

Универзитет „Св.Кирил и Методиј“

Филозофски факултет – Скопје

Менаџмент на човечки ресурси во општествени дејности

**Тема: Процес на селекција на воздухопловни
кадри како значајна функција на менаџментот на
човечките ресурси**

Ментор:

Проф. Др.Трајан Гоцевски

Кандидат:

Јане Ангеловски

Скопје, 2012 година

Содржина:

I Теоретски пристап кон проблемот на истражување	4
1. ВОВЕД	5
2. НАДЛЕЖНИ ОРГАНИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФУНКЦИИТЕ НА ЦИВИЛНОТО ВОЗДУХОПЛОВСТВО	8
3. ЗНАЧЕЊЕТО НА СЕЛЕКЦИЈАТА НА ВОЗДУХОПЛОВНИ КАДРИ.....	13
4. ИСТОРИЈАТ НА ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВЕН КАДАР ВО АГЕНЦИЈАТА ЗА ЦИВИЛНО ВОЗДУХОПЛОВСТВО.....	16
5. ЗАКОНСКА РАМКА ЗА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВЕН КАДАР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	22
5.1 Закон за воздухопловство	22
5.2 Закон за работни односи	24
5.3 Колективни договори	25
5.4 Правилник за организација и систематизација на работните места и правилници за посебните услови кои произлегуваат од Законот за воздухопловство	26
6. ПЕРСОНАЛ ВО ВОЗДУХОПЛОВСТВОТО И ДРУГ СТРУЧЕН ПЕРСОНАЛ, ДОЗВОЛИ И ОВЛАСТУВАЊА И НИВНО РАЗГРАНИЧУВАЊЕ.....	32
6.1 Персонал во воздухопловството и друг стручен персонал.....	32
6.2 Дозволи, овластувања и разграничување на персонал во воздухопловството и друг стручен персонал.....	33
7. ПРОЦЕС НА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВНИ СТРУЧЊАЦИ, ОПШТИ И ПОСЕБНИ УСЛОВИ ЗА СЕЛЕКЦИЈА	38
7.1 Селекција на воздухопловен стручен персонал и изработка на листа на воздухопловни стручњаци.....	38
7.1.1 Општи услови за селекција на воздухопловен кадар.....	45
7.1.2 Посебни услови за селекција на воздухопловен кадар.....	48
8. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВЕН КАДАР .	54
8.1 Селекција на воздухопловен кадар од интерни извори	57
8.2 Селекција на воздухопловен кадар од екстерни извори.....	60
9. МЕТОДИ НА СЕЛЕКЦИЈА	72



9.1 Пријава за конкурс	72
9.2 Биографија.....	76
9.3 Интервју	83
9.4 Психолошки тестови	84
9.5 Медицински тестови.....	86
II Методологија на истражување	87
ДЕФИНИЦИИ И ЛИСТА НА КРАТЕНКИ	88
Основни поими- дефиниции.....	88
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	90
2. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	92
3. ИСТРАЖУВАЧКО ПРАШАЊЕ.....	95
4. МЕТОД НА ИСТРАЖУВАЊЕ	97
4. 1 Обработка на резултатите од анкетните обрасци и изведување на препораки	99
5. Заклучок	121
6. ПРИЛОЗИ	124
ЛИТЕРАТУРА:.....	127



I Теоретски пристап кон проблемот на истражување



1. ВОВЕД

Историјата на менаџментот потекнува одамна, за што сведочат многу сочувани записи, како и грандиозните градби кои без сомнеж настанале како инспирација и резултат на врвен менаџмент и врвни менаџери. Првите облици на менаџментот се јавуваат во 5000 година пред новата ера, односно кога Сумерите ги создале буквите и почнале да ги чуваат записите. Поимот менаџмент е всушност поврзан со систематско и организирано делување на членовите на човечката заедница. Ваквото делување настанало оној момент кога луѓето се здружувале заради заеднички цели и соработка. Историјата изобилува со примери кои и денешниот степен на развој не може да ги објасни (изградбата на пирамиди и други монументални споменици), а кои несомнено се производ на врвен менаџмент и организација која бара ангажирање на голем број на работници. Сепак како официјален период за настанок за менаџментот на човечките ресурси се смета крајот на 19 и почетокот на 20 век.¹

И во денешно време суштински елемент на секоја организација се луѓето, чие взаемно делување ја чини организацијата. Успехот или неуспехот на секоја организација во основа е детерминиран од квалитетот на човечките ресурси, способностите на нејзините членови и нивното лично влијание, материјалните ресурси (економски добра) и на крајот од концептуалните ресурси на посебните групи на нејзините членови – раководителите.

Пополнувањето на работните места во секоја организација е сложен процес кој започнува со процесите на планирање на човечките ресурси и анализата на работата, по што се преминува на процесот кој се нарекува регрутација на човечки ресурси. Продолжение на процесот на регрутација е процесот на селекција кој треба да биде синхронизиран со другите активности на менаџментот на човечки

¹ Бојациоски, Д. Ефтимов, Љ. (2009), „ Менаџмент на човечките ресурси“, *Економски факултет-Скопје*, стр.17.



ресурси. Задачата за селектирањето на кадри најчесто е во рацете на менаџерот, а во поново време и во рацете на организационата единица за човечки ресурси, каде токму од успешната селекција понатаму зависи и успешноста на организацијата. Денес живееме во свет, во кој главните проблеми не се однесуваат на набавка на стока, опрема и капитал, туку на пронаоѓање, привлекување и задржување на соодветен кадар. Недостатокот на квалитетен кадар доведува до застој на развојот! Луѓето кои работат се најважен клуч на успехот или се причина за неуспех на една организација. Тоа значи дека кадровските одлуки имаат најдолгорочно влијание на работењето и успешноста на секоја организација.

Од друга страна не постои потполно објективен поглед на било што, па дури и на кандидатите кои стојат пред нас. Нивниот избор покрај тоа што е дефиниран и со веќе утврдените методи зависи и од нашите претходни искуства. Не смеат да се потценат и емоциите. Имено кандидатите секогаш се гледаат низ призмата на нашите претходни искуства, односно нашите претходни искуства со некои други кандидати. Иако за тоа не постои свест, сепак и интуицијата проработува и сигнализира кој е паметен, добар, лош или чуден! Но секако сите овие процеси се случуваат многу брзо и во подрачјето на несвесното и токму заради тоа е неблагодарно да се анализира. Токму затоа, во текстот што следи ќе се посвети внимание на објективните и научни сознанија.

Меѓудругото, не смее да се заобиколи и паралелата што постои меѓу брзиот технолошки развој и осовременувањето на начинот на селекцијата на кадри. Имено селекцијата е процес кој задолжително мора да ги следи и модерните текови и да претставува процес кој секојдневно се усовршува користејќи ги придобивките на модерното општество. Така на пример, постоењето на мрежата за професионалци „Линкедин“, им овозможува на менаџерите, односно на лицата задолжени за избор на кадри, полесно да дојдат до



најсоодветни кандидати. Идејата на оваа мрежа е на едно место, во една база на податоци да може да се прегледуваат и надгледуваат сите кадри кои се на пазарот на трудот на глобално ниво. Оваа услуга од друга страна им овозможува на сите стручњаци од одредена област да ги внесат податоците и квалификациите кои се однесуваат на нив и понатаму да ги ажурираат овие податоци согласно своите достигнувања. Таквите податоци, како и големиот број на начини на пребарување (според различни критериуми) им даваат можност на менаџерите да имаат увид во кадрите од профилот за кој се заинтересирани. Ова значи можност да се „фаќаат“ талентирани кадри на едно пошироко ниво. Исто така и веќе вработените лица, на оваа мрежа, може полесно да ги препознаат околностите за напредување кој на овој начин се транспарентно објавени. Една од предностите на ваквиот начин на селекција на кадри меѓу другото овозможува и поефтинување на целиот процес. Ова е особено важно ако се знае дека процесот на селекција на кадри, доколку му се посвети должното внимание, може да биде многу скап. Во САД на пример пред некои десетина години, изборот на врвен раководител чинел околу 4.000 долари, избор на раководител од средно ниво 1.500 долари, 1000 долари чинел изборот на надзорник и дури 1.800 долари изборот на секретарка.²

Сепак, сигурни, систематски и прецизни методи за селекција е многу тешко да се изнајдат, а можностите за грешки е тешко да се проектираат. Ова особено се однесува на селекцијата на кадри во воздухопловството, кое долго време е на сцената како област со примамлива содржина од сите аспекти, а особено во поглед на бенефициите што ги носи.

² Извор: en.wikipedia.org/wiki/Personnel_selection, 18.11.2011



2. НАДЛЕЖНИ ОРГАНИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФУНКЦИИТЕ НА ЦИВИЛНОТО ВОЗДУХОПЛОВСТВО

За да може објективно да се согледа процесот на селекција на воздухопловни кадри, пред се мора малку да се „вовлечеме„ во целиот систем на цивилното воздухопловство, согледувајќи го истото од повеќе аспекти. Пред се да видиме кои органи се надлежни во спроведувањето на функциите на цивилното воздухопловство, притоа разликувајќи го истото од другата категорија – военото воздухопловство.

Имено, врз основа на својата намена и функција, воздухопловството се дели на две големи групации: цивилно воздухопловство и воено воздухопловство. За регулирање и спроведување на работите од областа на цивилното воздухопловство во Република Македонија надлежни се Министерството за транспорт и врски и Агенцијата за цивилно воздухопловство.³

Министерството за транспорт и врски е надлежно за работите од областа на воздухопловството и тоа:

- а) ја подготвува националната стратегија за развој на воздухопловството
- б) ја реализира политиката на Владата на Република Македонија во областа на воздухопловството
- в) ја спроведува политиката на Владата на Република Македонија при доделување на концесии од областа на воздухопловството
- г) предлага закони од областа на воздухопловството и подготвува и донесува подзаконски акти од областа на воздухопловството.
- д) спроведува постапка за привремено ставање на концесија под привремена принудна управа (секвестар) и

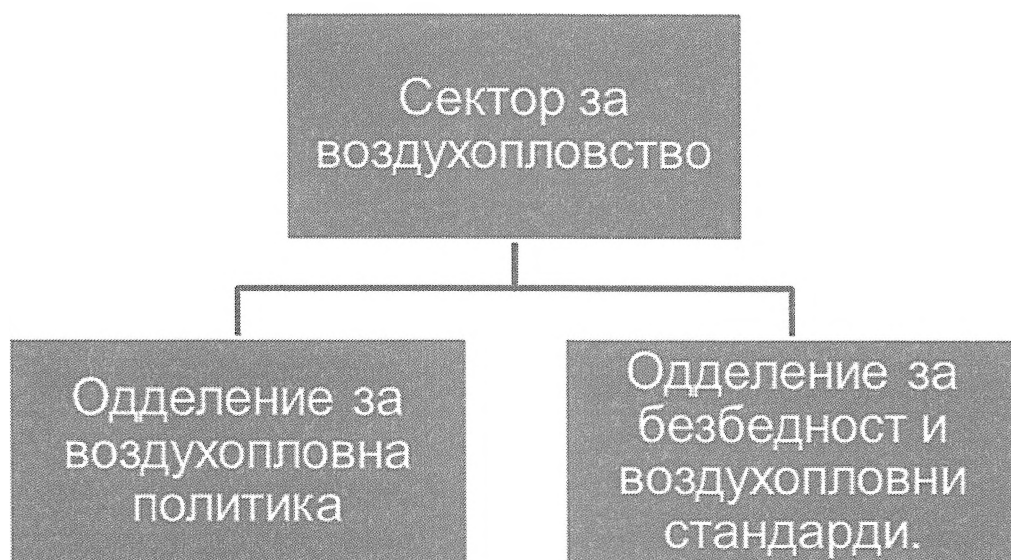
³ Член 5 став 1 од Закон за воздухопловство „Службен весник на РМ“ бр.118/2010



ѓ) врши други работи утврдени со прописите од областа на воздухопловството⁴.

За спроведување на горенаведените надлежности во рамките на Министерството за транспорт и врски е формиран Сектор за воздухопловство со две Одделенија и тоа:

Одделение за воздухопловна политика и Одделение за безбедност и воздухопловни стандарди.



За вршење на работите од областа на воздухопловството утврдени со Законот за воздухопловство, Собранието на Република Македонија ја основа Агенцијата за цивилно воздухопловство, како независно регулаторно тело со јавни овластувања утврдени со Законот за воздухопловство.⁵

Агенцијата ги има следните надлежности:

- врши работи од својот делокруг во согласност со прописите од областа на воздухопловството, како и врз основа на Националната стратегија за развој на воздухопловството и меѓународните договори од областа на воздухопловството, ратификувани од

⁴ Член 6 од Закон за воздухопловство „Службен весник на РМ“ бр.118/2010

⁵ Член 7 став 1 од Закон за воздухопловство „Службен весник на РМ“ бр.118/2010



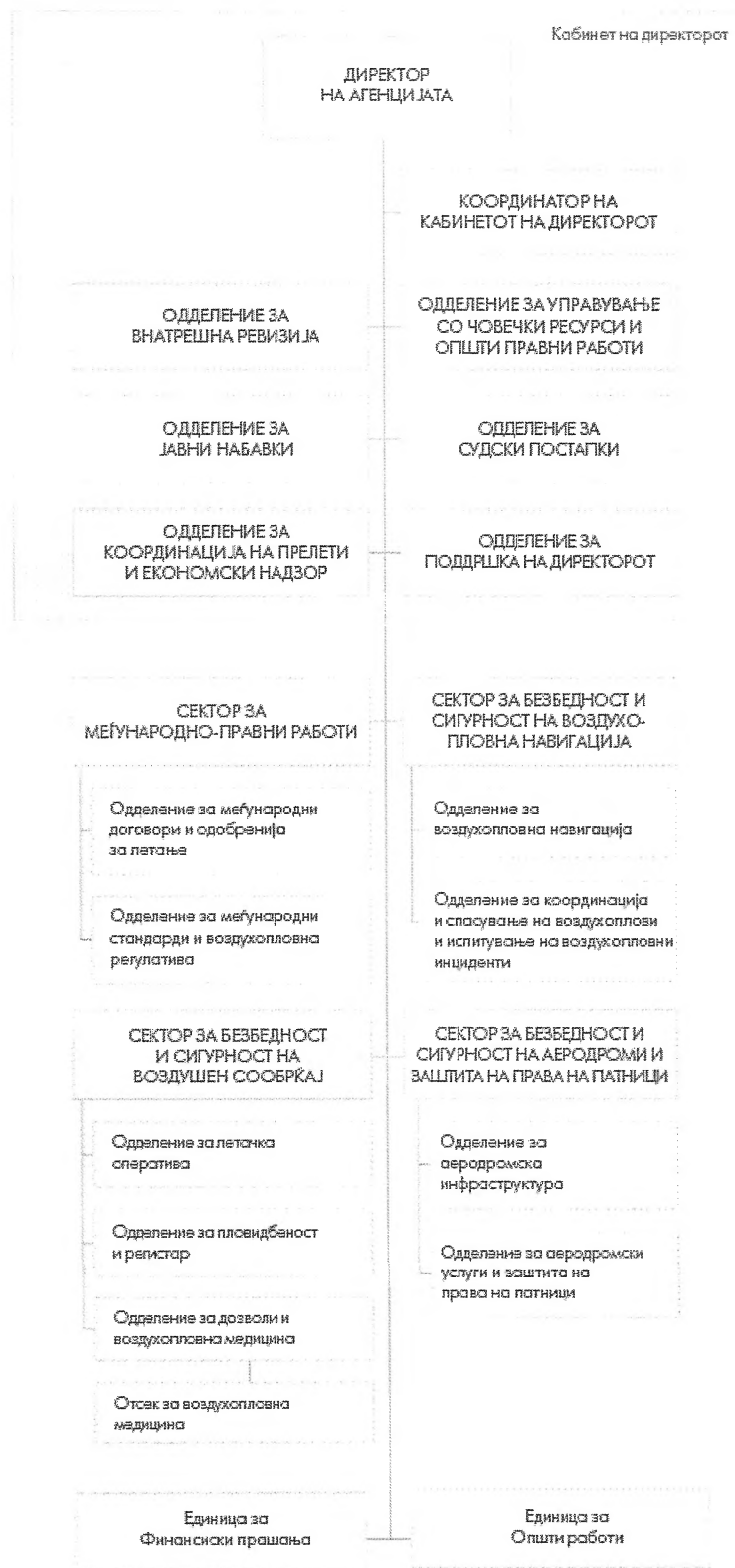
Република Македонија со цел за безбедно и редовно одвивање на цивилното воздухопловство.

- врши надзор над примената на прописите од областа на воздухопловството;
- учествува во подготовка на предлог закони од областа на воздухопловството;
- донесува подзаконски акти од областа на воздухопловството;
- одобрува Зборник на воздухопловни информации;
- води постапка и одлучува за издавање, продолжување, обновување, промена, суспендирање и повлекување на дозволи, овластувања, уверенија, одобренија и други писмена утврдени со Законот за воздухопловство;
- врши регистрација на воздухоплови, аеродроми, леталишта и евиденција на терени;
- предлага мерки за развој и примена на нови технологии во воздухопловството;
- организира и координира активности поврзани со потрага и спасување на воздухоплови;
- изготвува литература од областа на воздухопловството и
- врши други работи утврдени со прописите од областа на воздухопловството⁶.

За спроведување на горенаведените надлежности во Агенцијата од 2011 година функционираат: Кабинет на директорот, 4 Сектори и 2 Единици. Организационата поставеност на Агенцијата за цивилно воздухопловство е дадена во табелата подолу.

⁶ Член 76 од Закон за воздухопловство „Службен весник на РМ“ бр.118/2010





Потребата за воспоставување на Агенцијата за цивилно воздухопловство како цивилна воздухопловна власт во Република Македонија е утврдена согласно ICAO Doc.9734 – Safety Oversight Manual, а целта за воспоставувањето на истата е спроведување на регулаторните функции определени во 8-те критични елементи од кои е составен безбедносно надзорниот систем во една држава опишани во ICAO Doc.9734.⁷

⁷ Извор: <http://www.caa.gov.mk/11/Istorija.html>, 11.11.2011



3. ЗНАЧЕЊЕТО НА СЕЛЕКЦИЈАТА НА ВОЗДУХОПЛОВНИ КАДРИ

Вработените се еден од најзначајните ресурси на секоја организација. Нивното значење е се поголемо, па затоа и селекцијата на овие ресурси се смета за основен интерес на секоја организација. Општ тренд е фокусирање на раст и развој на поединечните потенцијали и вештини. Селекцијата претставува стратегиски и кохерентен пристап кон највредното нешто со кое располага секоја организација – човечките ресурси.

Значењето на селекцијата на воздухопловните кадри произлегува од сензибилноста на сите сегменти во дејноста на воздухопловството, а особено најзначајната - безбедноста на воздушната пловидба.

Имено, секогаш при селекцијата треба прво да се има на ум, дека кандидатот кој ќе биде избран ќе има во крајна линија поголемо или помало влијание врз приоритетната цел на воздухопловството – безбедноста. Токму и затоа во оваа област начинот на избор мора да биде строго детерминиран, односно условите кои треба да бидат исполнети „пред вработување“ да бидат прв и незаобиколен филтер при селекцијата, а на нив да се надоврзат и да следат условите кои е потребно да се исполнат „по вработување“ .

Секој менаџер треба да поседува способност да процени квалитетни човечки ресурси, односно да изврши анализа на личноста за да се утврдат нејзините способности, односно она што не може да се утврди преку приложената документација (биографија, препораки и слично). Со прогресивниот развој и измените во технологијата, се менува и видот на вештини кои се потребни, видот на тестирање, но и начините на проценување на личноста. Во селекцијата на воздухопловните кадри треба да се применат такви методи и техники со кои ќе се постигне интегрирана, објективна, фер евалуација на вештините на кандидатите,



но и на нивната личност. За да се селектираат соодветни кандидати, сите тестови при селекцијата треба да бидат следени од интервјуа. Менаџерите треба да присуствуваат на интервјуата и да имаат дијагностичко око за разумно проценување на професионалните и личните вештини. Тие извршуваат проценка и составуваат извештај за конечниот избор на човечкиот потенцијал.

Накучо, во техники за проценка на соодветни кандидати може да ги наведеме: спроведување на тестови како дијагностички инструменти, лични прашалници, ситуациски вежби, стандардизирани интервјуа и психолошка евалуација која вклучува проценка на следните фактори: мотивација и работна ориентација (потреба за успеси, виталност, мобилност, способност за прифаќање на нови знаења, вештини, преземање на одговорност и сл.), социјализираност (екстровертност-интровертност, доминантност, емпатија и сл.), справување со стресни ситуации (емоционална стабилност, подготвеност за справување со загуба, управување со стрес и сл.).

Од друга страна значењето на изборот на вистинскиот метод за селекција на воздухопловни кадри дополнително е отежнат со фактот што секогаш на сите работни позиции почнувајќи од најниските до највисоките секогаш има огромен број заинтересирани кандидати.

Како пример ќе го наведеме последниот оглас објавен во Агенцијата, во август 2011 година, кога за пет работни позиции се пријавија 110 кандидати! Ова не произлегува само од фактот на високата стапка на невработеност, затоа што колку што сме информирани во другите организации не постои толку голем интерес при објавувањето на огласите за вработување. Во прашање е високата професионалност во работењето на органот (условен од внатрешни и надворешни фактори) како и системот на наградување (плати), кој со оглед на фактот дека се обезбедува од самофинасирачки активности (дел од прелети) не е подложен на критериумите и ограничувањата поставени



од државата (вработените во Агенцијата не се државни ниту јавни службеници).

И наспроти трката по вработувањето, стои проблемот кој се јавува по неколкугодишна работа, кога обучениот кадар ќе посака да замине. Заради оваа веќе видена пракса, наспроти привлекувањето на квалитетен персонал кој ќе ги исполни сите пропишани услови, клучна цел е и задржувањето на постоечкиот воздухопловен персонал како и градење на неговата компетентност и експертиза. Податоците укажуваат на голем одлив на кадри токму во оваа сфера, затоа што тие својата компетентност, по нивното вработување, понатаму ја стекнуваат преку обука и поддршка на воздухопловен персонал со учеството во проектот CARDS, преку соработката со Институтот за воздухопловна навигација на EUROCONTROL и соработката со Тренинг организацијата на JAA во рамките на ECAC (тренинг програмата одобрена во октомври 2009 година ги интегрира сите активности и мерки за градење на човечките капацитети на персоналот вклучен во надзор на воздухопловната безбедност)⁸, што во крајна линија значи дека нивните компетенции се целосно компатибилни со оние во европските институции од тој профил.

Факторите кои влијаат на одливот на стручни кадри се елаборирани во второто поглавје, во делот каде се интерпретирани резултатите од анкетниот образец 2.

⁸ Тренинг програма на Агенцијата за цивилно воздухопловство (2009), Сектор за безбедност и воздухопловни стандарди, за интерна употреба



4. ИСТОРИЈАТ НА ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВЕН КАДАР ВО АГЕНЦИЈАТА ЗА ЦИВИЛНО ВОЗДУХОПЛОВСТВО

Низ кратката историја на постоење на Агенцијата за цивилно воздухопловство⁹ забележливи се различни пристапи во процесот на селекција во зависност од поставениот менаџмент. Селектирањето беше многу отежнато ако се потсетиме на фактот дека директорите на цивилната воздухопловна власт во Република Македонија до скоро беа лица кои беа именувани од Владата на Република Македонија, без никакви однапред поставени услови кои би требало да ги исполнат за да можат понатаму да покажат делотворност во изборот на кадарот кој ќе биде движекката сила во самата организација.

Така, при првиот избор на контролори на летање во 2000 година што го спроведе тогашната Управа за цивилна воздушна пловидба (се до тој момент расадник на кадри беше Сојузната управа за контрола на летање во Белград) како услови за селекција на контролори на летање беа поставени:

- возраста на кандидатот (25 години),
- стекнато образование (IV степен) и
- одлично познавање на англиски јазик.

За прием на десетина контролори интересот беше огромен, односно се кандидираа преку 200 лица. За сите нив беше организирана проверка на англиски јазик и се запази исполнувањето на останатите два услови. Лицата кои имаа најдобри резултати по англиски јазик беа примени во редовен работен однос и потоа беа упатени на школување во Чешката академија за контролори на летање (во Република Македонија сеуште не

⁹ На 05.04.1995 година формирана е Дирекцијата за цивилна воздушна пловидба, како продолжение на тогашната Сојузна управа за контрола на летање на СФРЈ



постои академија за школување на контролори на летање), а сите трошоци за школување беа на товар на Управата. Ваквиот начин можеби беше оправдан во периодот на освојувањето на сопственото македонско време и македонското небо, посебно зашто се работеше за периодот по осамостојувањето на државата. Но гледано од денешен аспект можеби беше една исклучително гломазна и обемна финансиска конструкција, која во крајна линија можеше да се сруши. Зошто? Затоа што не постоеше гарант дека сите избрани кандидати (воедно и вработени во редовен работен однос) ќе ја совладаат обуката која вклучува и ориентациони и математички вештини, а за кадарот што се испрати беше потврдено само знаењето на англиски јазик. При селекцијата на овие кандидати требаше да се развие дијагностички инструмент за предвидување дека селектираните кандидати ќе ги поминат сите тестирања.

Подолу е дадено сопштението кое тогаш беше објавено во јавните гласила на Република Македонија.



С О О П Ш Т Е Н И Е¹⁰

Министерството за транспорт и врски – Управа за цивилна воздушна пловидба обезбедува школување на 10 кандидати за извршување на работни задачи **контролор на летање- почетно ниво.**

Заинтересираните кандидати треба да ги исполнуваат следните услови:

1. Завршено најмалку средно образование (IV) степен;
2. Возраст до 27 години
3. Одлично познавање на англиски јазик (читање, пишување и говорење);
4. Работа со компјутери (основно познавање);
5. Доказ дека не е осудуван и не се води истрага

Молбите се доставуваат на адреса: Управа за цивилна воздушна пловидба “ Даме Груев” бр.1 (спроти Собранието на Република Македонија), со следните докази:

1. Диплома за завршено образование
2. Извод од матична книга на родените
3. Уверение за државјанство
4. Уверение за неосудуваност

За познавање на англискиот јазик ќе се спроведе тестирање по англиски јазик.

Информација за местото и датумот на тестирањето ќе биде објавено во просториите на Управата.

¹⁰ Архива на Агенција за цивилно воздухопловство, (2000), Деловодник.



На ова Соопштение му претходеше донесување на Решение од страна на директорот кое ги содржеше чекорите кои треба да се превземат за спроведување на селекција на контролори на летање. Според ова Решение постапката за селекција се спроведуваше во следните фази:

- објавување на соопштение во дневниот печат со услови кои треба да ги исполнуваат кандидатите;
- полагање на тест по англиски јазик- стандарди на EUROCONTROL;
- тестови за проверка на способноста на кандидатите за извршување на задачи-контролор на летање (за кандидатите кои ќе го положат тестот по англиски јазик);
- лекарски преглед во Кабинет по воздухопловна медицина;
- предлог на листа на кандидати кои ги исполниле горнаведените услови;

Веќе во наредните огласи за вработување менаџментите што следеа се обидуваа да изнајдат некое поконструктивно решение кое од една страна нема да ја оптовари толку финансиски Агенцијата, а од друга страна ќе овозможи прием на квалитетен кадар. Па така, наредните огласи веќе не специфицираа „вработување“, туку „упатување на обука“, по што следеше прием на работа само за успешните.

На пример, за реализација на Планот за потребен број на контролори на летање во ОБКЛ (обласна контрола на летање) и ТМА (терминална контрола на летање) „LCIPD MKD 2004-2008 level 1 and 2“¹¹ се упатија контролори на летање на обука во Воздухопловната школа во Прага, Република Чешка, по претходно исполнување на условите во поглед на возраста на кандидатот (25 години), стекнатото образование (IV степен),

¹¹ План за контролори на летање во ОБКЛ и ТМА „LCIPD MKD 2004-2008 level 1 and 2“, 2000, за интерна употреба



одличното познавање на англиски јазик (за кое исто така беше спроведено тестирање) и здравствената способност на кандидатите. Врз основа на договори за упатување на обука со избраните кандидати, истите покрај другото се обврзаа и дека доколку не го завршат школувањето по нивна вина, ќе треба да ги надоместат трошоците за школувањето. Сите кандидати кои ги исполнија бараните услови и успешно ја завршија обуката се стекнаа со звања контролори на летање-почетно ниво.

Од сето погоренаведено може да се заклучи дека воздухопловните кадри се навистина специфична категорија на работници кои во текот на целата своја кариера се подложни на селекција од сите аспекти. Тие мора да ја задржат и да ја надградуваат својата стручност, професионалност во текот на целата своја кариера, па дури и целосната здравствена способност во многу поширока смисла од сите останати работници.

Токму изостанувањето на било кој од овие елементи може да биде основа менаџментот да превземе мерки во насока на нивно селектирање во негативен контекст. Согледувајќи го овој аспект на високо поставените стандарди кои треба да ги поседуваат воздухопловните кадри, а кои е тешко да се следат ако се има во предвид напредокот на технологијата од една страна и опаѓањето на здравствената способност од друга страна, некаде во 90-тите години во тогашната Управа за цивилна воздушна пловидба, менаџментот дури систематизираше посебно Одделение за регулирање на проток на сообраќај (FLOW)¹² во кое ги распореди контролорите на летање кои се неколку години пред заминување во пензија и кои од било која друга причина (стручна, здравствена...) не се целосно способни да ја вршат својата работа, а во споменатото одделение добиваат работни задачи со кои сепак влијаат на редовното, навремено одвивање на воздушен сообраќај. Но ова беше само делумно решение, затоа што сите останати категории на воздухопловен и друг стручен персонал и понатаму мораа активно да останат во процесот на

¹² Агенција за цивилно воздухопловство, Правилник за организација и систематизација на работните места во Управа за цивилна воздушна пловидба, 2001, за интерна употреба



работењето. Сепак беше земено во предвид дека нивното добро/лошо работење не може директно да ја загрози безбедноста. Од друга страна пак „казната„ што ја добиваат доколку неуспешно ги следат тековните промени, односно не ги исполнат условите за продолжување/обновување на дозволата/овластувањето е суспендирањето/укинувањето на истата, што посредно значи и укинување на паричниот износ од 20% проценти од платата - воздухопловен додаток.

Ова беше еден обид да се прикаже постојаниот проблем на потреба за адаптирање и изменување на условите кои се поставуваат при селекција на кадри, а кој мора цело време да држи чекор со објективните околности на зададениот период во кој се спроведуваат. Од друга страна пак исто така специфичниот воздухопловен кадар што веќе го споменавме – воздухопловните инспектори, беа селектирани на еден уште понеприфатлив начин, гледано од денешна перспектива. Имено првите воздухопловни инспектори беа од редот на вработените кои со исполнување на минимум услови едноставно добија акт дека се „воздухопловни инспектори“! Ваквите и други аномалии кои се јавија во процесот на селекција на воздухопловен кадар во Република Македонија ја наметнаа потребата од редефинирање на условите за спроведување на овој многу значаен процес. Во таа насока се донесе новиот Закон за воздухопловство, Колективниот договор на ниво на Агенција за цивилно воздухопловство, голем број на подзаконски акти-Правилници усогласени со Европските регулативи од областа на воздухопловството кои содржат специфични, посебни услови за селекција на воздухопловен кадар, како и Програмите за обука на Агенцијата за цивилно воздухопловство, се со цел исполнување на условите за после вработување на персоналот кој е веќе вработен.



5. ЗАКОНСКА РАМКА ЗА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВЕН КАДАР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

5.1 Закон за воздухопловство

Проблемот на истражување беше насочен кон начинот на спроведување на селекцијата на воздухопловни кадри кои согласно Законот за воздухопловство¹³ се носечкиот кадар на Агенцијата за цивилно воздухопловство со оглед на нејзините надлежности за вршење надзор над примената на прописите од областа на воздухопловството и надзор над безбедното одвивање на воздушниот сообраќај во Република Македонија.

Самата постапка на селекција од интерни и екстерни извори се одвива согласно позитивните законски прописи во Република Македонија, а се заснова на претходно извршување низа активности преку утврдување на критериуми за селекција на кандидатите, привлекување на квалитетни кандидати, методи на селекција пред вработување (пријава за конкурс, биграфија, препораки и.т.н) и методи на селекција по вработување.

Во предвид треба да се има и улогата на меѓународните институции во насока на подигање на безбедноста во воздушната пловидба преку задоволување на повеќе сегменти на безбедноста вклучувајќи го и сегментот „квалификуван воздухопловен персонал“. Имено се работи за препораките на експертите од ICAO во рамките на Универзална програма за надзор на безбедноста (ICAO USOAP) за проценка на напредокот во поглед на безбедноста за идентификација на потребите и заостанатите задачи во поглед на исполнување на стандардите и препорачаните практики од ICAO¹⁴, со акцент на спроведената проценка на сите осум главни компоненти на капацитетот за надзор на безбедноста и делот од препораките кои се однесуваат на спроведени активности во насока на

¹³ Службен весник на Република Македонија бр.118/2010

¹⁴ Извештај од инспекциски надзор спроведен од страна на ICAO, 2007, за интерна употреба



подобрување на компонентата: квалификуван технички персонал и тренинг, технички советодавен материјал, алатки и информации за безбедност, обврски за лиценцирање, сертификација, авторизација и одобрување, обврски за постојан надзор и издавање на директиви за воочени слабости во поглед на безбедноста.

Овде не може а да не се земе во предвид фактот дека во последните измени на Законот за воздухопловство за првпат е направен крупен чекор во однос на начинот на поставувањето/назначувањето на директор на правното лице „Агенција за цивилно воздухопловство„. Тоа значи дека процесот на селекција на воздухопловен кадар во Агенцијата за цивилно воздухопловство започнува со изборот на Управниот одбор и директорот, кои понатаму заедно со Одделението за човечки ресурси ја спроведуваат селекцијата на воздухопловен кадар во Агенцијата. Согласно позитивните законски прописи, директорот е назначен од страна на Управниот одбор, а Управниот одбор е назначен од страна на Собранието на Република Македонија. За првпат се дефинирани и условите кои треба да ги исполнат назначените лица, а тоа се:

- завршено високо образование од областа на техничките, правните или економските науки, со работно искуство над 5 години од областа на цивилното воздухопловство;
- најмалку три години работно искуство на раководно место, и
- активно познавање на англиски јазик.¹⁵

Пред постоењето на ваква законска одредба Агенцијата често беше во ситуација да биде раководена од менаџер кој нема никакво искуство во воздухопловството и кој во своето менаџирање се раководеше од краткорочните и подолгорочните политичките игри. Имено директорот го именуваше Владата на Република Македонија, без апсолутно никакви законски ограничувања во однос на исполнување на било какви услови

¹⁵ Член 9-г став 4 од Закон за воздухопловство „Службен весник на РМ“ бр.118/2010



или поседување на знаење и квалитет. Тоа беше еден од проблемите кои измените на Законот за воздухопловство ги избалансираа и што би требало да гарантираат понатамошна успешност во насока на „квалитетот да одбере квалитет“. Во овој закон меѓудругото беше дефиниран и персоналот во воздухопловството (во кој спаѓаат и воздухопловните инспектори) и другиот стручен персонал кој врши исто така работи од значење за безбедноста на воздушната пловидба.

5.2 Закон за работни односи

Првиот Закон што „учествува“ во селекцијата на работниците во воздухопловната индустрија во Република Македонија, вклучително и воздухопловните кадри во Агенцијата за цивилно воздухопловство е Законот за работни односи¹⁶. Токму овој закон ја дава широката договорна слобода на менаџерот кој има право на слободно одлучување, со кој кандидат кој ги исполнува пропишаните услови, ќе склучи договор за вработување. Сепак, ограничувањата на менаџментот се поставени уште во првите одредби, каде што насловот „забрана за дискриминација“ јасно укажува кои фактори НЕ може да бидат основ за селекција, а тоа се:

- расното или етничкото потекло,
- бојата на кожата, половата припадност, возраста, здравствената состојба, религиозното, политичкото или друго убедување,
- членување во синдикатите, националното или социјалното потекло, статусот на семејството, имотната состојба, половата насоченост
- или други лични околности.¹⁷

Оваа забрана на дискриминација се однесува и на кандидатот за вработување и на работникот, односно се однесува на условите за вработување, напредувањето во работата, пристапот до сите видови и

¹⁶ „Службен весник на Република Македонија“ бр.158/2010

¹⁷ Член 6 од Закон за работни односи, „Службен весник на Република Македонија“ бр.158/2010



степен на стручно оспособување, преквалификација и доквалификација, условите за работење и работа вклучувајќи еднакви плати, откажување на договорот за работа правата на членовите и дејствувањето во здруженијата на работници.

Законот за работни односи е еден од најважните прописи на кој се темели целокупниот процес на селекција и кој преставува незаобиколен филтер во спроведувањето на овој процес.

5.3 Колективни договори

Надоврзување на Законот за работни односи се Колективните договори кои Законот ги дефинира како Општ, гранков и колективен договор на ниво на работодавач.

Општиот колективен договор за јавниот сектор¹⁸ на Република Македонија¹⁹ со кој се уредуваат правата и обврските на работниците и работодавачите од работен однос е ограничен во однос на одредбите кои се однесуваат на начинот на засновањето на работен однос во јавниот сектор, а со тоа и на процесот на селекција и остава простор истото да се регулира со Колективниот договор на ниво на работодавач.

Токму тука е оставен просторот на менаџментот ограден со согласноста на вработените (изразена преку синдикатите) да ги утврди одредбите во Колективниот договор на ниво на работодавач. Овде треба да се има во предвид фактот дека се работи повеќе за социјален дијалог сфатен како процес, механизам и институционална рамка во која заради социјална стабилност и општествен развој се утврдуваат заеднички интереси што не претставува само по себе цел, туку средство да се дојде до социјален консензус. Социјалниот дијалог сигурно е најдобар пат што поскоро да се дојде до социјален пакт, односно спогодба меѓу социјалните партнери за правецот, содржината, динамиката и социјалната цена на економските и вкупните општествени промени. Битен фактор во склучувањето на

¹⁸ Во овој сектор припаѓа и Агенцијата за цивилно воздухопловство

¹⁹ Службен весник на Република Македонија бр.10/2008



Колективните договори е и државата, затоа што нејзина основна цел е стабилност, социјална сигурност и урамнотежување на заедничките интереси со социјалниот дијалог како процес, механизам и институционална рамка која тежи кон постигнување на социјален консензус или социјален пакт кој им овозможува на државите без поголеми конфликти да дојдат до „благосостојба“ (како на пример скандинавските земји).

Нашата пракса при склучувањето на Колективните договори неретко остава чувство дека се врши инструментализација на синдикатите од страна на работодавачите и државата во политички цели.

Во еден ваков амбиент може да се согледа и донесувањето на Колективниот договор за вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство од 2009 година²⁰ кој содржи одредби кои се однесуваат на договорот за вработување, посебните услови за вработување, правата и обврските на страните при склучување на договорот за вработување, обврските на работодавачот, отказот од страна на работникот и работодавачот кои се однесуваат на договорот за вработување, посебните услови за засновање на работен однос, начинот на засновање на работен однос, процесот на селекција, обврските на работникот и работодавачот и приправничкиот стаж за лицата кои за првпат се вработуваат во Агенцијата за цивилно воздухопловство.

5.4 Правилник за организација и систематизација на работните места и правилници за посебните услови кои произлегуваат од Законот за воздухопловство

Во процесот на селекција, а во насока на идентификување на најдобро квалификуваните кандидати, менаџментот пропишува услови кои треба да ги исполни кандидатот и кои ги вградува во актот за систематизација на работните места, кои понатаму се преточуваат во Огласот со кој се

²⁰ Колективниот договор за вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство (2009), за интерна употреба



објавува слободното работно место. Имајќи ја во предвид спецификата на понатамошното работење на воздухопловните кадри, во оваа фаза може да се утврдат многу дијаметрално различни услови, но сите со една иста крајна цел - да се селектира најквалитетниот кадар кој во текот на кариерата ќе биде подготвен постојано да напредува и да се надградува. Секако овде треба да се има предвид широкиот дијапазон на лица кои се идентификуваат како воздухопловен кадар, како и дијапазонот на услови кои може да бидат барани при вработувањето, а кои може да бидат различни. Токму во идентификувањето на условите, а понатаму преку текот и нагорниот развој на кариерата на поединците може да се согледа успешноста/неуспешноста на менаџментот.

Актот за систематизација на Агенцијата за цивилно воздухопловство²¹ во поглед на процесот на селекција разликува „услови кои треба да бидат исполнети пред вработување“ и „услови кои е потребно да се исполнат по вработување“. Ова е можеби најважниот акт на кој се потпира процесот на селекција со оглед на фактот дека истиот ги содржи основните услови кои се прв незаобиколен филтер во самиот процес.

Погоре рековме дека сепак треба да се има истенчен сензибилитет, условите кои ќе бидат поставени во Огласот за вработување навистина да бидат специфицирани според потребите, кои ќе бидат утврдени врз основа на претходни анализи за работното место кое треба да се пополни. Токму тука менаџментот наидува на проблем. Имено, кадарот што му е потребен многу ретко или речиси воопшто го нема на пазарот на трудот. Располагајќи со овој податок, актот за систематизација е изготвен така што во секое работно место постои разграничување на „услови за вработување“ и „услови за работа после вработување“. Како еден од условите за вработување (конкретно на воздухопловните инспектори) е работното искуство од најмалку 5 години на „соодветни работни задачи“ од областа на воздухопловството, како и исполнување на посебните

²¹ Правилник за систематизација на работните места во Агенцијата за цивилно воздухопловство (2011), интерен акт



услови утврдени во одделните Правилници. Анкетата која беше спроведена во Агенцијата за цивилна воздушна пловидба посведочи дека менаџментот е успешен, бидејќи поголемиот број на испитаници се задоволни со условите за селекција кои се дефинирани во овие акти. Ако се следи стрелката што упатува на Правилниците се доаѓа до:

- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз;²²
- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на давањето на услугите на воздухопловната навигација;²³
- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполни лице за да врши инспекциски надзор на обезбедувањето од дејствија на незаконско постапување;²⁴
- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор на аеродроми, леталишта, терени и на давањето на аеродромски услуги и посебните услови кои треба да ги исполнува лицето да врши инспекциски надзор;²⁵
- Правилникот за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор од област на воздухопловите, нивната градба, одржување и пловидбеност;²⁶

²² Службен весник на Република Македонија бр. 47/2008

²³ Службен весник на Република Македонија бр. 143/2007

²⁴ Службен весник на Република Македонија бр. 143/2008

²⁵ Службен весник на Република Македонија бр. 158/2007

²⁶ Службен весник на Република Македонија бр. 54/2008



- Правилник за стручно оспособување, проверки и уверенија за стручна оспособеност на кабински персонал на воздухоплов;²⁷ и
- Правилник за стручно оспособување, проверки, дозволи и овластувања на персоналот за метеоролошко обезбедување на воздушниот сообраќај²⁸

Сите наведени Правилници таксативно ги имаат наведено посебните услови кои треба да ги исполни одредено лице за да врши инспекциски надзор, а меѓу кои побитни услови се среќаваат и следните:

- знаење на меѓународни стандарди од област на комерцијалната авијација (JAR-OPS 1, JAR-OPS 3, ICAO Annex 6, JAR-FCL 1);
- познавање на меѓународни стандарди, како и регулативи и директиви на ЕУ од областа за која врши надзор;
- успешно да има завршено почетна обука за инспектори согласно Програмата за обука на инспектори и.т.н²⁹

Анализирајќи ги сите наведени услови веднаш се воочува проблемот. Имено, нормативно претпоставената селекција треба да се спроведува дури после вработувањето. Се поставува прашањето, како тогаш треба да постапи менаџментот во фазата кога објавува оглас за вработување на воздухопловни кадри. Менаџментот треба да се придржува до условите кои се веќе прецизирани.

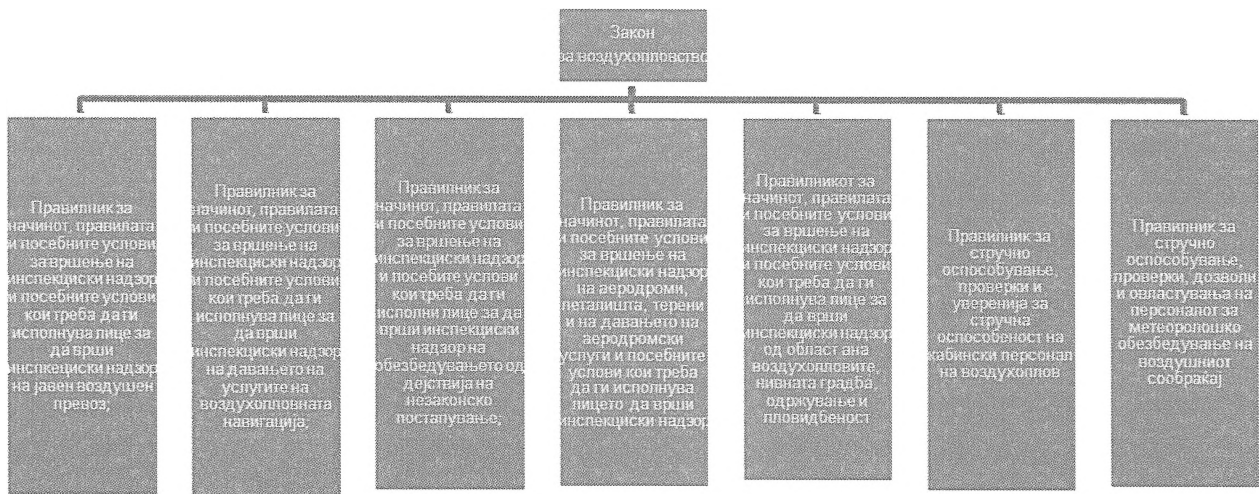
Во табелите 1 и 2 се дадени шематски прикази на позитивните законски прописи врз основа на кои се спроведува процесот на селекција на воздухопловен персонал во Агенцијата за цивилно воздухопловство.

²⁷ Службен весник на Република Македонија бр. 129/2008

²⁸ Службен весник на Република Македонија бр. 14/2011

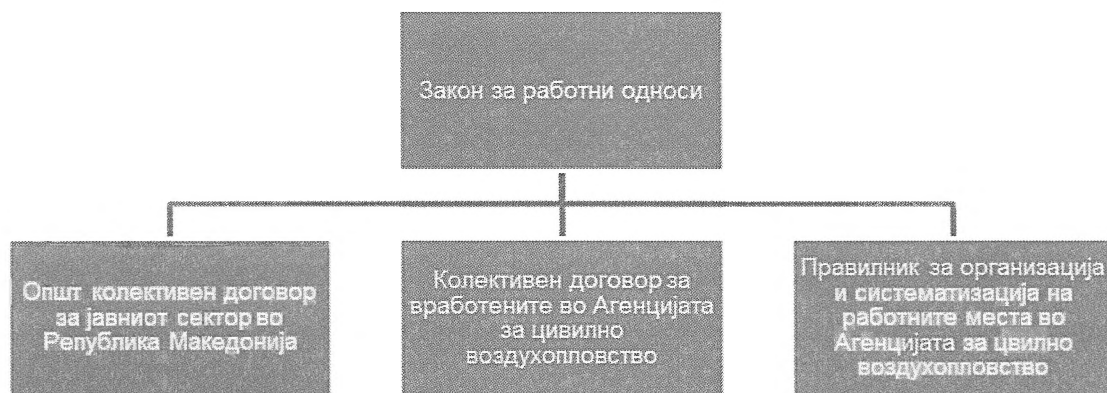
²⁹ Член 3 став 1 алинеја 3,4 и 6 од Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз Правилник за начинот правилата Службен весник на Република Македонија бр. 47/2008





Табела 1





Табела 2



6. ПЕРСОНАЛ ВО ВОЗДУХОПЛОВСТВОТО И ДРУГ СТРУЧЕН ПЕРСОНАЛ, ДОЗВОЛИ И ОВЛАСТУВАЊА И НИВНО РАЗГРАНИЧУВАЊЕ

6.1 Персонал во воздухопловството и друг стручен персонал.

Законот за воздухопловство уште во основните одредби ги дефинира категориите „персонал во воздухопловство“ и „друг стручен персонал“. Така, персоналот во воздухопловството ги опфаќа лицата кои врз основа на степенот на стручната подготовка, дозволата во која е впишано соодветното овластување или уверение за оспособеност, како и овластувањата, вршат и обезбедуваат работи од значење за безбедноста на воздухопловството и тоа:

- летачки персонал кој управува со воздухоплов и врши други работи во врска со управување со воздухопловот;
- воздухопловно-технички персонал кој врши работи во врска со одржувањето и измената на воздухоплови, мотори, елиси и опрема за воздухоплови;
- персонал на контрола на летањето кој врши работи на контрола на летањето;
- персонал кој врши работи во врска со утврдувањето на условите на летот и со постапките за подготвување на летот (flight dispatcher);
- падобрански персонал кој искокнува од воздухоплови во лет со падобран;
- кабински персонал кој врши работи во патничката кабина на воздухопловот, кои се однесуваат на безбедноста на влезените лица што не се летачки персонал или лица што вршат верификација на радионавигациските уреди во воздухот;
- персоналот за метеоролошко обезбедување на воздушниот сообраќај;



- персонал за поставување, одржување, контрола и мониторирање на техничките средства, уредите и опремата за давање на услугите во воздухопловна навигација (АТСЕП);
- персоналот кој врши подготовка и издавање на воздухопловни информации, карти, публикации и процедури;
- персоналот за прифаќање и испраќање на воздухоплови, патници, багаж, стока и пошта и
- персонал за регулирање и обезбедување на оптимален проток на воздушниот сообраќај.

Како друг стручен персонал се утврдени професионалните пожарникари, лицата за опслужување на воздухоплови со гориво и мазиво, медицинските лица, лица за обезбедување од дејствија на незаконско постапување, како и лица кои ја одржуваат аеродромската инфраструктура, односно маневарските површини, објектите и инсталациите на аеродром од значење на безбедноста на воздушниот сообраќај.³⁰

6.2 Дозволи, овластувања и разграничување на персонал во воздухопловството и друг стручен персонал

Заеднички именител на сите гореспоменати категории се поседувањето на „дозвола“ односно поседување на „овластување“ кои се дефинирани како „исправа со која се потврдува дека лицето што спаѓа во персонал во воздухопловството е оспособено за вршење на определени стручни работи, односно „одобрение запишано во дозволата или составен дел на дозволата, со коешто се утврдени посебните услови, права или ограничувања што се однесуваат на дозволата,“³¹. Стручна оспособеност е дефинирана како ниво на знаење и способност за вршење на посебни

³⁰ Член 4 точка 58 од Законот за воздухопловство, „Службен весник на Република Македонија“ бр.118/2010

³¹ Член 4 точка 23 од Законот за воздухопловство, „Службен весник на Република Македонија“ бр.118/2010



стручни работи во воздушниот сообраќај со која не се стекнува степен на стручна подготовка.³²

Заради разграничување на двете категории се прецизира дека персоналот во воздухопловството за вршење на работите во воздухопловството мора да има пропишана стручна подготовка, да биде стручно оспособен, да поседува дозвола согласно со прифатените меѓународни стандарди и препорачани практики и овластување или уверение за стручна оспособеност и да ги исполнува и другите услови определени со закон и со прописи донесени врз основа на овој закон, а другиот стручен персонал за вршење на други работи од значење за воздухопловството.

Со поделбата на Агенцијата за цивилно воздухопловство на два ентитета во 2009-тата година (Акционерското друштво во државна сопственост „М-НАВ - Скопје“ и „Агенција за цивилно воздухопловство“), законските категории на персонал во воздухопловството и друг стручен персонал постојат и во двата субјекти. И без разлика во дефинирањето на називот на работното место во одделните акти за систематизација, во зависност од условите кои треба да ги исполнат „после вработување“ за нив важат истите подзаконски акти донесени врз основа на Законот за воздухопловство.

Целосната разработеност и длабока посветеност на процесот на селекција на воздухопловни кадри продолжува од Главата од Законот за воздухопловство „Персонал во воздухопловството и друг стручен персонал услови за вршење работи во воздухопловството“ во одделни правилници кои понатаму целосно го разработуваат стручното оспособување за секоја категорија која припаѓа на воздухопловен персонал, односно друг стручен персонал. Во таа насока донесени се голем број на Правилници за стручно оспособување, проверки, дозволи и овластувања на воздухопловниот персонал кои се таксативно наброени во погоре споменатата табела 1.

Во поглед на стручната подготовка на персоналот истата се стекнува во средни и високо образовни институции во Република Македонија или во

³² Член 4 точка 74 од Законот за воздухопловство, „Службен весник на Република Македонија“ бр.118/2010



странство, а стручната оспособеност се стекнува во организации или центри за обука на персонал во воздухопловството и друг стручен персонал кои имаат потребен кадар за обука, опрема и кои ги исполнуваат другите посебни услови неопходни за безбедно и уредно работење.

Со стручна оспособеност, персоналот во воздухопловството и другиот стручен персонал можат да се стекнат и во странство во организации и центри за обука, доколку се овластени од странска воздухопловна власт за вршење на соодветна обука согласно со меѓународни стандарди прифатени од Република Македонија.

Стручната оспособеност се врши врз основа на програми донесени од организации и центри за обука претходно одобрени од Агенцијата.

Начинот на вршење на обука за стекнување на стручна оспособеност, како и посебните услови во однос на потребниот кадар за обука, опремата и другите посебни услови неопходни за безбедно и уредно работење на организации и центри за обука во Република Македонија, ги пропишува Агенцијата.

Стручната оспособеност на персоналот во воздухопловство ја проверува Агенцијата преку организирање на испити. Испитот го спроведуваат овластени испитувачи од листата на воздухопловни стручњаци.

Како еден од битните сегменти во насока на зачувување на сите податоци кои се однесуваат на воздухопловните кадри е и водењето на регистар на персоналот во воздухопловството и другиот стручен персонал.

Заради задржување на високото ниво на професионалност, се предвидува покрај редовна проверка на стручната способност (при издавање или продолжување на важење на дозволата или овластувањето на персоналот во воздухопловството, како и при издавање на уверението за стручна оспособеност) во одделни случаи да се врши и вонредна проверка на стручната оспособеност.

Континуитетот на одржување на професионалноста може да се и увиди и од податокот дека на лицето кое спаѓа во персоналот во воздухопловството нема да му се издаде или продолжи рокот на важење на дозволата или овластувањето, ако:



- со проверка на неговите физички или психички способности се утврди дека не ги исполнува пропишаните услови за вршење на определени работи;
- со проверка се утврди дека нема потребна стручност за успешно вршење на определени работи и
- со проверка се утврди дека е зависен од алкохол, дрога или психотропни средства.³³

Вонредната проверка пак се врши по „упатување од воздухопловен инспектор по пријава на физичко или правно лице и доколку основано се посомнева во стручното извршување на работите од страна на лице кое поседува дозвола, овластување или уверение за стручна оспособеност или се констатира повреда на одредбите од закон и прописи донесени врз основа на овој закон.“³⁴

И покрај тоа што Законот за работни односи како една од причините за откажување на договорот за вработување го наведува внесувањето и употребата од страна на работникот на алкохол и наркотични средства и Законот за воздухопловство ја мултиплицира истата одредба проширена со фактот дека воздухопловниот и друг стручен персонал не смее да ги врши своите работи ако е уморен или болен или е во таква психофизичка состојба што го прави неспособен за правилно вршење на тие работи. Суспендирањето на дозволата или уверението за стручна оспособеност се предвидува и во случаите кога се води кривична или прекршочна постапка при која е изречена мерка на безбедност, физички или психички не е способен за вршење на работи и задачи за чиешто извршување му е издадена дозволата или уверението за стручна оспособеност, кога при надзор е констатирана повреда на прописите од областа на воздухопловството или пак ако бил инволвиран во несреќа или сериозен инцидент.

³³ Член 143 од Законот за воздухопловство, „Службен весник на Република Македонија“ бр.118/2010

³⁴ Член 138 од Законот за воздухопловство, „Службен весник на Република Македонија“ бр.118/2010



Исто така и покрај Законот за заштита и безбедност при работа, во насока на подигнување на квалитетот на работењето, а што повторно претставува еден од факторите за селекција на воздухопловните кадри се и одредбите од Законот за воздухопловство кои се однесуваат на здравствената способност на воздухопловните кадри. Имено здравствените прегледи се задолжителни и може да бидат редовни и вонредни, а се вршат во здравствени установи или од овластен лекар - поединец, кои ги исполнуваат посебните услови што ги пропишува Владата на Република Македонија по предлог на министерот за здравство и директорот на Агенцијата.



7. ПРОЦЕС НА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВНИ СТРУЧЊАЦИ, ОПШТИ И ПОСЕБНИ УСЛОВИ ЗА СЕЛЕКЦИЈА

Процесот на селекција на воздухопловен кадар во Агенцијата за цивилно воздухопловство како воздухопловна власт во Република Македонија, се спроведува согласно позитивни законски прописи во Република Македонија, а имајќи ги во предвид меѓународните препорачаните стандарди и практики, вградени во европските воздухопловни регулативи, кои Република Македонија како членка на Меѓународните организации од областа на воздухопловството (EUROCONTROL, JAA, ECAC, EASA итн), мора доследно и во целост да ги спроведува.

Како прв чекор кој му претходи на процесот на селекција на воздухопловен кадар е селекцијата и изготвувањето на листата на воздухопловни стручњаци.

7.1 Селекција на воздухопловен стручен персонал и изработка на листа на воздухопловни стручњаци

Селекцијата на воздухопловниот стручен персонал од кој се изработува листата на воздухопловни стручњаци е од особено значење за понатамошниот процес на селекција на воздухопловен персонал со оглед на фактот дека токму лицата кои се наоѓаат на истата понатаму ја проверуваат стручната оспособеност на воздухопловниот персонал, особено оној дел што е значаен за воздухопловните инспектори, а кој се однесува на поседување на соодветна дозвола за вршење на инспекциски надзор (дозвола за пилот, дозвола за стујардеса, дозвола за контролор на летање, дозвола за воздухопловна медицина и.т.н).

Листата на воздухопловни стручњаци на почетокот на секоја календарска година ја пропишува директорот на Агенцијата, врз основа на критериуми и во постапка која ја пропишува Министерството за транспорт и врски.

Листата на воздухопловни стручњаци е составена од:



- пилоти на авиони, пилоти на хеликоптери и механичари-техничари;
- летачи на ултралесни летала (микролесни) и моторизирани крила;
- падобрански персонал, пилоти на едрилица, пилоти на змај, тврдокрилаец и параглајдер;
- кабински персонал;
- воздухопловни инженери за техничка подготовка по АМС и ИРЕ;
- воздухопловни механичари-техничари за техничка подготовка по АМС и ИРЕ;
- персонал на контрола на летање, персонал на поставување и
- правници, психолози, економисти, филолози итн.

Анализата на критериумите врз основа на кој се изготвува наведената листа на стручњаци и нејзиниот удел во селекцијата на кадри е од особено значење.

Критериумите за овластување на лица за испитувачи во листата на воздухопловни стручњаци (критериуми за селекција) се поделени на 24 категории на критериуми и тоа:

- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на практичен дел од испитите за стекнување со дозвола за приватен пилот на авион (PPL), за комерцијален пилот на авион (CPL) и за сообраќаен пилот на авион (ATPL), како и за стекнување со овластување за инструментално летање (IR) и за стекнување со овластување за инструктор по летање;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за пилот на едрилица;



- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за спортски пилот на хеликоптер;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за пилот на слободен балон;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за професионален пилот на хеликоптер;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за сообраќаен пилот за хеликоптер;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за навигатор летач;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за механичар-техничар летач;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола/уверение за стручна оспособеност за кабински персонал;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за воздухопловен механичар по АМС и за воздухопловен техничар за техничка подготовка по АМС;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со



дозвола и овластување за воздухопловен механичар по ИРЕ и за
воздухопловен техничар за техничка подготовка по ИРЕ;

- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за воздухопловен инженер за техничка подготовка по АМС;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за воздухопловен инженер за техничка подготовка по ИРЕ;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за контролор на летање;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за помошник контролор на летање;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола/уверение за метеоролошко обезбедување на воздушната пловидба;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола/ уверение за стручна оспособеност и овластување на персонал за поставување, одржување, контрола и мониторирање на техничките средства, уредите и опремата за давање на услуги за воздухопловна навигација;



- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за падобранец;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за пилот на змај;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за пилот на параглајдер;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола/уверение за стручна оспособеност и овластување за прифаќање и испраќање на воздухоплови, патници, багаж, стока и пошта;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола/уверение за стручна оспособеност и овластување за противпожарна заштита на воздухоплови и аердороми;
- критериуми за овластени испитувачи за спроведување на теоретскиот и практичниот дел од испитот за стекнување со дозвола/уверение за стручна оспособеност и овластување за снабдување на воздухоплови со гориво и мазиво и
- критериуми за овластени испитувачи на несреќи и сериозни инциденти во променлив состав на Комисијата за испитување на несреќи и инциденти.³⁵

Повторно, селекцијата се јавува како комплексен процес, не само на кандидати кои треба да се вработат, но и на оние кои треба да ја

³⁵ Правилник за критериуми за овластување на лица за испитувачи во листата на воздухопловни стручњаци (Службен весник на Република Македонија бр.44/2007)



развираат својата кариера. Особено е значајна и селекцијата на персоналот кој е веќе вработен, односно селекцијата на вработени кои може да бидат испитувачи. Така на пример, за да може да се селектира одредено лице да биде испитувач за спроведување на теоретски и практичен дел од испитот за стекнување со дозвола и овластување за контролор на летање, а со тоа да биде и дел од тимот кој ќе врши селекција на воздухопловни кадри, потребно е лицето:

- да поседува важечка дозвола на контролор на летање, со впишан рејтинг и овластување за одредено оперативно работно место, која се добива во одредени школски центри за обука на контролори на летање;
- да има работно искуство како контролор на летање на валидниот рејтинг од најмалку 2 години;
- по изминување на 2-те години работно искуство лицето се стекнува со право да оди на обука за инструктор контролор на летање, која се спроведува во EUROCONTROL;
- по завршена обука се полага теоретски и практично во Контролата на летање Скопје или Охрид;
- по изминување на работно искуство од најмалку 5 години како контролор на летање и најмалку 2 години во одредена единица на контрола на летање (ОБКЛ или ТМА) именуваниот има право да оди на обука за ASE (обука за овластен оценувач-испитувач) и
- по успешно завршена обука за ASE во дозволата на именуваниот му се впишува дека е овластен испитувач-оценувач.

Врз основа на спроведените чекори именуваниот се стекнува со право да биде селектиран во листата на воздухопловни стручњаци, кои понатаму ги проверуваат способностите за теоретски и практичен дел на кандидатите за контролори на летање.



Постапката за селекција на останатите кандидати за воздухопловни стручњаци од другите области во воздухопловството се спроведува на истиот начин со нагласување на одредени специфики од нивната областа на работење.

На пример за селекција за воздухопловен стручњак за пилот на авион (комерцијален, сообраќаен или приватен пилот на авион) потребно е лицето да поседува важечка дозвола за пилот на авион и да ги исполни општите и посебните критериуми согласно меѓународно важечките прописи од оваа област (МК JAR-FCL 1.425 и Додаток 1, МК JAR-FCL 1.435, МК JAR-FCL 1.440 итн), а кои Република Македонија ги има транспонирано во националаните воздухопловни прописи.

Во поглед на лицата кои се селектираат за овластени испитувачи на несреќи и сериозни инциденти во променливиот состав на Комисијата за испитување на несреќи и инциденти, истите треба да ги исполнат следните критериуми, односно услови:

- минимум 5 години работно искуство во областа на воздухопловството;
- завршена обука за водење на истрага;
- познавање на меѓународната и домашната регулатива за испитување на несреќи и сериозни инциденти и
- тимско работење.

Во поглед на посебните критериуми, лицето се избира во зависност од видот на воздухопловот/падобранот кој бил инволвиран во несреќата или сериозниот инцидент.

Врз основа на горенаведените критериуми и подкритериуми-општи и посебни и спроведена постапка за стекнување со бараните услови, а по барање на кандидатите, директорот на Агенцијата донесува Решение за утврдување на листа на воздухопловни стручњаци-испитувачи за



воздухопловен персонал, односно листа на лица кои ја проверуваат стручната оспособеност на воздухопловниот персонал.

Интересно е да се напомене дека во случај на недостаток на стручно лице од одредена област, се ангажира лице однадвор со одредено овластување со посебен акт. И ова лице секако треба да ги исполни критериумите од Правилникот за критериуми за овластување на лица за испитувачи во листата на воздухопловни стручњаци.

7.1.1 Општи услови за селекција на воздухопловен кадар

Селекцијата на кадри се подразбира како процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува. Во овие рамки се спроведува многу широка информативна активност со која потенцијалните кандидати се запознаваат не само со работата која ќе ја работат туку и со нивните идни бенефиции, компензации, кариера и напредување.

Со цел да се намали можноста за импровизации при изборот на овој кадар во Законот за воздухопловство е дефинирано дека „работите на инспектор може да ги врши лице:

- кое ги исполнува општите услови согласно со Законот за работни односи;
- кое има најмалку пет години работно искуство на соодветни работни задачи од областа на воздухопловството и
- кое ги исполнува посебните услови пропишани во соодветните правилници донесени од страна на Министерството за транспорт и врски.³⁶

³⁶ Член 181 од од Законот за воздухопловство, „Службен весник на Република Македонија“ бр.118/2010



Согласно член 22 од Законот за работни односи како прв бастин кој би требало да му овозможи на менаџментот да го направи првиот чекор на селекција на воздухопловни кадри, работодавачот потребата од воздухопловен персонал ја обезбедува преку:

- огласување на јавен оглас во дневниот печат;
- објавување во службата надлежна за посредување при вработување;
- посредување на службата надлежна за посредување при вработување преку упатување на лица за вработување од евиденцијата на невработени лица и
- агенција за посредување при вработување со наплата од работодавачот.

Согласно член 22 став 2 од Законот за работни односи во јавна установа, јавно претпријатие и друго правно лице што врши дејност на јавна служба, орган на државна власт и орган на единица за локална самоуправа, при вработувањето и селекцијата на човечките ресурси се применува начелото на соодветна и правична застапеност на граѓаните кои припаѓаат на сите заедници во Република Македонија, без да се нарушат критериумите на стручност и компетентност, што Агенцијата за цивилно воздухопловство во целост го почитува и применува.

Роковите за пријавување на огласот за вработување не смеат да бидат пократки од пет работни дена, а работодавачот е должен во огласот за вработување да го наведе и рокот по истекот на кој истиот ќе изврши селекција од кандидатите кои се пријавиле на огласот и ги исполниле бараните критериуми. Работното место кое се објавува не смее да биде објавено само за мажи и жени, односно потребно е да се почитува начелото на полова еднаквост, освен ако определениот



пол е неопходен услов за вршење на работата. Во процесот на селекција на кандидатите, работодавачот може да го провери знаењето, односно способноста на кандидатот за вршење на работата за која што склучува договор за вработување. Работодавачот мора во рок од осум дена од денот на склучување на договорот за вработување писмено да го извести кандидатот кој не е избран и кој кандидат е избран и во рок од три дена да му ги врати сите документи што се доставени како доказ за исполнување на бараните услови за вршење на работата. Работодавачот има право на слободно одлучување со кој кандидат кој ги исполнува пропишаните договорени, односно од работодавачот бараните услови за вршење на работата, по спроведен процес на селекција, почитувајќи ги законските забрани, да склучи договор за вработување.

Во огласот за вработување работодавачот е должен да ги наведе општите услови за вработување кои се прв и неопходен услов за понатамошна селекција. Во поглед на општи услови за вработување лицето треба да е:

- државјанин на Република Македонија;
- да има општа здравствена способност и
- да е деловно способно лице.

За вработување на странски државјани или лица без државјанство, истите можат да се вработат ако ги исполнуваат условите определени со овој и со друг посебен закон, со кој се уредува вработување на странци.

Во поглед на здравствената и психичката способност на кандидатот за вработување, истиот не е должен да достави доказ за здравствена способност, но работодавачот може на своја сметка да го испрати кандидатот на здравствен преглед. Кандидатот е должен покрај доставување на доказите за исполнување на условите за вршење на



работата, да го извести работодавачот за сите нему познати факти, значајни за работниот однос, како и за болестите и другите околности кои можат било како да го оневозможат или суштествено да го ограничат при извршување на обврските од договорот или можат да го загрозат животот или здравјето на лицата со кои при извршување на своите обврски доаѓа во контакт.

Во поглед на деловната способност согласно Законот за работни односи договор за вработување може да склучи младо лице под 18 години возраст кое има општа здравствена способност, но забранета е работа за дете под 15 години возраст или дете кое не завршило задолжително образование, освен за учество во активности за кои со закон е утврдено дека може да ги извршува и кои не се штетни по неговото здравје и безбедност. Одобрение за вработување на овие лица дава органот на државната управа надлежен за инспекција за трудот.

7.1.2 Посебни услови за селекција на воздухопловен кадар

Посебните услови за селекција на воздухопловен кадар се дефинирани во актите на Агенцијата за цивилно воздухопловство и тоа во:

- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз;
- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на давањето на услугите на воздухопловната навигација;
- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполни лице за да врши инспекциски надзор на обезбедувањето од дејствија на незаконско постапување;



- Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор на аеродроми, леталишта, терени и на давањето на аеродромски услуги и посебните услови кои треба да ги исполнува лицето да врши инспекциски надзор;
- Правилникот за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор од област на воздухопловите, нивната градба, одржување и пловидбеност;
- Правилник за стручно оспособување, проверки и уверенија за стручна оспособеност на кабински персонал на воздухоплов;
- Правилник за стручно оспособување, проверки, дозволи и овластувања на персоналот за метеоролошко обезбедување на воздушниот сообраќај;
- Правилник за систематизација на работните места во Агенцијата за цивилно воздухопловство;
- Колективен договор за вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство;

Со Правилникот за систематизација на работните места во Агенцијата за цивилно воздухопловство, се утврдени вкупниот број, распоред и опис на работните места, како и посебните услови потребни за вршење на работите од надлежност на Агенцијата. Работните места се утврдени врз основа на видот, сродноста и поврзаноста на работните должности, а звањата за одделените работни места се утврдени врз основа на обемот, тежината и сложеноста на работните должности, во согласност со Законот за работни односи и Законот за воздухопловство. Работните места утврдени во овој Правилник се основа за селекција, вработување, распоредување и соодветно усовршување на воздухопловниот кадар во Агенцијата.



Во овој Правилник се утврдени посебните услови за селекција на воздухопловен персонал за секој воздухопловен инспектор поединечно и истите упатуваат на одредени услови кои се утврдени во посебните правилници за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор, како и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор и тоа за:

- инспектор за економски надзор на навигација (координатор за прелети);
- инспектор за економски надзор за авиокомпаниии и аеродроми;
- инспектор за летачки операции (воздушен превоз);
- инспектор за специјализирани услуги со воздухоплов и воздухопловно спортски активности;
- инспектор за кабински персонал;
- инспектор за опасни материи;
- инспектор за обезбедување на авиопревозници (Security);
- инспектор за пловидбеност и техничко одржување;
- инспектор за воздухопловна медицина;
- инспектор за АТМ услуги;
- инспектор за техничките средства, уреди и опрема за давање на услуги на воздухопловна навигација-CNS услуги;
- инспектор за метеоролошко обезбедување на воздушен сообраќај;
- инспектор за воздухопловно информирање-AIS услуги;
- инспектор за аеродроми, леталишта и терени;
- инспектор за аеродромски услуги (олеснување);

За селекција на кадри за горенаведените катетегории на инспектори потребно е покрај општите услови за вработување и условот во поглед на работното искуство од 5 години на соодветни работни задачи од областа на воздухопловството, кандидатите да ги исполнат и посебните услови за вработување утврдени во горенаведените Правилници на кој ќе се задржиме поподробно подолу.



Согласно Колективниот договор за вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство, посебните услови можат да се предвидат како услов за селекција и вработување на воздухопловен персонал, ако истите се неопходни за извршување на работите на посебните работни места.

Како посебни услови согласно Колективниот договор³⁷, можат да се предвидат:

- посебната стручна подготовка;
- посебните знаења и способности за извршување на соодветни работи;
- работно искуство и
- специфични услови утврдени за работното место во актот за систематизација;

Колективниот договор за вработените во Агенцијата, забранува утврдување на посебни услови за селекција кои значат дискриминација на кандидатите по било која основа.

Посебните услови за селекција на воздухопловен кадар се децидно наведени во горенаведените правилници за стручно оспособување, проверки, дозволи и овластувања на персоналот во воздухопловството и другиот стручен персонал и варираат во зависност од видот на истиот. Ќе наведеме само некои од нив:

1. За инспектор за летачки операции (Flight Operations Inspector) потребно е да:

- има/имал дозвола за сообраќаен пилот (ATPL) или дозвола за комерцијален пилот (CPL) со впишано овластување за летање по инструменти на повеќе моторни авиони и положен теоретски испит за сообраќаен пилот;

³⁷ Член 6 од Колективниот договор за вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство (2009), за интерна употреба



- има/имал впишано овластување за летање на тип на воздухоплов од категоријата на воздухоплови со кои оперираат сертифицираните авиопревозници во Република Македонија;
- да ги знае меѓународните стандарди од областа на комерцијалната авијација како што се JAR-OPS 1, JAR-OPS 3, ICAO Annex 6, JAR-FCL 1;
- да има познавање на меѓународните стандарди како и регулативи и директиви на ЕУ од областа на која врши надзор;
- да ги знае прописите на Република Македонија кои се однесуваат на областа на која врши надзор;
- да има успешно завршена почетна обука согласно Програмата за обука на инспектори на Агенцијата;
- да има обука за регулаторни техники за надзор на безбедност и
- да има активно познавање на англиски јазик.³⁸

2. За инспектор за одржување и пловидбеност (Maintenance/Airworthiness Inspector) потребно е да:

- има соодветен инженерски степен (по воздухопловство, машинство, електротехника, авијациска електроника итн) или квалификација за техничар за одржување на воздухоплов со дополнително образование;
- има/имал дозвола воздухопловен инженер за техничка подготовка по ИРЕ или АМС или да има/л Ц тип на дозвола согласно JAR66/ДЕЛ 66 од ЕУ регулатива 2042/2003;
- има практично искуство и стручност за примената на стандардите за воздухопловна безбедност и сигурните оперативни практики;

³⁸ Член 3 став 1 од Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз; Службен весник на Република Македонија бр. 47/2008



- да има познавање на правилата и упатствата за издавање на уверенија, познавања на правата и обврските на еден инспектор, познавања на системите за квалитет, познавање на управување со континуирана пловидбеност;
- да има познавање на соодветен модел на тип на воздухоплови стекнато преку одобрен курс за обука;
- да има познавања на стандарди за одржување, меѓународни стандарди, регулативи и директиви на ЕУ од областа за која врши надзор;
- да ги знае прописите на Република Македонија кои се однесуваат на областа за која врши надзор;
- да има успешно завршено почетна обука согласно Програмата за обука на инспектори на Агенцијата;
- да има обука за регулаторни техники за надзор на безбедност и
- да има активно познавање на англиски јазик.³⁹

Овие и останатите посебни услови за селекција на воздухопловни инспектори се усогласени со европските воздухопловни регулативи и се услови кои е потребно секој кандидат за воздухопловен инспектор кумулативно да ги исполни за да може истиот да биде во можност да биде селектиран за воздухопловен инспектор од соодветната област.

³⁹ Член 3 став 2 од Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз; Службен весник на Република Македонија бр. 47/2008



8. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА СЕЛЕКЦИЈА НА ВОЗДУХОПЛОВЕН КАДАР

Обезбедувањето на компетентен персонал и селектирањето се два значајни сегмента од циклусот на управување со човечки ресурси. Во исто време, може да се каже дека обезбедувањето на компетентен персонал и селектирањето се елементи на процесот на регрутација, што има примарна улога во наоѓањето на соодветен персонал. Обезбедувањето на компетентен персонал е процес на преместување на вработени во рамките на организацијата но и надвор од неа, се со цел вработените да ги извршат потребните задачи. Овој процес пак се состои од две главни фази. Наоѓање на персонал од надвор (од екстерни извори) и наоѓање персонал во самата организација (од интерни извори). Наоѓањето на персонал од надвор се состои во обезбедување на персонал кој не е вработен во организацијата. Од друга страна, со обезбедувањето на персонал од внатре се преместуваат вработените на различни позиции во рамките на организацијата. Општо гледано, управувањето со човечките ресурси го чинат толку значајно токму овие две фази. Задачите во организациите не може да се извршуваат, системите за наградување и севкупната структура не може да функционираат соодветно доколку не се ангажирани соодветни ресурси и доколку не се поставени на соодветни работни места. Селекцијата се извршува при самиот крај од регрутацијата, тоа е нејзина финална фаза. Кога сите претходни фази на регрутацијата се завршени, што значи дека мнозинството на кандидати кои не се соодветни биле одбиени, работодавачот ги одбира најдобрите од најдобрите за да се пополни празното и потребно работно место. Општо гледано, за да се најде персонал од надвор се собираат информации за регрутираните кандидати од надвор, а потоа се одлучува кои од нив ќе добијат понуди за вработување. Комисија од одговорни лица ќе ја прегледа апликацијата, а со ова селекцијата добива натпреварувачки карактер во кој критериум за победа се квалификациите на кандидатите. Исто така, се евалуира карактерот на секој кандидат, академските достигнувања и лидерскиот потенцијал.



Дали да се селектираат кандидати за дадено работно место од интерни или од екстерни извори претставува дилема за сите менаџери. Тие треба да донесат соодветна одлука за да се спречат конфликти во однос на ова прашање. Организацијата мора јасно да ја дефинира конечната одлука врз основа на корпоративната култура и навики во самата организација. Кандидатите од самата организација често пати се демотивирани доколку се пристапи кон селекција на кандидати од надвор. Тогаш тие го губат интересот за развој на кариера и чувствуваат конфузија. Затоа треба да постојат јасни преференции за давање на предност на кандидатите од самата организација. Но, сепак во воздухопловството повеќето организации даваат предност на кандидатите од самата организација. Предноста во време е мошне значајна. Кандидатите во организацијата располагаат со повеќе компетенции и искуство, но и имаат можност побрзо да се запознаат со потребата да се пополни празно работно место. Тие се веќе запознати со политиката на организацијата и нема да се губи време за нивно воведување во истата. На овој начин се намалуваат шансите да се селектира лице кое не е адекватно за празното и потребно работно место. Овој начин на селекција не само што е побрз туку е и поекономичен. Како и да е, не е прифатливо да се применува секогаш овој пристап, зошто со постојано ангажирање на кандидати од самата организација се спречува продорот на ново знаење од надвор, но и се лимитира можноста да се открие нов талент од надвор, а вработените по автоматизам сметаат дека само тие треба да се промовираат.

Подолу следи краток опис на процесот на селекција на воздухопловен кадар од интерни но и од екстерни извори.

За да се селектираат кандидати од интерни извори, потребата за регрутирање на персонал треба да се соопшти транспарентно, и тоа на некој од следните начини: по електронски пат, преку интранет, на хард копија со објавување на огласна табла, објавување во интерни списанија, брошури, на заеднички состаноци и слично.



За да се селектираат кандидати од екстерни извори, потребно е претходно да се развие стратегија за регрутирање на персонал од надворешна агенција. Овде се опфатени следните можности:

- агенција за регрутирање, со што се обезбедуваат кандидати на особено брз начин;
- Headhunters (ловци на таленти)/консултантски агенции за обезбедување на персонал, каде во предвид се земаат само индивидуи со добра репутација, а не сите регистрирани апликанти. Трошоците за обезбедување на персонал со помош на ловци на таленти се високи;
- Internet headhunters (ловци на таленти преку интернет), кои обезбедуваат интернет база на податоци со резимеа на сите кандидати со што се олеснува брзо пребарување на кандидати со потребните квалификации, а се намалуваат и проблемите при административно водење и
- Огласувањето како најзастапуван метод за обезбедување на потребен персонал (објавување на оглас во весник, на интернет и сл.).

Без разлика на кој начин ќе се обезбеди потребниот персонал (преку екстерни или интерни извори), потребно е јасно да се наведат потребите на организациите во воздухопловството. На тој начин ќе се заштеди времето потребно за разгледување на апликации на несоодветни кандидати.

Секој менаџер во воздухопловството треба да селектира персонал со кој ефикасно ќе се извршува стратегијата на организацијата.



8.1. Селекција на воздухопловен кадар од интерни извори

Кога има слободно работно место, а за кое постои потреба од работник се спроведува најпрво внатрешна селекција. Тоа е процес кој порано се спроведуваше со распоредување на работникот од едно на друго работно место по наоѓање на менаџерот кој раководи со организацијата, со решение за прераспоредување. Ова не значи секогаш и наградување, бидејќи прераспоредувањето понекогаш значи и назадување. Најчесто се работи за ротација на работни места. Во поново време се објавува интерен оглас на кој имаат право да се јават сите заинтересирани вработени, а менаџерот повторно по свое убедување врши избор од пријавените кандидати од лицата кои ги исполнуваат предвидените услови за распоредување на работното место. Организацијата на овој начин ги постигнува своите професионални цели преку интерно промовирање и можности за трансфер. Ширум светот се нудат можности за преаспоредување на веќе вработените на погоренабројаните начини.

За аплицирање на интерен оглас за вработување, пожелно е кандидатите да ги следат следните чекори:

Чекор 1: Да бидат сигурни дека ги исполнуваат сите услови.

- Дека биле вработени во редовен работен однос или хонорарно, со скратено работно време.
- Дека биле на моменталното работно место најмалку 6 месеци.
- Дека нивната изведба е во согласност со стандардите за развој на кариера.
- Дека нивната моментална работа не била коригирана и ги исполнуваат сите услови набројани на огласот.



Чекор 2: Да пополнат апликација за интерно вработување.

Апликациите најчесто се наоѓаат во електронска форма, но може и да се најдат во хард копија во Одделението за човечки ресурси. Со апликацијата најчесто се доставува и биографија.

Чекор 3: Да се достави апликацијата на разгледување и одобрување кај линискиот менаџер.

Чекор 4. Да се достави одобрената апликација до Одделението за човекови ресурси.

Чекор 5. Кандидатите кои се квалификувани, треба да се подготват за првично интервју. Финалистите треба да се подготват за следните интервјуа со претставник од Одделението за човекови ресурси, со вработен на работното место кое треба да се пополни, но и со менаџерот.



Следи пример на апликација за пополнување на работно место:⁴⁰

Работно место: _____

Дата: _____

Име и презиме: _____

Адреса: _____

Дата на почеток на раб.однос: _____

Моментално работно место: _____

Контакт телефон: _____

Време на работа на моменталното раб.место: _____

Ве молиме опишете ги вашите квалификации (едукација и искуство) заради
кои сметате дека сте адекватни за бараното работно место.

⁴⁰ Формулар за апликација за пополнување на работно место, Формулари на Агенција за цивилно
воздухопловство (2009), за интерна употреба



8.2. Селекција на воздухопловен кадар од екстерни извори

Кога менаџерите изведуваат надворешно регрутирање за пополнување на отворени работни места, тие бараат лица надвор од организацијата кои претходно не работеле за таа организацијата. Постојат повеќе начини преку кои менаџерите можат надворешно да регрутираат лица (огласи во весници, отворен ден за студенти и советници за кариера во средни училишта и колеџи или во самата организација, саеми на кариера, огласи на интернет.....).

Надворешното регрутирање може да се изврши и преку неформални мрежи, кога некој веќе вработен ги информира своите пријатели за отворени работни места во нивните компании или им препорачува на луѓе што ги познава да ги пополнат работните места.

Некои организации за надворешно регрутирање користат агенции за вработување.

Со намалувањето и отпуштањето на работници од организациите што се случи во изминатите години, може да се помисли дека надворешното регрутирање би била релативно лесна задача за менаџерите. Меѓутоа, често не е така, бидејќи иако многу луѓе бараат работа, многу работни места што се отвараат бараат вештини и способности кои кандидатите не ги поседуваат. На пример, менаџерите во Lincoln Electric, производител на мотори и производи за заварување во Охајо, имаат проблеми околу пополнување на околу 200 работни места во фабриката, иако Lincoln прима околу 20.000 молби за период од 18 месеци. Повеќето апликанти ги немаат вештините потребни на Lincoln. Менаџерите на Lincoln, велат дека потрошиле повеќе пари на регрутирање во изминатите години да ги најдат вистинските луѓе отколку што потрошиле во сите други години од постоењето на компанијата. Како што е типично за многу компании, менаџерите на Lincoln применуваат мулти – поделен приод на регрутирање за да создадат доволно апликанти. Lincoln користи извори од новински огласи, преку отворени денови за советници за кариера и



студенти, до средби со оддели за регрутирање и црковни групи. Многу други компании се соочуваат со предизвиците на надворешното регрутирање слични на оние на Lincoln.

Надворешното регрутирање има и добри и слаби страни за менаџерите. Предностите се пристап до голем број потенцијални апликанти, имајќи можност да се привлечат лица во една организација кои имаат вештини, познавање и способности потребни за да може организацијата да ги постигне своите цели и имајќи можност да се доведат нови луѓе кои можеби имаат свеж пристап на проблемите и да се во тек со последниот збор на технологијата.

Овие предности треба да се измерат во однос на слабите страни, вклучувајќи ги релативно високите трошоци на надворешното регрутирање. Надворешното регрутираните вработени имаат недостиг од познавање на внатрешната работа на организацијата и можеби им е потребна дополнителна обука отколку на оние кои се интерно регрутирани. Конечно, кога вработените надворешно се регрутираат, секогаш постои несигурност за тоа дали тие всушност ќе бидат добри извршители.⁴¹

И во нашата земја, постапката е слична. Доколку не се најде кандидат од интересен извор, селекцијата се врши од екстерни извори, најчесто со објавување на оглас.

Постапката за избор од екстерни извори е законски дефинирана и тоа во зависност од категоризацијата на вработените се применува Законот за работни односи или Законот за јавна администрација. Во случајов се работи за примена на Законот за работни односи, затоа што согласно Законот за воздухопловство, вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство се работници и за нив се применуваат одредбите од Законот за работни односи. Треба да се нагласи дека до донесувањето на новиот Закон за воздухопловство ваква одредба не беше предвидена и

⁴¹ Извор: en.wikipedia.org/wiki/Personnel_selection, 26.11.2011



постоеше период во кој целиот воздухопловен кадар беше подведен под категоријата „државен службеник“. Долго време сите инволвирани фактори во воздухопловството се стремееа да бидат избришани од Регистарот на државни службеници, што и беше постигнато со донесувањето на законот. Ваквото решение се покажа во пракса како меч со две оштрици. Имено, Законот за државни службеници има многу подетален пристап во обработката на сите фази на постапката за вработување, за разлика од Законот за работни односи кој пак нуди многу поголема субјективност на работодавачот во изборот на кандидатот. Така член 21 од Законот за работни односи предвидува „договорна слобода“, која значи дека работодавачот има право на слободно одлучување со кој кандидат кој ги исполнува пропишаните договорени, односно од работодавачот барани услови за работа, почитувајќи ги законските забрани, ќе склучи договор за вработување. Значи, условно речено, целиот избор се сведува на субјективитетот и личната проценка на едно лице кое во моментот е „работодавач“. Единственото ограничување е „кандидатот да ги исполнува условите“, затоа што праксата често покажува дека постојат многу кандидати кои ги исполнуваат условите. Непостоењето на Комисии, надворешни субјекти, испити, тестирања и сл. даваат широки можности „работодавачот“ да изврши избор „по своја мерка“. Но доколку пак останеше во примена Законот за државни службеници за вработените во воздухопловство, ситуацијата ќе беше уште полоша земајќи го во предвид фактот дека во предвидената постапка се инволвирани лица кои не се од оваа област и кои за истата немаат речиси никакви познавања, а спроведените тестирања повеќе се од општ карактер и не придонесуваат за вистинска проценка и селекција на кадар во воздухопловството. Во моментната ситуација, единствено треба да се потпреме на фактот дека лицето кое е „работодавач - директор“ согласно Законот мора да има најмалку 5 години работно искуство во областа на воздухопловството, заради што не би требало да подлегне на личните афинитети и што би требало да биде своевиден гарант за соодветен избор. За ова зборуваат и неколкуте последни



конкурси објавени во Агенцијата, кои доколку се анализираат ќе се согледа дека навистина интенцијата на „работодавачот„ била да се селектира квалитетен кадар.

Во прилог на наведеното, да ја проследиме постапката на еден од повеќето конкурси во изминатите неколку години.⁴² Како прв чекор е Одлуката на директорот за пополнување на одредени работни места во согласност со актот за ситематизација, а по што се објавува Оглас во средствата за јавно информирање (најмалку во два дневни весника) како што следи:

⁴² Објавен во весникот Вечер и Коха на 03 Август 2011 година



Врз основа на член 14 став 1, член 22 и член 23 од Законот за работни односи (Сл.весник на РМ бр.158/2010 – пречистен текст) и член 22 од Статутот на Агенцијата за цивилно воздухопловство бр.1647/1 од 15.10.2010г.) директорот на Агенцијата за цивилно воздухопловство објавува

ЈАВЕН ОГЛАС

за потреба од вработување на работници

Агенцијата за цивилно воздухопловство има потреба од вработување на неопределено време со полно работно време на работници за следните работни места:

1. Советник за дозволи – уверенија за персонал за воздухопловно – технички персонал, ЦНС персонал и персонал на аеродромски служби и школски центри за нивна обука во Одделение за дозволи и воздухопловна медицина кој покрај општите услови утврдени со Законот за работни односи треба да има VIII/1 степен на образование од полето на техничките науки, воздухопловно-машински или електро студии, најмалку 5 (пет) години работно искуство во областа на воздухопловството, дозвола за технички персонал, ЦНС персонал и персонал на аеродромски служби, активно познавање на англиски јазик и познавање на работа со компјутери за што треба да приложи:

- диплома или уверение за завршено соодветно образование*
- доказ за работно искуство*
- активна/пасивна дозвола за технички персонал, ЦНС персонал и персонал на аеродромски служби*
- доказ за активно познавање на англиски јазик*
- доказ за познавање на работа со компјутери*

Број на извршители: 1 (еден).

2. Советник/инспектор за баланс меѓу животната средина и воздухопловна безбедност во Одделение за пловидбеност и регистар кој покрај општите услови утврдени со Законот за работни односи треба да има VII/1 степен на



образование од полето на техничките науки, најмалку 3 (три) години работно искуство, активно познавање на англиски јазик и познавање на работа со компјутери за што треба да приложи:

- диплома или уверение за завршено соодветно образование
- доказ за работно искуство
- доказ за активно познавање на англиски јазик
- доказ за познавање на работа со компјутери

Број на извршители: 1 (еден).

3. Советник за акциони планови за ЕУ и ЕУРОКОНТРОЛ во Одделение за воздухопловна навигација кој покрај општите услови утврдени со Законот за работни односи треба да има VII/1 степен на образование од полето на технички науки или VII/2/VIII степен на образование од полето на Европски студии за интеграции и комуникации или евроинтеграции, најмалку 3 (три) години работно искуство, познавање на работа со компјутери и активно познавање на англиски јазик, за што треба да приложи:

- диплома или уверение за завршено соодветно образование
- доказ за работно искуство
- доказ за активно познавање на англиски јазик
- доказ за познавање на работа со компјутери

Број на извршители: 1 (еден).

4. Советник/инспектор за пловидбеност и техничко одржување во Одделение за пловидбеност и регистар кој покрај општите услови утврдени со Законот за работни односи треба да ги исполнува и општите услови за вработување во поглед на работно искуство утврдени во член 181 од Законот за воздухопловство, односно најмалку 5 години работно искуство на соодветени работни задачи од областа на воздухопловството и посебните услови за вработување утврдени во член 3, точка 2, алинеја 1, 2, 3 и 11 од Правилникот за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз (Службен весник на РМ 47/08) и тоа:



- соодветен инженерски степен или квалификација за техничар за одржување на воздухоплов со дополнително образование (под терминот соодветен инженерски степен се подразбира инженерски степен од студии по воздухопловство, машинство, електротехника, авијацииска електроника или други студии во врска со одржување и постојана пловидбеност на воздухопловите/составните делови на воздухопловите);
- има/л дозвола воздухопловен инженер за техничка подготовка по ИРЕ или АМС или да има/л Ц тип на дозвола согласно ЈАР 66/Дел 66 од ЕУ регулатива 2042/2003;
- има практично искуство и стручност за примената на стандардите за воздухопловна безбедност и сигурните оперативни практики;
- има активно познавање на англиски јазик.

за што треба да приложи:

- диплома или уверение за завршено соодветно образование;
- дозвола за воздухопловен инженер за техничка подготовка по ИРЕ или АМС или Ц тип на дозвола согласно ЈАР 66/Дел 66 од ЕУ регулатива 2042/2003;
- доказ за практично искуство и стручност за примената на стандардите за воздухопловна безбедност и сигурните оперативни практики;
- доказ за најмалку 5 години работно искуство на соодветни работни задачи од областа на воздухопловството;
- доказ за активно познавање на англиски јазик

Број на извршители: 1 (еден).

Кандидатите кон пријавата покрај горенаведените документи треба да приложат и:

- уверение за државјанство;
- фотокопија од лична карта и
- биографија.



Рокот за доставување на документите изнесува 5 (пет) работни дена, сметано од наредниот ден од денот на објавувањето на огласот.

Изборот на работникот кој ќе заснова работен однос во Агенцијата ќе се изврши во рок од 15 дена од денот на истекот на рокот за пријавување.

Ненавременета и некомплетна документација нема да биде разгледувана.

Пријавите со потребни документи да се достават до Архивата на Агенција за цивилно воздухопловство на адреса ул.Даме Груев бр.1, 1000 Скопје

Изборот ќе се врши согласно Законот за работни односи и правните акти на Агенцијата за цивилно воздухопловство.

Со кандидатите кои ги исполнуваат условите ќе биде спроведено интервју.

Агенција за цивилно воздухопловство

По објавувањето и пристигнувањето на документацијата и покрај тоа што не е задолжително, во досегашната пракса без исклучок, директорот формира Комисија која утврдува исполнетост/неисполнетост на услови, со што самата постапка ја прави на еден начин потранспарентна:



Врз основа на 9-д од Законот за воздухопловство (Службен весник на Република македонија бр.118/10 – пречистен текст) и член 26 од Статутот на Агенцијата за цивилно воздухопловство (бр.03-1647/1 од 15.10.2010 година), директорот на Агенцијата за цивилно воздухопловство донесува:

РЕШЕНИЕ⁴³

1. Се формира Комисија во состав од:

- _____, претседател
- _____, член
- _____, член

2. Комисијата од точка 1 на ова решение ќе ги разгледа поднесените пријави на кандидатите по Јавниот оглас за потреба од вработување објавен во весниците ВЕЧЕР и КОХА на _____ 2011 година, за што ќе изготви Записник за исполнетост/неисполнетост на услови за вработување и истиот ќе го достави до директорот.

Образложение

Врз основа на Јавен оглас за потреба од вработување на објавен во весниците ВЕЧЕР и КОХА на _____ 2011 година потребно е да се изготви Записник за исполнетост/неисполнетост на условите од страна на пријавените кандидати, по што директорот ќе одлучи со кој од пријавените кандидати кои ги исполнуваат условите, ќе склучи договор за вработување.

Врз основа на горенаведеното се донесе Решение како во диспозитивот.

Доставено до:

- именуваните
- архива

Директор

⁴³ Решение за формирање на Комисија од 20.08.2011 година, Деловодник на Агенцијата (2011), за интерна употреба



Иако Записникот од Комисијата се сведува само на исполнетост/неисполнетост на предвидените услови и дава „договорна слобода на работодавачот“, сепак е прв законски филтер кој на извесен начин ја ограничува „слободата на работодавачот“, од можни злоупотреби.

Но можноста се дава во следната фаза, кога од понудените кандидати кои исполнуваат услови директорот избира со кого ќе склучи договор. Така, во еден од спроведените огласи, согласно Записникот постоеше голем број на кандидати кои ги исполнуваат условите, а особено ова се однесуваше на кадарот кој не спаѓа во воздухопловен персонал.

Во прилог е модел на Записник од разгледување на поднесените пријави по јавен оглас.⁴⁴

⁴⁴ Записник, Деловодник на Агенцијата (2011), за интерна употреба



ЗАПИСНИК
од разгледување на поднесениите пријави на кандидатиите по Јавниот
оглас објавен во БИЗНИС и КОХА на _____ 2011 година

Комисијата согласно Решение^{то} бр. _____ од _____ ги
разгледа поднесениите пријави на кандидатиите по јавниот оглас за
потреба од вработување на работници објавен во весниците БИЗНИС и
КОХА на ден _____. и констатираше дека:

1. За работното место _____ за кое се бара
(1) извршител се приклучил вкупно 2 пријави од следните лица:

- Петко Петковски, и
- Стојна Стојковска.

Од нив бараните услови ги исполнува:

- Петко Петковски.

Бараните услови не ги исполнува:

- Стојна Стојковска (нема доказ за завршен курс за
_____, и доказ за работно искуство од најмалку 5
години во воздухопловство).

КОМИСИЈА



Врз основа на Записникот, директорот формира и Комисија која спроведува стандардизирано интервју со кандидатите кои ги исполнуваат условите и предлог листа на кандидатите кои го поминале интервјуто кои ги доставува на директорот. Од сето горенаведено очигледен е меѓупросторот кој останува празен и погоден за субјективна проценка и избор. Но од друга страна важно е дека токму во делот кој го селектира воздухопловниот персонал, можностите за субјективни оценки и избор на директорот се сведени на минимум, токму заради прецизно утврдените услови кои треба овие кандидати да ги исполнат и што во крајна линија резултира со соодветна селекција на воздухопловен персонал.

Врз основа на записникот директорот донесува Одлука за избор на кандидат, која заедно со останатите документи (M1/M2 образец, пријава за потреба од работник и др.) се доставуваат до Агенцијата за вработување. Кандидатите кои не се избрани на огласот заедно со нивните приложени документи кои им се враќаат назад, се известуваат дека не се избрани и кој кандидат е избран.



9. МЕТОДИ НА СЕЛЕКЦИЈА

Изборот на методи за селекција на кандидатите има важна улога во формирањето на системот на човечки ресурси во организацијата. Различните методи на селекција треба да овозможат организацијата да ги оцени квалитетите на кандидатите, да ја утврди нивната усогласеност со барањата на работните места и врз основа на тоа да ги избере најдобрите кандидати за соодветните работни места и за организацијата во целина. Во менаџментот на човечките ресурси како научна дисциплина се развиени многу методи на селекција. Кои од нив ќе ги употреби организацијата во конкретниот избор ќе зависи од повеќе фактори: големината на организацијата, видот и бројот на слободните работни места, позицијата на работните места во хиерархиската структура, состојбата на пазарот на трудот, политиката на човечките ресурси на организацијата итн.

Меѓу најчесто употребуваните методи на селекција се пријавата за конкурс, биографијата, различните видови на интервјуа, психолошките тестови, препораките и сл. Подолу ќе се осврнеме со подетален приказ на некои од нив.

9.1. Пријава за конкурс

Пријавата за конкурс претставува прв директен контакт на организацијата со кандидатот. Во некои организации, врз основа на пријавите за конкурс се врши не само иницијалната селекција, туку се одлучува и за конечниот избор на кандидатите. Но најчесто со помош на информациите содржани во овој документ, кандидатот го продолжува селекциониот процес или се елиминира од понатамошните фази на селекција. Токму поради тоа кон пишувањето на пријавата за конкурс не треба да се пристапи површно и формално, туку напротив истата треба да биде извор на информации кои ќе го претстават кандидатот во добра светлина. Пријавата за конкурс во облик на соодветен формулар може да биде подготвена од организацијата или да биде напишана од самиот кандидат. Најчесто во



пријавата за конкурс од кандидатот треба да се внесат податоци за неговото потекло и сегашниот статус и тоа: име и презиме, дата и место на раѓање, брачен статус, националност, адреса и број на телефон за контакт, податоци за образованието и за организациите во кои претходно работел (ако работел), имиња на луѓето кои можат да дадат препораки... Она што е интересно е дека кандидатите во пријавите за конкурс најчесто даваат лажни податоци, настојувајќи да се прикажат во што подобра светлина. Некои студии покажуваат дека дури 20% до 50% од кандидатите даваат неточни податоци при пополнувањето на пријават за конкурс.⁴⁵ Во прилог е дадена вообичаена пријава за конкурс.

⁴⁵ Цитирано според : Biljana Bogicevic, Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2003,стр.127.



До _____

Фирма _____

Адреса _____

Место _____

Датум _____

Почитувани,

Се јавувам на конкурсот кој го распишавте за работно место
_____ (име на позицијата), за кој дознав од
дневниот весник _____ (име
на _____ дневен весник) на ден _____ (датум).

Моето име е _____ (име и презиме),
_____ (по струка). Образованието го завршив
во _____ (место, град, држава) пред
_____ (број години). Тоа беше почетен импулс да се ориентирам кон
_____ (име на бранша). Со текот на годините се
усовршував, посетував различни специјализации и обуки.
Подетално за ова во приложената биографија.

Имам учествувано во голем број на проекти и најголемото достигнување
ми е _____.

Времето во кое го постигнавме ова беше доста кратко, но резултатите се
покажаа како одлични во однос на зголемување на продажбата на
фирмата за преку 23 проценти.



Имам одлични познавања на _____ (кој јазик) што
се должи пред се на постојаниот контакт со деловните партнери од овие
земји, како и моите напори за време на летниот период да има јазичен
престој во овие држави. Од компјутерски вештини ги користам
_____.

По природа сум _____ (каква
личност-ведра-тивка.....). Имам позитивен став кон работата и лесно се
прилагодувам на тимска работа.

Сметам дека моите квалификации одговараат за работното место за кое
конкурирам.

Верувам дека Вие им нудите можност на младите луѓе да ги покажат
своите способности и потенцијали и затоа се надевам дека ќе бидам
повикана на _____ (интервју,
тестирање.....)

Во прилог на овој допис е мојата биографија со опис на активностите и
искуството од мојот досегашен професионален развој. Се надевам дека
ќе биде позитивно разгледано и затоа однапред Ви се заблагодарувам.⁴⁶
Со

почит,

Име и презиме, _____

Своерачен потпис

⁴⁶ Превземено од SEEbiz.net.mk



9.2 Биографија

Независно од зборот кој се користи CV (*curriculum vitae*), резиме (*resume*) или биографија истото претставува хронолошки опис на сите академски, вонакадемски и работни достигнувања. Составувањето на CV-то е многу важен момент од пополнувањето на документите за аплицирање. Овој документ е основа за аплицирање за скоро сите работни позиции во Македонија. Во споредба со пријавата за конкурс, биографијата е побогата со информации и дава поголеми можности кандидатите подобро и поцелосно да им се претстават на работодавците и да послужи како доволен аргумент за елиминирање на кандидатите или за продолжување во следните фази на селекција.

Зборовите **Curriculum Vitae** на латински означуваат животна приказна. Тоа значи да биде приказна на кандидатот за се што до тој момент работел, а што е релевантно за работната позиција. Целта на овој документ е да се даде целосна слика за неговите квалификации, способности, вештини, постигнувања.

Во принцип биографија е маркетинг документ. Како таков тој треба да биде наменет за специфичен пазар. Првиот чекор е да се идентификува целта. Откако ќе се направи идентификација на целта, треба да се биде сигурен дека биографија директно се обраќа на целта. Може треба да се поработи и на креирање и прилагодување на биографијата која моментално ја поседува кандидатот со цел да и се обрати на „новата публика„.

Ова не значи дека треба од почеток да се креира сосема нов документ. Понекогаш можеби е потребна само ревизија на профилот. Елементите кои ги разликуваат одличните биографии од просечните и слабите се гласот, тонот и фокусот. Одличната биографија има силен глас. Тонот е самоуверен, но не претерано. И на крајот одличната биографија е фокусирана и го води оној кој ја чита во јасна насока. Најефективниот начин за да ја визуелизира кандидатот својата биографија е да ја гледате како статија во весник. Во статија во весник



фактите се дадени на почетокот. Како што се развива статијата фактите стануваат се помалубројни, а текстот содржи се помалку детали. Друг начин да се размислува е свртена пирамида. Најновата и моменталната информација би требало да биде најдетална и да се појави веднаш на почетокот. Колку поназад одите во минатото, толку помалку волумен и детали се даваат.

Покрај основните информации во биографијата како што се име и презиме, контакт телефон, факс, е-маил и адреса треба да се наведат и:

- формално и дополнително образование;
- работно искуство (релевантно за позицијата);
- познавање на странски јазици и компјутерски способности;
- награди и признанија и
- дополнителни активности

Вообичаена должина на текстот од биографијата зависи од искуството на кандидатот, но во принцип не треба да биде предолго, бидејќи нема да може да го задржи интересот на оној кој ја чита.

Видови на биографии

Во основа постојат два вида на биографии:

Хронолошка биографија е најнефективна како раскажување на приказна во логичка и линеарна форма од завршување на образованието до денес. Овој формат се пишува наративно со фокусирање на голем дел од неговиот простор (можеби и до 1/3) на она што во моментов работите, а притоа дополнувајќи ја таа информација со се она што имате посетувано од образование до сега. Овој начин е полесен да се следи од страна на читателот, бидејќи се даваат и датумите за се што е напишано. Читателот добива и чувство за длабочината и ширината на вашето искуство.



Функционалната биографија може да биде ефективна за оние кои се специјализирале во неколку области или кои имаат неколку паралелни кариери.

Има голем број на организации со рамни структури кои имат потреба луѓето своите кариери да ги движат хоризонтално низ функциите, наместо ветрикално или нагоре во секоја функција. Професионалците во областа на човечки ресурси и маркетинг го користат функционалниот формат на биографија за да покажат широко познавање во своите области. Функционалната биографија е добар формат за така наречените генералисти. Исто така може да биде добра формат при промена на кариера.

EU – формат на CV

Европското CV денес е општоприфатен формулар во сите држави на ЕУ кога се аплицира за работни позиции. Многу е едноставно за користење, бидејќи е поделено на логични целини. Тоа е еден од петте документи кои го составуваат „EUROPASS“ кој претставува сет од документи кој помага сите ваши вештини и квалификации да се постават на единствен начин во обединета Европа:

- личност на кандидатот
- образование
- работно искуство
- препораки

Во прилог е еден вид на вообичаена биографија (CV)⁴⁷ која најчесто се употребува од кандидатите и која претставува добра основа за изработка на правилно CV.

⁴⁷ Превземено од SEEbiz.net.mk



Биографија	
Лични податоци	
Име и презиме	
Адреса/и	
Телефон/и	
Факс/ови	
Е-маил(ови)	
Националност	
Датум на раѓање	
Пол	
Посакувана работна позиција	
Работно искуство	
Датуми	
Позиција/работно место	



Процес на селекција на воздухопловни кадри како значајна функција на менаџментот на
човечките ресурси

Јане Ангеловски

Главни активности и одговорности	
Име и адреса на работодавачот	
Делокруг или сектор	
Образование	
Датум и место	
Здобиена титула	
Оснони предмети/вештини	
Име на институцијата	
Ниво на домашна или странска класификација	
Обука	
Година, времетраење и место	
Здобиени вештини и знаења	



Име на испорачувачот на обуката	
Лични вештини и способности	
Мајчин јазик/ци Наведете го мајчиниот јазик	
Општествени вештини и способности	
Организациски вештини и способности	
Технички вештини и способности	
Компјутерски вештини и способности	
Уметнички вештини и способности	
Други вештини и способности	
Возачка дозвола/и	
Друг јазик/ци	



Други вештини и способности				
Возачка дозвола/и				
Друг јазик/ци	<i>Самопроценка</i>			
	Разбирање	Зборување	Пишување	
	<i>Европско ниво(*)</i>			
	Слушање	Читање	Усна интеракција	Усна продукција
Клучни квалификации				
Публикации / написи				
Членство во организации				
Датуми и позиција				
Име и адреса на организацијата				
Делокруг или сектор				



Награди	
Дополнителни информации	
Прилози	

9.3 Интервју

Веќе наведовме дека интервјутото е задолжителен метод на селекција без разлика дали ќе се пристапи на селекција од интерни или екстерни извори. Пред да започне интервјутото, интервјуерот треба да даде краток вовед и да ја наведе целта на интервјутото како и фактот дека организацијата нуди еднаква можност за сите кандидати. Пожелно е интервјутото да биде структурирано (иако често се употребува и неструктуриран формат на интервју), со што ќе се потврди дека спецификацијата на личноста одговара на описот на работното место. Со одредување на спецификација на личност се олеснува одредувањето на индивидуалните карактеристики на кандидатите. Структурираниот пристап е пожелен за да се потврди дека не постојат јазови во добиените и потребните информации. Исто така пред интервјутото интервјуерот треба да биде сигурен дека сите членови на комисијата која ќе врши интервју се согласуваат со потесниот избор на кандидати. Значајно е целиот процес на интервјуирање да се чува во тајност се додека не се потпише договор за работа со селектираниот кандидат. Интервјуерите треба:

1. Да се фокусираат на создавање на емпатична, продуктивна атмосфера која ќе ги поттикнува кандидатите да зборуваат.
2. Да избегнуваат ситуации во кои ќе ги збунат или вознемират кандидатите.



3. Да внимаваат на формата на прашањата. Фокусот треба да биде на собирање на информации за потенцијалната способност на кандидатот да ја извршува работата врз основа на претходното искуство и достигнувања. Прашањата треба да бидат од отворен тип т.е. не треба да водат кон одговори или непотврдени ставови. Не треба да се поставуваат прашања кои се однесуваат на пол, брачен статус, возраст, националност и сл. Доколку треба да се добијат лични информации кои би влијаеле на извршувањето на работните задачи, прифатливо е да се постават еднакви релевантни прашања на сите кандидати, а одговорите да се евалуираат еднакво. Доколку се наметне некоја тема која фрла сомнеж врз соодветноста на кандидатот, таа тема треба да се истражува фер и целосно.
4. Да обезбеди соодветни информации.
5. Да им даде на кандидатите можност да обезбедат дополнителни податоци пред да заврши интервјуто.

Овие совети се корисни за точна проценка на интервјуто како и за точна евалуација на кандидатот. Корисно е да пополнуваат и формулари за евалуација за време на интервјуто.

9.4. Психолошки тестови

Друг вид на инструмент за селекција на кандидати се различните тестови на личност. Постојат таканаречени пет модели на личност условени од даден фактор (five factor model of personality-FFM), а тие фактори се следните:

- Неуроza, тенденција лесно да се иницира чувство на непријатност.
- Екстроверзија, тенденција да се бара стимулација и придружба од други лица.



- Усогласност, тенденција да се развива согласност со мислењето на другите.
- Совесть, тенденција да се развива само-дисциплина, одговорност и цел за достигнување компетентност.
- Отвореност кон нови искуства: тенденција да се стекнуваат нови интелектуални искуства и идеи.

Треба да се споменат и тестовите за мерење на психички способности кои се најдобар предиктор за тоа дали ефикасно ќе се извршуваат работните задачи на работното место.

Тука се и биоподаточните системи како техника на тестирање. Се користат биографските податоци на кандидатот за да се предвиди дали тој ефикасно ќе ги извршува работните задачи. Во овој вид на информации спаѓаат историја на работни места, семејна историја и слични нешта.

Често се применуваат и тестови на психомоторичка способност. Со овие тестови се мерат моторичките вештини како и координацијата раце-очи.

Голема примена во воздухопловството има и техниката за селекција преку примерок на работна задача која треба да ја изврши кандидатот, Овие задачи се реалистични, односно се симулира конкретната задача која ќе треба да се извршува. На пример, ако се работи за пополнување на работно место инспектор за кабински персонал, може да се побара од кандидатот да симулира вршење на надзор на работата на кабинскиот персонал.

Исто така кандидатот може да посети и центри за процена (assessment centres). Во овие центри се проценуваат потенцијалите на кандидатот за вршење на задачи на високо ниво. Во центрите за процена, кандидатите извршуваат работни задачи преку различни психолошки тестови, како што се: групна вежба без лидер, играње на улоги, in basket вежба и други.



Друг вид на тест за селекција на кандидати е тестот за ситуациско проценување (тест со хартија и пенкало, кога на кандидатот му се претставува хипотетичка ситуација, а тој треба да напише што би сторил во таква ситуација).

За да се одреди кој тест е валиден за селекција на кандидатите, се врши анализа на работно место, се анализира кои вештини се потребни за ефикасно извршување на работните задачи и врз основа на тоа се одредува кој тест за селекција е валиден и веродостоен.

9.5 Медицински тестови

Кога се пополнува работно место од екстерни извори, кандидатите најчесто не подлежат на медицински тестови. Но, понатаму за стекнување на соодветна дозвола за работа се проверува медицинската состојба на кандидатот, а таа проверка ја извршува доктор по воздухопловна медицина. Ова лице најчесто го назначува Агенцијата за цивилна воздушна пловидба. Стандардите кои треба да ги задоволува секој кандидат се законски пропишани. По извршените медицински тестови се составува медицински извештај со кој се одлучува дали кандидатот може да ги извршува работните задачи за дадено работно место.



II Методологија на истражување



ДЕФИНИЦИИ И ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

Основни поими- дефиниции

„Цивилно воздухопловство“ е кој било сообраќај кој го вршат само цивилните воздухоплови со исклучок на сообраќајот кој го вршат државните воздухоплови наведени во член 3 на Чикашката конвенција за цивилно воздухопловство;

„Воздушен сообраќај“ е летање на воздухоплови или движење на воздухоплови по површини за маневрирање;

„Воздушен превоз“ е дел од воздушниот сообраќај кој што се врши заради превоз на лица, предмети и пошта;

„Воздухоплов“ е секоја направа што може да се одржува во атмосферата поради реакција на воздухот, освен реакција на воздухот што се одбива од површината на земјата;

„Дозвола“ е исправа со која се потврдува дека лицето кое спаѓа во персонал на воздухопловството е оспособено за вршење на определени стручни работи;

„Персонал во воздухопловството“ се лица кои врз основа на степенот на стручната подготовка, стручната оспособеност, дозволата во која е впишано соодветното овластување или уверение за оспособеност, како и овластувањата, вршат и обезбедуваат работи од значење за безбедноста на воздухопловството;

„Воздухопловен инспектор“ е лице кое е определено според критериумите определени од надлежниот државен орган, кое на тој начин е овластено да врши една или повеќе работи за контрола и надзор на активностите во воздушниот сообраќај;

„Стручна подготовка“ е вид и степен на образование;



„Стручна оспособеност” е ниво на знаење и способност за вршење на посебни стручни работи во возддушниот сообраќај со која не се стекнува степен на стручна подготовка;

„ECAC (European Civil Aviation Conference)” – Европска конференција за цивилно воздухопловство;

„EUROCONTROL” Европска организација за безбедност на воздушната пловидба;

„JAA (Joint Aviation Authorities) Здружени воздухопловни власти;

„EASA” (European Aviation Safety Agency) - Европска Агенција за воздухопловна безбедност;

ICAO (International Civil Aviation Organization) – Меѓународна организација за цивилно воздухопловство;

SAFA (Safety Assessment of Foreign Aircraft Programme) – Проценка на сигурност на странски воздухоплови;

ESSAR - меѓународни и европски воздухопловни стандарди и правила;

CARDS - Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation- Помош за заедниците за реконструкција, развој и стабилизација;

ATM-управување со воздушен сообраќај;

IRE- инструменти, радио и електро;

AMS- авиони, мотори и системи;



1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување беше начинот и условите за селекција на воздухопловни инспектори во Агенцијата за цивилно воздухопловство и дефинирањето на начини и фактори за нивно задржување, преку истражување на сите прописи кои се однесуваа на ова прашање, почнувајќи од Законот за работни односи во кој е регулирана постапката за вработување, како и методите на селекција кои се применуваат во постапката за селекција на воздухопловни инспектори. Посебен осврт беше даден на материјалниот Закон за воздухопловство, кој понатаму ги генерира сите Правилници кои се однесуваат на ова прашање и тоа: Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз (изготвен согласно JAA Administrative and Guidance material, Section Four: Operation, Part two: Procedures JAR-OPS, Apendix 5), Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на давањето на услугите на воздухопловна навигација (изготвен согласно задолжителните одредби од ESSAR 1 Регулативни услови на EUROCONTROL за надзор на безбедноста во ATM), Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на обезбедување од дејствија на незаконско постапување (изготвен согласно Анекс 17 на ICAO), Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор на аеродроми, леталишта, терени и на давањето на аеродромски услуги, и посебните услови кои треба да ги исполнува лицето за да врши инспекциски работи и другите правилници.

Сите горенаведени Правилници се основа врз која се базираат посебните услови кои треба да ги исполнат воздухопловните



инспектори за да пополнат одредено работно место дефинирано во актот за систематизација на работни места на Агенцијата.

При сето ова се зема во предвид и актот за организација и систематизација на работните места во Агенцијата за цивилно воздухопловство, а беше извршена и анализа на предвидените услови за пополнување на работно место „воздухопловен инспектор”, а за кои ако се земе во предвид елементот од условите за вработување „5 години работно искуство”, речиси се исклучуваат екстерните извори за регрутација и селекција. Исполнувањето на овој услов максимално ја лимитира селекцијата на кадри од „внатре”. Врз основа на овие факти се спроведе и истражување кое се однесува на позитивните и негативните страни на ваквата лимитирана селекција и „затварањето на врати” пред напливот на „свежа” работна сила.



2. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Цивилното воздухопловство е систем кој е меѓусебно зависен од сите учесници како на меѓународно така и на национално ниво и сите тие имаат меѓународна одговорност за него. Во оваа насока потребно е да се постават највисоките безбедносни стандарди на воздушниот сообраќај во Република Македонија и да се подигне нивото на безбедност, да се постават највисоките сигурносни стандарди за да се намали ризикот, да се постигне регулаторна ефикасност и ефективност преку постојан надзор над воздушниот сообраќај преку следење и преземање на меѓународните стандарди и најдобри практики.

Горенаведените цели може да се остварат меѓу другото и преку процесите на регрутација, селекција и развој на високо квалитетен воздухопловен кадар, односно почетно и постојано школување и тренирање на своите вработени, за да се подобри регионалната соработка и промовира лидерство во регионот. Ова подразбира и активно учество и соработка со меѓународните воздухопловни организации ICAO, ECAC, EUROCONTROL, JAA и EASA што во крајна линија ја зголемува репутацијата на Република Македонија во воздухопловството на меѓународна сцена.

Имено, начинот на кој се назначуваат воздухопловните инспектори остава многу мал простор за избор на метод врз основа на кој ќе се спроведе селекција, а со која ќе му се овозможи поголема субјективна улога на менаџерскиот тим, односно менаџерскиот тим е строго лимитиран во однос на утврдувањето на сопствена методологија според која ќе врши избор.

Прашањето што се постави е дали високо поставената граница од Агенцијата за цивилно воздухопловство во однос на имплементацијата на меѓународните прописи кои се однесуваат на



потребните квалификации кои треба да ги поседува еден воздухопловен инспектор (стручната оспособеност за стекнување на дозвола и други услови) резултира со кадар кој навистина одговара на поставените задачи и исполнување на крајната цел – висок удел во безбедноста на воздушниот сообраќај.

Дали целосното транспонирање на меѓународните прописи од областа на воздухопловството нужно доведува и до селекција на квалитетен воздухопловен кадар или пак можеби претставува препрека токму заради стеснувањето на кругот на можни извршители со поставување на високи стандарди. Дали ваквиот избор навистина продуцира кадар кој со својата високо профилирана стручност ќе биде уште еден значаен сегмент во безбедноста на воздушната пловидба.

Целта на ова истражување беше во корелација со основата на целокупниот воздушен сообраќај, дека за да бидеме дел од заедничкиот воздушен простор мора да створиме услови за тоа, затоа што во спротивно странските авиокомпаниии ги заобиколуваат земјите кои не ги исполнуваат стандардите во воздушниот сообраќај и го користат воздушниот простор на соседните земји.

Правилно спроведената селекција со правилно одбрани методи на селекција е дел од активностите во воздушниот сообраќај со цел да се обезбеди безбедно, сигурно, редовно, ефикасно и економски одржливо национално цивилно воздухопловство кое ќе биде во согласност со меѓународните стандарди и кое ќе биде хармонизирано и интегрирано со Европската унија, во интерес на сите учесници во воздушниот сообраќај, а особено во интерес на заштита на патникот.

Целта на истражувањето беше да се дојде и до одговор на прашањето дали постоењето на сите прописи во кои се вградени условите кои треба да ги исполнат воздухопловните инспектори се основа за селекција на висококвалитетен кадар. Целта беше да се даде одговор и на прашањето за висината на уделот на обуките, вештините и личните особини во



целокупната успешност на извршување на работните задачи, како и утврдување на начини и фактори кои ќе ги задржат воздухопловните инспектори во работен однос во Агенцијата за цивилно воздухопловство на Република Македонија.



3. ИСТРАЖУВАЧКО ПРАШАЊЕ

Прашањето што беше предмет на истражување е дали поставеноста на законската и подзаконската регулатива може да продуцира квалитетен кадар или постојат и други фактори кои би влијаеле на квалитетот на изборот, односно на кој начин може да се подобри процесот на селекција на воздухопловни инспектори. Одговорот требаше да се најде преку анализа на законските и подзаконските прописи кои се однесуваат на селекцијата и изборот на воздухопловни инспектори, како и начинот и методите со кој истото се спроведува. Притоа се земаа во предвид следните надлежности на Секторот за безбедност и воздухопловни стандарди (во рамките на кој воздухопловните инспектори ги вршат работните задачи):

- испитување на загрозувањето на безбедноста на воздухоплови;
- определени работи поврзани со трагањето и спасувањето на воздухопловите;
- надзор над услугите од областа на цивилната воздушна пловидба и давање на информации од областа на цивилното воздухопловство;
- надзор над работи кои се однесуваат на користењето на воздухопловите, аеродромите, леталиштата и друго;
- надзор над изградба, одржување, регистрација на воздухопловите, аеродромите и леталиштата;
- остварување, развивање и унапредување на меѓународната соработка, а во врска со задачите од делокругот на органот.

Покрај горенаведеното се зема во предвид и улогата на светските инспекции како показател на успешноста на спроведената селекција што претставува значајна вредност во градење на идниот систем во воздухопловството и подигање на неговите севкупни перформанси (на



пример, светските инспекции ICAO AVSEC и ICAO USOAP, препораките на ICAO како и искуствата добиени од посетата во рамките на Универзалната програма за надзор на безбедноста USOAP и Универзалната програма за обезбедување од незаконско постапување AVSEC).

Како придружно истражувачко прашање беше прашањето како да се изнајдат фактори и начини кои ќе придонесат за задржување на воздухопловните инспектори во Агенцијата за цивилно воздухопловство.



4. МЕТОД НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во овој труд беа применети дескриптивни и експликативни истражувања со кој се утврди процесот на селекција на воздухопловни инспектори и начините на нивно задржување онакви какви што се, односно се утврди фактичката состојба и се изврши длабинско квалитативно проучување на овие процеси. Во трудот беше применето и историско истражување кое подразбира проучувањето на процесот на развој на селекција на воздухопловни инспектори, со цел да се утврдат законитостите кои влијаеле на тој развој како и испитување на условите и околностите во кои се одвивал процесот на селекција како и причините кои делуваат на промени кои се јавуваат во овој процес. Со ова истражување се направи една ретроспектива на селекцијата на кадри во воздухопловството – воздухопловни инспектори, почнувајќи од периодот на осамостојувањето на цивилното воздухопловство во Република Македонија во 1994 година преку осамостојување на македонската контрола на летање од Сојузната управа на контрола на летање па до денеска.

Емпирискиот дел главно се заснова на истражување на проблемот по пат на непосредно искуство и користење на искуствени факти и податоци од страна на воздухопловните инспектори вработени во Агенцијата за цивилно воздухопловство и тоа на:

- инспектор за АМС;
- инспектор за аеродромска инфраструктура;
- инспектор за прифат и отпрема – олеснување;
- инспектор за обезбедување на аеродроми;
- инспектор за ЦНС услуги;
- инспектор за МЕТ/АИС услуги;
- инспектор за воздухопловно спортски активности;



- инспектор за опасни материи и
- инспектор за кабински персонал.

Исто така се спроведе и анкета меѓу вработените во Агенцијата за цивилна воздушна пловидба. За примерок беа одбрани 14 лица-воздухопловни инспектори. Ова истражување беше по следниот тек:

- истражување на процесот на селекција на воздухопловни инспектори и методите со кои истото се спроведува со прилог-Анкетен образец бр.1 (табеларно -графиконско прикажување на резултатите);
- истражување на фактори кои би придонеле за заминување на воздухопловните инспектори од работа од Агенцијата за цивилно воздухопловство со прилог-Анкетен образец бр.2 (табеларно - графиконско прикажување на резултатите);
- обработка на резултатите од истражувањето на процесот на селекција на воздухопловни инспектори и методите со кои истото се спроведува;
- обработка на резултатите од истражувањето на фактори кои би придонеле за заминување на воздухопловните инспектори од работа од Агенцијата за цивилно воздухопловство и
- заклучок.

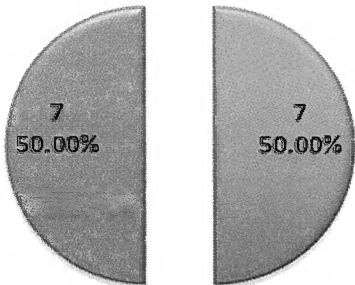
Како една од причините заради кои сметам дека резултатите од спроведената анкета ќе бидат веродостоен показател на состојбите во сферата на селекција на воздухопловни инспектори и начините на нивно задржување е што дел од овие инспектори се со долг стаж во воздухопловството и имаат огромен придонес за издигнување на воздухопловниот инспекторат на европско ниво со увид во промените на состојбите во воздухопловството.



4. 1. Обработка на резултатите од анкетните обрасци и изведување на препораки

На прашањето дали предвидените услови за работа содржани во актот за систематизација на работните места се соодветни за селекција на квалитетен воздухопловен персонал се забележа еднаква поделеност на мислењето. За таа цел потребно е да се доработи систематизацијата и во соработка со вработените да се донесат некои измени и подобрувања кои тие ги сметаат за потребни. При изработка на нов акт би требало да се вклучат поголем број претставници на сите организациони единици во Агенцијата, односно нејзиното изготвување би требало да биде потранспарентно во однос на досегашниот начин кој е тесно толкување на Законот за воздухопловство, дека „директорот го донесува актот за систематизација и организација“. Во случај кога би се инволвирале сите сегменти од организациониот облик - Агенцијата, конечниот резултат би бил донесување на акт кој ќе ја исполни целосно својата функција - организациска поставеност која овозможува успешно вршење на работните задачи и квалитетно селектирање на кадри при вработување, како и при нивно понатамошно распоредување на соодветно за нив работно место, со дефинирани услови кои ќе гарантираат стручност и ефикасност на извршување на предвидените работни задачи.

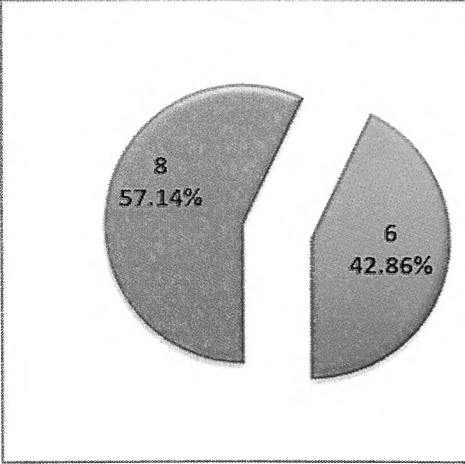


Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Дали предвидените услови а работа содржани во актот за систематизација на работните места се соодветни за избор на квалитетен воздухопловен персонал-воздухопловни инспектори	7	50	7	50	

Повеќето од испитаниците сметаат дека законското решение за назначување на воздухопловни инспектори од страна на директорот е објективен избор на квалитетни кадри, но имаше и такви кои не се согласуваа со ова. Од праксата која досега се спроведувала очигледно е дека ваквото решение има и недостатоци. Имено, доколку согласно Процедурата која е донесена во Агенцијата за ова прашање, вработен достави барање до Одделението за човечки ресурси и до Одделението за испити и дозволи дека ги исполнува условите, директорот го овластува за вршење на работните задачи согласно описот на работното место за кое тој доставил барање. Ова претставува двојна дилема. Имено, дали тоа значи дека секој што ќе има амбиција да стане инспектор и ги исполни условите може да побара овластување за вршење на надзор? Или сепак треба претходно да се утврдат потребите врз основа на интерно истражување дали има потреба од таков кадар, затоа што и покрај предвиденоста на едно такво работно место во актот за систематизација,

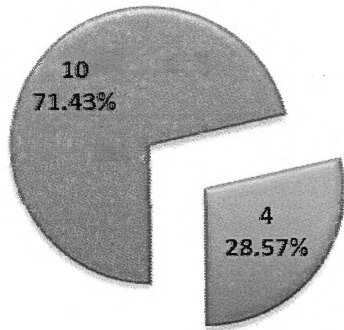


можно е токму во тој момент да нема потреба од таков кадар! Затоа што потребите во воздухопловната индустрија многу побрзо се менуваат од актите (во конкретниот случај актот за систематизација). Од друга страна пак останува отворено и прашањето за „давање овластување“ од директорот. Останува отворен простор за правење на личен избор од страна на едно лице. Подобрувањето во овој дел би требало да оди во насока на формирање на посебна Комисија составена од стручни лица кои би го предлагале доделувањето на овластувањето, а директорот би ја запазил законската рамка со донесувањето на актот за „овластување“.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Дали законското решение за назначување на воздухопловни инспектори од страна на директорот по исполнување на предвидените услови е начин кој објективно доведува до избор на поквалитетни кадри	8	57,14	6	42,86	

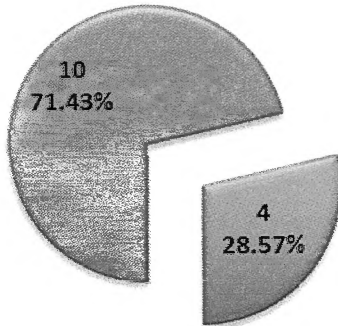


Несомнено е дека голем е бројот на процентот на оние испитаници (дури 71,43%) кои сметаат дека исполнувањето на условите предвидени во Правилниците кои треба да ги исполнат лицата за стекнување на инспекторско овластување се доволна гаранција за успешноста и квалитетот на работата на лицето кое ќе биде назначено да ги извршува. Ова сведочи дека големиот број на подзаконски акти кои се донесени во Агенцијата за цивилно воздухопловство се усогласени со европските регулативи од областа на воздухопловството, а специфичните посебни услови за селекција на воздухопловен кадар се блиску до совршените. Полезно е при изработката на ваквите правилници да се изврши анализа на работните места, со што ќе се утврди кои услови се потребни за ефикасно извршување на работните задачи, но и да се усогласат со европските регулативи.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Дали исполнувањето на посебните услови предвидени во Правилниците кои треба да ги исполнат лицата за стекнување на инспекторско овластување, се доволна гаранција за успешноста и квалитетот на работата на лицето кое ќе биде назначено да ги извршува истите	10	71,43	4	28,57	

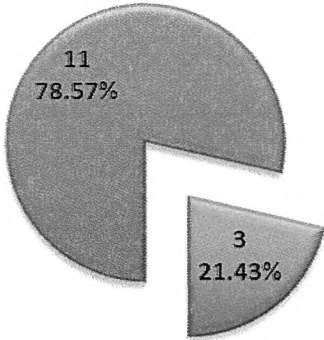


Токму ваквата усогласеност ја надгледуваат светските инспекции, а според голем број на испитаници (71,43%) ваквите инспекции влијаат на подобрувањето на состојбите во воздушниот сообраќај. Пред се самата константна подложеност на притисокот дека некој континуирано ја следи вашата работа, придонесува за поефикасно работење и исполнителност. Дополнително, овие инспекции не се пристрасни и нема никакви отстапувања и толеранција при изготвување на Извештајот што го доставуваат во определен рок по завршувањето на инспекцијата до Агенцијата. Во Извештаите од инспекциите најчесто доставените забелешките не се генерални, туку се прецизни, односно ја обработуваат секоја област поединечно. Ова во краен случај значи дека работодавачот може да понуди и нов договор за вработување на вработениот кој се покажал како неефикасен.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
дали светските инспекции може да придонесат за подобрување на состојбите во авиосообраќајот, вклучувајќи ја и селекцијата на воздухопловните инспектори	10	71,43	4	28,57	

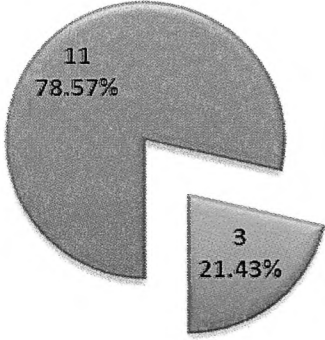


Веќе наведовме дека повеќето испитаници сметаат дека условите во правилниците се гаранција за успешноста и квалитетот на работата, така што 78,57% од испитаниците сметаат дека условот “5 години работно искуство” е коректна граница за стекнување инспекторско овластување. Петте предвидени години за работно искуство се земени како една средина меѓу вообичаените една, три и шест години (најчесто за раководни позиции) и во пракса се покажа дека навистина овој лимит е близу до идеалниот. Иако индивидуално секој различно го исполнува овој услов, сепак подобро е да се земе повисоката граница (што е и сторено во овој случај) отколку пониската, затоа што може да се доведе во прашање успешноста и квалитетот на работата условени од факторот „работно искуство“ за кој од пракса се знае дека речиси рамноправно му парира на условот „образование“.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Дали се согласувате дека условот „5 години работно искуство“ е коректна граница за стекнување инспекторско овластување	11	78,57	3	21,43	

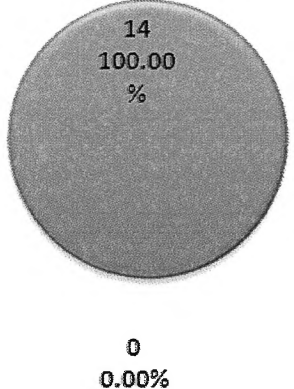


Исто толку, 78,57% сметаат дека и исполнувањето на условот “знаење англиски јазик-intermediate level” е соодветен за ефикасно извршување на работните задачи. Овде мора да се има во предвид дека воздухопловството не е поединечен изземен сегмент на секоја држава одделно, туку напротив претставува и мора да претставува заедничко добро на сите држави. Во овој дел не постои и не може да постои изолација на државите колку и тие да се свртени „кон внатре“ во водењето на политиката, затоа што таквото однесување неминовно би довело до загрозување на безбедноста на воздушниот сообраќај порано или подоцна. За надминување на нееднаквостите и усогласување на целокупното работење во целата воздухопловна индустрија се воспоставуваат заеднички стандарди, а сите тие се испишани на англиски јазик.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Дали задоволувањето на условот „знаење англиски јазик (intermediate level) претставува задоволително ниво на знаење кое овозможува ефикасно извршување на работните задачи	11	78,57	3	21,43	 A 3D pie chart with two segments. The larger segment, representing 11 responses (78.57%), is dark grey. The smaller segment, representing 3 responses (21.43%), is a lighter grey. The numbers and percentages are printed on their respective segments.



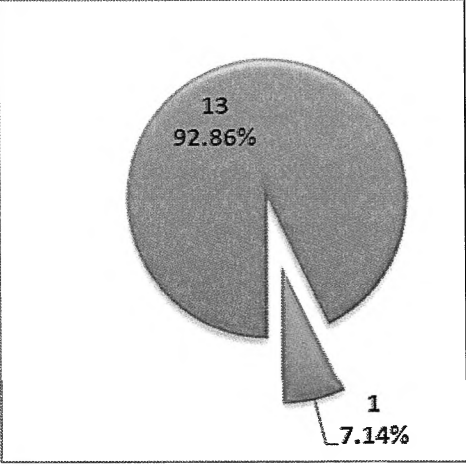
Дури 100% од испитаниците сметаат дека неопходна е проверка на знаење на англиски јазик при селекција на кадри без разлика дали се работи за селекција од интерни или екстерни извори. Не постои друг начин за утврдување на степенот на знаење во одредена област освен „проверката“. А прашањето како се спроведува, дали е соодветна и дали дава вистинска слика на „знаењето“ или „незнаењето“ не може да биде предмет на импровизација врз основа на утврдување на поединечни и различни методи. Тоа се проверки базирани на тестови кои се доставуваат од овластени меѓународни организации и кои во најново време се спроведуваат компјутерски, што го отстранува секој сомнеж за влијание на субјективни фактори.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Дали е потребна проверка на нивото на знаење на англиски јазик при вработување без разлика дали се работи за интерен или екстерен оглас	14	100	0	0	 14 100.00 % 0 0.00%



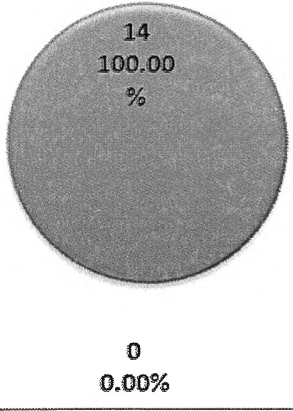
Високи 92,86% од анкетираниите сметаат дека покрај горенаведените објективни критериуми во предвид треба да се земат и лични особини на кандидатот за воздухопловен инспектор.

Повторно се потврдува дека селекцијата на воздухопловни инспектори е сложен процес на инволвирањето во селекцијата, бидејќи тие треба да имаат дијагностичко око за проценка на карактерните особини. И покрај високиот процент во прилог на земањето во предвид на личните особини на лицето кое се назначува за воздухопловен инспектор, останува секогаш отворено прашањето за веродостојноста на методите кои стојат на располагање за утврдување на „лични особини“, односно правилниот избор на начин на кој тие ќе бидат детектирани.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
дали личните особини на инспекторот треба да бидат земени предвид при селекција на воздухопловни инспектори	13	92,86	1	7,14	 A 3D pie chart illustrating the survey results. The chart is divided into two segments: a large dark grey segment representing 13 responses (92.86%) and a smaller light grey segment representing 1 response (7.14%). The numbers 13, 92.86%, 1, and 7.14% are labeled on their respective segments.

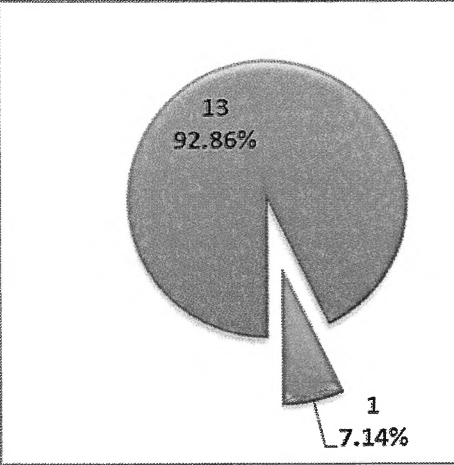


Често пати човекот греши, како самиот кандидат така и лицата кои ја вршат селекцијата, па така најдобар начин за утврдување на нивото на знаења и способности потребни за извршување на работите на воздухопловен инспектор е преку пробна работа. Ова го потврдија сите испитаници, односно 100%. Категоријата „пробна работа„ е предмет на регулирање и на член 60 од Законот за работни односи каде се наведени и елементите на договорот за вработување за пробна работа, како и можноста за откажување на договорот за вработување во случај на оцена за неуспешно завршена пробна работа.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
дали е потребна пробна работа за кандидатите за воздухопловни инспектори со цел утврдување на нивото на знаења и способности потребни за извршување на работите на воздухопловен инспектор	14	100	0	0	

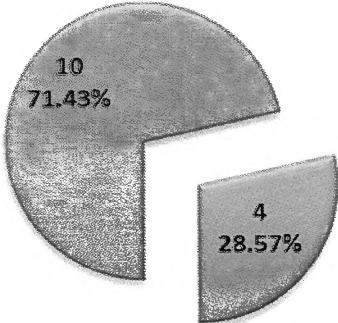


Речиси сите испитаници сметаат дека и добрата физичка и психичка состојба е важен услов за ефикасно извршување на работните задачи, па така, потребно е спроведување на медицинска проверка на лицата кандидати за воздухопловни инспектори. Медицинската проверка стана задолжителна во сите сфери на делување, не само во воздухопловството. Медицинските прегледи за воздухопловниот персонал се рангирани во различни категории, во зависност од степенот за кој е утврдено дека вработениот согласно работното место на кое работи, треба да биде психофизички подготвен. Така има прегледи од А, Б, Ц и Д категорија.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
дали е потребна медицинска проверка на лицата кандидати за оздухопловни инспектори	13	92,86	1	7,14	 A 3D pie chart illustrating the survey results. The chart is divided into two segments: a large dark grey segment representing 13 responses (92.86%) and a smaller light grey segment representing 1 response (7.14%). The numbers 13 and 92.86% are placed inside the large segment, while 1 and 7.14% are placed next to the small segment with a leader line.



Конечно, во правец на подобрување на процесот на селекција на лица за воздухопловни инспектори потребно е да се земат во предвид сите препораки од стручни лица или институции. Иако овде се очекуваше повисок процент на позитивни одговори, сметам дека оние 28% од испитаниците што одговориле негативно се сомневале во изборот и „стручноста“ на одредени лица или институции, односно сметале дека истите треба да бидат однапред утврдени според пропишан критериум, односно да не се работи за ад хок оценки.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
дали препораките (од стручни лица или институции) треба да се земат во предвид при селекција на лица за воздухопловни инспектори	10	71,43	4	28,57	 A 3D pie chart illustrating the survey results. The chart is divided into two segments: a larger grey segment representing 'Yes' (10 responses, 71.43%) and a smaller white segment representing 'No' (4 responses, 28.57%). The numbers and percentages are displayed directly on their respective segments.



Општо гледано воздухопловниот персонал е задоволен со работата во Агенцијата за цивилно воздухопловство и со севкупната законска основа со која се регулираат условите за пополнување на празни работни места.

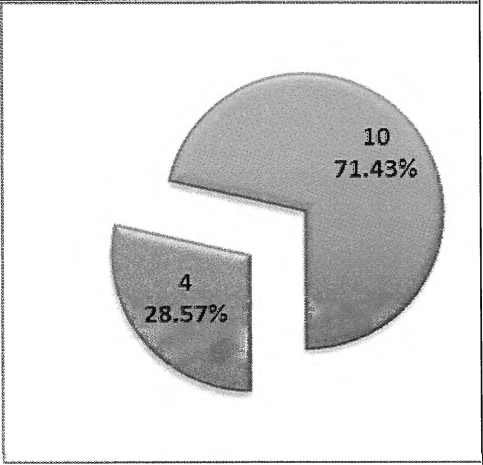
Воздухопловниот персонал изобилува со специфика, па беше испитано кои фактори евентуално би придонеле за одлив на овој кадар од Агенцијата за цивилно воздухопловство.

Така на пример, 57,14% сметаат дека и доколку немаат можност за унапредување не би ја напуштиле Агенцијата. Повеќе од половина од испитаниците се задоволни со постојната структура и организација на работа во Агенцијата.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Недостиг на можности за унапредување во работата	6	42,86	8	57,14	A pie chart illustrating the distribution of responses for the question 'Lack of opportunities for advancement in work'. The chart is divided into two segments: a smaller segment representing 6 responses (42.86%) and a larger segment representing 8 responses (57.14%).

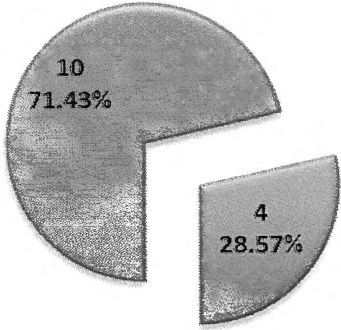


Интересен е фактот дека дури 71,43% од испитаниците сметаат дека односите со колегите не се значаен фактор за напуштање на Агенцијата. За овој висок процент што им припаѓа на меѓучовечките односи, сметам дека влијание има начинот на работата на воздухопловниот персонал во Агенцијата, односно извршување на работни задачи кои не бараат блиска соработка меѓу вработените, затоа што секој инспектор одделно има свои лични обврски и одговорности утврдени со Законот за воздухопловство, како што е на пример вршењето на инспекцискиот надзор, изготвувањето на записник, подготвување на решение и.т.н.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Односи со колегите	4	28, 57	10	71,43	

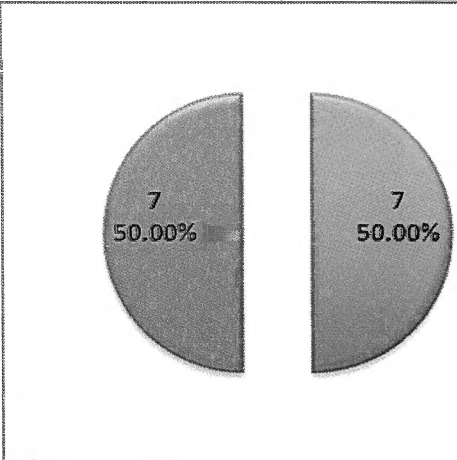


Но, доколу работата не се совпаѓа со очекувањата во кариерата тогаш тоа е фактор за одлив на кадар. Впрочем така сметаат 71,43% од испитаниците. Значи на работното место, секој сака да се надградува и да си ја гради сопствената кариера онака како што си замислил.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Работата не се совпаѓа со очекувањата во кариерата	10	71,43	4	28,57	 A 3D pie chart representing the survey results. The chart is divided into two segments. The larger segment, representing 10 out of 14 responses (71.43%), is shaded in a darker gray. The smaller segment, representing 4 out of 14 responses (28.57%), is shaded in a lighter gray. The numbers '10' and '71.43%' are printed on the larger segment, and '4' and '28.57%' are printed on the smaller segment.

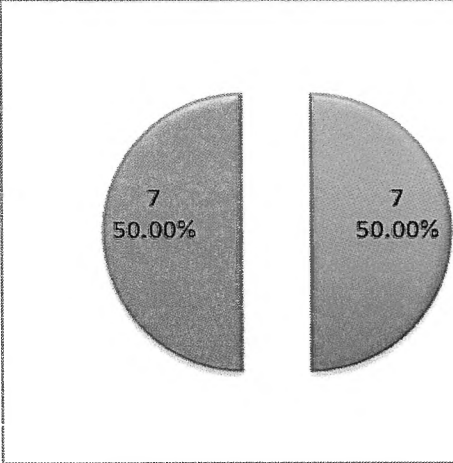


Половина од испитаниците сметаат дека лидерските вештини на менаџерот се фактор за напуштање на организацијата. Затоа особено внимание треба да се обрне на селекцијата на менаџери, а и по нивната селекција тие треба да следат програми за развивање лидерски вештини. Незадоволството од раководните вештини кое изнесува дури 50% е голем показател дека нешто не е во ред со начинот на поставување на раководниот кадар и би требало да биде предмет на една посеопфатна анализа која за крајна цел би имала утврдување на соодветен начин за поставување на истите. Во моментот, иако има утврдено услови во актот за систематизација кој вработениот треба да ги задоволи за да биде поставен на раководно место, секогаш постојат неколку вработени кои ги исполнуваат истите. Тогаш одлуката за избор меѓу неколкумина се сведува на личен избор на директорот, што високиот процент на незадоволство покажува дека вообичаено е несоодветен и не се води од вистинските квалитети на вработениот што се поставува на раководното место, туку од лични симпатии, лојалност.....

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Незадоволство од раководните вештини на мојот раководител	7	50	7	50	 The figure consists of two identical pie charts side-by-side. Each pie chart is divided into two equal halves, representing 50.00% each. The number '7' is written inside each half, indicating the frequency of responses.



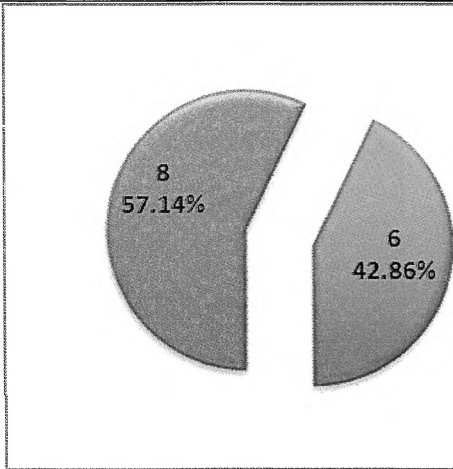
Менаџерот е тој кој коректно ги развива можностите за унапредување во кариерата. Доколку се забележи некоректност, дури 50% од анкетираниите лица сметаат дека би ја напуштиле работата. И ова прашање е тесно поврзано со горенаведеното и сметам дека може да се анализира на истиот начин, односно кој ќе биде тој што ќе напредува во кариерата и врз основа на што ќе биде издвоен од другите за да се инвестира во него.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Некоректност во можностите за напредување во кариерата	7	50	7	50	



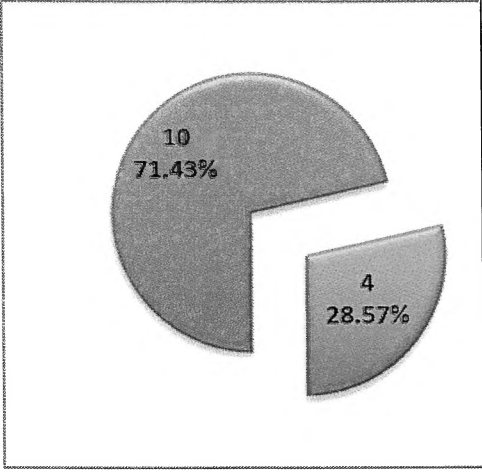
Секое лице кое е селектирано треба да има можност да следи обука, да развива вештини, знаења, искуства.

Доколку дојде до дискриминаторски однос при шансите за обука, 57,14% од анкетираните лица сметаат дека би ја напуштиле работата во Агенцијата. Токму затоа потребно е да има утврдени критериуми врз основа на кои одредени вработени ќе бидат упатувани на обука, односно истото не би требало да биде личен избор на поединец (раководител, директор....).

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Некоректност во можностите за учество во обуките	8	57,14	6	42,86	

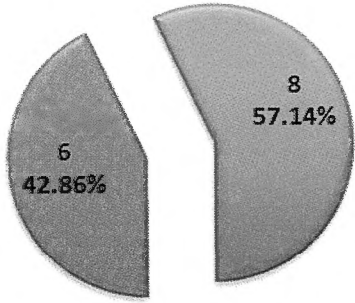


Главен мотив за ефикасно извршување на работните задачи е материјалниот стимул, високата плата и различните бенефиции. Ова е потврдено и во анкетата, т.е. 71,43% од испитаниците сметаат дека незадоволството од платата води кон флукуација на стручни кадри кои своето место би го нашле во развиените западноевропски земји, каде би заминале за повисока плата.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Незадоволство од платата	10	71,43	4	28,57	 A 3D pie chart with two segments. The larger segment represents 10 responses, which is 71.43% of the total. The smaller segment represents 4 responses, which is 28.57% of the total. The chart is rendered in grayscale with a slight shadow effect.



Од резултатите на овој графикон може да се заклучи дека желбата за унапредување е речиси половична кај испитаниците во корист и против заминувањето од Агенцијата заради унапредување и обука. Лично сметам дека можеби во овој дел треба да се направи една посеопфатна анализа во која ќе влезат и годините на старост на испитаниците. Вообичаено во кариерата на секој работник има амплитуда која варира зависно од возраста на работникот и таа обично е високо горе првите години по вработувањето, има постојан тек во текот на кариерата, а се забележува благ пад во годините пред пензионирањето (ова е мое лично забележување по 11 годишното работење со човечките ресурси во Агенцијата).

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
За да продолжам со обука / образование	6	42,86	8	57,14	 A pie chart illustrating the distribution of responses for the question 'Do I want to continue with training/education?'. The chart is divided into two segments: a smaller segment representing 6 responses (42.86%) for 'Yes' and a larger segment representing 8 responses (57.14%) for 'No'.

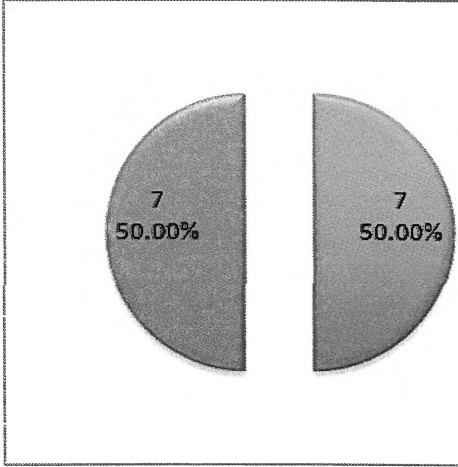


Дури 78,57% од анкетираните лица сметаат дека би ја напуштиле Агенцијата од семејни причини, но и доколку се незадоволни од работата во неа. Сите истражувања од било кој тип јасно покажуваат дека семејството секогаш највисоко котира во системот на вредностите кај поединците. Доколку се поклопат семејните причини и незадоволството од работата, заминувањето е неминовно.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Семејни причини	11	78,57	3	21,43	
Незадоволство од работата	11	78,57	3	21,43	



Половина од испитаниците сметаат дека недостигот на координација при распределба на работните задачи е доволен мотив да ја напуштат Агенцијата. Неправилната прераспределба, односно доделувањето на задачите кои според описот на работното место му припаѓаат на друг работник, создава чувство на инфериорност. Од друга страна пак доделувањето на поголемиот дел од работните задачи на еден вработен, односно група вработени, создава чувство дека се преоптоварени и дека за иста плата како и нивните колеги работат многу повеќе. Значи многу битен фактор за вработените кој ќе го спречи одливот е и правилната распределба на работите со што вработените ќе имаат чувство дека се корисни и потребни, но не неправедно претрупани со работа.

Анкетно прашање	Одговор ДА		Одговор НЕ		Графички приказ на резултат од 14 анкетирани воздухопловни инспектори
	F	%	F	%	
Недостиг на координација при распределување на задачите / работата од страна на раководителите	7	50	7	50	



5.Заклучок

Процесот на селекција е сложен процес кој е со натпреварувачки карактер, насочен кон реализирање на ефикасност на човечкиот фактор во воздухопловната област. Со селекцијата на воздухопловен персонал се развива персонал кој го има потребното знаење за извршување на работните задачи во оваа област. Потребно е да се зголеми квалитетот и експертизата на веќе постојниот персонал кој понекогаш е потребно да ротира на друго потребно место.

Значи може да се заклучи дека Агенцијата за цивилно воздухопловство е организација во која се селектира персонал од екстерни извори за да се најдат компетентни лица кои ќе се вработат и ефикасно ќе ги извршуваат работните задачи, но кога станува збор за експерти во воздухопловството од различни категории, тогаш оваа организација е затворена за наплив на “свежа сила”. Се одговори на поставеното истражувачко прашање дали со постојната законска средина се продуцира квалитетен кадар, при што се утврди дека најчесто сите законски и подзаконски акти се соодветни и како такви треба да се почитуваат и истите беа елаборирани низ овој труд.

Се заклучи дека во оваа област се промовираат норми и регулативи, односно законска средина која треба да се исполни при селекцијата на кадри, за што е потребно:

- да се осигура транспонирање на севкупната легислатива, но и на искуствата од другите држави, со принцип на реципроцитет;
- да се утврдат приоритетните критериуми при селекција на ваков вид на персонал,
- да се утврди соодветна организациска структура и
- да се организираат настани на кои транспарентно ќе се елаборира потребата од ефикасно извршување на работните задачи за што е потребно правилно да се селектираат кадри како од екстерни така од интерни извори.



Селекцијата на воздухопловен персонал ги доби следните атрибути:

1. Реалистична – со неа се овозможува персоналот да ги извршува реалните задачи на најефикасен начин, а исто така и да ги решава неочекуваните проблеми. Тоа се проблеми кои не се решаваат на лист хартија и со пенкало туку напротив истите може да се надминат со селекција на квалитетен и компетентен персонал кој меѓусебно соработува.
2. Истражувачка – селекцијата опфаќа многу истражување, размислување и дијагностицирање дали селектираните кандидати ќе се справат со потребите за работното место.
3. Артистичка – селекцијата опфаќа работење со планови и модели. Потребно е само-изразување, а самата селекција не може да се спроведе без следење на сет правила.

Покрај законската средина неопходни се и тренинг програма и тренинг план за инспекциските служби од областа на летачки операции, пловидбеност и техничко одржување, аеродроми, воздухопловна навигација, кабински персонал, справување со опасни материи и инспекциските служби вклучени во SAFA. Тренинг програмата ги утврдува почетните и постојаните фази за обука, обуката на работното место (OJT), начинот на внесување во работа на нови инспектори, но исто така и обврските за постојана обука и постојана спремност. Во рамките на SAFA обуката, Тренинг програмата целосно ги задоволува барањата на EASA за почетна и постојана обука, како и начинот на овластување на SAFA инспекторите по области и предмети од стандардизираната EASA чек листа. Тренинг планот е битна компонента во обуката преку која се спроведува усогласување со повеќе програми кои се користат за подигање на нивото на знаење на инспекторите како што е Проектот CARDS, обуките доделени од Институтот за воздухопловна навигација на EUROCONTROL и обуките доделени од JAA тренинг центарот во соработка со ECAC.



Сето горенаведено е во насока, по изборот и стекнувањето на „ниво на знаење“, воздухопловните инспектори да се задржат во организацијата. Со следење на тренинг програмите и со создавање на мотивирачко работно место се продуцира квалитетен воздухопловен персонал (инспектори) кои не би ја напуштиле Агенцијата.

Во рамките на ова истражување се заклучи дека постојат мотивациски фактори за останување и задржување во Агенцијата и после петте задолжителни години предвидени во договорите за обука, кои континуирано ги склучуваат инспекторите со Агенцијата по упатувањето на секоја обука. Но самиот факт дека договорот обврзува на само 5 години работа по завршувањето на обуката, како и можноста да се напушти Агенцијата доколку се вратат вложените средства во обуката, бара потемелна анализа во изнаоѓањето на фактори и начини за доброволно и долготрајно задржување на работното место. Заради спецификата на работните задачи, во случајов не станува збор за одлевање на воздухопловни кадри во други институции во државава (затоа што такви нема) туку за одлевање на избраните и обучени воздухопловни кадри во други држави. Се заклучи дека главни мотивациски фактори за задржување на стручниот персонал во Агенцијата за цивилна воздушна пловидба се: можностите за унапредување, делумно добрите меѓучовечки односи, совпаѓање на работата со очекувањата, коректност при шансите за обука, ефикасна обука, висока плата и други бенефиции, добри семејни односи, задоволство од менаџирањето и фер распределба на работните задачи.

За да се задржи адекватниот персонал и за да се поттикнат вработените да ги извршуваат своите задачи адекватно, потребно е организацијата континуирано да нуди психолошки награди, како на пример, доделување на работни задачи со поголем степен на сложеност од бараната, за конкретно работно место. Од тука следи дека висината на финансиските и психолошките награди се клучни за задржување на експертите во организацијата.



6. ПРИЛОЗИ

Анкетен образец бр.1			
Одговорете со ДА или НЕ на прашањата поврзани со начинот на спроведување на процесот на селекција на воздухопловни инспектори во Агенцијата за цивилно воздухопловство и методите со кои истото се спроведува			
Р.бр.	Прашање	Одговор	
1	Дали предвидените услови за работа содржани во актот за систематизација на работните места се соодветни за избор на квалитетен воздухопловен персонал-воздухопловни инспектори	Да	Не
2	Дали законското решение за назначување на воздухопловни инспектори од страна на директорот по исполнување на предвидените услови, е начин кој објективно доведува до избор на поквалитетни кадри	Да	Не
3	Дали исполнувањето на посебните услови предвидени во Правилниците кои треба да ги исполнат лицата за стекнување на инспекторско овластување, се доволна гаранција за успешноста и квалитетот на работата на лицето кое ќе биде назначено да ги извршува истите	Да	Не
4	Дали светските инспекции може да допринесат за подобрување на состојбите во авиосообраќајот, вклучувајќи ја и селекцијата на воздухопловните инспектори	Да	Не
5	Дали се согласувате дека условот „5 години работно искуство“ е коректна граница за стекнување	Да	Не



	инспекторско овластување		
6	Дали задоволувањето на условот „знаење англиски јазик (интермедиате левел) претставува задоволително ниво на знаење кое овозможува ефикасно извршување на работните задачи	Да	Не
7	Дали е потребна проверка на нивото на знаење на англиски јазик при вработување без разлика дали се работи за интерен или екстерен оглас	Да	Не
8	Дали личните особини на инспекторот треба да бидат земени предвид при селекција на воздухопловни инспектори	Да	Не
9	Дали е потребна пробна работа за кандидатите за воздухопловни инспектори со цел утврдување на нивото на знаења и способности потребни за извршување на работите на воздухопловен инспектор	Да	Не
10	Дали е потребна медицинска проверка на лицата кандидати за воздухопловни инспектори	Да	Не
11	Дали препораките (од стручни лица или институции) треба да се земат во предвид при селекција на лица за воздухопловни инспектори	Да	Не



Анкетен образец бр.2

**Одговорете со ДА или НЕ за факторите кои би
придонеле за ваша Одлука да заминете од работа од
Агенцијата за цивилно воздухопловство**

1	Недостиг на можности за унапредување во работата	Да	Не
2	Односи со колегите	Да	Не
3	Работата не се совпаѓа со очекувањата во кариерата	Да	Не
4	Незадоволство од раководните вештини на мојот раководител	Да	Не
5	Некоректност во можностите за напредување во кариерата	Да	Не
6	Некоректност во можностите за учество во обуките	Да	Не
7	Незадоволство од платата	Да	Не
8	За да продолжам со обука/образование	Да	Не
9	Семејни причини	Да	Не
10	Незадоволство од работата	Да	Не
11	Недостиг на координација при распределување на задачите/работата од страна на раководителите	Да	Не



ЛИТЕРАТУРА:

1. Ангелоска-Галевска, Н (2009) , Планирање на научно истражување-интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
2. Закон за воздухопловство-пречистен текст, Службен весник на Република Македонија бр. 118/2010
3. Закон за работни односи, Службен весник на Република Македонија бр. 16/2010 (пречистен текст), 52/2010 и 124/2010
4. Колективен договор за вработените од Агенцијата за цивилно воздухопловство (2009) -интерен акт
5. Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на јавен воздушен превоз, Службен весник на Република Македонија бр. 47/2008
6. Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор на давањето на услугите на воздухопловната навигација, Службен весник на Република Македонија бр. 143/2007
7. Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполни лице за да врши инспекциски надзор на обезбедувањето од дејствија на незаконско постапување, Службен весник на Република Македонија бр. 143/2008



8. Правилник за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор на аеродроми, леталишта, терени и на давањето на аеродромски услуги и посебните услови кои треба да ги исполнува лицето да врши инспекциски надзор, Службен весник на Република Македонија бр. 158/2007
9. Правилникот за начинот, правилата и посебните услови за вршење на инспекциски надзор и посебните услови кои треба да ги исполнува лице за да врши инспекциски надзор од област, на воздухопловите, нивната градба, одржување и пловидбеност; Службен весник на Република Македонија бр. 54/2008
10. Правилник за стручно оспособување, проверки и уверенија за стручна оспособеност на кабински персонал на воздухоплов, Службен весник на Република Македонија бр. 129/2008
11. Правилник за стручно оспособување, проверки, дозволи и овластувања на персоналот за метеоролошко обезбедување на воздушниот сообраќај, Службен весник на Република Македонија бр. 14/2011
12. Правилник за внатрешна организација на Агенцијата за цивилно воздухопловство (2011), интерен акт
13. Правилник за систематизација на работните места во Агенцијата за цивилно воздухопловство (2011), интерен акт
14. Тренинг програма на Агенцијата за цивилно воздухопловство (2009), Сектор за безбедност и воздухопловни стандарди
15. Програма за основен курс (Initial Training program), Управување со ресурсите на екипажот, октомври 2004



16. Програма за обука за обезбедување од дејствија на незаконско постапување, (март 2009), АДАУ Аеродроми на Македонија, Скопје
17. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет
18. Арнаудова, В., (2009), Избор, обука и развој на кадри (избор на текстови) –интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
19. Ѓуровска, М., (2009), Менаџмент на човечки ресурси-авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет
20. Николовски, Т., (2000), Психологија на трудот, Скопје: Филозофски факултет
21. Пејковски, Ј., (2009), Менаџмент на човечки ресурси-авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет
22. Трајковски, Д., Димитријоска, С., (2010), Менаџирање на човечки ресурси во јавната администрација, -интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
23. Bogicevic, B., (2003) Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet
24. [http://mk.wikipedia.org/wiki/управување со човечки ресурси](http://mk.wikipedia.org/wiki/управување_со_човечки_ресурси)
25. SEEbiz.net.mk
26. <http://www.parliamentarycentre.mk>
27. <http://www.pretpriemac.com/2011/07/28/regrutacija-selekcija-voveduvanje>
28. www.logincee.org/file/10948/library
29. <http://www.fai.org/fai-documents>
30. www.iata.org
31. libraryonline.erau.edu/online-full-text/faa-aviation



32. en.wikipedia.org/wiki/Personnel_selection

33. <http://www.ccaa.hr>

34. <http://www.cad.gov.rs>

35. www.hr.com.mk

36. <http://selekcija.hr>

37. <http://humanresources.about.com>

38. www.caa.gov.mk

39. www.icao.org

40. www.ecac-ecac.org

41. www.eurocontrol.int

