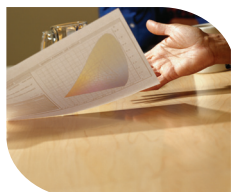


СТАНДАРДИ


за управување со
**ЧОВЕЧКИ
РЕСУРСИ**



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Министерство за информатичко
општество и администрација



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Министерство за информатичко
општество и администрација



СТАНДАРДИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Скопје 2014

Наслов на публикацијата

Стандарди за управување со човечки ресурси
(второ ревидирано издание)

Издавач

Министерство за информатичко општество и администрација во
соработка со Центар за управување со промени

Уредници

Наталија Шикова
Весна Бочварска

Адаптација за печат

Пропоинт

ИСБН

978-608-65602-7-0

Тираж

1000

јануари, 2014.

Оваа публикација е изработена во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“ и е дел од неколкугодишен проект насочен кон реформи на администрацијата во Република Македонија. Како дел од работната група, во соработка со Пол Мекалион, експертот за управување со човечки ресурси од Велика Британија и од Северна Ирска, во изработка на публикацијата учествуваа:

Александра Гичевска, Министерство за информатичко општество и администрација
Анита Огњановска, Собрание на Република Македонија
Билјана Николовска - Жагар, Агенција за администрација
Бранка Минчева - Коцевска, Министерство за информатичко општество и администрација
Владимир Анчев, Министерство за информатичко општество и администрација
Изабела Радевска - Куфаловска, Министерство за економија
Кате Трајкова, Министерство за труд и социјална политика
Маја Фузевска - Вељановска, Секретаријат за европски прашања
Маја Малјановска, Министерство за правда
Неда Малеска - Сачмароска, проект Поддршка на реформите на јавната администрација,
Министерство за информатичко општество и администрација



British Embassy
Skopje

Оваа публикација беше овозможена со поддршка од Британската Амбасада во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“ преку Центарот за управување со промени. Наведените мислења во оваа публикација се мислења на авторите и не ги одразуваат секогаш мислењата на Британската Амбасада.

The British Embassy in Skopje supported the preparation of this publication, within the project “Support to Public Administration Reform”. The content of this publication does not necessarily reflect the position or the opinions of the British Embassy in Skopje.

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
1. ЕТИКА ВО АДМИНИСТРАЦИЈА	7
2. УЛОГА И ОДГОВОРНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	13
3. РАБОТНИ КОМПЕТЕНЦИИ	17
4. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ СО КОРИСТЕЊЕ ДОСИЕ ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ИНСТИТУЦИЈАТА (Balanced Scorecard)	31
5. СЕЛЕКЦИЈА И ВРАБОТУВАЊЕ	49
6. ОЦЕНУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ (УПРАВУВАЊЕ СО РАБОТНАТА ИЗВЕДБА)	57
7. ПОЛИТИКА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ОТСУСТВА	67
8. ДЕЛЕГИРАЊЕ ЗАДАЧИ	75
9. ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА	81
10. МЕНТОРСТВО	87
11. ВОВЕДНА ОБУКА	95
12. ВОВЕДЕН СОСТАНОК ИЛИ ВЛЕЗНО ИНТЕРВЈУ	101
13. ОБУКА И ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ	105
14. РАЗВОЈ НА КАРИЕРА	115
15. ПРАШАЛНИК ЗА ИЗЛЕЗНО ИНТЕРВЈУ	123
16. ОДГОВОРНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ	129
17. ПОЛИТИКА / КОДЕКС ЗА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ	135
18. АНКЕТА ЗА СТАВОВИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	143



ВОВЕД



Вовед

Стандардите за управување со човечки ресурси се збир од добри практики произлезени од раководењето со најдрагоцениот капитал со кој располагаат организациите – луѓето и нивниот потенцијал. Овие практики отсликуваат долгогодишни истражувања, знаења, светски, но и домашни искуства, и се решенија едноставно применливи во разнолики, динамични работни средини. Нивна цел е, најнапред, да ја унапредат работата на одделенијата за човечки ресурси во администрацијата, а понатаму, да придонесат за етаблирање ефективен систем за управување со човечките ресурси.

Четири години по првото издание, иако применливи на доброволна база - Стандардите за управување со човечки ресурси - се покажаа како исклучително корисна алатка во работењето на одделенијата за човечки ресурси во администрацијата на Република Македонија. Освен во административниот, тие применета вредност најдоа и пошироко, во други општествени сектори.

Едноставни, разбирливи и лесно применливи, Стандардите за управување со човечки ресурси, стимулираат напредок и професионално усовршување на вработените во секоја организација. Со нивна примена не се зголемува само квалитетот на работната изведба, ефективноста на работната организација, туку и работната посветеност и квалитетот на работниот живот воопшто.

Ова ревидирано издание доаѓа како резултат на потребата од унапредување на прифатените Стандарди за управување со човечки ресурси и нивно прилагодување во однос на согледувањата кои во изминатиов период се појавија при нивната употреба.

Заложбите, од кои произлегува и оваа ревидирана верзија на Стандардите за управување со човечки ресурси, и понатаму остануваат исти – посветеност кон ефикасна, професионална, одговорна и сервисно-ориентирана администрација.



1.

ЕТИКА ВО
АДМИНИСТРАЦИЈАТА



1. ЕТИКА ВО АДМИНИСТРАЦИЈАТА

„Ние сме она што го правиме постојано. Извонредноста не е чин/изведба, туку навика“. – Аристотел

Администрацијата има принципиелно сервисна дејност и е насочена кон обезбедување услуги за граѓаните. Државната и јавната служба имаат висока утилитарна функција, а истото се однесува и на улогата и местото на личностите во нејзините рамки. Смеслата на постоењето на администрацијата е извршување на должност кон граѓаните.

Администрацијата се води од принципот на **„добро владеење“** и претставува сложен систем од вредности кои вклучуваат: успешна организација на дејствувањето; исполнување на основната должност; брзина на акцијата; точност, прецизност и квалитет на услугата; прифатливо чинење на услугата; јасно разграничување на дејноста; коректно однесување во комуникацијата и нагласено почитување на личноста на граѓанинот.

Во процесот на менување и модернизирање на администрацијата, повеќето од развиените земји ја прифатија стратегијата на модернизирање преку процес кој нема да ги напушти традиционалните етички вредности, карактеристики за конкретно поднебје. Всушност, новите пристапи во администрацијата ја подразбираат нејзината силна сервисна ориентираност, каде што задоволувањето на потребите на граѓаните има суштинско значење. Централна карактеристика на модернизацијата на администрацијата е **„оведување на пазарни механизми“** во нејзиното функционирање, каде што продуктивноста, ефикасноста и квалитетот се водечки елементи. Новата администрација не е повеќе власт, т.е. управувачка структура, туку таа ја презема улогата на партнер на граѓаните и на

приватниот сектор, кој треба координирано да работи во полза на подобрување и развој на општеството во целина.

Етиката, пак, во јавната администрација не е минлива, туку претставува релативно стабилна концепција со утврдени и јасно определени вредности и норми кои во многу мала мера се флексибилни и подложни на промени. Таа се темели на неколку фундаментални принципи:

1. Професионален интегритет и непристрасност
2. Владеење на правото и принципот на законитост
3. Промовирање на јавното добро
4. Чесност и транспарентност и
5. Одговорност кон граѓанското општество

Овие императиви го сочинуваат јадрото на етичкото резонирање во администрацијата.

Најголемиот дел од земјите членки на ЕУ, етичката рамка ја дефинираат преку Европскиот етички кодекс¹, кој се однесува на базичните вредности и стандарди, значајни за обезбедување на непречено и квалитетно функционирање на администрацијата. Во нив се содржани клучните вредности, специфичните стандарди, активностите за зачувување на интегритетот и мерките за справување со ситуации каде што е можна злоупотреба на етичките принципи на дејствувањето. Согласно општата етичка рамка, за клучни вредности за вработените во јавната сфера се сметаат:

- » владеење на правото;
- » непристрасност/објективност;
- » транспарентност;

1 Danielle Bossaert & Christoph Demmke, Main Challenges in the Field of Ethics and Integrity in the EU Member States, 2005. (<http://forum.europa.eu.int/>)

- » одговорност;
- » професионализам/експертиза;
- » должна грижа;
- » доверба;
- » љубезност.

Модерните системи на управување го истакнуваат значењето на различните улоги и одговорности кои ги имаат политиката од една страна, и администрацијата од друга страна. Ваквата дистинкција придонесува за повисока ефикасност на двете функции, која пак претставува значаен дел на моралниот и на персоналниот интегритет на нејзините претставници.

Администрацијата му служи на граѓанинот и нејзината основна задача е да ги задоволи неговите потреби и барања. Нејзината компетентност произлегува од искуството, знаењето и објективноста. Преку овие категории, администрацијата претставува темел на една држава, која е способна да ги имплементира јавните политики на најефикасен начин кој ќе биде во служба и интерес на граѓанинот. Овој професионализам на администрацијата е заокружен со придржувањето кон високите морални стандарди кои ја рефлектираат сликата за државата во јавноста. На тој начин, јавните институции се одговорни

пред општеството и се грижат за потребите и барањата на граѓаните, обезбедувајќи им пристап до услугите и создавајќи погодна клима за одржлив човечки и социјален развој.

Етичката рамка, односно етичкиот кодекс претставува доброволно, незаконско задолжение, кое е општоприфатено во рамките на професијата. Овој збир норми и вредности претставува деонтолошка водилка која ги истакнува клучните вредности и стандарди на вршење на професијата, кои се важни за соодветно функционирање на јавната служба. Овие норми укажуваат на прифатливо и на неприфатливо однесување и даваат насоки достоинствено да се претставува професијата. Тие претставуваат моќна алатка за градење на силна, професионална, чесна и посветена администрација.

Еден од најефикасните начини за креирање и поттикнување добра административна служба е интегрирањето на етиката во раководните системи, а особено во политиките за управување со човечки ресурси. Ваквиот пристап е особено значаен поради фактот што раководителот или менаџерот на институцијата со својот личен пример ги поставува стандардите на однесување за целата организација.

Категории на вредностите

ЕТИЧКИ	ДЕМОКРАТСКИ	ПРОФЕСИОНАЛНИ	ЧОВЕЧКИ
Интегритет	Владеење на правото	Ефективност	Грижа
Правичност	Неутралност	Ефикасност	Праведност
Одговорност	Одговорност	Услужливост	Толеранција
Лојалност	Лојалност	Лидерство	Достоинство
Извонредност	Отвореност	Извонредност	Пристојност
Почитување	Репрезентативност	Иновативност	Сочувство
Чесност	Законитост	Квалитет	Храброст
Непристрасност		Креативност	Добронамерност
			Хуманост

Од аспект на политиките за управување со човечки ресурси (во повеќето европски држави), постои рамка од 5 политики за управување со човечки ресурси, преку кои се промовираат високи стандарди на интегритет во рамките на организацијата.

Тие се:

1. Лидерство
2. Обука и развој
3. Комуникација
4. Вработување
5. Мобилност²

Уште повеќе, она што го работиме, во голем дел ја сочинува сликата за нас самите, како личности. Всушност, етичките вредности се испреплетени во сите сфери на живеењето и дејствувањето. Нивното усвојување на ниво на лични ставови и нивната примена во работењето, заедно со специфичните карактеристики на личноста, нè прават она што сме.

Во секој случај, важно е да се истакне дека етиката во администрацијата е

прашање кое подеднакво ги засега и развиените, но и државите во развој. Иако, етичката рамка не може да биде генерализирана и применувана насекаде на ист начин, важно е да се нагласи дека посветеноста кон нејзините норми и стандарди, и нејзиното постојано промовирање, можат да направат значаен придонес кон квалитетна, сервисно-ориентирана, ефикасна и одговорна администрација.

Секако, неопходно е да се направи силна и стабилна врска помеѓу карактеристиките на администрацијата, нејзините традиционални вредности и модерните начини на управување, преку постојана и цврста етичка определба на оние кои работат и оние кои управуваат. Во таа насока модерните институции во јавниот сектор донесуваат свои интерни политики и кодекси на честа со кои настојуваат да ги промовираат врвните етички принципи на добро однесување. Тие политики и кодекси на честа се најчесто елемент на идентификација на вработените во институциите и претставуваат дел од имиџот на институцијата во пошироката јавност.

² Danielle Bossaert & Christoph Demmke, Main Challenges in the Field of Ethics and Integrity in the EU Member States, 2005. (<http://forum.europa.eu.int/>)



2.

УЛОГА И ОДГОВОРНОСТИ НА
ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



2. УЛОГА И ОДГОВОРНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Едно од најчесто поставуваните прашања во врска со улогата на организационите единици за управување со човечки ресурси е: **Што треба да работи еден сектор или одделение за управување со човечки ресурси?**

На ова прашање не постои единствен одговор. Но, сепак меѓу теоретичарите и практичарите од оваа област постои определена согласност дека со текот на времето се менува улогата на организационите единици за управување со човечки ресурси.

Како што вработените како ресурс во една организација, кој е обновлив и кој постојано може да се надградува, сè посилно се зацврстуваат на piedestалот на ресурси, така на овие организациони единици сè повеќе се гледа како на организациони форми кои можат да го подобрат работењето на вработените, а со тоа да помогнат да се создаде конкурентска предност за организацијата.

Во последните декади од минатиот век на единиците за управување со човечки ресурси се гледаше како на единици чија основна функција е да ги извршуваат службеничките работи поврзани со договорите за вработување, пријавување и одјавување на вработените и грижа за навремена исплата на платата и социјалниот пакет за вработените. Денес, се смета дека единиците за управување со човечки ресурси ги извршуваат стратешките функции на една организација кои се неопходни за нејзиниот развој.

Генерално, дејноста на единиците за управување со човечки ресурси може да се подели во две главни категории:

1. Стратешка дејност - односно реформаторска, при што акцентот е ставен на подготовка и имплементација на деловната стратегија на организацијата и стратегијата за развој на човечките ресурси; и
2. Трансакциона дејност – извршување вообичаени активности поврзани со службеничките односи, како што се вработувањето, учењето и развојот, наградувањето и работните односи.

Истражувачката куќа IRS (Leaders in Employment Intelligence)¹ спроведе истражување со цел да се утврдат работните задолженија на единиците за управување со човечки ресурси, потребното време за нивна реализација, како и нивната значајност за работната организација. Резултатите процентуално се претставени во табелата подолу (табела 1).

Табела 1

Работни активности на ОЧР	Потрошено време (%)	Важност (%)
Вработување	27.3	16.8
Административни	16.4	1.9
Отсуства	12.7	7.7
Плата и бенефиции	12.7	19.4
Односи меѓу вработените	9.1	10.3
Обука и развој	4.2	10.3
Стратешки активности	0.0	10.3

¹ <http://www.irsonline.co.uk/Information>

Ова истражување било спроведено во организации од приватниот и од јавниот сектор, а резултатите покажале дека, генерално, за активностите кои се од поголема важност процентуално се троши помалку време.

Оттаму, не само врз основа на ова истражување, туку и врз наодите и сугестиите на современите теории и практика во оваа област, на организациите им се препорачува тежиштето на потрошено време да го поместат многу повеќе кон стратешките активности. Според тоа активностите на единиците за управување со човечки ресурси подредени според значајност би требало да бидат:

- » развивање и имплементирање на стратегија за управување со човечки ресурси;
- » преземање на иницијативи при процесот на развој на организациска стратегија;
- » развивање функционална организациона поставеност во организациите;
- » давање насоки и упатства на линиските раководители за управување со вработените;
- » вработување на нови кадри и унапредување на вработените;
- » односи меѓу вработените;

- » обука и развој на вработените;
- » плати и бенефиции;
- » следење на работењето на вработените;
- » отсуства на вработените;
- » административни работи (пријави/одјави на вработени, здравствени услуги и др.).

Сепак, за да можат единиците за управување со човечки ресурси во вистинска смисла да ја остварат својата функција, потребно е да се исполнат два предуслова:

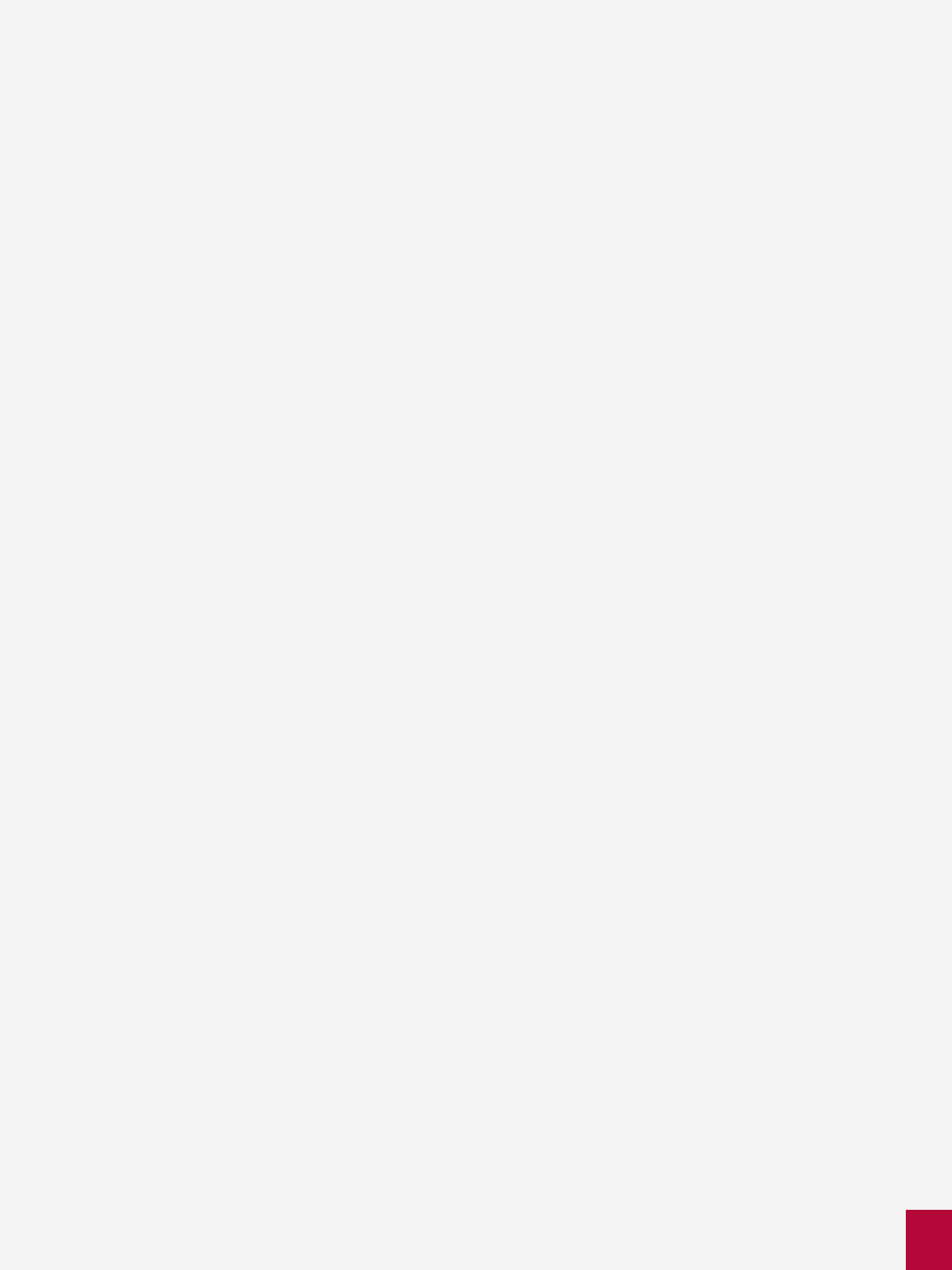
1. Врвното раководство на организационата единица за управување со човечки ресурси, вистински да им ја отстапи функцијата за управување со луѓето како ресурс.
2. Позитивен пристап, голема лична посветеност и иницијатива за решавање проблеми кои произлегуваат од работниот однос на вработените од страна на раководителите на единиците за управување со човечки ресурси и вработените во нив.

Фокусирањето на квалитетно управување со човечките ресурси претставува клучен фактор за успех на современите организации, а тоа воедно имплицира еволуција во самата содржина на управувањето со човечки ресурси.



3.

РАБОТНИ
КОМПЕТЕНЦИИ



3. РАБОТНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Во праксата за управување со човечки ресурси и во современата наука, често се зборува за имање или немање работни компетенции, или само компетенции.

Бидејќи станува збор за релативно нов термин, потребно е да се одговори: **Што се работни компетенции?**

Работните компетенции се уникатна комбинација на знаење, вештини и однесувања на луѓето во врска со нивното работење. Тие во суштина се збир на сè она што го знаеме (теоретско), како го правиме она што го знаеме (вештини/практика) и кога го правиме она што го знаеме како постапуваме (однесување).

Работните компетенции можат да се применат во сите функции на управувањето со човечките ресурси, но сепак најчесто се употребуваат при:

- » регрутација на вработени;
- » обука и развој на вработените;
- » следење и наградување на работењето;
- » развој на кариерата на вработените.

Вообичаено, работните компетенции се делат на **генерички** (општи) и **специфични**. Генеричките компетенции се идентични за поголема група вработени, додека пак специфичните се поврзани со определено работно место.

Генерички (општи) работни компетенции се:

- » анализирање и решавање проблеми (идентификување на клучни факти при комплексни теми и развивање креативни и практични решенија);
- » комуникација (јасна и прецизна, усна и писмена);

- » испорачување квалитет и резултати (преземање лична одговорност и иницијативи за извршување на работата со високи стандарди на квалитет во рамки на воспоставените процедури);
- » учење и развој (развивање и подобрување на личните вештини и знаења за организацијата и за околината);
- » приоретизирање и организирање (приоретизирање на најважните задачи, флексибилно работење и ефикасно организирање на својот обем на работа);
- » работење со други (кооперативна работа во тимови во организацијата и надвор од неа и почитување на различностите меѓу луѓето).

За разлика од општите работни компетенции, специфичните компетенции преставуваат работни компетенции кои се потребни за едно работно место или за мала група работни места. Специфичните работни компетенции се специфични карактеристики кои се потребни за квалитетно извршување на работните задачи поврзани со конкретно работно место (на пример, инспекторите во одредени инспекциски служби треба да поседуваат специфична работна компетенција „земање примерок“, а оваа работна компетенција е потребна само за одредена мала група на инспектори како на пример инспектори за животна средина).

И покрај тоа што има разлика меѓу општите и специфичните работни компетенции тие имаат една заедничка цел, а тоа е да помогнат во една организација во вистинско време, вистинските извршители да бидат поставени на вистинските работни места.

Преку проверка, следење и унапредување на работните компетенции, може да се добие пореална слика за тоа како една индивидуа се вклопува во одредена работна средина и на определено работно место.

Работните компетенции особено се важни при изборот на нови вработени. При изборот на соодветен кандидат за определена работна позиција, потребно е да се стави фокус на сите елементи на работните компетенции или на оние кои се потребни за конкретното работно место. Доколку при изборот, фокусот се стави само на еден од елементите на работните компетенции, тогаш, сликата за тоа како одредена индивидуа би функционираше во новата средина, би можела да биде искривена. Затоа, фокусирањето на сите потребни елементи ја прави сликата пообјективна.

Сепак, за да се направи правилен избор, најнапред е потребно да се определат работните компетенции за секое работно место. На овој начин се овозможува потранспарентно вработување, но и пореално следење на работењето на вработените. Имено, секој кандидат однапред ќе знае што треба да поседува

за да може да биде избран за одредено работно место, а вработените ќе знаат по кои критериуми се следи успешноста на нивната работа.

За да може полесно да се организираат и да бидат појасни за корисниците, работните компетенции се поставуваат во рамка. Во рамката за работни компетенции потребно е секоја работна компетенција да има јасен наслов за недвосмислено да се препознава за која работна компетенција се работи; потребно е прецизно да се определи што се подразбира под таа работна компетенција; како и да се наведат индикатори преку кои ќе се следи и проверува.

Министерството за информатичко општество и администрација во рамките на проектот „Поддршка на реформите на јавната администрација“, поддржан од Британската амбасада (фонд ДИВ) креира рамка на општи работни компетенции. Рамката за компетенции (види прилог 1) ги содржи најчесто употребените општи работни компетенции и за секоја од нив е дадена дефиниција. Секоја компетенција е поделена на две или три нивоа, а за секое ниво се наведени индикатори за успешно исполнување на компетенцијата.

Прилог 1

РАМКА ЗА КОМПЕТЕНЦИИ

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И НОСЕЊЕ ОДЛУКИ		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ИМА ПРОАКТИВЕН ПРИСТАП ПРИ РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ И ПРЕВЗЕМА ОДГОВОРНОСТ ЗА НИВНО НАДМИНУВАЊЕ НАВРЕМЕНО РЕАГИРА И НЕ ДОЗВОЛУВА ВЛОШУВАЊЕ НА СОСТОЈБАТА 2. ГИ АНАЛИЗИРА И ГИ ОЦЕНУВА СОБРАНИТЕ ИНФОРМАЦИИ, ГИ ИДЕНТИФИКУВА ПРИЧИНИТЕ И МОЖНИТЕ ПОСЛЕДИЦИ, ДЕФИНИРА ПРИОРИТЕТИ И ГИ ПРЕПОЗНАВА РИЗИЦИТЕ И ВРШИ НИВНА ПРЕВЕНЦИЈА 3. НОСИ ОБЈЕКТИВНИ ОДЛУКИ ВРЗ ОСНОВА НА СИТЕ РЕЛЕВАНТНИ ДОКАЗИ И ЗНАЕ КОГА ДА ГО ИЗВЕСТИ ПОВИСОКОТО РАКОВОДСТВО 4. НАВРЕМЕНО ГИ ИЗВЕСТУВА РЕЛЕВНАТНИТЕ ЧИНители ЗА ДОНЕСЕНИТЕ ОДЛУКИ, СО ЦЕЛ НИВНО НАВРЕМЕНО РЕАЛИЗИРАЊЕ 5. ГИ ОЦЕНУВА ЕФЕКТИТЕ И ВЛИЈАНИЕТО ОД ДОНЕСЕНИТЕ ОДЛУКИ ВО ПОШИРОК КОНТЕКСТ 6. ВРШИ ИСТРАЖУВАЊЕ И КОНСУЛТАЦИИ СО ОНИЕ КОИ СЕ ВКЛУЧЕНИ, КОРИСТИ РЕЛЕВАНТНИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ И СООДВЕТНИ МЕТОДИ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ГИ ПРЕПОЗНАВА ПРОБЛЕМИТЕ, НАВРЕМЕНО РЕАГИРА И НЕ ДОЗВОЛУВА ВЛОШУВАЊЕ НА СОСТОЈБАТА 2. УКАЖУВА ЗА НАСТАНАТИТЕ ПРОБЛЕМИ И ДАВА ИНИЦИЈАТИВА И ПРЕДЛОЗИ ЗА НИВНО НАДМИНУВАЊЕ И ПРИДОНЕСУВА ЗА РЕШАВАЊЕ НА КЛУЧНИ ПРОБЛЕМИ 3. СЕ ОБИДУВА ДА ГИ РЕШИ ПРОБЛЕМИТЕ ПРЕД ДА ПОБАРА ПОМОШ И ЗНАЕ КОГА ДА ГИ ВКЛУЧИ ПРЕТПОСТАВЕНИТЕ 4. ПРЕДЛАГА ЛОГИЧНИ И НАВРЕМЕНИ РЕШЕНИЈА БАЗИРАНИ НА АНАЛИЗА ВРЗ ФАКТИЧКИ ИНФОРМАЦИИ ОД БРОЈНИ ИЗВОРИ И РАБОТНО ИСКУСТВО ДО НЕПОСРЕДНИОТ РАКОВОДИТЕЛ 5. ГИ ПРИФАЌА И СПРОВЕДУВА ДОНЕСЕНИТЕ ОДЛУКИ 	

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ		
<ol style="list-style-type: none"> 1. КРЕИРА КУЛТУРА И АТМОСФЕРА ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА 2. ГИ ПОВРЗУВА ПЛАНОВИТЕ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ СО СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА, РАБОТНИОТ ПЛАН И ПРИОРИТЕТИТЕ НА СЕКТОРОТ/ОДДЕЛЕНИЕТО 3. ЈА ИНИЦИРА ВАЖНОСТА ОД УЧЕЊЕТО И РАЗВОЈОТ И СПОДЕЛУВАЊЕ НА ИСКУСВАТА ВО СВОЈАТА РАБОТНА СРЕДИНА 4. ПОЗИТИВНО РЕАГИРА НА ИНИЦИЈАТИВИТЕ ЗА ПРОМЕНИ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА И НА ВРАБОТЕНИТЕ ИМ ДАВА ПОДДРШКА ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ ВО И НАДВОР ОД РАБОТНОТО МЕСТО 5. ОБЈЕКТИВЕН Е И САМОКРИТИЧЕН ПРИ ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ 6. ПРЕКУ РЕДОВНО СЛЕДЕЊЕ НА РАБОТАТА ГИ ИДЕНТИФИКУВА ОБЛАСТИТЕ КАДЕ Е ПОТРЕБНО РАЗВИВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА СВОИТЕ ВРАБОТЕНИ 7. ПРЕКУ РЕДОВНО СЛЕДЕЊЕ НА РАБОТАТА ГИ ОЦЕНУВА ЕФЕКТИТЕ ОД ОБУКИТЕ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ЈА ПОДДРЖУВА АТМОСФЕРАТА И ПОДГОТВЕН Е ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ 2. ГО КОРИСТИ СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ И ИСКУСТВО ЗА ДА ЈА ПОДОБРИ РАБОТАТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА 3. САМОКРИТИЧЕН Е ПРИ ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА СОПСТВЕНИТЕ ПОТРЕБИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ И ГИ ПОВРЗУВА СО СТРАТЕШКИТЕ ЦЕЛИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА 4. ПОЗИТИВНО РЕАГИРА И ПОДГОТВЕН Е ДА ГИ ПРИФАТИ ИНИЦИЈАТИВИТЕ ЗА ПРОМЕНА 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ИНИЦИЈАТИВНОСТ И ПОДГОТВЕНОСТ ЗА ЛИЧЕН РАЗВОЈ 2. УЧИ ОД ИСКУСТВОТО ОД ОБУКАТА, ОД СОРАБОТНИЦИТЕ И ГИ ПРИМЕНУВА ВО РАБОТАТА 3. БАРА НОВИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ И РАЗЛИЧНИ ПРИСТАПИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА СВОЕТО ЗНАЕЊЕ 4. ЈА ПРИФАКА ПРОМЕНАТА, БАРА НОВИ ИЗВОРИ НА ИНФОРМАЦИИ/ ИДЕИ И РАЗЛИЧНИ ПРИСТАПИ ЗА ДА ГО УНАПРЕДИ ЗНАЕЊЕТО 5. АКТИВНО УЧЕСТВУВА НА ОБУКИТЕ, ВКЛУЧИТЕЛНО И ОБУКАТА ПРЕКУ РАБОТА И ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ 6. ГО СПОДЕЛУВА СТЕКНАТОТО ЗНАЕЊЕ СО КОЛЕГИТЕ И ГО ПРИМЕНУВА ВО СЕКОЈДНЕВНОТО РАБОТЕЊЕ 7. САМОКРИТИЧЕН Е ПРИ ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА СОПСТВЕНИТЕ ПОТРЕБИ ЗА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
КОМУНИКАЦИЈА		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ДОСТАПЕН, ПОДГОТВЕН И ОТВОРЕН Е ЗА СЛУШАЊЕ НА РАЗЛИЧНИ МИСЛЕЊА, ВНИМАТЕЛНО СЛУША, ГО ПРОВЕРУВА РАЗБИРАЊЕТО КАЈ СОГОВОРНИЦИТЕ, СУМИРА И ИЗВЛЕКУВА ЈАСНИ ЗАКЛУЧОЦИ 2. СПОСОБЕН Е ДА ЈА ПРЕТСТАВУВА ОРГАНИЗАЦИЈАТА ВО ЈАВНОСТА, ЗБОРУВА ЈАСНО ЗБОРУВА И КОНЦИЗНО 3. ЈА ПРОМОВИРА ВИЗИЈАТА, РАБОТАТА И УЛОГАТА НА ИНСТИТУЦИЈАТА, НЕЈЗИНИТЕ ПОЛИТИКИ, ПЛАНОВИ И ПРИОРИТЕТИ ВО И ВОН ИНСТИТУЦИЈАТА 4. ЗНАЕ ДА ПОДГОТВИ ПИСМЕНИ ИЗВЕШТАИ ПРЕКУ КОИ ЌЕ ВЛИЈАЕ И ЌЕ ЈА УБЕДИ ЈАВНОСТА 5. ЗНАЕ ДА ГО ОДБЕРЕ ВИСТИНСКИОТ НАЧИН НА КОМУНИКАЦИЈА ПИСМЕНА ИЛИ УСНА ВО ЗАВИСНОСТ ОД ЦЕЛНАТА ГРУПА 6. ВЕШТО ПРЕГОВАРА ЗА РЕШЕНИЕ КОЕ Е ОД ЗАЕДНИЧКИ ИНТЕРЕС 7. СПОСОБЕН Е ДА ВЛИЈАЕ ВРЗ МИСЛЕЊАТА И ИДЕИТЕ НА ЛУЃЕТО ПРЕКУ АРГУМЕНТИ КОИ СЕ ВО НАСОКА НА ОСТВАРУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА 8. УМЕЕ ДА ПЛАНИРА, ДА ОРГАНИЗИРА И ДА ВОДИ ЕФЕКТИВЕНИ СОСТАНОЦИ СО ЈАСНА ЦЕЛ, ДНЕВЕН РЕД И ЗАКЛУЧОЦИ, ИМА РЕДОВНА И НАВРЕМЕНА КОМУНИКАЦИЈА СО ВРАБОТЕНИТЕ СО ШТО СЕ НАМАЛУВААТ МОЖНОСТИТЕ ЗА ДЕЗИНФОРМИРАЊЕ И ШПЕКУЛИРАЊЕ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ЈА ПРИЛАГОДУВА ПОРАКАТА НА НАЧИН РАЗБИРЛИВ ЗА СОГОВОРНИЦИТЕ 2. ПОДГОТВЕН Е И ОТВОРЕН ДА СЛУШНЕ РАЗЛИЧНИ МИСЛЕЊА 3. ВНИМАТЕЛНО СЛУША И ПРОВЕРУВА ДАЛИ ЈАСНО И ТОЧНО ГИ РАЗБРАЛ/А ДОБИЕНИТЕ НАСОКИ 4. ИМА ВЕРБАЛАНА И ПИШАНА КОМУНИКАЦИЈА КОЈА Е ЈАСНА, ФОКУСИРАНА НА ВАЖНИ ПРАШАЊА И КОНЦИЗНА 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ВНИМАТЕЛНО СЛУША И ПРОВЕРУВА ДАЛИ ЈАСНО И ТОЧНО ГИ РАЗБРАЛ/А ДОБИЕНИТЕ НАСОКИ И ИНСТРУКЦИИ 2. ПИШУВА И СЕ ИЗРАЗУВА ЈАСНО И КОХЕРЕНТНО 3. ГИ КОРИСТИ СОВРЕМЕНИТЕ ИКТ ТЕХНОЛОГИИ

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
ОСТВАРУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ЗНАЕ КАКО ДА ГО ИСКОРИСТИ ЗНАЕЊЕТО, ВЕШТИНИТЕ И КАПАЦИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ДА ГИ ОСТВАРИ РАБОТНИТЕ ПРОГРАМИ 2. ДОБРО Е ОРГАНИЗИРАН И ГИ ПЛАНИРА РЕСУРСИТЕ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ 3. ПОСТАВУВА ЈАСНИ ЦЕЛИ, ДЕЛЕГИРА ЗАДАЧИ СО КОНКРЕТНИ НАСОКИ И СОВЕТИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ 4. ПОКАЖУВА КРЕАТИВНОСТ, ДАВА РЕШЕНИЈА НА ПРОБЛЕМИТЕ 6. ЗНАЕ КАКО ДА ГИ СУБЛИМИРА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ДОБИЕНИТЕ АНАЛИЗИ И ДА ДАДЕ КОНКРЕТНИ РЕШЕНИЈА. 7. ЕФЕКТИВНО УПРАВУВА СО ИНФОРМАЦИИТЕ И ГАРАНТИРА ДЕКА ВРАБОТЕНИТЕ ИМААТ СООДВЕТЕН ПРИСТАП ДО ПОТРЕБНИТЕ ИНФОРМАЦИИ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. СПОСОБЕН Е ДА СЕ СПРАВИ СО ПОВЕЌЕ ЗАДАЧИ ИСТОВРЕМЕНО И ДА ГО ПЛАНИРА СВОЕТО ВРЕМЕ ЕФЕКТИВНО 2. ЗНАЕ КОГО ДА КОНТАКТИРА ЗА ДА ЈА ЗАВРШИ РАБОТАТА 3. ЗНАЕ ДА ПОБАРА НАСОКИ ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА ЗАДАЧИТЕ 4. ДАВА ПРЕДЛОГ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ОПРЕДЕЛЕНИ ПРАШАЊА 5. СОРАБОТУВА СО ПОВЕЌЕ ВРАБОТЕНИ И ПАРТИЦИПИРА АКТИВНО НА СОСТАНОЦИТЕ ЗАРАДИ ПОСТИГНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ЈА ОРГАНИЗИРА СОПСТВЕНАТА РАБОТА НА НАЈЕФИКАСЕН НАЧИН 2. УСПЕШНО УПРАВУВА СО ДОКУМЕНТИ И ИСПОЛНУВА ЗАДАЧИ ВО ЗАДАДЕНИ РОКОВИ 3. ЗНАЕ ДА ПОБАРА НАСОКИ ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА ЗАДАЧИТЕ 4. ПОКАЖУВА КРЕАТИВНОСТ И ИНИЦИЈАТИВНОСТ ВО РАБОТЕЊЕТО 5. ЗНАЕ ДА КОРИСТИ ИНФОРМАТИЧКИ АЛАТКИ ПОТРЕБНИ ЗА РАБОТНОТО МЕСТО 6. ПОДГОТВЕН Е И СПОСОБЕН ДА РАБОТИ ПОД ПРИТИСОК ВО ИСКЛУЧИТЕЛНИ СИТУАЦИИ 7. ГИ ИМПЛЕМЕНТИРА ПРОМЕНИТЕ И ПРЕЗЕМА КОРЕКТИВНИ АКЦИИ КОГА ПРОМЕНИТЕ КЕ НАСТАНАТ

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
РАБОТЕЊЕ СО ДРУГИ/ТИМСКА РАБОТА		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ПРИФАЌА АРГУМЕНТИРАНИ СТАВОВИ ОД ДРУГИТЕ 2. РАЗМИСЛУВА И ПРЕЗЕМА ЧЕКОРИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА РАБОТАТА НА ТИМОТ 3. ГИ МОТИВИРА ЧЛЕНОВИТЕ НА ТИМОТ ВО ОСТВАРУВАЊЕТО НА ЦЕЛИТЕ 4. ГРАДИ ДОБРИ МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ ВО ТИМОТ 5. ОБЕЗБЕДУВА СПОДЕЛУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ ВО РАМКИТЕ НА ТИМОТ И ИЗВРШУВА ПРИТИСОК НА ПРАВИЧЕН НАЧИН ЗАРАДИ ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА УЧИНОКОТ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ГО ПРЕПОЗНАВА ВЛИЈАНИЕТО ОД СВОЕТО ОДНЕСУВАЊЕ ВРЗ ОСТАНАТИТЕ 2. ИМ ПОМАГА НА КОЛЕГИТЕ ВО ТИМОТ, ОСОБЕНО КОГА СЕ ПОД ПРИТИСОК 3. РАЗБИРА КАКО НЕГОВАТА УЛОГА СЕ ВКЛОПУВА СО ТАА НА КОЛЕГИТЕ ВО ПОСТИГНУВАЊЕТО НА СТРАТЕШКИТЕ ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТИ 4. РАЗВИВА И СПОДЕЛУВА ДОБРИ МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ СО КОЛЕГИТЕ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ПРИДОНЕСУВА ВО РАБОТАТА НА ТИМОТ ПРЕКУ СПОДЕЛУВАЊЕ ИНФОРМАЦИИ И ЗНАЕЊЕ ВО ТИМОТ, ИМА ЕДНАКОВ ПРИСТАП КОН СИТЕ ЧЛЕНОВИ ОД ТИМОТ БЕЗ ОГЛЕД НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ 2. ГИ ПРИФАЌА НОВИТЕ ЧЛЕНОВИ ВО ТИМОТ И УЧИ ОД НИВНИТЕ РАЗЛИЧНИ ПРЕТХОДНИ ИСКУСТВА

НАПРЕДНО	СТРАТЕШКА СВЕСТ	СРЕДНО	ОСНОВНО
<ol style="list-style-type: none"> 1. ГИ ПОСТАВУВА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА И ДЕФИНИРА ПЛАНОВИ ЗА НИВНА РЕАЛИЗАЦИЈА, ВКЛУЧИТЛНО УПРАВУВА СО ПРОМЕНИТЕ И СО РИЗИЦИТЕ 2. ДЕФИНИРА ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ОДДЕЛЕНИЈА/СЕКТОР/ОРГАНИЗАЦИЈА СОГЛАСНО СТРАТЕШКИ ПЛАН 3. ГИ ИДЕНТИФИКУВА КЛУЧНИТЕ АКТЕРИ ВО ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ, ГРАДИ ПАРТНЕРСТВА И СЕ ГРИЖИ ТИЕ ДА ЈА РАЗБЕРАТ СВОЈАТА УЛОГА 4. ОБЕЗБЕДУВА ПОВРЗУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА РАЗЛИЧНИТЕ СЕКТОРИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА 5. ГИ ПРОМОВИРА ВРЕДНОСТИТЕ, ВИЗИЈАТА И МИСИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА ВО И НАДВОР ОД ИНСТИТУЦИЈАТА 6. ЈА СЛЕДИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СТРАТЕШКИТЕ ПЛАНОВИ, ИДЕНТИФИКУВА РИЗИЦИ И ПРЕЗЕМА КОРЕКТИВНИ МЕРКИ 7. ГИ ОЦЕНУВА ЕФЕКТИТЕ ОД ПРЕЗЕМЕНТИТЕ МЕРКИ И АКЦИИТЕ ВО ПОШИРОКИОТ КОНТЕКСТ 8. ПОКАЖУВА ОТВОРЕНОСТ КОН КРЕАТИВНИ И ИНОВАТИВНИ ПРИСТАПИ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ЈА ПОДДРЖУВА И СПОДЕЛУВА ВИЗИЈАТА И СТРАТЕШКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И РАБОТИ ВО НАСОКА НА НИВНО ОСТВАРУВАЊЕ 2. СОБИРА ИНФОРМАЦИИ ОД ПОВЕЌЕ ИЗВОРИ КОИ СЕ ОДНЕСУВААТ НА РАБОТАТА ИЗВРШИ АНАЛИЗА НА ПРИБРАНТЕ ИНФОРМАЦИИ 3. СЕ КОНСУЛТИРА СО РЕЛЕВАНТНИТЕ АКТЕРИ И ПАРТНЕРИ ВО ОДНОС НА ПРОМЕНИТЕ КОЈ ВЛИЈААТ ВРЗ РАБОТАТА 4. ГИ ПОЗНАВА СТРАТЕШКИТЕ МЕТОДИ И АЛАТКИ КОЈ СЕ КОРИСТАТ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА 5. РАЗВИВА АКЦИСКИ ПЛАНОВИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ И РАЗВОЈНИТЕ ИНИЦИЈАТИВИ 6. ПОМАГА ВО ДЕФИНИРАЊЕ НА ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА УСПЕХОТ НА ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦИ И НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА 		

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
ОРИЕНТИРАНОСТ КОН КЛИЕНТИ/ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ПРЕТСТАВУВА ПРИМЕР КАКО ДА СЕ СОРАБОТУВА СО РЕЛЕВАНТНИТЕ АКТЕРИ, ПАРТНЕРИ И КЛИЕНТИ 2. ПОСТАВУВА ОПЕРАТИВНИ СТАНДАРДИ ЗА РАБОТА И ОДНЕСУВАЊЕ СО КЛИЕНТИ 3. ГРАДИ СТРАТЕГИИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛУГАТА КОН КЛИЕНТИТЕ 4. ГИ ПРЕПОЗНАВА И ОДГОВАРА НА ПОТРЕБИТЕ НА КЛИЕНТИТЕ 5. СЕ СПРАВУВА СО ПОПЛАКИТЕ НА КЛИЕНТИТЕ И ПОСТАПУВА НАВРЕМЕНО И ПРОФЕСИОНАЛНО СО КЛИЕНТИТЕ 6. ГО КОРИСТИ ИСКУСТВОТО ОД РАБОТАТА СО КЛИЕНТИТЕ ЗА ДА ЈА ПОДОБРИ СОПСТВЕНАТА РАБОТА И РАБОТАТА ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА ЕДИНИЦА 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ДАВА ПРЕДЛОГ ЗАПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛУГИТЕ КОН КЛИЕНТИТЕ 2. ГИ ПРИФАКА ИНФОРМАЦИИТЕ ДОБИЕНИ ОД КЛИЕНТОТ ЗА ДА ГИ ПОДОБРИ УСЛУГИТЕ 3. ПОЗИТИВНО ОДГОВАРА НА ПОПЛАКИТЕ НА КЛИЕНТИТЕ И НАОГА НАЧИНИ ЗА НИВНО ЕФИКАСНО РЕШАВАЊЕ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. СОРАБОТУВА, ГИ ПРЕПОЗНАВА И ОДГОВАРА НА ПОТРЕБИТЕ НА КЛИЕНТИТЕ 2. ДЕЛУВА ЧЕСНО И ПРОФЕСИОНАЛНО ВО ОДНОСИТЕ КОН КЛИЕНТИТЕ 3. НАВРЕМЕНО ГО ИНФОРМИРА ПРЕТПОСТАВЕНИОТ КОГА НЕ Е ВО МОЖНОСТ ДА СЕ ЗАДОВОЛАТ ПОТРЕБИТЕ/ БАРАЊАТА НА КЛИЕНТОТ И ПРЕДЛАГА СООДВЕТНО РЕШЕНИЕ 4. ГО УПАТУВА КЛИЕНТОТ КОН НАЈСООДВЕТНАТА ЛИЧНОСТ/РЕШЕНИЕ ЗА ПОСТАПУВАЊЕ ПО НЕГОВОТО БАРАЊЕ 5. ПОСТАПУВА БРЗО И ЕФИКАСНО НА ПОТРЕБИТЕ НА КЛИЕНТОТ ВО СОГЛАСНОСТ СО ПРОПИШАНИТЕ РОКОВИ

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
РАКОВОДЕЊЕ И РАЗВОЈ		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ГИ ПОДДРЖУВА И ОХРАБРУВА ДРУГИТЕ ДА СЕ СПРАВАТ СО КОМПЛЕКСНИ СИТУАЦИИ 2. ОРГАНИЗИРА РЕДОВНИ СОСТНОЦИ СО ТИМОТ ЗА ПОЛИТИКИТЕ И ОДЛУКИТЕ И ОБЕЗ БЕДУВА ДВОНАСОЧНА КОМУНИКАЦИЈА СО ЦЕЛ ДА СЕ УНАПРЕДИ ТИМСКАТА РАБОТА И ПЕРФОРМАНСИТЕ/ ИЗВЕДБАТА 3. ГИ МОТИВИРА ВРАБОТЕНИТЕ И СЕ ГРИЖИ ЗА НИВНИОТ РАЗВОЈ НИЗ ОБУКА И СТРУЧНО ОСПОСОБУВАЊЕ 4. ПОТТИКНУВА СРЕДИНА ВО КОЈА ЌЕ ИМА ПОЧИТУВАЊЕ НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ, НА СИТЕ ЧЛЕНОВИ НА ТИМОТ И ВО КОЈА ЌЕ ИМА ДОБРИ МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ 5. ГО СЛЕДИ И ГО ОЦЕНУВА УСПЕХОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ И ДИСКУТИРА ЗА ПРОМЕНИТЕ КОИ СЕ ПОТРЕБНИ ЗА ДА СЕ ПОДОБРИ ИЗВЕДБАТА ДИРЕКТНО СО ВРАБОТЕНИТЕ 6. УПРАВУВА И ГИ СЛЕДИ ОТУСТУВАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ И ПРЕЗЕМА СООДВЕТНИ АКЦИИ ЗА ДА ГИ ПОДДРЖИ ВРАБОТЕНИТЕ КОИ БИЛЕ ОТСУТНИ ИЛИ КОИ ИМААТ СПЕЦИЈАЛНИ ПОТРЕБИ 7. УПРАВУВА СО КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ, ВКЛУЧУВАЈЌИ ГИ И ПОПЛАКИТЕ, ВОЗНЕМИРУВАЊЕТО НА РАБОТНОТО МЕСТО И МОБИНГ 8. ГИ ПЛАНИРА ПОТРЕБИТЕ ОД НОВИ ВРАБОТУВАЊА И УПРАВУВА СО ПРОЦЕСОТ НА ПРЕСТАНОК НА РАБОТЕН ОДНОС 		

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
<p>9. ГИ ВОВЕДУВА НОВОВРАБОТЕНИТЕ И ГО ПЛАНИРА ПРОЦЕСОТ НА МЕНТОРСТВО</p> <p>10. ГИ ПОДДРЖУВА ВРАБОТЕНИТЕ ВО НИВНИОТ КАРИЕРЕН РАЗВОЈ ПРЕКУ ИДЕНТИФИКУВАЊЕ И СЛЕДЕЊЕ НА НИВНИОТ ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ</p>		

НАПРЕДНО	СРЕДНО	ОСНОВНО
РАКОВОДЕЊЕ И РАЗВОЈ		
РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И НОСЕЊЕ ОДЛУКИ	РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И НОСЕЊЕ ОДЛУКИ	
СТРАТЕШКА СВЕСТ	СТРАТЕШКА СВЕСТ	
ОСТВАРУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ	ОСТВАРУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ	ОСТВАРУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ
ОРИЕНТИРАНОСТ КОН КЛИЕНТИ/ ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ	ОРИЕНТИРАНОСТ КОН КЛИЕНТИ/ ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ	ОРИЕНТИРАНОСТ КОН КЛИЕНТИ/ ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ
КОМУНИКАЦИЈА	КОМУНИКАЦИЈА	КОМУНИКАЦИЈА
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ
	РАБОТЕЊЕ СО ДРУГИ/ТИМСКА РАБОТА	РАБОТЕЊЕ СО ДРУГИ/ТИМСКА РАБОТА
7 компетенции	7 компетенции	5 компетенции



4.

СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ
СО КОРИСТЕЊЕ ДОСИЕ ЗА
РЕЗУЛТАТИТЕ НА ИНСТИТУЦИЈАТА
(Balanced Scorecard)



4. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ СО КОРИСТЕЊЕ ДОСИЕ ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ИНСТИТУЦИЈАТА (Balanced Scorecard)

Процесот на стратешко планирање претставува алатка преку која се утврдуваат стратегии и политики, се носат одлуки за клучните приоритети и цели, и се врши распределба на ресурси.

Стратешкото планирање е процес во кој се определуваат приоритетите и целите кои се сметаат за најважни, се дефинираат програми, проекти и активности преку кои ќе се остварат дефинираните приоритети и се утврдуваат потребните средства за реализација на приоритетите преку буџетскиот процес.

Стратешкото планирање се смета за еден од основните чекори кон исполнувањето на мисијата и визијата на институцијата, односно на надлежностите.

Постојат три основни прашања што една институција треба да си ги постави во процесот на стратешко планирање:

- » Кои и што сме ние, што правиме сега и зошто?
- **Мисија**
- » Што сакаме да бидеме и да правиме во иднина и зошто?
- **Визија**
- » Како да стигнеме од овде до таму?
- **Стратегија**

Покрај трите клучни прашања, процесот на стратешко планирање и стратешкиот план треба да одговора и на следниве прашања:

- » Кои цели треба да ги постигнеме? - **Цели**
- » Индикатори на нашиот прогрес? - **Мерки**
- » Како ќе го следиме и оценуваме напредокот? - **Извори на верификација**

Целите и индикаторите потребно е да бидат:

- » конкретни
- » мерливи
- » амбициозни
- » ориентирани кон резултати
- » со дефинирани рокови

Што е стратешки план?

Стратешкиот план претставува документ чија цел е да комуницира меѓу стратешките цели на институцијата и активностите кои треба да се преземат за да се остварат тие цели.

Стратешкиот план е интегриран збир од стратешки цели и оперативни активности (надлежности на институцијата) кои се потребни да се реализира мисијата и да се оствари визијата, односно целта кон која се стреми институцијата.

Мисијата претставува опис на надлежностите на институцијата; целта на нејзиното постоење и е нејзин лик.

Визијата претставува изјава за глобална, посакувана и континуирана цел кон која на подолг рок се стреми институцијата.

Стратешкиот план треба да ги содржи елементите содржани во пирамидалниот приказ.



Предности на стратешкото планирање

Процесот на стратешко планирање е систематски структуриран начин за анализирање, планирање, следење и евалуација на: надлежностите и функциите, предностите и недостатоците, работното опкружување, визијата за развој во иднина, на политиките и на програмите, резултатите и ефективноста на предвидените програми и политики.

Преку стратешкото планирање, институциите:

- » ја испитуваат средината во која постојат и делуваат;
- » ги истражуваат факторите и трендовите кои влијаат врз начинот на реализација на работните обврски;
- » се обидуваат да ги остварат своите мандати и своите мисии;
- » ги обликуваат стратешките прашања со кои треба да се занимаваат;
- » наоѓаат начини со кои ќе излезат на крај со овие прашања, преку преиспитување и преработка на

организациските мандати и мисии, трошоците и финансирањето, управната и организациската структура.

Важно е да се знае дека:

- » За да биде ефективно, стратешкото планирање мора да биде ориентирано кон акција и мора да биде поврзано со тактичко и оперативно планирање.
- » Процесот на стратешко планирање е инструмент за постојано следење и евалуација на реализацијата на активностите и остварувањето на утврдените цели.
- » Стратешкото планирање не претставува магично решение за проблемите, туку начин за справување со проблемите и со ризиците.
- » Стратешкото планирање е флексибилен процес.
- » Стратешкото планирање е клучен елемент за успешно управување со организацијата и ресурсите, како и за обезбедување отчетност.

Клучни елементи на стратешкото планирање

Анализа на состојбите

- » утврдување на мандатот
- » анализирање на внатрешните состојби
- » анализирање на надворешните состојби
- » анализа на засегнати страни/корисници



Мисија и визија

- » формулирање на мисија и визија
- » поставување на приоритети/цели



- » утврдување на стратегии
- » формулирање на програми, нивни цели и определување мерки и активности
- » подготвување буџет



Формулирање на стратегија



- » подготвување планови за спроведување
- » утврдување показатели на успешност
- » дефинирање механизми за следење и известување
- » План за спроведување



Следење и евалуација

- » следење на извршувањето
- » преземање активности за справување со ризици
- » подготвување извештаи за постигнување на целите

Процесот на стратешко планирање ги опфаќа следниве чекори:

Чекор 1 - Организирање и координација на процесот на стратешко планирање.

Чекор 2 - Донесување одлука за составот на работниот тим кој ќе учествува во процесот на стратешко планирање.

Постојат голем број можни пристапи за донесување одлуки во поглед на составот на работната група за стратешко планирање. Важно е да се определи лице кое ќе го координира процесот на стратешко планирање и во работната група да бидат вклучени претставници од сите организациони единици во рамките на институцијата, а особено претставници од организационите единици за стратешко планирање, човечки ресурси и финансии. Членовите не мора да бидат раководители. Сепак, треба да има значителен број раководители во тимот, и тие треба да бидат на доволно високи позиции со цел стратегијата да има тежина.

Чекор 3 - Изготвување на календар на активности на работната група.

Чекор 4 - Анализа на претходните резултати и консултации со засегнати страни.

Анализата на претходните резултати ги содржи следниве елементи:

- » Дефинирање на факторите кои влијаат врз стратегијата
- » Собирање информации за надворешната средина
- » Систем за набљудување на надворешната средина
- » Резултати од анализата

При испитување на внатрешните фактори, корисна појдовна точка која може и брзо

да се спроведе е да се направи анализа на силните страни, слабостите, можностите и заканите (СВОТ (SWOT) анализа) во контекст на стратешкото планирање.

Друга техника која може да послужи во процесот на анализа на надворешната средина е да се разгледаат политичките, економските, социјалните и технолошките (ПЕСТ (PEST) анализа) фактори.

Консултациите со засегнатите страни

се состојат од идентификување на групата на засегнати страни и вршење на консултации во врска со нивните гледишта во однос на силните страни и областите што треба да се подобрат.

Заради целосно спроведување на **чекорот 4** во делот на консултации со засегнати страни, групите на засегнати страни треба да ги вклучуваат сите оние кои имаат интерес или врз кои влијаат одлуките што се донесуваат во институцијата.

За јавниот сектор, групи на релевантни чинители се:

- » групи во заедницата и други јавни претставници;
- » надворешни корисници на активностите на институцијата или корисниците врз кои тие активности влијаат;
- » вработените и нивните претставници;
- » други органи на јавниот сектор што влијаат и се под влијание на активностите и одлуките;
- » финансирањето на институцијата.

Консултациите со засегнатите страни можат да имаат многу форми, но тркалезните маси, фокус-групите и анкетните прашалници се веројатно најпопуларните методи на консултации.

При консултации важно е на групата јасно да ѝ се постават прашањата кои е потребно да се одговорат. Подолу се наведени неколку примери.

На групи од заедниците, на јавни претставници и на бизнис-групи, можат да им се поставуваат некои од следниве прашања:

- » Какви информации имаат за достапноста на услугите?
- » Колку е фер процесот на донесување одлуки?
- » Колку е фер пристапот до услуги?
- » Колку се јасни критериумите според вработените кои носат одлуки?
- » Ако имаат поплака, колку се сигурни дека таа ќе биде слушната?
- » Како може овој процес да се направи пофер?

При консултации со вработените, прашања кои би можеле да им се постават се следниве:

- » Каква обука / поддршка им била дадена за правење проценки во тешки ситуации?
- » Кои се најпроблематичните области при донесување одлуки?
- » Колку се фер процесите?
- » Какви проблеми имаат и какви прашања покренуваат корисниците на услуги?
- » Како може процесот да се направи пофер и потранспарентен?

На други институции можат да се постават некои од следните прашања:

- » Колку се јасни упатствата што ги дава институцијата?
- » Колку се коректни критериумите за носење одлуки?

Во однос на финансирањето, можат да се постават некои од следниве прашања:

- » Колку се транспарентни процесите во институцијата?
- » Колку институцијата е отчетна за потрошените средства?

Чекор 5 - Дефинирање на стратешки приоритети, цели, програми (потпрограми и проекти), активности, одговорности, рокови и индикатори на успех.

Чекор 6 - Определување потребни човечки ресурси за спроведување на програмата, финансиски средства за плата и надоместоци на плата, средства за обука и стручно усовршување, определување на просторните капацитети, определување на потребата од информатичка технологија.

Чекор 7 - Подготвување на нацрт-стратешки план на институцијата.

Чекор 8 - Усогласување на стратешкиот план со пошироката стратегија.

Чекор 9 - Подготвување на конечна верзија на стратешкиот план на институцијата.

Чекор 10 - Спроведување и ревидирање.

Балансирана картичка за резултати (Balanced scorecard)

Еден од најважните чекори во процесот на стратешко планирање е следењето на реализацијата на активностите утврдени во стратешкиот план.

Што е Балансираната картичка за резултати?

Балансираната картичка за резултати (Balanced scorecard) е алатка која обезбедува информации во однос на севкупното работење на институцијата и на учинокот на секоја од организационите единици од аспект на реализација на стратешките приоритети. Таа е рамка за пренесување на стратешкиот план и целите во збир од показатели на учинокот, во која преку збир на јасно поставени цели, мерила и таргети е пренесено не само она што се сака да се направи, туку и начинот на кој тоа ќе се направи.

Сумарно, Балансираната картичка за резултати претставува:

- » трансформирање на мисијата, визијата и стратегијата во акција
- » рамка за пренесување на стратешкиот план
- » следење на спроведување на стратешкиот план
- » контролен инструмент и инструмент за менаџирање
- » комуникациска алатка
- » алатка за мерење на учинокот

Балансираната картичка за резултати претставува преглед на тековната работа на институцијата и систем на мапирање на стратешките цели во мерки на изведби гледано низ четири перспективи:

- * Финансиска перспектива - финансиските цели на една институција, посакуваните резултати/ приоритети што треба да се постигнат.
- * Перспектива на внатрешни процеси - клучни процеси кои мора успешно да ги спроведува институцијата за да ги постигне резултатите.

Во продолжение се дадени примери и начини за подготовка стратешки план темелен на Балансирана картичка на резултати. Низата прашања и нивната практична примена ве водат во процесот на подготовка на планот

ПРАКТИЧНА ВЕЖБА 1:
БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ
Засегнати страни

Кои се вашите засегнати страни?

Кои се корисниците на работата што ја вршите?

Кој ги добива „резултатите“ од институцијата?

Кој „плаќа“ за работата на институцијата?

Кој ги донесува одлуките за тоа како институцијата ќе ја изврши работата?

Колку се задоволни засегнатите страни од институцијата?

Како институцијата го мери квалитетот на услугите што ги дава?

Како институцијата знае колку се задоволни засегнатите страни од нејзината работа?

Кои дополнителни чекори треба да ги преземе институцијата за да го измери задоволството на засегнатите страни?

Како институцијата ќе го подобри / треба да го подобри задоволството и квалитетот на услугата?

ПРАКТИЧНА ВЕЖБА 2:
БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ
Финансиски резултати

Според кои внатрешни и надворешни стандарди се мери институцијата?

Колку добро институцијата функционира во моментов?

Какви се тековните нивоа на функционирање?

(Наведете ја количината и квалитетот на работа што се извршува во моментов – резултати)

Какви промени се планираат за институцијата?

Какви промени / подобрувања се потребни / барани во резултатите / функционирањето?

ПРАКТИЧНА ВЕЖБА 3:
БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ
Внатрешни процеси

Колку тековните внатрешни процеси во институцијата соодветствуваат на главните цели, резултати и потреби на релевантните чинители?

Кои се тековните проблеми во внатрешните процеси на институцијата?

Какви нови проблеми можат да се појават во внатрешните процеси на институцијата како резултат на промените или подобрувањата во квалитетот на услугите на релевантните чинители и во резултатите / функционирањето?

Какви подобрувања и промени се потребни во внатрешните процеси на институцијата?

ПРАКТИЧНА ВЕЖБА 4:
БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ
Развој на институцијата

Колку тековното организирање на вработените во институцијата и на ресурсите соодветствува на потребата на засегнатите страни да покажат фокусирана и квалитетна работа?

Какви тековни проблеми постојат во начинот на кој се организирани вработените и ресурсите?

Какви промени се потребни во начинот на кој се организирани вработените и ресурсите?

Колку добро вработените се обучени во моментот?
(Земете ги предвид обуките на работното место)

Кога за првпат влегле во институцијата?

Кога се смениле нивните обврски и работни методи?

Какви нови обуки можат да се спроведат како резултат на промените и подобрувањата во услугите/квалитетот на клиентите/засегнатите страни, резултатите/функционирањето и внатрешните процеси?

Каква дополнителна обука и развој ќе бидат потребни за вработените?

(Земете предвид како да се подобри обуката на работното место)

**ПРАКТИЧНА ВЕЖБА 5:
БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ**

Определување цели за институцијата и врз основа на анализата спроведена во претходните четири практични вежби (и кои било други релевантни информации/ анализи) идентификувајте ги целите во секоја од четирите области (во оваа фаза тие треба да бидат само општи изјави)

Финансиски резултати	Засегнати страни
Внатрешни процеси	Развој на институцијата и на човечките ресурси

ПРАКТИЧНА ВЕЖБА 6:
БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ
Разложување на целите

Земете ја секоја цел од вежба 5 и разложете ја на следниов начин:

Цел 1

Метод на мерење

Една од померливите цели

Активности што се потребни за да се постигнат тие цели

Известување за начинот на организација

Цел 2

Метод на мерење

Една од померливите цели

Активности што се потребни за да се постигнат тие цели

Известување за начинот на организација

Истата постапка се применува за секоја цел поединечно (цел 3, цел 4... итн.)

ПРАКТИЧНА ВЕЖБА 7:
БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ
Финализирање на целите на институцијата

Како резултат на работата извршена во вежба 6 – Разложување на целите – целите што беа зададени во вежба 5 – Одредување на целите често се менуваат. Ажурирајте ја својата табела на резултати за да ги одрази овие промени.

Услуга / Резултати	Релевантен чинител
Внатрешни процеси	Развој на институцијата и на човечките ресурси



5.

СЕЛЕКЦИЈА И
ВРАБОТУВАЊЕ



5. СЕЛЕКЦИЈА И ВРАБОТУВАЊЕ

Вовед

Процесот на селекција и вработување започнува кога една институција има потреба да пополни испразнето работно место кое е утврдено во нејзините акти за внатрешна организација и систематизација. Исходот на овој процес е - од заинтересираните и пријавени кандидати да се вработи оној/онаа кој е најдобар и кој ги исполнува условите за тоа работно место. Ова е и основен принцип на законите кои предвидуваат еднакви можности.

За да се обезбеди транспарентен и фер натпревар во текот на овој процес, добро е да постојат писмени упатства за селекција и вработување кои на лесен и едноставен начин ќе бидат преточени во ефективна и видлива практика.

Неспорно е дека упатствата треба да се засноваат врз принципот за избор на најдобриот кандидат според критериумите на стручност и компетентност.

Упатствата треба да претставуваат практична алатка за сите кои би биле вклучени или зависат од процесот за селекција и вработување. Работните средини и организациските култури се разликуваат, па оттаму секоја институција треба да усвои упатства што ги задоволуваат нејзините единствени потреби.

Како и да е, пожелно е следниве прашања да се систематски и sukcesивно разработени:

- » опис на работното место и потребните општи и посебни услови за негово пополнување;
- » начинот на објавување на работното место;

- » информации кои ќе им бидат достапни на апликантите;
- » актери кои ќе бидат вклучени во процесот на селекција и вработување;
- » начинот и постапката за проценка на знаењето и компетенциите на кандидатите;
- » начинот и постапката за вршење избор и донесување на одлука за избор или неизбор;
- » известување на кандидатите за резултатите од постапката за селекција;
- » документите потребни за спроведување на постапката за селекција; и
- » документите кои се потребни од кандидатите.

Приложениот примерок на упатства презентира добра практика во поглед на вработувањето на поединечно постојано работно место. Но наспроти ова, секако постојат и ситуации кога институцијата вработува и избира со помош на други методи или преку друга институција која во рамките на своите надлежности учествува во постапката за вработување.

Клучни карактеристики на постапката за селекција и вработување

Законодавство

Нормативната рамка за селекција и вработување ја одредуваат законите во кои се уредени статусните прашања, правата и обврските на вработените, како и подзаконските акти во кои се врши операционализација и доразработка на постапката за селекција и вработување.

Освен тоа, постојат и одредени владини политики и програми за поттикнување на вработувањето на одредени категории кандидати (припадници на помалку застапени заедници, деца без родителска грижа и на самохрани родители, социјално загрозени и други ранливи групи).

Начела

Постапката за селекција и вработување треба да се води од начелата на законитост, транспарентност, објективност и фер избор. Критериумите за целиот процес на селекција и вработување треба да бидат однапред дефинирани и неспорно е дека тоа треба да бидат критериумите за стручност и компетентност.

Опис на работното место

Описот на работното место е интегрален дел на актот за систематизација на работните места на институцијата, и е есенцијален за проценка и избор на најсоодветниот од пријавените кандидати. Имено, во описот треба експлицитно да се објасни што се подразбира под конкретното работното место, бидејќи називот сам по себе најчесто не е доволно јасен и разбирлив за кандидатите.

Добар опис на работното место ги содржи следниве елементи:

- » цел на работното место;
- » клучни работни должности и одговорности;
- » конкретни работни задачи; и
- » потребни квалификации (знаења, работно искуство, вештини и компетенции).

Подеднакво важно е описот на работното место да им биде достапен и на кандидатите кои аплицирале за тоа работно место, како и на комисијата за спроведување постапка за селекција која треба да ја оценува соодветноста на кандидатите.

Објавување на слободно/испразнето работно место

Начинот на објавување на слободно/испразнето работно место може да биде преку јавен или интерен оглас. Врз основа на рангот на работното место се определува на кој од овие два начина ќе биде објавен огласот.

Влезните позиции треба да бидат објавени јавно. Позициите на средно ниво може да бидат објавени во рамките на институциите, но доколку е невозможно да се направи избор од интерно пријавените кандидати, тогаш е потребно позицијата да биде објавена јавно. Со цел да се привлечат поголем број на квалификувани кандидати, позициите на високо ниво треба да бидат објавени јавно.

Комисија за спроведување постапка за селекција

Добрата практика наложува во комисијата за спроведување постапка за селекција (комисијата) да има најмалку три лица (претседател и двајца членови) и нивни заменици. Овој број се препорачува од аспект на имање мнозинство при гласање и донесување одлуки. Во составот на комисијата треба да бидат не само лица кои го знаат описот на работното место, па оттаму ги разбираат должностите на работното место и способностите што се потребни за тие да се извршат, туку и лица кои се оспособени за ефективна,

доследна и коректна примена на упатствата на институцијата за селекција и вработување. Затоа, од големо значење е сите оние кои донесуваат одлуки во врска со вработувањето да добијат определена релевантна и ефективна обука за прашања поврзани со спроведување на постапката за селекција и вработување во сите нејзини фази, но и за прашања поврзани со обезбедување фер и еднакви можности.

Во однос на составот на комисијата, препорачливо е еден од членовите да биде од организациониот облик за управување со човечки ресурси на институцијата. Исто така, добро би било кога во комисијата би имало и еден психолог. Не е исклучено и раководителот на организациониот облик во кој ќе се вработи избраниот кандидат да биде член на комисијата.

Пријава за вработување

Формата на пријавата за вработување треба да биде едноставна и лесна за пополнување. Што се однесува до содржината, тоа треба да бидат прашања што се релевантни за работното место, а не лични податоци кои не се неопходни за процесот на селекција и вработување.

Треба да се овозможат различни начини на достава на пријавите за вработување и тоа: пријави донесени лично од апликантот или од друг кој тој го овластил; пријави испратени по пошта; преку факс или по електронски пат. Во спротивно, на апликантите треба јасно да им се стави до знаење кој е прифатливиот начин за доставување на пријавата.

Прифатена практика е да им се помогне на апликантите кои имаат тешкотии во пополнувањето пријави за вработување, освен ако ова не е една од потребните

способности кои треба да ги поседува апликантот за објавеното работно место.

Кон пријавата треба да се приложи и мотивациско писмо кое ќе ги дообразложи недоволните информации од пријавата и причините за интересот на кандидатите за вработување на конкретното работно место.

Критериуми за селекција

За да се направи потесен круг на кандидати за интервју (најдобро би било тоа да бидат десетте најуспешни), потребно е комисијата да утврди критериуми за селекција врз основа на кои ќе може да ги рангира кандидатите.

Комисијата може да ги групира критериумите во основни и пожелни.

Критериумите не смеат директно или индиректно да дискриминираат (на пример, наметнување на возрасна граница би можело да претставува незаконска индиректна дискриминација на жените кои направиле пауза во работата за да се посветат на семејни обврски).

Оние кои ги одредуваат критериумите треба постојано да водат сметка за врската меѓу поставените критериуми и нивната релевантност во однос на извршувањето на конкретната работа.

Испит за проверка на знаењето

Тестовите кои се користат за полагање на испитот за проверка на знаењето на кандидатите мора да се состават, применат и оценат на објективен и фер начин. Сите кандидати треба да го направат тестот под истите услови, и колку што е тоа можно, во средина која овозможува добра изведба. Но, прифатливо е и да се направат разумни

приспособувања за кандидатите со посебни потреби и да се земе предвид фактот дека ако работата му се понуди на еден од кандидатите- лице со посебни потреби, тогаш можеби ќе треба да се направат натамошни приспособувања (на пример, во поглед на опремата) за да му/и се овозможи да работи подобро.

Особено важно е да се подготват тестови, различни по обем и сложеност, во зависност од работното место кое треба да се пополни. Па така, за почетните и рутински позиции прашањата треба да се повоопштени и поедноставни, додека за раководните позиции поспецифични и посложени.

Во текот на целата постапка важно е да се следи врската меѓу резултатите од тестот и способноста на кандидатите ефективно да ја работат својата работа.

Врз основа на остварените резултати на испитот за проверка на знаењето се утврдува стручноста на кандидатите, што претставува добра основа да се направи потесен круг од кандидати за интервју.

Интервју

Избраните кандидати се интервјуираат од страна на комисијата. Одговорност на претседателот е да обезбеди комисијата да работи во согласност со стандардните процедури и кон сите кандидати да се однесува врз основа на начелото на еднаквост и фер однос. Претседателот го одредува форматот за интервју и со членовите на комисијата се советува за прашањата поврзани со проверка на компетенциите на кандидатите. Овие прашања треба да бидат утврдени пред спроведувањето на интервјуто. Претседателот треба да го поздравува кандидатот и да му ја претстави комисијата. Тој/таа потоа ќе го замоли

секој од членовите на комисијата да постави прашања.

Примери за интервју втемелено на компетенции:

- » Можете ли да опишете ситуација кога сте употребиле нешто што сте научиле на обука за да го подобрите работниот процес?
- » Наидовте ли на отпор и како го надминавте?
- » Можете ли на кратко да опишете ситуација кога сте ги организирале и сте раководеле со другите за тие да испорачаат проект или задача?
- » Како им ја распределитевте работа на другите?
- » Какви проблеми се појавија и како ги решивте?

Претседателот може да прашува дополнително и после поставените прашања од страна на членовите на комисијата за да разјасни сè што смета дека не било доволно јасно во претходните одговори.

После завршениот разговор со секој од кандидатите, претседателот и членовите на комисијата треба да ги запишуваат оценките и белешките за секоја компетенција на стандарден формулар за проценка.

Претседателот води дискусија за усогласување на оценките и постигнување единствена заедничка проценка за секоја компетенција.

По завршување на интервјуто со последниот кандидат, претседателот отвора расправа за советување и гласање со членовите за да се одлучи кои кандидати го исполнуваат стандардот за извршување на задачите од описот на објавеното работно место. Во оваа фаза треба да се подготви и листа на резервни

кандидати, во случај најуспешниот кандидат да ја одбие одлуката за неговиот/нејзиниот избор.

Наједноставниот начин за да се евидентираат оценките е секој член на комисијата да пополни формулар за проценка за секој/а кандидат/ка (подолу е приложен пример на формулар за проценка). Крајниот формулар го пополнува претседателот на комисијата, и тој вклучува крајна оценка и рангирање врз основа на критериумите на стручност и компетентност. Овој формулар го потпишуваат сите членови на комисијата. Доколку некој од членовите не се согласува со мислењето на комисијата, потребно е да му се даде право на издвоено мислење.

Документација

Во сите фази на процесот на селекција и вработување, потребно е соодветно да се документира целата евиденција, вклучувајќи ги и белешките што членовите на комисијата ги напишале рачно. Евиденцијата треба да се чува на безбедно место во период од најмалку три години. Во случај на жалба во поглед на спроведената постапка за селекција и вработување, треба да се има можност за увид во сите документи. Евидентираните документи што биле напишани во текот на процесот или веднаш по спроведување на процесот ќе претставуваат доказ дека институцијата постапувала законски и коректно во текот на целиот процес. Доколку не се сочува евиденцијата, тешко е да се докаже дека учесниците во постапката за селекција и вработување делувале на фер начин.

Како минимум, институцијата треба да ги чува сите документи што им биле испратени на апликантите, сè она што тие го вратиле/поднеле и сите белешки напишани во ракописи, и тоа:

- » евиденција за датумот кога ја добиле пријавата за вработување;
- » записници од сите фази на постапката за селекција; и
- » одлуки за избор или неизбор (за секој кандидат поединечно) со усогласено резиме на причините за донесување на одредена одлука.

Препораки

Добра практика е да се побараат препораки за кандидатот од моментниот (или најнеодамнешниот) работодавач и од уште едно лице кое е запознаено со работата на кандидатот. Но, во случај каде што кандидатот има малку или никакво искуство, треба да се прифатат и лични препораки.

Денес е мошне вообичаено апликантите да побараат да не се бара препорака од нивниот моментен работодавач, освен ако не се сигурни дека тој/таа се избрани. Поради тоа, многу институции бараат препораки само за најуспешните кандидати, а понудата на работното место ја условуваат со добивање прифатливи препораки. Доколку се бараат препораки и за други кандидати, на пример за сите оние кои биле повикани на интервју, треба да се процени тежината која ќе им биде дадена. Кога се бара препорака, препорачливо е на оној од кого се бара препораката да му се предочат информации за работното место и за критериумите при селекцијата, како и да се постават конкретни прашања во однос на способностите на кандидатот да ги изврши овие задачи. Поради тоа што е голема веројатноста препораките да содржат субјективни изјави, потребно е да се земат предвид, но со одредена резерва.

Препорачливо е препораките да бидат структурирани и да содржат факти за работата и за искуството на кандидатот,

како и да одговорот на други разумни и релевантни прашања кои се однесуваат на работата на апликантот. Тие препораки обично имаат поголема вредност отколку препораките кои се базираат врз субјективен коментар или оценка.

Медицинска проверка и психолошки тестови

Пред да се вработат, успешните кандидати вообичаено е да минат низ медицинска проверка и психолошки тестирања. Разумно е да се очекува потенцијално вработениот да е психофизички здрав и да има капацитет да ги спроведува задачите на работното место, но потребно е и да се води сметка со тоа да не се врши дискриминација,

особено кон жените кандидати или кон кандидатите кои имаат инвалидитет.

Повратни информации до кандидатите

Доколку институцијата смета дека треба да им се дадат повратни информации на неуспешните кандидати, добра практика е комисијата да реши што ќе им се соопшти и како тоа да се направи. При овој процес, важно е да се претстават гледиштата на сите членови на комисијата, а не на поединци, како и коментарите да бидат прецизно и непристрасно резиме во однос на усогласените критериуми за селекција. Информирањето за правото на жалба на кандидатот којшто не е избран, треба да биде составен дел на известувањето за извршениот избор на најуспешниот кандидат.



6.

ОЦЕНУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ
(УПРАВУВАЊЕ СО
РАБОТНАТА ИЗВЕДБА)



6. ОЦЕНУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ (УПРАВУВАЊЕ СО РАБОТНАТА ИЗВЕДБА)

Управувањето со работната изведба на вработените претставува еден од најзначајните процеси во управувањето со човечките ресурси. Процесот на управување со работната изведба го опфаќа целокупниот систем на работа кој започнува со дефинирање на работното место и трае сè до моментот на заминување на вработениот од работа. Терминот управување со работната изведба на вработениот најчесто се користи како синоним за означување на традиционалниот систем за оценување на вработениот и опфаќа:

- » Развој на сеопфатен и детален опис на работни должности
- » Селекција на соодветни вработени преку примена на селективни постапки
- » Преговарање за барањата и постигнувањата базирани на изведбени стандарди, резултати и мерки
- » Обезбедување ефективна ориентација, едукација и обука
- » Обезбедување фидбек
- » Спроведување квартални дискусии за изведбениот напредок
- » Дизајнирање на соодветен систем за наградување на вработените
- » Обезбедување можности за промоција и кариерен развој на вработените
- » Излезно интервју за разбирање на причините за напуштање на организацијата

Целта на системот е да ја подобри индивидуалната работна изведба и

потенцијали во насока на постигнување на организациските цели и подобрување на организациската ефикасност и продуктивност. Управувањето со работната изведба на вработените може да биде базирано на цели, на компетенции или да биде комбинација од двете.

Планирање на работната изведба на вработениот

Планирањето на работната изведба на вработениот е процес на договарање меѓу вработениот и непосредно претпоставениот во однос на тоа што треба вработениот да постигне и начинот на којшто тоа треба да го постигне.

При планирање на работната изведба на вработениот (на годишно или полугодишно ниво) потребно е да се земе предвид следново:

- » **Опис на работното место:** опфаќа краток преглед на должностите и на одговорностите на работното место. Покрај описот на конкретните работни должности потребно е да се разгледа и да се дискутира за сетот на потребни **компетенции** за работното место.
- » **Цели на институцијата, секторот, одделението:** опишуваат што треба да биде постигнато на конкретното работно место. При дефинирањето тие треба да го следат принципот СМАРТ (специфични, мерливи, постигнувачки, реални и временски). Целите кои вработениот треба да ги постигне на конкретното работно место треба да бидат дефинирани на начин кој овозможува развој на неговите знаења, вештини и потенцијали, а со тоа и активно учество во управувањето со сопствената работна изведба.

- » **Активности:** резиме на активностите што треба да се преземат од страна на вработениот и непосредно претпоставениот, со оперативна рамка за реализација, како и термин за следното интервју за оценување.
- » **Индивидуален план за развој на вработениот:** развојните цели за вработениот се состојат од потребните мерки, активности, обуки и стручно усовршување на знаењето, вештините, способностите и севкупните потенцијали на вработениот за подобрување на неговата стручност.
- » **Тимска работа:** тоа е дискусија за аспектите коишто се однесуваат на извршувањето на работата од страна на вработениот како тимски играч.
- » **Комуникација:** колку вработениот учествува во комуникацијата во рамките на организационата единица, како и во комуникацијата со другите организациони единици во рамките на институцијата, со внатрешните и со надворешните соработници.



Давање повратни информации - фидбек

Давање повратни информации на вработениот или фидбек за неговата работна изведба е највредната помошна алатка на непосредно претпоставените за подобрување на работната изведба на вработените. Со оглед на важноста на фидбекот во севкупниот процес на управување со работната изведба на вработениот, фидбекот може да биде формален или неформален.

Формалниот фидбек може да биде квартален, месечен или полугодишен.

Формалниот фидбек има за цел да се:

- » проценат целите кои му биле поставени на вработениот, да се евалуира прогресот на нивното реализирање како и да се ревидираат во согласност со настанатите евентуални промени;
- » проценат компетенциите на вработениот, да се евидентира нивниот развој или по потреба да се утврдат мерки за нивно подобрување;
- » документира постигнувањето на вработениот во временскиот период за кој се следела неговата/нејзината работа, да се дадат насоки за одржување на добрата изведба или подобрување на истата.

Тековниот, **неформален фидбек** е најдобриот начин за јакнење на процесот на комуникација меѓу вработениот и непосредно претпоставениот. Со помош на неформалниот редовен фидбек се постигнува посакуваното работно однесување, се јакне свеста за непродуктивното работно однесување и несаканите облици на работно однесување; истовремено се врши потсетување на вработените за важноста на индивидуалните работни постигнувања за институцијата во целина.

Фидбекот по својата природа може да биде:

- » **Позитивен:** највреден тип за јакнење на посакуваните облици на работно однесување кај вработениот.
- » **Конструктивен:** обезбедува насоки за модифицирање/подобрување на одредени аспекти во работната изведба на вработениот.
- » **Корективен:** најсоодветен за надминување на сериозни проблеми во работната изведба.

Препораки за успешно давање повратна реакција (фидбек) за извршувањето на работата и работното однесување

Непосредно претпоставениот го следи работното однесување на вработениот и за тоа обезбедува повратна информација – фидбек. За успешен фидбек, е значајно:

- » Повратните информации да се наведуваат како факти. Поголема вредност имаат информациите за тоа што направил или што постигнал вработениот. Фокусот треба да биде врз компетенциите во врска со односното работно место. Доколку вработениот не ги поседува потребните компетенции, потребно е да се дискутира за развој на вештини, а сознанијата треба да се вклучат во планот за развој. За вработениот кој е успешен, важно е да се договорат и да се разгледаат можностите за негов развој што ќе го подготват за работа за којашто е потребно повисоко ниво на компетенции.
- » Во однос на повратните информации, потребно е вработениот да го искаже своето мислење, а особено ако тие биле негативни.
- » Дискусијата треба да се насочи кон тоа како извршувањето на работата да се направи поприфатливо и /

или како да се подобри нивото на компетенции.

- » Потребно е да се идентификува проблемот и да се адресира понатамошната одговорност. На пример: „Ти добро сработи, но сепак има проблем“. Истото се однесува и за неуспехот. Ако нешто не се одвивало според очекувањата, пристапот треба да биде: „Што можевме ние да направиме поинаку?“ или „Што ние ќе направиме поинаку следниот пат?“
- » Потребно е да се побара од вработениот да постави цели кон подобрување.
- » Преиспитувањето на работното однесување и на работното постигнување потребно е да

се одвива во отворена и мирна атмосфера.

- » Доколку постојат голем број проблеми во однесувањето на вработениот, фокусот треба да биде врз еден или врз два аспекта од однесувањето, иако, треба да постои свесност за широкиот опсег прашања за кои треба да се дискутира. Во спротивно, постои опасност од ситуација во која никој нема да излезе „победник“. При изборот на аспект врз кој вработениот треба да се сосредоточи, најсериозните работи и најлесните за постигнување напредок се обично првите избори.



Оценување 360° (360° фидбек)

Оценувањето 360° е моќна развојна метода при што во формулирањето на индивидуалната оцена учествуваат различни извори (соработници, корисници, подредени, итн.).

Квалитетот на 360 фидбек може да биде различен. Непосредно претпоставениот треба да ја има предвид објективноста на добиените одговори. За да се избегнат пристрасните одговори, потребно е да се побараат потврди од испитаниците или од раководителите со цел утврдување на валидноста на дадените ставови.

При спроведување на оценувањето 360° вработениот може да предложи соодветни лица - оценувачи, а непосредно претпоставениот за поголема објективност и обем на ставови може да предложи дополнување на листата како и да побара мислење од 2-3 члена на поголемата група со која управува вработениот. Лицата - оценувачи на вработениот се внатрешни и надворешни соработници, претпоставени, клиенти - корисници на услуги и колеги кои имаат директен контакт со вработениот.

Непосредно претпоставениот им дава на избраните оценувачи преглед на компетенциите кои вработениот треба да ги поседува за конкретното работно место за кое се оценува, а испитаниците го изразуваат своето мислење во однос на оние компетенции со кои директно се соочиле во работењето на вработениот.

(За стандардизирани одговори во однос на компетенциите добиени од различни испитаници, раководителот може да го користи образецот во прилог 1, кој е еден од можните обрасци).

Интервју за оценување

Оценувањето на вработениот е последниот чекор од циклусот на управување со работната изведба на вработениот за временскиот период за кој се следи неговата работа. Оценката на севкупните работни достигнувања на вработените е збир од оценката добиена од различни извори врз основа на континуирано следење на работата, а врз основ на 3 елементи:

- Извршување на задачи и достигнувања на целите
- Демонстрирање компетенции
- Посветеност за учење и развој

Оценувањето на вработените се спроведува со цел да:

- » им се дадат повратни информации во врска со начинот на кој ја извршуваат својата работа;
- » се планира индивидуалниот развој и да се предвиди можна промена во работната улога;
- » се разгледа ефективност на спроведените обуки во претходниот период;
- » се идентификуваат нови потреби за обука и развој на компетенции за следниот период на оценување.

Препораки за успешно водење на интервју за оценување

Способноста на оној кој го спроведува интервјето за оценување да поставува прашања, да ги слуша одговорите и да реагира на она што го слушал е основа за добро интервјуирање. Вештината на водење интервју е од клучно значење за добивање соодветни информации потребни за спроведување на оценувањето. Оттаму важно е следното:

- **Да се постават отворени прашања** - отворените прашања обично почнуваат со: „Кој?“, „Што?“, „Зошто?“, „Кога?“, „Каде?“, „Кои?“, „Како?“
- **Прашањата да бидат кратки**
- **Да се избегнуваат наведувачки прашања** - тие можат да имаат различна форма, но често почнуваат со ваква изјава: „Дали не сметате дека...?“ или „Дали сте помислиле...?“ или „Зошто не сте...?“
- **Да се избегнуваат двојни прашања** - односно, прашања што всушност се две прашања, на пример: „Кои се најважните нешта во и како ќе бидете сигурни дека тие соодветно биле решавани?“
- **Да се употребуваат прашања што меѓусебно се дополнуваат** - вистинската вештина при поставувањето прашања не е способноста да се постави добро почетно прашање, туку реакцијата на оној што го води интервјуто на добиениот одговор.
- **Да се покаже интерес за одговорите на вработениот** - оние кои покажуваат дека сакаат да слушнат повеќе обично добиваат позадоволителни одговори.
- **Да се има идеја за очекуваните одговори** - ако оние кои го водат интервјуто немаат јасна претстава за одговорите што се очекуваат, ќе им биде тешко да препознаат или да реагираат на несоодветен или нејасен одговор.
- **Да се утврди вистината за искрените мислења на интервјуираниот** - оној што го води интервјуто треба да се обиде да ја утврди вистината за искрените мислења на

интервјуираниот. Провокативните забелешки или прашања можат да доведат до тоа прашуваниот да каже работи што тој/таа инаку не би ги кажале, па поради оваа причина некои од луѓето што водат интервјуа сакаат да ги употребуваат. Но, тие често не даваат вистинска слика за лицето.

- **Да се ослободи интервјуираното лице од напнатост** - ова може да се постигне на неколку начини:
 - » незадолжителна конверзација на почетокот;
 - » да му се објасни на вработениот структурата на интервјуто и текот на постапката;
 - » да му се укаже на вработениот дека целта на интервјуто е да се извлече најдоброто од него во позитивна смисла.
- **Да се создаде атмосфера за оценуваниот да се чувствува опуштено и самоуверено**
- **Да се набљудува однесувањето на интервјуираниот** - говорот на телото не ни кажува што мисли другиот. Но промената во изразот на лицето или ставот во клучен момент, или пребурна реакција на одредено прашање, или став на одбрана кога се разговара за некои прашања може да укажат на области за кои треба да се постават повеќе прашања.
- **По потреба да се промени тонот и атмосферата на интервјуто** - клучна вештина е да се препознае кога интервјуто станало толку опуштено што оној кој испрашува не го добива она што е потребно или кога станало толку предизвикувачко што оној кој одговара е во став на одбрана.

Прилог 1. 360 Фидбек образец

<p>Насоки: Избрани сте да дадете фидбек на перформансот на вработениот. Компетенциите кои вработениот треба да ги прикаже во својата работа се наведени подолу. За да обезбедите објективни и конзистентни коментари во согласност со договорените стандарди треба да дадете коментар само на оние компетенции за кои имате професионален увид и со кои сте се соочиле при работата на вработениот. Фидбекот е даден без именување на директниот извор.</p>	
Име и презиме на вработениот	Професионален однос (потрошувач/акционер/ близок колега/подреден/други)
Оценете го вработениот во однос на петте најважни компетенции кои ги покажал во својата работна изведба (се наведуваат оние компетенции од рамката кои се соодветни за работното место на кое е распореден оценуваниот вработен)	
Решавање на проблеми и донесување на одлуки	
Учење и развој	
Остварување резултати	
Работење со други	
Стратешка свест	
Ориентација кон потрошувачи/клиенти	
Организациска култура	
Управување и развој	
Коментари и примери за работата на оценуваниот	
Потпис	
Датум на оценување	



7.

ПОЛИТИКА ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО ОТСУСТВА



7. ПОЛИТИКА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ОТСУСТВА

Вовед

Одличните институции се грижат за здравјето, сигурноста и добросостојбата на своите вработени бидејќи тие се најдрагоцените ресурс во остварување на целите на институцијата и обезбедување на квалитетни услуги на граѓаните. И покрај сета грижа, доколку се случи вработените поради болест да не можат да дојдат на работа, исклучително важно е секоја институција да преземе чекори и да воспостави процедури со кои ќе го регулира нивното отсуство.

Ова е потребно бидејќи зголемениот број отсуства ги намалува потребните ресурси неопходни за да им се понудат квалитетни услуги на граѓаните, доведува до финансиски загуби за институцијата, го зголемува притисокот врз другите вработени и може да има штетен ефект врз извршувањето на услугите.

Цели на политиката за управување со отсуства

Политиката на институцијата за боледување и насоките за начинот на постапување во случај на отсуство е средство со кое треба да се обезбеди секој вработен да биде третиран на фер начин. Воедно, со ова ќе им се помогне на раководителите да го одржат оптималното присуство на вработените на работа и да осигурат дека боледувањата и отсуствата не се злоупотребуваат.

Тие воедно овозможуваат:

- » соодветно управување со отсуствата;
- » разбирање меѓу сите вработени за политиката на институцијата во однос на отсуствата и нивните обврски;
- » фер и еднаков третман за вработените проследен со сензитивност во однос на болеста;
- » насоки и рамки за раководителите како да управуваат со отсуствата;
- » насоки и рамки за раководителите како да ги препознаат злоупотребите на отсуствата и соодветно да се истражат причините за ваквото однесување;
- » минимизирање на негативните последици за институцијата од преголеми и предолги отсуства;
- » ефективно справување со злоупотреба на отсуствата и финансиските штети на институцијата;
- » ефективно справување со непочитувањето на воспоставените процедури.

Затоа е важно секоја институција да има конкретни упатства за начинот на кој се управува со отсуствата во кои се дефинираат улогите и одговорностите на вработените во институцијата; се дефинираат постапките за известување во случај на отсуство поради болест; начинот на кој се постапува во ситуација на боледување; злоупотреба на боледување; опции што треба да се земат предвид кога отсуството поради болест е продолжено; како вработениот кој се враќа на работа по подолго отсуство повторно да се воведо во работата; и проценка за тоа дали има некаква поврзаност меѓу работата и болеста итн.

Улоги и одговорности

Улога на раководителот

Отсуството поради болест треба да се третира внимателно и непосредниот раководител, кој обично има поблиска врска со своите вработени, да ја преземе одговорноста за набљудување и справување со отсуството поради болест и да обезбеди:

- » доверливост на информациите;
- » политиката – упатство за боледување и отсуства да се спроведе во целост;
- » конзистентност во имплементација на политиката;
- » евиденција за отсуствата на вработените;
- » дискусија за евидентираниот отсуства на раководно ниво и меѓу вработените вклучително и анализа за причините на отсуствата;
- » следење на присуството на вработените во негова надлежност;
- » еднаков третман за сите кои отсуствуваат поради болест;
- » сите ново вработени и сите вработени да се информирани и свесни за политиката и постапката на управување со боледување и отсуства.

Улога на вработените

Вработените треба да ги извршуваат должностите и одговорностите кои произлегуваат од вработувањето со редовно присуство на работа и ефикасно извршување на работните задачи.

Од вработените се очекува да преземат одговорност дека ќе ја почитуваат политиката на институцијата за управување со боледување и отсуства и да не ги злоупотребуваат процедурите.

Од вработените се очекува:

- » да се информирани, свесни и да ја почитуваат политиката на институцијата за управување со отсуствата и боледувањето;
- » да го пријават отсуството во договореното време;
- » да присуствуваат на состанокот/ интервјуто поради отсуство од работа.

Улогата на организационите единици/ одговорните лица за управување со човечки ресурси

Лицата одговорни за управување со човечки ресурси го помагаат процесот на управување со отсуствата преку:

- » поддршка на раководителите;
- » водење целосна евиденција и статистика за боледувањата и отсуствата на вработените и информирање на раководителите;
- » следење на процесот на имплементација на политиката за боледување и отсуства;
- » организирање обуки за да помогнат да се разбере политиката за управување со отсуствата;
- » ревизија на политиката доколку е тоа потребно;
- » помош во организација на состаноците и интервјуата по подолго отсуство.

Фази при справување со боледувањето

Справувањето со отсуство/болест, најчесто се одвива низ четири фази:

Известување за отсуство

- » Интервју при враќање на работа
- » Проверка на отсуството и акциски план и
- » Преглед на случајот

Во првата фаза

Во случај на спреченост за доаѓање на работа, вработениот е должен да го извести непосредно претпоставениот раководител во рок од 24 часа од моментот на спреченоста. Ако тоа е неможно да се стори од објективни причини или виша сила, во тој случај известувањето е должен да го стори веднаш по престанување на причината која го оневозможила известувањето.

Според добрите практики препорачани во овој документ, ако еден вработен не може да присуствува на работното место поради болест, тој/таа треба да го извести својот раководител (или друг раководител на повисока работна позиција) пред одредено време, на пример 10 часот наутро на првиот ден од отсуството. Ако е апсолутно неопходно, известувањето може да го направи роднина или пријател.

Вработениот е должен да го извести непосредно претпоставениот раководител за природата на болеста, како и веројатниот период на привремената спреченост за работа.

Известувањето се врши со користење на некое од средствата за електронска комуникација (телефон, интернет и сл.) или писмено на образец за известување за боледување (прилог 1, ОИБ образец).

Во втората фаза

Вработените кои отсутствувале поради болест, треба да имаат интервју за

„враќање на работа“, без оглед на должината на отсуството.

Веднаш по враќањето на работа вработениот треба да се види со својот раководител и да ги пополни потребните формулари. Раководителот исто така ќе разговара за причините за отсуството, земајќи ја предвид претходната евиденција на присуство, ако е тоа потребно. Целта на интервјето при враќање од работа е да се потврдат причините за отсуството и да се извести вработениот за новините во однос на активностите на работното место во текот на неговото/нејзиното отсуство.

Самата содржина на интервјето при враќање на работа ќе зависи од евиденцијата на отсуство на вработениот/та. Ако еден вработен е ретко отсутен и последното боледување било кратко, дискусијата ќе биде кратка. Ако отсуството било подолго, раководителот има одговорност да понуди поддршка за интегрирање на вработениот на работното место. Во вториот случај можно е да бидат потребни неколку состаноци. При интервјето ќе биде потребно да се пополни образец за интервју поради отсуство од работа (прилог 2, ИОР образец).

Третата фаза

се применува ако болеста трае подолго.

Долготрајно боледување

Пожелно е непосредните раководители, ако е соодветно, да одржуваат редовен контакт со вработените кои се на подолготрајно боледување, вклучувајќи и домашни посети кога тоа е соодветно. Вработените кои се отсутни во текот на подолги временски периоди можат

претерано да се грижат и да ја загубат самовербата; нивниот раководител треба да направи напор да одржува редовни контакти за да им помогне да бидат во тек и, со тоа, полесно да се вратат на работа.

Во некои околности институцијата може да побара вработениот да биде прегледан од медицинско лице специјализирано за болести или состојби поврзани со работното место. Ако постои сомневање дека болеста е поврзана со работата, непосредниот раководител ќе ги истражи можните причини и ќе преземе соодветна акција. На пример, раководителот може да предложи распоредување на вработениот на друго работно место во текот на ограничен период за да му/и овозможи полесно да се врати на работа.

Повремено отсуство – медицински причини

Кога непосредниот раководител ќе заклучи на интервјуто поради отсуство дека вработениот бил повремено отсутен и се чини дека постои очигледна медицинска причина за тоа, следниот чекор ќе биде да се усвои период на разгледување за време на кој ќе се набљудува неговото присуство на работното место, на пример шест месеци.

На датумот што ќе биде одреден, по периодот на разгледување, ќе се разгледа присуството на вработениот на работа. Ако присуството е подобро, формалниот процес ќе заврши и непосредниот раководител ова јасно ќе му го каже на вработениот. Но, ако повторно почнат чести отсуства, формалниот процес може повторно да почне.

Ако присуството не е конзистентно за време на периодот на разгледување,

соодветниот раководител ќе разговара за опциите и за натамошните мерки што би требало да се преземат за да се подобри присуството на вработениот. Ова може да варира од утврдување датум за натамошно разгледување до размислување за повлекување врз основа на лоша здравствена состојба (по консултации со советникот за човечки ресурси и по можност со доктор по медицина на трудот).

Повремено отсуство – без цврста причина

Кога непосредниот раководител на интервјуто поради отсуство ќе заклучи дека вработениот бил повремено отсутен, а за тоа не постои очигледна причина, може да реши да преземе мерки во согласност со дисциплинските упатства на институцијата, по консултации со советникот за човечки ресурси.

Во секоја од овие ситуации вработениот ќе биде повикан на формален разговор што ќе почне со интервју за отсуството и ќе резултира со усогласен акциски план. Бидејќи не постојат одредени критериуми за утврдување на „вообичаена зачестеност на болести“, институцијата треба да постави прагови соодветни на опфатот и природата на дејноста. Се сугерираат три критериуми каде што, во кој било 12-месечен период, еден вработен бил отсутен поради болест:

- вкупно 10 дена или повеќе;
- 20 дена консекутивно; и
- во денови што претставуваат определена шема (на пример, петоци и понеделници).

Четврта фаза

Преглед на случај, и тој може, во одредени околности, да резултира со прекинување на работниот договор/ пензионирање врз основа на лошо здравје. Третата фаза е детерминирана од законодавството и се спроведува само ако чекорите што ги презела институцијата и вработениот, идентификувани во усогласениот акциски план, во текот на разумен период не дале плод.

Злоупотребата на боледувањето и неоправданото неизвестување се предвидени како кршење на

работниот ред и дисциплина или работните обврски, односно како основа за изрекување мерки (меѓу кои и престанок на вработувањето) поради дисциплинска неуредност и дисциплински престап.

Најдобро е да се исцрпат сите можности и само во ретки случаи да се оди на третата, односно правна фаза. Затоа е препорачливо критериумите за примена на третата фаза да се остават флексибилни и да се донесе одлука за секој случај поединечно.

Една од целите на ова упатство е да се намали бројот на случаи кои ќе стигнат до правната фаза.

Прилог 1 ОИБ образец

ОБРАЗЕЦ ЗА ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА БОЛЕДУВАЊЕ

I. Основни податоци за вработениот

Име и презиме _____

Работно место _____

Звање _____

II. Податоци за времетраење на привремената спреченост за работа поради болест или повреда

Времетраење на привремената спреченост за работа од ден _____
до _____.

ПОТПИС НА ВРАБОТЕНИОТ

ПОТПИС НА НЕПОСРЕДНО ПРЕТПОСТАВЕНИОТ

Прилог 2
ИОР образец**ОБРАЗЕЦ**
ЗА ИНТЕРВЈУ ПОРАДИ ОТСУСТВО ОД РАБОТА**I. Основни податоци за вработениот**

Име и презиме _____

Работно место _____

Звање _____

II. Податоци за причините за отсуство

- Лоша комуникација
 - Лоши работни услови
 - Намалување на правата од вработување
 - Недостиг на развој во кариерата
 - Притисок поради преголем обем на работа
 - Друго _____
-
-

III. Вработениот е известен за новините во однос на активностите на работното место во текот на неговото отсуство**ДА****НЕ**

ПОТПИС НА ВРАБОТЕНИОТ

ПОТПИС НА НЕПОСРЕДНО ПРЕТПОСТАВЕНИОТ



8.

ДЕЛЕГИРАЊЕ
ЗАДАЧИ



8. ДЕЛЕГИРАЊЕ ЗАДАЧИ

Добро и соодветно делегирана работна задача доведува до успешни работни резултати на институцијата. Правилното делегирање на задачи помага во раководењето со човечките ресурси, а особено при распределба на работни задачи од посложен карактер.

Делегирањето подразбира пренесување на работните задачи од раководителот на други вработени, при што крајната одговорност останува кај оној кој ја пренел задачата, односно кај раководителот.

Делегирањето може да биде од привремен карактер (во услови на отсуство на раководителот) и од постојан карактер.

Постојат неколку видови на делегирање и тоа:

- » Делегирање на секојдневни работни задачи предвидени со описот на работното место на коешто е распореден вработениот.
- » Делегирање на работни задачи од посложен карактер, надвор од описот на работното место на коешто е распореден вработениот.
- » Пренесување на овластување.
- » Донесување одлуки во врска со извршување на делегираните работни задачи.

Кога да се делегираат задачите?

Постојат **пет клучни прашања** што раководителот треба да си ги постави за да одреди кога е најсоодветно да се делегираат задачите. Тие се следниве:

- » Постои ли некој друг кој ги има потребните информации (или на

кого може да му се дадат) или пак стручност за да ја заврши задачата?

- » Дали задачата дава можност да се развијат вештините на друго лице?
- » Дали е ова задача што ќе се повторува, во слична форма, во иднина?
- » Дали раководителот има доволно време за ефективно да ја делегира работата?
- » Дали е ова задача што раководителот треба да ја делегира? (За задачите кои се клучни за долгорочниот успех потребно е вниманието на самиот раководител)

Ако раководителот може да одговори со „да“ барем на неколку од горенаведените прашања, тогаш оваа задача треба да се делегира.

Кому треба да се делегира работна задача?

Кога раководителот на вработениот му делегира задачи, треба предвид да ги земе следниве фактори:

- » Искуството, знаењето и компетенциите на вработениот што можат да се применат за извршување на делегираната задача
- » Ставовите кои ги има вработениот
- » Времето и ресурсите кои ги има раководителот за да обезбеди потребна обука
- » Стилот на работа кој го претпочита вработениот

Освен постоењето на расположливи човечки и материјални ресурси, при делегирање потребно е да се земе предвид и тековната оптовареност со работа на

лицето на кое му се делегира задачата.

Кога раководителот ќе почне да делегира задачи, може да забележи дека на вработениот му е потребно повеќе време отколку на него самиот за нив да ги заврши. Ова е така бидејќи раководителот е „експерт“ во полето, а лицето на кое му била делегирана работа сè уште учи.

Принципи за делегирање на работни задачи

Кога раководителот му делегира задачи или одговорност за донесување одлуки на вработениот тоа влијае врз компетенциите на вработениот. Делегирањето задачи најчесто им обезбедува можност на вработените да ги подобрат своите компетенции и нив понатаму да ги користат во работната кариера. Успешното распределување на работните задачи се базира на следниве принципи:

- » Јасно дефинирање на очекуваниот резултат и временската рамка за извршување на задачата
- » Јасно идентификувани пречки и ограничувања
- » Компетенции кои се потребни за задачите предвидени во актот за систематизација
- » Обезбедена соодветна поддршка од раководителот
- » Навремено меѓусебно информирање за текот на активностите при реализација на задачите преку постојана комуникација и набљудување

Како се делегира?

Откако ќе се донесе одлука за делегирање на одредена задача, треба да се земат предвид и некои други фактори.

Раководителот треба да чува евиденција на задачите што решил да ги делегира и кому сака да ги додели. (На крајот од овој дел е вклучен обазец за делегирање задачи)

Делегирањето на задачи претставува процес при којшто:

- » Секогаш е потребно и вработените да бидат вклучени во процесот на делегирање на задачите. Потребно е на вработениот да му се овозможи да земе учество во одлуката кои задачи да му се распределат и кога.
- » Потребно е да се усогласи количината на одговорност со количината на овластување.
- » Доброто делегирање обично значи да му се даде на вработениот овластување, додека крајната одговорност останува кај раководителот. Лошо делегирање е кога раководителот делегира одговорност, а истовремено го задржува овластувањето да донесува одлуки.
- » Потребно е да се делегира до најдолното можно организациско ниво. Ова ја зголемува ефикасноста на делегирањето и помага луѓето да напредуваат.
- » Потребно е раководителот да овозможи соодветна поддршка и да биде на располагање за да одговара на прашања. За успешно завршување на делегираната задача потребно е да се обезбеди постојана комуникација, како и потребни ресурси за извршување на делегираната задача.
- » Потребно е фокусот да се стави на резултатите. Раководителот треба повеќе да се занимава со она што е постигнато отколку со детали за тоа како да се изврши работата.

- » Потребно е да се избегне „нагорно делегирање“. Ако се појави проблем, раководителот не треба да дозволи лицето назад да му ја пренесе одговорноста за задачата. За да се надмине таа ситуација, раководителот е потребно да побара предлози за решение од вработениот на кој му е делегирана задачата.
 - » Раководителот мора да воспостави и одржи контрола.
- » Потребно е да се дискутира за временските рамки и за роковите, а раководителот мора да одвои време за да ја разгледа извршената работа.
 - » Потребно е да се одржи ниво на мотивација и посветеност, како и да се дадат признанија за завршената работа.

ОБРАЗЕЦ ЗА ДЕЛЕГИРАЊЕ

I. Податоци за раководителот којшто ги делегира работните задачи и податоци за вработениот на којшто му се делегираат работните задачи

1. Име и презиме на раководителот кој ги делегира работните задачи

2. Звање и назив на работно место на раководителот кој ги делегира работните задачи

3. Сектор/одделение на раководителот кој ги делегира работните задачи

4. Име и презиме на вработениот на којшто му се делегираат работните задачи

5. Звање и назив на работно место на вработениот на којшто му се делегираат работните задачи

6. Сектор/одделение на вработениот на којшто му се делегираат работните задачи

II. Податоци за делегираните работни задачи

1. Краток опис на делегираните работни задачи

2. Очекувани резултати

3. Временска рамка за извршување на делегираните работни задачи

4. Потреба од евентуална обука за извршување на делегираните работни задачи

5. Динамика на известување за текот на извршување на делегираните работни задачи

6. Фреквенција на мониторинг од страна на раководителот врз извршувањето на делегираните работни задачи

Дата	Делегирана задача	Активност	Временска рамка	Постигнати резултати	Забелешки

Датум _____

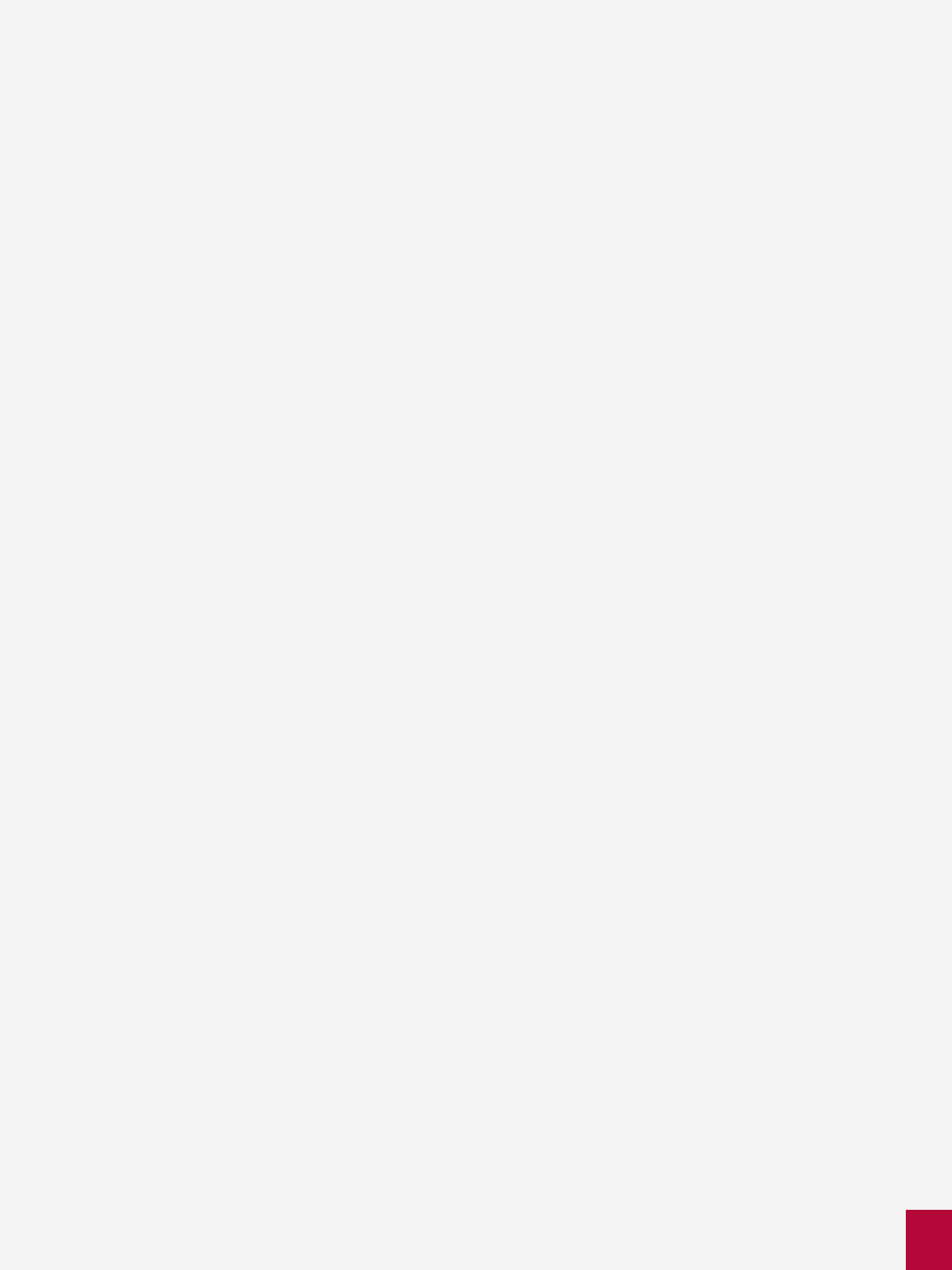
Потпис на вработениот

Потпис на раководителот



9.

ВНАТРЕШНА
КОМУНИКАЦИЈА



9. ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Добри практики

Раководителите и вработените имаат одговорност ефективно да комуницираат и со почит да се однесуваат едни кон други. Успешни организации се оние коишто успеваат да ги поврзат меѓусебно општите цели, конкретните цели и намерите на организацијата, целите на организационата единица како и на поединците, а тоа се постигнува преку добра комуникација.

Карактеристиките на ваквиот процес на поврзување се следниве:

- » Општите и конкретните цели на институцијата им се пренесуваат на вработените на разбирлив начин.
- » Процесите на комуникација мораат да бидат двонасочни, а вработените треба да бидат сигурни дека нивните гледишта се сериозно земени предвид (сериозно се разгледуваат).
- » Поврзаноста меѓу плановите, општите и конкретните цели на институцијата и активностите на поединецот да биде јасна за вработените. Сите вработени треба да знаат како придонесуваат кон целите на институцијата.
- » Организациското раководство треба да биде известно за активностите коишто ги извршуваат различни тимови и одделенија.
- » Секоја организационата единица треба да го следи извршувањето на својата работа според определените општи и конкретни цели.
- » Вработените треба да имаат пристап до информациите.
- » Постојат соодветни методи на

комуникација преку кои гледиштата на вработените се пренесуваат до повисокото раководство.

За ефективна комуникација потребно е раководителите и вработените да имаат позитивен став, а особено верба дека одржување на отворени канали за комуникација е многу важно за успешност на организацијата. Овие стандарди се само рамка која треба да помогне за одржување ефективна комуникација.

Иако поголемиот дел од комуникацијата се одвива меѓу високите раководители и раководителите од среден ранг, како и меѓу раководителите и вработените со цел да се постигнат целите на органот на институцијата, многу важно и различните организациони единици кои постојат во рамки на органот на институцијата, ефективно да комуницираат меѓу себе.

Внатрешната комуникација е двонасочна комуникација, начин за создавање и одржување добри односи меѓу раководството и другите вработени, и е важен дел од работата на секоја институција.

Внатрешната комуникација придонесува за зајакнување на свеста кај вработените во однос на она што се случува во институцијата и им помага на вработените да разберат дека нивната работа е дел од стратешките цели на институцијата. На овој начин се зајакнува и се одржува интересот и посветеноста на вработените.

Начини за внатрешна комуникација

Комуникацијата меѓу вработените треба да се одвива континуирано, непосредно, во писмена и во електронска форма. Непосредната комуникација треба да се одвива на дневна, неделна, месечна и на годишна основа преку неформални

средби и состаноци. Дневната комуникација треба да се остварува меѓу вработените за тековни прашања во врска со реализација на работните задачи и активности.

Состаноци

- » **Неделните состаноци** треба да се одржуваат секоја недела (по правило првиот работен ден од неделата), но препорачливо е најмалку двапати во месецот. Состаноците на ниво на одделение треба да се одржуваат на барање на раководителот на одделението или на иницијатива на кој било вработен во одделението. Раководителот на одделението свикува состанок на кој делегира работни задачи и поблиску се запознава со тековната работа, особено со проблемите, со дилемите, како и дава насоки, упатства и предлози за подобрување на работниот процес.
- » **Месечни состаноци** треба да се одржуваат секој месец (по правило првиот работен ден во месецот), но најмалку 4 пати во текот на годината. Состаноците се одржуваат на ниво на сектор на барање на раководителот на секторот, на барање на кој било раководител на одделение или на иницијатива на вработен во рамки на секторот. Раководителот на секторот свикува состанок на кој се запознава со реализираните активности кои се во надлежност на организационите единици, а воедно и дава насоки, препораки, упатства и други предлози и решенија за решавање на евентуално отворени прашања.
- » **Годишни состаноци** треба да се одржуваат најмалку двапати годишно, а нив ги свикува

функционерот кој раководи со институцијата. На овој состанок потребно е да бидат поканети сите вработени. Целта на овие состаноци е функционерот кој раководи со институцијата на вработените да им ги претстави стратешкиот план, претходните достигнувања и напредокот кон постигнување одредени цели. Овие состаноци претставуваат можност за вработените да се информираат за евентуални промени во насоките на работата, како и да покренат прашања од заедничка проблематика и да разговараат за нив. Тие воедно се и шанса за да им се даде јавна пофалба на поединци и групи вработени кои дале значаен придонес кон работата.

Колегиум

- » За координација, взаемно информирање и ефикасно и ефективно извршување на работите од делокругот на институцијата се формира колегиум. Колегиумот го свикува и со неговата работа раководи функционерот кој раководи со органот, а во случај на негова спреченост, раководи неговиот заменик или секретарот. Колегиумот го сочинуваат: функционерот кој раководи со органот, неговиот заменик (доколку го има) и раководните лица. Во зависност од значењето и од сложеноста на прашањата коишто се разгледуваат на стручниот колегиум, на покана на функционерот, може да присуствуваат и други лица.

Неформални контакти

Потребно е институцијата да охрабрува и да поддржува неформални контакти меѓу поединци и групи вработени. Тоа може да се направи на следниве начини:

- » Присуство на обуки чијашто содржина е од заеднички интерес на вработените.
- » Одржување на заеднички настани за дружење (за Нова Година или во други периоди), на кои вработените ќе можат да се состанат неформално.
- » Работните обврски треба да се организираат на начин кој ќе поттикнува комуникација.

- » Како дел од својата обука и развој, вработените треба да се охрабрат да работат во други организациони единици.

Во контекст на горенаведеното, а во интерес на унапредување на организациската култура, препорачливо е и постоење на „Билтен“ кој има за цел првенствено да ја подобри внатрешната комуникација, и/или интернет страна на која секој од вработените ќе има право да поставува прашања и/или да дава одговори на различни теми од областа на работењето, но и за други теми кои ќе придонесат за развој и одржување на ефикасна и ефективна комуникација.

Образец за дневен ред и на извештај од состанок на тимот

Тим: Организациона единица

Присутни: Се извиниле:

Точка на дневниот ред	Тековна ситуација	Мерка преземена од	Акции што е потребно да се преземат



10.

МЕНТОРСТВО



10. МЕНТОРСТВО

Што претставува менторството?

Менторството претставува формална или неформална професионална релација меѓу две лица (ментор и менторирано лице) која има за цел давање поддршка и пренесување знаења, вештини и искуство од едно на друго лице. Имено, менторот дава помош на друго лице (менторираниот), кое прави значителна транзиција во однос на знаењето, работата или размислувањето.

Менторството е ефективна алатка и има огромно влијание врз професионалниот развој на вработените особено во јавниот сектор.

Главната улога на менторството е преку развивање на менторска програма да се пренесат знаења, експертиза и искуство, а со нејзино реализирање да се овозможи професионален развој на менторираниот.

Примена на менторството

Менторството може да се примени во различни контексти. На пример:

- » да му се помогне некому кој е нов во организацијата;
- » да му се помогне некому кој е нов во одредена улога за да развие компетенции;
- » да му се помогне на некому во развивање на компетенции кон поодговорно работно место;
- » да му се помогне некому кој развива раководни компетенции;
- » да му се помогне некому кој развива експертски професионални вештини, на пр. сметководство.

Придобивки од менторството

Менторството е метод кој е многу ефикасен во однос на трошоците за пренесување на експертиза и вештини меѓу вработените. Менторството му помага на менторираното лице да се стекне со знаење. Исто така, му помага на менторот да се стекне со нова перспектива или да научи како да ги советува и развива вработените.

Што е ментор?

Ментор е лице кое ги има следниве карактеристики:

- » Има искуство
- » Поседува добри вештини во однос на меѓучовечките односи
- » Ги разбира пристапите кои се предлагаат
- » Подготвен е да ја прифати улогата на ментор

Веројатно најважна е последнава карактеристика. Ако лицето сака да ја преземе улогата, тој/таа ќе најде време да ја разгледа работата на менторираниот и да разговара за неа. Во спротивно, секогаш ќе има добри причини зошто не може да најде време за работа со менторираниот.

Улогата на менторот е да го фокусира менторираниот, да разговара, и да го охрабрува и поддржува, но не треба да ја извршува работата место него.

Менторот може да биде раководно лице, лице кое е хиерархиски на пониско работно место или колега од ист ранг. Значајна поента е дека менторот треба да поседува искуство или различна перспектива која може да му ја понуди на менторираното лице. На пример, некој кој развива компетенции за раководење може да има корист од ментор кој е на помало раководно место, кој може да сподели мислење од перспектива на лице кое е

раководено. Различно од тоа, некој кој сака да развие стратешка свест би можел да избере ментор на повисока раководна функција кој има релевантно искуство.

Што се очекува од менторот:

- » да го охрабрува, стимулира и поддржува менторираниот;
- » на најсоодветен начин да го пренесе своето знаење, вештини и искуство;
- » да биде позитивен пример, да насочува, помага и да овозможи менторираниот самостојно да ги извршува работните задачи или да се стекне со потребните компетенции, како и да направи проценка за напредокот кај истиот;
- » да покаже интерес за работата на менторираниот лице, да разговара со него, да дава совети и упатства;
- » да одржува менторски состаноци во времето кое заеднички го договориле со менторираниот лице;
- » да биде достапен колку што е можно за лицето кое го менторира и да му ја даде потребната поддршка;
- » да се фокусира на подобрување на вештините и знаењата на лицето кое го менторира и кон зголемување на неговата самодоверба.

Што се очекува од обучуваното/менторираниот лице:

- » посветено да учествува во процесот;
- » да ги заврши сите задачи или активности што се договорени со менторот во дадениот временски рок;
- » во разумен период пред одржување на менторскиот состанок да го извести менторот ако не може да учествува на обуката или на менторскиот состанок, или ако не

ја завршил работата што му била претходно дадена;

- » навреме да доаѓа на состаноците и да не дозволи времето на менторот да е залудно потрошено поради неговото непреземање активности;
- » да биде подготвен отворено да дискутира за проблеми поврзани со работата и за други проблеми што влијаат врз неговата работа;
- » да се интересира и да дискутира за работата;
- » да ги истакне своите потреби и интереси.

Структура/елементи на менторство

Односите на менторство може да имаат формална структура и соодветни упатства за да се продуктивни. Подолу се наведени некои од прашањата кои треба да се земат предвид при почетокот на менторството и обрасци што можат да помогнат да се формализира процесот:

1. Согласност за менторство
2. Цели за менторираниот лице и за менторот
3. Граници на дискусија/области кои нема да се вклучат
4. Форми на комуникација
5. Зачестеност на состаноците
6. Должина на состаноците
7. Локација на состаноците
8. Записници од состаноците
9. План за акција
10. Механизми за евалуација
11. Подготовки за прекин на менторството

Образец за менторство СОГЛАСНОСТ ЗА МЕНТОРСТВО

Име и презиме, и работно место на менторот:

_____и

Име и презиме, и работно место на менторираниот:

се согласуваат да ја реализираат Програмата за менторство во периодот
од _____ до _____.

За време на овој период менторот се согласува дека ќе:

- » одржува редовни средби со лицето кое го менторира;
- » му поставува јасни цели на лицето кое го менторира;
- » го воведе во работата и ќе покаже интерес за професионален развој на лицето кое го менторира;
- » го сподели знаењето и работното искуство со лицето кое го менторира;
- » биде достапен и отворен за соработка на доброволна основа;
- » ги усогласи датумите и времето на редовните состаноци со лицето кое го менторира;
- » му дава насоки на лицето кое го менторира како да ја заврши работата, без притоа да ја врши неговата работа;
- » го извести колку што може порано за промените во работата.
- » За време на овој период менторираниот се согласува дека ќе:
- » одржува редовни средби со менторот;
- » покаже интерес и мотивација за работата и за воведната обука;
- » доаѓа на состаноците навремено и редовно, во спротивно во разумен период пред одржување на менторскиот состанок ќе го извести менторот дека не може да учествува на истиот;
- » ги завршува сите задачи што се договорени со менторот во дадениот временски рок;
- » го цени времето на менторот и ќе се осамостојува во работата;
- » дискутира отворено за проблемите поврзани со неговата работа;
- » прима поддршка и насока како да ја извршува работата, без притоа да очекува дека менторот ќе му ја сработи истата.

Образец за менторство**ЗАПИСНИК ОД МЕНТОРСКИОТ СОСТАНОК**

ИМЕ НА МЕНТОРИРАНИОТ: _____

ДАТУМ: _____

ВРЕМЕ: _____

ТЕМИ / ПРАШАЊА ЗА КОИ БИЛО РАЗГОВАРАНО

1.

2.

3.

4.

5.

АКТИВНОСТИ ШТО Е ДОГОВОРЕНО ДА СЕ ПРЕЗЕМАТ

1.

2.

3.

4.

5.

ДАТУМ НА СЛЕДНИОТ СОСТАНОК: _____

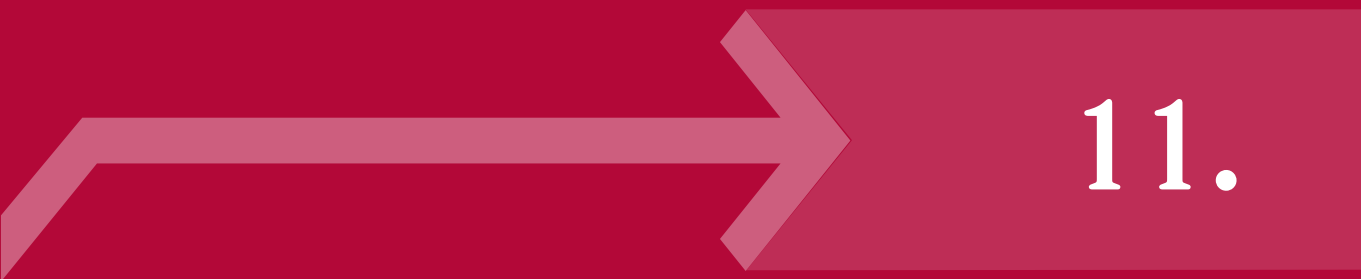
Пополнет пример**ЗАПИСНИК ОД МЕНТОРСКИОТ СОСТАНОК****ИМЕ НА МЕНТОРИРАНИОТ:** ЦР**ДАТУМ:** 20 МАЈ 2013 год.**ВРЕМЕ:** 10:00 – 11:30**ТЕМИ / ПРАШАЊА ЗА КОИ БИЛО РАЗГОВАРАНО**

1. Проблеми во врска со добивање информации од други организациони единици
2. Софтверот за сертификација не е снимен на компјутерот на ЦР
3. ЦР нема да може да присуствува на обуката за набавка поради притисок од работата

АКТИВНОСТИ ШТО Е ДОГОВОРЕНО ДА СЕ ПРЕЗЕМАТ

1. Менторот да го отстрани блокирањето на информации што доаѓаат од други организациони единици на следниот состанок на раководителите (28 мај), и да се обиде да го реши ова прашање. Менторот ќе му го прати на ЦР по електронска пошта исходот од разговорите меѓу раководителите.
2. ЦР денес да контактира со ИТ за да побара софтверот да му биде снимен, и да го извести менторот за исходот. Ако ИТ не го реши проблемот, менторот ќе пренесе за овој проблем натаму до други надлежни лица.
3. До крајот на неделата ЦР да контактира со одговорните лица за обуки во органот за да презакаже обука за набавки.
4. До 31 мај, менторот да прегледа колку работа има ЦР, и да разговара за ова со раководителот на организационата единица за да обезбеди ЦР да има доволно време за обука.

ДАТУМ НА СЛЕДНИОТ СОСТАНОК: 03 ЈУНИ 2013 год., во 14:00.



ВОВЕДНА ОБУКА



10. ВОВЕДНА ОБУКА

Поим

Воведувањето е процес на интегрирање на новите вработени во организацијата со цел тие да станат ефикасни членови на организацијата. Тоа претставува добредојде, прифаќање и воведување на новите вработени во организацијата.

Воведната обука е процес кој им овозможува на новите вработени да се запознаат со функционирањето на организацијата и со нивните задачи, и да се прилагодат на новата позиција и организациска средина.

Воведната обука е еден од круцијалните процеси што секоја организација треба да им го овозможи на нововработените. Таа не само што на новите вработени им дава чувство на припадност во организацијата, туку исто така им овозможува и насоки, и целосна слика за самата организација и за каналите за комуникација внатре во организацијата.

Преку воведната обука новите вработени треба да се запознаат со визијата, мисијата, вредностите, целите и политиките на организацијата, структурата на организацијата, стандардите, процедурите и правилата на работа, работните обврски и одговорности.

Придобивки од воведна обука

Добро испланирана, организирана и имплементирана воведна програма на нововработените им обезбедува:

- » чувство на припадност и задоволство од работата;
- » поголема посветеност и лојалност кон работата и организацијата;

- » знаења за организацијата;
- » побрза социјализација во новата работна средина;
- » намалени трошоци и потребно време за нивно интегрирање во организацијата;
- » поголема продуктивност.

Реализација на воведна обука

Воведната обука може да се направи индивидуално или групно доколку одеднаш се вработени повеќе луѓе.

Воведувањето е партиципативен процес при којшто:

- » Организацијата има одговорност да развие и реализира добра воведна програма и да им обезбеди релевантни материјали и прирачници на новите вработени.
- » Нововработените треба да го прифатат воведувањето како процес кој е од витално значење за нивната работа и да покажат посветеност и позитивен став.

Воведната обука треба да му даде на нововработениот општи и практични информации за институцијата во која работи:

- » движење во зградата,
- » излези при итни случаи,
- » преглед на канцеларии и вработени,
- » телефонски именик,
- » работно време,
- » време за пауза,
- » етички кодекс,
- » кодекс на облекување,
- » главните цели и активности на институцијата/органот,
- » внатрешна организација и

- систематизација на работните места,
- » описот на неговото/нејзиното работно место,
- » други интерни акти,
- » правата и обврските од службеничкиот однос (плата, право на годишен одмор, боледување, почитување на работното време, исполнување на работните задачи и др.).

Програма за воведна обука

Учесници

Нововработениот во првите три дена од вработувањето во органот на институцијата

Резултати од учењето

Кога ќе заврши овој модул, нововработениот ќе може:

- » да ги разбере главните цели и активности на органот на институцијата;
- » да ги идентификува организационите единици во рамките на органот на институцијата и улогата на секоја од нив;
- » да знае да се снајде во зградата;
- » да ги разбере упатствата за итни случаи и активностите што треба да ги преземе во случај на несреќа.

Времетраење на обуката

Три часа во првите два дена од вработувањето во органот на институцијата

Што треба да се прочита пред програмата

Материјали во врска со описот на работното место

Методи на обука

На нововработениот да му се покаже зградата, да се запознае со вработените и да му се покажат излезите при итни случаи и местата за собирање при итни случаи

Презентации од семинари
Практични вежби и дискусии

Материјали за обука и други извори за учење

Белешки и вежби за програмата за обука
Слајдови од презентацијата за обуката
Организациска табела
Упатства за однесување при итни случаи

Распоред и содржина

Вовед и преглед на целите на овој воведен модул (10 минути)

Образец за воведна обука

ПРАШАЛНИК ЗА ВОВЕДНАТА ОБУКА (ПРИМЕР)

Име: _____

Датум: _____

Организациона единица:

Име на обучувачот на воведната програма:

Одговорете ги овие прашања од информациите што ги добивте за време на воведната обука:

Што означуваат следниве кратенки?

Како се вика Вашата организациона единица?

Име на организационата единица:

Кој е Вашиот непосреден раководител/ментор?

Кратко опишете една од главните обврски/улоги на Вашата организациона единица:

Кратко опишете како сметате дека активностите на Вашата институција ќе бидат од корист:

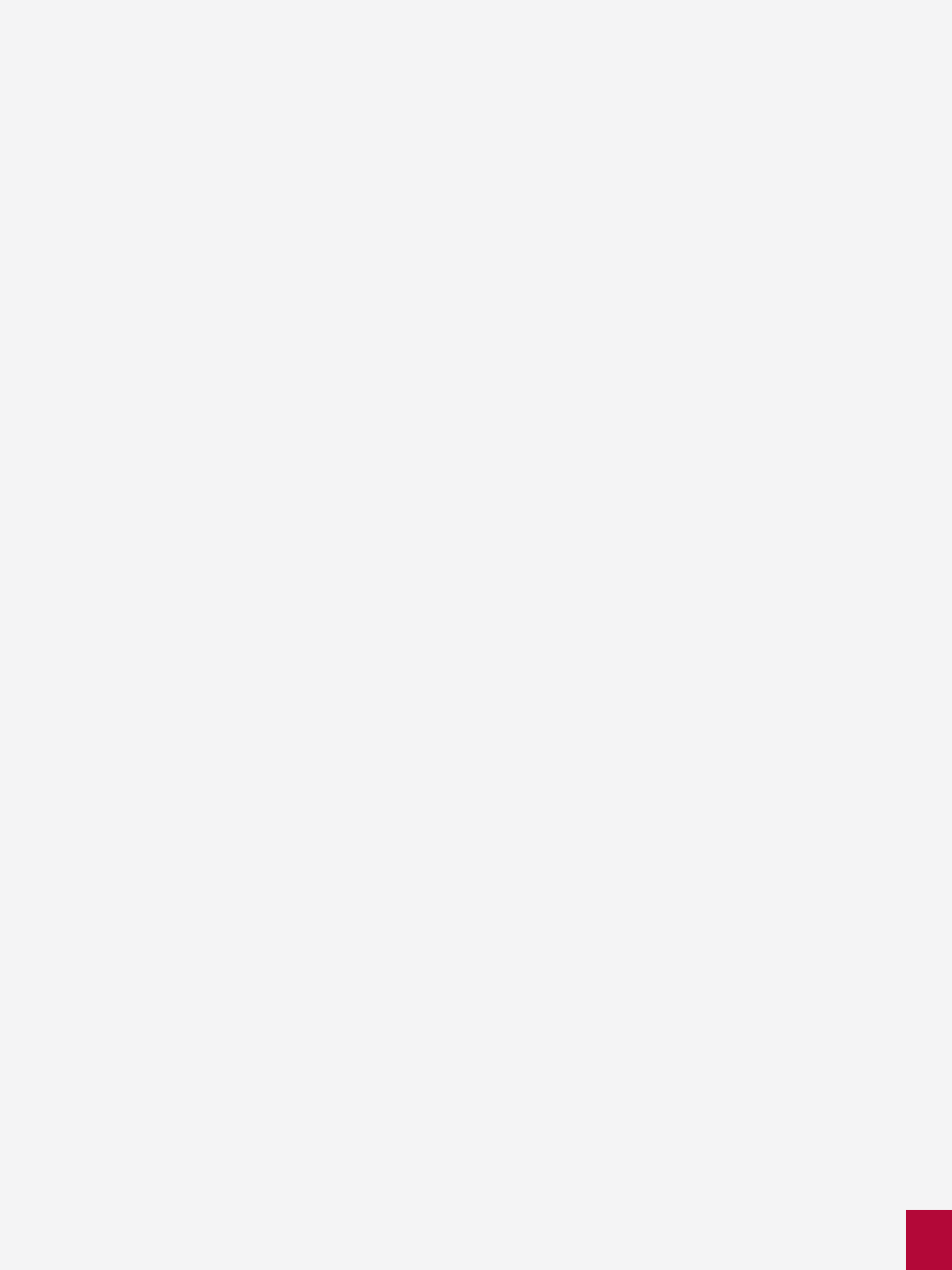
Што можете Вие и вработените со кои работите да направите за да обезбедите активностите на институцијата да бидат успешни?

Зошто е важно одлуките на институцијата да бидат отворени и транспарентни?



12.

ВОВЕДЕН СОСТАНОК
ИЛИ ВЛЕЗНО ИНТЕРВЈУ



12. ВОВЕДЕН СОСТАНОК ИЛИ ВЛЕЗНО ИНТЕРВЈУ

Како дел од воведната обука, непосредниот раководител треба да одржи воведен состанок со нововработениот со цел да му/и се даде можност да разговара за важни прашања, да се запознае со очекувањата од него и со неговите задачи. Со тоа би се избегнала можноста од недоразбирање и нејасност околу некои работи кои понатаму ќе го попречуваат во неговото ефикасно работење.

На овој заеднички состанок, новиот вработен и раководителот ги дефинираат

задачите и резултатите што треба да се постигнат за наредниот период, компетенциите на нововработениот и областите кои треба да се надградат преку обука, амбициите на нововработениот во кариерата, како и други очекувања во врска со работата на институцијата во која е вработен.

Резултатите од состанокот треба да бидат сумирани во листа на задачи што треба да се извршат, резултати кои треба да се остварат и потребна поддршка за нивно остварување.

Прашалник за влезно интервју

Датум и место на интервјуто _____

Име и презиме на нововработениот: _____

Име и презиме на раководителот: _____

Работно место на нововработениот: _____

Организациона единица: _____

Обуката се одвива во следниве модули на Програмата за воведна обука

Штиклирајте ако е потребна обука

Планиран датум на _____ обуката

Запознавање со органот и вработените _____

Упатства и клучни принципи на работење на органот _____

Клучни права и обврски на вработените _____

Основни надлежности на органот _____

Стратешко планирање _____

Набљудување и процесирање на административните работи _____

Проценка на ризик и справување со ризик _____

Извештај до релевантните институции _____

Финансиско управување и контрола _____

Улога на ревизорските власти во органот _____

Дополнителни потреби за обука:

Какви се вашите аспирации во кариерата?

Какви било други очекувања од органот: _____



13.

ОБУКА И
ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ



13. ОБУКА И ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ

Вовед

Обуката е област од управувањето со човечките ресурси (понатаму во текстот ЧР), со која се остварува функцијата за развој на работните кадри. Често застапено сфаќање е дека организацијата не ја сочинуваат само работните процеси, услугите или производите што ги нуди, туку дека ја прават луѓето, носителите на активности. Преку развојот на вработените, секоја организација го обезбедува и својот развој. Следствено, инвестирањето во човечкиот капитал овозможува зголемување на квалификациите и компетенциите на вработените, подобрување на нивната изведба и квалитетот на работењето. Обуката сфатена како начин за подобрување на компетенциите на вработениот со цел да се постигнат работните цели и да се подобри изведбата на работното место, не доведува само до подобрување на капацитетите на вработените, туку претставува и средство за унапредување и задржување на кадрите во организацијата, а придонесува и за нивна мобилност во службата. Од голема важност е раководството во институциите да го прифати ова разбирање за обуката и да посвети поголемо внимание кон оваа функција од управувањето со ЧР.

Стратешки аспект на обуката

Грижата за вработените и за нивниот развој претставува стратешки аспект на обуката. Институцијата треба да планира на годишна основа како ќе се остварат развојните потреби на вработените, со цел да го оптимизира функционирањето

и да ги постигне своите цели. Обуката на вработените треба да биде поврзана со стратешките документи на институцијата. При дефинирањето на општите и конкретните цели што треба да се реализираат, треба да се идентификуваат и потребните обуки и развој за вработените. Следствено и планот за обука на вработените треба да обезбеди дека обуката навистина ги поддржува целите, иницијативите и активностите од стратешките документи.

Активности за управување со обука

Институциите треба да имаат систематски пристап кон обуката. Процесот на управување со обука опфаќа неколку фази. Најнапред се идентификуваат потребите од обука, потоа се определуваат активностите што треба да се преземат за реализирање на обуката и конечно се проценуваат резултатите од обуката.

Фазите од систематскиот пристап кон обуките соодветствуваат на фазите неопходни за успешна реализација на секој работен процес: анализа, планирање, извршување и контрола. Оттаму, првата фаза од систематскиот пристап кон обуките, т.е. анализата на потреба од обука, се однесува на анализа на постоечки проблем и утврдување на потребите од обука. Во втората фаза, т.е. дизајнирањето на обука, се планира начинот на кој обуката ќе се спроведе, а врз основа на резултатите од претходно направената анализа. Третата фаза го опфаќа извршувањето, односно спроведувањето на обуката. Последната фаза ја опфаќа контролата на тоа што е спроведено, односно на евалуација на обуката.

Секоја фаза е подеднакво значајна за ефективно спроведување на обуката и за остварување максимални ефекти од неа. Затоа на секоја фаза треба да ѝ се пристапи со посебно внимание.

Анализа на потребите од обука

Обуката може да се спроведе низ различни облици, но општо гледано, посакувана цел од обуките е подобрување на изведбата на задачите поврзани со работното место или подобрување на изведбата на организацијата како целина. Но, квалитетот на резултатите од обуката пред сè зависи од квалитетот на податоците со кои се утврдуваат потребите од обука. Доколку потребите за обука не се соодветно идентификувани, многу обуки ќе започнат без никаква причина, ќе продолжат без никаква намена и ќе завршат без резултат.

Анализата на потребите од обука (АПО) е процес за утврдување на проблемите и причините за појава на разлики помеѓу моменталната и очекуваната изведба на вработениот (т.н. „јаз“) и истата ги нуди можните решенија за надминување на „јазот“ во изведбата. Цел на АПО е да се овозможи/обезбеди:

- » релевантна и ефективна обука која се базира и соодветствува врз реални потреби;
- » подобро искористување на ресурсите на организацијата;
- » мотивирани учесници на обуките, бидејќи обуките соодветствуваат на нивните вистински потреби;
- » поддршка на раководните лица на обуките зашто тие обезбедуваат вредност за вложените средства.

Процесот на спроведување на АПО се состои од три нивоа на анализа: анализа на организациско ниво, анализа на ниво на работно место и анализа на индивидуално ниво.

Анализата на организациско ниво се однесува на анализа на ефективноста на организацијата, утврдување на областите за кои е потребна обука и условите во кои таа ќе се спроведува.

Анализата на организациско ниво треба да го идентификува влијанието на окружувањето врз организацијата, технолошките промени, новите законски прописи и политики, ефективноста во остварувањето на организациските цели, ресурсите со кои организацијата располага за нивно реализирање, и климата, односно поддршката за обука на вработените (поддршката од раководството, желбата на вработените да учествуваат на обуки, одговорноста за исходот и резултатите од обуките, и сл.).

За спроведување на анализа на организациско ниво се користат следниве извори:

- » организациски цели, визија, мисија и стратешки планови;
- » организациската клима (односите меѓу раководството и вработените, жалби од граѓаните, набљудување на однесувањето на вработените, ставовите на вработените и сл.);
- » анализи на економичноста, продуктивноста и ефикасноста во работењето на организацијата;
- » воведувањето нови технологии и опрема во организацијата;
- » годишните извештаи од работата на организацијата и нејзините организациски облици;

- » ревизорските извештаи за работењето на организацијата и системот на наградување во организацијата;
- » плановите за реорганизација и структурни промени во организацијата;
- » мотивацијата и задоволството од работата на вработените во организацијата.

Анализата на ниво на работно место обезбедува податоци во врска со знаењата, вештините, односно компетенциите неопходни за работното место во насока на остварување на програмските цели на организацијата.

Изворите за прибирање на податоци за анализата на ниво на работно место се многубројни:

- » опис на работно место (опис на главните активности за извршување на работата и условите под кои овие активности се извршуваат);
- » анализа на знаења, вештини и способности (подетална листа на специфични работни задачи за секое работно место вклучително и знаењата, вештините, ставовите и способностите кои треба да ги поседуваат вработените);
- » стандарди за изведбата (пропишани стандарди по кои ќе се проценува изведбата на задачите на секое работно место со цел да се идентификува „јазот“ во изведбата);
- » следење/набљудување на работата;
- » извршување на работата;
- » прашалник за извршување на работата (се евалуира задачата од аспект на важноста и времето потрошено за нејзина изведба);

- » разгледување на литература (истражување на „добри практики“ на други организации, преглед на стручни списанија и сл.);
- » анализа на оперативни проблеми (загуби, непочитување на рокови, контрола на квалитетот и сл.).

Анализата на индивидуално ниво обезбедува податоци за квалитетот на изведбата на работните задачи индивидуално - за секој вработен во организацијата, како и за потребите за обука на секој вработен по вид и области.

Изворите за прибирање на податоци за анализата на индивидуално ниво се:

- » оценување на изведбата (идентификување на слабостите и можните решенија за подобрување);
- » проблеми во изведбата (ниска продуктивност, чести отсуства, загуби, лоша употреба на опремата, поплаки од граѓаните и сл.);
- » следење/набљудување на работата (се следат резултатите од однесувањето на вработениот и резултатите/продуктите од неговата изведба);
- » интервјуа (со средното и врвното раководство, како и со вработениот, при што се прашува за неговите потреби од обука);
- » прашалници (пишана форма на интервју и тестови со кои се мерат знаења и вештини за извршување на работата);
- » прегледи за ставовите на вработените (се мери моралот, мотивацијата и задоволството од работата на вработениот).

Сите три нивоа на анализата на потребите од обука се меѓусебно поврзани и податоците собрани од секое ниво се од суштинско значење за сеопфатна и ефективна АПО.

Планирање на обуките за вработените и селекција на учесници за обука

По утврдувањето на потребните обуки за вработените, следната фаза е подготвување на план за реализирање на обуката. Планот се подготвува во различните организациони единици во консултација со директно претпоставените на вработените. Планот треба да содржи податоци за бројот на вработените за кои е идентификувана потреба од обука, па дури и список со конкретни имиња и презимиња на службениците; видот, односно тематиката на обуките; во некои случаи и местото и временскиот период за одржување на потребните обуки (ако станува збор за веќе закажана обука); трошоците за следење на обуките. Ваков план е потребен за да можат одговорните за ЧР да имаат увид за квалификациите и компетенциите на вработените и нивните потреби за обука за развој, како и соодветно да ги координираат активностите на вработените за време на отсуството додека посетуваат обука. Исто така на овој начин се обезбедува и адекватна евиденција на вработените кои посетиле обука, актуелните потреби за обука, а се создава и база од податоци, т.е. статистика која понатаму може да се употреби за различни анализи при подготовка на други стратешки документи.

Доколку некоја програма за обука е веќе утврдена, или пак е добиена

понуда/покана за учество на обука/ семинар, тогаш изборот на вработените за учество на односната обука може да се одвива на неколку начини, во зависност од ситуацијата. Секогаш ќе им се даде предност на оние вработени кај кои одредената тематиката е идентификувана како потреба за обука и кои претходно не посетиле слична обука.

Кога е потребно да се направи селекција за учество на обука меѓу вработените кои подеднакво ги исполнуваат критериумите за учество, тогаш треба да се разгледа можноста сите лица да ја посетат обуката или пак предност да му се даде на она лице кое има најприоритетна потреба за доквалификација.

Следен чекор е информирање на вработениот и неговиот раководител дека е селектиран за учество на обука. Притоа се доставуваат податоци за времето и местото на одржување на обуката/семинарот, како и агенда за обуката и материјали.

Како последна активност е уредно и навремено потврдување за учеството на обука до организаторот на обуката.

Често одредена обука може да биде долготрајна и вообичаено учесникот се стекнува со сертификат за одредени компетенции. За вакви програми се одделуваат повисоки финансиски средства, па организацијата треба да обезбеди и поврат на вложеното. Тогаш одговорните за ЧР, односно раководителот на институцијата треба да склучи договор со вработениот кој е упатен на обуката. Договорот треба да содржи одредби каде се објаснуваат правата и обврските на вработениот и на работодавецот во однос на покривањето на трошоците за обука, плаќањето на надоместоците за вработениот додека трае неговото отсуство, задолжение за враќање

на работното место, што се очекува од двете страни да понудат по учеството на обуката, да се специфицира промената во изведбата која би се случила, како ќе се применат стекнатите знаења во рамките на работните задачи, изјава за одредени бариери или пречки со кои би се соочил учесникот во својата работна средина доколку не биде во можност да го примени наученото и слично.

Организирање на обука за вработените

Честопати се случува во организацијата да се јави потреба од специфична обука за поголем број вработени (одделение, сектор или пак за сите вработени). Тогаш се препорачува да се обезбедат соодветни изведувачи/обучувачи за тематиката. Во ваков случај одговорните за ЧР се соочени со организација на целиот процес за реализација на обука/семинар во рамките на својата институција. Процесот за организација на обука вклучува низа активности: избор на начинот за испорака на обуката, избор на обучувачи, одредување на време и локација, распоред за учество на вработените, методологија на евалуацијата на обуката, пресметка на трошоците за реализација на наведените активности и документирање на сите податоци од претходните чекори.

Дисеминација на наученото меѓу вработените

По следењето на обуката/семинарот учесникот е должен да подготви краток извештај за стекнатото искуство и да го испрати до својот претпоставен, единицата за ЧР, до колегите, како и до сите до кои е потребно согласно прифатената процедура во организацијата. Исто така учесникот треба и да ги информира и/или обучи другите вработени за она што било научено, како и за импликациите од обуката во однос на работните практики. Ова е особено важно во случаи кога можноста другите вработени да посетуваат иста таква обука е лимитирана, а знаењето и вештините се значајни за промените кои институцијата треба да ги направи. Сесијата за информирање/обуката треба да го следи истиот формат како и извештајот. Извештајот за посетената обука треба да го содржи следното (види прилог 1):

- » основни информации за обуката (организатор, време и место);
- » клучни поенти и заклучоци од тематиката на обуката;
- » евентуални импликации од обуката на начинот на кој институцијата или вработените ги спроведуваат своите работни задачи;
- » активностите кои поединецот ќе ги преземе за практично имплементирање на она што било научено;
- » информации за дополнителни ресурси потребни за спроведување на стекнатото знаење или вештина;
- » евентуални импликации врз потребите од обука за истата тематика на другите вработени.

Извештаите и материјалите од обуката треба да се транспарентни, а пристап до нив е потребно да имаат сите вработени. Идеално би било овие извештаи и материјали да се чуваат и во електронска форма.

Евалуација на новостекнатите знаења кај вработените

Како последна фаза од процесот на управување со обуката е вреднувањето на обуката. Во теоријата за управување со обука постојат повеќе модели за оценување и тоа: задоволството на учесниците, степенот на наученото, резултатите во изведбата на учесниците, трансферот на „наученото“ во работната средина и трошоците за реализација на обуката. Целта на евалуацијата е да ја покаже добиената вредност за потрошените ресурси, односно од инвестицијата во обука. Посакуван исход е да се демонстрира дека придобивките и користа од обуката се еднакви или поголеми од трошокот.

Најупотребуван метод за оправдување на вложените средства е евалуацијата во однос на:

1. Првичната реакција (задоволството) на учесниците од обуката (организацијата на обуката, програмата за обука, квалитетот на обучувачите); и

2. Ефективноста во поглед на квалитетот на изведбата на вработениот и примената во пракса на новостекнатите знаења и вештини.

Евалуацијата што се однесува на техничко-логистичките аспекти на обуката, квалитетот на содржината на програмата и изведбата на обучувачите, треба да се спроведе на крајот од работилницата. За оваа евалуација се подготвува формулар за оценка кој треба да го пополни секој учесник. Таму каде е возможно, евалуацијата може да се спроведе по електронски пат, а информациите треба да бидат анонимни.

Процената на ефектите и влијанието врз изведбата на вработениот што посетил обука, како и влијанието врз функционирањето на организацијата, препорачливо е да се изврши во периодот од три до пет месеци по завршувањето на обуката. Најадекватен начин е тоа да се прави на средби помеѓу раководителите и службениците кои посетиле обука каде ќе се дискутира и изврши проценка на извршувањето на работата. Овие средби имаат за цел да се увиди дали има некаква промена во исполнувањето на работните задачи. Ефективноста на обуката во однос на извршувањето на работата од страна на вработените е потребно да се дискутира и за време на годишното оценување на вработените.

Образец за обука**Прилог 1 - Извештај од посетена обука**

До: _____

(сите релевантни лица во институцијата)

Предмет: Извештај од посетена обука/семинар

Во рамките на (обука, семинар, студиска посета наслов) што се спроведе во организација на..... , за моето учество го поднесувам следниов извештај:

Извештај од (обука, семинар, студиска посета со наслов)

- 1. Период на реализација:**
- 2. Организирана од:**
- 3. Место на одржување:**
- 4. Учесници од:**
- 5. Програма на обуката:** (и да се даде во прилог)
- 6. Писмени материјали и презентации** (да се дадат во прилог или да се објават во електронска форма, ако е можно)
- 7. Клучни поенти на студиската посета:** (структура на параграф: главната цел на обуката, презентациите на обучувачите..., споделените искуства и најдобри практики...)
- 8. Генерален заклучок:**
- 9. Следни чекори:**

(дата на пополнување)

(име и презиме, звање)



14.

РАЗВОЈ НА
КАРИЕРА

14. РАЗВОЈ НА КАРИЕРА

Развојот на кариерата се состои од планирање на кариерата на вработените, а институцијата е пожелно ним да им помогне и да ги поддржи во развојот на нивната кариера. Менторството е основа на пристапот на институцијата кон планирање на кариерата на нејзините вработени. Следниве чекори можат да им бидат од корист на менторите и на раководителите при поддршка во планирањето и развојот на кариерата на вработените:

Анализа на вештини и компетенции

Првиот чекор во развојот на кариерата на вработениот е проценка на сопствените вештини и компетенции. За да се достигне тоа, потребно е од вработениот да се побара накратко да опише шест достигнувања во својот живот (овде може да спаѓаат области од секојдневието, образованието, домот, хоби, спорт, како и од работата на вработениот). Ако тој/таа има проблем да се сети на шест достигнувања, потребно е да се биде трпелив и упорен бидејќи често достигнувањата на кои најчесто се заборава се оние кои најдобро демонстрираат нечии вештини.

Наведените шест достигнувања потребно е да се анализираат за да се идентификуваат вештините на вработениот. Врз основа на анализата може да се утврди дека, на пример, вработениот има добри вештини во меѓучовечките односи, во комуницирањето, планирањето ... и слично, како и лични особини на пример посветеност, лојалност, иницијативност и друго. Анализата може да се изведе на повеќе начини, на пример:

- » Може да се побара вработениот да ги анализира своите описите како да ги напишал некој друг и врз основа на описот да заклучи за видот на вештините кои „другиот“ ги поседува.
- » Може да се побара од вработениот да разговара со некој во чија проценка има доверба за заедно да ги анализираат описите и заедно да извлечат заклучок за вештините.

Врз основа на погорните согледувања се прави список на вештини што вработениот ги поседува. Резултатите од оваа анализа на вештини треба да се споредат со вештините потребни за работата што вработениот ја извршува и/или се очекува дека ќе ја изврши во иднина. На овој начин ќе му се помогне на вработениот да ги идентификува своите силни и слаби страни во однос на вештините.

Анализа на вештини за извршување одредена задача

Од аспект на развој на кариерата, освен анализа на вештините и компетенциите, потребно е да се изврши и анализа на потребните вештини за извршување одредена задача. Постојат повеќе начини да се направи ова. Веројатно, наједноставниот начин е да се запише видот на знаење, вештини, ставови и пристап што ги има некој кој е добар во извршување на задачата. Како проверка, корисно е да се размислува во однос на она што му недостасувало на некој кој лошо ја извршил задачата. Кога се врши анализата, во дадениот момент се анализира само една задача. Често, најтешкиот дел е да се ограничи бројот на вештини, па затоа е потребно да се идентификуваат меѓу три и пет вештини за кои и вработениот и менторот сметаат дека се најважни во извршувањето на задачата.

- » Да се разгледаат описите и да се подвлечат глаголите, па врз основа на тоа да се забележи шема која укажува каде лежат вештините на вработениот.

Преглед на опис на работното место

Друг пристап во самопроценката е менторот и вработениот да го разгледаат заедно описот на работното место и врз основа на тоа да утврдат колку вработениот ги остварува предвидените обврски. Ова може да се направи за постојната работа на

вработениот или за некоја идна работа.

Во прилог е вклучен образец за преглед на описот на работното место, заедно со прашалник за развој на кариера и образец за планирање на кариера кои се корисни алатки при развој на кариерата.

Образец за преглед на опис на работно место

ПРЕГЛЕД НА ОПИС НА РАБОТНОТО МЕСТО

Име _____ датум на преглед _____

Опис на работното место

Обврски / одговорности

коментари

Веројатни / можни промени на сегашната работа или работна улога

Акциски план:

Активности:	До кога
1.	
2.	
3.	

Образец за прашалник за развој на кариера
ПРАШАЛНИК ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА

1. Наведете ги методите кои ги користевте за да ги процените вашите способности:

а)

б)

в)

2. Откако ги утврдивте вашите потреби за развој, кои методи ќе ги употребите за него да го достигнете?

а)

б)

в)

3. Кои можности за развој ви се достапни?

а)

б)

в)

4. Како може да се провери дали развојот е постигнат (наведете извори на информации, луѓе.. кои ќе потврдат)?

а)

б)

в)

5. Наведете ги техниките на учење:

а)

б)

в)

6. Наведете ги чекорите кои ги презедовте за да го спроведете својот план за развој:
- а)
 - б)
 - в)

Образец за интервју за планирање на кариерата
ИНТЕРВЈУ ЗА ПЛАНИРАЊЕ НА КАРИЕРАТА

Име:	Работна улога:
Организациона единица:	Кој го води интервјуто:
Датум на интервју:	

1. Наведете ги вашите главни силни страни и способности:
 - а)
 - б)
 - в)
2. Кои се слабостите во однос на вашето знаење и вашите вештини?
 - а)
 - б)
 - в)
3. Кои се вашите сегашни аспирации во поглед на кариерата?
4. Какви чекори може институцијата и вие да преземете во следните 12-18 месеци за нив да ги достигнете?
 - а)
 - б)
 - в)

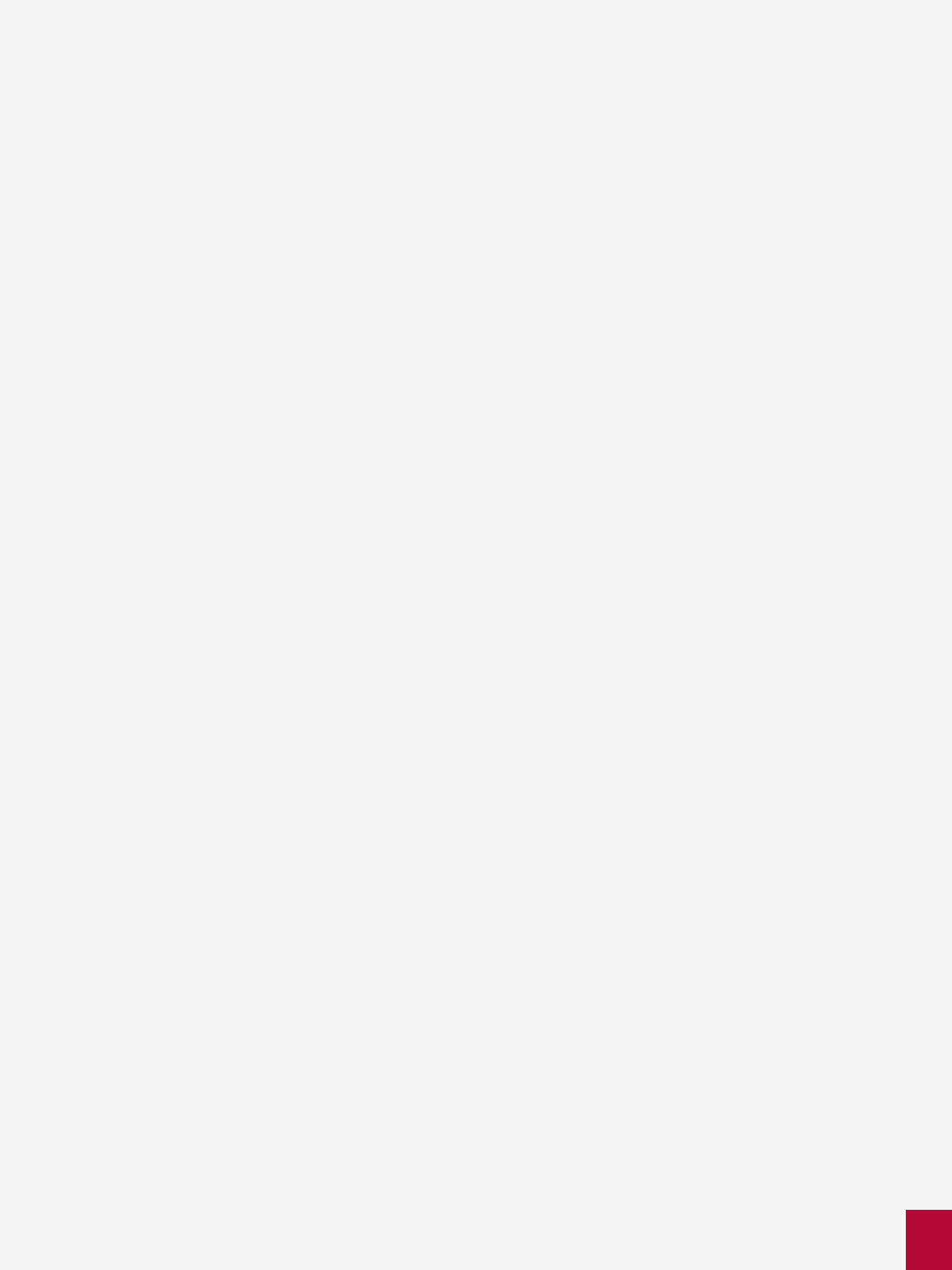
Образец за обука и стручно усовршување
ОБУКА И СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ

Евалуација на обука	
Какви квалификации / обуки сте имале во последните три години?	
Датум	Квалификација / Обука
Какво влијание имала обуката врз вашето извршување на работата?	
Обука што претходно била планирана, но не била завршена (и причини):	
Потреби за обука и развој (наведете во редослед според важноста и итноста):	



15.

ПРАШАЛНИК ЗА
ИЗЛЕЗНО ИНТЕРВЈУ



15. ПРАШАЛНИК ЗА ИЗЛЕЗНО ИНТЕРВЈУ

Овој прашалник за излезно интервју треба да го одговори секој вработен пред да замине од институцијата. Целта на прашалникот е да му даде на вработениот можност да размисли за времето поминато во институцијата и да се идентификуваат областите каде што институцијата би можела да го подобри својот пристап во работењето. Прашалникот го пополнува вработениот од организационата единица за човечки ресурси (или друго лице назначено да ја изврши оваа задача) во текот на разговорот со вработениот кој заминува. Вработениот за човечки ресурси

(или друго лице) треба да го убеди вработениот дека неговите/нејзините гледишта се потребни за да ѝ помогнат на институцијата да се подобри. Сите искажани гледишта е потребно да бидат евидентирани.

(Ова не се однесува на личните несогласувања со другите вработени, но сериозните обвинувања за постапките на некој вработен треба да се запишат во засебен извештај и да се поднесат до повисок раководител по ранг. Овој прашалник треба само да наведе дека имало обвинувања, дека деталите се запишани во одделен извештај, како и информации за лицето на кое му бил поднесен тој извештај.)

Датум и место на водење на интервјуто _____

Име и презиме на оној кој го води интервјуто: _____

Име и презиме на оној кој заминува: _____

Тековно работно место: _____

Датумот кога почнал/а да работи во институцијата (приближен) _____

Организациона единица: _____

Ново работно место: _____

Нова институција: _____

Датум на заминување: _____

Причини поради кои заминува: _____

Причини што придонеле кон одлуката да се замине од институцијата (да се обележат оние со кои се согласува вработениот)	Обележување
1. Недостиг на можности за унапредување во работата	
2. Односи со колегите	
3. Работата не се совпаѓа со моите очекувања во кариерата	
4. Незадоволство од начинот на кој мојот раководител управува	
5. Некоректност во можностите за напредување во кариерата	
6. Некоректност во можностите за учество во обуки	
7. Незадоволство од платата	
8. Заминување од земјата	
9. За да продолжам со обуката / образованието	
10. Од семејни причини	
11. Недостиг на координација при распределување на задачите / работата од страна на раководителите	
12. Незадоволство од работата	
13. Други причини	

<p>За секое прашање да се заокружи бројот што најблиску ги претставува гледиштата на оној кој заминува. Скалата за оценување е следнава: 1 = одлично / многу добро; 2 = добро / до извесен степен; 3 = слабо / малку; 4 = незадоволително / никако; X = ирелевантно / не знам</p> <p>Прашање</p>	<p>Оценување (заокружете број)</p>
1. Колку институцијата ви ги појасни своите намери и цели?	1 2 3 4 X
2. Како би ги оцениле обуките и поддршката што ви ја дала институцијата за да ја вршите својата работа?	1 2 3 4 X
3. Како би ги оцениле повратните информации што сте ги добиле за начинот на кој ја извршувате својата работа?	1 2 3 4 X
4. Како би ги оцениле ресурсите што сте ги добиле за да ја вршите својата работа?	1 2 3 4 X
5. Колку добри се комуникациите во институцијата?	1 2 3 4 X
6. Колку била голема оптовареноста со работни обврски при извршувањето на вашата работа?	1 2 3 4 X

Општи коментари

Да се коментира секоја точка што била оценета со '4'

Да се наведат чекорите коишто вработениот кој заминува смета дека се потребни за да се подобри институцијата (и/или сите други прашања што сака да бидат покренати)

Потпис:

(на оној што заминува)

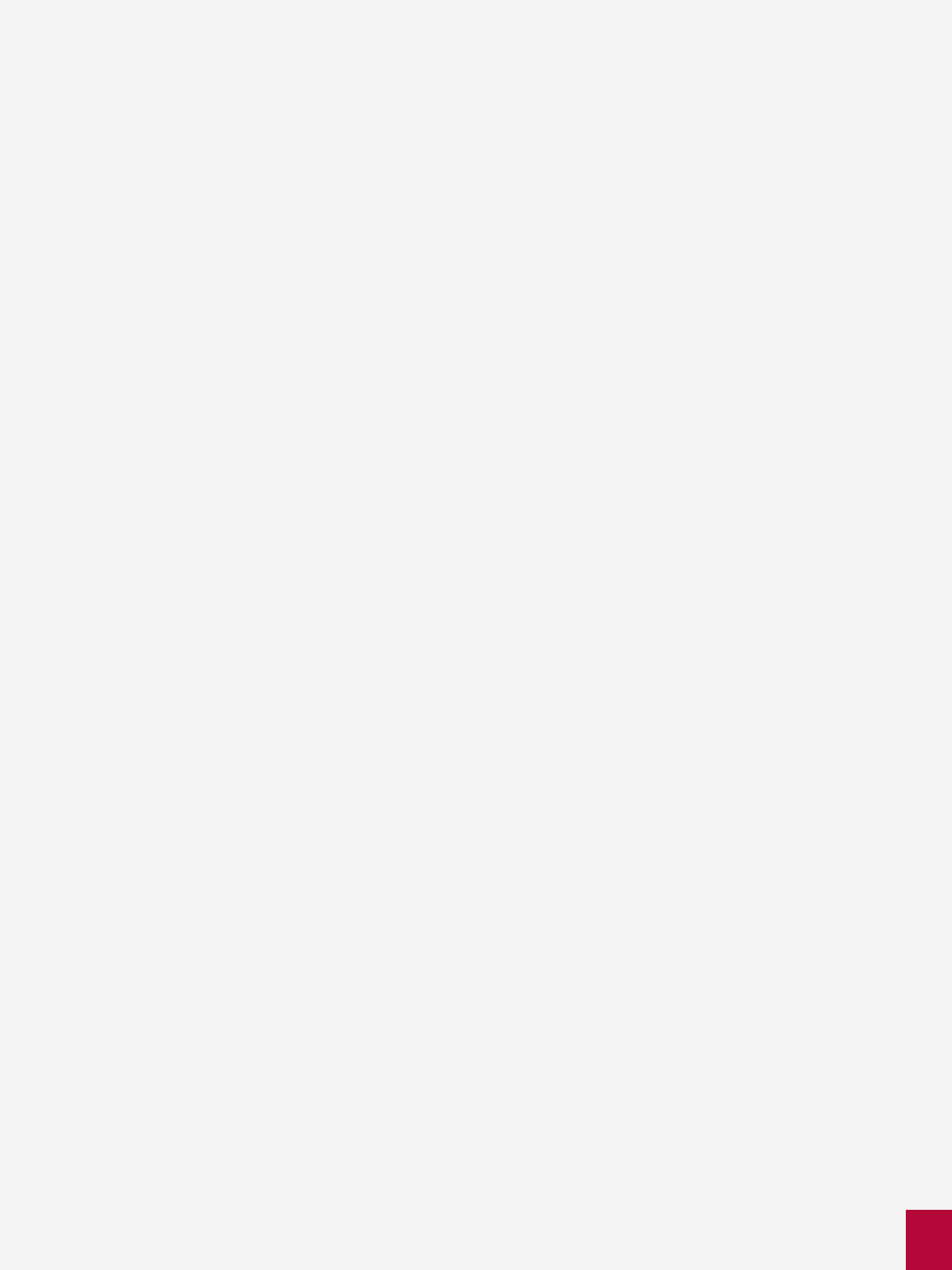
Потпис:

(на оној што го води интервјуто)



16.

ОДГОВОРНОСТ НА
ВРАБОТЕНИТЕ



16. ОДГОВОРНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Круцијално за секоја институција е постојано да вложува во човечкиот капитал, да креира атмосфера во која ќе се развиваат добри односи со и меѓу вработените, како и да се грижи за нив, а пред сè да ги почитува човековите права.

Стандардите во однос на одговорноста на вработените имаат за цел воспоставување и одржување на дисциплина во работната средина преку примена на дисциплински процедури и практики засновани на принципите на фер и правичност.

Иако во Република Македонија постои правна рамка која ја утврдува одговорноста на вработените, стандардот дава дополнителни насоки како да се утврди дисциплинската одговорност и како да се спроведе темелно, но фер испитување на сторената повреда пред да се донесе каква било одлука за дисциплинска мерка.

Важност на стандардот

Во интерес на добрите односи во институцијата, жалбите и дисциплинските постапки треба да бидат во пишана форма и презентирани во формат и јазик лесно разбирлив за сите.

Примероци од процедурите треба да бидат доставени до сите вработени на почетокот на вработувањето во организацијата и треба да бидат вклучени во програмите за вработување и обука, како и во програмите за вработување и обука на синдикатите. Сите претставници од менаџментот, вклучувајќи го и надзорниот персонал и сите претставници на вработените треба целосно да бидат запознаени со процедурите и условите за нивна примена.

Генерални принципи

Генерални елементи за секоја процедура за справување со жалба и дисциплински прашања се разумноста и водење на фер постапка. Основата за дисциплинска акција е јасна; опфатот на казни кои може да бидат изречени мора да бидат добро дефинирани и мора да има внатрешен механизам за жалба.

Процедурите треба да бидат ревидирани и ажурирани периодично и истите треба да бидат конзистентни со промените на работното место, со измените во законодавството за вработување и студиите на случај, како и со добрите практики генерално.

Особено е значајно да се преземат одредени превентивни мерки пред воопшто да дојде до покренување на дисциплинска постапка. Една од тие мерки е да се идентификуваат и следат однесувањата на вработените преку оценка на работните достигнувања и мерење на перформансите, а вработените треба да добијат повратна информација за нивните перформанси и за тоа како ги извршуваат работните задачи. Во таа насока, би било корисно преку советување, поддршка или учество на различни видови на обуки, тренинзи, работилници и слично, вработените да ги развиваат и да ги унапредуваат нивните знаења и вештини за зајакнување на нивните слаби страни и евентуално подобрување на работењето и однесувањето на работното место.

Исто така, пред да почне дисциплинската постапка (или и во текот на постапката) може доброволно да се спроведе процес на медијација, односно страните да се обидат, но и да настојуваат на мирен начин да го решат спорот со помош на еден или повеќе медијатори по избор на страните, а кои ќе им помогнат да постигнат заедничко прифатливо решение.

Добрата практика опфаќа справување со повеќе нивоа на дисциплина и справување со жалба. Ова вклучува покренување на прашањето од непосредниот раководител. Доколку не се разреши, работите прогресираат преку повеќе чекори кои го вклучуваат повисокиот менаџмент, вработените од човечки ресурси, менторот, претставник по избор на вработениот и вклучување на трета страна, надворешна или внатрешна.

Примената на стандардот за одговорност на вработените, исто како и другите аспекти на управувањето со човечките ресурси може да варира во однос на одредени аспекти, но сепак, основните принципи се заеднички и единствени. Тие се:

- » Работодавачот треба да дава неформални предупредувања кои треба да бидат нотирани во дневникот на раководителот, а не во персоналната досие. Неформалните предупредувања никогаш не треба да бидат искористени како официјални предупредувања. Неформалните предупредувања имаат за цел да го насочат или советуваат вработениот и се применуваат сè додека проблемот не стане сериозен.
- » Пред да се изрече дисциплинска мерка, ќе се спроведе темелно испитување на сторената повреда. Ова испитување обично има форма на истражување на исказите на оној што дал предлог и оној против кого се води постапката; потоа презентирање на доказите т.е. извештаите, документите и усни искази од други вработени и раководители или од други инволвирани лица.
- » Секој вработен против кого се води постапка има право на фер сослушување пред да се донесе

каква било одлука за дисциплинска мерка.

- » Вработениот има право на разумно известување за ова сослушување и има право да биде придружен/а и од друг вработен или правен застапник по негов/нејзин избор, ако сака.
- » Вработениот има право да се жали на одлуката за изречена дисциплинска мерка, по можност на некој што не е вклучен во првичната одлука (по можност, независна комисија која одлучува во втор степен).
- » Сослушувањето и одлуките треба да бидат спроведени за кратко време. Мора да се земе предвид и потребата за соодветно испитување и достапноста на раководителите вклучени во постапката (вообичаено, најмногу петнаесет работни дена меѓу недоличното однесување и сослушувањето, и најмногу три работни дена меѓу сослушувањето и соопштувањето на одлуката на вработениот).
- » Целта на секоја дисциплинска постапка е да се подобри извршувањето на работата, да се спречи повторно случување на непосакуваното однесување и ова да се направи на фер начин. Важно е да се забележи дека со поголемиот дел од повредите на работната дисциплина треба да се справува неформално, без да се премине кон формални постапки. Формалните постапки се употребуваат само тогаш кога неформалните се неефективни или кога недоличното однесување е некоја посериозна работа.
- » Иако не е секогаш задолжително, обично е подобро на дисциплинското сослушување да бидат присутни најмалку два члена на раководството.

Вообичаено, постои и можност да може да се суспендира вработениот меѓу недоличното однесување и сослушувањето, како и меѓу сослушувањето и одлуката. Ако се направи тоа, лицето треба да биде суспендирано, при што ќе прима целосна плата. Ако на лицето не му се плати, тогаш може да се тврди дека однапред сте пресудиле за случајот. Исто така бидете внимателни за импликациите од одлуката да суспендирате некого.

Санкциите што обично се употребуваат при случаи на недолично однесување го вклучуваат следново:

- » **Усно предупредување.** Погрешно се нарекуваат усни предупредувања бидејќи тие се всушност заведени во писмена форма, а на лицето му се дава писмена белешка за предупредувањето, причината за него и колку долго ќе остане во евиденцијата (обично осумнаесет месеци, по што мора да се отстрани ако немало повторно случување на недоличното однесување). Усните предупредувања се даваат за не толку сериозен престап. Ако истото однесување се повтори во определен период, тогаш работата се придвижува кон нова фаза.
- » **Писмено предупредување.** За повторено не толку сериозен пристап се дава прво писмено предупредување. Во него се запишува и прекршокот и времетраењето на предупредувањето во документите на лицето. Ако прекршокот се повтори или во прашање било потешко/поголемо недолично однесување, тогаш се издава завршно писмено предупредување. И ова има двегодишно времетраење и, заедно со детали за прекршокот и времетраењето, јасно

укажува на тоа дека повторувањето на прекршокот ќе доведе до отпуштање.

- » **Отпуштање.** Оваа санкција се изрекува за кога било утврдено постоење на потешко/поголемо недолично однесување на погоре опишаниот начин. Може да се даде и за не толку сериозен прекршок ако тој бил повторен, но ако точно била следена соодветната постапка на писмени опомени. Како и со сите други чекори, вработениот треба да биде писмено информиран за одлуката, за причините за неговото/нејзиното право да поднесе жалба и како тоа да го направи.

Кога постојат олеснителни околности, може да се примени една од помалку строгите санкции, но во извештајот треба да ги наведете причините зошто сте го сториле тоа.

Институцијата треба јасно да го дефинира и прашањето кој има право и кое ниво на санкции да го примени. Многу често, одлуката за отпуштање може да се донесе само од највисокото раководство, а за сите фази во постапката е потребна вклученост на некој кој има лично познавање.

Можни се и други мерки, на пример, во некои организации вработениот може привремено да се распореди на друго работно место или да се врати наназад за одредено скалило во работата.

Некои дополнителни точки

Во сите дописи за вработениот во кои се наведени одлуките, треба да се наведе и неговото/нејзиното право на жалба и начинот на кој може да се оствари тоа право.

Жалбите треба да се поднесат во ограничен временски период (обично три до пет дена откако е добиена одлуката).

Пред да бидат предмет на дисциплинска постапка, вработените треба да бидат информирани за постапката, за правилата и за очекувањата на организацијата.

Во случаи на некоректно отпуштање, постоењето на писмена постапка, за која вработените се свесни, и почитувањето на таа постапка, во секој поглед, е клучна за резултатот. Доказите за однапред донесена пресуда или не овозможување фер сослушување се исто така важни аспекти. На пример, ако постои веќе подготвено писмено предупредување, и ако тоа биде дадено на крајот од сослушувањето – ваков случај би се сметал за случај со однапред донесена пресуда.

Да се биде фер кон вработениот, исто така вклучува фер однос на раководителите и фер однос на останатите колеги. На пример, ако лицето е јавно обвинето за кражба, неговото натамошно однесување може вообичаено да биде неприфатливо, но сепак колегите ќе треба да се воздржат од провокации. Всушност, дисциплинирањето секогаш треба да се изведе со што е можно повеќе дискреција во дадените околности.

Справување со жалба

Доколку случајот со жалбата не може да биде разрешен неформално, тогаш

вработениот треба да покрене формална жалба во пишана форма во разумен рок до раководителот кој не е во врска со жалбата.

Активности на работодавачите

Работодавачите треба да организираат формален состанок во разумен рок.

Работодавачите и вработените треба да направат напор за да учествуваат на состанокот.

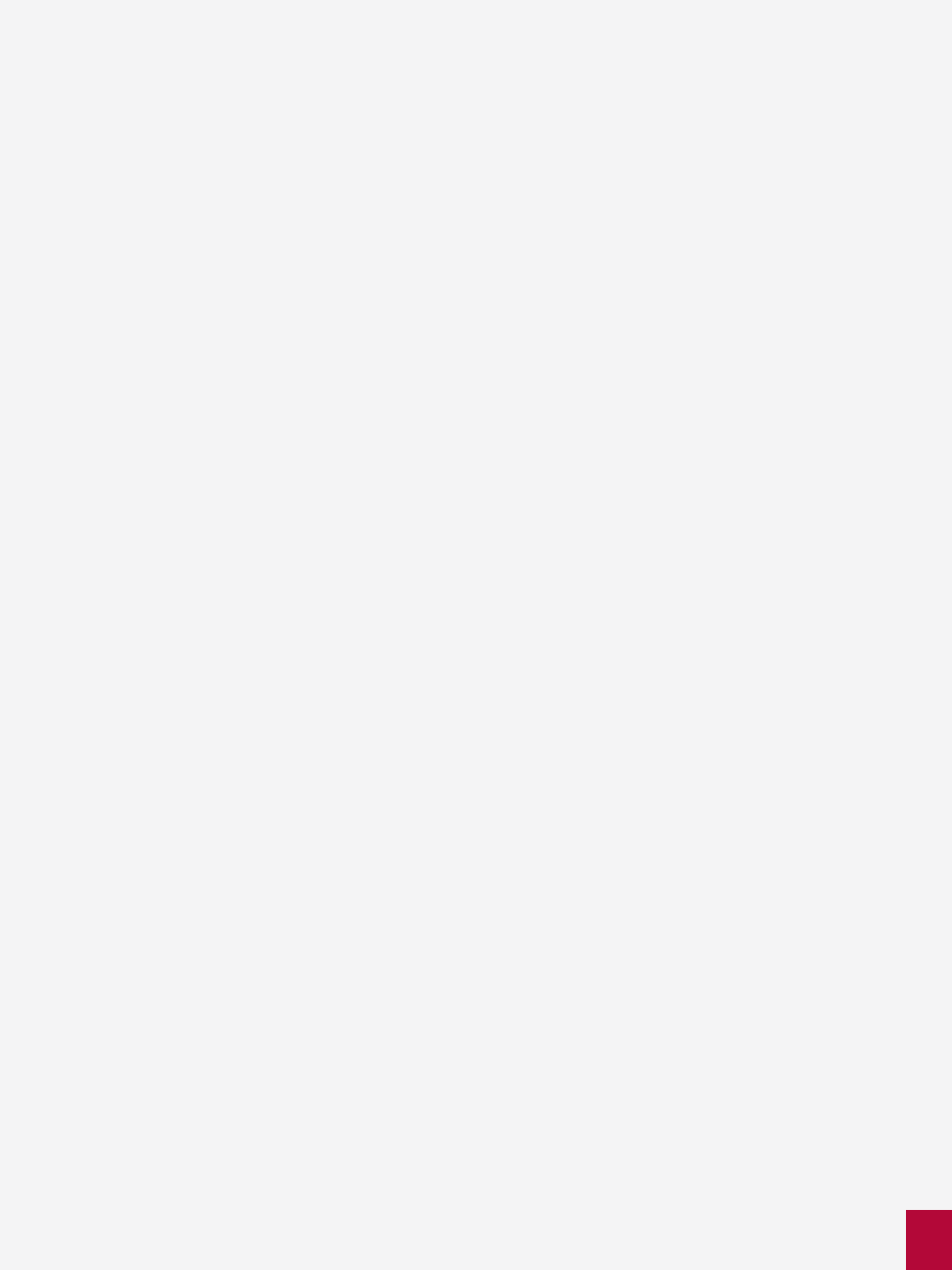
И за справување со жалбите се применуваат истите принципи како и за дисциплинската постапка:

- » Правото на фер и непристрасно сослушување.
- » Приватност и право на оној кој поднесува жалба, ако сака, да биде придружен.
- » Брз одговор откако ќе се добие известување за жалба.
- » Доколку е можно, работите да се решат без прибегнување кон формални процедури.
- » Постоене на формални процедури, кога не успеал неформалниот пристап.
- » Правото на жалба до повисокото раководство.
- » Доверба во процесот и верување дека кон поединецот нема да се однесуваат со предрасуди ако се утврди дека жалбата не е основана.



17.

ПОЛИТИКА / КОДЕКС
ЗА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ



17. ПОЛИТИКА / КОДЕКС ЗА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ

Предложениот модел на политика/кодекс (во понатамошниот текст Политика) за еднакви можности е наменет за сите работодавачи. Тој може да се користи во организациите и институциите од кој било сектор, но најдобро е работодавачите да го адаптираат и применуваат на начин што ќе е соодветен на големината и на структурата на нивната организација.

Политиката - кодексот за еднакви можности, во најмала рака, се создава со цел обврските на организацијата кон принципите на еднаквост и недискриминација, да соодветствуваат со постојната законска регулатива. Сепак, организациите можат да го прошират опфатот на нивните политики за еднакви можности за да вклучат категории и групи кои ќе уживаат заштита од каков било облик на дискриминација. Политиките-кодексите на еднакви можности можат да бидат на ниво на организација или општо применливи

кои ќе се однесуваат на ниво на одреден сектор. Освен тоа, организациите може да ја прошират политиката за еднакви можности и кон корисниците на нивните услуги. Организациите треба да создадат политика што е напишана на јасен и прецизен јазик, а обврските кои произлегуваат од неа треба јасно да ги разбираат и самите организации, односно треба да знаат на што се обврзуваат.

Клучни елементи

Клучните елементи на секоја политика за еднакви можности, се следниве:

- » Изјава за намери, која ќе ја содржи целта и насоката на политиката
- » Опфатот на политиката (на кого се однесува)
- » Преглед на конкретните заложби/чекори што ќе бидат превземени
- » Начинот на спроведување на политиката и одговорните за тоа
- » Следење и преглед на истата
- » Начин на справување со жалби и поплаки

Образец за политика за еднакви можности

ПОЛИТИКА ЗА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ, УРНЕК (ПРЕДЛОГ-ТЕКСТ)

Предложената политика/кодекс за еднакви можности претставува само пример како институциите можат да ги промовираат овие вредности и своите заложби во однос на еднаквоста. Дополнителни информации и усогласувања со останати политики, процедури за жалби и поплаки, информации за одредени закони, итн., може да се внесат како додаток и/или по налог и мислење на работодавачот.

1. Изјава за политиката (пример)

Целта на оваа политика е да ја пренесе заложбата на..... (менаџментот на организацијата: генералниот директор, на Управниот одбор и на раководството на организацијата и сл.) кон унапредување на еднаквите можности во [внесете го името на организацијата].

Наша политика е да се обезбедат еднакви можности за вработување на секој, без оглед на:

- » пол
- » раса
- » боја на кожа
- » род
- » припадност на маргинализирана група
- » етничка припадност
- » јазик, државјанство
- » социјално потекло
- » религија или верско уверување
- » други видови уверувања
- » образование
- » политичка припадност
- » личен или општествен статус
- » ментална и телесна попреченост
- » возраст
- » семејна или брачна состојба
- » имотен статус
- » здравствена состојба
- » или која било друга основа која е предвидена со закон или со ратификуван меѓународен договор

Се спротивставуваме на сите облици на дискриминација. На сите оние кои се пријавуваат за работа, на веќе вработените, како и на останатите кои работат за нас, ќе им се овозможат еднакви можности, ќе бидат третирани на еднаков и фер начин и нема да бидат дискриминирани врз која било основа. Одлуките за вработување, за избор, за унапредување, за обука или за друго, ќе бидат направени на објективен начин и без каков било облик на дискриминација

Сметаме дека за да се обезбедат еднакви можности на работното место, не е потребна само добра раководна практика, туку и добра деловна пракса. Нашата политика за еднакви можности им помага на сите наши вработени да го развијат својот потенцијал, а талентот и вештините на нашите вработени да бидат целосно употребени за постигнување ефикасност на нашата организација.

2. Опфат на нашата политиката

Оваа политика се однесува на (работодавачот може да наведе дека политиката на еднакви можности се однесува на сите кои работат или кои сакаат да се вработат во организацијата, или може да наведе различни категории или групи), како на пример:

- » Кандидати за работа или идни кандидати
- » Вработени
- » Вработени на договор
- » Вработени преку агенција
- » Вработени на обука или студенти на работна пракса
- » Волонтерски работници

Со оваа политика се опфатени следниве области:

(работодавачот може и поединечно да ги наведе областите кои се опфатени со политиката за еднакви можности и да ги разработи подетално), како на пример:

– Постапка на селекција и вработување

Еднаквите можности се важен дел од постапката на вработување и селекција, и организацијата се обврзува дека сите кои ќе учествуваат во процесот на селекција ќе имаат обука за различности и еднакви можности. Огласувањето и какви било информативни материјали во однос на вработувањето не смеат да ги дискриминираат или да ги стават во понеповолна положба вработените по основите наведени во оваа политика.

Огласите ја содржат заложбата на организацијата во промовирањето еднакви можности.

– Еднаква плата за работа од еднаква вредност

Системот за плати и награди е транспарентен и се темели на објективни критериуми, без недоследност и ги следи принципите на еднаква плата за работа од еднаква вредност.

– Управување со учинокот

Политиката за еднакви можности се однесува и на процесот на управување со учинокот. Кога се оценуваат постигнувањата на вработените, раководителите ја темелат својата проценка исклучиво на докази, а не врз претпоставки или предрасуди за нивните вработени.

3. Обврски за еднаквост

Наша заложба е да:

- » промовираме еднаквост за сите лица;
- » промовираме добра и хармонична работна средина во која сите лица се третирали со почит;
- » спречиме појавување на однесување или акт кое ќе доведе до: директна дискриминација, индиректна дискриминација, мобинг, сексуално вознемирување, виктимизација, повеќекратна дискриминација и злоупотреба на лица;
- » ги исполниме сите законски обврски според законската регулатива за недискриминација и еднаквост;
- » да се придржуваме кон нашата политика за еднакви можности;

- » да спроведеме позитивни законски постапки во соодветните случаи;
- » да ги третираме сите прекршувања на политиката за еднакви можности, како нерегуларност која може да доведе до покренување дисциплинска постапка.

Оваа политика е целосно поддржана од највисокото раководство и е одобрена од [да се внесе името на претставникот на синдикатот или работодавачот, по потреба].

4. Спроведување

.....(раководното лице на институцијата/организацијата да се прецизира позицијата) има конкретна одговорност за ефективно и доследно спроведување на оваа политика. Секој директор, раководител или управител [да се избрише непотребното] исто така има одговорност и се очекува од секој вработен да се придржува кон политиката и да помага во градењето на работна средина што се одликува со овозможување еднаков пристап и еднаквост, што истовремено е и целта на оваа политика.

За да ја реализираме оваа политика, ќе го направиме следново:

- » Ќе ја пренесеме оваа политика до сите вработени, кандидати за вработување и до сите засегнати страни (како на пример вработените на договор или преку посредување на одредено време).
- » Ќе вклучиме конкретни и соодветни работни обврски поврзани со спроведувањето на политиката за еднакви можности во описите на работните места, како и во целите и задачите на тие места, за сите вработени.
- » Ќе обезбедиме соодветна обука и совет за еднаквост, што ќе вклучи и воведни обуки за почетниците, како и курсеви за раководниот кадар.
- » Ќе обезбедиме обука за недискриминаторски техники при селекција на кадри, за сите вработени кои учествуваат во процената на кандидати за вработување или кандидати за унапредување.
- » Ќе вградиме информации за еднакви можности во целата комуникација на организацијата (на пример, билтенот за вработените, интерната веб-платформа).
- » Ќе се заложиме нашата политика да ја почитуваат и другите лица или организации, како на пример соработниците и партнерите, со што тие ќе се обврзат да ја почитуваат оваа политика при нивната соработка со нашата организација и нашите вработени.
- » Ќе обезбедиме соодветни ресурси за реализација на целите од нашата политика.
- » Ќе ја споделиме со други организации.

5. Следење и проверка

Ќе обезбедиме соодветни системи за информирање и следење за да помогнеме во ефикасно спроведување на политиката за еднакви можности.

Делотворноста на нашата политика за еднакви можности редовно ќе ја проверуваме [барем на годишно ниво] [во консултација со признаениот синдикат, ако е соодветно] или преку годишна анонимна анкета на вработените и ќе преземеме соодветна акција. На пример, таму каде што следењето на политиката укажува дека постои недоволно учество на одредена група или групи во организацијата, ќе направиме план за да се справиме со таквата несразмерност.

6. Жалби и поплаки

Оние вработени кои сметаат дека биле предмет на каква било форма на дискриминација, вознемирување или прогонување, имаат право да започнат постапка според утврдената процедура [да се прецизира]. Пример од оваа процедура може да се добие од [да се прецизира работното место]. Сите жалби и поплаки за постоење дискриминација ќе бидат третирани сериозно, навремено и на доверлив начин.

Покрај интерните процедури, вработените имаат право да покренуваат жалби и поплаки за постоење дискриминација, до надлежен суд, а во согласност со следните законски акти со кои се регулира недискриминацијата..... (се набројуваат законските акти како на пример:

- » Закон за спречување и заштита од дискриминација;
- » Закон за еднакви можности на мажите и жените;
- » Закон за работни односи;
- » Закон за заштита од вознемирување на работно место).

Пожелно е вработените кои сакаат да поднесат жалба до надлежен суд, најпрвин да ја поднесат жалбата преку интерна процедура за жалби и поплаки (институцијата дефинира интерна процедура за жалби и поплаки).

Ќе се преземат сите потребни чекори за да нема вознемирување на вработените кои ќе се одлучат да поднесат жалба. Секоја поплака за вознемирување ќе биде третирана сериозно, навремено и на доверлив начин. Секоја постапка на вознемирување ќе резултира со дисциплинска процедура која може да доведе до отказ од работното место.

Датум: _____

Потпис: _____
(директорот/функционерот)

Потпис: _____
(претставник од синдикатот или работодавачот)



18.

АНКЕТА ЗА
СТАВОВИТЕ НА
ВРАБОТЕНИТЕ



18. АНКЕТА ЗА СТАВОВИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Прашалникот во прилог е само пример што би можеле да го користат институциите за да идентификуваат дали добро функционираат, да добијат информации за мотивацијата на своите вработени, како и информации за тоа дали вработените ги разбираат плановите на институцијата и/или на секторот во кој работат.

Содржината на прашалникот може да се адаптира во зависност од потребите на оние кои ја спроведуваат анкетата. Со цел вработените да се чувствуваат слободни да ги изразат своите гледишта, пожелно е анкетата да биде анонимна. Заради подобра анализа, корисно е да се добијат информации за организационата

единица на анкетираниот. Прашалниците може да ги анализира одделението за човечки ресурси, одговорно лице од институцијата или пак лице кое е надвор од неа.

Резултатите од анализата треба да им се дадат на раководните лица, а на сите вработени потребно е да им се даде резиме од спроведената анкета.

За да се добијат потемелни информации за ставовите кои се кријат зад одговорите на вработените, лицето што ја спроведува анкетата може да се состане со група вработени од различни организациони единици и да поразговара околу нивните гледишта. Врз основа на анкетниот прашалник и разговорите со вработените се подготвува извештај со препораки за надминување на слабостите и подобрување на мотивацијата на вработените.

Образец за анкета на ставовите на вработените АНКЕТА ЗА СТАВОВИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Организациона единица : _____
(не мора да го одговарате ова прашање)

За секое прашање ве молиме заокружете го бројот што најблиску го претставува вашето гледиште. Скалата на бодување е следнава:

1 = одлично / многу 2 = добро / во извесен степен
3 = слабо / малку 4 = незадоволително / воопшто
X = ирелевантно / не знам

Прашање	Бодување (заокружете број)
1. Колку ги разбирате намерите и целите на вашата институција?	1 2 3 4 X
2. Колку ги разбирате целите на вашата организациона единица?	1 2 3 4 X

3. Колку добро ги разбирате вашите лични цели?	1	2	3	4	X
5. Колку вашите лични цели се поврзани со целите на организационата единица?	1	2	3	4	X
6. Според вашето мислење, колку целите на вашата организациона единица се поврзани со целите на институцијата?	1	2	3	4	X
7. Како би ги рангирале обуките и поддршката што ви биле дадени за да ја вршите својата работа?	1	2	3	4	X
8. Како би ги рангирале повратните информации што ги добивате за вашето извршување на работата?	1	2	3	4	X
9. Како би ги рангирале ресурсите што ги добивате за да ја вршите вашата работа?	1	2	3	4	X
10. Како би го рангирале процесот на оценување при кое вие добивате информации за тоа како ја вршите работата (ако не сте биле оценувани, ве молиме заокружете 'X')?	1	2	3	4	X
11. Колку вашите потреби за обука се разгледуваат и ажурираат?	1	2	3	4	X
12. Како би го рангирале планот за личен развој во кој се планираат вашите потреби за обука (ако не ви бил направен план за личен развој, ве молиме заокружете 'X')?	1	2	3	4	X
13. Ако во планот за развој била идентификувана потреба за обука, како би ја рангирале веројатноста да ја добиете обуката?	1	2	3	4	X
14. Кога добивате обука, колку добро разбирате што се очекува од вас да направите како резултат од обуката?	1	2	3	4	X
15. Колку го разбирате процесот на справување со ризици?	1	2	3	4	X
16. Ако идентификувате ризик, колку сте сигурни при неговата евиденција како ризик?	1	2	3	4	X
17. Колку е добра комуникацијата во институцијата?	1	2	3	4	X
18. Колку сметате дека е точно рангирањето на оптовареноста со работата на вашето работно место?	1	2	3	4	X
19. Колку е добра комуникацијата меѓу организационите единици во поглед на целите?	1	2	3	4	X

20. Колку е добра комуникацијата со релевантните чинители или други заинтересирани групи / поединци / организациони единици?	1	2	3	4	X
21. Колку сте информирани за промените и колку ви се даваат информации кога тие ќе настапат?	1	2	3	4	X

Општи коментари

Ве молиме, коментирајте ако сте заокружиле '4'

Ве молиме, наведете какви било чекори што мислите дека би можеле да се преземат за да се подобри начинот на раководење со луѓето, нивната обука, како и начинот на кој се проверува извршувањето на нивната работа во институцијата (и / или кои било други прашања што сакате да ги покренете)

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.96(497.7)(083.74)

СТАНДАРДИ за управување со човечки ресурси / [уредници Наталија Шикова, Весна Бочварска]. - Скопје : Министерство за информатичко општество и администрација, 2014. - 152 стр. : табели ; 24 см

ISBN 978-608-65602-7-0

а) Менаџмент на човечки ресурси - Македонија - Стандарди
COBISS.MK-ID 95472394