволувањето од плаќањето, но пребарувањето за ова не е многу дефинирано. Логично е да се претпостави дека работникот е задоволен поради доброто плаќање или добива бенефиции или услуги, но ова е многу субјективен заклучок. Фактички, комплексната целост или наградувачкиот систем направија одреден број на компоненти како базно плаќање, бонуси, бенефиции и услуги кои ги прават нив уште потешки за барањето на задоволувањето на вработените. Јасен индикатор за задоволувањето може да биде моделот на отсуствата и пресвртот.

Едвард Лавлер развил модел кој се базира на праведна теорија за да помогне во објаснувањето за незадоволување и задоволување со плаќањето. Правењето на разликата помеѓу сумата која работниците ја земаат и сумата за која мислат тие дека другите ја земаат е директниот повод. Ако тие веруваат дека двете суми се еднакви, ќе се добие резултат на задоволување. Феедбацк конечот помеѓу перцепцијата на работниците, чесноста, дополнителната работа и однесувањата водат до фрустрации во внатрешноста. Очекувачката теорија може да биде исто така употребена да ги натера работниците да се мотивираат, врз основата на нивните гледишта од тоа што тие сакаат и како може да го добијат. Некои истражувања покажаа кои компоненти од платежниот систем ќе одговараат за задоволување на различниот тип на работници: Индустриските работници преферираат интересни работи повеќе отколку високо платени, хотелските работници сакаат повисоки плати од било што друго.

Други истражувачки студии најдоа дека важни предвидувања за задоволување на плаќањето вклучуваат посакуван начин на заработени пари, чувства

да се биде овластен или вреден и релевантни лишувачки теории. Релевантните лишувачки теории го објаснуваат плаќачкото незадоволување како функција од шест важни студии:

1. разидинување помеѓу тоа што работникот сака и тоа што добива,
2. разидинување помеѓу компарацијата која доаѓа и што тие добиваат,
3. поминатите заслуги за добивање повеќе награди,
4. слаби очекувања за иднината,
5. чувство на заслуга или да бидат унапредени повеќе од она што го добиваат, и (6) чувство дека тие не се лично одговорни за таквите слаби резултати. (Ivancevich, 2007)

2.7.3 Плаќање и продуктивност на вработениот

Зголемувањето на платежните трошоци и натпреварот на глобалниот маркет ги замисли менаџерите на Сад да бараат начини да ја зголемат продуктивноста со составување на перформансите за компензацијата со вработените. Високите перформанси значат повеќе од мотивација. Способност, адекватна опрема, добри психички услови за работа, ефективно лидерство и менаџмент, здравје, безбедност, како и други услови кои ќе помогнат за подобрување на нивоата. Но исто така, мотивацијата на работниците да работат понапорно и подобро е разбирлива и претставува важен фактор. Голем број на студии покажуваат дека плаќањето е во тесна врска со перформансите, работникот произведува повеќе квалитет и напредува во работата.

Уште во минатото, евиденција за плаќање и перформирање може да се најде во Законот на Хамурабиевата таблица, напишана во 18иот век п.н.е каде се документирани употребата на минималната плата, фиксна плата, како и додатни наградувања. Патувачките трговци биле платени врз основа на цврсти перформанси иницијативи - без инвеститорите да добијат загубни профити. Како и да е за време на Средните години било „ заедничко знаење„ што работниците ќе го покажат само онолку долго колку што мораат, можеби да се работи три дена неделно и да се поминат останатите четири дена за славење. Падот на индустријата ја пронајдоа капиталистите барајќи начин да употребат наградувања за подобрување на производството: додатна плата.

Стимулирачките плати беа подржани од поранешните економисти врз основа на „гладен маж“, теоријата. Од кога гладниот работник сака да заработи пари за да си купи храна, платите мора да се задржат на егзенстионално ниво така да работниците ќе бидат мотивирани да бидат повеќе продуктивни.

Адам Смит (1776) го модифицира ова за да развие „економски маж“, теорија. Наспроти психолошките потреби, парите станаа мотиватори за работа. Што повеќе пари една индивидуа направи, се понапорно таа ќе работи, со цел да го зголеми заработувањето. Со ова се постави иницијативата за модерна плата.

Фредерик Тејлор се потпре на теоријата на Смит, наговарајќи го менаџерите да научат да дизајнираат работни особини и задоволително плаќање директно на степен на продуктивност. Разновидноста на иницијативното плаќање на Тејлор сеуште е во распространета употреба.

Не секој се согласува со ова - некои истражувачи расправаат дека ако си основно платен за перформансите кои ги поседуваш, ти ќе го уништиш вродените награди, кои личноста ги зема за добро вршење на работата. Вродените награднувања се моќни мотиватори исто така, но пребарувањата за нив беа лимитирани само на неколку студии. Важноста на парите наспроти различностите на индивидуите.

Ако организацијата сака да вметне иницијативен платежен систем и фактички плаќа за пензионирање, мотивирачкиот ефект за плаќање ќе се изгуби.

Од погоре наведеното можеме да заклучиме дека, плаќањето сеуште е многу важен приход за вработените. Треба да се обрне внимание на плаќањето, перформансите, продуктивноста и задоволувањето на работата на вработените како посебно важни, бидејќи од нив произлегуваат дополнителните однесувања на вработените, вклучувајќи отсуства и менувања, сојузни организирања, како и неодговорност.(Ivancevich, 2007)

2.8 Развој и управување со кариера на вработените

Повеќето луѓе нивното образование и едукација за професијата која ја работат, го имаат стекнато со разбирање на некои форми на организирана едукација во високите училишта, стручни училишта или колеџ. Ретко, после курсот за нивната кариера, тие се пласираат на позиции на кои остануваат се до пензионирањето.

Според некои поделби, има четири нивоа на кариера, а времето на секое ниво варира во зависност од индивидуите, но повеќето од нив ги поминуваат сите овие нивоа.

Студиите за кариерните нивоа покажуваат дека треба да се очекуваат промени во индивидуалните чекори преку нивоата. Првата фаза се нарекува воспоставувачка фаза, која вообичаено е дадена за време на првите пет години од вработувањето.

Следејќи ја воспоставувачката фаза, следната напредувачката фаза, се одвива приближно од 30 до 45 години возраст. Поддржувачката фаза ја следи советувањата фаза. Овој период се употребува за да се стабилизираат оние работи кои се стекнати во минатото. Исто така нема нови достигнувања што можат да се направат, подражувачката фаза може да биде период на креативност, се додека индивидуата не задоволи многу од психолошките и финансиските потреби кои се однесуваат на претходните фази. Исто така секоја индивидуа и секоја кариера се различни, а тоа е причината која претставува и посочува дека почитта и само актуелизирањето мора да бидат најважни потреби во воспоставувачката фаза. Постојат искуства на многу луѓе кои што се наречени средно годишна криза за време на подражувачката фаза. Има луѓе кои не постигнале задоволство од својата работа и како последица на ова тие може да искушат психолошки непријатности.

Поддржувачката фаза е проследена со фазата за пензионирање. Индивидуата има комплетирана една кариера и таа доколку сака може да се префрли и да гради друга кариера. За време на оваа фаза, индивидуата може да има можности да искуси само авторизација преку активности што биле невозможни да ги претстави додека работел. Цртање, градинарство, волонтерски услуги и некои рефлексии се само неколку од позитивните за периодот кој се одвива до пензионирањето.

Спротивно од погоре наведеното, може да се случи, индивидуалниот финансиски и здравствен статус да направат неопходност да се поминат пензионерските години во грижа за задоволување на некои потребите. Планот за пред пензионирање и овие програми се повеќе стануваат основни во организациите денес како еден начин кој дозволува пензионирањето да се фокусира на други, повеќе исполнувачки потреби.

Фактот дека индивидуата поминува низ различни нивоа за време на нејзината кариера е евидентен. Исто така не е разбирливо дека индивидуалните потреби и мотивации се различни од едно ниво кон друго. Менаџирањето на кариерите бара повеќе комплетен опис на тоа што се случува со индивидуата за време на овие

нивоа. Една група на индивидуи на кои кариерите им се премногу задоволителни и одговараат на перформансите на модерните организации се професионалците. Работниците со знаење - како што се професионалните сметководители, специјалците за информатички системи, научниците и инженерите - се еден од најбрзо растечкиот сегмент за работна сила.

Ниво 1

Младите професионалци влегуваат во организацијата со техничко знаење но често без разбирање за барањата и очекувањата на организацијата. Последично, тие мораат да работат доста добро и да бидат близу работниците со искуство. Релацијата која е развиена помеѓу младите професионалци и нивните супервизори е учење на занает. Централните активности во кои се учи занаетот се очекува да покажат компетентност вклучувајќи учење и следење на правецот. За да се движат успешно и ефективно низ нивото 1, еден мора да биде способен да ги прифати психолошките состојби на зависност. Некои професионалци не можат да прифатат да бидат ставени во позиција слична на ситуацијата во која биле обучувани во училиште. Тие сфаќаат дека тие сеуште се водени од една авторитетна фигура, како што било во училиште, од што тие очекуваа дека нивната прва работа ќе даде малку поголема слобода.

Ниво 2

Надоврзувајќи се на ниво 1 за зависноста на релацијата, професионалниот работник се преместува во ниво 2, кое бара да се работи независно. Повеќето на патот во ова ниво зависи од тоа каква компетентност демонстрирал работникот во некои специфично технички области. Техничката експертиза може да содржи одредена област, како што е данокот, тестирање на производот, осигурување на квалитетот, или може да биде во вештинска област, како што се компјутерските апликации. Примарната активност на професионалецот во ниво 2 е да биде независен соработник за донесување на идеи во избраната област. Од професионалецот се очекува да биде подобар на оваа дестинација од другите. Психолошкото ниво на независноста може да направи некои проблеми. Нивото 2 е екстремно важно за иднината на професионалците, како и за градењето на нивната кариера. Оние кој ќе паднат на ова ниво типично го прават тоа бидејќи немаат доволно самодовербата.

Во кариерните промени најмногу се вреднува независноста. Секој сака да биде сам свој шеф и да влијае врз развојот на неговата кариера. Независноста е многу голем приоритет за многу професионалци во ниво 2.

Ниво 3

Од професионалците кои ќе влезат во ниво 3 се очекува да станат ментори на оние од ниво 1. Тие имаат тенденција за проширување на нивните интереси. Централни активности на професионалците на ова ниво се обуките и взаемното дејство со другите. Нивото 3 ја определува одговорноста на професионалците за нивната работа и работата на другите. Најчесто овие карактеристики на нивото може да предизвикаат психички стрес во поголема мера. Во претходните нивоа, професионалците беа одговорни само за нивната работа, но сега нивниот главен дел е работата на другите. Индивидуите кои не можат да се снајдат со ова ново барање може да одлучат да се вратат на ниво 2. Индивидуите кои заслужуваат унапредување за гледањето на другите луѓе како се поместуваат на поголеми и подобри работи ќе се задржат на ниво 3 се до пензионирањето.

Менторска релација беше дефинирана како релација помеѓу искусен работник и цуниор работник, во која искусниот работник му помага на цуниор работникот со ефективна социјализација со делење на информации водени според искуството со организацијата. Овој вид на релација е очекуван да придонесува за инструкции на цуниор работникот, работните перформанси и задржувањето.

Во успешна менторска релација, кариерата на цуниор работникот се издигнува на ранг од активности (тренинзи, изложување, видливост, заштита) која сениор работникот ја помага. Исто така, менторската релација предлага цуниор личноста со поддршка која му помага нему или нејзе да се здобие со чувство на персонален идентитет. Личноста во ниво 3 претставена како ментор може да извлече огромен број на задоволство за растот, развојот и напредокот на малиот.

Ниво 4

Некои професионални вработени остануваат во ниво 3, за овие професионалци, ниво 3 е одржување на кариерната фаза. Некои професионалци напредуваат за да преминат на друго ниво. Не сите професионалци го искусуваат нивото 4, поради фундаменталните карактеристики вклучени во форма на директирање на организацијата на нив самите. На пример, клучниот персонал во

развојот, процесот на производство или техничките истражувања може да бидат во ниво 4. Како последица на нивните перформанси од ниво 3 од нивните кариери, професионалците од ниво 4 го насочуваат нивното внимание на долги стратески планирања. Понатаму, тие играат според правилата на менаџерот, претприемништвото и генераторот за идеа. Нивните основни работни релации се да ја идентификуваат и спонзорираат кариерата на нивните успеси и да соработуваат со важни луѓе надвор од организацијата. Многу значајно поместување за личноста во ниво 4 е да ги прифати одлуките од претпоставените без да им сугерира нешто. Во ниво 4 професионалците мора да научат да влијаат, да го спроведат лидерството во пракса што индиректно значат идеи за планирање, персонални селекции и организациски дизајн.

Концептот на кариерните нивоа е фундаментален за разбирање и го менаџира кариерниот развој. Неопходно е да се споменат и животните нивоа исто така. Индивидуите одат низ кариерните нивоа како што одат низ нивоата на животот, а разликата помеѓу кариерните нивоа и животните нивоа не е лесно да се разбере. (Ivancevich, 2007)

III. МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ФУНКЦИЈА НА ДРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.1. Улогата на функциите на менаџмент на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија

Анализа на работата е една од функциите на менаџментот на човечки ресурси и претставува процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови и знаења (Ефтимов, 2009). За да се направи квалитетна анализа во институцијата многу е важно добро да се познаваат компонентите на работата, кои се неопходни за добивање реална слика за содржината на работата. По спроведената анализа и добиениот опис на работните места и спецификацијата на способностите кои се потребни за тоа работно место, се подготвува систематизацијата на работните места во државните институции. Систематизацијата ги опфаќа сите неопходни општи услови кои произлегуваат од Законот за државни службеници, но и посебни услови предвидени и пропишани од самата институција.

Планирањето на човечките ресурси претставува процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој во институцијата осигуруваат во вистинско време и на вистинско место да се располага со лица, кои според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини) ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и на тој начин да придонесат за остварување на целите на организацијата (Ефтимов, 2009). За разлика од приватниот сектор во државните институции планирањата зависат од повеќе директни и индиректни фактори. Еден од главните фактори кои влијаат за одредено отстапување во планирањето кај државните институции се финансиите кои директно зависат од Буџетот на Република Македонија. Затоа планирањата се прават врз основа на годишно предвидениот државен Буџет и предвидените средства за вработување во конкретната државна

институција. Покрај планирањето на средствата за постојани нови вработувања во Буџетот постојат и средства за привремени вработувања или ангажирање на лица за конкретни услуги. Планирањето за ангажирање на овие лица е многу полесно предвидливо затоа што се работи за краткорочно планирање.

Регрутацијата и селекцијата на вработените во државните институции се спроведува со помош на Агенцијата за администрација. Процесот на селекција и избор на државен службеник е главна обврска на менаџерот за човечки ресурси во институцијата каде се распишува огласот како и одговорните лица во Агенцијата за администрација. Кадарот се избира на различни начини и под различни услови, но во постапката се применуваат однапред стандардизирани и утврдени методи и техники. Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените, да се обезбедат дека работите се извршуваат на високо ниво и дека придонесуваат за постигнувањата на организационите цели. Вработувањето во државната служба се спроведува низ транспарентна постапка, врз основа на критериумите на стручност и компетентност и примена на начелото на соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците. Слободно работно место во државната служба се пополнува преку објавување на јавен оглас за вработување во државната служба, објавување на интерен оглас за вработување, преземање од еден во друг орган на работно место во исто звање и распоредување на службеник во истиот орган на друго работно место во исто звање. При процесот на селекција секогаш се земаат предвид работните вештини и мотивацијата, вештините за читање и пишување, работното искуство на кандидатите, здравствените способности, вербалните и информатички вештини. За вработување на јавен службеник за разлика од државните службеници огласот го објавува самата институција и таа го спроведува целиот процес, од регрутирање и селекција до постапка за избор.

Обуката како една од функциите на менаџментот на човечките ресурси се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место (Ефтимов, 2009). За соодветна обука на вработените неопходно е да се одредат потребата и целите на обуката. За таа цел се изработуваат анализи кои ќе ги утврдат потребите за обука на човечките ресурси во организацијата т.е кои ќе определат во кои организациски делови е потребна обука, за кои поединци, за кои работни задачи и за кои елементи

од нивните класификации (знаења, вештини и однесувања). Врз таа основа се формираат и целите на обуката кои претставуваат мост помеѓу потребите за обука и програмите за обука. Во државната администрација секоја институција е должна да изготви годишен план за обука. Планот за обука се доставува до Агенцијата за администрација и произлегува од потребите на самата институција. Обуките во државните институции финансиските средства ги обезбедуваат од Буџетот. Најзастапени се обуките кои што ги спроведува и организира Агенцијата за администрација.

Тешко е да се направи разграничување помеѓу обуката и развојот на човечки ресурси. **Развојот** претставува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина. Развојот на кадри во незначителен процент се спроведува во државните институции и тоа само во услови кога институција се развива, учи и е подложна на поголеми промени.

Оценувањето на перформансите на човечките ресурси претставува оценување на извршената работа на вработените, како и оценување на големината на нивниот придонес во организацијата. Тоа треба да е континуиран процес на вреднување и насочување на однесувањето и на резултатите на работата во работната средина. Оценувањето на перформансите на вработените е основа за извршување на низа други активности во менаџментот на човечки ресурси. Во државните институции се спроведува полугодишно оценување на државните и јавните службеници. Оценувањето се врши од страна на непосредните раководители при што се оценуваат нивните перформанси, а од тоа оценување произлегува и нивниот развој и напредок во кариерата.

Плаќањето на трудот има многу голема важност за резултатите на секоја организација. Тоа ги мотивира вработените и ги усогласува интересите на вработените со интересите на организацијата. Плаќањето на државните и јавните службеници зависи од работното место на кое се вработени, степенот на нивно образование, нивното работно искуство како и индивидуалниот учинок и успешност во работата. Основната плата е најважен елемент на системот на плаќање. Неа ја прима секој вработен, независно од работниот резултат што го остварува, а додатоците на основната плата го земаат предвид остварениот резултат. Бенифициите и погодностите претставуваат индиректни облици на плаќање.

Развојот на кариерата е долгорочен процес и произлегува од искуството на самите вработени. Кариерата го одредува индивидуалниот и професионален развој, односно професионалните качувања и назадувања на поединецот во неговиот работен век. Развојот на кариерата е тесно поврзана со оценувањето на државните и јавните службеници. Оценувањето е основа за секое напредување на службеникот. Доколку тој неколку пати е позитивно оценет има право на развој, а негативното оценување носи кон назадување на скалилото кое веќе го имал достигнато.

Сите функции мора да бидат спроведувани ефективно со цел да се обезбеди неопходна стимулација за работа на платените вработени лица и волонтерите, за ефективно, високо продуктивно и посветено давање свој придонес за доброто на организацијата.

3.1.1 Улогата на секторот/одделението за управување со човечки ресурси

Во рамките на секоја институција во Република Македонија има одделение или сектор за управување со човечки ресурси. Се повеќе очигледна и евидентна е улогата на менаџментот на човечки ресурси и неговата примена во државната администрација. Одделенијата/секторите за управување со човечки ресурси одговараат директно пред одговорниот на институцијата. Доколку се работи за формирано одделение за управување со човечки ресурси во државна институцијата, тоа не може да биде во состав на ниеден сектор, а раководителот за управување со човечки ресурси, одговара директно пред функционерот на институцијата.

Доменот на работа и надлежности на одделението/секторот за управување со човечки ресурси е доста голем и содржи цел спектар на обврски кои една со друга се преплетуваат и учествуваат во унапредувањето на ефикасноста и ефективноста на вработените. Кадровската екипираност, професионалниот развој на вработените, како и навремено и законски административно спроведување на постапките за вработување, се дел од многуте обврски на менаџерот за човечки ресурси. Во продолжение ќе се обидеме да ги наброиме обврските кои произлегуваат од менаџментот на човечки ресурси во државната администрација и да направиме профил на обврски кој што вработените во секторите / одделенијата треба постојано да ги реализираат:

- следење и контролирање на вработените, давање совети од областа на човечките ресурси
- спроведување на целокупното оценување на државните и јавните службеници
- изготвување на правилници за внатрешна организација и систематизација на работните места
- менаџерот за човечки ресурси ги координира, насочува и реализира постапките за вработување во државната служба
- го следи и координира стручното оспособување и усовршување на државните и јавните службеници
- ја подобрува мотивацијата на вработените и квалитетот на нивните меѓучовечките односи
- управува со досиеата на вработените и пристапот до нивните лични податоци
- развива политика за управување со човечки ресурси во органот на државната управа
- се грижи за реализација и спроведување на обука и менторство на нововработените
- континуирано го следи почитувањето на работно време, користење на паузи, користење на годишен одмор, контролирање на електронската евиденција за присутноста и отсутноста од работа, боледување итн.
- дава стручна подршка на Комисијата за водење на дисциплинска постапка за утврдување на дисциплинска одговорност и Комисијата за утврдување на материјална одговорност на државните и јавните службеници
- континуирано ја следи состојбата со човечки ресурси и постојано се грижи за нивна мобилност во државната служба
- ја следи имплементацијата на законските и подзаконските акти, како и будно следење на најновите измени и дополнувања во законската регулатива
- изготвува план за обука на вработените и го следи процесот на нејзина реализација
- изготвува план за соодветна и правична застапеност на националностите во Република Македонија

- го следи и мери задоволството на вработените од работата и се грижи за унапредување на нивната дисциплина

Ова се само мал дел од активностите кои секој менаџер на човечки ресурси треба постојано да ги извршува во државната служба. Тој треба постојано да го следи развојот на човечките ресурси и секогаш добро да се снаоѓа во имплементациите на функциите на менаџмент на човечки ресурси.

3.1.2 Структура на државните и јавните службеници

Согласно, законот за организација и работа на органите на државната управа, Министерството за информатичко општество и администрација е должно да води регистар за државни и јавни службеници. Регистарот претставува единствена база на податоци за државните и јавните службеници која се води во електронска форма. Овие податоци се добиваат од страна на органите на државната управа. Органите на државна управа според законот за државни службеници имаат законска обврска да ги доставуваат овие податоци. (www.mio.gov.mk)

Државната администрација во Република Македонија брои 14 821 вработени. Овој број ги содржи државните службеници во извршната власт, самостојни државни органи, стручни служби во самостојните државни органи, како и локалната власт. Овие податоци се според годишниот извештај за податоци од регистарот за државни службеници, заклучно со 31.12.2011 година.

Во составот на државната служба има 6 928 вработени од женски пол и 7 893 од машки. Државните службеници се класифицираат во три групи и нивната бројка изнесува:

- раководни државни службеници 2 083
- стручни државни службеници 6 933 и
- стручно административни државни службеници 5 805

Раководните и стручно административните државни службеници имаат завршено најмалку високо образование, а стручно административните државни службеници се вработени на позиција со средно образование. Бројот на оние со основно образование изнесува осум во оваа група.

Вкупниот број на јавни службеници во Република Македонија изнесува 10 738. Овој број ги опфаќа јавните службеници вработени во институциите на дејностите образование, наука, труд и социјална политика, социјална заштита и

заштита на детето, установите, фондовите, агенциите, јавните претпријатија основани од Република Македонија, кои се основани од Владата на Република Македонија и Собранието на Република Македонија. Оваа бројка на државни службеници е заклучно со 31. 12. 2011 година. (Годишен извештај за податоци од регистарот за јавни службеници)

Структурата на јавните службеници изнесува 10 010 службеници на нераководни места и 728 на раководни позиции од кои 4 363 се од женски пол, а останатите 6 375 се од машки.

3.2. Агенција за администрација

Агенцијата за државни службеници е формирана на 29 Август 2000 година. Таа е предводена од директор и заменик директор кој ги именува Собранието на Република Македонија и кој имаат мадат од 6 години. Во нејзиниот состав има и Генерален секретар кој е извршен раководител и се поставува од редот на раководни државни службеници вработени во Агенцијата.

Согласно правилникот за систематизација на работните места во Агенцијата за администрација, таа е составена од три сектори:

- Сектор за стручни, организациски и општи работи, а во него има три одделенија
- Сектор за правни работи, кој се состои од четири одделенија
- Сектор за вработување и селекција, а во негов состав има две одделенија

Во Агенцијата за администрација има и три одделенија кои не се во состав на ниеден сектор и одговараат директно пред генералниот секретар и директорот. Тоа се Одделението за управување со човечки ресурси, Одделението за финансиски прашања, како и Одделението за внатрешна ревизија.

Со новите измени на Законот за државни службеници (Службен весник на РМ 167/2010), Агенцијата за државни службеници беше преименувани во Агенција за администрација и таа претрпе структурни и кадровски промени од 01.01.2011 година. Овие структурни промени подразбираат одземање на некои надлежности и доделување на тие надлежности на Министерството за информатичко општество. Со преминот на овие надлежности се подразбира и премин на вработените носителите на овие надлежности во ова министерство.

Агенцијата за администрација ги има следниве надлежности:

- дава писмена согласност на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места на органите на државната служба
- организира и спроведува постапка за селекција и вработување на државен службеник,
- одлучува по жалби и приговори на државните службеници, како второстепен орган и
- врши други работи утврдени со закон (www.ads.gov.mk)

3.2.1 Функции на Агенција за администрација

Агенцијата за администрација има четири основни функции. Таа во органите на државната служба во кои работат државни службеници, спроведува четири категории на услуги, и тоа:

1. Независна заштита и грижа за прописите за државна служба и принципите на кои се засновани.

- Ја следи и анализира постојаната законска регулатива и нејзиното единствено и доследно спроведување, вклучувајќи го етичкиот кодекс на државните службеници,
- Подготвува и донесува подзаконска регулатива во врска со државната служба,
- Подготвува мислење и согласности, за одделни аспекти на Законот за државните службеници и подзаконските акти

2. Единствена рамка за развој и управување со човечките ресурси

- Развива, ги спроведува и координира политиките за управување со човечки ресурси,
- Развива политики за вработување на државни службеници, заснована на принципите на стручност и компетентност, соодветна и правична застапеност и еднакви можности за сите,
- Развива политика за платите и надоместоците на плати, оценувањето, стручното осовршување и обуката, како и дисциплинската одговорност на државните службеници,

- Воведува организациски стандарди и стандарди за работа за севокупната државна служба, вклучувајќи ја класификацијата и описите на звањата и на работните места,
- Развива и го спроведува Националниот систем за координација на стручно усовршување и обуката на државните службеници
- Промовира ефикасно и ефективно работење на државните службеници
- Води регистар на државни службеници

3. Независен механизам за селекција и вработување на државни службеници

- Агенцијата е регрутен центар за државни службеници. Ги објавува јавните огласи за вработување, го спроведува стручниот испит како почетна основа за влез во државната служба и учествува во внатрешниот трансвер на државните службеници во соработка со органите на државната и локалната власт

4. Второстепен систем за заштита на правата на државните службеници

- Како второстепен орган, одлучува по жалби и приговори на државните службеници, во врска со донесените одлуки и решенија од страна на нивните претпоставени
- Пропишува правила на работење, кога одлучува по жалби и приговори како второстепен орган (www.ads.gov.mk)

3.2.2. Надлежности на Министерство за информатичко општество и администрација во делокругот на работење на државните и јавните службеници

Надлежностите кои заклучно со 31.12.2010 година ги вршеше Агенцијата за администрација (Агенција за државни службеници), почнуваќи од 01.01.2011 година преминаа во надлежност на Министерството за информатичко општество и администрација и тоа:

- предлага донесување на Уредба за описот на звањата утврдени со Законот за државни службеници до Влада на Република Македонија,
- начинот на селектирање и вработување на државните службеници го пропишува Министерот за информатичко општество и администрација,

- дава согласност за превземање на државен службеник од еден во друг орган на државната служба,
- начинот на спроведување на пробна работа, полагањето на стручен испит и начинот на оценување на пробната работа го пропишува Министерот,
- ги собира извештаите за изречена дисциплинска и материјална одговорност на државен службеник,
- дава мислење на годишните планови за обука доставени од страна на органите на државната служба,
- поднесување на иницијативи до овластениот предлагач за донесување и изменување на Законот за државните службеници,
- подготвување на подзаконски акти кои се однесуваат на државните службеници, а ги донесува Владата на Република Македонија,
- донесување на подзаконски за кои е овластено со закон,
- ги собира извештаите за оценување на државните службеници од органите на државната служба,
- води грижа за исполнување на обврските кои произлегуваат за органите на државната служба од Законот за државни службеници, кои се однесуваат на доставувањето на извештаи за оценување, годишни планови за соодветна и правична застапеност и програми за обука
- подготвување на стратешки документи поврзани со стручно усовршување и обука на државните службеници,
- организирање и спроведување на генерички обуки за државните службеници,
- водење на Регистарот на државните службеници,
- обезбедување на единствена примена на Законот за државни службеници и другите прописи што се однесуваат на државните службеници,
- собирање на годишни планови за соодветна и правична застапеност на заедниците во органите на државната служба,
- пропишување на содржината на годишниот план за соодветна и правична застапеност на заедниците во органите на државната служба и
- собирање и обработка на податоците за вработените припадници на заедниците во органите на државната служба (www.ads.gov.mk)

3.3. Државен инспекторат за труд

Државниот инспекторат за труд е орган во состав на Министерството на труд и социјална политика со кој раководи директор кој е назначен од Владата на Република Македонија. Државниот инспекторат за труд се грижи за правата и обврските на работниците и работодавачите.

Со правилникот за систематизација на Министерството за труд и социјална политика инспекторатот има четири сектори и тоа: Сектор за работни односи, Сектор за безбедност и здравје при работа, Сектор за нормативна дејност за безбедност и здравје при работа, како и Сектор за координација, обуки и административно извршување, а во секторите има пет одделенија за работни односи, три одделенија за безбедност и здравје при работа, две одделенија за нормативна дејност и две одделенија во секторот за координација, обуки и административно извршување со кој раководат раководителите на одделенијата.

Во 30 подрачја во Република Македонија распоредени се повеќе од 100 инспектори за труд, од кои 2/3 од областа на работни односи и 1/3 од областа на безбедност и здравје при работа. Во општините Крива Паланка, Свети Николе, Берово, Винаца, Кратаво, Македонски брод, Крушево, Радовиш и Валандово инспекторите за работни односи ги обавуваат работните задачи од двете области (работни односи и безбедност и здравје при работа).

Државниот инспекторат за труд врши контрола на следните закони: Закон за работните односи, Закон за безбедност и здравје при работа, Закон за инспекција на труд, Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност, Закон за агенции за привремени вработувања, Закон за вработување на инвалидни лица, Закон за вработување на странци, Закон за волонтерство, Законите од областа на образованието, Закон за трговија, Закон за заштита од пушење, Колективните договори, Договори за вработување, како и подзаконските акти од областа на безбедност и здравје при работа.

Државниот инспекторат за труд својата работа ја врши врз основа на годишната програма за работа донесена во предходната година. (Извештај за работата на Државниот инспекторат за труд за 2011 година)

3.3.1. Инспекциски надзор од областа на работните односи

Согласно надлежностите утврдени во Законот за инспекција на трудот и Законот за работните односи, Државниот инспекторат за труд од областа на работните односи врши надзор врз примена на законите и други прописи за работните односи, вработувањето, колективните договори и договорите за работа со кои се уредуваат правата, обврските и одговорностите на работникот или работодавецот во работниот однос.

Работата на Државниот инспекторат за труд е насочена кон вршење на редовни надзори кај работодавачите, контролни надзори и постапување по писмени и усмени барања на странки, јавувања во Кол центарот од страна на странки за заштитан на нивните права од работен однос.

Според податоците добиени од инспекторите на трудот од подрачните единици и од инспекторите од Државниот инспекторат за труд во текот на 2011 година извршени се вкупно **31 146** надзори од кои **28 748** редовни и **2 398** контролни надзори.

Инспекторите на трудот во текот на 2011 година интервенирале по **1 999** писмени барања на странки за заштитан а нивните права од работен однос.

Во текот на 2011 година вкупно пријави добиени преку кол центарот и web страната се **1184** пријави, од кои од познат подносител се **101**, додека анонимни пријави има **1083**.

Барањата за заштита на правата од работен однос се однесуваат: 308 за засновање на работен однос, 459 за престанок на работен однос, 112 за прекувремена работа, 53 за одмори и одсуства, 553 за плати, придонеси и надоместоци, 5 за технолошки вишок и 466 за останати случаи.

За утврдените состојби составени се записници, за што подносителите се писмено известени во законски рок, а за констатираните повреди на законот, колективните договори и договорите за работа превземени се мерки во согласност со законот.

Бројот на барањата кои се однесуваат на платите и понатаму е голем, меѓутоа во случаите каде работниците се жалат на висината на исплатените плати, инспекцијата нема надлежност да постапува од причина што со колективните договори не е утврдена најниска плата. Со Законот за минимална плата кој почна да

се применува од Јануари 2012 година, овој проблем во најголем случај ќе биде надминат

Има одредени случаи кај работодавачите кои престануваат да ја обавуваат дејноста, работниците да не можат да ги остварат правата на плати и придонеси. Во вакви случаи инспекторатот нема можност да постапува, а странките се упатуваат своите права да ги остваруваат на суд.

Одреден број на работници кои повеле судски спор за исплата на плати и имаат добиено пресуди во нивна корист, меѓутоа истите не можат да бидат извршени од причина што одредени правни субјекти не постојат, а има и голем број на правни субјекти чии жиро сметки се блокирани.

Најголем број на писмени и усмени барања од страна на работниците и граѓаните се однесуваат на воведување на прекувремена работа и работа во деновите на празници.

Во текот на 2011 година од страна на работниците и синдикатот има укажување дека во одредени дејности работодавачите воведуваат прекувремена работа спротивна на законот и работниците работат на празниците за што најчесто за оваа појава вината ја префрлаат на Државниот инспекторат за труд.

Инспекторатот постојано врши инспекциски надзор кај работодавачите и при тоа утврди дека прекувремената работа во најголем број на случаевите е во согласност со Законот за работни односи, а од страна на работодавачот се донесуваат одлуки за потребата за воведување на прекувремена работа.

Законот за работните односи предвидува полното работно време да изнесува 40 часа неделно. Меѓутоа со закон законодавецот дава широки овластувања за воведување на прекувремена работа, односно предвидени се повеќе случаи кој ги утврдува работодавецот. Исто така, законот предвидува и можност за прераспоредување на работното време. Според тоа работодавачот може да воведи прекувремена работа со обврска на работниците да им исплати зголемена плата.

Со измените на Законот за работните односи (Службен весник на РМ бр. 124/10) работодавачот е должен за секое воведување на прекувремена работа писмено да го извести подрачниот инспектор на трудот. Со ова се допринесе да работодавачите постапуваат законито при воведување на прекувремена работа, а за работниците кои работеле прекувремено да им се исплаќа плата во зголемен износ.

Во случаите каде што е утврдено воведување на работа подолго од полното работно време, некористење на неделен и годишен одмор, одмор помеѓу два

последователни дена, Државниот инспекторат за труд презема мерки согласно законот.

Со стапување во сила на Законот за работните односи во 2005 година во одредбите кој го регулираат отсуството од работа поради празнување Државниот инспекторат за труд преку него и Министерството за труд и социјална политика постојано е изложено на критики од работници, синдикати и медиумите поради работење во празници.

Во Законот за државните празници е предвидено дека празниците во Република Македонија се неработни денови. Меѓутоа во Законот за работните односи стои дека работникот има право на отсуство од работа со надоместок на плата за празниците на Република Македонија кој се определени како слободни денови, како и за другите со Закон определени денови. Правото на работникот може да му се ограничи, ако работникот односно производниот процес се одвива непрекинато или природата на работата бара вршење на работа во празничен ден.

Ваква законска одредба дава право на работодавачот да го ограничи правото на работникот да не работи во ден на празнување. Исто така не е предвиден ниту надлежен орган кој ќе оцени кога природата на работа бара вршење на празник, а тоа го цени самиот работодавач.

Во Законот за работните односи не е предвидено прекршок ниту забрана за работа доколку работодавачот му наложи на работникот да работи и на празник со што инспекцијата за труд нема можност за превземање на мерки.

Од досегашните контроли кои ги врши инспекторатот во деновите на празници и неработните денови се утврди дека одредени правни субјекти работат, при што инспекторатот ги задолжува работодавачите на работниците да им исплатат плата во зголемен износ.

Инспекторатот укажува дека е потребно да се преуреди одредбата за отсуство од работа поради празнување во која ќе се прецизира во кои дејности работниците можат да работат за време на празнување или неработни денови, како и да се утврдат управни и казни мерки за работа на празници.

Намалениот број на затечени лица без договори за вработување во однос на минатите години се должи на зголемен број на надзори, како и на измените на Законот за работните односи, каде се зголемени глобите за ангажирање на лица без договори за вработување.

Согласно измените на Законот за работни односи (Службен весник на РМ бр. 124/10), ако инспекторот за труд затекне на работа кај работодавачот лице со кое не е заснован работен однос согласно со Законот и лицето не е пријавено во задолжително социјално осигурување, со решение ќе му нареди на работодавачот, во рок од 15 дена да заснова работен однос со затеченото или друго лице на неопределено време и да му исплати надоместок во висина од три просечни исплатени бруто плати во Републиката, објавена во тековниот месец. Ако работодавецот не постапи по решението на инспекторот на трудот, инспекторот на труд ќе донесе решение за забрана на работа во работната просторија на работодавачот до постапување по наредба на инспекторот за вработување на затеченото или друго лице и не му исплати надоместок во висина од три плати.

Согласно Законот за работни односи, ако инспекторот на трудот утврди дека со конечна одлука на надлежен орган е повредено правото на работникот, а работникот повел работен спор пред надлежен суд, по барање на работникот, инспекторот на трудот со решение ќе одложи од извршување на конечна одлука до правилноста на одлуката на судот. Поднесените жалби против решенијата на инспекторите беа решавани во определениот законски рок. И во најголем број случаи првостепените решенија беа потврдени од страна на министерот.
(Извештај за работата на Државниот инспекторат за труд за 2011 година)

3.3.2 Инспекциски надзор од областа на безбедност и здравје при работа

Во текот на 2011-та година, инспекторите на труд од областа на безбедност и здравје при работа извршиле вкупно **13 833** инспекциски надзори кај работодавачи од сите дејности, од кои **10 772** редовни и **3 061** контролни надзори, како и **786** надзори по основ на случени и пријавени повреди при работа.

Во текот на 2011 година инспекторите на труд од областа на безбедност и здравје при работа донеле 5059 решенија за отстранување на констатирани неправилности и недостатоци во определени рокови, при што биле утврдени 16 793 неправилности односно недостатоци. Од нив одстранети се вкупно 12 835, додека останатите се во тек на отстранување, заради тоа што одредени констатирани неправилности И недостатоци бараат поголеми финансиски средства за нивно

отстранување. На истите работодавачи им се дава продолжен рок за отстранување на утврдените недостатоци од страна на инспекторите.

Најголем број од утврдените недостатоци се однесуваат на задолжителните лекарски прегледи на вработените во овластените здравствени установи од областа на медицина на трудот 3400, превземање на мерки за отстранување на опасности од пожар и експлозии 2178, обука на вработените од областа на безбедност и здравје при работа 1955, обврска на работодавачот за извршување на обука на вработените за давање на прва помош 1997, недостатоци од областа на електричните инсталации 1097, 726 утврдени недостатоци на градежни објекти, недостатоци по основ на личната заштитан опрема 459 и други.

Контролни надзори 3061, се извршуваат со цел да се утврди дали донесените решенија за отстранување на констатираните недостатоци се извршени во опеделените рокови. Во одредени контролни инспекциски надзори инспекцијата на трудот се соочува со непостапување по утврдени неправилности и недостатоци од редовните надзори, често тоа произлегува од недостаток на матерјални средства за постапување од страна на работодавачите. Во текот на 2011 година биле одстранети 76% од утврдените недостатоци и неправилности од областа на безбедност И здравје при работа.

Има неколку категории на повреда при работа:

а) *потешка повреди на работа* е работа која предизвикува временна неспособност за работа повеќе од три работни дена на работникот

Според инспекциските увиди на самото место и документацијата која се однесува на безбедноста и здравје при работа, најчести причини за настанување на повредите се неодговорниот однос на работодавачите и раководниот кадар во доследна примена на прописите од областа на безбедност и здравје при работа, како што е необученоста на работниците за безбедна работа, неизвршените лекарски прегледи врз вработените заради утврдување на здравствената состојба на вработените, необезбедување на безбеден работен процтор, некористење на лични заштитни средства и опрема, неизвршување на прегледи на опремата за работа, како и непочитување на упатства и процедури.

б) *колективни повреди*

Причина за настаната повреда се непочитување на процедура и упатство за работа.

в) смртни случаи

Смртни случаи најчесто настануваат како последица на пад од височина и неносење на лична заштитан опрема, односно преземени безбедни мерки на работниот процор кај мобилно градилиште, пригмечување од опрема за работа заради небезбедна процедура на работа и необученост на работник за безбедна работа, од струен удар при инсталациски работи.

Основни причини за настанување на смртните случаи се необученоста на работниците за опасностите на работа и непочитување на мерките и прописите за безбедност и здравје при работа од страна на работодавачите, а во одделни случаи и од страна на работниците. (Извештај за работата на Државниот инспекторат за труд за 2011 година)

3.3.3. Зајакнување на капацитетот на Државниот инспекторат за труд и соработка со други институции

Во насока на зајакнување на капацитетите на Државниот инспекторат за труд секогаш се одржуваат обуки, семинари и работилници за вработените, каде посебно се става голем ацент на инспекторите.

Подобрување на ефикасноста на инспекцијата на трудот е постојано е предизвик за кој нема застој и е во голем подем затоа што, ефикасноста И ефективноста на инспекторите можат значително да ја намалат работата на црно или уште како се нарекува „сивата економија,,. Државниот инспекторат за труд честопати во соработка со Меѓународната организација на трудот (МОТ) организираат разни форми на едукација и обуки.

Во 2011 година, Државниот инспекторат за труд потпиша Меморандуми за соработка меѓу Министерството за труд и социјална политика, Државен инспекторат за труд и Институтот за медицина на трудот, Институт за јавно здравје како и со Министерство за економија - Државен инспекторат за техничка инспекција. Целта на овие Меморандуми е меѓусебна соработка помеѓу Министерството за труд и социјална политика - Државниот инспекторат за труд и наведените институции за размена на податоци заради консолидирано собирање и евидентирање на податоците за несреќи при работа и професионално заболување. Исто така Државниот инспекторат за труд во 2011 година имаше соработка со Меѓународната организација на трудот (МОТ) и Македонското здружение за заштита при работа

(МЗЗПР) со кои беа организирани повеќе активности со цел пренесување на искуства и усовршување на знаењето на инспекторите за труд. (Извештај за работата на Државниот инспекторат за труд за 2011 година)

IV. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1 Методолошки пристап

Методолошкиот пристап на магистерскиот труд ги следи основните принципи на општата методологија и спецификите на предметот на истражување.

Задржувајќи го нивото на емпириска и теоретска обработка на проучуваната проблематика, за емпирискиот дел се употребени примарни извори на податоците. Во конкретниов случај се користи методот на анкетање. Тој е спроведен во временски период од три месеци и тоа од септември до ноември 2011 година. Во истражувачката техника употребен е писмен прашалник со Ликертова скала на ставови, кодирани со вредности од 1 до 5 (1-Воопшто не се согласувам, 2-не се согласувам, 3- ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 4- се согласувам, 5- сосема се согласувам). Анкетниот прашалник е даден како Прилог.

Како оперативен метод во ова истражување исто така е искористено испитувањето на субјектите со цел да се осознае реалната состојба и нивото на имплементација на функциите на менаџмент на човечки ресурси, конкретните ефекти и нивниот придонес во државната администрација. Собраните податоци се процесуирани преку статистичкиот метод на функциските програми на апликативниот програмски пакет *Excel*.

Од истражувачките постапки се искористи анкетањето и интервјуирањето на единките на примерокот (државни и јавни службеници на менаџерски и неменаџерски работни места).

Резултатите од истражувањето се презентирани во табели и графикони.

4.2. Дизајнирање на примерокот

Единките на примерокот беа избрани согласно однапред одреден критериум кој се смета за релевантен. Истражувањето се спроведе во државната администрација во Република Македонија (министерства, агенции, локална власт и јавни претпријатија).

Истражувањето е направено на целен примерок од 157 испитаници, селектиран според критериумот државни и јавни службеници.

Целниот примерок е избран согласно општите карактеристики на примероците селектирани според принципот на веројатност. Популационата рамка (основниот збир) ги опфаќа сите лица инволвирани во државната администрација. Во рамката на примерокот се вклучени испитаници на работни места во својата организациска структура предиспонирани кон имплементирање на функциите на човечки ресурси. Единка на примерокот претставува државен или јавен службеник, кое прима или чувствува потреба од третман на менаџментот на човечки ресурси.

4.3. Хипотетска рамка

4.3.1. Генерална хипотеза

*Имплементацијата на функциите на менаџмент на човечки ресурси влијае врз унапредувањето на државната администрација.

4.3.2 Посебни хипотези

*Посебна хипоте за **анализа на работа**

Нивото на имплементација на **анализата на работа** влијае на менаџментот на човечки ресурси.

*Посебна хипотеза **планирање**

Нивото на имплементација на **планирањето на човечките ресурси** влијае на менаџментот на човечки ресурси.

*Посебна хипотеза регрутација и селекција

Нивото на имплементација на **регрутација и селекција на човечките ресурси** влијае на менаџментот на човечки ресурси.

*Посебна хипотеза **обука и развој**

Нивото на имплементација на **обуката и развојот** на вработените влијае на менаџментот на човечки ресурси.

*Посебна хипотеза оценување на перформансите и плаќање

Нивото на имплементација на **оценувањето на перформансите и плаќањето на вработените** влијае на менаџментот на човечки ресурси.

*Посебна хипотеза развој и управување со кариерата

Нивото на имплементација на **развојот и управување со кариерата** на вработените влијае на менаџментот на човечки ресурси.

4.4 Интерпретација на резултатите од истражувањето

Испитаниците се на возраст од 22 години, до 64 години. Од нив, од женски пол се 44% испитаници, а од машки пол 56%. (Табела 1).

Табела 1. Структура на примерокот според пол

Пол	Број	%
машки	88	56
женски	69	44
ВКУПНО:	157	100

Табела 2. Структура на примерокот според возраст

Возраст	Број	%
22-34	84	53,5
35-44	44	28,0
45-54	16	10,2
55-64	13	8,3
ВКУПНО:	157	100

Според табела 2, најголемиот дел од испитаниците припаѓаат на старосната категорија од 22 до 34 години.

Во прибирањето на емпириските податоци беа избрани соодветни релевантни институции во кои се вработени државни и јавни службеници каде детално се ефектуираат функциите на менаџментот на човечки ресурси (министерства, самостојни органи во состав на Владата на Република Македонија, органи во состав

на министерствата, јавни претпријатија во надлежност на градот Скопје, како и локалната самоуправа на градот Скопје).

Анкетата како и интервјуата во непосредните формални и неформални контакти беа спроведени со лицата од доменот на менаџерскиот и неменаџерскиот кадар во овие институции во чија основна дејност се лоцира одлучувањето и подготвеноста за зголемување на примената на менаџментот на човечки ресурси во функција на зголемена имплементација на функциите на менаџментот на човечки ресурси. Поточно, анкетниот прашалник е спроведен на 157 испитаници: директори, државни советници, раководители на сектори и одделенија, помошници раководители, стручни советници и соработници, како и референти на различни позиции и во различен домен. На тој начин добивме слика за нивото на имплементација на функциите на менаџментот на човечки ресурси, како и усогласеноста на индивидуалните и институционалните потреби на нивна примена.

Анкетниот прашалник (Види Прилог 1) е дизајниран така што ги покрива сите функции на менаџментот на човечки ресурси кои директно се поврзани и влијаат за развој на државната администрација. Нивото на имплементација ќе го согледаме од шесте групи на прашања кои конкретно се поврзани со нивото на нивна реализација и имплементација.

- Прашањата од број 4 до број 9 се однесуваат на анализата на работа, односно на: структурирањето на работните места, описот на задачите на работните места, улогата на одделението/секторот за управување со човечки ресурси како и улогата на самите вработени.

- Прашањата од 10 до 15 се однесуваат на планирањето на потребните човечки ресурси за реализација на целта и задачите на самата институција, односно на: годишната програма за работа на институцијата, стратешкото планирање, предвидувањето на нов кадар како и обезбедувањето на средства за истиот.

- Прашањата од 16 до 20 се однесуваат на регрутацијата и селекцијата на човечките ресурси, односно како и на кој начин се врши изборот на најдобриот кандидат за пополнување на работното место и како критериумите за стручност и компетентност влијаат врз донесувањето на одлуката.

- Прашањата од број 21 до број 27 се однесуваат на обуката и развојот на самите вработени во институцијата и нивната желба за стекнување на нови знаења, вешини и искуства.

- Прашањата од 28 до 32 се однесуваат на оценувањето на перформансите на вработените како и нивното плаќање, односно на: полугодишното оценување на државните и јавните службеници, односот раководител -вработен, како и платата и плаќањето за постигнатите резултати и дополнителниот ангажман.

- Прашањата од 32 до 37 се однесуваат на развојот на кариерата на вработените, можноста за унапредување во самата институција, како и влијанијето на развојот на кариерата врз мотивацијата на вработените.

Анкетниот прашалник не е единствениот инструмент за истражување на нивото на имплементација на функциите на менаџментот на човечки ресурси во државната администрација во Република Македонија. Друг инструмент што е користен во истражувањето се институционалните инфраструктурни документи како што се правилници за систематизација за работни места, правилници за внатрешна организација, годишни извештаи за работа, годишни програми за обука на вработени, уредби за опис на звањата, описот на работните места, како и други разни нормативни акти што ја презентираат работата на самите институции.

Самата интерпретација на резултатите од истражувањето го анализира мислењето на испитаниците за нивото на имплементација на функциите на менаџментот на човечки ресурси, ги идентификува потребите на вработените и ја согледува реалната состојба на менаџментот на човечки ресурси и степенот на негова примена во целина во државната администрација во Република Македонија.

4.4.1. Нивото на имплементација на анализата на работа во државната администрација во Република Македонија

Првата група прашања од анкетниот прашалник, (4-9) се однесуваат на анализата на работа, односно на структурирањето на работните места, описот на задачите на работните места, улогата на одделението/секторот за управување со човечки ресурси како и улогата на самите вработени.

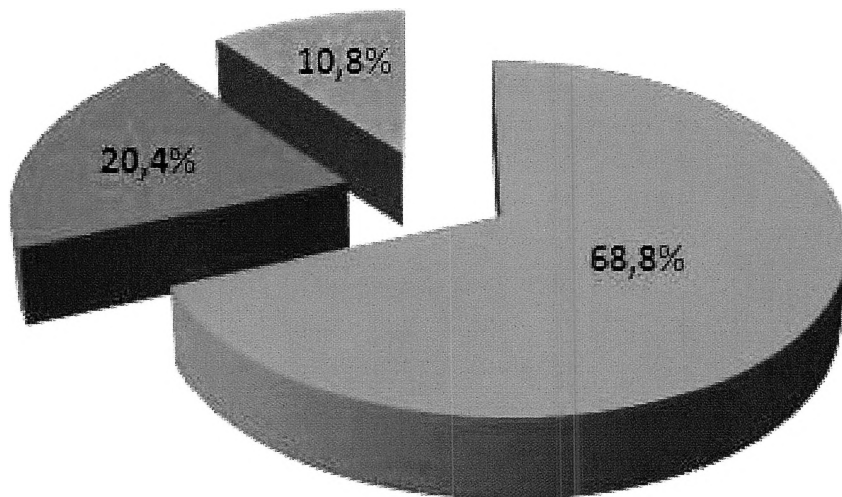
Во првата група прашања од анкетниот прашалник кои се однесуваат на анализата на работа ги добивме следниве резултати:

Испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 68.8%. Тоа значи дека во нивната институција постои усогласеност со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа. 20.4% од испитаниците одговориле дека „ ниту се согласувам,

ниту не се согласувам,, што значи дека овој процент на вработени е недоволно запознаен и незаинтересиран при изготвувањето на овој правилник. Минимален е процентот со 10.8% од оние кои што мислат дека постои неусогласеност.

Табела 3. Преглед на одговорите на прашањето: Мојата институција при изготвување на Правилниците за организација и систематизација на работни места се усогласуваат со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа?

<i>Мојата институција при изготвување на Правилниците за организација и систематизација на работни места се усогласуваат со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа?</i>	Број	%
Воопшто не се согласувам	6	3,8
Не се согласувам	11	7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	32	20,4
Се согласувам	73	46,5
Сосема се согласувам	35	22,3
ВКУПНО:	157	100



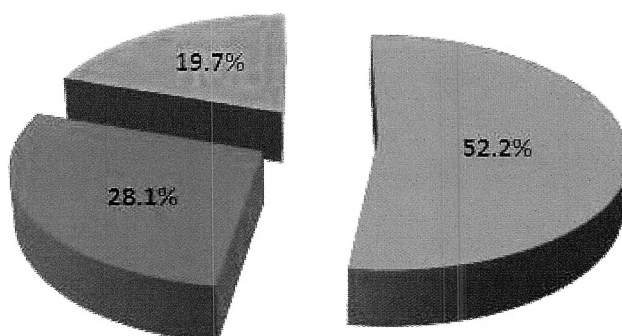
Графикон 1: Графички приказ на Табела 3

Повеќе од половина испитаници, односно 52,2% од анкетираниите се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека секторот/одделението за управување со човечки ресурси ја спроведува потребната анализа за работни места, а 28.1% го мислат спротивното. Овие добиени резултати

ни укажуваат дека менаџерите за човечки ресурси оставаат простор каде може да се влијае за подобрување на реалната состојба.

Табела 4. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција, Секторот / Одделението за човечки ресурси ја спроведува потребната анализа на работни места?

<i>Во мојата институција, Секторот / Одделението за човечки ресурси ја спроведува потребната анализа на работни места?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	10	6,4
Не се согласувам	34	21,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	31	19,7
Се согласувам	66	42
Сосема се согласувам	16	10,2
ВКУПНО:	157	100

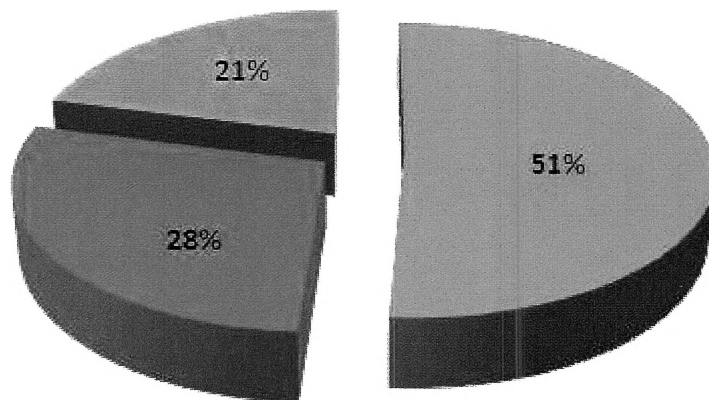


Графикон 2: Графички приказ на Табела 4

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 51.0%, дека при изготвувањето на Систематизацијата на работни места во институцијата, предходно се врши анализа на секое работно место. 28% од испитаниците не се согласуваат, а со неконкретен одговор или воздржани биле 21,0% од нив. Со овие добиени резултати, уште еднаш ги потврдивме резултатите добиени од предходното прашање, каде испитаниците оставаат простор за подобрување на актуелните состојби во оваа сфера.

Табела 5. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција при изготвување на Систематизацијата на работни места се врши анализа на секое работно место?

<i>Во мојата институција при изготвување на Систематизацијата на работни места се врши анализа на секое работно место?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	12	7,6
Не се согласувам	32	20,4
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	33	21
Се согласувам	60	38,2
Сосема се согласувам	20	12,8
ВКУПНО:	157	100

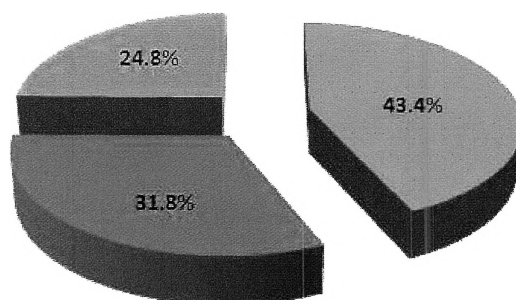


Графикон 3: Графички приказ на Табела 5

Помалку од половина, односно 43,4% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,“ и „се согласувам,“ дека во нивната институција вработените се консултираат при изготвување на Систематизацијата на работни места. Значителен е процентот од 31,8 % испитаници кои се согласуваат со спротивното, а 24,8% се оние вработени кои одговориле неутрално. Оттука може да се констатира дека постои недоволна вклученост на вработените при изготвување на овој документ.

Табела 6. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција вработените се консултираат при изготвување на Систематизацијата на работни места?

<i>Во мојата институција вработените се консултираат при изготвување на Систематизацијата на работни места?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	14	8,9
Не се согласувам	36	22,9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	39	24,8
Се согласувам	53	33,8
Сосема се согласувам	15	9,6
ВКУПНО:	157	100

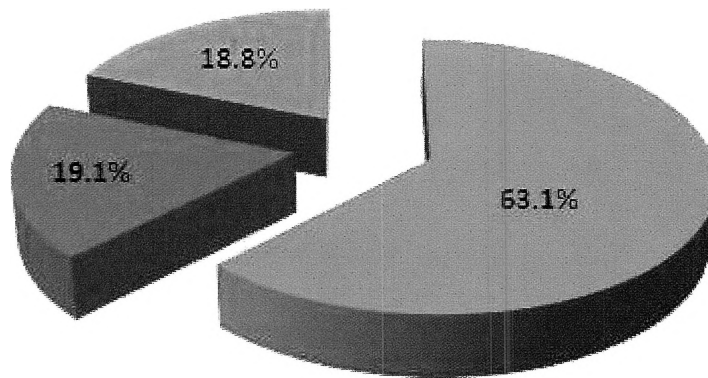


Графикон 4: Графички приказ на Табела 6

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 63.1%, дека во нивната институција постои усогласување помеѓу описот на работното место и задачите кои произлегуваат од тоа работно место. Спротивното мислење е присутно кај 18.8% од вработените.

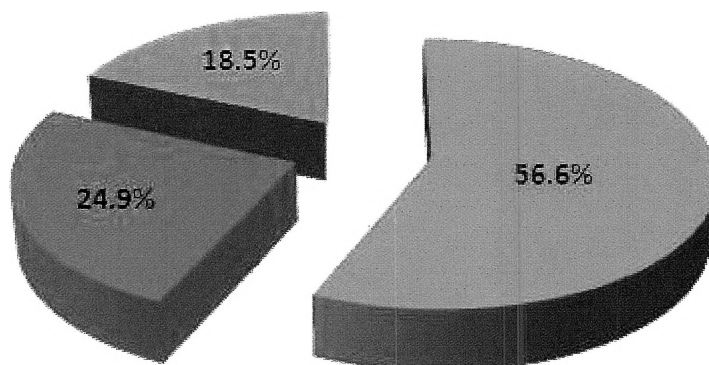
Табела 7. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција описот на работните места се усогласува со задачите кои што произлегуваат од самото работно место?

<i>Во мојата институција описот на работните места се усогласува со задачите кои што произлегуваат од самото работно место?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	8	5,1
Не се согласувам	20	12,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	30	19,1
Се согласувам	77	49,1
Сосема се согласувам	22	14
ВКУПНО:	157	100



Графикон 5: Графички приказ на Табела 7

56.6% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека работното место го пропишува потребното образование за извршување на конкретните задачите, а 24,9 % од испитаниците мислат дека пропишаното потребно образование во условите за работното место не е соодветно за извршување на конкретната задача.



Графикон 6: Графички приказ на добиените резултати

Табела 8. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција условите за работното место се усогласуваат со потребното образование за конкретните задачи кои што треба да се извршуваат?

<i>Во мојата институција условите за работното место се усогласуваат со потребното образование за конкретните задачи кои што треба да се извршуваат?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	10	6,4
Не се согласувам	29	18,5
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	29	18,5
Се согласувам	69	43,9
Сосема се согласувам	20	12,7
ВКУПНО:	157	100

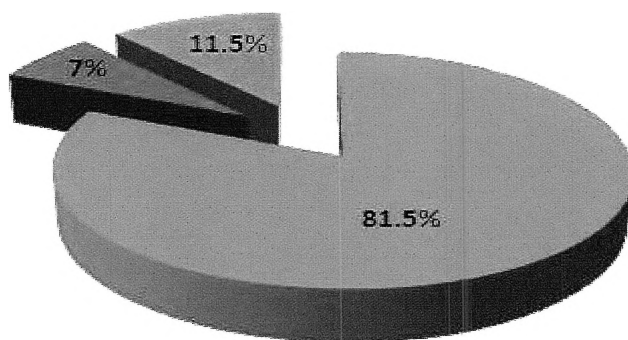
Првата група на прашања се фокусира на анализата на работа и нејзината имплементација во институциите проследена со поставени прашања за некои суштински документи и нивна изработка во институцијата, како што е Систематизацијата за работни места во самата институција. Од истраженото заклучуваме дека Правилниците за организација и систематизација на работни места се усогласени 68.8 % со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, што значи дека институциите ја почитуваат оваа Уредба при изработка на своите Правилници за систематизации на работни места. Одделението за човечки ресурси, кое што е и главен носител на оваа активност, 52.2 % ја спроведува потребната анализа на работни места, пред да ја изготви систематизацијата, а тоа ни укажува дека вработените во овој сектор треба по ажурно да си ја извршуваат работата и повеќе да ги вклучуваат вработените во самиот процес на изработка за да добијат по релевантни резултати. Цели 31.8% испитаници, воопшто никогаш не биле консултирани при изготвувањето на Систематизацијата на работни места во нивната институција. Дека описот на работното место се усогласува со задачите кои што произлегуваат од самото работно место, одговориле 63.1 %, што значи дека испитаниците се согласуваат дека Систематизацијата за работни места во голем дел е реална. Но скоро една четвртина или 24.9 % од вработените сметаат дека потребното образование не соодветствува со конкретните задачи кои што вработените треба да ги извршуваат.

4.4.2 Нивото на имплементација на планирањето на човечки ресурси во државната администрација во Република Македонија

Втората група прашања од анкетниот прашалник, прашањата од реден број 10 до реден број 15 се однесуваат на планирањето на потребните човечки ресурси за реализација на целта и задачите на самата институција, односно на: годишната програма за работа на институцијата, стратешкото планирање, предвидувањето на нов кадар како и обезбедување на средства за истиот.

Добиени се следните резултати:

81.5% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека во нивната институција секогаш се изготвува годишна програма за работа. Само 7% се изјасниле за спротивното, што значи дека институциите редовно и ажурно ја изготвуваат оваа годишна програма.



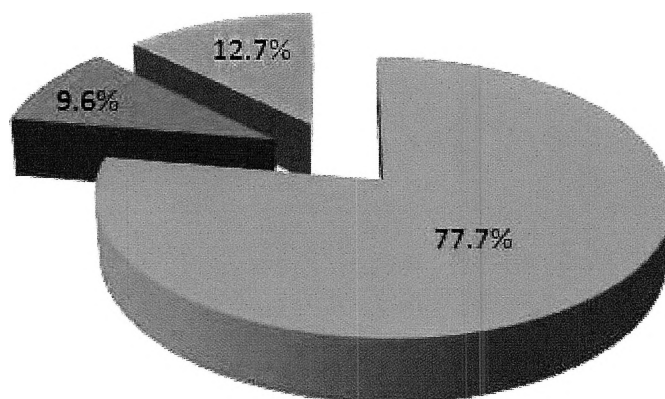
Графикон 7: Графички приказ на добиените резултати

Табела 9. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција секогаш се изготвува годишна програма за работа?

Во мојата институција секогаш се изготвува годишна програма за работа?	број	%
Воопшто не се согласувам	2	1,3
Не се согласувам	9	5,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	18	11,5
Се согласувам	82	52,2
Сосема се согласувам	46	29,3
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 77.7%, дека стратешкото планирање во

нивната институција е усогласено со стратешкото планирање на Владата на Република Македонија. А незначителен број од 9,6% не се согласиле со истото. Од тука може да се констатира дека постои поврзаност и координираност помеѓу Владата и институциите во нејзиниот систем.

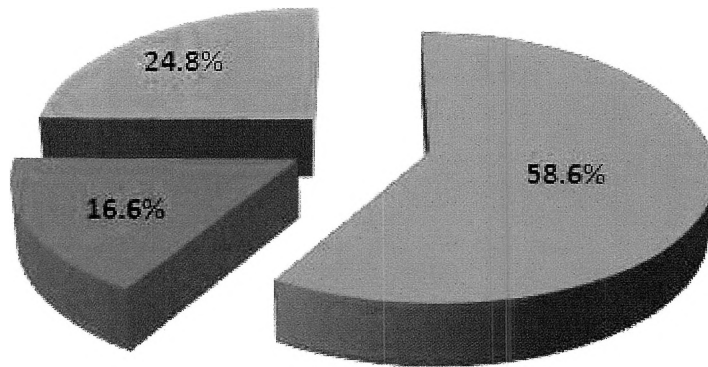


Графикон 8: Графички приказ на добиените резултати

Табела 10. Преглед на одговорите на прашањето: Стратешкото планирање на мојата институција е усогласено со стратешкото планирање на Владата на Република Македонија?

Стратешкото планирање на мојата институција е усогласено со стратешкото планирање на Владата на Република Македонија?	број	%
Воопшто не се согласувам	2	1,3
Не се согласувам	13	8,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	20	12,7
Се согласувам	73	46,5
Сосема се согласувам	49	31,2
ВКУПНО:	157	100

58.6% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека во нивната институција има доволен број на вработени за извршување на постоечките обврски кој што произлегуваат од нивната дејност. Недостатокот од човечки ресурси го согледуваат 16.6% од вработените, а 24.8 % немаат изградено конкретен став или се недоволно запознаени со целокупните работни задачи и актуелниот кадар со кој што располага институцијата.

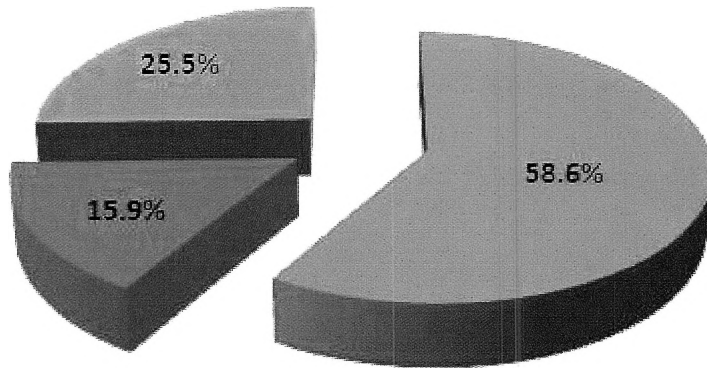


Графикон 9: Графички приказ на добиените резултати

Табела 11. Преглед на одговорите на прашањето: Мојата институција располага со доволно човечки ресурси за извршување на постоечките обврски?

<i>Мојата институција располага со доволно човечки ресурси за извршување на постоечките обврски?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	2	1,3
Не се согласувам	24	15,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	39	24,8
Се согласувам	71	45,2
Сосема се согласувам	21	13,4
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,“ со процент од 58.6%, дека во нивната институција секоја година се планираат потребните средства за обезбедување на предвидениот кадар за наредната година. 15.9% сметаат дека таа активност не се реализира, а речиси 25.5 % од испитаниците останале воздржани во однос на ова прашање.

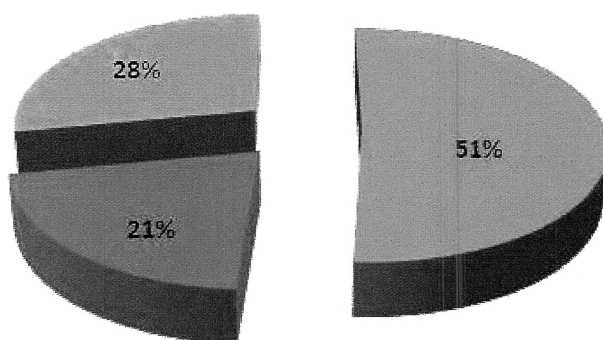


Графикон 10: Графички приказ на добиените резултати

Табела 12. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција секоја година се планираат потребните средства за обезбедување на предвидениот кадар за наредната година?

Во мојата институција секоја година се планираат потребните средства за обезбедување на предвидениот кадар за наредната година?	број	%
Воопшто не се согласувам	1	0,6
Не се согласувам	24	15,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	40	25,5
Се согласувам	71	45,2
Сосема се согласувам	21	13,4
ВКУПНО:	157	100

Повеќе од 1/2, односно 51.0% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,“ и „се согласувам,“ дека врз основа на предвидените активности за наредна година се утврдува потребниот број на кадар во нивната институција. 21% од испитаниците мислат дека во нивната институција тоа не е така и се изјасниле спротивно, додека 28% се воздржани и одговориле со „ниту се согласувам, ниту не се согласувам,“.

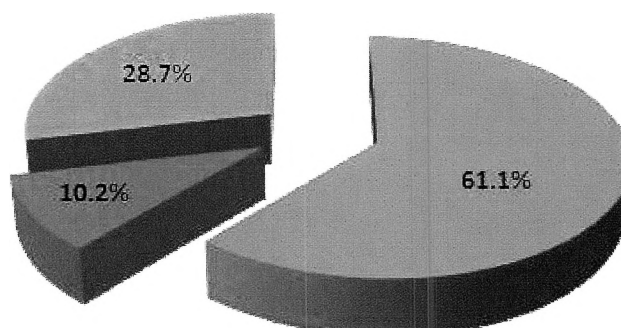


Графикон 11: Графички приказ на добиените резултати

Табела 13. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција врз основа на предвидените активности за наредната година се утврдува потребниот број на кадар?

<i>Во мојата институција врз основа на предвидените активности за наредната година се утврдува потребниот број на кадар?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	2	1,3
Не се согласувам	31	19,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	44	28
Се согласувам	69	44
Сосема се согласувам	11	7
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,“ со процент од 61.1%, дека во нивната институција секоја година се изготвува план за правична и соодветна застапеност на националностите. Тоа е обврска која што секоја институција би требало еднаш годишно да ја изготви и реализира. Само 10, 2% од испитаниците се изјасниле дека не се изготвува и реализира план за правична и соодветна застапеност на националностите.



Графикон 12: Графички приказ на добиените резултати

Табела 14. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција секоја година се изготвува план за правична и соодветна застапеност на националностите?

	број	%
Воопшто не се согласувам	2	1,3
Не се согласувам	14	8,9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	45	28,7
Се согласувам	75	47,8
Сосема се согласувам	21	13,3
ВКУПНО:	157	100

Што се однесува до планирањето на човечките ресурси и спроведување на нејзината функција во институцијата, можеме слободно да кажеме дека нејзиното ниво на имплементација е доста задоволително. Во однос на годишната програма за работа, 81,5% од испитаниците одговориле дека се изготвува. Само 9,6% од испитаниците мислат дека стратешкото планирање на нивната институција не е усогласено со стратешкото планирање на Владата на Република Македонија.

Институциите располагаат со доволно потребен кадар на вработени за извршување на нивните задачи и обврски. 58,6% од испитаниците одговориле дека секоја година институциите планираат потребни средства за обезбедување на нов кадар за наредна година, додека 51 % од нив се согласиле дека новиот кадар се утврдува според предвидените активности за наредна година. Само 10,2% мислат дека не се изготвува план за правична и соодветна застапеност на националностите, што е годишна обврска на секоја институција. Во врска со планирањето на човечки ресурси може да се констатира дека се имплементира во добар процент, но секогаш постои можност за негово унапредување и зголемување на неговото ниво на имплементација.

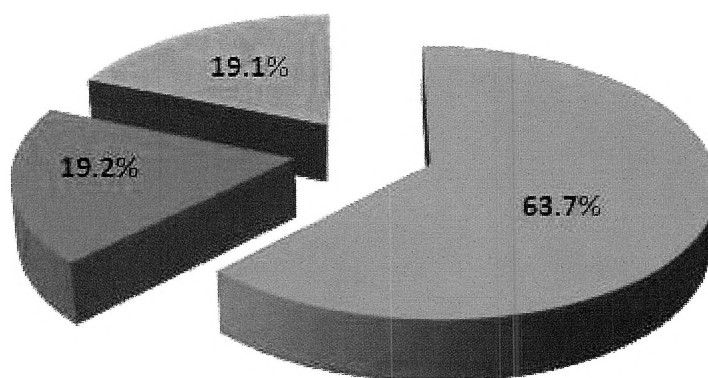
4.4.3 Нивото на имплементација на регрутацијата и селекцијата на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија

Во третата група прашања од анкетниот прашалник, прашањата од реден број 16 до реден број 20 се однесуваат на регрутацијата и селекцијата на човечките ресурси, односно како и на кој начин се врши изборот на најдобриот кандидат за

пополнување на работното место, како и дали критериумите за стручност и компетентност влијаат врз донесувањето на одлуката.

Во третата група прашања од анкетниот прашалник кои се однесуваат на регрутацијата и селекцијата на човечките ресурси ги добивме следниве резултати:

63,7% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека во нивната институција пред да се распише јавен оглас за вработување, прво се разгледуваат можностите за внатрешно пополнување на работното место од постоечкиот кадар. 19,2 % од испитаниците, не го споделуваат истото мислење и го мислат спротивното.



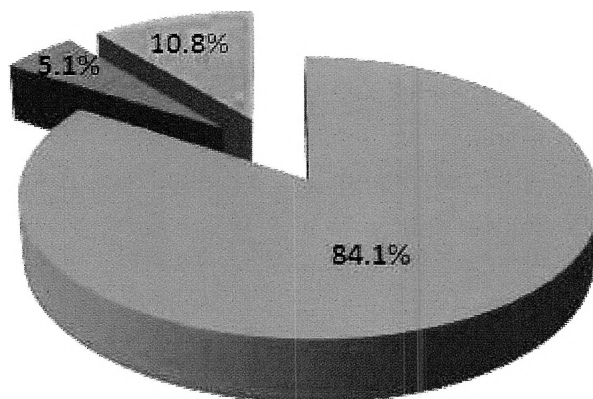
Графикон 13: Графички приказ на добиените резултати

Табела 15. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција пред да се распише јавен оглас за вработување, се разгледуваат можностите за внатрешно пополнување на работното место од постоечкиот кадар?

<i>Во мојата институција пред да се распише јавен оглас за вработување, се разгледуваат можностите за внатрешно пополнување на работното место од постоечкиот кадар?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	4	2,6
Не се согласувам	23	16,6
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	30	19,1
Се согласувам	78	49,7
Сосема се согласувам	22	14
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 84,1%, дека во нивната организација пред да се распише оглас за слободно работно место, прво се бара согласност за

обезбедени финансиски средства од Буџетот. Само 5,1 мислат дека таа согласност не е секогаш потребна, што е сосема погрешно мислење.

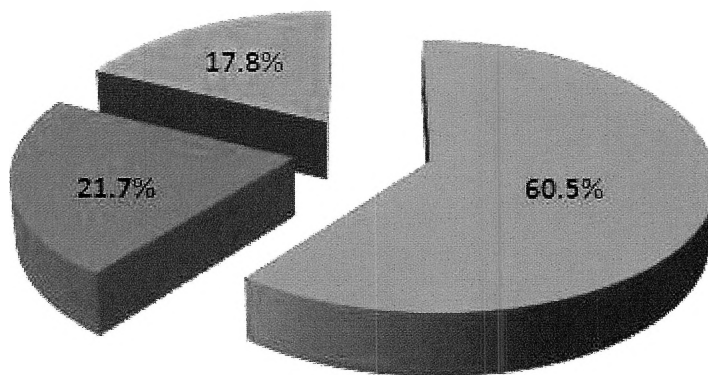


Графикон 14: Графички приказ на добиените резултати

Табела 16. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција пред да се распише оглас за слободно работно место се бара согласност за обезбедени финансиски средства од Буџетот?

<i>Во мојата институција пред да се распише оглас за слободно работно место се бара согласност за обезбедени финансиски средства од Буџетот?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	3	1,9
Не се согласувам	5	3,2
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	17	10,8
Се согласувам	73	46,5
Сосема се согласувам	59	37,6
ВКУПНО:	157	100

60,5% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека во нивната институција селекцијата за вработувањето се врши врз основа на утврдени критериуми за стручност и компетентност. Негативно мислење по однос на ова прашање имаат 21,7%, а 17,8% од анкетираниите немаат изградено конкретен став и одговориле со опцијата „ниту се согласувам, ниту не се согласувам,,.

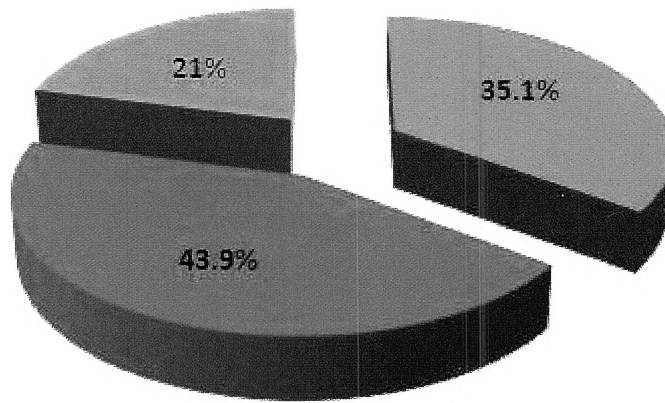


Графикон 15: Графички приказ на добиените резултати

Табела 17. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција селекцијата за вработување се врши врз основа на утврдени критериуми за стручност и компетентност

Во мојата институција селекцијата за вработување се врши врз основа на утврдени критериуми за стручност и компетентност	број	%
Воопшто не се согласувам	8	5,1
Не се согласувам	26	16,6
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	28	17,8
Се согласувам	62	39,5
Сосема се согласувам	33	21
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,“ со процент од 35,1%, дека во нивната институција критериумите за селекција при вработувањето гарантираат избор на најсоодветниот кандидат. Значително голем е и процентот на испитаници кои го имаат сосема спротивното мислење. Таа бројка изнесува 43,9%. 21% од испитаниците немаат изградено конкретен став.

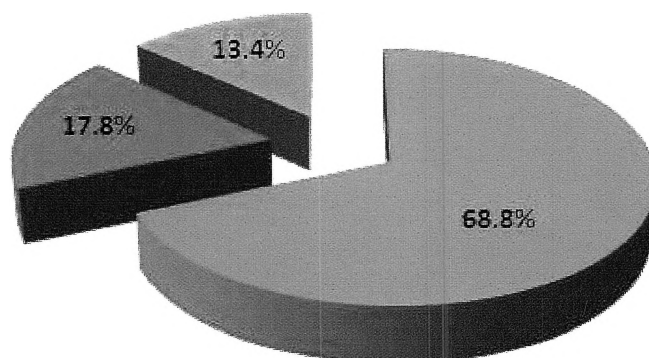


Графикон 16: Графички приказ на добиените резултати

Табела 18. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција критериумите за селекција гарантираат избор на најсоодветниот кандидат?

Во мојата институција критериумите за селекција гарантираат избор на најсоодветниот кандидат?	број	%
Воопшто не се согласувам	33	21
Не се согласувам	36	22,9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	33	21
Се согласувам	47	30
Сосема се согласувам	8	5,1
ВКУПНО:	157	100

68,8% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека во нивната институција не постои никаква дискриминација при вршење на селекцијата за вработување во однос на: пол, религија, етничка припадност, политичка припадност, сексуална ориентација итн. Дека постои дискриминација, негативното мислење е застапено кај 17,8% од испитаниците.



Графикон 17: Графички приказ на добиените резултати

Табела 19. *Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција не постои дискриминација при вршење на селекција за вработување во однос на: пол, религија, етичка припадност, политичка припадност, сексуална ориентација итн?*

<i>Во мојата институција не постои дискриминација при вршење на селекција за вработување во однос на: пол, религија, етичка припадност, политичка припадност, сексуална ориентација итн?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	8	5,1
Не се согласувам	20	12,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	21	13,4
Се согласувам	49	37,6
Сосема се согласувам	49	31,2
ВКУПНО:	157	100

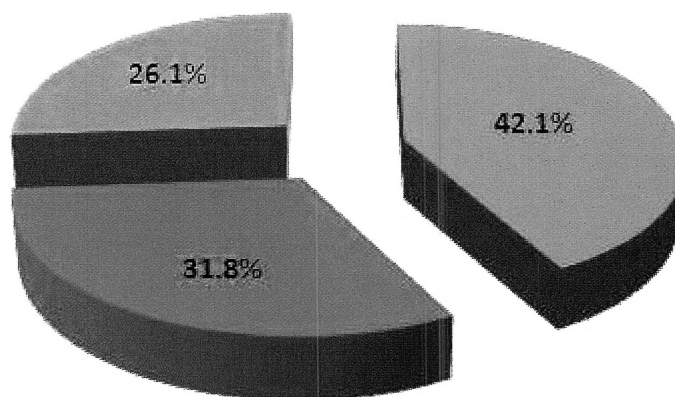
Истражувањето во делот на регрутацијата и селекцијата јасно укажува на добрата имплементација на некои од нивните сегменти. Добри 63,7% од вработените имаат позитивно мислење дека пред да се вработи нов кадар, институцијата прво ја разгледува можноста за пополнување на работното место од постоечкиот кадар. Одлична е и информираноста на вработените во однос на потребата од барање на согласност за обезбедени финансиски средства од Буџетот, за да може да се распише јавен оглас за вработување. Без таа согласност институцијата не може да го спроведе тоа, а 84,1% од испитаниците го знаат тој услов. 60,5% од испитаниците одговориле дека селекцијата при вработувањето се врши врз основа на утврдени критериуми за стручност и компетентност, но само 35,1% од испитаниците одговориле дека тие критериуми гарантираат избор на најсоодветниот кандидат. Овој процент не е задоволителен и ни укажува потреба за реорганизирање на некои сегменти при изборот на кандидатот за вработување. Кога станува збор за дискриминацијата, 68,8% од испитаниците изјавиле дека не постои дискриминација при вршење на селекцијата за вработување.

4.4.4 Нивото на имплементација на обуката и развојот во државната администрација во Република Македонија

Четвртата група, прашањата од реден број 21 до реден број 27 се однесуваат на обуката и развојот на самите вработени во институцијата и нивната желба за стекнување на нови знаења, вештини и искуства.

Добиени се следните резултати:

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, со процент од 42,1%, дека во нивната институција редовно се прави анализа за потребите од обука на вработените. Може да се констатира дека ова е значително мал процент. Голем процент од 31,8% од испитаниците се изјасниле негативно во однос на ова прашање. Повеќе од 1/4 или 26,1 одговориле „ниту се согласувам, ниту не се согласувам,, што може да значи и дека овие испитаници не се заинтересирани доволно за обука.

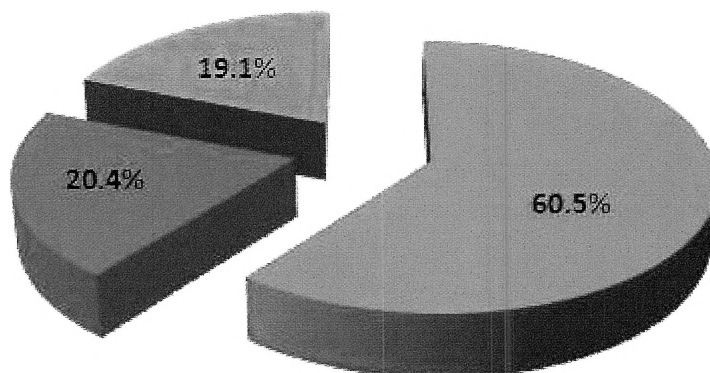


Графикон 18: Графички приказ на добиените резултати

Табела 20. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција редовно се прави анализа за потребите за обука?

<i>Во мојата институција редовно се прави анализа за потребите за обука?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	4	2,5
Не се согласувам	46	29,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	41	26,1
Се согласувам	54	34,4
Сосема се согласувам	12	7,7
ВКУПНО:	157	100

Скоро 2/3, односно 60,5% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека во нивната институција постои план за обука на вработените. Негативно мислење дека овој план за обука не се изготвува е застапено кај 20,4% од анкетираниите.

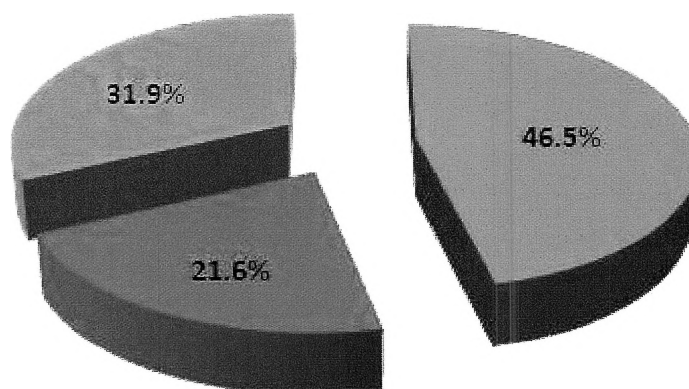


Графикон 19: Графички приказ на добиените резултати

Табела 21. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција постои план за обука?

Во мојата институција постои план за обука?	број	%
Воопшто не се согласувам	8	5,1
Не се согласувам	24	15,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	30	19,1
Се согласувам	81	51,6
Сосема се согласувам	14	8,9
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,“ со процент од 46,5%, дека во нивната институција постои Буџет за обуки. Додека пак 21,6% од испитаниците се изјасниле дека во нивната институција нема определено и не постојат средства за оваа намена. Голем е процентот кај оние испитаници (31,9%), кои немаат изградено став. Тука се поставува прашањето околу нивото на заинтересираност на самите вработени за обука.

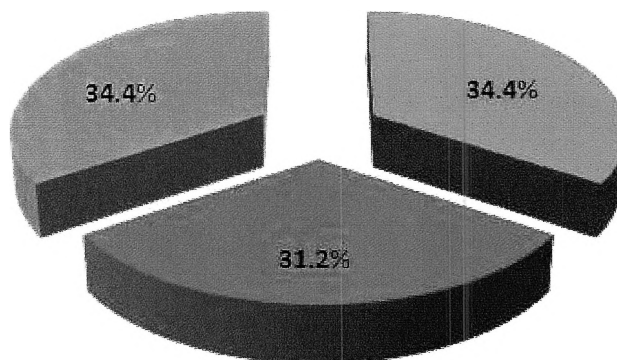


Графикон 20: Графички приказ на добиените резултати

Табела 22. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција постои Буџет за обуки?

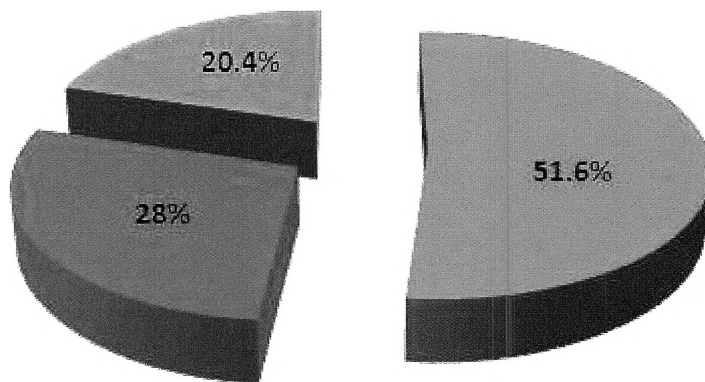
<i>Во мојата институција постои Буџет за обуки?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	4	2,5
Не се согласувам	30	19,1
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	50	31,9
Се согласувам	64	40,8
Сосема се согласувам	9	5,7
ВКУПНО:	157	100

34,4% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека кога вработените немаат доволно квалитет и квантитет во работата, тогаш институцијата им овозможува обука. Еднаков е процентот и на оние што немаат изградено став во однос на ова прашање, а малку помал е бројот на испитаници кои имаат негативно мислење во однос на ова прашање. Тој процент изнесува 31,2% од анкетираниите.

**Графикон 21: Графички приказ на добиените резултати****Табела 23. Преглед на одговорите на прашањето: Кога вработените не го постигнуваат потребниот квалитет и квантитет на работа, им се овозможува обука со која ќе ги унапредат своите знаења?**

<i>Кога вработените не го постигнуваат потребниот квалитет и квантитет на работа, им се овозможува обука со која ќе ги унапредат своите знаења?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	17	10,8
Не се согласувам	32	20,4
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	54	34,4
Се согласувам	47	29,9
Сосема се согласувам	7	4,5
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 51,6%, дека доколку вработениот прв пат се среќава со нова работа, тогаш му се овозможува обука. 28% од испитаниците го имаат спротивното мислење по однос на ова прашање.

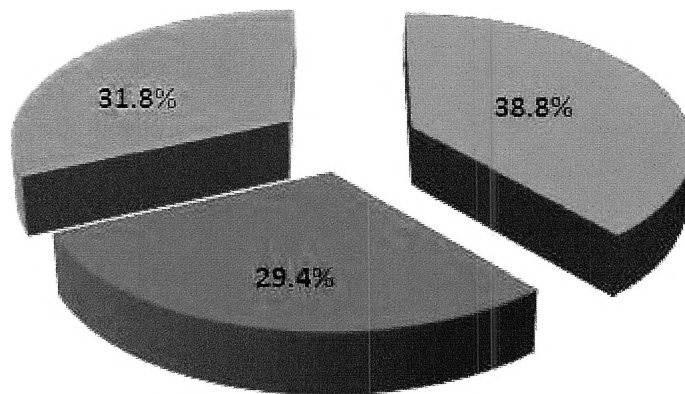


Графикон 22: Графички приказ на добиените резултати

Табела 24. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција кога вработениот прв пат се среќава со нова работа, му се овозможува обука?

Во мојата институција кога вработениот прв пат се среќава со нова работа, му се овозможува обука?	број	%
Воопшто не се согласувам	16	10,2
Не се согласувам	28	17,8
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	32	20,4
Се согласувам	58	36,9
Сосема се согласувам	23	14,7
ВКУПНО:	157	100

Само 38,8% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека нивната институција подржува самоиницијативна потребна обука на вработените. 29,4% од вработените покажуваат негативното мислење во однос на ова прашање. Значителен е бројот на испитаници (31,8%) кои немаат конкретен одговор во врска со ова прашање. Овој процент не наведува да размислиме колкава е самоиницијативноста на вработените во однос на обуката.

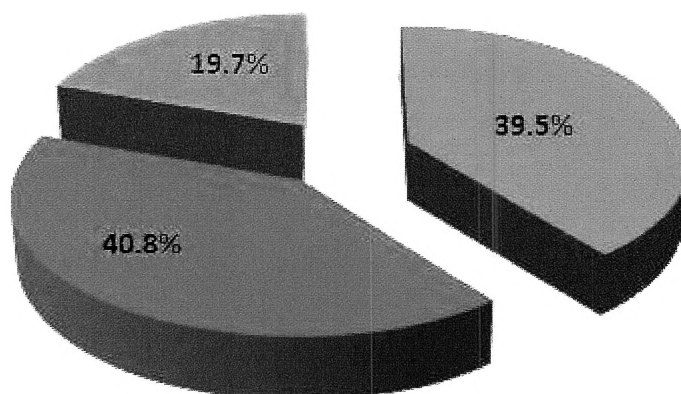


Графикон 23: Графички приказ на добиените резултати

Табела 25. Преглед на одговорите на прашањето: Мојата институција подржува самоиницијативна потребна обука?

Мојата институција подржува самоиницијативна потребна обука?	број	%
Воопшто не се согласувам	12	7,7
Не се согласувам	34	21,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	50	31,8
Се согласувам	52	33,1
Сосема се согласувам	9	5,7
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,“ со процент од 39.5%, дека менаџерите ги поттикнуваат вработените да учат и да одат на тренинзи. Голем е бројот на испитаници кои имаат негативно мислење по однос на ова прашање. Овој број изнесува 40,8%.



Графикон 24: Графички приказ на добиените резултати

Табела 26. Преглед на одговорите на прашањето: Менаџерите ги поттикнуваат вработените да учат и да одат на тренинзи?

<i>Менаџерите ги поттикнуваат вработените да учат и да одат на тренинзи?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	21	13,4
Не се согласувам	43	27,4
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	31	19,7
Се согласувам	39	24,8
Сосема се согласувам	23	14,7
ВКУПНО:	157	100

Со обуката и развојот на вработените се зголемува нивната ефикасност и ефективност во извршувањето на нивните задачи. Од истражувањето утврдивме дека треба уште многу да се работи на целосна имплементација на овие функции во државната администрација.

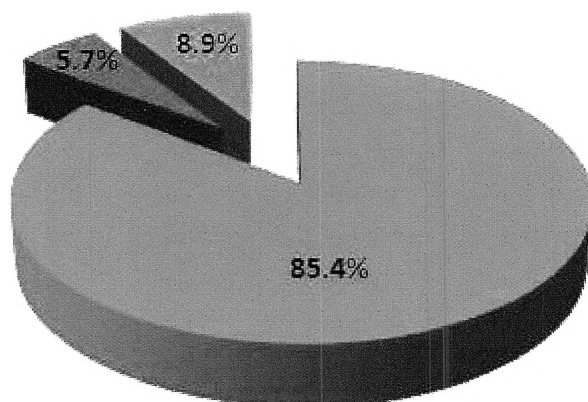
42,1% испитаници одговориле дека институцијата редовно прави анализа за потребите за обука. 46,5% анкетирани одговориле дека во нивната институција постои буџет за обуки. Мал е процентот од 34,4% на оние вработени кои мислат дека доколку вработените не ги имаат потребните знаења и вештини, институцијата ќе им овозможи обука. Само 38,8% од испитаниците одговориле позитивно дека нивната институција подржува самоиницијативни потребни обуки. Дури 40,8% од испитаниците сметаат дека менаџерите не ги поттикнуваат да учат и да одат на тренинзи. 51,6% од вработените мислат дека кога ќе се сретнат со нова работа, тие тогаш ќе добијат обука, а 60,5% од испитаниците се изјасниле дека во нивната организација постои план за обука.

4.4.5 Нивото на имплементација на оценувањето на перформансите и плаќањето на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија

Петтата група прашања од анкетниот прашалник, прашањата од реден број 28 до реден број 32 се однесуваат на оценувањето на перформансите и плаќањето на вработените.

Во петтата група прашања од анкетниот прашалник кои се однесуваат на оценувањето на перформансите и плаќањето на вработените ги добивме следниве резултати:

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 85,4%, дека во нивната институција навремено се врши полугодишно оценување на вработените, согласно Законот за државни службеници, како и Законот за јавни службеници. Само 5,7% од испитаниците негативно се изјасниле по однос на ова прашање.

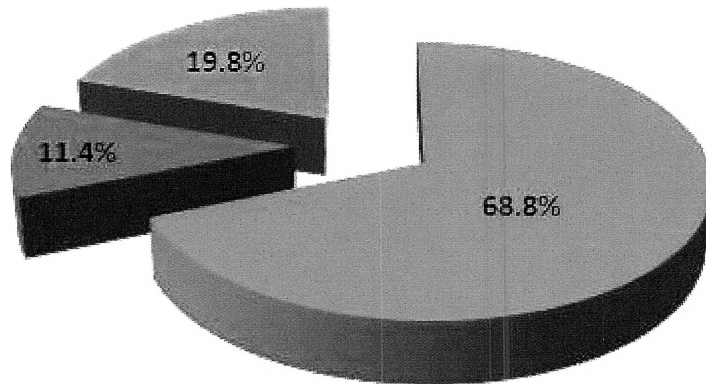


Графикон 25: Графички приказ на добиените резултати

Табела 27. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција навремено се врши полугодишно оценување на вработените, согласно Законот за државни и јавни службеници?

Во мојата институција навремено се врши полугодишно оценување на вработените, согласно Законот за државни и јавни службеници?	број	%
Воопшто не се согласувам	4	2,5
Не се согласувам	5	3,2
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	8,9
Се согласувам	86	54,8
Сосема се согласувам	48	30,6
ВКУПНО:	157	100

Повеќе од 2/3, односно 68,8% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека нивниот непосреден раководител, континуирано ја следи и оценува нивната работа. Негативно мислење дека нивниот претпоставен раководител не е заинтересиран, се изјасниле 11,4% од анкетираниите.

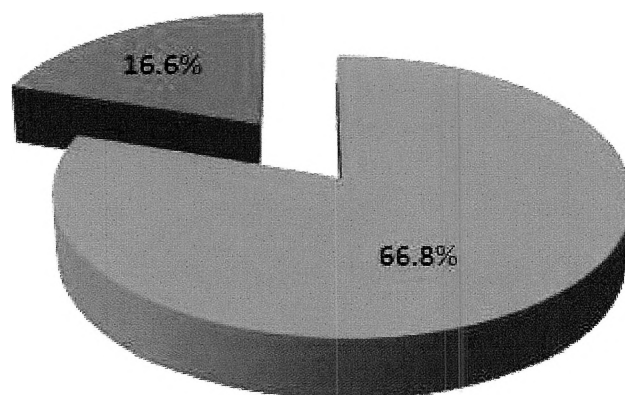


Графикон 26: Графички приказ на добиените резултати

Табела 28. Преглед на одговорите на прашањето: Мојот непосреден раководител континуирано ја следи и оценува мојата работа?

Мојот непосреден раководител континуирано ја следи и оценува мојата работа?	број	%
Воопшто не се согласувам	4	2,5
Не се согласувам	14	8,9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	31	19,8
Се согласувам	72	45,9
Сосема се согласувам	36	22,9
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 66.8%, дека нивната полугодишна оценка за работа, соодвествува со резултатот на нивната работа. Додека пак 16,6% од испитаниците имаат негативе став по однос на ова прашање и не се задоволни од нивната полугодишна оценка.

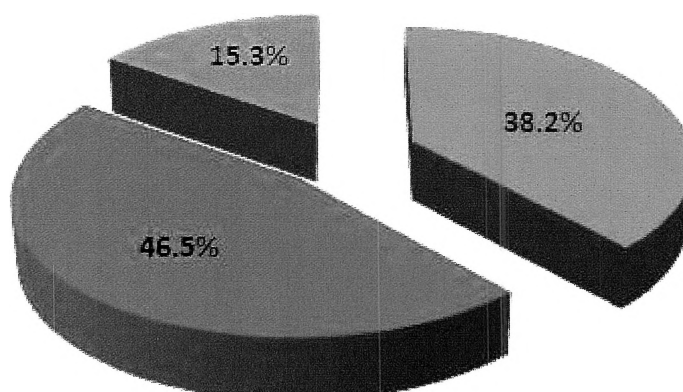


Графикон 27: Графички приказ на добиените резултати

Табела 29. Преглед на одговорите на прашањето: Мојата полугодишна оценка соодветствува со резултатот на мојата работа?

<i>Мојата полугодишна оценка соодветствува со резултатот на мојата работа?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	11	7
Не се согласувам	15	9,6
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	26	16,6
Се согласувам	66	42
Сосема се согласувам	39	24,8
ВКУПНО:	157	100

Само 38,2% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, во однос на големината на нивната плата. Поголемиот дел од вработените сметаат дека нивната плата не соодветствува со нивните работни задачи во институцијата. Ова негативно мислење преовладува кај 46,5% од анкетираниите. 15,3% од вработените не сакале да дадат конкретен позитивен или негативен став во однос на плаќањето.

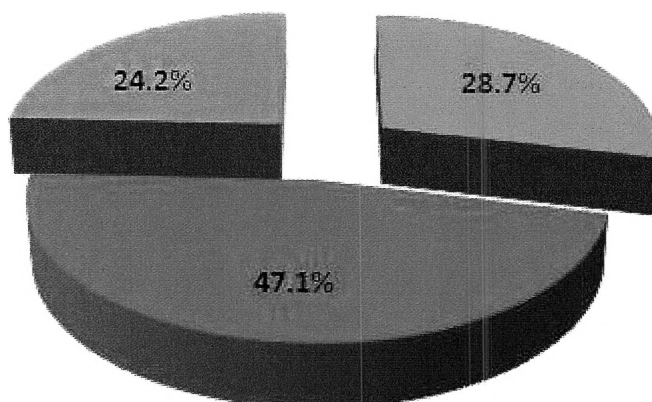


Графикон 28: Графички приказ на добиените резултати

Табела 30. Преглед на одговорите на прашањето: Мојата плата соодветствува со моите работни задачи во институцијата?

<i>Мојата плата соодветствува со моите работни задачи во институцијата?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	21	13,4
Не се согласувам	52	33,1
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	24	15,3
Се согласувам	49	31,2
Сосема се согласувам	11	7
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 28.7% дека во институцијата каде што работат испитаниците, соодветно се наградуваат постигнатите резултати и дополнителниот ангажман. На ова прашање досега се добиени најниски позитивни одговори. 47,1% од испитаниците имаат негативно мислење.



Графикон 29: Графички приказ на добиените резултати

Табела 31. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција соодветно се наградуваат постигнатите резултати и дополнителниот ангажман?

<i>Во мојата институција соодветно се наградуваат постигнатите резултати и дополнителниот ангажман?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	24	15,3
Не се согласувам	50	31,8
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	38	24,2
Се согласувам	38	24,2
Сосема се согласувам	7	4,5
ВКУПНО:	157	100

Почитувајќи ги правилата и прописите кои произлегуваат од Законот за државни службеници, како и од Законот за јавни службеници, институциите на системот се должни да вршат полугодишно оценување на вработените. 85,4 % од испитаниците се изјасниле дека ова оценување секогаш се врши навремено, а од тука се согледува почитувањето на законските акти и правила. Преовладува позитивното мислење и во однос на континуираното следење на нивната работа од страна на нивните раководители и тоа се изразува со 68,8%. Непосредните раководители се должни постојано да ја следат работата на нивните подредени и врз основа на нивниот континуитет да ги оценуваат нивните перформанси. 66,8% од анкетираниите се задоволни со својата полугодишна

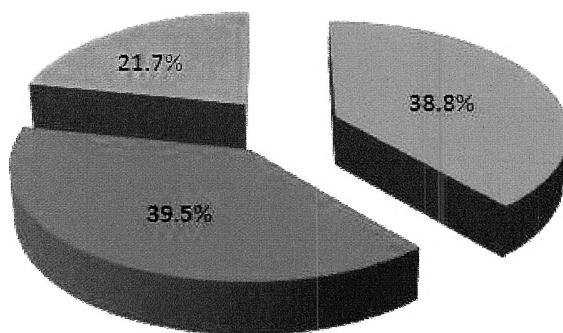
оценка. Кога станува збор за плаќањето и платата на вработените, само 38,2% од испитаниците се задоволни. Досега најнизок степен на задоволство се покажа кај прашањето за соодветното наградување на постигнатите резултати и дополнителниот ангажман на вработените. 28,7% се задоволни и се изјасниле позитивно, 47,1% имале негативно мислење, додека 24,2% биле воздржани.

4.4.6 Нивото на имплементација на развојот на кариерата на човечките ресурси во државната администрација во Република Македонија

Шестата група прашања од анкетниот прашалник, прашањата од реден број 33 до реден број 37 се однесуваат на развојот на кариерата на вработените.

Добиени се следните резултати:

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, само со процент од 38,8%, дека во нивната институција постои можност за градење на кариера. Погolem е процентот на испитаници кои го имаат спротивното мислење по однос на ова прашање и тој број изнесува 39,5%.

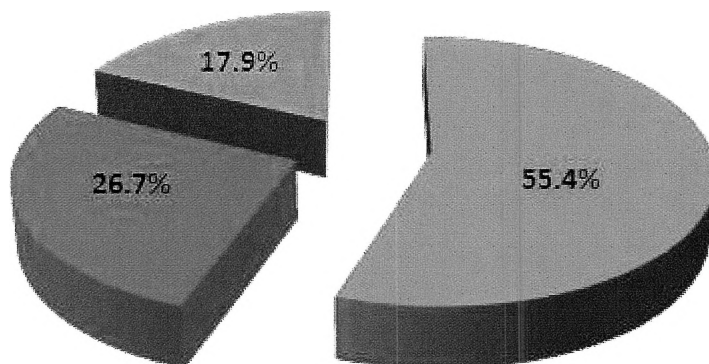


Графикон 30: Графички приказ на добиените резултати

Табела 32. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција постои можност за градење на кариера?

Во мојата институција постои можност за градење на кариера?	број	%
Воопшто не се согласувам	19	12,1
Не се согласувам	43	27,4
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	34	21,7
Се согласувам	49	31,2
Сосема се согласувам	12	7,6
ВКУПНО:	157	100

Повеќе од половина, односно 55,4% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека во нивната институција не постои никаква дискриминација за развој на кариерата во однос на пол, религија, етничка припадност, политичка припадност, како и сексуална ориентација. Негативен став по однос на ова прашање, дека во нивната институција може да се увиди некаков вид на дискриминација, имаат 26,7% од анкетираниите.



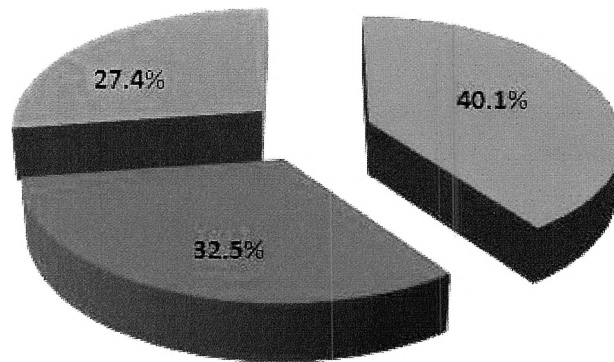
Графикон 31: Графички приказ на добиените резултати

Табела 33. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција не постои дискриминација за развој на кариерата во однос на: пол, религија, етничка припадност, политичка припадност, сексуална ориентација итн?

Во мојата институција не постои дискриминација за развој на кариерата во однос на: пол, религија, етничка припадност, политичка припадност, сексуална ориентација итн?	број	%
Воопшто не се согласувам	11	7
Не се согласувам	31	19,7
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	28	17,9
Се согласувам	56	35,7
Сосема се согласувам	31	19,7
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од 40,1%, дека во нивната институција како резултат на спроведените полугодишни оценувања има развој и унапредување во кариерата на вработените.

Скоро 1/3 или 32,5% од испитаниците негативно се изјасниле за ова прашање. Оваа група на испитаници мислат дека полугодишното оценување на вработените не се почитува и не влијае во развојот на нивната кариера.

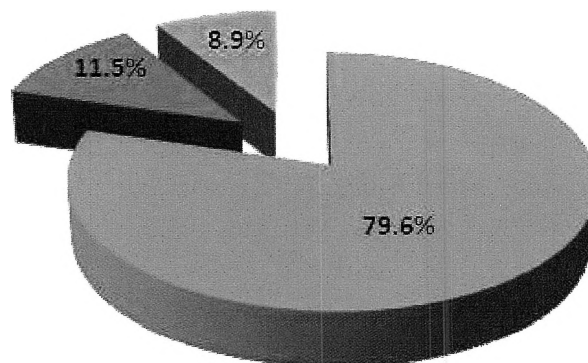


Графикон 32: Графички приказ на добиените резултати

Табела 34. Преглед на одговорите на прашањето: Во мојата институција како резултат на спроведените полугодишни оценувања има развој и унапредување во кариерата?

Во мојата институција како резултат на спроведените полугодишни оценувања има развој и унапредување во кариерата?	број	%
Воопшто не се согласувам	12	7,6
Не се согласувам	39	24,9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	43	27,4
Се согласувам	52	33,1
Сосема се согласувам	11	7
ВКУПНО:	157	100

Речиси 79,6% од испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам,, и „се согласувам,, дека развојот на кариерата им ја зголемува мотивацијата за работа. Само 11,5% од анкетираниите имаат спротивен став по однос на ова прашање, а 8,9% немаат изградено конкретно мислење за поврзаноста на развојот на кариерата со мотивацијата на вработените.

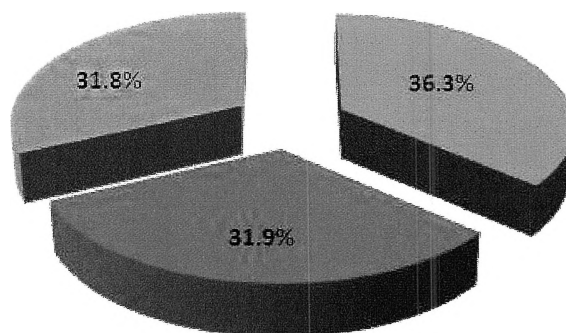


Графикон 33: Графички приказ на добиените резултати

Табела 35. Преглед на одговорите на прашањето: Развојот на кариерата ми ја зголемува мотивацијата за работа?

<i>Развојот на кариерата ми ја зголемува мотивацијата за работа?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	5	3,2
Не се согласувам	13	8,3
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	8,9
Се согласувам	76	48,4
Сосема се согласувам	49	31,2
ВКУПНО:	157	100

Во спроведената анкета испитаниците се согласиле со одговорите „сосема се согласувам, и „се согласувам,, со процент од само 36,3% дека нивната институција се грижи за развојот на нивната кариера. Со овој процент се изразува недоволната ангажираност и не заинтересираност на главните носителите на извршната функција во институцијата. Тука треба да се запрашаме и за работата и функционирањето на секторот/одделението за управување со човечки ресурси во рамки на самата институција. Скоро 1/3, односно 31,9% од испитаниците отворено се изјасниле дека нивната институција не се грижи за развој на нивната кариера.

**Графикон 34: Графички приказ на добиените резултати****Табела 36. Преглед на одговорите на прашањето: Мојата институција се грижи за развојот на кариерата на вработените?**

<i>Мојата институција се грижи за развојот на кариерата на вработените?</i>	број	%
Воопшто не се согласувам	13	8,3
Не се согласувам	37	23,6
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	50	31,8
Се согласувам	44	28
Сосема се согласувам	13	8,3
ВКУПНО:	157	100

Развојот на кариерата ја зголемува мотивацијата за работа на вработените, а со тоа се зголемува и нивната ефикасност и ефективност во извршувањето на нивните работни задачи. 79,6% од испитаниците се согласуваат со оваа констатација. Но дали вработените имаат правилен развој на нивната кариера, дали таа се движи во правец на нагорна линија или пак вработените не се задоволни и не чувствуваат развој, воочивме од добиените податоци. Од добиените податоци констатиравме дека постои недоволен кариерен развој на вработените.

Дискриминацијата од било каков вид: религиска, етничка, политичка, полова и сексуална, во однос на развојот на кариерниот напредок на вработениот е застапена со 26,7%. Оваа бројка не е за занемарување.

Позитивното мислење кај вработените во однос на можноста за градење на кариера во органите на државна управа е со процент од 38.8%, што укажува на значително негативно мислење на анкетираниите. Можноста или неможноста за градење на кариера ја потврдуваме и со добиените резултати од последното прашање од прашалникот, каде 36,3% од вработените имаат позитивен одговор дека институцијата во која што работат, се грижи за нивната кариера. Скоро 1/3 од испитаниците имаат и негативно мислење во однос на влијанието на полугодишното оценување на вработените во однос на нивниот кариерен развој. Со тоа уште еднаш се потврдува несоодветниот развој на кариерата на вработените и недоволното влијанието и соодветна имплементација на оваа функција на менаџментот на човечки ресурси.

ЗАКЛУЧОК

Менаџментот на човечки ресурси како целина, заедно со своите функции, во добар дел е имплементиран во државната администрација во Република Македонија. Третманот кој во голема мера го уживаат државните и јавните службеници е последица на оформувањето на секторите/одделенијата за управување со човечки ресурси во самите институции на државната управа. Неоспорна е и големата улога на Агенцијата за администрација, Министерството за информатичко општество и администрација, како и на Владата на Република Македонија, кои имаат клучна улога во зголемување на професионалните стандарди на државната администрација.

Ефикасноста и ефективноста на државните и јавни службеници, нивната мотивација, како и нивните знаења, вештини и способности, многу добро, детално се анализираат и оценуваат со помош на сите функции на менаџментот на човечки ресурси.

Анкетниот прашалник имаше за цел да ја утврди состојбата и да го отслика нивото на имплементација на сите функции на менаџментот на човечки ресурси, гледано низ призмата на вработените во државната администрација.

Законот за државни службеници, Законот за јавни службеници, како и Законот за работни односи, многу детално ги имаат разработено сите права и обврски на секој вработен. Овие закони го отсликуваат она што е најдобро за институцијата и вработениот и еднакво ги заштитуваат нивните права. Неминовно е почитувањето на сите начела што произлегуваат од нив.

Факт е дека теоријата и праксата многу се далеку една од друга и само со голем вложен труд и напор тие можат да се изедначат, без разлика на што се мисли и на што се однесува.

Наведовме дека во Законите за државни и јавни службеници на Република Македонија, како и во Законот за работни односи на Република Македонија, се е детално разработено и пропишана е детална грижа за вработените, правилна селекција за кандидатите за вработување, унапредување и развој на кариерата на вработените, развој и обука на нивните знаења, способности и вештини, но сепак

заклучивме дека не секоја институција ја спроведува теоријата во пракса. Со истражувањето констатиравме дека сме на добар пат во насока на целосна имплементација на функциите на менаџментот на човечки ресурси и нивно почитување, но засега степенот на нивна имплементација се разликува една од друга.

Шесте посебни хипотези, прикажани во шест групи на конкретни прашања ги детектираа актуелните состојби и недостатоците на имплементацијата на менаџментот на човечки ресурси.

Кога станува збор за анализата на работа која претставува една од функциите на менаџментот на човечки ресурси, мислењето на испитаниците е дека таа во добар дел од институциите се спроведува на високо ниво. Вработените во целост се запознаени со нивните задачи и должности, тие ја согледуваат подготовката за анализа и индиректно учествуваат во подготовката на Систематизацијата на работни места во органот, иако процентот на учество сеуште не е на задоволнително ниво. Општа е констатацијата дека менаџерите за човечки ресурси треба да имаат поголема соработка со вработените и да го земаат предвид нивното мислење во однос на прибирањето на потребните податоци при анализата за работа.

Усогласеноста со потребното образование за работното место и задачите кои што произлегуваат од тоа работно место е на солидно ниво, но сепак постои голема можност за надоградување и унапредување на ефикасноста и ефективноста во реализирање на обврските кои што произлегуваат од тоа работно место. Од тука можеме да потенцираме дека доколку описот на работата и спецификацијата на работата се добро одредени, изготвени и пропишани, ние ќе можеме да заклучиме дека органите на државната управа солидно ја извршуваат анализата на работа, а тоа го утврдиме и од мислењето на анкетираниите.

Во однос на планирањето на човечките ресурси во функционирањето на институциите, преку ова истражувањето дојдовме до заклучок дека тоа е на доста високо ниво при спроведувањето и имплементирањето. Институциите ги предвидуваат потребите за нов кадар и исто така многу лесно го воочуваат недостатокот од човечки ресурси во нивните сектори и одделенија. Заклучивме дека тие во голем дел ги почитуваат своите вработени, зошто пред да се објави ново работно место, тие прво ја согледуваат можноста за пополнување на ова работно место од постоечките кадри со кои што располагаат во институцијата.

Важно е и да напоменеме дека годишните програми за работа навремено се изготвуваат и тие секогаш се усогласени со стратешкото планирање на Владата на Република Македонија.

Кога дискутираме за регрутацијата и селекцијата, слободно можеме да констатираме дека истата се спроведува и имплементира на високо ниво. Агенцијата за администрација претставува главен регрутер во државната администрација. Со оглед на фактот дека вработувањето во државната служба е примамливо, констатираме дека невработениот кадар секогаш е заинтересиран за вработување во државната служба. Агенцијата за администрација како добар регрутатор во соработка со институцијата која што има потреба од вработување на нов кадар, заеднички ја спроведуваат селекцијата за најдобрите кандидати. Вработувањето во државната служба се спроведува низ транспарентна постапка, врз основа на критериумите за стручност и компетентност. Единствен недостаток кој покажа слабо ниво на имплементација на дел од селекцијата се однесува на изборот за најдобар кандидат. Испитаниците сметаат дека утврдените критериуми за стручност и компетентност, не го избираат најдобриот кандидат. Во иднина треба да се размисли и детално да се преиспитаат утврдените законски критериуми при селекцијата на кандидатите, како и да се разгледа можноста за примена на некои нови кои методи кои ќе понудат позадоволителни резултати.

Обуката и развојот на вработените нудат можност за подобро и поефикасно извршување на работните задачи. Збогатувањето на нивните знаења, вештини и способности, придонесуваат за поголема ефикасност и ефективност на самата институција. Менаџерите за човечки ресурси знаат дека секогаш постои потреба од постојаното и потребното ниво на знаење на вработените. Со истражувањето утврдивме дека институциите треба повеќе да обрнат внимание на обуката и развојот на нивните вработени. За оваа намена тие треба да одделуваат повеќе финансиски средства од нивните годишни буџети. Значаен процент од институциите еднаш годишно изготвуваат план за обука. Овој план за обука и развој на вработените тие треба и во пракса да го реализираат, но за жал дојдовме до заклучок дека на некои институции овие годишни планови за обука, сеуште им служат само како декларативна обврска која што тие имаат задолжение да ја исполнат. Сеуште нема механизам за проверка на реализацијата на овие планови за обука и во иднина треба да се работи на изготвување на истите.

Од истражувањето исто така заклучивме и дека не секогаш вработените се заинтересирани за зголемување и развој на нивните знаења, способности и вештини. Една третина од испитаниците немаат изградено став во однос на некои прашања, што ни укажува на фактот дека вработените не се доволно заинтересирани во однос на нивната надградба и развој.

Кога станува збор за оценувањето на перформансите на вработените, истражувањето ни потврди дека тоа се спроведува во голема мера и на задоволително ниво. Оваа функција на менаџментот на човечки ресурси постојано се имплементира и се спроведува.

За платата на вработените не можеме да завземеме став и да дискутираме за нејзината големина, но треба да укажеме дека само малку повеќе од една третина од анкетираниите се задоволни. Тие сметаат дека платата не соодветствува со нивниот ангажман во институцијата. Испитаниците исто така не се задоволни и од наградувањето на нивните постигнати резултати и дополнителниот ангажман. Во однос на ова прашање во анкетниот прашалник ние добивме најнизок позитивен одговор од страна на анкетираниите. Во иднина менаџерите за човечки ресурси заедно со функционерите на институциите во кои што работат, мора многу по ажурно да работат на ова поле и да се грижат за нивните вработени по однос на овој сегмент.

Ова истражување ни потврди дека развојот на кариерата на вработените во многу голема мера ги мотивира нив самите. Органите во државната служба мораат да го почитуваат развојот на кариерата на вработените, затоа што доколку има позитивна клима во самата институција и доколку имаме задоволни вработени, тогаш многу побрзо и подобро ќе се извршуваат работните обврски и задачи кои што произлегуваат од дејноста на самата институција.

Имајќи ги предвид потребите на вработените, а согласно добиените податоци од истражувањето, дојдовме до заклучок дека нивото на имплементација на функциите на менаџмент на човечки ресурси се движи во нагорна линија. Сепак, треба уште многу да се работи во насока на спроведување на сето она што е пропишано како со Законот за државни службеници, така и со Законот за јавни службеници.

Согласно овие констатации, а во насока на развој на функциите на менаџмент на човечки ресурси како основа за најголема ефикасност и ефективност на институциите, како и најрационално и најквалитетно искористување на човечкиот ресурс, резултатите од ова истражување ни укажуваат на потребата од зголемена

имплементација и почитување на сите функции и сегменти кои што произлегуваат од нив, а се однесуваат на државната администрација и нејзино унапредување. Од друга страна овој труд претставува и основа за идни истражувања во оваа сфера.

ПРИЛОГ

Прашалник

Овој прашалник е наменет за државните и јавните службеници (кои директно или индиректно) се вклучени во креирањето на стратегијата и имплементацијата на функциите на менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија. Целта на овој прашалник е да се испита колку Менаџментот на човечки ресурси придонесува за унапредување и развој на вработените во државните институции и како тоа резултира на самата организација.

Пополнетиот прашалник предадете му го на лицето кое Ви го дистрибуираше.

Заради целосна анонимност Ве молиме да не го наведувате вашето име.

Обработката на податоците е статистичка и строго доверлива.

ВЕ МОЛИМЕ ЗА ИСКРЕН ОДГОВОР

УПАТСТВО ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА ПРАШАЛНИКОТ

1. Повеќето од прашањата се одговараат на тој начин што ќе се заокружи соодветниот одговор. Во случај кога ниту една дадена можност не го дава вистинскиот одговор, ве молиме заокружете го приближниот одговор.
2. Ве молиме одговорете на сите прашања.
3. Успехот на истражувањето зависи пред се од вашата искреност при одговорите. Ви нагласуваме дека нема можност да бидете идентификувани.
4. Во овој прашалник се застапени многу прашања за различните аспекти на вашата работа.

1. Возраст:

1. 22-34 години
2. 35-44 години
3. 45-54 години
4. 55-64 години
5. Над 65 години

2. Пол:

1. женски

2. машки

3. Вашето звање во институцијата:

ВАРИЈАБЛА 1: АНАЛИЗА НА РАБОТА

4. Мојата институција при изготвување на Правилниците за организација и систематизација на работни места се усогласуваат со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа?

1 = сосема не се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласува

5. Во мојата институција, Секторот/Оделението за човечки ресурси ја спроведува потребната анализата на работни места?

1 = сосема не се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

6. Во мојата институција при изготвување на Систематизацијата на работни места се врши анализа на секое работно место?

1 = сосема не се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

7. Во мојата институција вработените се консултираат при изготвување на Систематизацијата на работни места?

1 = сосема не се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

8. Во мојата институција описот на работните места се усогласува со задачите кои што произлегуваат од самото работно место?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

9. Во мојата институција условите за работното место се усогласуваат со потребното образование за конкретните задачи кои што треба да се извршуваат?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

ВАРИЈАБЛА 2: ПЛАНИРАЊЕ

10. Во мојата институција секогаш се изготвува годишна програма за работа?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

11. Стратешкото планирање на мојата институција е усогласено со стратешкото планирање на Владата на Република Македонија?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

12. Мојата институција располага со доволно човечки ресурси за извршување на постоечките обврски?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

13. Во мојата институција секоја година се планираат потребни сретства за обезбедување на предвидениот кадар за наредната година?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

14. Во мојата институција врз основа на предвидените активности за наредната година се утврдува потребниот број на кадар?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

15. Во мојата институција секоја година се изготвува план за правична и соодветна застапеност на националностите?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

ВАРИЈАБЛА 3: РЕГРУТАЦИЈА И СЕЛЕКЦИЈА

16. Во мојата институција пред да се распише јавен оглас за вработување, се разгледуваат можностите за внатрешно пополнување на работното место од постоечкиот кадар?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

17. Во мојата институција пред да се распише оглас за слободно работно место се бара согласност за обезбедени финансиски средства од Буџетот ?

- 1 = сосема не се согласувам
- 2 = не се согласувам
- 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4 = се согласувам
- 5 = сосема се согласувам

18. Во мојата институција селекцијата за вработување се врши врз основа на утврдени критериуми за стручност и компетентност?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

19. Во мојата институција критериумите за селекција гарантираат избор на најсоодветниот кандидат?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

20. Во мојата организација не постои дискриминација при вршење на селекција за вработување во однос на: пол, религија, етничка припадност, политичка припадност, сексуална ориентација итн?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

ВАРИЈАБЛА 4: ОБУКА И РАЗВОЈ

21. Во мојата институција редовно се прави анализа за потребите за обука?

- 1 = сосема не се согласувам
- 2 = не се согласувам
- 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4 = се согласувам
- 5 = сосема се согласувам

22. Во мојата институција постои план за обуки?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

23. Во мојата институција постои Буџет за обуки?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

24. Кога вработените не го постигнуваат потребниот квалитет и квантитет на работа, им се овозможува обука со која што ќе ги унапредат своите знаења?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

25. Во мојата институција кога вработениот прв пат се среќава со нова работа, му се овозможува обука?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

26. Мојата институција подржува самоиницијативна потребна обука?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

27. Менаџерите ги поттикнуваат вработените да учат и одат на тренинзи?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

ВАРИЈАБЛА 5: ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИ И ПЛАЌАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ

28. Во мојата институција навремено се врши полугодишно оценување на вработените, согласно Законот за државни службеници и јавни службеници?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

29. Мојот непосреден раководител континуирано ја следи и оценува мојата работа?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

30. Мојата полугодишна оценка за работа соодветствува со резултатот на мојата работа?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

31. Мојата плата соодветствува со моите работни задачи во институцијата?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

32. Во мојата институција соодветно се наградуваат постигнатите резултати и дополнителниот ангажман?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

ВАРИЈАБЛА 6: РАЗВОЈ НА КАРИЕРА НА ВРАБОТЕНИ

33. Во мојата институција постои можност за градење на кариера?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

34. Во мојата институција не постои дискриминација за развој на кариерата во однос на: пол, религија, етничка припадност, политичка припадност, сексуална ориентација итн.

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

35. Во мојата институција како резултат на спроведените полугодишни оценувања има развој и унапредување во кариерата?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

36. Равојот на кариерата ми ја зголемува мотивацијата за работа?

- 1 = сосема не се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

37. Мојата институција се грижи за развојот на кариерата на вработените?

- 1 = сосема не се согласувам
- 2 = не се согласувам
- 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4 = се согласувам
- 5 = сосема се согласувам

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Адижес, Исак (1998) *Овладување со Промените*, Скопје: Детра
2. Адижес, Исак; (1999) *Тежња ка топ форми* ; Београд
3. Argyris, C., & Schön, D., (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
4. Armstrong, Michael; (2006) *Human resource management Practice*, Kogan Page Limited, 10th edition,
5. АДС, Акциски план за спроведување и следење на стратегиите за обука на државни службеници во РМ од 2009-2011
6. Becker G., (1993) *Human capital*, The University of Chicago Press
7. Bilov, (2007) *Bilten za obrazovanie na vozrasni, IIZ/DVV – Skopje*
8. Bogdanovic, S. & Despotovic, M. (2005) *Organizaciski diskurs i planiranje obrazovanja odraslih, Bosanski kulturni centar, Sarajevo*
9. Bono, Edward de (1970) *In 15 Tagen Denken lernen*, Hamburg: Carroux.
10. Burns, R. (1995) *The Adult Learner at Works*, Sydney: Business & Professional Publishing
11. Broad M. & Newstorm J. (1991) *Transfer of training: Action - Packet Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments. Reading, Mass.: Addison - Wesley Publishing Company.*
12. Влада на Република Македонија (2004) *Национална стратегија за интеграција на Република Македонија во Европската унија, Сектор за евроинтеграции*
13. Влада на РМ (2000) *Стратегија за обука на службеници на државната администрација на РМ во процесот на приближување кон ЕУ*
14. Влада на РМ (2006) *Национална стратегија за вработување-2010*
15. Gabarro J.J., *Managing People and Organizations*, Harvard Business School
16. Gauges and Drivers, (2008) Industry Report, Training magazine's exclusive analysis of the U.S training industry
17. Gibson, Eleonor & Levin, Harry (1980) *Psychology of lessons*, New York: Klett-Cotta.

18. Graham, H T; Benet, Roger (1998) *Human Resources Management*, Ninth edition,, Pearson Professional Limited
19. Dessler, Gary (2002) *Human Resource Management*, Prentice Hall, Ninth edition
20. Dodgson, M. (1993) *Organizational Learning: A Review of some literatures*, Organization Studies, Vol. 14, no. 3
21. Државен завод за статистика (2008) *Статистички годишник на Република Македонија за 2008 година*
22. Економски Институт-Скопје (2008) *Економски развој, бр2/2008*, Скопје
23. Ефтимоски Д., (1999) *Влијанието на човечките ресурси врз економскиот развој*, магистерски труд, Институт за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје
24. Ефтимоски Д., (1999) *Општествената корист од инвестициите во човечкиот капитал*, Економски развој, Бр. 2, Економски институт-Скопје
25. European commision. Memorandum on lifelong learning, 2002
26. European commision. Making a European area of lifelong learning a realitu.
27. European Union (EU) Case Study Findings, (2002) *Globalization Cannot Be Ignored in Human Resource Development (HRD)*, Working Paper
28. Закон за државни службеници (Службен весник на РМ 20/2008)
29. Закон за јавни службеници (Службен весник на РМ 20/2009)
30. Закон за образование на возрасни (Службен весник на РМ 42/2002)
31. Закон за работни односи (Службен весник на РМ 38/1999)
32. Ivancevich, John M. (2007) *Human Resource Management Tenth Edition*, Cullen Professor of Organizational Behavior and Managment C.T. Bauer College of Business University of Houston
33. International Labour Organization, (2001) *Human resources development, employment and globalization*, Geneva
34. Jarvis, P. (1995) *Adult and Continuing Education, Theory and Practice*, London: Routledge
35. Jennifer Joy-Matthews, David Megginson, Mark Surtees, (2004) *Human resource development Masterclass*, 3rd edition
36. Lewicki, R., Hiam A., Olander, K. W. (1999) *Think before you speak*, New York: Jonh Wiley & Sons Inc.

37. Mungania Dr, (2005) *Globalization & Human Resource Development (HRD)*, AERC, www.aerckenya.org
38. Markham, Ursula (1999) *Upravljenje na konflikta*, Sofija: Lakov Pres.
39. Marquardt and Raynolds, (1994) *The Global Learning Organisation*, Burr Ridge, Irvin: 22
40. Наумовска, „Стратегиски менаџмент,“, Скопје, 2008
41. Николовски Д.,-„Организациски односи,“,
42. Norman, Donald (1999) *Memory and Attention - An Introduction to Human Information Processing*, New York: John Wiley.
43. Pedler et al., (1991) *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, , New York: McGraw-Hill: 1
44. Price Waterhouse Coopers (2007) *The future of work to 2020 , Managing tomorrow's people*
45. Price Waterhouse Coopers (2008) *Human Capital, Visual identity guidelines*
46. Price Waterhouse Coopers, HOURGLASS, (2008) *Enhancing value through people, Is the climate changing for HR?* Issue 11
47. Прирачник за анализа на потребите од обука, 2008, УНДП и АДС, Скопје
48. Поповски, Васил (2001) *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, Економски институт, Скопје
49. Roeders, Paul (2003) *Dinamika efikasnog usenja*, Filozofski fakultet, Beograd
50. Пецаковска С. и Лазаревска С., *Македонското образование во светло на реперите и индикаторите за „Образование и обука 2010 година, Програма за работа на европската комисија, Скопје, 2009 година*
51. Senge, M. Peter (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
52. Senge, M. P., Charlotte, R. et al.(1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York: Doubleday.
53. Senge, P., et al.(1999) *The Dance of Change*, New York: A Currency Book.
54. Shreder-Nef, Regula (2000) *Научете да учите порационално*, Weinheim / Basel: Beltz / Institut fur Internationale Zusammenarbeit - IIZ/DVV - Skopje.
55. Shreder-Nef, Regula (2005) *Тренинг на учење за возрасни*, Weinheim / Basel: Beltz / Institut fur Internationale Zusammenarbeit - IIZ/DVV - Skopje
56. Смилевски, Цветко (2000) *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА

57. Стојановски, Методија (2001) *Менторство*, Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања
58. Swieringa & Wierdsma, (1993) *Organizational Learning: A Review of some literatures*, Organization Studies, Vol. 14, no. 3
59. Тајчи Н.М: (1994) *Управување со стратешки промени*, Скопје
60. Темелковски, Стево (2004) *Момент за менаџмент - Методи и стратегии на когнитивното учење*, Скопје: Bigoss
61. Tobin, Peter; (2002) *Organisational Structure And Knowledge Management*, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, South Africa
62. The Learning Coalition (2006) *Human resource planning tool*, The Ontario Trillium Fondation,
63. The Association of business Executives, Human resource Management, ABE
64. Тодоров Т., Топалоска М., „Менаџмент и менаџери,, Скопје 2007 година
65. U.S. Office of Personnel Management (1999) *Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission*
66. Cascio, F. Wayne, *Managing Human resources, productivity, Quality of work life, Profits*, sixth edition, McGraw-Hill Irwin,
67. Charneu, Cy (1994) *The instant manager*, Toronto: Stoodart Publishing Co. Ltd.
68. Council Conclusions on a strategic framework for European cooperation in education and training - ET 2020
69. Heneman Herbert G. *Staffing Organizations* fifth Edition, III University of Wisconsin-Madison Timothy A. Judge University Of Florida Mendota House Middleton, WI
70. Huber, (1991) *Organizational Learning: the contributing process and the literature*, Organization Science, Vol. 2, No. 1
71. www.ads.gov.mk
72. www.dit.gov.mk
73. www.mio.gov.mk
74. www.multi-intell.com
75. www.maria/ross.uceca/organizacia.htm
76. <http://www.avrm.com.mk/>
77. <http://bized.co.uk/> Organizational structures
78. <http://www.stat.gov.mk/>
79. <http://www.workinfo.com> A guide to strategic human resource planning

80. <http://www.wikipedia.com/organisational> structure
81. <http://www.wikipedia.com/organisational> culture
82. <http://kapital.com.mk>
83. <http://www.europa.eu>
84. www.onepineinfo.com