

ПРИРАЧНИК

ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

*Здружение за рурален развој
Локална акциона група -
Агро Лидер*

Изработил: проф. д-р Даниела Карадаков





СОДРЖИНА

ВОВЕД	3
1. МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	4
2. ВРАБОТУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	6
2.1. Анализа на работното место	6
2.2. Опис и спецификација на работно место	6
2.3. Планирање на човечките ресурси	12
2.4. Регрутирање на човечките ресурси	12
2.5. Селекција на човечки ресурси	16
2.6. Политика на вработување во здружението	18
2.7. Политика на еднаква можност за вработување во здружението	19
2.8. Политика за регрутирање и селекција на човечки ресурси во здружението	19
2.9. Политика за категории на вработување во здружението	20
2.10. Политика за заштита од вознемирување на работното место во здружението	22
3. Работно воведување	23
3.1. Политика за работно воведување на нововработените во здружението	24
4. Обука и развој на човечките ресурси	25
4.1. Политика за обука и развој на човечките ресурси во здружението	25
5. Оценување на човечките ресурси	26
5.1. Политика за оценување човечките ресурси во здружението	36
6. Креирање на база на ЛИЦА ЗА ПОДДРШКА ...	37

ВОВЕД

Прирачникот за менаџирање на човечките ресурси е документ во кој се опишани политиките и процедурите на Здружението за рурален развој Локална акциона група Агро Лидер, Кривогаштани, а кои се однесуваат на човечките ресурси. Овој прирачник претставува водич за менаџментот на здружението со цел квалитетно и соодветно да го врши менаџирањето на човечките ресурси.

Прирачникот за менаџирање на човечките ресурси е произлезен од Проектот на УСАИД за развој на деловниот екосистем, реализиран од Детра Центар преку Консалтинг за стратешки развој. Автор на прирачникот е проф. д-р Даниела Карадаков, професор на висока стручна школа и директор на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, како и обучувач и консултант на ДЕТРА Центар, Скопје.

Прирачникот е направен врз основа на искуствата на вработените во здружението собрани преку дијагноза на состојбата во здружението и согледување на нивните барања и потреби.

Овој прирачник има за цел да го насочи здружението самостојно и на најдобар можен начин да ги обезбеди и искористи човечките ресурси.

Во прирачникот се дава фокус на неколку подрачја:

- Менаџирање на човечките ресурси во здружението;
- Вработување на човечки ресурси;
- Политики на вработување на човечките ресурси во здружението;
- Работно воведување на човечките ресурси;
- Политики на работно воведување на човечките ресурси во здружението;
- Обука и развој на човечките ресурси
- Политики за обука и развој на човечките ресурси во здружението;
- Оценување на човечките ресурси
- Политики за оценување на човечките ресурси во здружението.

Прирачникот не нуди целосни и инстант решенија, за да не се изгуби креативноста и флексибилноста на здружението, наместо тоа, прирачникот ги опфаќа процесите и политиките кои се неопходни со цел да се овозможи обезбедување и развој на човечките ресурси во ова здружение.

1. МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Менаџирањето на човечките ресурси претставува една од водечките преокупации на современите менаџери и организации. Причината за големата важност на овој процес се крие во самите човечки ресурси кои претставуваат движечка сила која води кон реализирање на целите и остварување на посакуваните резултати на организацијата.¹

Менаџментот на човечки ресурси опфаќа повеќе различни активности:

- **Анализа на работа** – процес на собирање на релевантни информации за работното место и за извршителот на работното место;
- **Планирање на човечки ресурси** – процес во кој се предвидува и усогласува понудата и побарувачката на човечките ресурси;
- **Регрутирање на човечки ресурси** – процес на прибирање на доволен број соодветни и квалификувани кандидати со цел да се задоволат потребите на организацијата;
- **Селекција на човечки ресурси** – процес на избор на кандидати за одредено работно место и донесување на одлука за вработување;
- **Обука и развој на човечките ресурси** – процес кој го опфаќа работното воведување, обуката и развојот на човечките ресурси, односно процесот на менување на знаењата, вештините и способностите на човечките ресурси со цел да се подобрат резултатите;
- **Оценување на човечките ресурси** – процес на оценување на перформансите на вработените со цел да се даде подобар индивидуален придонес за подобро остварување на организациските цели;
- **Мотивирање на човечките ресурси** – процес на креирање на задоволство кај вработените преку примена на материјални и нематеријални мотивациони техники;

¹ Карадаков, Д., Тасевска, Г., (2010), Менаџмент на човечки ресурси – компендиум, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

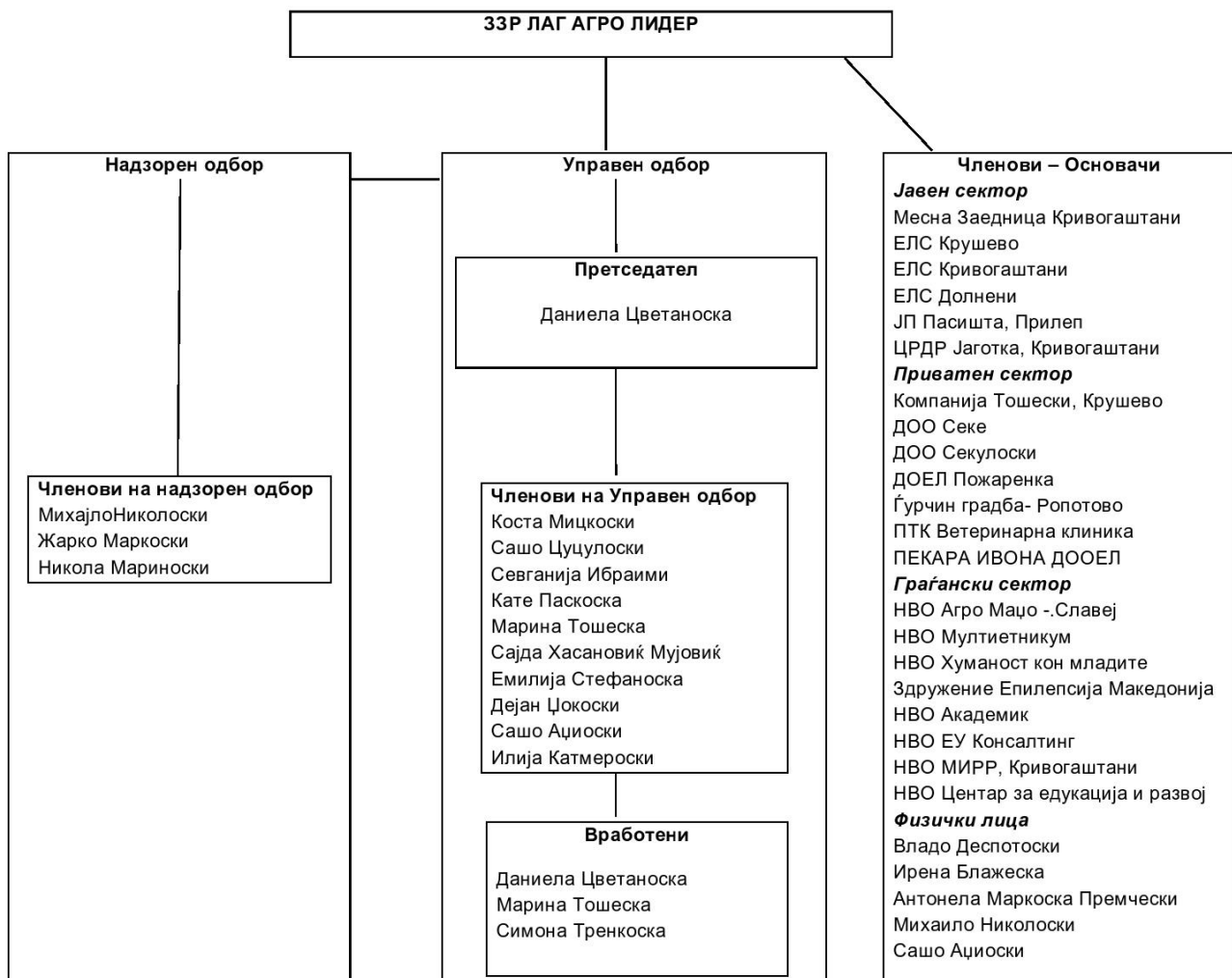
Процесот на менаџирање на човечките ресурси во здружението, генерално го врши Управниот одбор и Претседателот.

Здружението го сочинуваат:

- Управен одбор (Претседател, членови),
- Надзорен одбор (членови),
- Членки и основачи на организацијата
- вработени лица.

Подолу е претставен органограмот на организацијата.

Органограм ЗЗР ЛАГ АГРО ЛИДЕР



2. ВРАБОТУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

2.1. Анализа на работното место

Анализата на работното место претставува процес на прибирање на релевантни информации за работното место (задачи, должности и одговорности) и за извршителот на работното место (знаења, вештини, способности, искуство и сл.). Од овој процес произлегуваат два клучни документи: опис и спецификација на работно место. Описот на работно место содржи информации за самото работно место, а спецификацијата на работното место содржи информации за извршителот на тоа работно место. Овие документи во пракса, најчесто, се споени во еден документ.

Прибирањето на информации за анализа на работата може да се направи со примена на следниве методи: анкетен прашалник, интервју, набљудување или други посложени методи.

2.2. Опис и спецификација на работно место

За секое работно место организацијата треба да предвиди детален опис на задачите, должностите и одговорностите на конкретното работно место, од една страна, и знаењата, вештините, способностите и искуството што треба да ги има извршителот на работното место, од друга страна.

Описот и спецификацијата на работно место се документи кои се користат за глобален преглед на одговорностите, задачите и активностите што треба да ги извршува извршителот на работното место. На тој начин се идентификуваат и компетенциите кои се потребни за извршителот на работното место. Со помош на овие документи се обезбедува видливост на доприносот на секој извршител во организацијата и претставува важен вектор во интерната комуникација. Описот на работно место исто така служи и се следење на резултатите од работата и квалитетот на извршувањето на работните задачи.

Описот и спецификацијата на работно место е документ кој треба постојано и редовно да се проверува и ажурира.

Описот на работно место ја опфаќа следнава содржина:

- Назив на работното место
- Општ опис на работното место
- Работни задачи, должности и одговорности
- Неопходно образование на извршителот на работното место

- Неопходни вештини и способности кои треба да ги има извршителот на работното место;
- Неопходно искуство (вид и должина) на извршителот на работното место;
- Други услови што треба да ги исполни извршителот на работното место
- Број на извршители на тоа работно место.

Во делот Назив на работното место, се става самиот назив на работното место за кое се однесува описот. Називот на работното место треба точно да ја означува природата на работата, да го одржува хиерархискиот ранг во однос на другите работни места, да нема никакви родови или старосни импликации, да е доволно генерички за да може да се спореди со други работни места на пазарот на труд, да е јасен за да не се потребни дополнителни објаснувања.

Општиот опис на работното место претставува краток исказ и општа констатација во неколку реченици која означува која е целта на работата што ќе се одвива на тоа работно место.

Работните задачи, должности и одговорности, претставуваат список на истите кои се поврзани со работното место. Тие може да бидат детално објаснети и опфатени или начално. Нивната должина не треба да биде поголема од една до максимум две реченици и треба да бидат ориентирани на исходот, односно на резултатот од работата. Важно е тие да бидат јасно, прецизно и концизно опфатени во самиот опис.

Во делот Образование се опфаќа неопходниот степен и вид на образование што треба да го има извршителот на тоа работно место.

Во делот Вештини и способности се наведуваат оние вештини и способности кои се неопходни да ги поседува вработениот за да може успешно да ги изврши работните задачи, должности и одговорности. Вообичаено се наведуваат општи и специфични вештини и способности.

Во делот искуство се наведува видот и должината на искуство што треба да го има извршителот на работното место.

Доколку за работното место се предвидени специфични или други услови што треба да ги исполнува извршителот на работното место (на пример некои лиценци, сертификати и сл.), тогаш тие се наведуваат во делот Други услови.

Подолу е даде образец за опис на работно место.

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Назив на работното место	
1. Опис на работното место	
1.1. Општ опис на работното место	
1.2. Работни задачи	
2. Одговорност	
3. Спецификација на работното место	
3.1. Образование	
3.2. Вештини и способности	
3.3. Искуство	
3.4. Други услови	
4. Број на извршители	

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Подолу се дадени примери за опис на работното место администратор на систем и работното место проектен асистент.

Пример бр. 1

Назив на работното место	Администратор на систем
1. Опис на работното место	
1.1. Општ опис на работното место	Да биде одговорен за одржување и управување со компјутерскиот систем и серверите, вклучувајќи и спроведување на нови услуги и одржување на компјутерските системи, да управува со системот и да се грижи за негова заштита.
1.2. Работни задачи	<ul style="list-style-type: none">• Да извршува постојано администрирање на системот;• Да го одржува системот стабилен и функционален;• Да осигура безбедност на системот;• Да идентификува проблеми, анализира инциденти и да ги решава причините;• Да извршува редовно превентивно одржување;• Да ги развива, одржува и надгледува постапките за сите поддршки на серверот;• Да го подобрува системот;• Да извршува должности и одговорности на правен, безбеден и сигурен начин;• Да и извршува и други должности што од него ќе ги побара претседателот на Собранието согласно неговата позиција.
2. Одговорност	Одговорен е за одржување, подобрување и заштита на системот.
3. Спецификација на работното место	
3.1. Образование	<ul style="list-style-type: none">• Прв циклус на студии од областа на компјутерските науки;• Пожелно поседување на сертификати од компјутерска област (за предност се сметаат од областа на работа со сервери и системи)
3.2. Вештини и способности	<ul style="list-style-type: none">• Да ги познава стандардите и постапките за одржување, подобрување и заштита на системи;• Познавање на хардвер на сервер, оперативни системи и апликации;

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

	<ul style="list-style-type: none">• Ефективна комуникација на англиски јазик;• Одлични комуникациски вештини;• Способност за тимска работа;• Способност да анализира и резимира информации;• Способност да работи со доверливост;• Способност да изготвува пишани извештаи со добар квалитет;• Способност за советување и соработка со вработените;• Способност да работи независно и флексибилно;• Способност да идентификува и иницира нови идеи;
3.3. Искуство	<ul style="list-style-type: none">• 2 години искуство во областа;
3.4. Други услови	/

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Пример бр. 2

Назив на работното место	Проектен асистент
1. Опис на работното место	
1.1. Општ опис на работното место	Да дава поддршка на проектниот менаџер во рамките на проектите кои ги реализира организацијата вклучувајќи планирање, имплементација и евалуација на проекти.
1.2. Работни задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Да остварува и одржува позитивни работни односи со надворешни соработници вклучени во реализација на проектните активности; • Да помага при организирање и реализирање на истражувања за потребите на проектот; • Да помага при известување за реализација на проектните активности преку подготовка на месечни, квартални и годишни извештаи; • Да помага при прибирање и обработка на податоци од мониторинг и евалуација на реализираните проектни активности; • Да помага при организирање на настани, обуки, работилници и сл.; • Да соработува и му помага на проектниот менаџер; • Да води јасна и точна документација; • Да ги планира проектните ресурси за предвидените активности;
2. Одговорност	/
3. Спецификација на работното место	
3.1. Образование	<ul style="list-style-type: none"> • Прв циклус на студии од областа на општествените науки;
3.2. Вештини и способности	<ul style="list-style-type: none"> • Способност за самостојно користење на Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) • Ефективна комуникација на англиски јазик; • Одлични комуникациски вештини; • Способност за тимска работа; • Способност да анализира и резимира информации; • Способност да работи со доверливост; • Способност да изготвува пишани извештаи со добар квалитет; • Способност да организира и планира;

	<ul style="list-style-type: none">• Ориентираност кон детали;• Способност да поставува приоритети во работата и да запазува рокови;
3.3. Искуство	<ul style="list-style-type: none">• 2 години искуство во асистирање на проекти;
3.4. Други услови	/

2.3. Планирање на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси е процес во кој организацијата треба да направи предвидување на потребите од човечки ресурси и да направи анализа на интерната и екстерната средина за да може да донесе одлука. Организацијата потребно е да вложи многу знаење, време и ресурси за да може да донесе разумна одлука.

Планирањето на човечките ресурси се прави со цел:

- Вработување на нови човечки ресурси;
- Задржување на постоечките човечки ресурси;
- Согледување на состојбата со дефицит и суфицит на пазарот на труд;
- Намалување на зависноста од екстерното регрутирање на човечките ресурси;
- Зголемување на корисноста на човечките ресурси во организацијата и сл.

Со планирањето на човечките ресурси може да се предвиди унапредувањето, трансферот, промената на работните места/задачи или функции, вработување на нови лица, отпуштање на вработени, пензионирање на вработени, вработување на лица на определено време и сл.

2.4. Регрутирање на човечките ресурси

Регрутирањето на човечките ресурси е процес на прибирање на соодветни и квалификувани кандидати со цел да се задоволат потребите на организацијата (да се пополни испразнето или новоотворено работно место). Потребата од вработување на човечки ресурси може да произлезе од повеќе причини:

- Кога одредено работно место ќе се испразни;
- Кога се јавува оптеретеност на постоечкиот кадар, односно кога се зголемува обемот на работа или
- Кога се јавува потреба од ново работно место.

Обврска на организацијата е да утврди дали постои оправдана потреба за вработување или може потребата да се задоволи со постоечките човечки ресурси.

При анализа на потребите за вработување, особено кога организацијата има привремена потреба од вработување, таа треба да ги земе предвид следниве моменти:

- Дали организацијата е финансиски подготвена да вработи ново/и лице/а?
- Кои стручни знаења, вештини и способности треба да ги поседува нововработениот?
- Постои ли некој кој може тоа да го заврши?
- Може ли работата да се распредели меѓу останатите вработени?
- Може ли да се искористат претставници од членството на организацијата за да може да се завршат активностите?
- Може ли да се искористат *outsourсе* ресурси со договор на дело?
- Може ли да се вклучат практиканти/волонтери за таа работа? и сл.

Во случај кога станува збор за вработување на лице на испразнето работно место, организацијата треба да размисли:

- Дали работните задачи на работното место се променети?
- Дали е изменет начинот на работа?
- Дали се идентификувани причините поради што претходниот вработен го напуштил работното место?

Во случај кога станува збор за вработување на ново лице на ново работно место, организацијата треба да се запраша:

- Дали потребата за работното место е за стално, за привремено, за полно или за пола работно време?

На овој начин, организацијата ќе си олесни во процесот на одлучување за вработување и начинот на вработување.

Регрутирањето на човечките ресурси може да се прави со примена на екстерни извори за регрутирање и/или со примена на интерни извори за регрутирање.

Екстерни извори за регрутирање се: печатените и други медиуми, Агенцијата за вработување на РМ, приватните агенции кои поседуваат при вработување, средните училишта, високообразовните установи, интернетот со неговите можности, комерцијалните и специјализираните интернет страници за вработување, социјалните мрежи и сл.

Интерни извори на за регрутирање се: унапредување, трансфер на вработени, ротација на работни места, регрутирање на поранешни вработени и сл.

При вработување на кадар потребно е да се запознаете со законските регулативи кои го регулираат процесот на вработување, како што е Законот за работни односи, Законот за

волонтерство, доколку планирате да вработувате волонтери, Законот за вработување и работа со странци, доколку планирате да вработувате странци во рамките на вашата организација, како и Законот за вработување на инвалидни лица, доколку се одлучите да вработите лица со посебни потреби. Законите може да ги најдете во Службен весник на Р. Македонија или исто така достапни се на следниов линк: <http://www.pravo.org.mk>.

Во делот на огласување за вработување потребно е да се почитуваат одредбите од Законот за работни односи (Службен весник на РМ бр. 167/15, 27/16 и 120/18). Член 23 и 24 од Законот за работни односи предвидува што треба да содржи јавниот оглас кога организацијата вработува вработени по пат на јавен оглас, како и обезбедување на полова еднаквост при објавување на слободни работни места.

Како работодавец, должни сте во огласот да ги наведете следниве информации:

- Назив на работното место;
- Услови кои ги барате за вршење на работата;
- Почеток и крај на дневното и неделното работно време;
- Распоред на работното време;
- Паричен износ на основната нето плата или паричен износ од најнизок до највисок износ на нето платата предвидена за работното место за кое барате работник;
- Рок за пријавување кој не смее да биде пократок од 3 (три) работни дена;
- Рок во кој ќе се изврши изборот и
- Точни податоци за работодавачот (назив, седиште, телефон, лице за контакт и адреса за доставување на апликациите).

Пример за оглас:

Врз основа на член 22 и 23 од Законот за работни односи (Службен весник на Р. Македонија бр. 167/15, 27/16 и 120/18) Комората/ Асоцијацијата/ Здружението ХХХ, објавува

О Г Л А С

за вработување на дипломиран инженер по информатика

Комората/ асоцијацијата/ здружението ХХХ има потреба од вработување на определено време (една година), со можност за постојано вработување на еден извршител, дипломиран инженер по информатика, за вршење на електронска обработка на податоци и одржување на мрежата на информацискиот систем на Комората/ Здружението/ Асоцијацијата.

Опис на работните задачи:

- *Дизајн, изработка, тестирање, имплементација и одржување на апликативни решенија;*
- *Интеграција и одржување на готови апликативни решенија;*

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

- Дизајн, изработка, тестирање, имплементација и одржување на веб-портал и CMS (интернет);
- Изработка и одржување на Android апликативни решенија;
- Изработка и дополнување на постоечки апликативни решенија на Интранет системот;

Кандидатот треба да ги исполнува следниве услови:

- Високо образование: дипломиран инженер по информатика;
- Одлично познавање на англиски јазик, ниво на мајчин јазик;
- Пожелно познавање на: Visual studio.NET; Web технологии; Бази на податоци: SQL Server;
- Познавање на програмите: Server 2008 R2, Server 2012, Server 2016 (поседување на сертификат ќе се смета за предност) ;
- Познавање и работење со Microsoft Domain Server (поседување на сертификат ќе се смета за предност);
- Познавање на Microsoft Office продукти;
- Познавање на Windows 10;
- Познавање на работа со графички апликативни програми;
- Познавање на работа со Android уреди;
- Доверливост, исполнителност, иницијативност, високи аналитички способности, способност за работа под притисок и кратки рокови, комуникативност;
- Ефикасност и организираност;
- Работно искуство не е потребно;

Работното време е 40 часа неделно во една смена од 8:00 до 16:00 часот, секој работен ден од понеделник до петок.

Почетна основна месечна нето плата е 26.000,00 денари.

Кандидатите треба во прилог на апликацијата да достават кратка биографија и мотивационо писмо, копија од дипломата за завршено соодветно образование, доказ за познавање на англиски јазик. Документите да се достават на следната адреса: назив на комората/ асоцијацијата/ здружението и адреса

Контакт лице: име и презиме на лицето и телефон или e-mail за контакт.

Рок за пријавување до 10.05.2019 година.

Изборот ќе се изврши во рок од 30 дена по истекот на рокот за пријавување.

На интервју ќе бидат повикани само кандидатите кои ќе го поминат предселективниот процес.

За вршење на дел од активностите кои ги има организацијата, можете да вклучите волонтери кои може да бидат домашни или странски физички лица. Волонтер, исто така,

може да биде и малолетно лице кое има писмена согласност од неговите родители или старатели. Треба да имате предвид дека одредбите од Законот за работни односи, кои се однесуваат на заштита на лицата од 15 до 18 години, соодветно се применуваат на малолетните лица кои волонтираат. Вие како организација ја утврдувате потребата од ангажирање на волонтери, видот на услугите и начинот и постапката за обезбедување на истите, врз основа на програма за волонтирање. Како организатори на волонтерска работа не смеете волонтерот да го ставите во нееднаква положба поради расата, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидност, религиозното, политичкото или друго убедување, националното или социјалното потекло, статусок на семејството, имотната состојба, половата насоченост или заради други лични околности.

Вие како организација сте должни да:

- Обезбедите услови за вршење на волонтерската работа согласно закон и договорот за волонтерска работа;
- Му издадете волонтерска книшка за волонтерската работа;
- Обезбедите материјали и средства за вршење на волонтерската работа;
- Обезбедите навремена исплата на однапред договорените трошоци;
- Обезбедите тајност на податоците и заштита на приватноста;
- Обезбедите други услови пропишани со закон или за кои меѓусебно сте се договориле;
- Обезбедите осигурување од професионални болести и повреда на работа за време на волонтирање.

Покрај волонтери, во договор со средни училишта или високообразовни установи, за вршење на поопшт дел од вашите активности може да вклучувате и практиканти, ученици или студенти.

2.5. Селекција на човечки ресурси

Процесот на селекција на човечките ресурси се прави непосредно по завршувањето на процесот на регрутација, каде од регрутираните кандидати, за конкретно работно место, треба да се избере оној или оние кандидат/и кои ги исполнуваат предвидените услови. Постојат повеќе методи за селекција на човечки ресурси. Најчесто применуван метод претставува методот на интервјуирање на кандидатите, каде преку разговор со кандидатите се врши проверка на компетенциите на кандидатот и неговата подготвеност и желба за вработување. Во зависност од сложеноста на работното место може да се

примени и тестирање (тест на знаење, тест на интелигенција, тест на личност и сл. во зависност од потребите).

Со користење на интервјудо за работа, како метод за селекција на човечки ресурси, вие можете да направите повеќе проценки на кандидатот: да ја проверите точноста на информациите наведени во CV, да го воочите неговото однесување, начинот на комуницирање, познавањето на областа, личните карактеристики, како кандидатот се снаоѓа во конкретни ситуации, ги проверувате препораките за вработување и сл.

Организацијата треба да одреди кој ќе го врши процесот на селекција и врз основа на што ќе се носи конечната одлука.

Процесот на селекција завршува со избор на кандидатот/тите и склучување на договор за вработување.

Согласно Законот за работни односи, со потпишување на договорот за вработување се заснова работен однос помеѓу работникот и работодавачот. Договорот може да се склучи на определено или неопределено време. Договорот се склучува во писмена форма и истиот се чува во работните простории на седиштето на организацијата. Примерок од договорот за вработување му се дава и на работникот.

Договорот за вработување треба да ја опфаќа следнава содржина:

- Податоци за договорните страни, нивно живеалиште, односно седиште;
- Датум на стапување на работа;
- Назив на работното место;
- Одредби за обврската на работодавачот да го информира вработениот за одредени ризици на работното место;
- Место на вршење на работата;
- Времетраење на договорот, ако е договор на определено време;
- Одредба за тоа дали се работи за работен однос со полно или пократко работно време;
- Одредба за дневно или неделно редовно работно време и распоредување на работното време;
- Одредба за висината на основната плата во нето паричен износ;
- Одредба за другите надоместоци кои му припаѓаат на работникот за вршење на работата;
- Одредба за годишниот одмор;
- Наведување на општите акти на работодавачот во кои се определени условите за работа на работникот.

Работникот и работодавачот може да прават измени на договорот за вработување со склучување на анекс на договор. Анексот на договорот за вработување се склучува во иста форма како и договорот за вработување.

Доколку ангажирате волонтер за вршење на волонтерска работа во вашата организација, тогаш се склучува договор за волонтерство. Договорот за волонтерство треба да ја опфаќа следнава содржина:

- Договорни страни (назив и седиште за организаторот на волонтерската работа, име и презиме, адреса на живеалиште, односно престојувалиште за волонтерот);
- Предмет на договорот;
- Место на волонтирање и времетраење на волонтирањето;
- Волонтерски активности или услуги кои се обезбедуваат;
- Посебни права и обврски;
- Начин на осигурување за време на волонтирањето при доаѓање и враќање од местото на волонтирање и другите активности предвидени за време на волонтирањето;
- Однапред договорените трошоци за волонтирањето и начинот на надоместок на истите;
- Начин на престанок и раскинување на договорот за волонтирање и
- Датум и место на склучување на договорот.

2.6. Политика на вработување во здружението

Агро Лидер има право да вработува лица согласно своите потреби како во однос на изборот на лицата, така и во однос на времетраењето на нивниот ангажман во здружението.

Сите лица кои се вработуваат во здружението на определено или неопределено време склучуваат договор со здружението.

Вработениот во здружението има право да го раскине договорот за вработување согласно одредбите наведени во самиот договор.

Здружението има право да го раскине договорот за вработување согласно одредбите во самиот договор.

2.6.1. Процедури

- Никој не може да ја менува оваа политика или да склучува договор спротивен на одредбите од оваа политика.
- Секој вработен во здружението однапред ќе биде информиран за политиките и процедурите на здружението.

2.7. Политика на еднаква можност за вработување во здружението

Агро Лидер обезбедува еднаква можност за вработување без оглед на полот, расата, религијата, возраста, образованието, националното потекло, попреченоста, здравствената состојба, статусот, сексуалната ориентација и сл.

2.7.1. Процедури

- Претседателот на здружението е одговорен за спроведувањето на оваа политика.
- Здружението е одговорно доколку дискриминира или неодговорно постапува спрема законите и другите акти.
- На вработениот/ кандидатот за работа ќе му биде дадена можност да поднесе жалба за дискриминација или вознемирување од страна на лицето кое го спроведува вработувањето.
- Доколку вработениот/кандидатот не е задоволен од одлуката по жалбата од лицето кое го спроведува вработувањето, може да поднесе жалба до Управниот одбор на здружението. Одлуката на Управниот одбор е конечна.

2.8. Политика за регрутирање и селекција на човечки ресурси во здружението

Агро Лидер регрутира и вработува разновидни човечки ресурси и обезбедува еднакви можности за сите заинтересирани кандидати.

Здружението ќе ги привлекува и вработува најдобрите кандидати. Сите постапки во однос на регрутацијата и селекцијата на човечки ресурси ќе ги врши согласно законските одбредби и интерните акти.

2.8.1. Процедури

- Здружението најпрво врши анализа на потребите за вработување.
- Се утврдува изворот за регрутирање на човечки ресурси.
- Се креира оглас и се објавува јавно.
- Претседателот на здружението или друго назначено лице ја раководи постапката за регрутирање и селекција на човечки ресурси и одлучува за избор на лице/а за вработување.

2.9. Политика за категории на вработување во здружението

Агро Лидер има утврдено неколку категории на лица за вработување согласно потребите и времетраењето на нивниот ангажман.

Вработен на неопределено време

Вработено лице на неопределено време е лице кое со здружението има склучено договор на неопределено време. Ова лице ќе работи 8 часа во текот на денот, односно 40 часа во текот на неделата.

Вработен на определено време

Вработено лице на определено време е лице кое е ангажирано за вршење на активности во здружението со договор за вработување во кој што истекот на договорот е однапред определен согласно потребите на здружението.

Вработен на неполно работно време

Договор може да се склучи и за работно време пократко од полното работно време (неполно работно време). За неполно работно време се смета времето кое е пократко од полното работно време кај работодавачот. Вработеното лице со неполно работно време има договорни и други права и обврски од работниот однос како работникот што работи полно работно време и ги остварува пропорционално на времето, за кое што склучил

договор за вработување, освен тие за кои со закон поинаку е определено. Вработеното лице на неполно работно време има право на годишен одмор со минимално времетраење од 10 работни дена. Работодавачот не смее да му наложи на вработеното лице да работи подолго од договореното работно време, освен доколку во договорот поинаку не е определено. Работодавачот е должен да го утврди почетокот и завршетокот на неполното дневно работно време на работникот и да води посебна евиденција за овие лица.

Вработен на договор на дело

Вработено лице на договор на дело е лице кое е привремено ангажирано за вршење на одредена активност согласно потребите на здружението и истото се исплатува врз основа на ангажманот и времето на ангажирање кои се регулирани во самиот договор. Во оваа категорија на вработени најчесто влегуваат лицата кои здружението ги ангажира за одредени проектни активности.

Ангажирање на волонтер

Волонтер е физичко лице кое дава услуги, вештини и знаења во корист на здружението, на доброволна основа и без финансиска или друга лична добивка. Волонтерот може да биде домашно или странско физичко лице. Волонтер може да биде и малолетно лице со писмена согласност од неговите родители или старатели. За ангажирање на волонтер се склучува договор за волонтерство. За ангажирање на волонтер се постапува согласно Законот за волонтерство (Службен весник на РМ бр. 85/07).

Ангажирање на практикант

Практикант е физичко лице кое врши практиканска работа кај работодавач со цел да се стекне со практични знаења и вештини што ќе му овозможат да ја подобри вработливоста на пазарот на трудот. Практикант може да биде лице кое не е во работен однос, не е постаро од 34 години и има завршено најмалку основно образование. Потребата од практикант може да ја обезбеди организацијата преку јавен оглас објавен на својата интернет страница или на интернет страницата на Агенцијата за вработување на Р. С. Македонија или друг јавен медиум. Практиканската работа може да трае најмногу шест месеци и да се изврши само еднаш кај ист работодавец. Практикантот, согласно закон, има право на надоместок за вршење на практиканската работа. Односите, правата и обврските меѓу практикантот и работодавачот се регулираат со договор за практиканска работа. За ангажирање на практикант се постапува согласно Законот за практиканство (Службен весник на Р. С. Македонија бр. 98/19).

Доколку организацијата има потпишано договор за соработка помеѓу установи од средното и високото образование, тогаш во рамките на извршувањето на своите активности може да ангажира и ученици/студенти како практиканти. Условите и начинот на ангажирање на овие лица се регулирани во меѓусебниот договор.

Ангажирање на претставник од членството

Здружението може со договор помеѓу него и член на здружението да ангажира нивни претставници како:

- Експерти;
- Волонтери;
- Практиканти.

Начинот, времетраењето и условите за користење на овие ресурси се договараат меѓусебно.

2.9.1. Процедури

- Одлуката за и при вработување на нови лица и каков вид на вработување е потребно во самата организација ја носи Претседателот на организацијата;
- Одлуката за потребата од ангажирање на волонтери или практиканти ја носи Претседателот на организацијата.

2.10. Политика за заштита од вознемирување на работното место во здружението

Агро Лидер обезбедува соодветна и мирна атмосфера за работа каде секој има право и можност да го каже своето мислење и да учествува во работата, каде не постои дискриминација и можност за навреди. Здружението не дозволува, забранува и не толерира било какво вознемирување на работното место согласно Законот за заштита од вознемирување на работното место (Службен весник на РМ бр. 79/13 и 147/15). Сите постапки во врска со оваа политика ќе се одвиваат согласно наведениот закон.

2.10.1. Процедури

- Сите вработени во здружението имаат право да работат во мирна атмосфера без вознемирување.
- Секое отстапување од оваа политика ќе биде соодветно санкционирано од страна на менаџментот на здружението.

3. РАБОТНО ВОВЕДУВАЊЕ

Работното воведување има за цел да воспостави социјализација и ориентација на нововработениот во организацијата. Работното воведување вообичаено се одвива во три фази:

- **Подготвителна фаза** – Оваа фаза започнува уште во процесот на селекција, односно пред стапувањето на нововработениот во работен однос, кога тој како кандидат истражува информации за организацијата и слободното работно место.
- **Фаза на соочување** – Оваа фаза започнува со формалното започнување со работа на нововработениот во организацијата. Нововработениот се соочува со новата работна средина, нови правила за однесување, нови обврски, нови луѓе, па со цел полесно да се адаптира, организацијата треба да осмисли план како постепено ќе се одвива неговата социјализација и ориентација во организацијата. Во поголемите организации работното воведување оди според точно утврдени планови за спроведување на нововработените во работата. Додека пак, во помалите организации, лицето кое е задолжено за спроведување на работното воведување сам го утврдува планот, динамиката и содржината на процесот на работно воведување. Важно е да се знае дека времето на траење на оваа фаза зависи од можностите и темпото на учење на нововработениот, но и од начинот и можноста за пренесување на знаењето, информациите и искуството на оној кој што ќе го воведува. Исто така, времетраењето на оваа фаза зависи и од комплексноста на работните задачи кои произлегуваат од работното место.
- **Фаза на интеграција** – Во оваа фаза нововработениот веќе е интегриран во организацијата, односно ги совладал и прифатил сите норми и стандарди во врска со работното место и организацијата. Успешниот процес на интеграција ја зголемува мотивацијата кај нововработениот за работа, а исто така ја намалува и флуктуацијата.

3.1. Политика за работно воведување на нововработените во здружението

Агро Лидер ги обезбедува сите потребни информации кои му се потребни на вработениот за полесна социјализација и ориентација во здружението.

Информациите (организациски информации, процедурални информации, информации за работата, технички информации и информации за тимот) кои однапред се утврдени како важни ги пренесува лице кое е задолжено за работното воведување на нововработениот. Низ целиот процес на работно воведување, лицето треба да го следи и контролира нововработениот, како и соодветно да го насочува.

3.1.1. Процедури

- Претседателот или лице задолжено за работно воведување од страна на претседателот на здружението ја спроведува постапката за работно воведување на нововработениот;
- При спроведување на постапката за работнововедување, нововработениот треба да биде запознаен со сите неопходни информации потребни за негова полесна социјализација и ориентација во здружението;
- Откако претседателот или лицето задолжено за работно воведување ќе утврди дека нововработениот е способен самостојно да ги извршува работните задачи, работното воведување се смета за завршено и вработениот ја презема одговорноста за својот делокруг на работа.

4. ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Денес се повеќе организации сметаат дека развојот на човечките ресурси претставува стратегиски бенефит за зголемување на организациската ефикасност, продуктивност и профитабилност. Обуката и развојот на човечките ресурси се важни како за задоволување на организациските, така и за задоволување на индивидуалните цели.

Во зависност од своите можности и потреби, можете да користите различни методи за развој на човечките ресурси во вашата организација.

Во однос на грижата за развој на човечките ресурси, многу е важно организацијата да ги идентификува потребите за обука и развој на човечките ресурси. Штом ќе се утврдат потребите, понатаму лесно ќе се дефинираат резултатите кои се сака да се постигнат, како резултат на учењето, а врз нивна основа ќе се утврди планот и програмата за развој на човечките ресурси. По спроведувањето на планот за развој на човечките ресурси, многу е важно да се следат и вреднуваат резултатите што човечките ресурси ги покажале по едукативната интервенција, за да може во следна прилика врз нивна основа да се утврдат нови потреби за обука и развој.

4.1. Политика за обука и развој на човечките ресурси во здружението

Агро Лидер дава можност на вработените да се обучуваат и развиваат во полето на својата експертиза и со тоа да даваат придонес во подобрување на ефикасноста и продуктивноста во остварувањето на организациските цели.

Можностите за вклучување на вработените во процесот на едукација и развој зависат и од финансиските можности на здружението.

4.1.1. Процедури

- Сите вработени во здружението имаат право да побараат потреба од обука и развој на своите потенцијали;
- За барањето од вработени лица во организацијата во однос на обезбедување на обука и развој на сопствените потенцијали одлучува Претседателот и Управниот одбор.

5. ОЦЕНУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Без оглед колку вработени има организацијата, таа треба континуирано да ги следи и вреднува остварувањата на вработените. Преку оценувањето на човечките ресурси треба да се случи подобрување, а исто така, резултатите од оценувањето може да бидат основа за распределба на наградите, зголемувањето на платата, промоција на вработениот и сл. Најголем ефект во оценувањето на човечките ресурси дава фидбекот, односно споделување на резултатите со вработените и давање на насоки за нивно подобрување во иднина. На овој начин вработениот ја развива свесноста за својата изведба и може да се насочи кон корегирање, подобрување и/или одржување на истата.

Со оценувањето на човечките ресурси се овозможува:

- Добивање на повратна информација за изведбата на вработениот;
- Време за разговор за работата и нејзините предизвици;
- Договарање и утврдување на целите за исполнување во иднина;
- Утврдување на потребите за обука и развој на вработениот.

Предмет на оценување на вработените може да биде:

- Квалитетот на работење;
- Квантитет (количина) на сработено;
- Познавање на работата;
- Однос кон работата, претпоставените, колегите, клиентите;
- Посветеност на вработениот кон работата;
- Одговорност;
- Способност и заинтересираност за успешно одвивање на работата;
- Резултатите од работата и сл.

Некои од дадените показатели се лесно мерливи, како на пример квантитетот на сработеното, но други се многу потешки за мерење и посубјективни.

Процесот на оценување на работната успешност на вработените претставува постапка на периодична проценка на перформансите на сите вработени во организацијата со цел утврдување на моменталната состојба, но и идните потреби за лиен развој. Процесот на оценување се карактеризира со следниве активности:

- Одредување на работата што ќе се оценува и критериуми на успешност;
- Оценување на успешноста и
- Давање на повратна информација – фидбек за успешноста.

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Постојат повеќе методи за оценување на вработените. Сите методи имаат свои предности и недостатоци. Изборот на метод зависи од низа фактори, како што се: целта на оценувањето, бројот на вработени кои треба да се оценуваат, бројот на оценувачи вклучени во оценувањето, времето кое се има на располагање за оценување и сл.

Методите можат да се групираат во: методи за оценување на лични собини, бихевиористички методи, методи за остварени резултати.

Методи за оценување на лични особини на вработените (посветеност, креативност, иницијативност, лидерство и сл.) кои може да ги користи организацијата се: графичка скала на проценка, скала на измешани стандарди, метод на присилен избор и есеј.

Бихевиористичките методи се користат за да се утврди кои активности (не) би требало да се избегнуваат на работа. Такви методи се: метод на критични случаи, чек листи, BAR скала и BOS скала.

Методите за мерење на остварени резултати се најлесни за користење затоа што се споредува зацртаниот со остварениот резултат (пример колку парчиња требало да се произведат, а колку се произведени).

Најсоодветен метод за оценување на човечките ресурси во една организација е методот 360 степени фидбек кој овозможува да се добие повратна информација од повеќе различни извори: од менаџментот, од подредените (доколку ги има), од колегите кои се на исто хиерархиско ниво и од самиот вработен. На овој начин се обезбедува пообјективен пристап во оценувањето. Значењето на овој концепт се однесува на унапредување и подобрување на комуникацијата меѓу вработените на различни хиерархиски нивоа во организацијата и зголемување на степенот на задоволство на крајните корисници. Меѓу многубројните предности на овој модел е тоа што доста влијае на јакнење на тимската работа, но и на индивидуалниот развој на вработените.

Подолу е даден пример бр. 1 на образец за оценување на вработените со примена на анкетен прашалник и пример бр. 2 на образец за оценување на вработените со примена на интервју.

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Пример бр. 1 Образец за оценување на вработени преку анкетен прашалник

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ВРАБОТЕН

за период _____

Табела 1.

Податоци за учесниците во оценувањето	
Оценуван вработен	
Име и презиме:	Работно место:
Оценувач на вработениот	
Име и презиме:	Работно место:

Табела 2.

Работни цели и задачи (Во првата колона вработениот ги внесува работните цели и задачи, утврдени во неговиот/нејзиниот опис на работното место. Втората колона од табелата со штиклирање ја пополнува претпоставениот на вработениот.)	
Утврдени работни цели:	Реализирани цели:

Табела 3.

Реализирани работни задачи надвор од описот на работното место (Во првата колона вработениот ги внесува доделените работни задачи вон описот на работното место. Втората колона од табелата со штиклирање ја пополнува претпоставениот на вработениот.)	
Доделени работни задачи:	Реализирани работни задачи

Табела 4.

План за стручно усовршување и развој (Првата колона од табелата ја пополнува претпоставениот. При пополнувањето треба да се внимава на расположливите ресурси, времето, можностите и нивото на работно место на вработениот. Втората и третата колона од табелата со штиклирање ја пополнува оценуваниот вработен.)		
Планирани обуки	Организирани обуки	Реализирани обуки

Мерки за подобрување на ефектот (Овој дел од образецот го пополнува оценуваниот вработен доколку се констатира слаб ефект при претходното оценување.)

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Планирани обуки/менторство	Организирани обуки/менторство	Реализирани обуки/менторство

Табела 5.

Проценка од полугодишното интервју: (Овој дел го внесува претпоставениот веднаш по подготовката на извештајот од полугодишното интервју):

Табела 6.

Договор за други оценувачи на вработениот (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот во договор со оценуваниот.)	
Внатрешни оценувачи	
Име и презиме:	Работно место (шифра и назив):
1.	
2.	
3.	
4.	

Табела 7.

Оценување од оценувачот за нивото на реализација на работните цели и задачи, нивото на придонес кон остварување на стратешкиот план на организацијата и нивото на посветеност на учење и развој	
A. Оценка на оценувачот	
Развојни компетенции: (Претпоставениот може да определи и развојни компетенции ќе му служат на вработениот за иден кариерен развој/унапредување)	

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Пример бр. 2 Образец за оценување на вработени преку интервју²

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ВРАБОТЕН

за период _____

Табела 1.

Податоци за учесниците во оценувањето	
Оценуван вработен	
Име и презиме:	Работно место:
Оценувач на вработениот	
Име и презиме:	Работно место:

Табела 2.

Дел 1 (Овој дел треба да го подготви оценуваниот пред интервјуто и да го достави до оценувачот заклучно со _____ (датум).
A1: Наведете го вашето разбирање на главните задачи и одговорности

A2: Точки за дискусија
1. Дали претходната година беше добра/ лоша/ задоволителна за вас и објаснете зошто?
2. Што сметате дека се вашите најважни достигнувања во претходната година?
3. Што ви се допаѓа, а што не во врска со вашето работење во оваа организација?

² Прилагодено од Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, 2008 година, Скопје, стр. 90.

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

4. Кои елементи од работата ги сметате за најтешки?
5. За кои елементи од работата сте најмногу заинтересирани, а за кои најмалку?
6. Кои се вашите најважни цели и задачи за следната година?
7. Кои активности можее да ги преземете вие и вашиот претпоставен за да се подобри ефектот на позицијата на која работите во моментот?
8. Каков тип на работа би сакале да работите во наредните една/ две/ пет години?
9. Каков тип на обука/ искуство ќе ви биде корисно следната година? Не само вештини поврзани со работата, туку и лични вештини и интереси кои би сакале да ги развиете, а ќе бидат корисни за работата?

A3: Наведете ги целите кои биле поставени за периодот од претходните 12 месеци заедно со мерките или договорените стандарди. Вклучете коментар за статусот на нивно постигнување и причини каде што е потребно. Оценете го учинокот наспроти секоја од целите (1-3 = лошо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично).

Цел	Мерка/ стандард	Оценка	Коментар

A4: Оценете ги своите способности во следниве области во однос на потребите на моменталната позиција (1-3 = слабо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично). Ако може, донесете докази кои ќе ги поддржат вашите оценки. Вториот дел се однесува на евентуални нови улоги во иднина.

1. Деловно расудување / ориентација	
2. Техничко знаење	
3. Менаџмент на време	
4. Планирање и буџетирање	
5. Известување и администрација	

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

6. Комуникациски вештини	
7. Делегирање	
8. Вештини за ИТ/ електронска опрема	
9. Почитување на рокови/ посветеност	
10. Креативност	
11. Решавање на проблеми и одлучување	
12. Тимска работа	
13. Енергичност, динамичност	
14. Стабилност при зголемен притисок	
15. Водство и интегритет	
16. Прилагодливост, флексибилност	
17. Социјална одговорност и етика	
18. Друго (за тековната или за нова улога):	

A5: На какви активности би сакале да се фокусирате во следната година, имајќи ги предвид тековните способности, ефектот во однос на претходните цели и идните аспирации. Исто така, размислете за развојот и искуствата кои ви се потребни, а се поврзани со вашите лични цели и потребата за исполнување.

Дел 2 Овој дел треба да се пополни за време на оценката од страна на оценувачот – онаму каде е возможно, одделни делови оценувачот може да ги пополни и претходно, а потоа да ги дискутира за да ги потврди или дополни во дискусијата со оценувачот.

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

Б1: Опишете ја целта на позицијата на оценуваниот. Споредете што внел оценуваниот во А 1 и дискутирајте за да се разјаснат целите и приоритетите онаму каде е потребно.

Б2: Прегледајте ги точките за дискусија од А2 и забележете ги поентите и потребните акции.

Б3: Наведете ги целите кои биле поставени за периодот од претходните 12 месеци заедно со мерките или договорените стандарди. Вклучете коментар за статусот на нивно постигнување и причини каде што е потребно. Оценете го учинокот наспроти секоја од целите (1-3 = лошо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично). Споредете ги оценките со самооценката во делот А3. Забележете ги и дискутирајте за точките кои се од значење, особено потребите и желбите за обука и развој кои треба да бидат забележани во Б6.

Цел	Мерка/ стандард	Оценка	Коментар

Б4: Оценете ги своите способности во следниве области во однос на потребите на моменталната позиција (1-3 = слабо, 4-6 = задоволително, 7-9 = добро, 10 = одлично). Ако може, донесете докази кои ќе ги поддржат вашите оценки. Вториот дел се однесува на евентуални нови улоги во иднина. Споредете ги оценките со самооценката во А 4. Забележете ги и дискутирајте ги разликите, како и потребите и желбите за обука и развој (во Б6).

1. Деловно расудување / ориентација	
2. Техничко знаење	
3. Менаџмент на време	
4. Планирање и буџетирање	
5. Известување и администрација	

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

6. Комуникациски вештини	
7. Делегирање	
8. Вештини за ИТ/ електронска опрема	
9. Почитување на рокови/ посветеност	
10. Креативност	
11. Решавање на проблеми и одлучување	
12. Тимска работа	
13. Енергичност, динамичност	
14. Стабилност при зголемен притисок	
15. Водство и интегритет	
16. Прилагодливост, флексибилност	
17. Социјална одговорност и етика	
18. Друго (за тековната или за нова улога):	

Б5: Дискутирајте и договорете се за опции за насоки за кариерата на оценуваниот, желбата и подготвеноста за напредување и споредете го тоа со она што е внесено од оценуваниот во А5. (Некои луѓе не посакуваат промоција, но сите се способни и генерално имаат полза од тоа. Личен развој и раст треба да им биде овозможен на сите, не само на тие што бараат промоција). Забележете ги целите за кои сте се договориле.

Б6: Дискутирајте за вештините и договорете се за нив и за способностите и искуството кое е потребно за тековната улога и ако тоа е соодветно за подготвеноста, да се напредува во следна или нова улога. Навратете се на акциите кои произлегуваат од Б3 и комплетот на способности во Б4 со цел точно да се идентификуваат сите области во кои е потребно развој, без оглед на тоа дали е за тоа компетентен на моменталното ниво или пак заради подготовка за следно ниво. Забележете ги областите во кои е потребен развој.

ПРИРАЧНИК ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Здружение за рурален развој Локална акциона група - Агро Лидер

--

Б7: Дискутирајте за специфичните цели и договорете се за нив, кои ќе овозможат оценуваниот да ја достигне потребната компетентност и да ги задоволи барањата на моменталната позиција. Доколку е соодветно, притоа треба да се земат предвид годишните планови, буџети, целите и другп што ќе му овозможи на оценуваниот да се движи напред или да достигне подготвеност за ново ниво/ нов тип на работа, или доколку нема одредено следна улога која може да се идентификува, да се достигне посакуваното ниво на личен развој и искуство.

--

Б8: Дискутирајте и договорете се за поддршката за обуката и развојот кои треба да ги добие оценуваниот за да може да ги оствари погоренаведените цели.

--

Б9: Други прашања:

--

Потпис и датум на оценуваниот:

Потпис и датум на оценувачот:

--

Збирна оценка/ препорака/ резиме:

5.1. Политика за оценување човечките ресурси во здружението

Агро Лидер ги оценува вработените и нивната изведба во работата. Оценувањето претставува важен процес на управување со изведбата на вработениот и клучен сегмент во обезбедување на остварувањето на организациските цели.

Лицето кое ќе биде одредено за оценување на вработените треба да овозможи:

- Утврдување на цели за оценување за секој вработен;
- Оценување на изведбата на вработените;
- Обезбедување на повратна информација за нивната изведба;
- Обезбедување на време за сослушување на вработениот;
- Утврдување на области за интервенција и развој на вработениот.

5.1.1. Процедури

- Оценувањето на вработените се предвидува во годишната програма за работа на здружението;
- Управниот одбор и претседателот одбираат лице кое би го вршело отценувањето на вработените на здружението;
- Одговорното лице за оценување го спроведува оценувањето на фер и објективен начин;
- Одговорното лице за оценување му дава фидбек на вработениот;
- Вработениот споделува план за личен развој;
- Одговорното лице и вработениот прават план за развој во иднина

6. КРЕИРАЊЕ НА БАЗА НА ЛИЦА ЗА ПОДДРШКА

Со цел организацијата да обезбеди преглед на поддршката што може да ја добие од повеќе чинители, потребно е да креира своја база на контакти. Со оглед на специфичноста на работата на здружението, како таков облик на организација може да креира база на:

- Експерти – лица кои поседуваат експертиза во одредена област и кои може да се искористат за исполнување на целите на организацијата или за некоја конкретна експертска помош;
- Таленти – лица кои би биле потенцијални кандидати за вработување, кои претходно сте ги запознале, ги познавате нивните вештини и способности и нивното искуство и при прва потреба и можност ќе целите да ги вработите;
- Практиканти/волонтери – лица кои на доброволна основа или на ваше барање би ги вклучиле привремено во одредени делови од вашето работење. Истите можат да бидат од различни области за различни намени;
- Членки – лица кои се дел од вашето здружение и кои сметате дека можете да ги вклучите во реализирањето на некои ваши активности со нивната експертска или административна помош.

За да се олесни начинот на евидентирање на овие лица, односно за да се создаде база за поддршка која може да ја добие организацијата, во склоп на овој прирачник е и базата за поддршка во еxcel образец во кој организацијата ја создава и ја надградува својата поддршка.

Базата на поддршка содржи лични информации за лицето (име и презиме, адреса, телефон за контакт, е-маил), информации за полето на експертиза или интерес и простор за забелешка каде може да ставатаат дополнителни информации поврзани за секое лице одделно.

