



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Филозофски Факултет - Скопје**



Втор циклус на студии

Менаџмент на човечки ресурси во општествени дејности

**ПРАВНАТА РЕГУЛАТИВА И ПРОЦЕСОТ
НА ВРАБОТУВАЊЕ ВО
ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА**

(м а г и с т е р с к и т р у д)

Кандидат:

Марија Самарџиска

индекс 3440/ 09

Ментор:

Проф. д-р. Трајан

Гоцевски

Скопје, 2013 година

ПРАВНАТА РЕГУЛАТИВА И ПРОЦЕСОТ НА ВРАБОТУВАЊЕ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

АПСТРАКТ

Реформите во јавната администрација имаат за цел да донесат поефикасна, попрофесионална и одговорна администрација подготвена целосно да се посвети на остварување на поставените задачи, администрација ориентирана кон услуги за граѓаните и компаниите. Реформите треба да донесат и поедноставување на постапките за граѓаните, а службениците ќе треба да го сведат на минимум влијанието на човечкиот фактор во сервисирањето на услугите за граѓаните и за бизнис заедницата. Дел од предвидените измени опфаќаат промена на постапката за вработување на државните службеници, поедноставување на постапката за престанок на вработување на јавен службеник преку воведување нов основ за престанок во други случаи и тоа по барање на одговорното лице на институцијата, згаснување на второстепените комисии на Владата во рок од шест месеци и друго. Во однос на вработувањето, се воведува психолошки тест и тест за интегритет што ќе ги полагаат оние што во претходните тестови се рангирале меѓу првите неколку места и лицата кои се избрани да напредуваат на ново скалило во кариерата. Тестот ќе го спроведува специјализирана акредитирана агенција која ќе биде ангажирана на отворен јавен повик од страна на Агенцијата за јавни службеници. Се воведува и обврска за пробна работа од една година која ќе се однесува за лицата што првпат се вработуваат во администрацијата и за оние кои се вработуваат на повисоко работно место. На тој начин би се елиминирале дел од грешките при вработувањата на лица кои на некој начин успеале да ги поминат тестовите, но во пракса не дале добар резултат и немале напредок. За поедноставувањето на постапката за престанок на вработување по барање на одговорното лице

во институцијата, објаснето е дека ако јавниот службеник несовесно и нестручно ги извршува работите и задачите утврдени во описот на работното место, а притоа му биле обезбедени работните услови, упатства и насоки за работа и бил претходно писмено предупреден дека постои незадоволство од начинот на извршување на работните задачи и му било утврден рок во кој можел да го подобри своето работење, а тој не го направил тоа, тогаш ќе се соочи со престанок на неговиот работен однос.

Клучни зборови: вработување, јавна администрација, агенција за админисрација, обуки, Влада

Legal regulation and the hiring process in the public administration

Apstrakt

Public administration reforms aim to bring more effective, professional and accountable administration ready to fully dedicate the achievement of the set objectives, Administrations oriented services to citizens and businesses. Reforms should be adopted and the simplification of procedures for citizens and public officials need to minimize the impact of the human factor in servicing services for citizens and business community. Part of the planned changes include changing the procedure for recruitment of civil servants, simplifying the procedure for termination of employment of public servants by introducing new grounds for termination in other cases on the request of the person in charge of the institution, extinction of secondary commissions of the Government in within six months and more. In terms of employment, introduces a psychological test and a test of integrity that will take those in previous tests are ranked among the top few places and persons are selected to advance to a new career ladder. The test will be conducted by specialized accredited agency will be engaged in an open public call by the Agency for public servants. Introduces the obligation for a probationary period of one year will apply to those who first employed in the administration and those who employ a higher positionSimplification of the procedure for termination of employment at the request of the responsible person in the institution, explained that if the public officer unethical and unprofessional perform tasks and duties specified in the job description, and he had been provided working conditions, and guidelines for work and was previously warned in writing that there is dissatisfaction with the manner of execution of the tasks and was fixed within which could improve their business, and he did not do this, then you will face the termination of his employment.

Keywords: employment, public administration, training adminisracija Agency, Government

СОДРЖИНА :

Вовед	7
--------------	----------

Глава 1 : ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Поим за вработување.....	9
2. Поим на државен службеник	13
2.1. Група на звања на државните службеници во Р.М.....	15
2.2. Вработување и мобилност во јавната администрација.....	16
2.2.1. Постапка за вработување.....	17
2.2.2. Мобилност во државната служба.....	19
2.3. Права и должности на државните службеници.....	21
2.4. Престанок на вработувањето.....	22
2.5. Планирање на човечки ресурси.....	23
3. Релевантни истражувања.....	29
4. Дефинирање на основни поими.....	31

Глава 2 : МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Предмет на истражување.....	32
2. Цел и карактер на истражувањето.....	39
3. Задачи на истражувањето.....	45
4. Хипотези	52
5. Варијабели	53
6. Методи, техники и инструменти на истражување.....	55

7. Статистичка обработка на податоците.....	55
8. Организација и тек на истражувањето.....	56
8.1. анализирање на окружувањето.....	59
8.2.предвидување на можности за обезбедување ч.ресурси.....	60
8.3. донесување на планови.....	62
8.4. воспоставување на повратни спреги.....	63
8.5. Опис на работно место.....	65
8.5.1. Огласување на работно место.....	67
8.5.2. Функционирање и употреба на описот на работа.....	69
8.5.3. Позитивни и негативни старни на описот на работа.....	70
9. Регрутација и избор.....	71
9.1. Смисла на регрутирањето.....	73
9.2. Извори на регрутирање	74
9.3. Алтернативни методи на регрутирање.....	77
10. Селкција	79
11. Интервју.....	81
 АНКЕТА	89
Резултати од анкетата.....	91
12.Очекувани резултати.....	103
Заклучок	106
Прилози.....	109
Литература	123

ВОВЕД

Факт е дека јавниот сектор во Република Македонија во однос на кадрите (државна администрација, вработени во јавни установи, фондови, јавни претпријатија, единици на локална самоуправа и организации со јавни овластувања) е регулиран со повеќе посебни закони (*lex specialis*), покрај Законот за државни службеници. Со овие закони се регулира положбата и правниот статус на вработените во различни сектори од јавната администрација. На овој начин е создадена ситуација кога вработени лица кои вршат целосно исти работни обврски и задачи имаат различен статус (правен и економски - различна висина на плата), во зависност од тоа со кој закон се регулира нивната положба и во кој орган се вработени. Така, иако дел од вработените во Народна банка на Република Македонија, во министерствата, на факултетите, во фондовите, во единиците на локалната самоуправа, во регулаторните тела и слично, вршат исти дејности, донесуваат исти правни акти, сепак, имаат различни плати, права и одговорности.

Законот за државните службеници е единствен клучен акт кој има за цел да создаде услови за развој на професионална, политички неутрална, компетентна, одговорна и стабилна државна служба, како ефикасен сервис на граѓаните. Законот определи дека државни службеници ќе работат во трите гранки на државна власт, законодавна, извршна и судска, а подоцна е додадена и четвртата гранка, локалната власт. Ваквиот пристап, значеше утврдување на рестриктивен концепт на државна служба, со кој всушност се опфатени само околу 10% од вработените во јавната администрација во Македонија. Овој факт е сериозен проблем, имајќи во предвид дека воспоставените стандарди на професионална и компетентна админситрација, не се применети на останатите 90% од јавната админситрација.

Институционалната рамка за поддршка на развојот на државната служба е воспоставена низ формирањето на самостоен орган на државната управа – Агенција за државни службеници, која е основана на 29 август 2000 година, со именувањето на првиот нејзин директор. Ваквиот статус на Агенцијата, набрзо е променет и таа добива статус на самостоен државен орган, кој за својата работа е одговорен пред Собранието на Република Македонија.

Со донесувањето на законот и неговите подзаконски акти, поставени се и основите на принципите и стандардите за општите акти за внатрешна организација и систематизација на работните места во органите на државната управа, како и описот на звањата и нивната соодветност во однос на дотогашните. Утврдени се начинот, постапката и критериумите на спроведувањето на постапката за вработување и посебно на спроведувањето на стручниот и приправничкиот испит, како значаен сегмент од постапката за вработување на државни службеници, како и постапките за нивно оценување и собирање и обработка на податоци за државните службеници, преку востановувањето на Регистарот на државните службеници.

Исто така, битно е да се спомене и Реформата за јавната администрација, за која подетално ќе стане збор во вториот дел од трудот.

Глава 1

ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПОИМ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ

Вработувањето е договор меѓу две страни, од кои едната претставува работодавач а другата вработен. Под *вработен* се подразбира: “Лице кое е во служба на друго лице под каков било договор за ангажирање прецизен или имплицитан, устен или на писмено, со кој работодавачот има моќ или право да го контролира и воведо вработениот во материјалните детали околу тоа како функционира работното место.

Всушност, еден вработен е секое лице ангажирано или вработено од страна на еден работодавач за да изврши определена работа.

Во комерционалното регулирање, работодавачот започнува продуктивна дејност, главно со намера да создаде профит , а вработениот внесува труд во претпријатието, обично во замена му се исплатува плата. Вработувањето исто така постои и во јавниот, непрофитабилниот сектор и во домаќинството. Наспроти вработувањето/вработеноста која не е универзална стои невработеноста.

Во врска со проблематиката за вработување, Министерството за труд и социјална политика има донесено национална стратегија за вработување 2015.

Националната стратегија за вработување е подготвена во рамки на пошироко партнерство помеѓу повеќе државни органи: министерствата кои се надлежни за планирање и спроведување на економските политики и политиките за вработување, Агенцијата за вработување на Република

Македонија (АВРМ) и активно учество на социјалните партнери и други органи и институции.¹

При дефинирање на предизвиците, приоритетите и целите земени се во предвид остварените резултати на политиките предвидени во Националната стратегија за вработување 2010 година, Националниот акционен план за вработување 2006-2008, Националниот акционен план за вработување 2009-2010, политиките кои се предвидени да се реализираат во периодот до 2011 година со Програмата на Владата на Република Македонија 2011-2015 година и други стратегии и оперативни документи. Во 2010 година, е подготвен Извештај за резултатите и ефектите од спроведувањето на Националната стратегија за вработување 2010 година и Националниот акционен план за вработување 2009-2010 година, со конкретни препораки усвоени од Владата на Република Македонија, кои ќе обезбедат континуитет на политиките кои имаат влијание на состојбите за намалување на невработеноста. Препораките се во насока на продолжување на реформите на пазарот на трудот, имплементација на политики кои се во линија со политиките на Европската унија (ЕУ) прилагодени на специфичните потреби на земјата и истите треба да придонесат за подобрување на состојбата на пазарот на трудот. Во подготовката на Извештајот учествувале сите инволвирани субјекти и социјалните партнери.

Со цел да се обезбеди имплементација на политиките за вработување соодветни на политиките за вработување на Европската унија, Работната група задолжена за подготовка на НСВ и НАПВ, пред почетокот на процесот на подготовка на истите, се запознала со Европската стратегија за паметен, одржлив и инклузивен пораст – Европа 2020, носечките иницијативи и Интегрираните насоки на Европа 2020 за економски политики и политики за вработување на земјите членки на ЕУ.²

¹ Национална стратегија за вработување на Република Македонија 2015 година
[http:// www.mtsp.gov.mk](http://www.mtsp.gov.mk)

² Национална стратегија за вработување во Република Македонија во 2015 год.
[http:// www.mtsp.gov.mk](http://www.mtsp.gov.mk)

Во Република Македонија правото да се заснова работен однос е законски загарантирано. Вработувањето е регулирано со Законот за работни односи, Законот за државни службеници и Законот за јавни службеници.

Предмет на законот за работни односи е уредување на работните односи меѓу работниците и работодавачите кои се воспоставуваат со склучување на договор за вработување. Работниот однос се уредува со овој и со друг закон, колективен договор и договорот за вработување.

Цел на законот е вклучување на работници во работниот процес, како и обезбедување на усогласено одвивање на тој процес, при што се почитува правото на работниците на слобода на трудот, достоинство и заштита на интересите на работниците во работниот однос.³

Со законот за државни службеници на Р.М се уредуваат опфатот на државната служба, статусот, правата, должностите и одговорностите на државните службеници, системот на плати и надоместоци на плати за државните службеници, како и надлежностите на Агенцијата за администрација.⁴

Наспроти предходните два закони, Законот за јавни службеници го регулира опфатот на јавната служба, заедничките начела и основите на вработувањето, правата и должностите, одговорноста, оценувањето, престанокот на вработувањето, заштитата и одлучувањето за правата и обврските и регистарот на јавните службеници.⁵

³ Закон за работни односи на Р.Македонија (Службен весник на РМ, бр. 158 од 09.12.2010 година)

⁴ Закон за измена и дополнување на државните службеници (сл. Весник на РМ бр. 114/09)

⁵ Закон за јавни службеници (Службен весник на РМ, бр. 52 од 16.04.2010 година)

Проблематиката која ќе се обработува во мојот труд во суштина има акцент на вработувањето во јавната администрација и поврзаноста на правната регулатива со тој процес. За таа цел Владата на Република Македонија во Јули 2000 година го донесе законот за Државни службеници со кој е олеснато утврдувањето на системот на државна служба, како и новиот статус на државен службеник во Република Македонија. Воглавно, правната материја која ги дефинира и регулира прашањата поврзани со правата и обврските на државните службеници, статусот и надлежностите на Агенцијата за администрација, како и останати прашања поврзани со државната служба, е содржана во повеќе законски и подзаконски акти, како Закон за државните службеници заедно со Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, Уредба за описот на звањата на државните службеници, потоа Подзаконски акти донесени од Агенцијата за администрација во кои и Правилник за начинот, постапката и критериумите за спроведување на стручниот и приправничкиот испит, Правилник за критериумите и стандардите, како и постапката за вработување и селекција на државните службеници, Деловник за работа на Комисијата на агенцијата за администрација за решавање во втор степен по жалби и приговори, Правилници за начинот и постапката за оценување на државните службеници, Правилник за утврдување на работните места со висок ризик по животот и здравјето на државниот службеник, Упатство за поблиските критериуми за доделување парична наград на државните службеници, Етички кодекс на државните службеници, Правилник за начинот на водење на дисциплинската постапка за утврдување на дисциплински престап, Правилник за содржината на годишниот извештај за податоците од регистарот на државни службеници, Упатство за содржината на годишниот план за соодветна и правична застапеност на заедниците, Правилник за начинот, постапката и критериумите за спроведување на преодниот испит.⁶

⁶ Агенција за администрација <http://www.ads.gov.mk>

2. ПОИМ НА ДРЖАВЕН СЛУЖБЕНИК

Постојат неколку дефиниции за тоа што претставува државен службеник од кои:

- **Функционална дефиниција:** секое лице кое врши јавна функција (дејност) претставува државен службеник.
- **Организациона дефиниција:** секое лице вработено во органи на администрацијата и административни организации.
- **Мешовита дефиниција:** сите лица чиј статус потпаѓа под режимот на јавното право.⁷

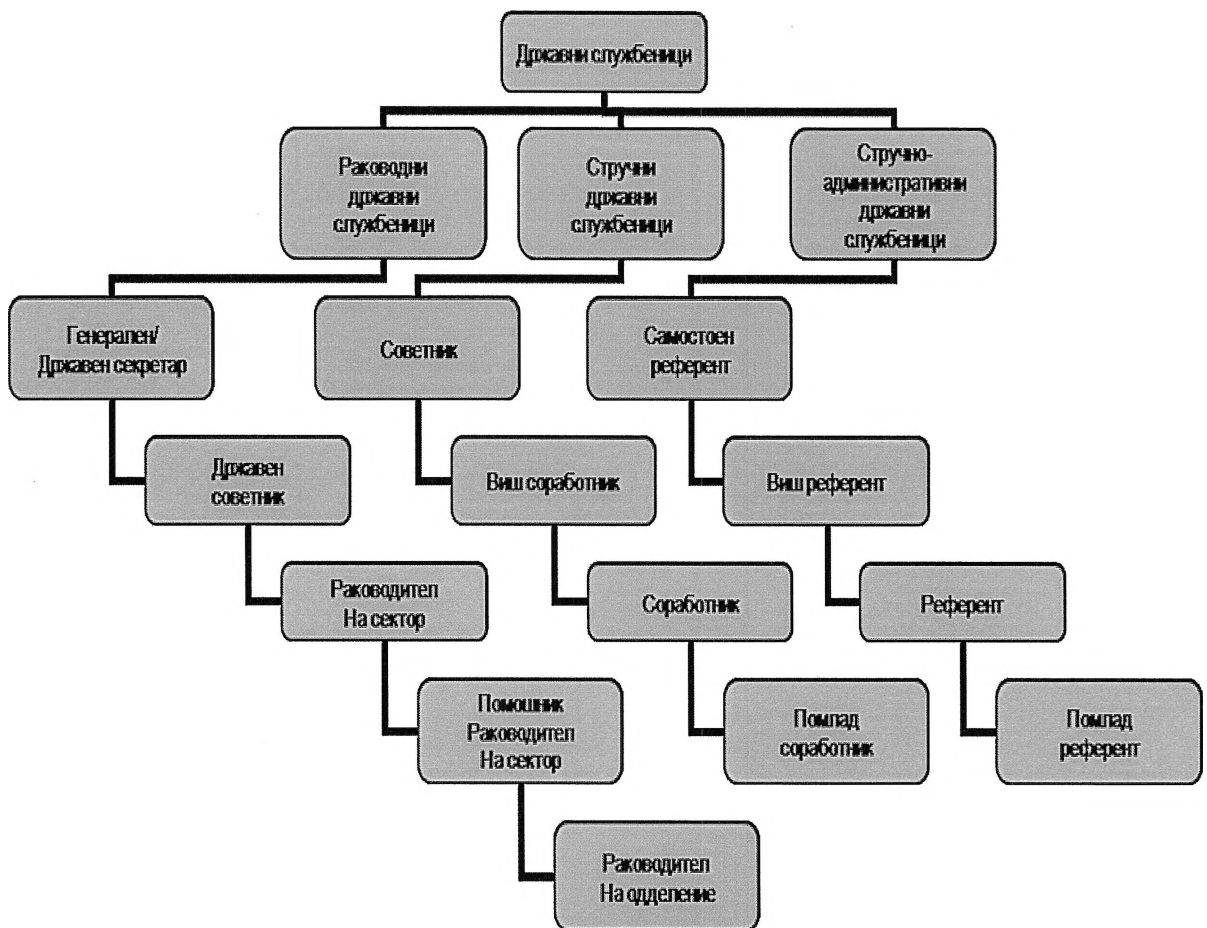
Материјална (функционална) дефиниција: лица кои вршат работи поврзани со остварувањето на функциите на државата (стручни, нормативно-правни, извршни, управни, управно-надзорни, плански, материјално-финансиски, сметководствени, информатички и други работи ... во согласност со Уставот и со закон)

Според формалната (организациона) дефиниција: државните службеници се лица вработени во органите на државната и локалната власт и другите државни органи основани согласно со Уставот и со закон односно министерства, општинската администрација и администрацијата на град Скопје и стручните служби на: Собрание на РМ, Претседателот на РМ, Влада на РМ, Уставен суд на РМ, Врховен суд на РМ, судовите, Судскиот совет на РМ, народниот правобранител, јавното обвинителство, Државна изборна комисија, Државна комисија за спречување на

⁷ „Административно право“ Н. Гризо, С. Гелевски, Б. Давитковски, А. Павлова - Данева: 2007, стр.267-311.

корупција, Дирекција за заштита на лични податоци, Комисија за заштита на конкуренција, Агенција за администрација, Државен завод за ревизија и лица вработени во установите на кои им се доверени јавни овластувања и на установите кои вршат дејност од јавен интерес.

Постојат следните видови на државни службеници во Република Македонија.



2.1. Групи на звања на државните службеници во Република Македонија.

Согласно позитивните законски прописи во Република Македонија постојат следните групи на звања:

Раководни звања (300 кредити согласно ЕКТС или завршен VII/1 степен на образование:

Државен секретар , генерален секретар, секретар на Град Скопје и секретар на општина.

Државен советник (6 год. искуство во струка, најмалку 2 год. во служба)

Раководител на сектор (5 год. искуство во струка, најмалку 2 год. во служба)

Помошник раководител на сектор (4 год. искуство во струка, најмалку 1 год. во служба)

Раководител на одделение (4 год. искуство во струка, најмалку 1 год. во служба)

Стручни звања (240/180 кредити согласно ЕКТС или завршен VII/1 степен на образование)

Советник (240 ЕКТС и 3 год. искуство во струка)

Виш соработник (180 ЕКТС и 2 год. искуство во струка)

Соработник (180 ЕКТС и 1 год. искуство во струка)

Помлад соработник (180 ЕКТС без искуство)

Стручно административни звања (завршено вишо или средно)

Самостоен референт (3 год. искуство во струка)

Виш референт (2 год. искуство во струка)

Референт (1 год. искуство во струка)

Помлад референт (без искуство)

Кој не се смета за државен службеник?

Лицата кои се вработени во наведените органи и кои вршат административно-технички или помошни работи немаат статус на државен службеник и за нив важат општите прописи за работните односи. Покрај работниците кои вршат административно-технички или помошни работи во органите опфатени со Закон, тој не се однесува ниту на Униформирани лица во АРМ, полиција, казнено-поправни установи, шумска полиција, судска полиција, финансозна полиција, царина, лица со посебни овластувања во АРМ, полиција, цивилна и воздушна пловидба, Управа за јавни приходи, Државен завод за ревизија, Царинска управа освен ако со друг закон не е поинаку утврдено.

2.2 Вработување и мобилност во јавна администрација

Во член 32 став 2 од Уставот на Република Македонија, е утврдено дека секому под еднакви услови, му е достапно секое работно место.

Законот за Државни службеници содржи 6 општи услови кои мора да ги исполни секое лице кое се вработува во државна служба:

Општи услови:

1. Да е државјанин на Република Македонија
2. Да е полнолетен (18 години)
3. Да има општа здравствена способност
4. Да не е изречена казна забрана за вршење професија или должност
5. Да го има потребното работно искуство , освен за звањата помлад референт и помлад соработник
6. Да има соодветна стручна подготовка што се бара за звањето, односно групата во која се вработува.

Покрај овие општи услови, кои се од задолжителен карактер за сите лица што се вработуваат во јавната администрација може да се утврдат и посебни услови за вработување на државен службеник како што се : познавања на светски јазик(ици), компјутери, години на старост, специфична специјализација, посетена обука (тренинг) и други. Секој орган посебно ги утврдува овие услови со Акт (Правилник) за организација и систематизација на работните места.

Слободно работно место во државната служба се пополнува преку следниве постапки:

- објавување на јавен оглас за вработување во државната служба,
- објавување на интерен оглас за вработување на државен службеник,
- преземање на државен службеник од еден во друг орган на работно место во исто звање и
- распоредување на државен службеник во истиот орган на друго работно место во исто звање

2.2.1 Постапка за вработување

Согласно со изборот на системот на работни места во државната администрација во Република Македонија како основен начин за засновање на службенички однос е предвиден јавниот оглас и полагање стручен испит за проверка на квалификациите и знаењата на кандидатите, како гаранција дека во администрацијата ќе се вработуваат стручни и квалитетни кадри, врз основа на нивните способности.

Барањето за потреба на нови вработени се доставува до Агенцијата за администрација. Агенцијата објавува јавен оглас на веб страната и најмалку во два дневни весника (на македонски и на јазик зборуван од најмалку 20% граѓани кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот)

Рокот за пријавување на кандидати не може да биде пократок од 5 дена од денот на објавување.

За тоа време додека трае огласот агенцијата формира Комисија за селекција на државен службеник (претседатели и член од органот кој бара вработување и еден член од Агенцијата). Постапката за селекција се состои од 5 дела: административна селекција, испит за државен службеник, психолошки тест, тест за интегритет и интервју.

Административната селекција е всушност проверка на внесените податоци во пријавата – 5 дена по завршувањето на јавниот оглас

Испитот се состои од општ и практичен дел (помлад соработник и помлад референт полагаат само општ) – 10 до 15 дена по завршувањето на административната селекција.

Тестот за интегритет е тест со кој се проверуваат етичките и моралните вредности на кандидатот се состои од писмен тест и устен испит.

Психолошкиот тест е тест со кој се проверуваат социјалните способности на кандидатите за извршување на работите и работните задачи во државната служба.

По завршувањето на испитот Комисијата за селекција спроведува интервју со петте најуспешни кандидати кои го положиле испитот. Врз основа на резултатите од образованието, испитот за државен службеник и интервјуто во рок од 3 дена од завршувањето на интервјуто Комисијата за селекција доставува ранг листа од три најуспешни кандидати до органот (надлежниот функционер/секретарот) ⁸

Надлежниот функционер/секретарот врши избор на државен службеник најдоцна 3 дена од добивањето на ранг – листата.

⁸ Член 17.став 3 од Законот за државни службеници на Република Македонија

Незадоволните кандидати имаат право на жалба против одлуката на функционерот до Агенцијата за администрација, во рок од 8 дена од објавувањето на одлуката на веб страната и огласната табла на Агенцијата. Агенцијата пак одлучува во рок од 8 дена од приемот на жалбата (жалбата го одложува извршувањето на одлуката за вработување) Со завршувањето на постапката, надлежниот функционер/секретарот донесува решение за вработување на пробна работа.

2.2.2. Мобилност во државната служба

Органот кој има потреба од пополнување на слободно работно место, може да објави интерен оглас за вработување на државен службеник за сите звања освен: помлад соработник и помлад референт. Интерниот оглас се објавува на Веб страната на Агенцијата за администрација. Сите заинтересирани државни службеници можат да достават пријави до АЗА во определен рок за пријавување од 5 дена.

Право на пријава имаат сите службеници кои исполнуваат посебните услови за работа и

- Оценка „се истакнува“ или „задоволува“ последната година пред огласот
- Да поминал 1 година во непосредно пониско звање
- Да не му е изречена дисциплинска мерка 12 месеци пред интерниот оглас

Постапката за селекција ја спроведува Комисијата за селекција и избор на државен службеник. Постапката се состои од два дела и тоа административна селекција и интервју. Административната селекција се спроведува 5 дена по завршувањето на огласот, а интервјуте се состои од прашања од делокругот на работата на организациониот облик на органот

и описот на работното место. Врз основа на резултатите од интервјуто, Комисијата за селекција во рок од три дена од денот по спроведувањето на интервјуто, доставува ранг-листа од тројца најуспешни државни службеници до надлежниот функционер на органот.

Функционерот во рок од 3 дена од добивањето на ранг листата, врши избор на државен службеник. Избраниот државен службеник 3 дена од изборот доставува докази за исполнувањето на посебните услови

Доколку функционерот не изврши избор на кандидат по пат на интерен оглас, слободното работно место се пополнува по пат на јавен оглас. По завршувањето на постапката, функционерот донесува решение за вработување на пробна работа.

Државен службеник кој ги исполнува посебните услови по потреба на органот и со негова согласност:

- може да биде преземен од еден во друг орган по претходна согласност на МИОА (Министерство за информатичко општество и администрација)
- може да се распореди во истиот орган на друго работно место во исто звање согласно со актот за систематизација за работни места.

Државен службеник на работно место од групата стручно-административни звања, кој ги исполнува посебните услови со стекнати најмалку 180 ЕКТС или завршен VII/1 степен може да се распореди на работно место во звање помлад соработник, доколку тоа е утврдено во актот за систематизација на работните места и не е пополнето.

Вработен во орган на државна управа, друг државен орган или институција, кој нема статус на државен службеник и кој ги исполнува посебните, по потреба или по негово барање, по претходно положен испит за државен службеник, може да биде распореден и да се стекне со

статус на државен службеник во истиот орган, во друг орган на државна управа или друг државен орган, на работно место во соодветно звање⁹

2.3 Права и должности на државните службеници

Иако е тешко, па дури и невозможно, да се зборува за било кое право без да се зборува истовремено и за обврската, односно за должноста што тоа право ја повлекува, сепак ќе се обидам да ги елаборирам најзначајните права и должности на вработените во јавната администрација.

Државниот службеник е должен работите да ги врши совесно, стручно, ефикасно, уредно и навремено во согласност со Уставот и законот. Исто така е должен да ја врши својата работа непристрасно и без влијание на политички партии, да не се раководи од своите политички уверувања, од лични финансиски интереси, да не ги злоупотребува овластувањата и статусот и да го штити угледот на органот.

Државниот службеник е должен да работи согласно Етичкиот кодекс на државни службеници исто така службеникот кој работи со странки е должен да носи ознака со негово лично име и звање.

Додека пак права на секој државен службеник се:

- Право на стручно оспособување и усовршување
- Право на заштита во случај на закани, напади и сл. во врска со вршењето на службени задачи
- Право на основање синдикати
- Право на штрајк

⁹ Закон за државни службеници (Службен весник на Р.М, бр.76 од 07.06. 2010 година з)

- Право на одмор и отсуства
- Право на додаток на платата за посебни услови за работа

2.4 Престанок на вработувањето

Работниот однос на државниот службеник му престанува во 4 случаи и тоа:

1. **Со спогодба:** се склучува писмена спогодба помеѓу службеникот и функционерот/секретарот за престанок на вработувањето
2. **По барање на службеникот:** писмено барање од службеникот со отказан рок од 30 дена
3. **По сила на закон:** ако службеникот ја загуби работната способност; му престане државјанството на РМ; казна забрана за вршење професија, дејност или должност; осуденост за кривично дело што го прави недостоен за државен службеник; поради издржување казна затвор во траење подолго од 6 месеци; исполнување услови за пензија.
4. **Во други случаи утврдени со Законот за државни службеници:** неоправдано отсуство најмалку три дена во еден месец; оценка „незадоволува“ најмалку два пати последователно или во последните пет години најмалку три пати; при вработувањето премолчал или дал невистинити податоци за општите или посебните услови; во рок од 15 дена не се врати на работа по завршувањето на стручното оспособување; органот на инспекторатот за труд утврди во рок од една година дека е вработен спротивно на Законот¹⁰

¹⁰ Закон за измена и дополнување на државните службеници (сл. весник на РМ бр. 114/09)

2.5 Планирање на човечките ресурси

Процесот на регрутација на кадри во едно успешно претпријатие се темели на планирање на човечките ресурси. Планирањето на човековите ресурси најчесто се дефинира како процес во којшто врз основа на очекуваните и неочекуваните промени во интерното и екстерното окружување се предвидуваат и идентификуваат човечките ресурси потребни за организацијата да ги постигне своите стратешки цели. Во принцип тоа се однесува на усогласување на човечките ресурси со долгорочните деловни потреби, иако понекогаш се однесува на краткорочните барања. Овде се наметнуваат две основни прашања.¹¹

Колку луѓе се потребни? Кој вид луѓе се потребни? Планирањето на човечките ресурси се занимава и со прашања кои се поврзани со начините на кои се вработуваат лица и нивниот развој. Според тоа, планирањето на човечките ресурси игра важна улога во стратегискиот менаџмент на човечки ресурси и тоа мора да биде спроведено во согласност со визијата и стратегијата на самата организација.¹² Како едни од основните карактеристики на процесот на планирање на човечки ресурси можеме да ги издвоиме следниве: комплексност, целна ориентација, значајност, методолошка заснованост, економичност, соодветност и др.

Планирањето на човечките ресурси се состои од редица активности кои ги преземаат менаџерите за да ги предвидат тековните и идните потреби од човечки ресурси. Тековни човечки ресурси се вработените кои се потребни на организацијата во сегашноста за да обезбеди висококвалитетни стоки и услуги за потрошувачите. Идните човечки ресурси се вработените кои ќе ѝ бидат потребни на организацијата

¹¹ Armstrong, Michael (2003): A Handbook of human resource management practice, 9th Edition, Kogan Page Limited, USA, 361

¹² Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): Planning and managing Human resource, Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 2

понатаму, во идниот период, за постигнување на нејзините долгорочни цели.

Предвидувањето на идните потреби е многу потешко отколку предвидувањето на тековните. Причината е тоа што условите кои постојат денес, утре нема да бидат исти, па затоа при предвидувањето треба да се земат предвид одредени параметри кои се однесуваат на идната побарувачка на производите и услугите на организацијата: идната економска состојба, технолошките иновации во организацијата како и расположливите финансиски средства од една страна, и флукуациите, промените во организацијата и менаџерската филозофија, од друга страна. Тоа се темелни варијабли од кои поаѓа менаџментот во предвидувањето на потребните човечки ресурси. Сегашните и идните потреби од кадри може да се задоволат преку анализа на понудата и тоа како интерна така и екстерна. Предвидувањето на екстерната понуда поаѓа од општите движења на пазарот на труд, а кои се однесуваат на демографските промени, движење на невработеноста, промени во структурата на професиите, движење на потребите за конкретни професии и сл. При тоа треба да се земе предвид дека на движењето на пазарот на труд влијае имаат бројни фактори од локална и глобална природа.

Цел на предвидувањето на интерната понуда на кадри е утврдување на можноста да се задоволат идните потреби од човечки ресурси од постојниот фонд кадри, односно од фондот со кој сега располага организацијата.

Секторот за човечки ресурси е задолжен, нововработениот да го запознае со организацијата, кодексот на однесување во неа, организациската култура, очекувањата на работата и да му обезбеди обука. Самата ориентација и запознавање со организацијата може да биде изведено преку: предавање на час, кино претстава или групна конференција. Кој и да е начин употребен, потребно е да ги содржи следните информации: историја на компанијата, производи и главни

дејности, општа политика и прописи на организацијата, односот на вишите службеници и одделението за човечки ресурси, правила и прописи за : плата и работни часови, безбедност при работа и несреќни случаи, празници и годишни одмори, дисциплина и жалби, економски услуги и рекреативни услови од типот: осигурување, пензија, спорски и социјални активности, погодности: промоција и трансфер, стабилизација на работата.

Обуката е посебен услов за создавање ефикасна и стручна јавна администрација . Еден од условите и факторите за создавање ефикасна и стручна јавна администрација е обуката на субјектите кои ја сочинуваат. Обуката спаѓа во една од најважните компоненти во развојот на капацитетите на човечките ресурси. Обуката сеуште се изведува на ад хок основа и се финансира од донаторите, а се доцни и со утврдувањето на стратегија за обука, како и со основање на институција која ќе биде посветена на обуката. Сето ова, негативно влијае врз севкупниот квалитет на јавната администрација и на државната служба во Македонија.

Учењето е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање нови знаења. Во себе вклучува употреба на формални процеси да го инкорпорира знаењето и да им помогне на луѓето да се стекнат со вештини кои им се потребни за да ја работат својата работа задоволително. Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби. Обуката се користи и за нововработените и за лица кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес на неа се гледа како на додатен вид на образование чии две главни цели се подучување на вработените и подобрување на организацискиот учинок. Обуката наедно има сè позначајна улога во спроведувањето на стратешките планови на организацијата, т.е. утврдувањето на стратешките цели, како и вештините

и знаењето кои се потребни за остварување на истите. Обуката исто така има клучна улога и во управувањето со работната ефективност на вработените. Во суштина, управувањето со работната ефективност подразбира систематски приод кон обуката, оценувањето и наградувањето на вработените, така што нивната работа ги задоволува потребите и целите на организацијата.

Оспособувањето или обуката претставува планиран напор на една организација заради стекнување на вештини и знаења потребни за успешно извршување на работата (Torrington, D., Hall, L., Tejlor, S., 2004). Крајна цел на оспособувањето е подобрување на перформансите на вработените. Перформансите можат да се подобрат на различни начини: со обезбедување нови знаења и информации релевантни за работата, со стекнување нови вештини, со променување ставот на работниците кон работата, со изградување мотивација за работа, со променување некои карактеристики на личностите.

Често обучувањето е насочено само кон нововработените или кон оние кои не задоволуваат одредени перформанси. Обучувањето е важна активност на организацијата, посебно на поголемите организации. Таа е неопходна како за новопримените така и за постојните вработени. Во многу организации основен услов за напредување е кандидатот да посетувал некој курс, на кој се стекнал со одредени вештини. Учењето треба да биде перманентен процес. Повеќето програми за обучување на работници се однесуваат на стекнување на одредени вештини. Програмите за обука на менаџментот се однесуваат на стекнување вербални вештини и вештини за односи со луѓе. Обучувањето е примарен аспект на учењето. Според тоа, обучувањето е поврзано со теоријата за учење и стекнување на вештини. Но, по дефиниција обучувањето е нешто повеќе од учење, и обучувањето треба да допринесе за подобрување на перформансите на вработениот. Значи, учењето е неопходно но не и доволно за да имаме обученост.

Значењето на обуката на вработените е значајна функција во управувањето на човечките ресурси за организациите, заради постигнување конкурентска предност на пазарот. Поразвиените компании трошат од 1,5 до 2 % од вкупната заработувачка за обука на вработените.

Идентификацијата на потребите за обука се одвива на три нивоа: на ниво на организација, на ниво на поединечно работно место, на индивидуално ниво и на ниво на специфични групи во организацијата.

Идентификацијата на потребите од обука на организациско ниво зависи од: стратегијата на организацијата, идентификацијата на работните цели на краток и долг рок, расположиви човечки ресурси (со адекватни знаења и вештини), индекс на ефикасност (трошоци, квалитет, број на вработени), организациска клима (отсуства, напуштања, повреди на работа).

Идентификацијата на потребите за обука на ниво на работно место се базира на : информации за активностите кои се извршуваат на тоа работно место(опис на работата), потребни вештини и специфични знаења за тоа работно место(спецификација на работата), минимално прифатливи стандарди за обавување одредена работа.

Идентификување на потребите од обука на индивидуално ниво се базира на јазот кој постои помеѓу постоечките перформанси и стандардите. За да се избере адекватна програма за обука, потребно е да се утврдат следните информации: за кого е наменета обуката (целна група), кој ја реализира обуката, кој тип на вештини треба да се развијат.

Постојат неколку типа на обуки: обука на работа, веситибилна обука, приправничка обука, стралешка обука, надворешни курсеви, компјутерско учење, обука за преквалификација. Постојат неколку техники на обучување: предавање, случаи, играње улоги, програми за саморазвој, групна динамика, симулациска вежба.

Евалуацијата на квалитетот на обуката на вработените е процес во кој се собираат податоци потребни да се утврди ефикасноста на обуката, односно користа која организацијата и учесниците ја имаат од обуката.

Постојат пет основни критериуми за евалуација на квалитетот на обуката: знаење, вештини и однесување, ставови и мотивација, резултати, придонес од вложени сретств

Програмата за обуки и стручно усовршување на вработените може да се подели на пет чекори:

- **Анализа на потребите** – во овој дел потребно е да се утврди кои се посебните вештини потребни за подобрување на учинокот и продуктивноста. Потребата за обука се утврдува на индивидуално ниво за секој вработен. За таа цел вработените подготвуваат преглед на своите потреби за обука или план за личен развој. Исто така програмата за обука треба да биде прилагодена на нивото на образованието, искуството, вештините на вработените за кои е наменета; и на крај да се состават цели на обуката.

- **План на подучување** – тука се наведуваат целите, методите, средствата, описот и редоследот на темите, примерите и вежбите за обука; се води сметка сите материјали за обуката да се напишани јасно, дека се дополнуваат и дека материјалите одговараат на целите на обуката; а резултат на ова е прирачник за обука кој може да содржи опис на работното место на кое работи одредено лице, приказ на програмата на обуката, опис на она што се очекува да се научи и неколку кратки тестови за самостојно тестирање.

- **Потврдување на важноста на обуката** - тука се претставува и проверува програмата на обука пред репрезентативен аудиториум. Конечните поправки базирајте ги на резултатите на пробниот тест за да се осигурате за учинокот на програмата.

- **Спроведување на обуката** - Ако е возможно, потребно е да се направи работилница за обука на обучувачи која не ќе биде

усредоточена само на содржината на обуката, туку и на вештините за презентации, а потоа да се спроведе програмата за обука.

- **Процена** - Треба да се процени како реагираат, што научиле, како се однесуваат и/или какви резултати остваруваат обучените вработените по обуката.

3 . РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Едно истражување, организирано од страна на Државната комисијата за спречување на корупција¹³, кое го опфаќа периодот 2003 – 2005 година, посочува дека „одредени органи во рамки на државната администрација форсирале обука (на пример Царинската управа), некои организирале обука само за дел од државната администрација, додека некои органи, пак, воопшто не организирале обука“. Притоа, интересен е податокот дека органите кои не организирале обука опфаќаат 80 проценти од сите државни органи! Оттука, неспорно произлегува потребата од постоење на посебна Академија за обука на службеници која, како посебен правен ентитет, ќе придонесе за: (а) обезбедување мрежа на стручен кадар за обука со неопходни квалификации и искуство; (б) обезбедување континуитет на обуките; (в) обезбедување еднообразен квалитет на обуките; (г) обезбедување флексибилност; а со тоа и (д) можност за лесна адаптивност на системот кон променливите потреби за обука.¹⁴ Академијата, пред се, ќе спроведува задолжителни, но и факултативни систематски генерички (општи), како и посебни обуки за сите видови службеници, особено за државните. Постоењето на ваков

¹³ (Државна програма за превенција и спречување на репресија и корупција, односно за надминување на неефикасноста и корупцијата во јавната администрација)

¹⁴ (Проект: Нацрт-политика за обука на државните службеници од централната администрација во Република Македонија, стр.33)

систем на едукација е од посебна важност кога станува збор за генеричките обуки, бидејќи преку нив треба да се обезбеди неопходниот квантум знаења и вештини на сите службеници во соодветните групи звања. Така, полагањето на т.н. стручен испит би требало да биде услов не само за првично вработување во јавната администрација туку и услов за понатамошно напредување во повисоко звање. Државните службеници кои во определен со законот временски период едноподруго нема да можат да го положат овој стручен или квалификациски испит (по претходно спроведена обука од страна на Академијата), независно од должината на нивното работно искуство, ќе треба да ја напуштат државната служба и евентуално своето место за работа и успех да го бараат во приватниот сектор. Како алтернатива преостанува должноста сериозно да ги подобрат сопствените капацитети, да станат свесни за значењето на конкуренцијата внатре меѓу самите службеници и да го почувствуваат (како мотивирачки елемент) притисокот што го носи таа сама по себе. Доколку владата се определи за еден ваков систем на обука и напредување на службениците, кој ќе доведе до „филтрирање и прочистување“ на целокупниот службенички систем кај нас, ќе биде лесно и едноставно за релативно краток период да се „затвори“ така исфилтрираниот систем и да се премине кон градење и развивање на системот на кариера.

Во контекст на овој труд ќе биде направено мало истражување за правилната работа во однос на правната регулатива и целиот процес на вработување во државните служби на Република Македонија.

4 . ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Најчесто термини кои ќе се користат во овој труд ќе бидат :

Човечките ресурси – а тоа се вработените и потенцијалните за вработување во јавната администрација, потоа терминот

Јавна администрација – областа на вработување – самите државни служби,

Агенција за службеници – тоа е агенцијата за државни службеници која посредува при вработувањето,

РЈА – реформа на јавната администрација- донесувањето на ново

законодавство и подобрувањето на некои основни структури и процеси.

Закон/и – сите законски и подзаконски акти за вработување

Правна регулатива – целата документација и правна постапка при вработувањето

Глава 2 :

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување на мојот магистерски труд е да се објасни постапката при процесот на вработување во јавната администрација и успешноста во менаџирањето со човечките ресурси. Менаџментот на човечките ресурси и неговиот развој, како научна дисциплина, претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон создавање капацитети, стратегии, политики, принципи, модели, методи, инструменти и постапки за успешно менаџирање и развивање на човечките ресурси како потенцијал на секоја организација. Развојот на човечките ресурси претставува, денес, предуслов за успешно приспособување кон глобалниот свет и информатичките технологии, како основни обележја на новото време. Време во кое што се афирмираат и доминираат квалитетот во работата, конкурентноста, динамичниот развој, високата продуктивност, профитибилноста, големи вложувања во информатичката технологија, едуцираната работна сила, глобалниот пазар, мотивацијата на вработените и нивната посветеност кон организацијата.

Во зависност од пристапот, менаџментот на човечките ресурси може да се дефинира или определи или третира на различни начини, а како позначајни можат да се напоменат следните:

- Менаџментот на човечките ресурси како научна дисциплина
- Менаџментот на човечките ресурси како специфична менаџмент филозофија

- Менаџментот на човечките ресурси како менаџерска функција (екипирање) и значајна менаџерска вештина

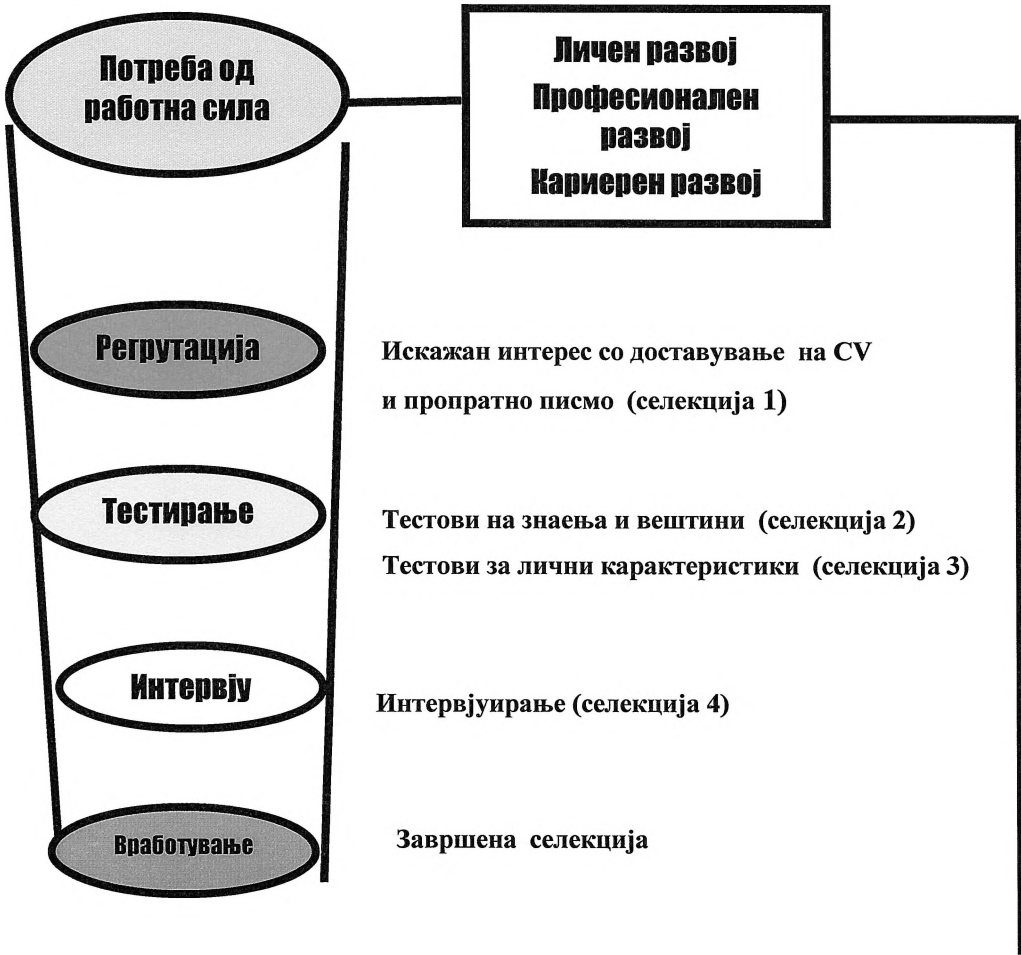
Менаџментот на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап на една многу важна функција во менаџментот на организацијата – работењето на луѓето кои во неа индивидуално или колективно придонесуваат за постигнување на целите на бизнисот. Менаџментот на човечки ресурси е и академска теорија и бизнис пракса која што се однесува на теоретските и практичните техники во менаџирањето на работната сила.

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е ефикасно и ефективно работење и развој на организацијата преку развој и оптимално искористување на човечките капацитети. Во тој контекст, треба да се наведат три групи на посебни цели, кои што се компатибилни со оваа основна цел: економска, социјално – психолошка и организациска.

Во рамките на секоја работна организација, менаџментот на човечките ресурси опфаќа: анализа на работата, утврдување на потребите од човечки ресурси и нивно планирање, регрутирање, селекција и вработување, воведување во работата, проценка на успешноста во извршување на работните задачи, развој на кариерата, мотивирање на вработените, регулирање на односите и процедурите во работењето.

Познато е дека во рамките на менаџирањето, власта што ја имаат раководителите на сите нивоа, претставува еден вид дадено право или овластување (од управниот одбор или бордот на директори или пови-сокиот менаџмент) да донесуваат одлуки, да се управува со работата на другите и даваат наредби. Во менаџментот, овластувањето на менаџерите од сите нивоа или пирамидалните менаџери се разликува од овластувањето на персоналните менаџери. Додека менаџерите од различни нивоа во организацијата се одговорни за постигнување на целите на организацијата, нејзината мисија и визија, дотогаш, персоналните

менаџери или менаџерите на човечките ресурси им помагаат и ги советуваат другите менаџери во остварувањето на тие цели во подрачјата на вработувањето. Денес во во јавната администрација постојат посебни сектори за човечки ресурси или одговорни лица – референти, менаџери за човечки ресурси, додека во организациите од малиот бизнис оваа функција е инкорпорирана во лицето на менаџерот на таа организација кој за некои работи од оваа сфера бара и надворешни услуги (outsourcing) од организации специјализирани за оваа намена. Во нашата држава ова е во својот зачеток, но сепак постојат веќе определен број на консултантско - советодавни и тренерски организации кои се етаблирани во својата област. Од практична гледна точка, менаџментот на човечките ресурси, како процес што се одвива во една организација, може да се третира симплифицирано на следниот начин (слика 1.1) :





Слика 1.1 Процес на менаџментот на човечки ресурси

Извор : „Менаџмент на човечки ресурси,, Проф. д-р Константин Петковски, Проф. д-р Александра Стоилковска, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент Скопје, 2009

Согласно планот или укажаната потреба, секоја државна служба својата потреба од компетентна работна сила ја задоволува на пазарот на трудот преку директен контакт или преку јавен оглас. Следната фаза во тој процес е всушност познат како регрутирање или откривање на заинтересираните кандидати за задоволување на искажаната потреба од работна сила на организацијата. Вообичаено е бројот на идентификуваните заинтересирани или потенцијални кандидати да е поголем од потребниот број, па затоа следи фазата позната како селекција или избор на вистинските или најдобри кандидати. Таа фаза во принцип минува низ неколку чекори или активности, познати како различни нивоа на филтрирање, па затоа селекцијата се врши по принципот на инка – се стеснува со секоја наредна активност. Во фазата на регрутација, секој заинтересиран кандидат доставува своја професионална биографија или CV. Тоа е основа за првата селекција. Од поголемиот број на регрутирани кандидати, врз база на нивната работна биографија, се издвојува еден потесен круг на кандидати. Понекогаш, ако има потреба за тоа, следи еден чекор познат како тестирање. Тестирањето има за цел да го определи степенот на знаења или нивото на поседувани вештини на кандидатите (на пр. тест на знаење на странски јазик, на работа со компјутер, на

стручни знаења). По овој чекор, доколку е предвиден, најчесто фазата на селекција завршува со интервјуирање. По оваа фаза следи формалното вработување на кандидатите, потпишување на договор за работа. Следната логична фаза е работното воведување (стажирање, менторирање), но за жал, кај нас таа како и да не постои или само формално - административно се применува. Во оваа фаза треба секој кандидат вистински да се запознае со неговите работни задачи, неговите обврски и права, да ја запознае организациската култура (правила, постапки, процедури). По работното воведување следи фазата на извршување на работата која што е проследена со континуирано следење и проценување на работата на вработениот. Оваа работна контрола е основа за неговото наградување (мотивација) но и за неговиот професионален и кариерен развој (обука).

Во секоја организација или организациски систем, директорот ги планира, организира, координира, води, контролира или ги управува сите видови ресурси:

- Материјално – техничките ресурси
- Финансиските ресурси
- Човечките ресурси
- Информациските ресурси

Честопати се поставува прашањето: Зошто менаџментот на човечките ресурси е толку важен, а неговите концепти и техники толку битни за менаџерите? Можеби полесно е да се одговори на ова прашање ако се наведе листа на некои лични грешки што менаџерите ги прават во процесот на менаџирање со организациите. Така на пример, тие не сакаат:

- Да примат на работа погрешна личност;
- Да се соочат со големи проблеми;

- Да откријат дека вработените не ја извршуваат добро својата работа;
- Да губат време на некорисни интервјуа;
- Да биде дадена на суд нивната компанија заради нивните дискриминаторски активности;
- Да им дојде трудова инспекција или санитарна инспекција, заради пропусти во работењето на организацијата;
- Да бидат незадоволни нивните вработени од платата;
- Да дозволат, недостатокот од обука да влијае на ефектив - носта на вработените и др.

Ако објектите, опремата и средствата за работа го сочинуваат „хардверот“ на организацијата, а вработените се нејзиниот „софтвер“, тогаш таа ќе работи успешно ако има менаџер кој е добар програмер, односно добар менаџер на човеки ресурси. Тоа добро го илустрира и следната студија на случај.

Чарлс Шваб добивал плата од милион долари годишно во бизнисот со челик. Таа огромна плата ја добивал поради својата способност да „ракува со луѓето“.

Замислете го тоа!

Милион долари годишно некому за тоа што умее да „излегува на крај“ со луѓето!

Но, еве и зошто: Еден ден околу пладне, Шваб шетал низ една од своите челичарници и наишол на група луѓе кои пуше-ле токму под натписот „Забрането пушење“.

Како постапил Шваб?

Мислите ли дека Шваб покажал со прст во знакот и ре-кол:

„Неписмени ли сте?“ Апсолутно не. Тој мајстор за меѓу-човечки односи не го направил тоа, туку господин Шваб ги прашал:

Како сте? Како оди работата? Дали се заморивте, па сега се релаксирате? - и пријателски поразговарал со нив. Не рекол ниту еден збор за фактот дека пушат под знакот „Забрането пушење“. На крајот им дал извесен број на цигари и рекол, со сјај во очите: „Би сметал, момци, дека е убаво од Вас ако пушите надвор?“ Само толку.

Тие луѓе знаеле дека тој знае оти прекршиле едно правило и го ценеле Шваб токму затоа што не се нафрлил врз нив.

Толку убаво постапил со нив што и тие решиле убаво да се однесуваат кон него.

Единствено човечките односно кадровските ресурси се оние кои можат да ги создаваат и развиваат останатите ресурси. Во таа насока може да се истакне важноста и значењето на луѓето во организацијата. Човечкиот потенцијал е оној кој ги облагородува материјалите, техниките, технологиите, информациите и финансиите и ги обликува во бараната услуга или производ. Од луѓето и од нивните способности, вештини, залагања, однесувања, креативноста и професионалноста, зависи успешноста, опстанокот и развојот на организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси претставува начин човечките ресурси во организацијата да се обединат заедно со другите ресурси, за да се постигнат нејзините цели, односно да се реализира мисијата на организацијата и достигне организациската визија. Иако менаџментот на човечките ресурси се однесува на сите организации, сепак, во некои од нив, како на пример образованието и здравството, тој има посебно значење. Така на пример, во училиштата како организации во кои се среќаваат речиси идентични цели, и во кои дури и да се создадат идентични услови за работа, сепак луѓето кои се носители на дејноста, му даваат различен квалитет на секое училиште и конкурентска предност во однос на другите. Не само поставувањето, туку и постигнувањето на зацртаните цели во училиштето, зависи од кадарот, од неговите лични цели, знаења, умеења, ставови, навики, однесувања и квалитети. Од тоа какви се компетенциите на луѓето, ќе зависи каков ќе биде квалитетот на образовната услуга која ја нуди училиштето.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на истражувањето е да се осознае состојбата при вработувањето во јавната администрација во Република Македонија, како јавниот сектор одлучува за вработување и кој е процесот за вработување, односно кои етапи ги поминува кандидатот за да дојде до вработувањето. За да може да се донесе правилна одлука од страна на секој менаџер, во било која фаза од процесот на менаџментот на човечките ресурси, неопходно му се потребни веродостојни и релевантни информации. Во секоја организација постојат различни информации кои се пренесуваат по разни канали и текови, а се достапни до различни корисници. Информацијата е една од основните ресурси во менаџментот. Информациите се состојат од податоци кои всушност претставуваат регистрирани факти, мислења, предвидувања и статистички резултати. Според Благоја Ѓорѓиовски¹⁵ информацијата е конститутивен елемент на организацијата како деловен систем, Со поимот **информација** се означува соопштение, некоја вест, новост, ново знаење. Етимологијата на зборот информација е во латинскиот збор **informare** со значење да се стави нешто во форма - давање облик на нешто – препознавање.

Информациите ги имаат следните карактеристики:¹⁶

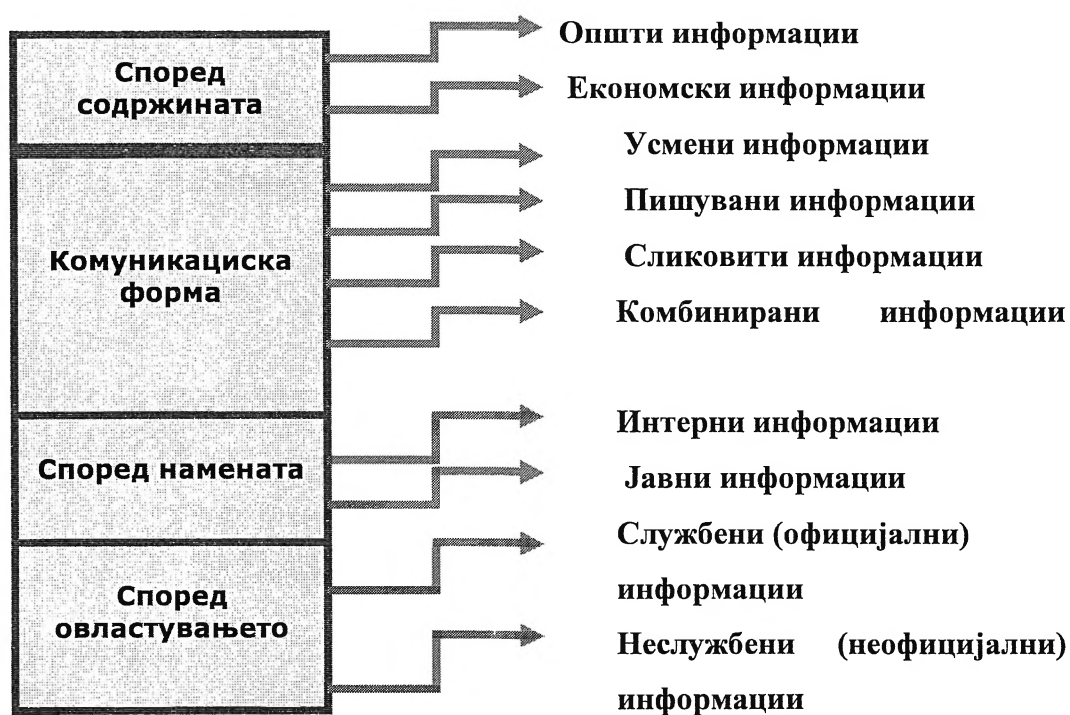
1. Информациите се непресушен извор на знаење;
2. Трошењето не ја уништува содржината на информацијата;
3. Информациите едновременно можат да поднесуваат поголем број корисници;
4. Во текот на користењето не се смалува вредноста на информациите;
5. Употребната вредност на информациите се зголемува со трошењето;
6. Користењето на информациите не троши многу енергија;

¹⁵ Проф. д-р Благоја Ѓорѓиовски Универзитет: Св.Кирил и Методиј - Скопје

¹⁶ Ковеј, С. (2007): Седумте навики на успешните луѓе, Наша култура, Скопје

7. Користењето на информациите не влијае штетно на околината;
8. Само човековата способност е единственото ограничување во користењето на информациите.

Информациите можеме да ги поделиме според различни критериуми. На сликата 1.2 дадена е поделба според четири критериуми на информацијата



слика 1.2 Четири критериуми на информацијата

Извор : „Менаџмент на човечки ресурси,, Проф. д-р Константин Петковски, Проф. д-р Александра Стошљовска, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент Скопје, 2009

Сите информации што се неопходни за функционирање на една организација и механизмите за нивното управување го сочинуваат информативниот систем на таа организација. Развојот на информативните техники доведоа до појава на таканаречени

автоматизирани информациски системи, што е особено важно за навременото систематизирање на сите податоци и информации. Во спротивно, со оглед на бројот на податоци и информации и брзината со која тие доаѓаат во една организација, голема е можноста од нивното натрупување и дезорганизираноста во работата. Современиот менаџмент има поткрепа во широкото и безусловно користење на современата информациска технологија и на информациите што се добиваат преку нејзината употреба .

Информацискиот систем претставува целина во која се прибираат, чуваат, обработуваат и произведуваат информациите кои се наменети за луѓето со цел да го зголемат нивното знаење и да им овозможат полесно да донесуваат одлуки, да ги реализираат тие одлуки, да ги контролираат, односно делотворно да живеат.

Менаџерскиот информативен систем е составен од разни видови податоци и информации кои не се подеднакво потребни за сите нивоа на менаџментот. Напротив, секое ниво на менаџментот има потреба од специфични информации. Така, на топ менаџментот првенствено му се потребни информации од окружувањето кои се однесуваат на стратешкото планирање. Затоа информациите што тие ги добиваат треба да бидат поопшти и значајни, за да не дојдат во ситуација да бидат постојано затрупувани со секакви неважни информации. За разлика од нив, на средниот менаџмент потребни му се информации кои се однесуваат на среднорочните цели и тактичкото планирање. Овие информации ги добиваат како од внатрешната средина, така и од окружувањето. Дел од овие информации ги обработуваат и ги доставуваат до топ менаџментот. На прволинискиот менаџмент му се потребни многу информации од оперативен карактер. Информациите понекогаш се многу краткорочни и се однесуваат на секојдневното работење. Најголемиот број информации овде се детализирани и многу конкретни со оглед на работата која ја вршат овие менаџери.

Некои заклучоци од истражувањата во врска со информациите што ги добиваат непосредните извршители во организациите¹⁷ :

1. Поголемиот број извршители во организациите немаат можност да испраќаат информации, туку имаат потреба од примање на информации;
2. Колку повисоко во хиерархијата на организацијата е испратена информацијата, толку е помала веројатноста дека ќе се добие одговор;
3. Најдобриот испарќач на информации за вработените е непосредниот шеф;
4. Колку повеќе информации добиваат непосредните извршители во организацијата, толку се намалува нивниот квалитет;
5. Најквалитетни информации се оние што се добиени лице в лице од шефот;
6. Најнекорисни информации за непосредните извршители се оние кои се добиваат од врвниот менаџмент.

Целта на информацискиот систем е да обезбеди информации кои се потребни во работата на една организација. Меѓутоа, за успехот во деловното работење не е доволно само да се располага со голем број информации. Многу поважно е да се располага со корисни информации. Корисната информација за организацијата, како основен елемент на менаџерскиот информативен систем треба да исполнува неколку барања :

- Таа треба да е **точна**. Тоа значи дека, пред се, треба да е вистинита. Точноста на информацијата зависи од ситуацијата,. Доколку треба да се испита мислењето на потрошувачите за еден производ, доволно ќе виде мислењето на 10% од населението, но кога станува збор за семејниот буџет, точноста подразбира сознание за износот на паричните средства

¹⁷ „Менаџмент на човечки ресурси,, Проф. д-р Константин Петковски, Проф. д-р Александра Стоилковска, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент Скопје, 2009

со кои располага семесјтвото скоро до денар во секој момент.

- Информацијата треба да е **навремена**. Понекогаш менаџерите ќе мораат да донесат одлука без оглед на тоа дали се располага со неопходната информација или не. Најголемиот дел од одлуките треба да се донесат до определено време, односно имаат крајни рокови. Затоа, доколку некоја важна информација се испорача на менаџерот подоцна, откако тој ја донел одлуката, таа станува бесполезна.
- Информацијата треба да биде **целосна**. Никогаш менаџерите нема да бидат во ситуација да располагаат со целосна информација, во права смисла на зборот, затоа што тоа бара многу време. Но целосна информација од аспект на менаџерскиот информативен систем значи информација која е доволна во моментот.
- Таа треба да биде **суштествена**. Тоа значи дека треба да се однесува на некој проблем и да биде од значење за неговото решавање. Во оваа смисла, информацијата треба да содржи елемент на новост, дотогаш непознати податоци и факти.
- Информацијата треба да биде **кратка**. Нема смисла за информација која му е потребна на менаџерот да се пишуваат цели елаборати. Смислата на информативниот систем на организацијата е да ги систематизира клучните информации така да секогаш бидат достапни на менаџерите. Тоа значи дека треба да се има кратки и јасни информации. Тоа понекогаш ќе значи еден број, но тој број како информација ќе има *силно значење, многу поголемо од цел елаборат*.

Технологија на деловното комуницирање. Технологијата на комуницирањето претставува дел од информациската технологија која што ги опфаќа создавањето, обработката, раширување, запомнување и запишување на информациите, како и нивното кодирање, пренесување и декодирање. Технологијата на деловното комуницирање ги опфаќа деловните информации и пораки.

Целта на технологијата на деловното комуницирање е да овозможи одвивање на деловните комуникации на најдобар начин, така што да води кон поефективно и поуспешно комуницирање. Постојат различни класификации на технологијата на деловното комуницирање. Според една класификација, која поаѓа од подрачјата на примена, технологијата на деловното комуницирање се дели на¹⁸ :

▪ **Подржувачки технологии каде спаѓаат :**

- обработка на информации
- раширување на информации
- дополнување на информации

▪ **Поврзувачки технологии каде спаѓаат :**

- пренесување звук
- пренесување слика и запис
- пренесување предмети

Развојот на технологијата на деловното комуницирање е условено од целокупниот развој на технологијата во последните неколку десетици години. Развојот на техничките науки, почнувајќи од хемијата до електрониката, новите средства за пренесување, експозивниот развој на телекомуникацијата и компјутерите - сето тоа од темел ја измени технологијата на деловното комуницирање. Технологијата на запишување, средување и раширување на информациите, технологијата на пренесување и интервенирање врз информациите, технологијата на механичкото меморирање и обработка на информациите, како и развојот на безброј ситни помагала за деловно комуницирање, сето тоа е во страшна експанзија и потребна е постојана обука на менаџерите за нивно користење.

¹⁸ „Менаџмент на човечки ресурси,, Проф. д-р Константин Петковски, Проф. д-р Александра Стоилковска, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент Скопје, 2009

Најзначајно во деловното комуницирање, секако дека е меморирањето на информациите, не само како прости податоци, туку на причинско - последички поврзани информации, трендови, значајни информации. Основна метода на чување на ваквите важни информации и податоци сеуште е чувањето писмени документи, било тоа да се прави на класичен начин во архиви, или компјутерски во датотеки.

Ваквите податоци и информации, организациите можат да ги обработуваат со помош на компјутерски програми како што се Wordstar, Wordperfect и други слични на нив. Компјутерската обработка на податоците и информациите е најголемиот и најважниот дел од информатичката технологија на организациите во врска со деловното комуницирање. Тоа ги опфаќа сите подрачја на работење на организациите, како нарачките, сметководството, пазарната документација (нарачки, испратници, пресметки), производство, развој итн.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Луѓето кои се задолжени да го планираат работниот кадар треба да проценат: какви промени ќе настанат при присилно или доброволно напуштање на работното место (вклучувајќи го и пензионирањето); дополнително квалификување преку обука и тековно стекнување со работно искуство; планирани и очекувани унапредувања и трансфери; прилив на нов кадар преку кампањи за регрутирање и избор. Ако бидат проценети и испланирани идните активности на работниот кадар, ќе се има преглед на евентуалните празнини во квантитетот, квалитетот или распределбата. Инструменти со кои може да се потполнат евентуалните празнини се следниве: унапредување; трансфер; промена на работните задачи и/или функции; вработување; отпуштање;

вработување кадар за одреден временски период; планирање на одредени активности.

Да се покаже дека основна задача на планирањето на човечките ресурси е да се пополнат сите идни слободни работни места во организацијата, а типични, конкретни цели на планирањето на човечките ресурси се: да се привлечат и задржат оној број луѓе кој е потребен со соодветните вештини, експертиза и компетентност; предвидување на проблемите на потенцијалните вишоци или дефицити на луѓе; развој на добро обучена и флексибилна работна сила, на тој начин придонесувајќи кон организациската способност да се приспособи на несигурната и променлива околина; да се намали зависноста од надворешна регрутација тогаш кога клучните вештини се најпотребни, а постои дефицит соформуирање стратегија за развој на вработените и задржување на кадарот; зголемување на користа од луѓето со воведување пофлексибилен систем на работа.

Со добро планирање на работниот кадар разликата се држи што е можно помала помеѓу потребата од работен кадар и актуелните вработени што се на располагање. Со цел успешно да се реализира ова, менаџерите за човечки ресурси треба: да ја утврдат потребата за вработување нов кадар и отпуштање на некои од вработените; да го надгледуваат буџетот (ниеден вработен не смее да биде бескорисен затоа што тоа чини пари; не смее да се дозволи висококвалификуваниот кадар да извршува задачи за кои се потребни помали квалификации); да се утврдат потребите од обучување; да се создаде простор за напредок во кариерата на секој вработен; да се има предвид структурата на вработените (возраста, полот, етничката припадност).

Менаџментот на човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на

организацијата кон своите вработени. Политиките и процедурите се формални изјави сосредоточени на поддршката и спроведувањето на вашата мисија и целите. Во случајот на менаџментот со човечки ресурсите се изјави за правата на вработените и очекуваното однесување.

Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид ментор и, ако е потребно, дури и обучувач на другите менаџери за да се овозможи спроведување на инструментите. Менаџерот за човечки ресурси може да им помогне на менаџерите да ги координираат потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој. Менаџерот знае што е можно и дозволено во организацијата. Тој може да го поддржи поврзувањето на потребите на организацијата со индивидуалните потреби и амбиции за развој и надградба.

Откако ќе бидат дефинирани стратегијата и визијата на организацијата, менаџмент тимот треба да почне да размислува за тоа какви луѓе ќе бидат потребни за реализирање на оваа визија според зацртаната стратегија. Во исто време расположливиот капацитет и потенцијал ќе влијае на изборот на стратегија на работа. Имајќи претстава за идните клиенти и побарувачки; какви услуги и продукти ќе бидат барани во оваа променлива средина? Какво знаење, вештина и начин на однесување ќе треба да имаат вработените за да го разберат новиот пазар и начин на работа? Што може, понатаму, да направи организацијата, базирајќи се на капацитетот на вработените? Кога се има план што да се работи, ќе биде потребна добра опсервација на вработените.

Според актуелното функционирање треба да биде јасно кои од вработените имаат знаење, вештини и ставови што ќе бидат потребни за иднина.

Вработените имаат капацитет да се развиваат во правилна насока. Иако можеби сè уште немаат доволно знаење и искуство, сепак можат да покажат доволно способност, интелигенција и мотивација да се развиваат себеси во тој правец. Со доделување специфични тешки задачи, менаџерот може да утврди дали одреден вработен има или нема потенцијал. Некои луѓе со голем потенцијал со јасна визија и нови идеи, пожелно е да бидат вработени. Вработените што укажуваат на евентуалните идни промени и имаат способност за организирање и градење стратегија се од голема важност за успешна работа на организацијата. Доколку повеќето вработени имаат иста визија и стратегија, тогаш полесно можат да бидат обединети стратегијата и човечките капацитети.

За да има вистински луѓе кои ќе затребаат во организацијата, треба долгорочно да се планира. Не е доволно да се има став за функционирањето на организацијата во иднина; исто така треба да се планира како да се дојде до таму. Планот за развој треба да го оцрта развојот на две нивоа. Прво, треба да има план за развој на организацијата: какви промени ќе бидат потребни со текот на времето со цел прецизно да се одговори на промените во средината?; Која структура, кој стил на управување и култура ќе бидат најпогодни за интеракција на правилен начин со идните клиенти?; Како ќе се дојде до ново знаење и како ќе се задржи во организацијата, како ќе се спрема организацијата за идните активности. Оние вработени што се избрани како големи потенцијали ќе треба да се подготвуваат себеси за периодот што доаѓа за да го реализираат својот потенцијал. За секој од овие вработени треба да се направи план за развој што води до квалификациите потребни за иднина. Овој план на развој треба да вклучува и обука, како и доделување нови задачи на секој вработен посебно. Во организацијата со иднина, ќе биде потребно да се утврди знаењето, вештините и ставовите на луѓето што ќе бидат потребни за

иднина. Иако веројатно во тој момент овие компетенции не се очигледно потребни, фактот дека ќе бидат потребни во иднина може веќе да влијае на целокупниот систем на оценување. Ова оценување може во исто време да биде мотивирачки фактор за оние вработени кои се сметаат за големи потенцијали. Друга форма на оценување е со цел да се разберат и прифатат оние вработени што доаѓаат со нови идеи.

Исто како и оценувањето, и наградувањето може да биде ориентирано кон иднината. Оние вработени кои покажуваат компетенции потребни за иднина, треба да бидат наградени, доколку овие компетенции се позитивни и релевантни за нивната актуелна работа. Под наградување не треба да се подразбира само плати и бонуси. Исто така се подразбира и учество на курсеви, претставување на организацијата на конференции, добивање тешки и инспиративни задачи, имање удел во советување или донесување одлуки итн.

Изборот на различни стратегии влијае на промените - Треба да се има идеја за тоа што ти треба и како можеш да го добиеш тоа. Дали твојата организација секогаш треба да ги следи најавените иновации, на пр. во технолошка смисла? Дали ова значи дека е потребна „свежа крв“ во одредени интервали или им се овозможува на вработените да бидат во текот со времето? Дали организацијата им дава оптимален период на вработените за останување? Дали луѓето го знаат тоа? Како може луѓето да бидат позитивно стимулирани да ја надраснат организацијата? Или можеби организацијата е повеќе заинтересирана да ги зачува луѓето со искуство што е можно подолго? Што се прави за да им се овозможи на младите луѓе да стекнуваат искуство? Ова се прашања што менаџерот за кадрови прашања треба да ги разгледува и анализира. За добро раководење со организацијата, бројот на вработените треба да биде поделен во согласност со задачите што треба да бидат извршувани. Мора да има интелигентна и логична поделба на женска и машка моќ во сите делови на организацијата во согласност со суштината на работата на

организацијата. Сите вработени треба да имаат точна пропорција на работата што треба да ја извршат. Мониторинг систем за надгледување на извршената работа Во една организација треба да функционира систем на редовна повратна информација од менаџерот кон вработените и обратно. Ако е возможно, ќе биде од голема помош ако се зголеми повратната информација и од клиентите, колегите и потчинетите (360° повратна информација). Потребно е надгледување на извршената работа за да се гарантира квалитетот на производите и услугите. Во исто време тоа ги обврзува менаџерите и вработените да мислат и разговараат за текот на работата. Со ова треба да се подобри комуникацијата помеѓу различните служби на организацијата. Доколку овој систем за надгледување е применет правилно, може да обезбеди многу корисни информации. За развојот на организацијата од аспект на зголемување на продуктивноста или подобрување на системот, треба да има развиени системи кои ќе го овозможуваат тоа. Еден од најважните аспекти за развој на организацијата е способноста на организацијата да учи од праксата, успехите и неуспехите. Дали има систематски приод за да се направи ова и да се внесат нови начини на работа во секојдневната пракса? Друг важен аспект е способноста на организацијата да ги забележува промените во средината во нивната рана фаза и постоењето на систем кој ќе има капацитет да го користи знаењето. Со таков систем не треба постојано да размислуваме за тешки процедури. Тоа може едноставно да биде постојана точка на дневниот ред на состаноците. На една организација е потребен систем на оценување на учиниот на секој вработен. Мора да биде видливо кои аспекти од работата се сметаат за позитивни, а кои за негативни. Системот за оценување треба да биде во согласност со системот за надгледување на извршената работа на начин разбирлив за вработените. Во никој случај не треба да има изненадувачки оценки што не биле воопшто спомнати при надгледувањето на некој вработен. Критериумите за оценување треба да бидат кохерентни со посакуваната култура во

организацијата. Системот за наградување треба да ја одрази почитта на организацијата спрема постигнувањата на вработените. Системот за наградување треба да биде транспарентен и во согласност со системот за оценување. Може да се случи некои од вработените да сакаат да бидат наградени на поинаков начин, а не со вообичаеното наградување преку платата. Ако некој од вработените има посебна желба да биде награден со обучување или на друг начин за личен развој, организацијата тоа треба да го земе во обзир. Сепак, организацијата треба да биде отворена за ваков вид ситуации и да им ја понуди и на другите вработени, доколку барањето е разумно, истата можност. Препорачливо е да се даваат награди во форма на обука, затоа што ги задоволуваат вработените, но исто така се корисни и за самата организација. Сепак, иако оди во прилог на организацијата, на тоа треба да се гледа како на одлична можност за вработениот, без разлика дали тој ќе работи во организацијата или не. Во такви случаи обуката е подготовка за излез. Обуката најчесто може да се изведува во рамките на самата организација, целосно или делумно. Понекогаш се овозможуваат и обуки надвор од организацијата. Во овој случај менаџерот треба да се погрижи за инкорпорирање на новонаучените вештини, знаења и ставови во работата на вработениот и да го поддржува при испробување на новите работи. Дали да се обезбеди надворешна обука или обука на самото работно место, треба да зависи од времето и капацитетите на располагање во рамките на организацијата. Не само луѓето што доаѓаат, туку и луѓето што си одат од организацијата може да ја посматраат организацијата од дистанца. Луѓето што си заминуваат ги знаат влезовите и излезите, но веќе имаат независен став, и како резултат на тоа ќе се одлучат да бидат критични. Тие можат да достават важни информации за слабите и јаките страни на организацијата и може да имаат идеи за подобрување на работата. Затоа излезните интервјуа се извор на информации за организацијата. Оној што си заминува од организацијата може има негативен став за

организацијата; тој или таа можеби се чувствувале лошо третирани. Ако на луѓето им се даде можност да ги искажат своите чувства отворено и за тоа да бидат прифатени, ќе си заминат во подобро расположение. Ова ќе има позитивно влијание за имиџот на организацијата, затоа што често поранешните вработени се сметаат за најдобар и најсигурен извор на информации.

4. ХИПОТЕЗИ

При истражувачкиот дел ќе биде користен, описен метод, емпириски метод, квантитативна и квалитативна анализа и компаративен метод.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1

Повисокиот степен на планирање и обученост на кадрите во државната администрација, резултира со поквалитетна реализација на проектите на владата при вработувањето.

ПОЕДИНЕЧНА ХИПОТЕЗА 1

Стручно планирање на кадри, обезбедување на обучувачи на кадрите, обезбедува успешна реализација на еден оглас за вработување во јавна администрација.

Индикатори : Број на обучени кадри. Број на вработувања.

5. ВАРИЈАБИЛИ

За изработка на трудот ќе се користат примарни и секундарни истражувања. Секундарните извори се однесуваат на стручна литература, научни трудови од областа на туризмот, како и различни статистички податоци. Исто така, од особена важност се и промотивните материјали кои ги користат носителите на туристичката пропаганда, примерите за успешни промотивни активности, проекти и бренд стратегии. При дефинирањето на препораките и процедурите кои може да го унапредат маркетинг планирањето во туристичките компании ќе бидат применети аналитичката и емпириската научна метода. Овие методолошки постапки ќе овозможат докажување на точноста на поставените хипотези на овој магистерски труд. Прибирањето на податоците ќе биде извршено со методот на испитување, кој квантитативен метод ќе биде надополнет со техниката на лично испитување (анкетирање). Анкетниот прашалник за потребите на нашето истражување ќе биде составен од вкупно тринаесет прашања, а ќе биде составен по принципот на директен структуриран прашалник. Исти прашања ќе бидат поставени, на сите испитаници по исти редослед. Понудените одговори во анкетниот прашалник, а воедно и поставените прашања се обликувани така да испитаниците имаат можност за избор помеѓу повеќе одговори (multiple choice). Прибраните податоци ќе бидат соодветно анализирани со примена на статистички методи, кои се користат при ваквите истражувања. Воедно, ќе биде користен софтверскиот пакет SPSS кој е најупотребуван при спроведување на маркетинг истражувања.

За докажување и верификација на поставената хипотеза, ќе биде користена статистичката метода на X^2 тестот, а за докажување на нултата хипотеза-позиционирањето на компанијата на целниот пазар зависи од квалитетот на донесените маркетинг одлуки, ќе биде користена техниката на контингенциски табели. Според конципираните тези и поставената методологија за истражување, а особено врз основа на прелиминарните

експлораторни истражувања кои беа направени за да бидат поставени наведените тези, очекуваме во крајните заклучоци да се дојде до оние сознанија до кои светската теорија за маркетинг дошла од поодамна, а тоа е дека фокусираниот маркетинг, во форма на стратегија на пазарни тапонери, дава позабележителни економски резултати од колку масовното комуницирање со сите пазарни сегменти. Нашето истражување претставува класично тестирање на теорија, што значи е обид да се потврдат претходно поставените теоретски стојалишта, но во нашиот случај во доменот на туристичкото работење во Република Македонија. Сметаме дека доказите кои ќе бидат пружени во овој труд ќе бидат вистински патоказ за македонските туристички организации, особено во нивната желба за интернационализација на својот производ. Посакуваме научните докази, заклучоци и сознанија кои ќе ги презентираме во трудот да најдат и вистинска практична употреба од носителите и спроведувачите на македонската туристичка политика.

6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

При изработката на тематиката која ја опфаќа мојот магистерски труд користена е домашна и странска појдовна литература и применети се методолошки постапки преку кои се постигнуваат теоретски и практични сознанија. При изработка на трудот се применува планско методолошки пристап каде се користени пристапите на првенствено, индикаторно, водено, претпоставено, заклучно мислење, притоа со користење на соодветни методи на прибирање на информации се врши нивно собирање и креирање на податочна предметна база. Таквата целина се подложува на анализа и споредба на воочливи клучности, за да понатаму со методите индукција и дедукција кои во суштина се појдовност од едно кон се, и од многу кон едно, да креираме јасна диверзификација. Креирајќи ја истата сме ја објаснале проблематиката и сме ги индикаторно прикажале главните параметри и насоки на подложената состојба која што е предмет на анализа. Подобрените одлуки се повисоки одлуки кои што во економска смисла за краток временски период носат поголем профит.

7. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Обработката на податоците од истражувањето ќе се изврши со помош на статистички етапи и техники.

Откако ќе ги собереме податоците врз основа на тоа што се од номиналната група на податоци, прво ќе бидат нумерирички означени а потоа ќе пристапиме кон *групирање* и *табелирање* на истите и пресметување на фреквенции и проценти на структурата на добиените резултати.

Податоците ќе бидат табелатно и графички обработувани во Microsoft Office пакетот.

8.ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

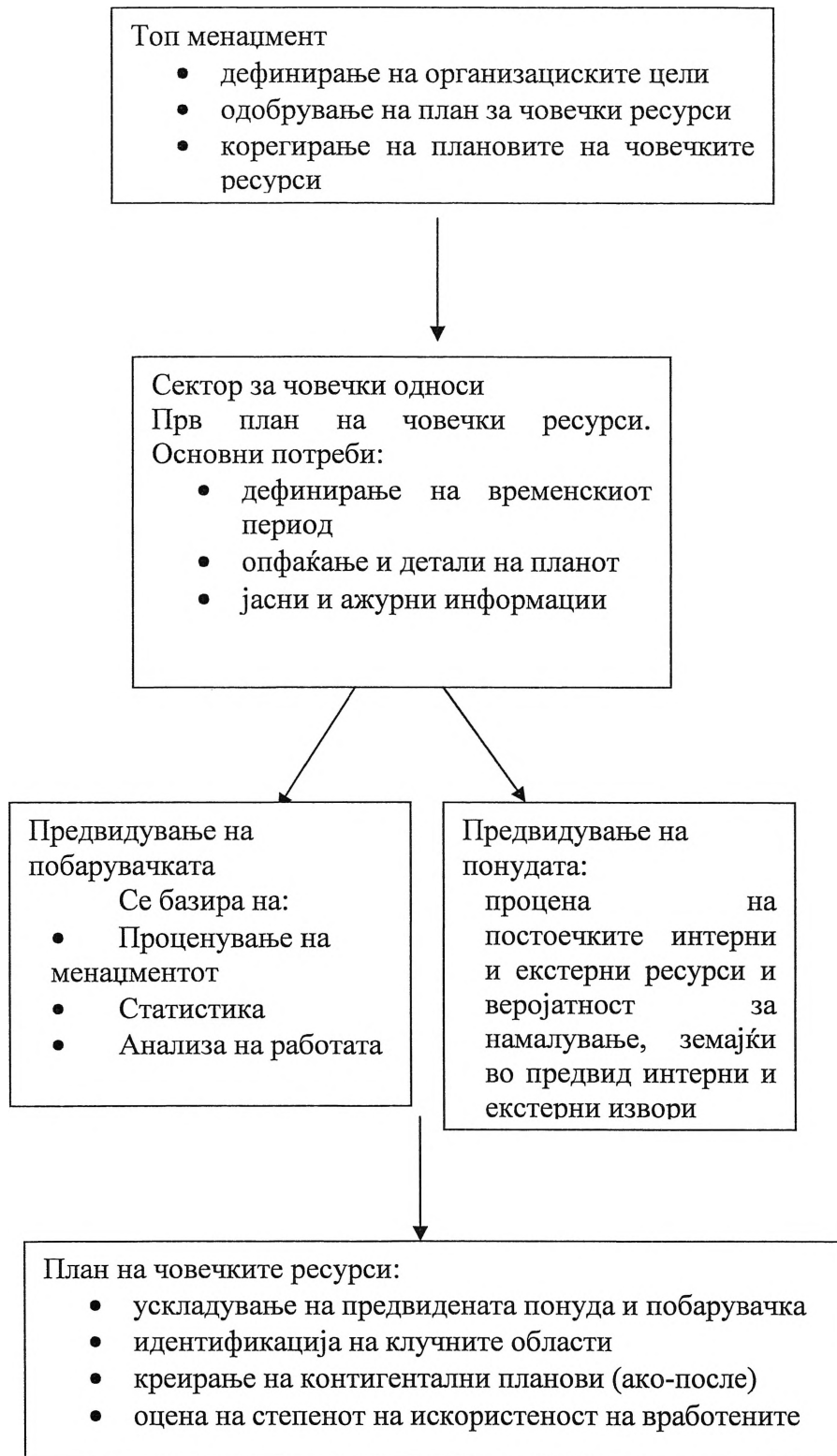
Планирањето на човечките ресурси обично се спроведува еднаш годишно, но се можни модификации на плановите во текот на целата календарска година. Временскиот хоризонт на планирање на човечките ресурси може да биде различен. Кога организацијата започнува со воведување на систем за планирање на човечките ресурси, обично планирањето се врши за пократок временски период – за наредната година со фокус ставен на потребниот број на кандидати кои во таа година треба да се регрутираат. Организацијата со повеќе искуство во планирањето и со комплексните потреби во поглед на планирањето, обично планира за две до три наредни години. Некои организации дури имаат и развиен систем на долгорочни планирања. На пример, планирањето на сукцесијата или замената на топ менаџерот обично вклучува долгорочна димензија на планирање.

Чекори при правењето на планот за менаџментот со човечките ресурси:

- Истражување - Попис и анализа на актуелната ситуација, вклучувајќи го и вработувањето и желбите за напредување на вработените.
- Предвидување - Како стратешките планови ќе профункционираат при идните побарувачки за нов работен кадар и дали може да се предвиди колку актуелните вработени ќе бидат во можност да одговорат на потребите.
- Формулирање на планот - Во случај ништо да не биде извршено, кои и какви празнини можат да се појават. Какви чекори треба да бидат предложени со цел да се спречи појавувањето празнини. Менаџерот за човечки ресурси може да најде на голем отпор од останатите вработени, доколку организацијата нема култура на планирање. Може

да се најде и на ставови дека планирањето ја ограничува личната слобода или дека планирањето е невозможно, бидејќи промените во средината е невозможно да се предвидат. Менаџерите за човечки ресурси треба да знаат и да им објаснат на останатите кои се вклучени во планирањето кои и какви последици ќе следуваат, доколку потребата од персонал нема планско решение или се појават грешки при планирањето на персоналот. Планирањето може да биде за временски период од шест месеци, од една година, од пет години и така натаму, при што планирањето за три до пет години и нагоре се смета за долгорочно планирање.

Носители на процесот на планирање - Работите поврзани со планирањето на човечките ресурси традиционално спаѓа во областа за работа на секторот за човечки ресурси. Меѓутоа, бидејќи за планирањето се потребни информации од сите делови на организацијата, линиските менаџери се нужно вклучени во целиот процес. Ако станува збор за стратегиско планирање на човечките ресурси, кои треба да се потпрат на стратегискиот план на организација, тогаш е потребно и топ менаџментот да се вклучи во процесот на планирање. Содржината и носителите на процесот на планирање се претставени на слика 2.



Слика 2. Планирање на човечките ресурси во организацијата
(извор: Tyson S., York A., Human Resource Management, Made Simple Books, str. 71)

Процес на планирање

Во литературата е изразено мислењето дека процесот на планирање на човечките ресурси се состои од неколку фази:

- анализирање на окружувањето
- предвидување на можности за обезбедување на човечки ресурси
- донесување на планови
- воспоставување на повратни спреги
- опис на работно место

8.1 АНАЛИЗИРАЊЕ НА ОКРУЖУВАЊЕТО

Анализирањето на окружувањето подразбира анализа на екстерното окружување (пример, економското, правното, политичкото, социјално-демографското) и анализа на интерното (мисија, визија, цели, стратегии, организациска култура) окружување. Доста е важно организацијата добро да го проучи релевантниот пазар на работа. Имено, сите одлуки кои се однесуваат на обезбедување на ресурсите зависат од движењето на пазарот на работа. Затоа и велиме дека пазарот на работа е пролазна точка за сите активности кои ги спроведува менаџментот на човечки ресурси.

8.2 ПРЕДВИДУВАЊЕ НА МОЖНОСТ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

За планирањето на човечките ресурси да има добри резултати, потребно е да се предвидат можностите за обезбедување на работна сила, т.е. понуда за интерни и понуда за екстерни резултати. Посебно е важно да се обрне внимание на анализата на интерната понуда, т.е. личностите кои веќе се вработени во компанијата. За да анализата на интерните понуди биде потполна, потребно е најпрвин да се анализираат податоците за поединечните вработени и тоа податоци за нивните способности кои ги имале пред доаѓањето во компанијата, способностите кои ги имаат во даден момент и податоците за целите во кариерите на секој вработен. Предвидувањето на интерните понуди на вработените се доведува во врска со веќе постоечките трендови во организацијата кои се однесуваат на досегашните промени и движењето на вработените како на пр. колку луѓе се преместени или колку од нив заминале од организацијата. Доколку постоечките трендови продолжат, можно е да се предвиди и што ќе се случува во наредниот период во организацијата по тоа прашање. Покрај интерните понуди за работа, на работодавачите му стојат на располагање и можностите за користење на екстерниот пазар на работа. Доколку организацијата не може да ги задоволи потребите за човечки ресурси интерно, тогаш е неопходно да низ процесот на регрутирање и селекција ги најде одговорните кандидати за пополнување на позицијата на екстерниот пазар на работа. Во тој смисол, од секторот за човечки ресурси, односно од планерот се очекува да прибере информации за релевантниот пазар на работа, кои се сегментирани според професијата, но исто така и по географските димензии. Еден од начините да се пресмета колкав број на нововработени е потребен во организацијата во екстерен пазар на работа е претставен во табела 3. во кој е даден пример за предвидување во еден ланец на хотели.

Работни места	А – Број на моментално вработени	Б – Просечен број на вработени по хотел (А/25)	В – Проектирана побарувачка за 2004 год. за 32 хотели (Бх32)
Генерален директор на хотелот	25	1	32
Резиденцијален менаџер	9	0,36	12
Шеф за набавка на храна и пијалоци	23	0,92	29
Контролор	25	1	32
Помошник на контролорот	14	0,56	18
Главен инженер	24	0,96	31
Директор на продажба	25	1	32
Менаџер на продажба	45	1,8	58
Менаџер за конгреси	14	0,56	18
Шеф на кујната	19	0,76	24
Менаџер за банкети	19	0,76	24
Директор на персоналот	15	0,6	19
Шеф на ресторанот	49	1,96	63
Извршен директор	24	0,96	31
Чистачка	25	1	32
Помошни работници	24	0,96	31
Вкупно	379		486

Табела 5. Предвидување на пазарот за човечки ресурси за ланец со 25 хотели

(Извор: Gomez – Mejla, L.R, Balkin, Cardy, R.L, 2001, Managing Human Resource, 3-rdedition, Prentice Hall, str.161

8.3 ДОНЕСУВАЊЕ НА ПЛАНОВИ ЗА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Донесувањето на планови за човечки ресурси е доста сложен процес кој бара многу трпение и способност на менаџерот. Во литературата постои мислење дека доколку се сака да се донесе адекватен план за човечките ресурси потребно е, најпрвин, да се анализира односот помеѓу предвидените потреби и предвидените можности за обезбедување на човечки ресурси. Сите наведени прашања потребно е да се разгледаат од аспект на целта на одговорот на прашањето: дали треба да се планира ист, помал или поголем број на луѓе за наредниот период и и кој профил на кадар е потребен.

Програми за решавање на дефицит на човечки ресурси:

- регрутирање на нови луѓе со полно работно време
- повторно вработување на пензионирани лица со пола работно време
- стимулирање на вработените, кои ги исполнуваат условите за пензија да не се пензионираат
- прекувремена работа на постојаните вработени
- преквалификација на вработените

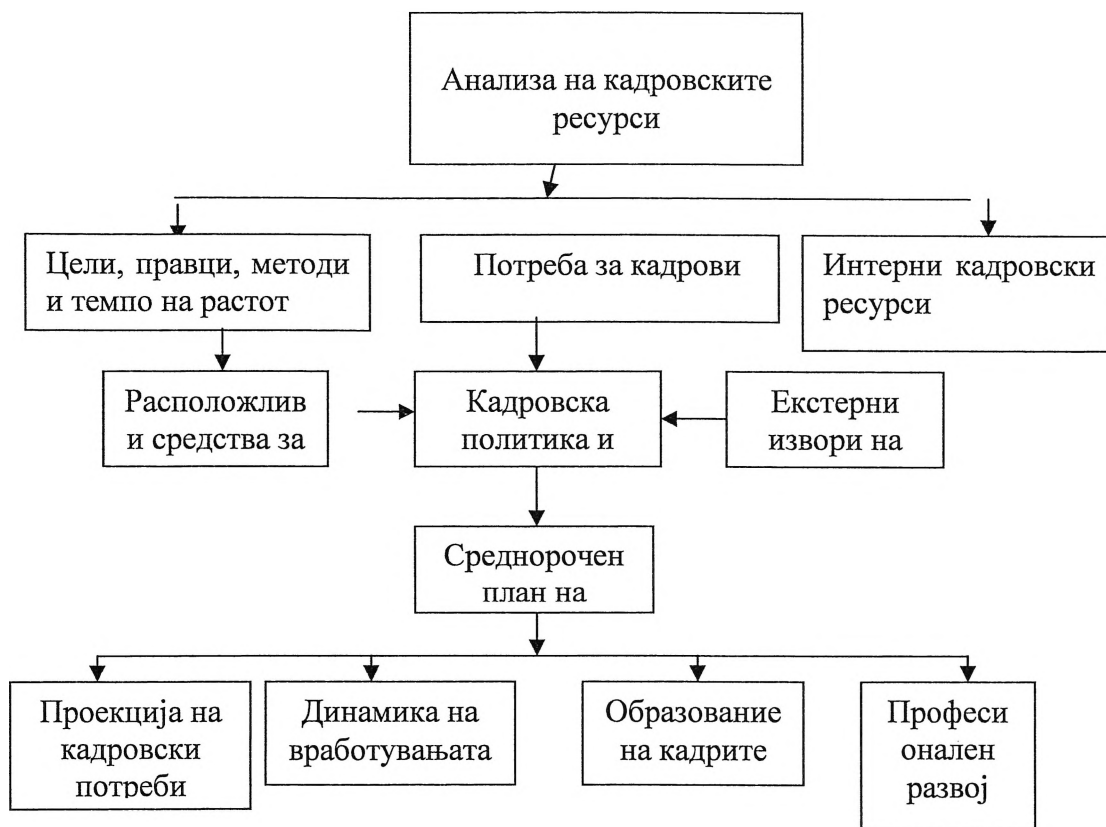
Програми за решавање на суфицитот на човечки ресурси:

- не заменување на вработените кои ја напуштиле организацијата
- стимулирање на вработените за предвременно пензионирање
- намалување на заработката на вработените
- редизајнирање на работните места со вишоци
- давање на откази

Постои можност да во организацијата во наредниот период е потребен ист број на луѓе, но други квалификации и структури. Во тој случај се на располагање следните програми: усовршување и квалификација, промоција и преместување, вработување на нови работници. При донесувањето на плановите важно е да се нагласи потребата од нивно донесување во најважните области и активности на менаџерските човечки ресурси. Никогаш во праксата не се донесува еден, туку секогаш повеќе планови на човечки ресурси.

8.4 ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА ПОВРАТНИ СПРЕГИ

Плановите за човечки ресурси никогаш не треба да се сфаќаат како трајни и дефинитивни, туку мора адекватно и благовремено да се ажурираат и константно да се ускладуваат со потребите на организацијата. Како што веќе нагласивме, за планирањето на човечките ресурси да биде потполно, покрај предвидувањето за тоа колку вработени во една организација ќе бидат потребни во наредниот период, потребно е да се предвиди и колкава е понудата на потенцијални човечки ресурси. Овој дел на планирање на човечките ресурси не воведува во наредната фаза во менаџмент човечките ресурси – процесот на регрутирање.



Слика 3: Елементи на процесот на планирање на кадрите

(Извор: Стратегиски и оперативен менаџмент, проф.д-р. Јован Тодоровиќ,
Белград, 2003, стр.541)

8.5 ОПИС НА РАБОТНО МЕСТО

Работата се состои од одреден збир поврзани задачи кои се извршуваат од едно лице за да се исполни одредена цел. На работата може да се гледа како на единица во организациската структура која останува непроменета, без разлика кој ја работи таа работа, но резултатите сепак зависат од способноста и мотивацијата на поединците поради што е потребен пофлексибилен приод кон развојот на вештини кај вработените за да можат тие посоодветно да одговорат на новите побарувања на работата.

Улога на вработениот е улогата која тој/таа ја исполнува при извршувањето на работата, поточно, улогата се објаснува во однос на однесувањето кое се очекува од вработениот. Улогата не асоцира на задачите кои вработениот треба да ги исполни, туку на очекувањата во форма на влезни и излезни резултати и потребната компетентност (знаења, вештини или начин на работа) и однесувањето потребни за да се исполнат овие очекувања. Улогите се повеќе врзани за луѓето отколку за работата, затоа се важни флексибилноста и развојот (ова се однесува на интелектуалните работници - knowledge workers). Организацијата се состои од работни места кои треба да се пополнат. Со анализа на работата се утврдуваат должностите кои се извршуваат на одредено работно место и особините на луѓето кои треба да ги поседува поединецот кој ќе биде вработен на тоа место. Резултат на анализата на работата се податоци за активностите и барањата врзани за одредена работа. Тие податоци се користат за изработка на описот на работа/работното место (кои должности се извршуваат на одредено работно место) и спецификации на работното место (какви луѓе, со кои особини треба да се вработат на одредено работно место). Анализата на работата треба да ја даде основата за составување на описот на работата.

Опис на работа е писмена изјава која се однесува на тоа што работи вработениот, како го работи тоа и под кои услови се работи работата. Менаџерот потоа ги користи овие податоци за да го состави описот на работното место при што ги наведува и неопходните знаења, способности и вештини за задоволително извршување на работата. Описот на работата наедно вклучува и име/назив на работата и објаснува каде припаѓа работата во организациската хиерархија. Спецификацијата на работното место следува по описот на работното место и одговара на прашањето кои особини и искуство се потребни за успешно извршување на работата. Поточно, кои работни способности треба да ги има личноста која ќе биде вработена и кои вештини и знаења треба да бидат тестирани. Оттука, анализата на работата е основа на системот за управувањето со човечки ресурси на една организација, таа ги нагласува излезните резултати кои треба да бидат произведени со работата, а не само влезните резултати. Всушност, тоа го нагласува она за кое вработениот е задолжен да го направи, а во исто време на менаџерите им нуди корисен ресурс за управување со учинокот на вработените, индивидуално. При описот на работата на еден проект се земаат предвид факторите на самиот проект, а тоа се: расположливиот буџет, работните места пополнети од одредени луѓе – колку чинат; одговорностите и задачите, потребите за обучување и нивото за работа, квалификациите на вработените итн.

8.5.1 ОГЛАСУВАЊЕ НА РАБОТНО МЕСТО

Внимателно составениот оглас за работно место е основно средство за започнување на процесот на регрутација кој инаку треба да содржи опис на природата на работата, основните работни функции, минималното потребно образование и искуството. Огласувањето е најочигледниот метод за привлекување кандидати и неговата цел е да го привлече вниманието на кандидатите, да создаде и да го одржи интересот и да стимулира акција, т.е. да ги охрабри соодветните кандидати да се пријават на огласот.

Елементи на добар оглас се:

- Претставување на организацијата (атрактивен имиџ) – претставувањето на компанијата е доста битен елемент на еден оглас. Колку подобро е претставена компанијата, толку кандидатот стекнува подобро мислење и добива поголема желба за работа во истата.
- Опис на работното место – колку подобро и подетално е опишано работното место, толку е подобро и за компанијата и за кандидатот кој се пријавува за тоа работно место. Така компанијата ќе ја најде адекватната личност потребна за таа работна позиција, но исто така и кандидатот ќе види дали целосно се совпаѓа во барањата на компанијата.
- Назив на позицијата – секогаш, називот на позицијата да биде рален, така кандидатот ќе стекне чувство на сериозност за компанијата која го дава огласот.
- Опис на задачите и одговорностите – деталното објаснување на задачите им дава можност на кандидатите да се запознаат со обврските кои ги нуди тоа работно место.

- Квалификации - колку повеќе квалификации има кандидатот, толку му се поголеми можностите за добивање на работната позиција од огласот.
- Формално образование/знаење – во последно време се покажа дека, 90% од работодавачите кои нудат вработување во државни позиции бараат работникот да има високо образование, од областа во која има потреба од ново вработување.
- Други способности/ вештини – дополнителните вештини на кандидатот му овозможуваат повеќе позитивни поени кај работодавачот.
- Лични карактеристики/ квалитети - исто како кај другите вештини. карактеристиките на кандидатот му овозможуваат повеќе позитивни поени кај работодавачот.
- Искуство – искуството е чекор понапред од конкурентските кандидати, бидејќи тоа значи ако се вработи кандидат со искуство на таа работна позиција, ќе се заштеди на време и пари за обучување на кандидатот.
- Услови за работа – убаво е овој елемент да биде наведен во огласот, бидејќи со тоа кандидатот ќе биде пред време спремен на условите.
- Тип на договор за работа – тип на договор значи дека кандидатот би бил вработен на определено време т.е на еден, три или шест месеци, или би бил вработен на неопределено време.
- Работни часови - работните часови значат дали работниокот ќе биде примен со работа на половина работно време од 20 часови, или на цело работно време од 40 часови недело.
- Потребна документација - секој оглас си има карактеристична документација која се бара од кандидатот, зависно од областа во која конкурира.

- Рок на пријавување - рокот на пријавување го содржи скоро секој оглас, за да знаат кандидатите заклучно со кој датум и каде можат да ги достават документите.

8.5.2. ФУНКЦИОНИРАЊЕ И УПОТРЕБА НА ОПИСОТ НА РАБОТАТА

Описот на работата може да биде употребен за различни цели, па затоа треба да се биде многу прецизен и конкретен во однос на тоа што треба да се направи. Описот на работата служи за систематско стандардизирање и планирање на извршената работа и работата што треба да се направи. Описите на работата се и еден од начините за структурирање на организацијата и/или за донесување институционални промени. Откога ќе биде дефиниран и спореден бројот на вработените со потребите од работен кадар, може да се утврдат:

- Постоечките празни места;
- Цената на секое работно место и, според тоа, потребниот буџет. За ова се потребни и информации во врска со пазарот на трудот и генерални (често фиксни) плати;
- Потребите од обучување;
- Активностите кои треба да бидат извршени и, наспрема тоа, големината на работа која треба да биде извршена;
- Одговорности;
- Известување итн.

Може да се формира база за актуелното регрутирање на работен кадар и комуникација за работата со други вклучени фактори:- Да се дискутира и побара одобрување за објавување слободно работно место;- Да се објави слободно работно место во приспособен (често сумиран) формат; Да се провери дали кандидатите се соодветни во споредба со биографијата, документите за пријавување итн.

Како таков, описот на работата може да биде приложен на договорот или досието. Описот на работното место служи како препорака за одредена личност, која работела на тоа работно место. Двете страни може да се повикаат на описот на работата поради: генерално оценување на работата и нејзино применување, ако е потребно, описот на работата може да биде приспособен на секое ниво; случаи во кои се појавуваат разлики во ставовите во врска со актуелното извршување на работата.

8.5.3. ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ СТРАНИ НА ОПИСОТ НА РАБОТНО МЕСТО

Описите на работа, според тоа, се добар начин на консолидирање на идеите за работата и менаџментот со човечките ресурси и донесуваат одредено ниво на дисциплина во менаџментот со човечките ресурси. Голем степен на детали според кои описот на работа се скицира и усогласува може да биде корисен, но и штетен, во зависност од конкретниот случај. На пример, засегнатите субјекти во одредени конфликти во врска со работата (проектот, вработените, претставници на синдикатот) им укажуваат што точно треба да се направи, но тоа може да резултира со ригидност и нефлексибилност при вршењето на работата. Пример: возачи кои, според административно правило, не мијат повеќе од две коли дневно (дури и кога нивните

колеги не се во можност да ја завршат својата работа) или возач на трактор кој не ја работи работата на механичарот (дури и кога е во прашање обично одржување на тракторот) или некој вработен на проект кој (иако административно му е дозволено) нема да вози самиот на терен во случај на отсуство на неговиот возач затоа што „му бил ветен возач како дел од договорот“ итн. Според тоа, описот на работа треба да биде концизен, но ќе биде корисно да содржи клаузули врз основа на кои ќе можат да бидат зададени и други задачи.

9. РЕГРУТАЦИЈА И ИЗБОР

Регрутацијата, изборот и процената на кандидатите за вработување се интегрален дел на организацискиот живот. Процесите на регрутација и избор во себе вклучуваат низа чекори насочени кон анализа и опис на потребите и целите на работното место, културата на организацијата и на крајот изборот и вработувањето на лицето кое најмногу се вклопува. Додека пак анализата на работата е најбитниот сегмент за регрутацијата и за изборот на селективните постапки, тоа наедно е и основа за одлучувањето за тоа каков тип луѓе треба да се регрутираат и како да се најдат истите. Процесот на регрутација и избор на кандидатите се состои од неколку чекори, а тие се:

- Дефинирање на барањата - подготвување опис на работата и спецификации на личноста, определување термини и услови на вработување;
- Привлекување кандидати – прегледување и оценка на алтернативни извори на апликанти, во самата организација и надвор од неа, огласување, користење агенции и консултанти;

- Избор на кандидатите – пребарување и избор на апликанти, интервјуирање, тестирање, проценување на кандидатите, нудење работа, проверка на препораките, подготвување договор за работа.

Специфичните барања за конкретна позиција се поставени во форма на профили на улоги и спецификации на личноста. Ова ги нуди основните информации кои се потребни за да се напише огласот за работа и да се проценат кандидатите. Профилот на улогата кој ги содржи бараните компетенции, вештините, образованието, искуството всушност ги продуцира критериумите за работа по кои кандидатите ќе бидат проценувани на интервјуто. Профилот на улогата ја дефинира целта на улогата, односите и областите на клучните резултати и компетенциите кои се потребни, наедно тоа служи и како основа за спецификациите на личноста. Спецификациите на личноста се уште и познати како спецификации на регрутацијата, кадрови или работни спецификации и во себе вклучуваат: технички компетенции - што треба да знае лицето и што треба тоа да биде способно да прави за да може ефективно да ја исполнува улогата, вклучувајќи ги и потребните способности, таленти или вештини; барања во однос на однесување и ставови - типовите на однесувања кои се потребни за успешна работа во самата улога ќе бидат поврзани со основните вредности и рамката на компетенции на организацијата за да се осигура соодветност на избраните луѓе со културата на организацијата (потребните однесувања и ставови се основа на структурираното интервју); квалификации и обуки – тоа се професионалните, техничките или академските квалификации и поминати обуки; искуство – типови на постигнувања и активности кои би го предвиделе успехот; специфични барања – специфичните области во кои се очекува кандидатот да постигне нешто; организациска соодветност - дали кандидатот одговара, е погоден на корпоративната култура (формална и неформална); специјални услови – патувања, подолги часови, мобилност итн.; задоволување на очекувањата на

кандидатот — степенот до кој организацијата може да ги задоволи очекувањата на кандидатот во однос на кариерните можности, обуки, безбедност итн.

9.1. СМИСЛА НА РЕГРУТИРАЊЕТО

Регрутирањето е процес на привлекување на квалификувани работници чии способности, вештини и други карактеристики овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места, во таков број од кои организацијата ќе биде во можност да ги избере оние најдобри за пополнување на празните работни места. Регрутирањето е двосмерен процес — партнери се организацијата и кандидатот, и двете страни имаат избор. Тоа значи дека при процесот на регрутирање мора да се води сметка за потребите на потенцијалните кандидати, за да процесот не се заврши само на привлекување, туку на долгорочно задржување на квалитетни кандидати во организацијата.

Основни цели на регрутирањето како активност на менаџментот на човечки ресурси се: да ги дефинира тековните и идните потреби за регрутирање во склад со политиката на планирање на човечките ресурси и аналирање на работата во организацијата; да привлече што поголем број на квалификувани кандидати со што пониски трошоци; да ја зголеми стапката на успешен избор на кандидати низ намалување на бројот на неадекватни кандидати; да обезбеди координација со активностите на селекција и обука на кандидатите; да ја оцени ефикасноста на различните програми на регрутирање и извори на потенцијални кандидати.

9.2. ИЗВОРИ НА РЕГРУТИРАЊЕ – ИНТЕРНО И ЕКСТЕРНО РЕГРУТИРАЊЕ

Изворите на регрутирање можат да бидат **интерни**, кога потенцијалните кандидати се регрутираат од самата организација на други работни места во организацијата – на интерниот пазар на работа, и **екстерни**, кога потенцијалните кандидати се бараат надвор од организацијата, односно се регрутираат од екстерниот пазар на работа.

Интерното регрутирање подразбира наоѓање на одговорни кандидати во самата организација, помеѓу вработените. Доста е важно слободното работно место да биде огласено на адекватен, јасен и видлив начин во организацијата. Тоа најчесто се работи на web-сајтовите на фирмата, интерните мрежи на фирмата или на огласните табли во компанијата. Основни интерни извори на регрутирање се:

а) унапредување на вработените на хиреархиски повисока позиција, б) преместување на вработените на други работни места, в) ротирање на работата помеѓу вработените со привремен карактер. Интерното регрутирање има одредени предности и недостатоци.

Предности се:

- познати се работните способности на кандидатите;
- зголемена мотивација за постојаните вработени;
- заштеда на време и ресурси;
- засилување на перцепцијата на вработените.

Недостатоци на интерното регрутирање се:

- можност организацијата да нема доволно вработени;

- организацијата станува затворена и анархична, на долг рок, и тоа може да има значајни последици на нејзината флексибилност.
- ограничен број и квалитет на потесијалните вработени;
- ускратување на нови идеи.

Доколку е невозможно да се пронајдат адекватни и квалификувани кандидати за слободно работно место внатре во компанијата, лидерите задолжени за човечките ресурси се свртуваат кон екстерните извори на регрутирање. Иако овој вид на регрутирање е значително поскап, неговите добри страни се можност да формирање на нови идеи од страна на вработените, како и пронаоѓање на поголем број на квалитетни и квалификувани кандидати и избор на најдобрите помеѓу нив. Овде се поставува прашањето како да се привлечат нови работници. Еден од начините да се привлечат нови кандидати е изборот на вистински начин т.е методот за регрутирање што е прикажан во табела 6.

Извор	Предности	Неповолности
Интернет	Овозможува контакт со поголем број на луѓе	Произведува голем број на некавалитетни кандидати
Препорака на вработените	Добрата препорака зборува за личноста која дава препорака	Не може да се зголеми разноликоста на профилите на кандидатите
Web-сајт – компании	Може да се насочи на специфични групи	Дава многу некавалитетни кандидати
Пронаоѓање на кандидати на универзитет	Широки, централизираны групи на кандидати	Лимитирано на почетните работни места
Дневни весници	Ограничени на одредено географско подрачје	Голем број на непосакувани читатели на огласот
Радио и телевизија	Тешко се игнорираат и лесно доаѓаа до кандидатите	Можни се само кратки содржини на пораки

Табела бр.6 Главни извори на потенцијални кандидати¹⁹

¹⁹ Извор: Robins S. Coulter M, Менаџмент, 8 издание, стр.287)

9.3. АЛТЕРНАТИВНИ МЕТОДИ НА РЕГРУТИРАЊЕ

Многу организации кои немале успех во процесите на регрутирање и селекција, наместо да регрутираат и бираат нови кандидати за пополнување на слободните работни места, доста често прибегуваат кон алтернативните решенија.

а) *Привремено вработување.* Кај организациите во кои извршувањето на работните активности е под влијание на сезоната, во тој период постои привремено вработување. Иако привремените вработени за организацијата можат да бидат далеку поскап ресурс од постојано вработените, овие трошоци се од привремен карактер. Овој вид на пронаоѓање на вработени воглавно е карактеристичен за физичките работници, возачите, секретарите, оператерите и слично.

б) *Позајмување на вработени.* Овој вид на вработување обично е од долготраен карактер во споредба со привременото вработување. Овој начин и обезбедува на организацијата флексибилност во поглед на промената во бројот на вработени.

в) *Договорно-проектно ангажирање на консултанти.* Ангажирањето на консултанти е често во ситуации кога на организациите им се потребни услуги во обласите во кои во организацијата не постојат адекватни стручни знаења, ниту е можно во краток рок некој да обучи за тој вид на работа. Во домашната пракса на организацијата тоа чини помалку, отколку постојано да вработува стручњаци, затоа што даноците и порезите за договори за авторските хонорари и договорите за дело се пониско отколку за постојано вработените.

г) *Договарање.* Во ситуации кога за организацијата е скапо за извршува одредени работи, таа може да се одлучи на основа на договорот за техничка, работна или производна соработка, тие работи место неа да ги извршува некоја друга организација, која во таа област има компаративни предности, па работата ќе ја заврши квалитетно и со помалку трошоци.

На основа на овие методи, последните години во пракса е развиена различната верзија на алтернативна метода за регрутирање. Сите тие се претставени во табела 7.

1.повремено ангажирање на работници	7. независни договарачи
2. долгорочни повремени ангажмани	8. договорни ангажирање на технички работници
3. Лон-работи	9. лизинг-вработување
4. интерно вработување на одредено време	10. дислоцирање на работите во други организации
5. ангажирање на работници званично вработени во агенцијата	11. вработување на работници на одредено со можност за вработување на неодредено
6. вработување на работници со пола работно време	12. привремено вработување со можност за прераснување во лизинг

7. Современи алтернативни методи на регрутирање на кандидати²⁰

Малку се темелни фирми како што се Microsoft при регрутирање на работници. Оваа фирма секоја година следи околу 25.000 студенти кои дипломирале компјутерски науки и издвојува 8.000 од нив за кои е заинтересирана. После следните проверки, 2.600м од нив ги повикува на разговор во кругот на нивниот универзитет. Од тој број само 800 се повикуваат во седиштето на фирмата во Ричмонд, во државата

²⁰ Извор: Богичевиќ Б, *Менаџмент на човечки ресурси*, центар за издавачка дејност Економски факултет, Белград, 2003 год. стр. 108)

Вашингтон. Само 500 од повиканите добиваат понуда, а само 400 од нив ја прифаќаат таа понуда. Овие големи напори, меѓутоа, задоволуваат помалку од 20% од фирмата за нови кандидати. Microsoft има тим од 300 стручњаци за регрутирање на таленти и нивна работа исклучиво е да ги лоцираат најдобрите и најсјајните во оваа привремена гранка што и обезбедува на компанијата значителна конкурентска предност.

10 . СЕЛЕКЦИЈА

По процесот на регрутација предстои процес на **селекција** на регрутираните кандидати. Селекцијата и проценката на индивидуалниот потенцијал на секој кандидат (менаџер или неменаџер) е сложена задача, бидејќи однапред треба да се процени дали кандидатот поседува знаења и способности да ја изврши зададена работа.

Селекцијата можеме да ја дефинираме како процес на избор на квалификувани кадри кои најдобро ги исполнуваат поставените критериуми, притоа избрани преку користење различни методи и постапки. Меѓутоа, овој процес е многу повеќе од обичен избор на најдобрите расположливи кадри. Изборот на соодветен сет од знаења, вештини и способности спакувани во една индивидуа е обид да се добие усогласување меѓу она што кандидатот може и сака да направи од една, и она од што организацијата има потреба, од друга страна.²¹

Но, постои отежнување при извршување на оваа задача, бидејќи понекогаш е тешко да се каже што всушност апликантот вистински може и сака да направи. Усогласеноста што постои меѓу апликантот и организацијата влијае и на волјата на организацијата да ја направи понудата на соодветното работно место и на волјата на кандидатот да ја прифати истата.

²¹ Leech, Corinne (2005): Positive recruitment and retention. Elsevier Limited, Oxford, 59

Добрата селекција и одлуката за вработување се важен, а може да се рече и најважен аспект на успешен менаџмент на човечки ресурси. Подобрувањата во продуктивноста во организацијата можат да бидат резултат на стимулативните планови за плаќање, подобрен тренинг или дизајн на работното место, но ако работодавачот не располага со способни кандидати, овие промени може и ќе го немаат саканиот ефект. И најдобрата обука ќе нема ефект доколку станува збор за личност со мал степен на дарба и способност при извршувањето на работата.

Затоа, при селекцијата многу е важно да се изберат вистинските кандидати, во спротивно откако ќе се открие овој пропуст, ќе настанат потешкотии. Ако една организација не го ангажирала вистинскиот кандидат, тогаш друга сигурно ќе го стори тоа. Овде се појавува опортунитетен трошок, а тоа е загубата што вистинскиот кандидат ќе отиде на некое друго место.

Селекцијата е обид да се предвиди кој кандидат за работа ќе биде успешен во работата. Успешно во овој случај значи добро извршување на работата по критериумите кои организацијата ги применува кога ги отценува вработените. Ако се потполнува место за продавач, на пример, изборот треба да предвиди кој кандидат ќе го зголеми обемот на продажба, за местото- администратор на мрежата – треба да се предвиди кој кандидат ќе биде способен за ефективно надгледување на компјутерските мрежи на организацијата или ќе управува со нив. Вработувањето на погрешен кандидат создава трошоци за негова обука, губење на профитот заради неговата некомпетентност, трошок за негово опремување и трошок за повторно бирање на кандидати. Поедноставено, изборот на вистинската селекција влијае и на продуктивноста на компанијата да прави селективни работници кои обезбедуваат поголема вредност, додека погрешно вработените предизвикуваат губиток за компанијата. Резултатите на лидерот секогаш зависат од резултатите на вработените. Вработените со вистински вештини и особини даваат поголем допринос за компанијата. Вработените кои не поседуваат

одговорни вештини нема да бидат вработени. Според признати наши и светски автори, како и во примерот на компанијата Microsoft успеавме да ја докажеме посебната хипотеза на оваа работа а таа дека компанијата со правилно регрутирање и селекција на вработените постигнува конкурентска предност и станува ефективна.

11 . ИНТЕРВЈУ

Интервјуто е најчесто користениот изборен метод. Овој метод го зголемува потенцијалот за добивање на оној вид информации и впечаток (ефект) за да се овозможи да биде избран најквалификуваниот кандидат, но наедно може да биде и најпроблематичниот метод, доколку лицето кое го врши интервјуто не е запознаено со техниките кои го подобруваат квалитетот на интервјуто. Интервјуто е разговор при кој кандидатите треба да се поттикнат да зборуваат отворено и искрено за себе, за своите способности, за своето работно искуство и за кариерата. Тој разговор мора да биде планиран, директен и контролиран за да се постигне главната цел на интервјуто, да се даде точна процена (валидно предвидување) за идниот работен учинок на кандидатот. Ефективното интервјуирање е резултат на самодисциплина, подготовка и лични вештини. Ова во себе ги вклучува способноста јасно да се опише работното место, да се опушти интервјуираниот, да се умее активно да се слуша сето она што е кажано и она што не е кажано, да се поставуваат прашања, да се дава повратна информација и да се остане во рамките на планираното.

Интервјуто за вработување цели кон одговорите на следниве прашања:

- Дали кандидатот може да ја работи оваа работа - дали е компетентен?
- Дали кандидатот ќе ја работи работата – дали е мотивиран?
- Како и дали кандидатот ќе се вклопи во организацијата.

Постојат два основни типа на интервју, структурирано и неструктурирано интервју. Од овие два типа на интервју се препорачува примена на структурираното интервју, посебно за побитни функции, бидејќи дава највалидни и најточни податоци. Ова е така бидејќи структурираното интервју се заснова врз детална анализа на работата и на потребните способности, вештини и знаења на лицето кое треба да се вработи, а наедно се користи за да се проценат „меките“ вештини кај личноста, како што се интерперсоналните вештини, комуникациските вештини, лидерството, планирањето, организирањето, приспособливоста итн.

Подготовка на интервјуто - Оној што го прави интервјуто, за да се подготви, пред сè, треба внимателно да го прочита писмото за пријавување на апликантот. Според нив, ќе се формулираат прашањата. Во писмото ќе има изјави и коментари за кои ќе биде потребно дискутирање и разјаснување. Треба однапред да се подготват отворени прашања за да се добијат повеќе и подетални информации.

Треба да се внимава да не се даде одговор на прашањата при поставување на самото прашање или со давање примери. Податоците во CV-то можат да бидат појдовни точки за формулирање на прашањата околу:

- Последните ангажмани на кандидатот што имаат некаква сличност со потенцијалното работно место. Прашања може да се поставуваат во врска со претходните работни искуства;

- Таканаречените „празнини” во CV-то . На пример, години кои не се спомнати во CV-то . Се поставуваат прашања за да се дознае што правел кандидатот во тие периоди;
- Кои ангажмани траеле кратко и која била причината за брзото заминување;
- Фокусирање на последните ангажмани;
- Да не се донесува заклучок според насловот на функцијата, туку да се поставуваат прашања за тоа што всушност работел кандидатот, каква одговорност имал;
- Прашањата да не бидат само во врска со содржината на работата, туку и со начинот на изведување на работата, со направените избори итн.;
- Да се праша кандидатот зошто сака да ја напушти актуелната работа. Основната цел на интервјуто е да се дојде до информации кои ќе овозможат да се донесе заклучок дали потенцијалниот кандидат одговара за работното место и дали е способен успешно да ја извршува работата.

Модел на интервју за вработување

1. Кандидатот треба да се чувствува слободно
2. Треба да му се објасни структурата/изгледот на интервјуто.
3. Да се започне со краток вовед и објаснување за организацијата и работата, притоа да не се дојде во ситуација да се објаснуваат многу детали затоа што може да се случи кандидатот потоа да дава пожелни одговори.

4. Се поставуваат прашања поврзани со писмото за пријавување (CV-то) .

5. Му се дозволува на кандидатот да каже нешто за своите искуства и успеси, исто така и за тешкотиите со кои се соочил и начинот на кој се справил со нив. До подетална претстава за кандидатот може да се дојде преку споредување на времето посветено на успехите наспроти тешкотиите.

6. Се проценува како досега се надградувал и развивал кандидатот.

7. Му се дава простор на кандидатот за поставување прашања.

8. Се објаснува процедурата во врска со изборот.

Најмногу треба да им се обрнува внимание на точките 4-6, и тоа 20-40 минути, а целото интервју не треба да трае повеќе од еден час. Интервјуерот не смее да биде импресиониран од изгледот и од комуникациските вештини на кандидатот, освен ако тие немаат важна улога за работното место за кое се пријавил кандидатот. Не е доволно кандидатот да изгледа добро - тоа не е поврзано со неговите квалификации.

Техники на интервјуирање - Корисни информации обезбедува само добро спремено и добро направено интервју. Некои едноставни техники што го прават интервјуто поефикасно се: активно слушање, техники на прашување, следење на содржината, структурата и процесот. Оној што интервјуира во исто време треба да го насочи вниманието на следниве различни аспекти:

- содржината на информациите онака како што ги кажува интервјуираниот;
- структурата на интервјуто и насочувањето на интервјуираниот;

- мотивирањето на интервјуираниот да обезбеди информации.

Во текот на интервјуто, оној што го прави тоа, треба постојано да се прашува себеси: Дали е ова информација што навистина ми треба? Дали ми е јасно што се зборува? Дали имам доволно потребни детали? Исто така се поставуваат и овие прашања: Која е вредноста на она што се кажува? Како оваа информација може да се поврзе со она што веќе го знам? Дали е ова вистина? На овој начин оној што интервјуира дава оценка за зборуваното. Структурирањето на интервјуто е експлицитна задача на оној што интервјуира. Кога кандидатот почнува да зборува и се префрлува од тема на тема, задача е на оној што интервјуира да го насочи во посакуваниот правец. Прашања како: како да ја образложам темата, како да добијам нешто повеќе од површни одговори, како да го контролирам кандидатот да не зборува толку многу, како да го стимулирам да зборува повеќе, се потребни за структурирање на интервјуто.

Кандидатот ќе биде мотивиран да обезбеди точна информација само ако мисли дека тоа треба да се направи, ако атмосферата е пријатна и ако може да му верува на оној што го прави интервјуто. Оној што го прави интервјуто треба активно да следи: како се одвива интервјуто, дали изгледа како кандидатот да е внесен во интервјуто, зошто тој не кажува некои работи, како да направам кандидатот да биде поактивен и вклучен, каков е односот и како овие работи влијаат на содржината и текот на интервјуто.

Шаблони и обрасци за подготовка на акт за систематизација на работни места

Како придонес кон ефективно и ефикасно спроведување на функциите на Агенцијата за државни службеници, во контекст на „Насоките за подготвување на правилник за систематизација на работните места“, изработивме неколку шаблони и обрасци кои имаат цел да им помогнат на органите во изготвувањето на нивните акти за систематизации на работните места, но исто така и да помогнат во воспоставувањето на воедначена (стандардизирана) постапка при подготвување на истите.

Во прилог 1 презентирани се Шаблон за актот за систематизација на работните места, кој го користи Одделението за управување со човечки ресурси, при изработката на интерниот акт во органот, Прашалник за опис на работно место, кој го пополнува секој државен службеник кој работи на соодветно работно место и Образецот за Опис на работно место, кој го пополнува непосредно претпоставениот раководен службеник

Следејќи ги состојбите во врска со подготвување на актите за систематизација на работните места и нивната усогласеноста со Законот за државните службеници, Уредбата за описот на звањата и соодветноста на работните места со групите и звањата утврдени во Законот за државните службеници, Одлука за утврдување на соодветноста на постојните работни места во општините со групите и звањата утврдени со Законот за државните службеници, како и другите посебни закони во кои се утврдени посебните услови за одредени работни места (инспектори, внатрешни ревизори, одговорен сметководител и др.) во наведените органи, чии вработени имаат статус на државни службеници, во изминатиот период се констатираа поголем број на недоследности и неправилности. Имено, најчестите недоследности и неправилности се однесуваат на:

- основот во преамбулата и основните одредби,
 - неразграничување на термините работно место и звање,
 - едноставно препишување на описот на одредено звање, преземено од Уредбата за описот на звањата и соодветноста на работните места со групите и звањата утврдени во Законот за државните службеници, без детално да се утврдат специфичните работи и задачи за секое работно место,
 - исти описи односно утврдување исти работи и задачи, за повеќе работни места, како и долги називи на работните места што не соодветствуваат на описите,
 - отстапување од соодветноста на звањата утврдени во уредбата и одлуките на општините,
 - утврдување на описи на работни места на функционери и именувани раководни работници (министер, заменик министер, директор на органите во состав и други, чии надлежности се утврдени во посебни закони),
 - во посебните услови се утврдуваат и општи услови утврдени во Законот за државните службеници, но не се утврдува непосредната одговорност,
 - користење на несоодветна правна терминологија и номо-техника.
- Исто така, недоследности и неправилности се идентификувани и кај подготвувањето на Правилниците за изменување и дополнување на

Правилниците за систематизација на работните места и тоа:

- користење на несоодветна правна терминологија и номо-техника,
- изменувања и дополнувања се вршат со одлуки,
- називот на актот за изменување и дополнување е несоодветен и др.

Агенцијата за државни службеници, поаѓајќи од својата законска надлежност да ја следи и да се грижи за единствената примена на законите и прописите што се однесуваат на државните службеници и да укажува на недоследностите во нивната примена, редовно доставуваше

писмени укажувања до органите, со цел за отстранување на утврдените недостатоци и неправилности.

Со оглед на тоа дека во одделни органи и покрај бројните писмени укажувањата, се повторуваат истите грешки, Агенцијата востанови поинаков метод на работа, со непосредно усогласување на актите со претставници на органите, кој се покажа доста ефикасен и рационален за двете страни. Исто така, за надминување на ваквите состојби беа организирани работилници, семинари и обуки како на централно, така и на општинско ниво. И покрај тоа, констатираните состојби ја наметнаа потребата од изготвување на нова уредба за описите на звањата на државните службеници, за чие поедноставно спроведување се изработени овие насоки.

Во прилог 2 прикажан е дијаграм на годишниот циклус за ревидирање на Правилник за систематизација на работните места, Дијаграм на постапката за подготвување на Правилник за систематизација на работните места.

АНКЕТА

За целта на истражувачкиот дел, воедно и најзначаен дел од трудот, спроведено е истражување на 50 испитаници – мажи и жени, од различни области од државните институции. Истражувањето е спроведено со анкетен прашалник, доставен по електронски пат, кој беше составен од следните прашања:

1. Дали сметате дека во институцијата во која работите правилно се спроведува процесот на вработување на државен службеник?

- а. Правилно се извршува
- б. Неправилно се извршува
- в. Има манипулации

2. Дали во вашата институција, прво се утврдува бројот на празни работни места, па потоа се објавува оглас за вработување?

- а. Да
- б. Не
- в. Немам забележано

3. На кој начин се регрутира големиот број на пријавени кандидати на огласот за вработување во Вашата институција?

- а . Со тестирање
- б . Со интервјуирање
- в . Со тестирање и интервју
- г . Со пробен тест период

4. Што е приоритет кога се донесува одлуката за селекција во Вашата институција?

- а. технички компетенции
- б. квалификации и обуки
- в. искуство
- г. личен изглед

5. На кој прашања најчесто Вашата институција се задржува при интервјуирањето ?

- а. Образложување на CV – то
- б. Последните ангажмани на кандидатот
- в. Зошто се пријавил на конкурсот
- г. дали знае странски јазик и работа со компјутер

6. Што следува после интервјуирањето ?

- а. Пробно ангажирање на кандидатот
- б. Вработување
- в. Обука на кандидатот

7. Дали Вашата институција ново вработените ги испраќа на надоградување и обуки од соодветната област?

- а. Да, тоа е задолжително
- б. Не

8. Демографски податоци за испитаниците - Возраст

- а. 18-25
- б. 26-35
- в. 46-55
- г. Над 55

9. Образование на испитаниците

- а. Основно
- б. Средно
- в. Виша
- г. Високо

10. Област – институција во која работат

- а. Здравство
- б. Општинска управа
- в. УЈП
- г. МВР

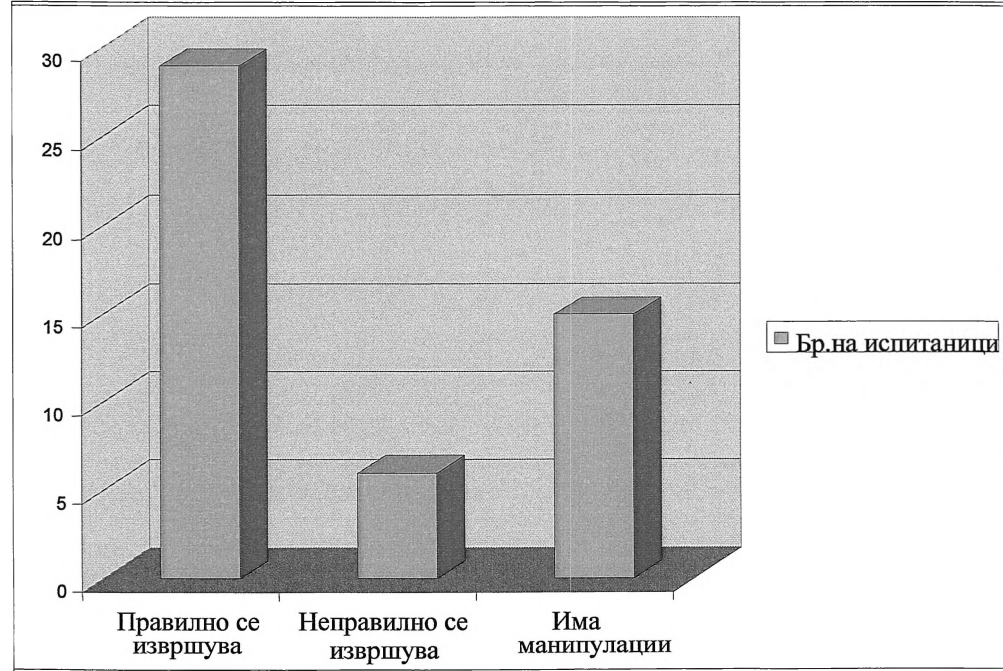
РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТАТА

На првото прашање: Дали сметате дека во институцијата во која работите правилно се спроведува процесот на вработување на државен службеник, каде како алтернативни одговори беа дадени :

- а. Правилно се извршува
- б. Неправилно се извршува
- в. Има манипулации

одговорите се следни:

Дали сметате дека во институцијата во која работите правилно се спроведува процесот на вработување на државен службеник?			
	Правилно се извршува	Неправилно се извршува	Има манипулации
бр. на испитаници	29	6	15



На второто прашање: Дали во вашата институција, прво се утвдува бројот на празни работни места, па потоа се објавува оглас за вработување:

- а. Да
- б. Не
- в. Немам забележано

одговорите се :

Дали во вашата институција, прво се утвдува бројот на празни работни места, па потоа се објавува оглас за вработување?			
	Да	не	немам забележано
бр. на испитаници	38	8	3



Третото прашање од анкетниот прашалник беше: На кој начин се регрутира големиот број на пријавени кандидати на огласот за вработување во Вашата институција?

- а . Со тестирање
- б . Со интервјуирање
- в . Со тестирање и интервју
- г . Со пробен тест период

на кое ги добивме следните одговори:

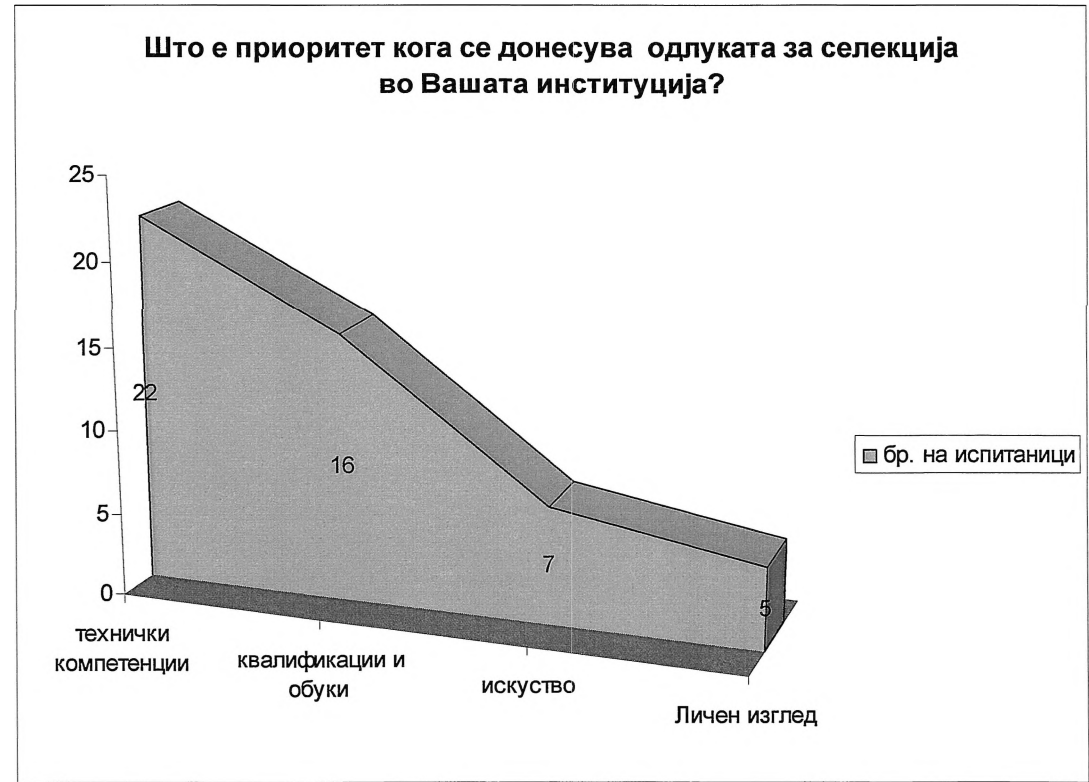
На кој начин се регрутира големиот број на пријавени кандидати на огласот за вработување во Вашата институција?				
	Со тестирање	Интервју	И тест и интервју	Пробен тест период
бр. на испитаници	20	26	1	3



Четвртото прашање: Што е приоритет кога се донесува одлуката за регрутација во Вашата институција?

- а. технички компетенции
 - б. квалификации и обуки
 - в. искуство
 - г. личен изглед
- ги даде следните резултати :

Што е приоритет кога се донесува одлуката за селекција во Вашата институција?				
	технички компетенции	квалификации и обуки	искуство	личен изглед
бр. на испитаници	22	16	7	5

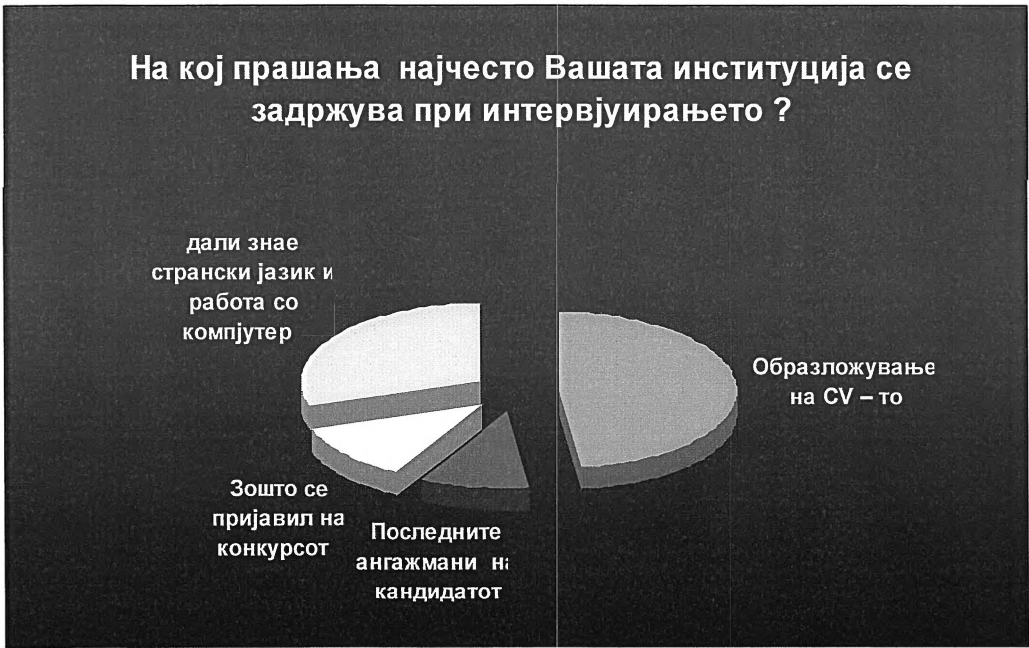


Петтото прашање На кој прашања најчесто Вашата институција се задржува при интервјуирањето ?

- а. Образложување на CV – то
- б. Последните ангажмани на кандидатот
- в. Зошто се пријавил на конкурсот
- г. Дали знае странски јазик и работа со компјутер

ги дава следните резулати :

На кој прашања најчесто Вашата институција се задржува при интервјуирањето ?				
	Образложување на CV – то	Последните ангажмани на кандидатот	Зошто се пријавил на конкурсот	Дали знае странски јазик и работа со компјутер
бр. на испитаници	24	5	6	15



На шестото прашање: Што следува после интервјуирањето ?

- а. Пробно ангажирање на кандидатот
- б. Вработување
- в. Обука на кандидатот

дадени се следите резултати:

Што следува после интервјуирањето ?			
	Пробно ангажирање на кандидатот	Вработување	Обука на кандидатот
бр. на испитаници	5	35	10



Седмото прашање: Дали Вашата институција ново вработените ги испраќа на надоградување и обуки од соодветната област?

- а. Да, тоа е задолжително
- б. Не

ги дава следните резултати :

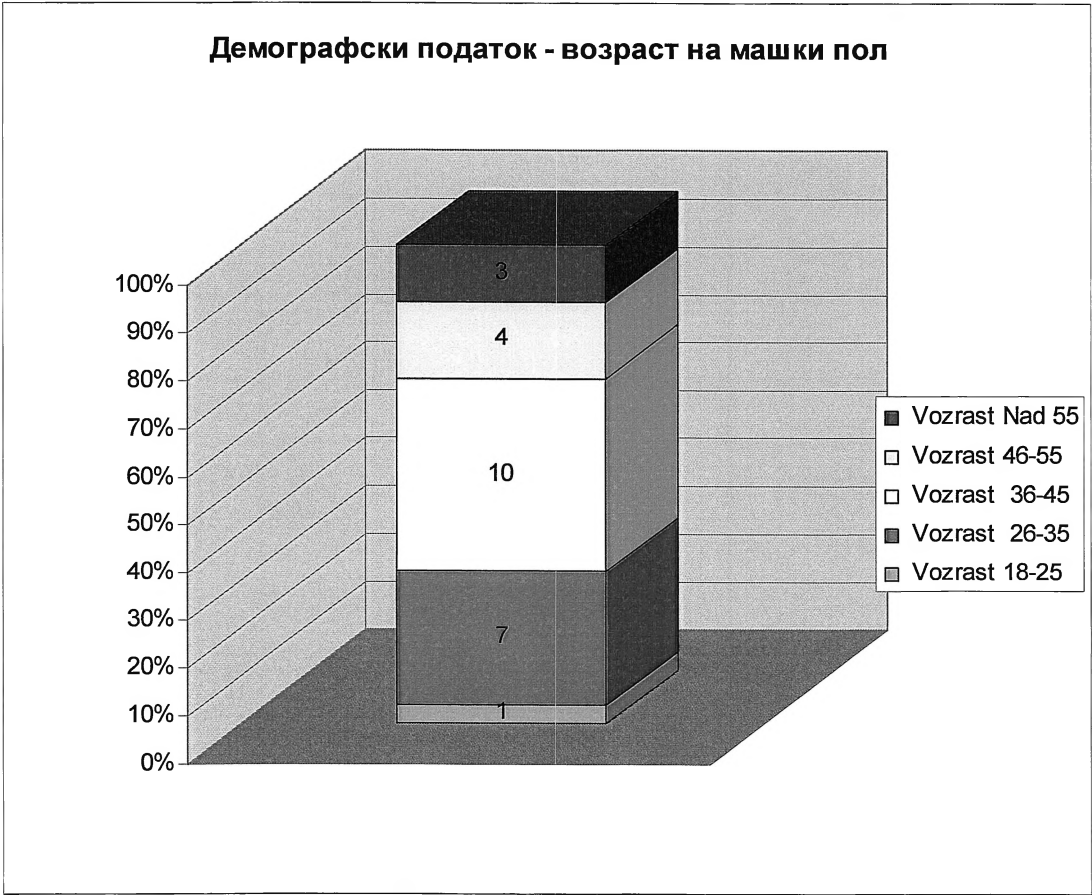
Дали Вашата институција ново вработените ги испраќа на надоградување и обуки од соодветната област?		
	да	Не
бр. на испитаници	23	27



Резултатите од демографските податоци на испитаниците се следните:

МАШКИ ПОЛ

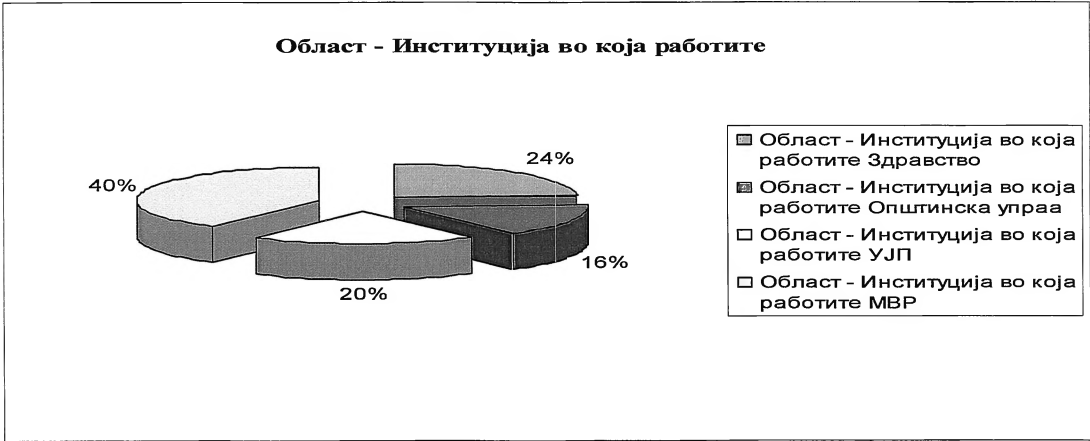
	Возраст				
	18-25	26-35	36-45	46-55	Над 55
бр. на испитаници	1	7	10	4	3



	Образование			
	Основно	Средно	Виша школа	Високо
бр. на испитаници	3	17	1	4

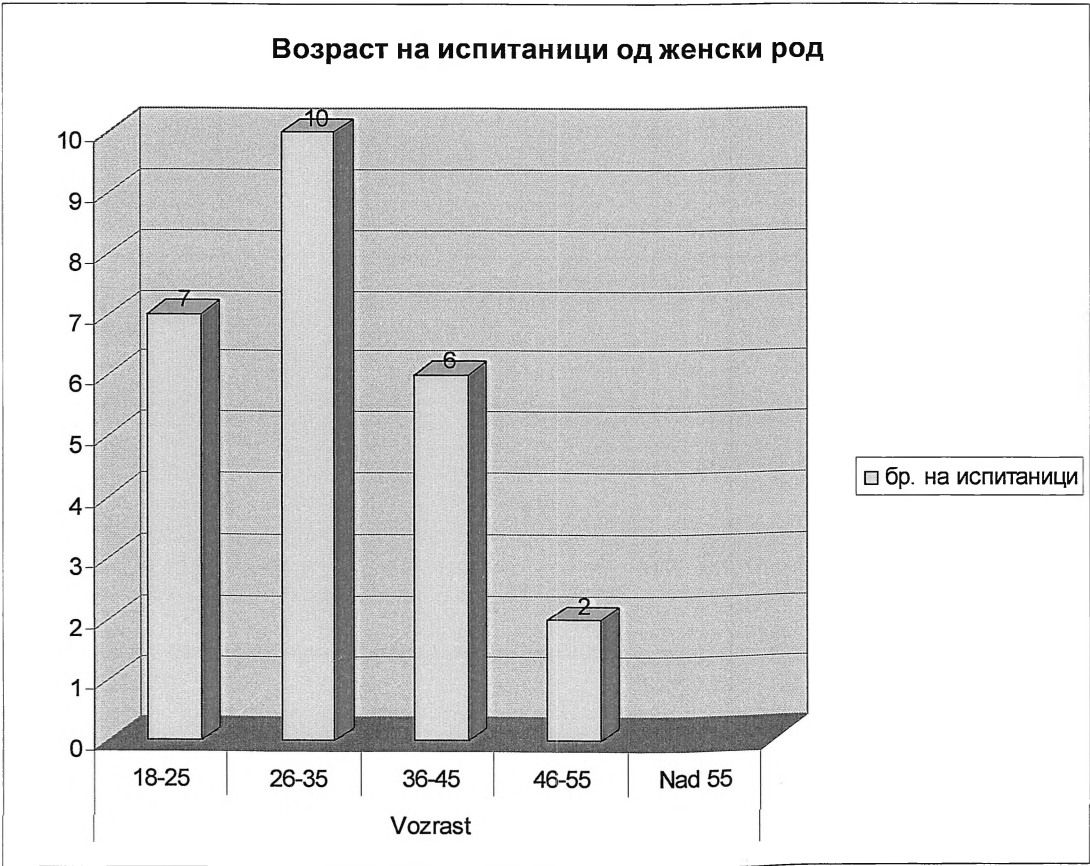


	Област - Институција во која работите			
	Здравство	Општинска управа	УЈП	МВР
бр. на испитаници	6	4	5	10



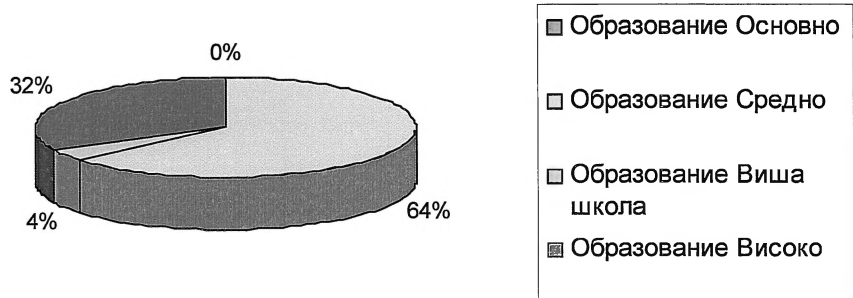
ИСПИТАНИЦИ ОД ЖЕНСКИ ПОЛ

	Возраст				
	18-25	26-35	36-45	46-55	Над 55
бр. на испитаници	7	10	6	2	



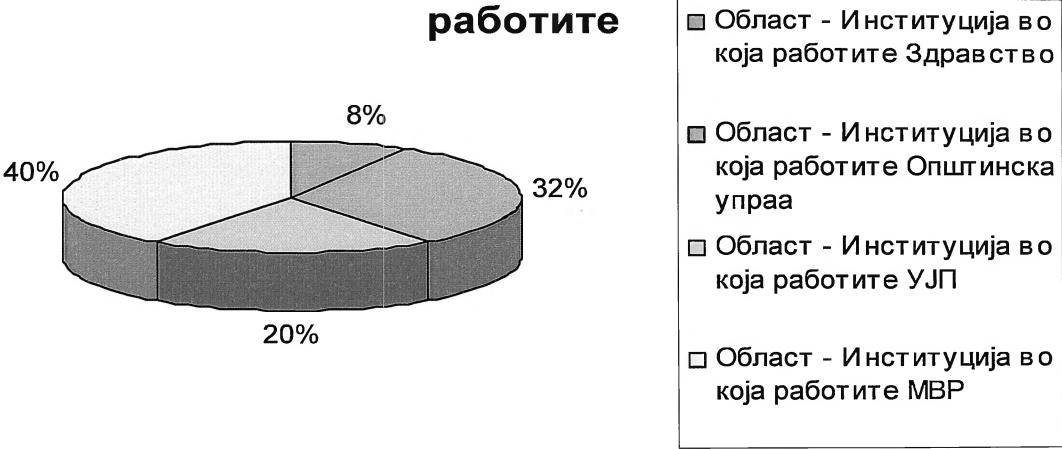
	Образование			
	Основно	Средно	Виша школа	Високо
бр. на испитаници		16	1	8

Образование на испитаници



	Област - Институција во која работите			
	Здравство	Општинска упраа	УЈП	МВР
бр. на испитаници	2	8	5	10

Област - Институција во која работите



12 . ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Како што беше претходно напоменато за целта на истражувачкиот дел, спроведено беше истражување на 50 испитаници – мажи и жени, од различни области од државните институции. Истражувањето е спроведено со анкетен прашалник, и од дадените одговори добиени се следните очекувани резултати :

На првото прашање дали сметате дека во институцијата во која работите правилно се спроведува процесот на вработување на државен службеник , 29 испитаници одговориле дека правилно се извршува, 6 испитаници дека неправилно се извршува и останатите 15 испитаници дека во институциите има манипулации при вработувањето.

На второт прашање дали во вашата институција, прво се утврдува бројот на празни работни места, па потоа се објавува оглас за вработување? 38 испитаници одговориле со Да , 8 испитаници со Не , и 3 испитаници со не забележале.

Третото прашање од прашалникот беше на кој начин се регрутира големиот број на пријавени кандидати на огласот за вработување во вашата институција? на кое 20 испитаници одговориле со тестирање, 26 испитаници со интервјуирање, 1 испитаник со тестирање и интервју, и 3-ца испитаници одговориле дека тоа е по пат со пробен тест период .

На четвртото прашање кое гласеше ; Што е приоритет кога се донесува одлуката за селекција во Вашата институција? 22 испитаници одговориле дека тоа се техничките компетенции , 16 анкетирани одговориле дека тоа се квалификации и обуки, 7 испитаници одговориле дека тоа е искуството и 5 испитаници рекле дека тоа е личниот изглед .

На петото прашање на кој прашања најчесто Вашата институција се задржува при интервјуирањето? 24 испитаници рекле дека тоа е Образложување на CV – то , 5 испитаници дека тоа се Последните ангажмани на кандидатот , 6 испитаници рекле дека тоа е прашањето зошто кандидатот се пријавил на конкурсот и 15 испитаници рекле дека тоа е прашањето за познавањето на странски јазици и работа со компјутер.

Што следува после интервјуирањето ? беше шестото прашање од прашалникот на кое 5 испитаници или 10% од испитаниците одговориле дека тоа е пробно ангажирање на кандидатот, 35 испитаника односно 70% одговориле дека тоа е вработување, и останатите 10 испитаника т.е 20% одговориле дека тоа е обука на кандидатот .

Дали Вашата институција ново вработените ги испраќа на надоградување и обуки од соодветната област? е седмото прашање од анкетата, на кое 23 испитаника односно 46% од испитаниците одговориле дека Да, тоа е задолжително , и останатите 27 испитаника т.е. 54% одговориле со Не .

Демографски податоци за испитаниците - Возраст - 50% од испитаните лица беа од машки пол и 50% од женски пол.

Од машки пол едно анкетирано лице е на возраст од 18-25 години, 7 испитаници се на возраст од 26-35 г, 10 испитаници на возраст од 36-45 , четири испитаници на возраст од 46-55 и само 3 испитаници се над 55 години.

Од женски пол 7 лица се на возраст од 18-25 години, 10 испитаници се на возраст од 26-35 г, 6 испитаници на возраст од 36-45 , 2 испитаници од 46-55 години.

Образование на испитаниците - од машки пол, 12 % се со Основно образование, 68% се со средно образование, 4% се со виша школа, 16% се со високо образование.

Образование на испитаниците - од женски пол, 64% се со средно образование, 4% се со виша школа, 32% се со високо образование.

Област – институција во која работат - испитаници од машки пол, 24% работеле во област на Здравството, 16% за Општинска управа, 20% за УЈП, 40% за МВР.

Област – институција во која работат - испитаници од женски пол 8% работеле во област на Здравството, 32% за Општинска управа, 20% за УЈП, 40% за МВР.

Заклучок

Менаџментот на човечки ресурси претставува начин човечките ресурси во организацијата да се обединат заедно со другите ресурси, за да се постигнат нејзините цели, односно да се реализира мисијата на организацијата и достигне организациската визија. Иако менаџментот на човечките ресурси се однесува на сите организации, сепак, во некои од нив, како на пример образованието и здравството, тој има посебно значење. Така на пример, во училиштата како организации во кои се среќаваат речиси идентични цели, и во кои дури и да се создадат идентични услови за работа, сепак луѓето кои се носители на дејноста, му даваат различен квалитет на секое училиште и конкурентска предност во однос на другите.

Воглавно, правната материја која ги дефинира и регулира прашањата поврзани со правата и обврските на државните службеници, статусот и надлежностите на Агенцијата за администрација, како и останати прашања поврзани со државната служба, е содржана во повеќе законски и подзаконски акти, како Закон за државните службеници заедно со Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, Уредба за описот на звањата буката е посебен услов за создавање ефикасна и стручна јавна администрација. Еден од условите и факторите за создавање ефикасна и стручна јавна администрација е обуката на субјектите кои ја сочинуваат. Обуката спаѓа во една од најважните компоненти во развојот на капацитетите на човечките ресурси. Обуката се' уште се изведува на ад хок основа и се финансира од донаторите, а се доцни и со утврдувањето на стратегија за обука, како и со основање на институција која ќе биде посветена на обуката. Сето ова, негативно влијае врз севкупниот квалитет на јавната администрација и на државната служба во Македонија.

Учењето е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање нови знаења. Во себе

вклучува употреба на формални процеси да го инкорпорира знаењето и да им помогне на луѓето да се стекнат со вештини кои им се потребни за да ја работат својата работа задоволително. Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби. Обуката се користи и за нововработените и за лица кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес на неа се гледа како на додатен вид на образование чии две главни цели се подучување на вработените и подобрување на организацискиот учинок. на државните службеници, потоа Подзаконски акти донесени од Агенцијата за администрација во кои и Правилник за начинот, постапката и критериумите за спроведување на стручниот и приправничкиот испит, Правилник за критериумите и стандардите, како и постапката за вработување и селекција на државните службеници,

Од направеното истражување заклучено е дека во системот на вработување во државните служби во Република Македонија пред секое вработување најпрво треба да се направи: Анализа на потребите да се Утврди кои се посебните вештини потребни за подобрување на учинокот и продуктивноста.

Согласно планот или укажаната потреба, секоја државна служба својата потреба од компетентна работна сила ја задоволува на пазарот на трудот прску директен контакт или преку јавен оглас. Следната фаза во тој процес е всушност познат како регрутирање или откривање на заинтересираните кандидати за задоволување на искажаната потреба од работна сила на организацијата. Вообичаено е бројот на идентификуваните заинтересирани или потенцијални кандидати да е поголем од потребниот број, па затоа следи фазата позната како селекција или избор на вистинските или најдобри кандидати. Таа фаза во принцип минува низ неколку чекори или активности, познати како различни нивоа на филтрирање, па затоа селекцијата се врши по принципот на инка – се

стеснува со секоја наредна активност. Во фазата на регрутација, секој заинтересиран кандидат доставува своја професионална биографија или ЦВ. Тоа е основа за првата селекција. Од поголемиот број на регрутирани кандидати, врз база на нивната работна биографија, се издвојува еден потесен круг на кандидати. Понекогаш, ако има потреба за тоа, следи еден чекор познат како тестирање. Тестирањето има за цел да го определи степенот на знаења или нивото на поседувани вештини на кандидатите (на пр. тест на знаење на странски јазик, на работа со компјутер, на стручни знаења). По овој чекор, доколку е предвиден, најчесто фазата на селекција завршува со интервјуирање. По оваа фаза следи формалното вработување на кандидатите, потпишување на договор за работа. Следната логична фаза е работното воведување (стажирање, менторирање), но за жал, кај нас таа како и да не постои или само формално - административно се применува. Во оваа фаза треба секој кандидат вистински да се запознае со неговите работни задачи, неговите обврски и права, да ја запознае организациската култура (правила, постапки, процедури). По работното воведување следи фазата на извршување на работата која што е проследена со континуирано следење и проценување на работата на вработениот. Оваа работна контрола е основа за неговото наградување (мотивација) но и за неговиот професионален и кариерен развој (обука).

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1

Шаблон за актот за систематизација на работните места

Врз основа на < *рефернеца кон релевантниот член, став* > од Законот за < *назив на релевантниот закон* > („Службен весник на Република Македонија“ број < *релевантниот број* >), министерот/директорот на < *назив на органот* > на ден _____ година донес

ПРАВИЛНИК

за систематизација на работните места во

< *назив на органот* >

I. ОПШТИ ОДРЕДБИ

Член 1

Со овој правилник се утврдува вкупниот број, распоред и опис на работните места, потребни за вршење на работите од надлежност на < *назив на органот* > (во натамошниот текст: < *назив* >), како и посебните услови за работа на органот.

Член 2

Работните места се утврдуваат врз основа на видот, сродноста и поврзаноста на работните должности.

Звањата за одделните работни места во < *назив* > се определуваат врз основа на обемот, тежината и сложеноста на работните должности, во

согласност со Законот за државните службеници и Уредбата за описот на звањата на државните службеници.

Член 3

Работните места утврдени со овој правилник се основа за вработување и за распоредување на државни службеници и на други работници во <назив>.

Член 4

Работниците што вршат работни задачи на работните места: <назив на работните места> немаат статус на државен службеник и за нив важат општите прописи за работни односи.

Член 5 <по потреба>

Како посебни услови за работа во <назив> се предвидуваат: работа за време на неделен одмор и работа за време на празници утврдени со закон, заради извршување на итни и неодложни работи, за работа во меѓуресорски работни групи.

Член 6

Табеларниот преглед на работните места е составен дел на овој правилник.

II. РАСПОРЕД И ОПИС НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Член 7

Во овој правилник се утврдени и опишани вкупно <број> работни места, распоредени по организациски единици согласно Правилникот за внатрешна организација на <назив> број <број> од <датум> година:

<u>Реден број и назив на работно место:</u>	1. Генерален/Државен/Секретар на општина
<u>Звање за работното место:</u>	Генерален/Државен/Секретар на општина
<u>Одговорен пред:</u>	Функционерот кој раководи со органот
<u>Општина каде е лоцирано раб.место:</u>	Карпош

Цел на работното место:

Работни должности

-
-
-

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: – VII₁

Работно искуство во структурата: 7 години

- Други професионални квалификации, – одлични организациски вештини
- способности и вештини, вклучувајќи и – одлични интерперсонални и насочувачки вештини
- лични квалитети: – знаење на англиски или друг светски јазик
- ефективна орална и писмена комуникација

Реден број и назив на работно место: 2.

Звање за работното место: Државен советник

Одговорен пред: /Генералниот/Државниот/секретарот на општина

Општина каде е лоцирано раб.место: Карпош

Цел на работното место:

Работни должности

-
-
-

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: – VII₁

Работно искуство во структурата: 6 години

- Други професионални квалификации, – знаење на англиски или друг светски јазик
- способности и вештини, вклучувајќи и – ефективна орална и писмена комуникација
- лични квалитети:

Сектор за <назив на секторот>

Реден број и назив на работно место: 3. Раководител на сектор за <назив на секторот>

Звање за работното место: Раководител на сектор

Одговорен пред: /Генералниот/Државниот/секретарот на општина

Општина каде е лоцирано раб.место: Карпош

Цел на работното место:

Работни должности

-;
-;
-;

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: – VII₁

Работно искуство во структурата: 5 години

- Други професионални квалификации, – одлични организациски вештини
- способности и вештини, вклучувајќи и – одлични интерперсонални и насочувачки вештини
- лични квалитети: – ефективна орална и писмена комуникација
- знаење на англиски или друг светски јазик

Реден број и назив на работно место: 4. Помошник раководител на сектор за <назив на секторот>

Звање за работното место: Помошник раководител на сектор

Одговорен пред: Раководителот на сектор

Општина каде е лоцирано раб.место: Карпош

Цел на работното место:

Работни должности

-;
-;
-;

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: – VII₁

Работно искуство во структурата: 4 години

- Други професионални квалификации, – одлични интерперсонални и насочувачки вештини
- способности и вештини, вклучувајќи и – ефективна орална и писмена комуникација
- лични квалитети: – знаење на англиски или друг светски јазик

Одделение за <назив на одделението >

Реден број и назив на работно место: 5. Раководител на одделение за <назив на одделението>

Звање за работното место: Раководител на одделение

Одговорен пред: Раководителот на сектор

Општина каде е лоцирано раб.место: Карпош

Цел на работното место:

Работни должности

-;
-;
-;

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: – VII₁

Работно искуство во структурата: 4 години

- Други професионални квалификации, – добри организациски вештини
способности и вештини, вклучувајќи и – добри интерперсонални и насочувачки вештини
лични квалитети: – ефективна орална и писмена комуникација
– знаење на англиски или друг светски јазик

Реден број и назив на работно место: 6. <назив на работното место >

Звање за работното место: <назив на звањето >

Одговорен пред: Раководителот на одделението

Општина каде е лоцирано раб.место: Карпош

Цел на работното место:

Работни должности

-;
-;
-;

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: – VII₁

Работно искуство во структурата: години

- Други професионални квалификации, – ефективна орална и писмена комуникација
способности и вештини, вклучувајќи и – знаење на англиски или друг светски јазик
лични квалитети: –

Реден број и назив на работно место: ху. <назив на работното место >

Звање за работното место: <назив на звањето >

Одговорен пред: Раководителот на одделението

Општина каде е лоцирано раб.место: Карпош

Цел на работното место:

Работни должности

–;

–;

–;

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: –

Работно искуство во струката: години

Други професионални квалификации, – знаење на англиски или друг светски јазик
способности и вештини, вклучувајќи и –

лични квалитети:

IV. ПРЕОДНИ И ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

Член 8

Распоредувањето на работниците на работните места утврдени со овој правилник ќе се изврши во рок од 30 дена од неговото влегување во сила.

Член 9

Со денот на влегување во сила на овој правилник престанува да важи Правилникот за систематизација на работни места во <назив на органот>, бр. _____, од _____ година.

Член 10

Овој правилник влегува во сила со денот на донесувањето, а ќе се применува и ќе се објави на огласната табла, како и на интернет страницата на <назив на органот>, по добиената согласност од Агенцијата за државни службеници.

МИНИСТЕР/ДИРЕКТОР,

< ИМЕ И ПРЕЗИМЕ >

Прашалник за опис на работно место

(го пополнува вработениот)

Име и презиме на вработениот:

Назив на работно место:

Одделение:

Сектор:

Општина каде е лоцирано работното место:

За својата работа одговорам на:

(име и презиме на непосредно претпоставениот раководител)

Број на вработени со кои раководам:

(само за раководни работни места)

Цел на работното место:

(опишете ја главната цел и задачите на вашето работно место, во една или две реченици)

Работни должности

Опишете ги, по редослед на важност, од најважни до помалку важни, главните задачи кои ги извршувате во текот на вашата работа (најмногу осум-десет различни задачи), и приближно одредете го процентот на работно време кое го употребувате за секоја задача.

Задача 1

Процент:

Задача 2

Процент:

Задача 3

Процент:

Задача ху

Процент:

Образецот за Опис на работно место

Назив на работно место:

Звање за работното место:
(пополнува Одделението за ЧР)

Одделение:

Сектор:

Општина каде е лоцирано работното место:

Одговорен пред:
(назив на работното место на непосредно претпоставениот раководител)

Предвиден број на вработени со кои раководи:
(само за раководни работни места)

Цел на работното место:
(Одредете ја главната цел и задачите на работното место, во една или две реченици)

Работни должности
(Одредете ги, по редослед на важност, од најважни до помалку важни, главните задачи кои треба да се извршуваат во текот на работата (најмногу осум-десет различни задачи), и приближно одредете го процентот на работно време кое е потребно за секоја задача)

Задача 1

Процент:

Задача 2

Процент:

Задача 3

Процент:

Задача ху

Процент:

Посебни услови потребни за вршење
на работата:

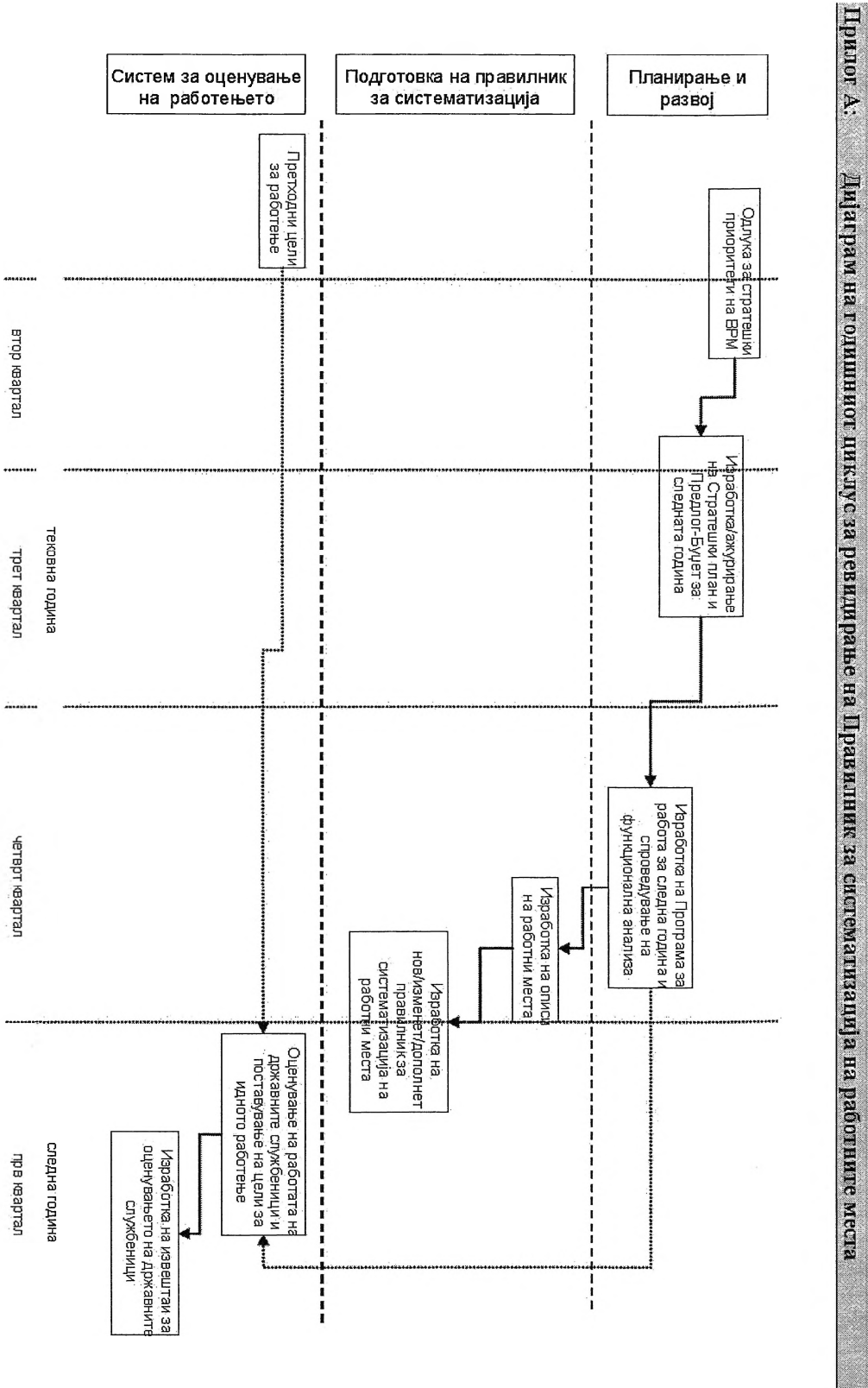
Вид на образование:

Работно искуство во структурата:

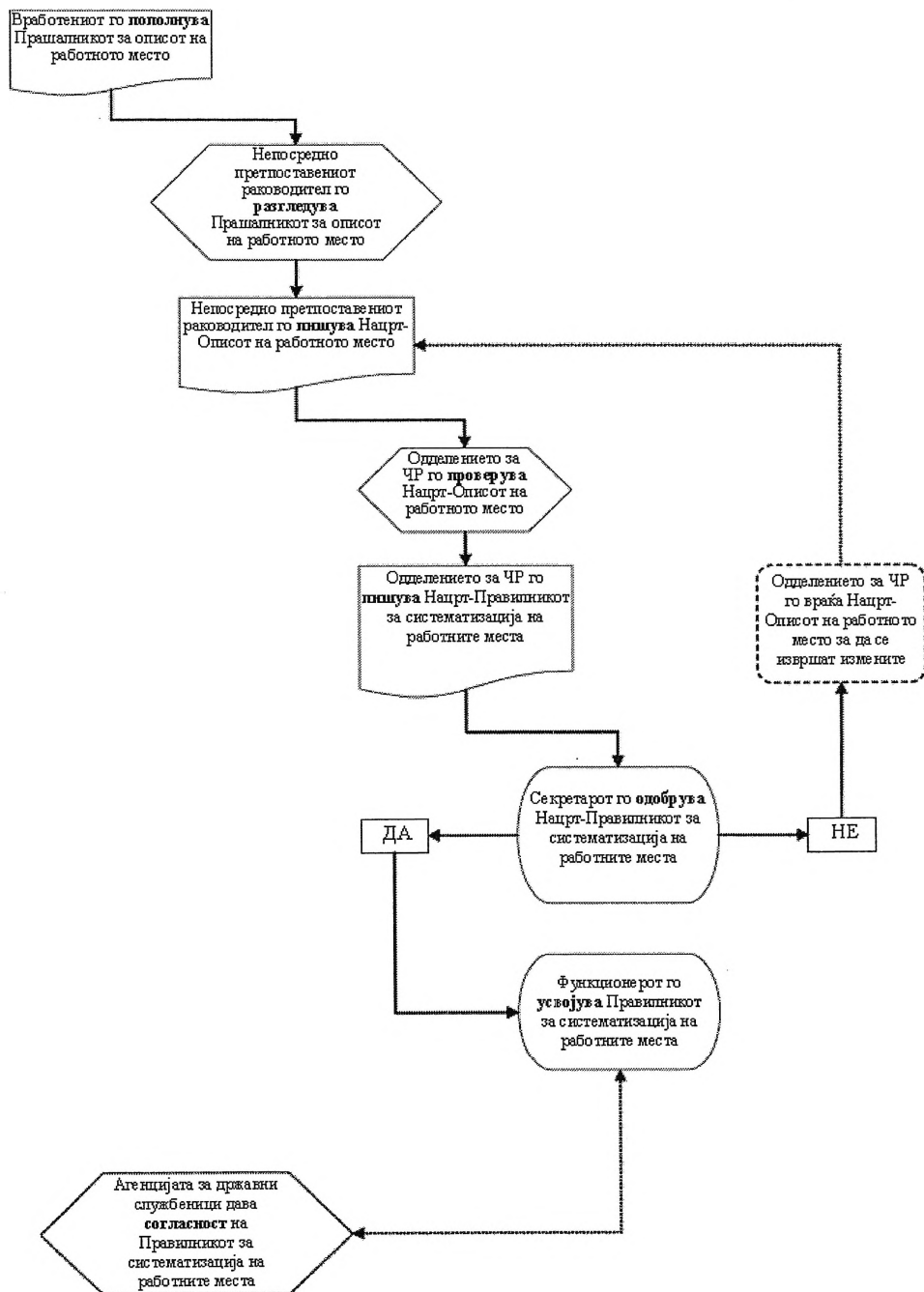
Други професионални квалификации,
способности и вештини, вклучувајќи и
лични квалитети:

Прилог 2

Дијаграм на годишниот циклус за ревидирање на Правилник за систематизација на работните места



Дијаграм на постапката за подготвување на Правилник за систематизација на работните места



Прилог 3

Примери за пополнети Описи на работни места

Одделение за внатрешна ревизија

<u>Реден број и назив на работно место:</u>	1. Раководител на Одделение за внатрешна ревизија
<u>Звање за работното место:</u>	Раководител на одделение
<u>Одговорен пред:</u>	Функционерот кој раководи со органот
<u>Општина каде е лоцирано раб.место:</u>	Карпош
<u>Цел на работното место:</u>	Управување со секојдневното работење на Одделението за внатрешна ревизија и о безбедување на спроведувањето на законските прописи.

Работни должности

- пишува упатство за работа на Одделението;
- врз основа на процена на ризикот, изработува годишен план за внатрешна ревизија и го следи и обезбедува неговото спроведување, за што го известува функционерот кој раководи со органот;
- пишува годишен извештај за работењето на внатрешната ревизија;
- го доставува ревизорскиот извештај до функционерот кој раководи со органот;
- соработува со Одделението за управување со човечки ресурси во планирањето и изведувањето на обуката за внатрешните ревизори;
- ги следи прописите, стандардите и упатствата кои се од значење за внатрешната ревизија и се грижи за квалитетно извршување на внатрешната ревизија;

- ја одобрува програмата за секоја поединечна ревизија;

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: Економски или Правен факултет – VIII

Работно искуство во структурата: 4 години

Други професионални квалификации,
способности и вештини, вклучувајќи и
лични квалитети:

- искуство во внатрешната ревизија, надворешната ревизија или финансиите
- знаење на англиски или друг светски јазик
- ефективна орална и писмена комуникација
- одлични интерперсонални и насочувачки вештини
- одлични организациски вештини

Реден број и назив на работно место: 2. Внатрешен ревизор

Звање за работното место: Советник

Одговорен пред: Раководителот на одделение

Општина каде е лоцирано раб.место: Карпош

Цел на работното место: Обезбедување на независно објективно оценување на работењето на органот, со цел подобрување на неговото работењето и ефективност.

Работни должности

- ја изработува и спроведува програмата за секоја поединечна ревизија;
- проценува дали работењето на субјектот е во согласност со законите, подзаконските и интерните акти што се во сила;
- го проценува функционирањето на системите за финансиско управување и контрола на субјектот;
- ги проверува точноста и комплетноста на сметководствената евиденција и финансиските извештаи на субјектот;

- ги проверува економичноста, ефикасноста и ефективноста на работењето и користењето на средствата во дефинирана област на активности или програми на субјектот;

Посебни услови потребни за вршење на работата:

Вид на образование: Економски или Правен факултет – VIII

Работно искуство во структурата: 2 години

Други професионални квалификации,
способности и вештини, вклучувајќи и
лични квалитети:

- искуство во внатрешната ревизија, надворешната ревизија или финансиите
- знаење на англиски или друг светски јазик
- ефективна орална и писмена комуникација
- одлични интерперсонални и насочувачки вештини

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Агенција за администрација : Годишна програма за генеричка обука на државни службеници во Република Македонија, Скопје, 2011 година. - Агенција за државни службеници <http://www.aa.mk/>
2. Бојациоски Д. : Менаџмент на човекови ресурси, Економски Факултет, Скопје 2009 година.
3. Чичева В, Саздовска С и Димовска В : Прирачник за менаџмент со човекови ресурси, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008.
4. Bogicevic , B.(2003) *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
5. Volcker Report, Urgent Business for America: Revitalizing the Federal Government for the 21st Century, January 2003.
6. Hoogenboom, Ari Arthur. Outlawing the spoils; a history of the civil service reform movement, 1865-1883, 1968
7. Ingraham, Patricia W. and David H. Rosenbloom, The Promise and Paradox of Civil Service Reform. Pittsburgh University, Pittsburgh Press, 1992.
8. Bolton, John R. The Hatch Act: A Civil Libertarian Defense. Washington, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1976.
9. Pohlmann, Marcus D. and Linda Vallar Whisenhunt, Student's Guide to Landmark Congressional Laws on Civil Rights. Greenwood Press, 2002.
10. Mathis, L., Jackson, H., (2006). Human Resource Management 12th ed. Managing Equal Employment and Diversity., pg. 105. Retrieved, February 11, 2010.

11. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (1998). The Digest of Equal Employment Opportunity Law. Vol. XX, No. 1, SPECIAL FOCUS ISSUE I: AN OVERVIEW OF THE EEO PROCESS IN THE FEDERAL SECTOR FROM INITIATION THROUGH INVESTIGATIONS Retrieved, February 11, 2010.
12. Министерство за информатичко општество и администрација : Национален систем за координација на стручно оспособување и обука на државни службеници, 2009.
13. Mathis, L., Jackson, H., Human Resource Management 12th ed. Managing Equal Employment and Diversity., pg. 105. Retrieved, February 11, 2010.
14. Joan E. Pynes, Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations, Second Edition, 2004 y.
15. Stuart S. Nagel: raining public administrators around the world, USA 1990 y.
16. International Labour Organisation. Sectoral Activities Programme : Human resource development in the public service in the context of structural adjustment and transition”
17. Роберт Л. Матис и Џон Х.Џексон „Уптавување со човечки ресурси“ 2010 год.
18. Bilikopf.G.E, and Sandoval,I (1991). A Systemtic Appfoach Employer Selection, University of California of Agriculture;
19. Dessler. G, (2007). Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Beograd;
20. Internet research: Global HR, професионално и специјализирано издание за информации, образование, поделба на искуства и претставување во областа на управување и развој на човекови ресурси; Капитал, Скопје, бр. 263;
21. Агенција за државни службеници , ИЗВЕШТАЈ ЗА РАБОТА ЗА 2005 год (2005), Скопје;
22. Николоски, Т. (2005). Психологија на трудот, Скопје: БороГрафика.Николоски, Т. (1999). Индустриска психологија,

- современа производна околина и планирање на работните места, Скопје: Филозофски Факултет
23. Фалмер, Р.(1994) *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај Агенција
24. Torrington, D., Hall, L.,Tejlor,S.(2004) *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd.
25. www.vikipedija.org, *Slobodne enciklopedije* (29.03.2010)
26. Ковеј, С. (2007): Седумте навии на успешните луѓе, Наша култура, Скопје
27. Секретаријат за европски прашања: Анкетен образец НПАА – Потреби за обуки, <http://www.sep.gov.mk>
28. АНАЛИЗА за оценувањето на државните службеници во Република Македонија за 2009 година-РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ
29. Прирачник за работа www.koma.com.mk
30. СТРАТЕГИЈА ЗА ОБУКА НА СЛУЖБЕНИЦИ НА ДРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА ПРИБЛИЖУВАЊЕ КОН ЕВРОПСКАТА УНИЈА - Влада на Република Македонија, мај 2000 год
31. ОПЕРАТИВЕН ПЛАН за спроведување ЕУ обука за државните службеници за 2005-2006 година – Влада на Р. М Скопје, јули 2005 година.
32. Национална стратегија за вработување на Република Македонија 2015 година [http:// www.mtsp.gov.mk](http://www.mtsp.gov.mk)
33. Закон за работни односи на Р.Македонија (Службен весник на РМ, бр. 158 од 09.12.2010 година)
34. Закон за измена и дополнување на државните службеници (сл. весник на РМ бр. 114/09)
35. Leech, Corinne (2005): Positive recruitment and retention. Elsevier Limited, Oxford,59