



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ**



**Студиска програма
за II циклус на студии
по менаџмент на човечки ресурси во општествените
организации**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД НА ТЕМА:
Регрутирање и селектирање – фактори за успех во
работата на организациите**

**Ментор:
Проф. д-р Јован Пејковски**

**Изработил:
Билјана Стоименовска
Бр.индекс: 4307/11**

Скопје, 2014 година

*Патот кон успехот на една индивидуа секогаш е проткаен
со упорност и трпение и успехот не би бил успех без поддршката
од блиските и саканите личности.
Благодарност до моето семејство – за нивното трпение и
нивната поддршка.*

Содржина:

Вовед.....	5
Теоретски пристап на проблемот.....	7
1.Релевантни емпириски истражувања.....	8
1.1 Психолошки тестови на регрутација.....	15
1.2 Груба селекција.....	17
1.3 Ставови на организацијата во врска со дискриминацијата на вработените.....	18
1.4 Стакло на таванот.....	19
1.5 Бариери на мобилност и надминување на бариерите.....	20
1.6 Најдобри практични насоки за регрутација и селекција.....	24
1.7 Планирање на идните потреби на вработените.....	26
1.8 Извори на регрутација на кадри.....	28
1.9 Селекција на вработени - поим, содржина и процес на селекција.....	35
1.10 Чекори на селекција.....	35
1.11 Десет креативни стратегии за да се вработат луѓе кои ќе допринесат во организацијата.....	45
1.12 Внатрешна селекција.....	48
1.13 Природа на предвидувањата.....	50
1.14 Почетни методи на оценување.....	52
1.15 Избор на почетни методи на оценување.....	53
1.16 Суштински методи на оценување.....	55
1.17 Мерки.....	59
1.18 Остварување на евиденција и евауација на биографските податоци.....	59
1.19 Писма со препораки, писмено тестирање, анализа на ракописот.....	60
1.20 Почетно интервју.....	62
1.21 Изградба на структурирано интервју.....	62
1.22 Карактеристики на неструктурирано и структурирано интервју.....	68
1.23 Тест на способности.....	71
1.24 Евауација на првичните интервјуа.....	73
Регрутација и селекција на нововработени и вработени во Република Македонија како и унапредување на постојните вработени во приватните и државните организации.....	75
2. Регрутација и селекција на вработени во приватни организации.....	75

2.1 Регрутација и селекција на вработени во државните организации.....	79
2.2 Начини на пополнување на работните места во државните организации.....	81
2.3 Известување за реализација на плановите.....	83
2.4 Комисија за селекција за вработување.....	85
2.5 Унапредување на вработените во државниот сектор.....	89
2.6 Работодавачи и вработени во јавниот сектор.....	91
2.7 Групи и подгрупи на работните места во јавниот сектор.....	93
2.8 Внатрешна организација, систематизација и евиденција на вработените.....	95
2.9 Мобилност на вработените.....	96
3. Резултати од истражувањето.....	97
3.1 Резултати од анкетен прашалник број 1.....	97
3.2 Резултати од анкетен прашалник број 2.....	107
3.3 Резултати од анкетен прашалник број 3.....	117
3.4 Хипотези, задачи и цели на магистерскиот труд.....	128
3.5 Компарација помеѓу државните и приватните организации.....	129
3.6 Застапеност на жените во повисоките работни места во споредба со мажите.....	131
Заклучок.....	132
Литература.....	136
Додаток (мерни инструменти).....	139

Вовед

Регрутацијата и селекцијата се дел од работата на еден успешен менаџер на човечки ресурси. Што е тоа што ги квалификува и класифицира (ново) вработените во една организација (компанија)? Овде всушност доаѓа до многу важна релација помеѓу вработените и организацијата која има потреба од нововработени, но и од кандидатите кои аплицираат за отворените работни позиции во компанијата. Доаѓа до една релација во која се вклучени одредени тестови, интервјуа и многу други методи и принципи, кои всушност го даваат резултатот и вештините кои треба да ги поседува кандидатот за да може да ги поднесе одговорностите за отворената работна позиција.

Организации (компаниии) применуваат само дел од потребните методи и принципи, но кога се во прашање големите успешни компании од посебна значајност е да се спомене дека регрутацијата и селекцијата добиваат посебен акцент. Целта на регрутацијата и селекцијата е да се постигне што подобро проценување на способностите и квалитетите на идните вработени.

Самото интервју, примената на методите и техниките даваат одлични резултати за тоа. Постојат одредени карактеристики на индивидуата што ниедна метода не би можела целосно да ги открие. Овде станува збор за работното искуство, вештините со кои се извршуваат, работните обврски и културата на однесување во самата организација, па дури во некои случаи и надвор од неа. Затоа е важно со хумани и паметни одлуки да се врши целата регрутација и селекција на вработените.

Сето тоа е важно за вработените или нововработените кога е во прашање регрутирањето на вработените. Успешното регрутирање е од особено значење и ако вработените (кои се задолжени за овој дел) успешно го завршат регрутирањето може да се каже дека веќе успеале на половина пат.

Ако во регрутирањето се направат грешки тоа може да се одрази на организацијата, како на нејзините достигнувања, така и на веќе вработените. Поради тоа прилично неверојатно е колку често работодавците може да го

погрешат овој процес, бидејќи при мало занемарување или неинформираност може да направат грешки.

Како што е познато, за да се замени еден постојано вработен во една организација потребен е долг временски период. Затоа важно е со практични и паметни одлуки да се врши целата регрутација и селекција на вработените.

При регрутирањето на нови и постоечки позиции, важно е да инвестира во информации за природата на работата и анализа на улогата на работата, а сето тоа водејќи се од некои прашања како што се: Кои вештини треба да ги има новиот кандидат? Дали кандидатите имаат работни навики за работа? Дали се водат по новата технологија и новите производи?

Одговорите на овие неколку прашања овозможуваат појасни реални барања на работата и како правилната регрутација и селекција се вклопуваат во составот на организацијата. Успешното вработување зависи од пронаоѓањето на луѓето со потребни вештини, знаење и квалификација за реализација на организациските цели и способноста да направи позитивен придонес кон вредностите и целите на организацијата. Вистинската личност за една работна позиција поминува низ долг пат на испитувања, тестирања и задачи. Впечатокот за нововработениот во организацијата (компанијата) ќе биде направен поаѓајќи од тоа како тој е примен во организацијата (компанијата). Ова всушност значи нововработените да се чувствуваат како дел од компанијата и за брзо време да придонесуваат за бизнисот на организацијата (компанијата).

Сите нововработени треба да ги знаат целите и политиките на организацијата (компанијата) и она што се очекува од нив.

Теоретски пристап на проблемот

Регрутацијата и селекцијата на вработените, како и на нововработените претставува голем и широк процес на работа.

Почнувајќи од отварање на нова работна позиција или замена на вработен, па се до вработување на кандидатот опфаќа многу чекори. Вклучува поголем број на методи, принципи, разговори со кандидатите, потесна селекција, па се до самиот крај т.е до самото вработување на еден од кандидатите.

Потенцијалниот кандидат треба да поседува многу карактеристики кои ги бара отворена работна позиција.

Соодветното образование, предходното работно искуство, познавањето на странските јазици и компјутерските вештини се само дел од карактеристиките кои треба да ги поседува личноста (индивидуата). Овие карактеристики, организациите ги согледуваат со одредени тестирања и испитувања.

Во литературата по “Менаџмент на човечки ресурси” од Д. Бојаџиски и Љ. Ефтимов истакнати се одредени принципи, методи и тестови, како и чекорите за селекција. Познати се и надворешни извори на регрутирање и селекција на вработените при што ќе дојдат до израз самите методи, принципите на селекција, чекорите за унапредување итн.

За да се дефинираат работите подобро и појасно неизбежни се критериумите за работа, предходното работно искуство, тестовите на предзнаење, принципите на селекција, па се до чекорите на селекција.

Со самото вработување кандидатот поминува низ процесот на обука, како и менаџерот доколку тоа е потребно.

Интересно е да се спомене дека, некои организации наведуваат во главно креативни стратегии за да се вработат талентирани, искусни и образовани луѓе.

1. Релевантни емпириски истражувања

Регрутирањето на вработените се утврдува со потребата од кадри и од овде произлегуваат потенцијалните кандидати за управување со работата. Од овде доаѓа и широката информирана активност како потенцијалните кандидати би се запознале не само со работата која би можеле да ја работат туку и нивната улога во организацијата.

Планирањето на вработените обично се дефинира како процес на антиципација и создавање грижа за вработување на нови луѓе во организацијата, со цел да се дојде до располагање на потребниот број на вработените, како и за нивно оптимално користење во работниот процес.

Причините за планирање на вработените Hellriege и Slocum [(Human resource institud of new zeland, parthering the profession (www.hrinz.org.nz/Site/Resourse/Knowledge_Basel

[Q_Z/Recrutment_Selection.aspx](http://www.hrinz.org.nz/Site/Resourse/Knowledge_Basel))] ги гледаат во тоа што:

1. Ги зголемуваат вредностите на компанијата со тоа што ќе добијат прави луѓе на прави места, во право време.
2. Компанијата развива јасен патоказ за целите со кои таа не би можела да биде ефикасна
3. Ја зголемува способноста на компанијата да се прилагоди на новата промена во својата околина.

Неопходно е да се изврши оценување на тековните потреби за кадрите за да може да се претендира успешноста на стратегијата за идните вработени. Во таква ситуација се анализираат целите кои всушност имаат улога да дадат одговор на прашањата, дали се почитуваат и колку се почитуваат вработените во компанијата кога се во прашање нивните цели во организацијата. Затоа задачата на овие анализи е најпрво да се идентификуваат потенцијалите на организацијата (компанијата). Во таква смисла анализата на планирањето треба да даде одговор барем на дел од некои прашања и тоа: Со кои кадри располага организацијата (компанијата)? Која е фазата на квалифицираност на расположливите вработени? Каква е распореденоста на кадрите по типови на процес?

Одговорот на овие прашања се наоѓа во датотеката која ги содржи информациите за работниците. Оваа датотека е богат избор на податоци за секој вработен во организацијата и тоа како тие податоци кои се однесуваат на неговиот пол, возраста, потеклото, степенот и видот на образование, професија и занимање, работно искуство, промена на работно место и друго.

Тоа се всушност податоци кои можат да дадат одговор на првите две темелни прашања: анализа на состојбата на вработените и компанијата. Од тие податоци може лесно да се утврди фазата на квалификацијата на вработените.

Прогнозата на идните потреби од нови вработувања може да биде потешка задача отколку одредувањето на тековните потреби. За да се предвидат идните потреби за персоналот мора да се помине на одредени параметри во врска со идната побарувачка на производи на организацијата, технолошките иновации, како и финансиските можности од една страна и отсуството од работата од друга страна. Овде големо влијание имаат промените во организацијата и филозофијата на менаџментот.

Ова се основните променливи кои менаџментот ги зема во предвидување на потребата на човечките ресурси со користење на соодветни техники на планирање.

Притоа треба да се земе во предвид фактот дека организациите и работничките движења се под влијание на многу други фактори и тоа:

А) Локално влијание кое опфаќа густината на локалната популација, околностите на локалната популација, демографските промени во регионот, локалната стапка на невработеност, структурата на локално вработените и достапноста на потребните вештини.

Б) Проширувањето на работата преставува зголемување на бројот на задачите што лицето ги врши. Тоа се постигнува со комбинирање на извесен број на операции од исто ниво.

Тоа уште е познато како, хоризонтално оптеретување на работните места, кое преставува експанзија на работата со вклучување на задачите што

предходно ги вршеле други работници и работното место кое како структурирано станува поголемо.

Се претпоставува дека зголемениот обем на работни задачи создава поголема разновидност и интерес. Со самото проширување на работните места, работникот добива повеќе задачи да врши. Оваа метода не е многу популарна и понекогаш кај работниците предизвикува отпор. Работниците проширувањето на работата го сфаќале како зголемување на бројот на операциите, што треба да извршат повеќе работа, но тоа не ја зголемувало нивната мотивација.

Дел од работниците повеќе сакаат едноставни рутински работи што можат да ги вршат автоматски, без концентрација. Тоа им овозможува "слобода на мислите", да контактираат со други работници, а без негативни влијанија врз перформансата.

В) Збогатување на работата значи зголемување на работните задачи, овозможување автономија на работникот за донесување одлуки и образложување како да се вршат истите тие задачи. Смислата на овие постапки е дека мотивацијата за работа ќе се зголеми ако работниците имаат чувство за одговорност во нивната работа.

Оваа теорија е заснована врз Херцберговата теорија за два фактора (Herzberg, 1968, 1974, Т. Николовски, (1998), Психологија на трудот, Скопје).

Тој инсистирал на вертикално оптоварување на работните места додека вертикалното оптоварување на работата ќе ја збогати на следниот начин:

- Одговорности – Вработениот треба да биде одговорен кон задачите кои ги добива.
- Постигнување - Индивидуата треба да мисли дека работи нешто вредно, кое води кон постигнување на успеси.
- Фидбек - Индивидуата треба да прима јасна информација за нејзината перформанса
- Контрола врз ресурсите - Индивидуата треба да врши контрола врз ресурсите на работата која ја работи (Herzberg, 1968, 1974).

Поради слабостите на истражувањата на Herzberg (Herzberg, 1968, 1974) почнало да се поставува прашање за вредноста на проширување на работните места и за збогатување на работните места. Двете постапки најверојатно произведувале промени кај работникот, но причините не биле доволно јасни.

Покрај ова, промените траеле кратко време, а како резултат на тоа вниманието се насочило кон специфични делови од работата и како влијаат овие врз обнесувањето на работата и ставовите. Постепено почнала да се идентификува структурата на работите и како промените врз структурата на работите води кон промени на перформансата.

Истакната е студијата на Van Zwanenberg и Wilkinson (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa, Metode selekcija I odluke* Novi Sad: Data status). Во својата студија тие нуделе двојна перспектива т.е опишуваат два пристапа и тоа: “прво работа-после кандидат” и “прво кандидат - после работа”.

Првиот пристап започнува со анализа на задачите кои треба да се завршат, претпоставувајќи дека таа анализа ја има во описот на работата. На основа на оваа анализа се изведуваат личните квалитети и атрибути кои се неопходни за извршување на задачите. Проблем во овој пристап преставувал процесот на промени и постојаните промени на задачите.

Додека другиот пристап кој го предлагаат е прво да се идентификуваат кандидатите кои се успешни во одредена работа, а потоа се оценува описот на нивните карактеристики.

Самото унапредување на вработениот подразбира поголеми обврски, повисока позиција во организацијата во која работи, поголема плата и ред други остварувања кои ги презема вработениот со самото напредување.

Од сите овие набројувања кога е во прашање вработувањето произлегува еден друг проблем. Всушност на кој начин да се тестираат кандидатите, како би дошле до израз нивните вештини, нивното знаење, предходното работно искуство, познавањето од странски јазици и сите други предности кои ги поседуваат кандидатите.

Тестовите на знаење се основни инструменти за квалификација на вештините на кандидатите, но не изостануваат и методите, принципите и чекорите за квалификации на регрутација и селекција.

Овде всушност доаѓаат до израз многу карактеристики на кандидатите, тие можат да ги покажат своите вештини, знаења, но исто така би дошло до израз и она што им е непознато на кандидатите. Во кој дел тие имаат проблеми? Што е тоа што ги збунува? Колкава одговорност треба да прифатат доколку ја добијат работата и дали се спремни да ги поднесат одговорностите?.

Така на пример било направено истражување за сукцесија на менаџери во компанијата Apple Computer (Bogicevic. B (2003), Menadzment ljudski resursa, Planiranje Ljudski resursa, Sukcesija Menadzera u kompaniji Apple, Beograd) кога планирањето на човечките ресурси во многу светски компании претставувало предизвик.

Многу од нив се соочувале со неповолни демографски промени и зголемување на бројот на пензионерите во бројот на активно работната популација. Се претпоставувало дека Јапонија до 2005 година ќе има 4,4 пензионери на секои 10 вработени (во споредба со 1990 година кога Јапонија имала 2,2 пензионери на секои 10 вработени).

Многу европски земји исто така се соочувале со намалување на растатот на популацијата, па можело да се очекува поголем број на компании да ги охрабруваат старите работници подолго да работат, наместо да се пензионираат. Овие демографски подвизи биле една од важните причини зошто да најдат работници кои одговараат, а сето тоа им преставувало предизвик. Предизвикот бил уште поголем кога било потребно да се најдат кандидати кои одговораат за менаџерските позиции.

Основно прашање на кое компанијата која сака да ги пополни менаџерските позиции треба да одговори, дали потенцијалните кандидати да се регрутираат интерно (внатре) во компанијата или со екстерно (надворешниот) пазар на трудот?

Предностите на интерното регрутирање биле кандидатите кои добро ја познаваат организацијата и не би имале потреба од период на прилагодување. Од друга страна развојот на топ менаџментот барал вложување на значајно

време и ресурси, па вработувањето со надворешниот пазар на трудот често се чини далеку атрактивно решение.

John Sackler еден од кандидатите за највисоките менаџерски позиции во компанијата Pepsi Cola, одлучил во 1993 година да помине во компанијата Apple Computer.

Во тие години Apple се соочувал со проблем како да опстане на пазарот. Како компанија била во состојба да произведе современи компјутери, но не била во состојба да ги комерцијализира на пазарот.

Додатен проблем преставувал и влезот на компанијата IBM на пазарот за персонални компјутери. Управниот одбор на Apple компанијата донел одлука да пронајде генерален директор со друг начин на пристап на човек кој ќе се фокусира на маркетинг и продажба на персонални компјутери.

Членовите на управниот одбор сметале дека John Sackler е правиот кандидат и да неговите успеси во продажбата значајно го надминувале неговиот недостаток - непознавање на компјутерска индустрија и бизнис. Од друга страна, за John влегувањето во Apple значело прифаќање на голем ризик.

Просечниот процент на успешни генерални директори кои влегуваат во новите бизниси кои тогаш не работеле е помал од 50%.

John Sackler исто така знаел дека само еден од пет генерални директори кои ќе влезат во потполно нов бизнис имаат шанса за успех. Веднаш по доаѓањето во Apple, John Sackler се консултирал со еден од основачите на Apple, Steve Jobs, во поглед на стратегијата на компанијата во наредниот период.

Конфликтот предизвикал конфузија како во самата компанија така и меѓу партнерите и клиентите, а завршил со оставка на John на местото на претседател на управниот одбор на компанијата.

Летото 1993 година John Sackler станал претседател на управниот одбор на компанијата, а за генерален директор бил избран човек со долг работен стаж во компанијата, Michael Spindler.

Исто така интересно е да се спомене истражувањето кое е направено во Велика Британија и Франција каде биле направени различни пристапи кон селекција и преставува компарација кога е во прашање селекцијата.

Bulois и Shackleton (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa, Metode selekcija I odluke* Novi Sad: Data status) истакнуваат дека основа на интервјуата се избор на активности во Велика Британија и Франција, но се користиле на различни начини. Велика Британија и Франција користеле структурирани интервјуа, додека Франција се базирала на неструктурирани и неформални интервјуа.

Овие автори напоменуваат дека Франција главно имала помирен приод што всушност тоа бил квалитетот на нивните одговори.

Во Велика Британија сметале на премисата колку повеќе информации ќе добиете за физичко лице, толку повеќе ќе знаете за него и на тој начин оценката ќе биде прецизна и сигурна.

Tixier (1996) во своето истражување опфатил повеќе држави од страна на ЕУ (Шведска, Австрија, Италија, Португалија, Луксембург), каде што повеќе се користиле неструктурирани интервјуа.

Bulois и Shackleton (1996) веруваат дека селекторите во Велика Британија се свесни за ограничувањата на интервјуата и треба да се обидат да го намалат субјективниот момент, но да се прибегне исто така кон центри на проценка и психолошки тестови, додека во Франција, овие методи се оценети како неприродни, монотони и фрустрирани.

Во Франција, почесто бил анализиран ракописот за пополнување на интервјуто. Се верувало дека оваа метода била вредна и флексибилна која ги откривала изворите на информации.

Shackleton и Newell (1991) изготвиле извештај за анализирање на ракописот на кандидатите. Во Франција бил користен во 77% во организациите (компаниите), додека во Велика Британија овој метод бил користен во 2,6% во организациите (компаниите).

1.1 Психолошки тестови на регрутација

Регрутацијата е процес на избирање на кандидатите кои најдобро ги задоволуваат барањата од конкурсот за работа.

Регрутирањето и задржувањето на талентираните луѓе во организацијата е клучот за успех во организацијата.

Одлуките кои ги донесува персоналот имаат долгорочно влијание врз работењето на организацијата. Во понатамошната постапка селекцијата ја зголемува веројатноста за добар избор или да ги минимизираат неуспесите кои се јавуваат при изборот и го вклучуваат најдоброто од достапните кандидати. Тимот на вработени му приоѓа на овој процес целосно, со примена на сите неопходни чекори врз основа на искуствата и знаење во областа на применетата психологија.

Ова е важно бидејќи често работодавците вработуваат луѓе од интуиција, водејќи се од "добро чувство" или на "внатрешниот сигнал".

Во одредени случаи тимот (кој е задолжен за регрутирање) не сака да ја намали важноста на интуитивното и во такви ситуации се верува дека таквите проценки се погрешни, често вознемирувачки и скапи на професионалната селекција.

Примената на објективни научни психолошки тестови со други методи на оценување, сепак е подобро и повеќе ефективна долгорочна идеја.

Со професионалната селекција може да се утврди успехот на трудот, да се открие дали кандидатот има капацитет да учи на работа, откривајќи ги кандидатите кои се со помала веројатност да се напушти компанијата.

Поради сето тоа постојат неколку објективни ситуации во кои организацијата би можела да има корист од тестирање и тоа:

1. Кога старите методи на избирање на персоналот не донесуваат добри резултати или не со во согласност со тековните професионални и правни стандарди.
2. Отворени достигнувања на вработените се на ниско ниво.
3. Грешките при вработувањето имаат сериозни последици на финансисите и безбедноста.

Во поединечните ситуации не може да се работи за 100%-тна сигурност каде се мисли дека добро сме ја процениле една личност, нејзините способности да работи со успеси, бидејќи понекогаш може да се случи тест резултатите да покажат дека еден кандидат е просечен или подпросечен работник.

Тоа е така бидејќи постојат многу околности кои влијаат на успехот на работата (мотивација, колеги, шефови, способност за прилагодување на тимот).

Сепак во многу организации се одлучува да се тестираат кандидатите и покрај можните грешки во проценката. Поради тоа професионалната селекција е од голема помош на квалитетни одлуки врз основа на интервју

. Користењето на голем број на психолошки методи ја намалува веројатноста која аплицира за работа. Покрај тоа со психолошкото тестирање може да се откријат талентирани работници.

Резултатите од некои тестирања треба да дадат одговор и на следните прашања:

- Дали кандидатот е способен и дали ги поседува потребните знаења за работа на оваа позиција?
- Дали тој има капацитет да ги совлада предизвиците?
- Дали неговите активности ќе се подобрат или ќе се намали продуктивноста на компанијата?
- Дали неговите интереси се совпаѓаат со заедичките работни места и политиката на организацијата?

Еден од аспектите на селекција е брзата проценка. Таа е наменета за работодавците кои треба итно да ги ангажираат работниците кои треба да ги ангажираат работниците.

Да бидат психички подготвени во еден ден за вршење на тестирање и евакуација на сите кандидати, како и интервјуа.

1.2 Груба селекција

Во одредени случаи регрутирањето на кандидатите може да се изведе во самата организација.

Огласот е активен за постојните вработени во организацијата и вработените може да аплицираат. Откако лицата ќе бидат идентификувани, организацијата се подготвува за процесот на груба селекција.

Кандидатите кои се имаат пријавено за отворената работна позиција доаѓаат од внатрешноста на организацијата и тие автоматски го почнуваат процесот на селекција. Се користи брз напредок на методи кои се различни од оние што претходно се користеле за да се вработи еден кандидат. Во таков случај организациите најпрво користат "панел" интервјуа, а потоа поединечни интервјуа.

Пример: Организација која има направено одлична работа за подготовка на интерни лица кои бараат работа да станат дел од Агенцијата за јавни работи во Сакраменто, Калифорнија (Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge (2006), Staffing Organization, Florida).

Оваа агенција користела "панел" интервјуа, наместо серија на поединечни интервјуа со кои ќе донесуваат одлуки за одржување на одреден оддел. Овој пристап бил прв пат применет. Како резултат на тоа, тие биле загрижени за овој процес, немале претходно искуство со процесот на внатрешната селекција.

Во одговор на оваа ситуација, секторот за човечки ресурси првично правел обука за опишување на процесот за вработените така што правеле видеа со обука на кандидатите. Една од главните компоненти на тие видеа била неопходна подготовка пред интервјуто, каде "панел" инструкциите биле вклучени со соодветни инструкции.

Друга важна компонента во ова видео била неопходна подготовка каде биле вклучени инструкциите за типови на прашања кои треба да се прашаат. Овој процес било потребно да се следи.

1.3 Ставови на организацијата во врска со дискриминацијата на вработените

Овој поднаслов експлицитно дозволува користење на ставови во организацијата, како што понекогаш тие се резултат на намерата за дискриминација.

Оваа позиција преставува сериозна дилема за една организација. Во минатото дискриминацијата кон жената може да резултира со машка работна сила. Додека со дескриминаторското внатрешно регрутирање може да се зголеми присуството на жената и малцинствата во рамките на една организација, но тие сепак имаат помалку стаж во споредба со мажите.

Ако стажот се смета како предност, ако е реален, тогаш оние што се со помал стаж ќе имаат помал процент во учеството на работата во организацијата. Така според стажот мажите се повеќе се застапени во споредба со жените. Дали таквиот систем е искрен? Во ова толкување, во отсуство на дискриминацијата речиси е веројатно секој стаж да биде искрен, па дури ако тој предизвикува негативни последици.

Ова толкување создава поттик за организацијата да не се променат практиките базирани на овој систем и други притисоци, како на пример: Афирмативната програма за прописи, која програма создала поттик со цел да се елиминира влијанието. На тој начин организацијата треба внимателно да го разгледа токму она што било во контекст и ќе влијае на стажот и практиките во контекстот на нејзината програма. Според оваа програма постои потенцијал и потреба да се обезбеди разумно сместување на еден вработен (како што е со прераспоредување) и одредбите за стаж на организацијата. Потребно е да се совладаат повеќе потешкотии за распоредување на барањата кои преовладуваат на системот за стаж, освен ако работите може да покажат некои посебни околности кои ги гарантира како заклучок.

1.4 "Стакло на таванот"

Овој термин се користи за да се карактеризираат силните и невидливи бариери за жените и малцинствата за промоција во организацијата.

Особено на највисоко ниво, докази покажуваат дека постоењето на "стаклото на таванот" е значително изразено. Еве некои докази за постоењето на "стаклото на таванот": Од целокупниот број на работната сила 74% биле луѓе од белата раса, 54% мажи (Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge (2006), Staffing Organization, Florida).

На самиот врв во големите корпорации на првото ниво во најголем број биле мажи од белата раса. Како што се оди надолу по хиерархијата се појавуваат повеќе мешани модели на податоци.

Понови податоци покажуваат дека на национално ниво процентот на жената се зголемил до 36.4% во некои области, посебно во здравствената заштита, правните услуги и банкарството. Во другите индустрии како што се производството, архитектонските/инженерските, процентот на жената се движи од 47-77%. Податоци за малцинствата не се достапни, иако многумина се сомневаат општо за подреденоста на малцинствата, како и за менаџерските улоги.

Така, поблиску до врвот на хиерархијата, подебело е "стаклото на таванот". На пониско ниво, "стаклото" станува многу потенко. Постојат значителни варијации во моделот, сепак кадешто постои ова стакло на таванот, постојат две значително важни прашања и тоа: Кои се причините и недостатокот на мобилност и застапување на малцинствата и жените на повисоките нивоа на организацијата? Какви промени треба да се направат, особено оние кои се кадровски поврзани, за да се развие "стаклото на таванот".

1.5 Бариери на мобилност и надминување на бариерите

Очигледен заклучок е дека постојат пречки за мобилност, многу од нив се со потекло во рамките на организацијата.

Федерално комисијата на "стаклото на таванот" спровела четири години проучување на овие бариери за мобилност. Во идентификуваните бариери биле: недостаток во практики на теренски вработување, менторски обуки во генерирање на приходи и пристап до критични развојни задачи, првичната селекција за работните места во некои области се до врвот на работните места, пристрасни перформанси на рејтингот, помал пристап до врвот на работните места, малтретирање од страна на колегите. Овде може да се додаде одгледување на деца и домашни одговорности кои создаваат животен баланс. Инструктивни илустрации на овие бариери постојат особено на оние внатрешните. Очигледен заклучок за таквите податоци е дека постојат пречки за мобилност. Многу од нив се со потекло во рамките на организацијата. Во идентификуваните бариери биле: недостаток во практиката на теренски вработувања, менторски обуки во генерирање на приходи и пристап до критичните развојни задачи, првична селекција за работни места почнувајќи од надвор, па се до врвот на работните места, пристрасни перформанси на рејтингот, малтретирање од страна на колегите. Овде може да се додаде на деца и домашни одговорности кои создаваат животен баланс.

Инструктивните илустрации на овие бариери, особено на овие внатрешните.

Направена била една студија (Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge (2006), Staffing Organization, Florida) во која биле разгледувани 21 компанија за мажите и жените т.е за нивните кариери.

Студијата покажала дека 41% од жените и 45% од мажите имале желба да бидат префрлени во управувањето, но жените биле со помали шанси кога било тоа во прашање.

Во оваа студија биле вклучени 26% жени-продавачи, а 14% жени-менаџери. Исто така покажало дека работодавачите употребувале потенцијално дискриминаторски скрининг тест.

Менторите биле со недостаток за пристап до зголемување на кариерата и менторите како и жените кои биле дел од оваа мрежа. Тие повеќе внимание

обраќале на традиционалните начини на вработување и унапредување. Жените биле, исто така многу зависни од претежно машките менаџери за работа и теренски задачи, кои често биле базирани на стереотипите во врска со подготвеноста да се патува, како и да работат многу часови.

Генерално со ова се признале повеќе активности. Многу од нив се надвор од кадровско екипирање, кои би биле потребни за да се надминат бариерите за мобилност. Подолу во табелата број 1 е прикажана листа на таквите акции, кои биле во согласност со препораките на комисијата од "стаклото на таванот", кои ги навеле следните предлози:

Бариерите за мобилност може да се обратни и одстранети, барем делумно преку внатрешни активности. Внатрешното планирање на вработувањето потребно е да вклучи и функционирање на внатрешниот труд кои ќе го олесни идентификувањето и тековите на луѓето на работните места во текот на организацијата.

Ова може да создаде конфликт, базирани практики или стаж, со познавање и на двете од кои и двете ќе бидат добро вградени. Организацијата едноставно треба да направи јасни улоги дека стажот ќе игра улога во системите на промоција и за стратегијата за регрутирање каде вработените се главен фактор во евентуална промена. Потребно е организацијата да го зголеми скенирањето на способности и да се идентификуваат кандидатите. Оваа потрага во функција за кандидатите бара две патеки и тоа: традиционални и иновативни кариерни патеки.

Изворите за регрутација треба да бидат повеќе отворени и достапни за групи на кандидати. Огласот за работа и другите стратегии за регрутирање ја поттикнуваат отвореноста на работното место, како и известувањето на кандидатот за апликацијата ќе стане неопходно.

Вработувањето може да биде придружувано од страна на многу други промени. Мажите-менаџери потребно е целосно да разберат дека жените се разликуваат од нив по тоа што ги сметаат за главни бариери во напредокот.

Дури некои докази потенцираат дека жените можат да бидат поуспешни менаџери од мажите. За да се постигнат вакви промени потребно е формално оценување на напредокот двапати во годината.

Табела бр.1 Начини за подобрување на напредокот на жените и малцинствата

Испитна организациска култура:

- Да се разгледаат политиките на човечките ресурси и практики за да се утврдат дали тие се фер и инклузивни
- Се испитува неформалната култура на организацијата, погледи во суптилни однесувања, традиционални, како и норми кои можат да работат врз жените
- Да се откријат перцепциите на мажите за жените во организацијата, нивните кариерни очекувања, и она што тежнее во своите намери да ги задржат или одпуштат
- Да се идентификуваат најдобрите практики на организацијата кои го подржуваат напредокот на жените

Воведување на промени преку пријавување со посветеност

- Поддршка на топ-менаџментот и заложбата за управување, вклучувајќи и жени на високите позиции
- Да се осигура дека разновидноста вклучува и жени на високите позиции, која е клучна мерка за успех која се доставува до сите вработени од страна на највисокото раководство
- Се бара линија за управување на одговорност, за управување на жените од страна на инкорпорирање на тоа во ефикасноста на целите
- Железна линија на менаџери за подигнување на свеста и да се разбијат бариерите за унапредување на жените

Загрижувачко вклучување:

- Да се воспостават и водат промени на справување со разновидноста на програмите за менаџери и вработени
- Вклучување разновидност во сите вработувања преку брендирани комуникации
- Развиена листа за планирање на успесите на жените
- Програми за жени за нивен развој и спроведување на програмите

Поддршка за жените за нивно едуцирање и развој:

- Се потенцира важноста на жената за управување со искуството
- Поттикнување менторство преку неформални и формални програми
- Да се признае успешноста на жените во високите нивоа на раководење
- Поддршка за развојот и користење на жените во мрежи од внатре и од надвор на организацијата
- Креирање и спроведување на лидерски програми за раководство и развој, вклучувајќи ги и меѓународните задачи

Мерки за промени:

- Се следи влијанието на стратегиите за регрутирање со цел да се привлечат жените на високите нивоа на организацијата
- Се прави напредокот на жените во организацијата (вработување, ротација на работните места, трансфери на меѓународни мисии, промоција)
- Да се утврди кој добива пристап до лидерството и менаџмент обуки како и можности за

развој ○ Мерење на успесите на мажите и жените ○ Се истражуваат причините зошто жените ја напуштаат организацијата
Source: Adapted from N.Lockwood, <i>The Glass ceiling</i> (Alexandria Va:Society for Human Resource Management, 2004), pp. 8-9. Used with permission

Дополнителни објаснувања покажуваат дека човечките ресурси со професионалното вработување на жените и малцинствата може да имаат корист од збирот на промените кои би помогнале за уривање на овие бариери. Во првичните промени наведени биле:

1. Да се назначи извршен директор за поддршка на жената и малцинставата и на професионален кадар за високите улоги.
2. Да се вложи напор за да се регрутираат и да се задржат жените и малцинствата на високо ниво.
3. Поставување на жената и малцинствата во одбори на директори
4. Менторски програми насочени кон жената и малцинствата
5. Програми за развој на кариери на жените и мацинствата.

Во кратко ”стаклото на таванот“ бара голем број на зафати за да се реши овој проблем.

Прво, жените и малцинствата потребно е да имаат поддршка од највисоките нивоа - одбор на директори, извршен директор и високиот менаџмент. Поддршката треба да вклучува активности за да елиминираат предрасудите и стереотипите.

Второ, жените и малцинствата треба да ги движат своите можности за работа, работните задачи кои ќе овозможат да се развие длабочината и ширината на потребите за успех во врховниот менаџмент.

Овие развојни искуства вклучуваат повеќе функции, управа на различен бизнис, линија на менаџмент со искуство за директен профит - загуба, одговорности, различни задачи и меѓународно искуство. Природно релативната важност на овие искуства се разликуваат во зависнот од големината на организацијата.

Трето, организацијата треба да обезбеди континуирана поддршка за жените и малцинствата и да помогне да се осигура во позитивна личност. Овде се вклучени менторство и флексибилно работно време.

Четврто, потребно е организацијата да се подготвува за внатрешно регрутирање и отворено да го следи регрутирањето на жените како и користење на валидни методи на оценување на способноста на жените и малцинствата.

1.6 Најдобри практични насоки за регрутација и селекција

Регрутирањето и селекцијата на најсоодветната личност за соодветна работа е економска задача која бара обучен кадар.

Едни од поважните насоки кои се издвојуваат за методи на регрутирање и поттикнување на апликациите се: рекламирање, краток список, формулари, тестирање, интервјуирање, студија на извештаи, донесување на одлуки, како и лекарски прегледи за регрутирање и селекција на најсоодветната личност за одредена работа.

○ Развивање на критериумите за избор:

- Обезбедување работна спецификација во согласност со барањата на работното место.
- Формирање на критериуми за збор кои се во согласност со спецификите за работа (вештини и искуства кои се потребни на редовна основа за извршување на должностите на позицијата)
- Се прави разлика помеѓу суштинските и потребните критериуми
- Проценување дали формалните квалификации се од суштинско значење за извршување на работата
- Возраста како и стажот се од суштинско значење за вршење на работата и да не се постави произволно или врз основа на стереотипи
- Потребно е да биде конкретен, на пример: комуникациските вештини се однесуваат на зборување на телефон за клиенти, пишување

културни извештаи за управување, инструктор на технички оператори, интерни културни вештини или тимска работа.

- Да се утврди како ќе бидат оцените критериумите: интервју, извештаи, студии, работа, тестирање итн.

○ Рекламирање

- Потребно е да се размисли за организацијата на мулти - квалификуваната работна сила, преку рекламирање на сите позиции внатрешно и надворешно.
- Да се утврдат стратегии за постигнување на најширокиот "базен" на кандидати колку што е можно повеќе, на пример: употреба на етички методи, неформални мрежи, групи во заедница и организации, индустриски списанија итн.
- Да не се користат стереотипи, дискриминаторски јазик или дискриминаторски барања, а доколку се користат да се обезбедат консултанти кои се целосно информирани за барањата и да имаат добро разбирање на еднакви можности и антидискриминаторски принципи.
- Да се вклучи името на лицето за контакт во согласност и да се обезбеди тие да бидат информации подготвени за позиција.

○ Краток оглас

За се одбере листа на кандидати за основните квалификации, а потоа за потребните квалификации, критериумите како и методот на утврдување, потребно е да се бараат повеќе информации. Целта е да се најде најдобрата личност за потребната работна позиција, да биде конзистентен да има документ со одлуки како и причините да бидат наведени во нив.

○ Формулари

Во формуларите потребно е да се осигура јазикот и искуството кои се релевантни за вршење на работата. Да не содржат инвазивни и ирелевантни прашања и да биде обезбедена строга доверливост.

- **Тестирања**

Тестовите одговараат на основните барања на работата, потребно е да се провери дали одговараат на датите и дали се релевантни. Да се провери секоја пристрасност или индиректна дескриминација, пример: тест за потенцијали, занаети, способност.

- **Интервјуирање**

Интервјуирањето му овозможува на кандидатот да го покаже она што може да и го понуди на организацијата, а не едноставно да ги потврдат очекувањата, или да се види како кандидатите работат под притисок. Исто така е потребно да се провери дали имаат потреба од било какви посебни одговори (физички пристап, толкувачи и сл.)

1.7 Планирање на идните потреби на вработените

Планирањето на идните потреби на вработените е многу потешко отколку одредувањето на тековните потреби. Причина за тоа е фактот за побарувачката на кадрите која се менува.

За да се планираат идните потреби за кадрите, тие треба да поминат на одредени интервјуа, чекори на селекција, принципи и методи на тестирање.

Треба да се земат во предвид финансиските можности на организацијата (компанијата). Овие се основните променливи кои менаџментот ги започнува во предвидување на потребата на човечки ресурси со користење на соодветни техники на планирање.

Регрутирањето на вработените се утврдува со потребата на кадрите, а од овде произлегуваат потенцијалните кандидати за управување со работата. Се јавува потреба од широка информативна активност како потенцијалните кандидати би се запознале не само со работата која би можеле да ја работат туку и нивната улога во организацијата (компензација, бенефиција, кариера итн.)

Процесот на регрутација може да се заснова на ad hoc пристап и на плански пристап. Ad hoc пристапот означува анархија и управување со организацијата, па поради тоа тој би можел да биде само случајност, но не и пристап кој подразбира ефикасно работење.

Додека планскиот пристап подразбира целосна ефикасност во работата на еден менаџер, а планирањето се манифестира како темел на регрутација на вработените.

Планирањето на вработените обично се дефинира како процес на антиципација и создавање грижа за вработување на нови луѓе во организацијата (компанијата) внатре и надвор, со цел да се осигура располагање на потребниот број на вработените како и на нивно оптимално користење.

Се што влијае на организацијата која претендира на успешната стратегија на вработените и прогноза на идните потреби за нови вработувања, неопходно е да се изврши оценување на тековните потреби на кадрите.

Во таква ситуација се користи анализа која всушност има улога да даде одговор на прашањата дали се почитуваат и колку се почитуваат вработените во компанијата во смисла со нивните цели.

Затоа задачата на овие анализи е најпрво да се идентификуваат потенцијалите на организацијата. Во таква ситуација оваа анализа треба да даде одговор барем на дел од некои прашања и тоа: Со кои кадри располага организацијата? Која е фазата на класифицираност на расположливите вработени? Која е фазата на класифицираност на работата? Како се распоредени вработените по типовите на процес? Каква е распореденоста на кадрите по темелните групи на работата.

Темел на овие анализи е датотеката на вработените и датотеката на работните места.

Датотеката на вработени е богат избор на податоци за секој вработен во организацијата и тоа како тие податоци кои се однесуваат на неговиот пол, возраста, потеклото, степен и вид на образование, професија и занимање, работно искуство, промена на работата и др. Тоа се всушност податоци кои можат да дадат одговор на првите темелни прашања.

1.8 Извори на регрутација на кадри

Кога една организација (компанија) ќе утврди дека има потреба од пополнување на слободни работни места, се соочува со проблем како да ги обезбеди потребните кандидати.

Тоа може да го направи со два основни извори на регрутација и тоа: надворешни (екстерни) извори и внатрешни (интерни) извори на регрутирање.

Овие два начини на регрутирање се засноваат на создавање на соодветна база на податоци на потенцијални кандидати.

Внатрешните извори ги вклучуваат вработените кои работат во организацијата, надворешните ги вклучуваат лица кои се надвор од организациите (компаниите).

А) Внатрешни (интерни) извори на регрутирање

Внатрешните извори ги вклучуваат кадровските прераспоредувања на постоечкиот кадар, што резултира со голем број на бенефиции, како и потенцијалните ограничувања.

Внатрешното рекламирање на слободните работни позиции е една најчеста метода која ја користи една организација.

Да се направи сеопфатна анализа на сите вработени потребно е да се класифицираат вработените според неколку критериуми и тоа: предходното работно искуство, стекнатите вештини, карактеристиките, стажот кој го поседува лицето кое е вработено во одредена организација и др.

Внатрешното рекламирање на слободните работни позиции е една од најчестите методи кои се користат во една организација. За да се направи на некој начин реклама за работното место се користат големи огласни табли, внатрешната состојба, звук и друго.

Непосредниот слободен контакт преставува форма на внатрешно регрутирање каде менаџерот или одговорното лице за човечки ресурси известува одделни вработени на можности за други работи.

Во секој од овие случаи најпрво менаџерот е добро запознаен со релевантните вработени. Од овде произлегува дека на тој начин тие ги ангажираат најдобрите.

Писмената покана во форма на внатрешно регрутирање, во која на човечките ресурси се информираат вработените на слободните активности и ги покажуваат да излезат доколку тие се заинтересирани за работните места. Ова обично може да се направи во оние случаи кога се препорачуваат вработените од други позиции на исти или слични работни места.

Секторот за управување со човечки ресурси е еден од најдобрите и најсигурните интерни извори за пополнување на слободните работни места, но под услов да има добра организација и да располага со богата база на податоци за сите вработени, за нивните потенцијали и интереси.

Во биографските податоци се содржани информации за: името и презимето на вработениот, класификација на работата што ја извршува, класификација на образованието, работното искуство, висината на платата, успешноста во работата, целите во развојот на кариерата и евентуалните превенции во поглед на физичката локација на работното место.

Доколку вработениот порано учествувал во некој процес на селекција, тогаш во базата на податоци се вклучуваат и резултатите од предходните тестирања.

Биографските податоци овозможуваат помеѓу вработените да се откријат кандидатите кои поседуваат неопходни знаења, способности и вештини за квалитетно извршување на работењето на слободните работни места.

Квалитетот и ефикасноста на овој начин на регрутирање зависи од квалитетот на податоците содржани во базата. Со оглед на тоа што работите се менуваат во текот на времето, основен предуслов за ефикасно искористување на овој метод е постојано ажурирање на биографските податоци.

Предности на внатрешните извори на регрутирање:

- Подобро познавање на предностите и недостатоците на кандидатите
- Кандидат кој добро ја познава организацијата
- Силна перцепција за грижа на организацијата за вработените

- Ги користи досегашните вложувања во човечките ресурси
- Знаењата, способностите и вештините на кандидатите добро се познаваат поради што полесно е да се оцени подобноста на кандидатите за успешно извршување на работата.
- Кандидатот добро ја познава организацијата и начинот на работа во неа поради што се остваруваат значајни заштеди во време и во ресурси.
- Кандидатот не треба да троши време за адаптацијата во организацијата (компанијата), а трошоците за регрутација се помали бидејќи не е потребно огласување во медиумите за да се пронајде соодветен кандидат.

Недостатоци на внатрешните извори на регрутирање:

- Промовирање на добри делови за места кои не се компетентни
- Внатрешен конфликт и пад на мотивацијата
- Гушење на иновацијата бидејќи завршува постојниот начин на делување, а тоа ги забавува или спречува промените
- Организациите кои брзо се развиваат и растат често чувствуваат недостаток на квалификувани кандидати за новите работни места создадени со растот и развојот
- Ориентирајќи се на интерни извори на регрутирање, организацијата често отстапува од утврдените критериуми и нив ги прилагодува на вработените поради што доаѓа до намалување на успешноста на работата.
- Се затвара за примање на нови луѓе од екстерни извори, се спречуваат внесување на нови идеи и иновации, што на долг рок, а тоа може да има негативни последици за нејзината флексибилност и адаптивност.

При спроведување на интерната регрутација организацијата треба да настојува да избере најдобри кандидати за слободните работни места и да создаде клима на еднакви можности на промоција на знаењата, стручноста и способноста.

Оваа ориентација на организацијата може да се оствари доколку таа одреди и води јасна политика на интерното регрутирање со точна одредена постапка, критериуми и привиден третман на сите кандидати.

Правилата на играта треба однапред да бидат познати и доследно да се применуваат. На тој начин би се избегнале внатрешни конфликти и фрустрации, ќе се создаде здрава внатрешна конкуренција за подобрите места и ќе се поттикнува индивидуалната иницијатива за усоврашување и развој.

Во овој начин на регрутирање на организацијата особено место зазема грижата на оние кандидати кои се одбиени на интерниот оглас за пополнување на слободните работни места.

Со такви менаџери или стручњаци за управување со човечките ресурси потребно е да се води советодавен разговор во кој ќе бидат објаснети причините за одбивањето, но и можностите за напредување за идниот развој на организацијата, со сугерирање на додатни активности на образованието и обука со цел нивно оспособување за успешно извршување на идните потребни работи.

Б) Надворешни (екстерни) извори на регрутирање

Организацијата користи надворешни извори преку огласи во медиумите и од агенциите за вработување.

Во однос на вработувањето на кандидатите организацијата може да ги користи формалните и неформалните извори.

Официјалните извори на вработување вообичаено се:

1. Рекламирање
2. Агенции за вработување
3. Образовни институции

Неформалните извори на регрутирање на персоналот во врска со случаите кога работниот однос е користен од страна на вработените во организацијата и на тој начин ја играат улогата на посредник во вработувањето.

Рекламата е еден од најважните форми на надворешното регрутирање која има за цел да ги привлече кандидатите за работа. При тоа некои организации користат различни медиуми како што се весниците, стручните списанија, радио и телевизија, директна пошта, специјални реклами на јавни места, прирачници и специјални промотивни матријали.

Предности на надворешните извори на регрутирање:

- Голем избор на таленти
- Внесување на нови идеи во организацијата (компанијата)
- Намалување на внатрешната напнатост, ривалите и конфликтите
- Често се овозможуваат промени на внатрешните односи, начин на мислење и работење.

Недостатоци на надворешните извори на регрутирање:

- Привлекување, контактирање и еваулирање на потенцијалните кандидати е многу тешко и скапо
- Долго време на адаптација и ориентација може да изрази незадоволство и морални проблеми меѓу постојните вработени кои се чувствуваат квалифицирани за таа работа.

Агенциите за вработување се важен извор на надворешното регрутирање. Тие се разликуваат во државните и во приватните агенции.

Од државните агенции за вработување во Република Македонија таква е Агенција за вработување која делува синхронизирано со Министерството за труд и социјална политика.

Нејзините задачи се следните:

- Води евиденција за невработените
- Соработува со претпријатијата во ангажирање на невработените
- Врши професионална ориентација и честа преквалификација
- Подготовка на невработени за вработување
- Ги обезбедува правата кои произлегуваат од невработеноста (бенефиции, здравствено осигурување итн.)
- Подготвува анализи и објавува билтен за состојбата на невработеноста
- Врши други работи во согласност со закон.

Приватните агенции се разграничени со специјализиран надворешен извор на кандидати и за посретство на регрутирање на квалификации на лица како невработени и вработени.

На тој начин се познати како специјализирани агенции за посредување при вработување на менаџери кои поседуваат дадотеки на успешни менаџери и да им помогнат на одделни организации да се вклучат таму каде што се потребни.

Овие агенции обично се третираат како изводници (главни ловци) и често единствениот начин на регрутирање на квалитетните менаџери е надвор од претпријатието.

Посебна форма на приватните агенции се оние кои обезбедуваат привремена помош за бизнисите на човечките ресурси. Со други зборови организациите (компаниите) ги бараат оние кои ќе бидат во дневна или месечна основа на извршување на одредени задачи (во случај на замена на вработени кои се на боледување, за време на празници, зголемен обем на работата итн.) и без вработување.

Медиумското огласување преставува најчесто искористен метод за обезбедување на кандидати за слободните работни места.

Огласите треба да обезбедат што поголем број на квалитетни кандидати кои ќе се заинтересираат и ќе се пријават за работа во организацијата.

Денес организациите се повеќе експериментираат со стилот на огласот и со медиумите за огласување. За да биде огласот ефективен и да привлече квалитетни кандидати треба да се раководат според следниве прашања: Кои кандидати сакаат да ги привлечат со огласот? Што е тоа што може да ги мотивира потенцијалните кандидати да се јават на огласот? Што треба да опфаќа пораката? Кои медиуми ќе се користат за објавување на огласот?

Одговорите на овие организации потребно е да се најдат во содржината на огласот, која треба да биде дизајнирана така што да овозможи информирање и привлекување на потенцијалните кандидати.

За да се оствари оваа цел огласот треба да содржи доволно информации за работата, како што се: опис на работата и работните услови, потребните квалификации, особини и вештини на кандидатите, физичката лоцираност на работното место, платата, вклучувајќи ги другите погодности и

можности за напредување и развој на начинот на пријавување на кандидатите, име и презиме на организацијата и рок на пријавување.

Во некои случаи организациите се определуваат за т.н **”слеп оглас”**. Овој оглас е без име и адреса на организацијата со назнака пријавите да се доставуваат на означен поштенски факс.

Таквата стратегија на огласување најчесто е оправдана во следните случаи: кога организацијата сака да ги скрие своите намери и цели на остварување експанзија и кога организацијата не сака вработените да дознаат дека ќе има нови вработувања, а со тоа евентуално нивно преминување на нови работни места, кога организацијата има лош имиџ на пазарот на трудот и во јавноста.

Практиката на организациите во западните земји покажала дека на овој начин изборот на кандидати со вакви огласи е релативно лош, па поради тоа не е препорачливо тие да се користат, освен ако не постои посебна оправдана причина за нив.

Организациите користат различни медиуми за да привлечат потенцијални кандидати, но со голема помош на дневните и неделните весници. Тие исто така даваат огласи за слободните работни места и во специјализирани стручни списанија, а во посебно време водечка улога му припаѓа на интернетот - веб сајтовите.

Изборот на медиумот за огласување зависи од профилот на кандидатите што треба да бидат опфатени со регрутацијата. Во секој случај, секој медиум има свои предности и недостатоци и за секој медиум се карактеристични одредени услови во кои тој има приоритет во огласувањето.

На организацијата и останува обврската да го анализира секој медиум и соодветно на постојните услови и потребните кандидати, да изврши медиум за огласување.

1.9 Селекција на вработени – поим, содржина, процес на селекција

Под поимот селекција се подразбира процес на избор или селекција на регрутираните кандидати.

Селекцијата и проценката на индивидуалниот потенцијал на секој кандидат (менаџер или неменаџер) е сложена задача, бидејќи однапред треба да се процени дали кандидатот поседува знаење и способности да ја изврши зададената работа.

Се врши директно анкетирање на кандидатот за да се добијат дополнителни информации, како и да се проверат информациите, за да се добие првична слика на кандидатот.

Со цел да се зголеми ефикасноста во вработувањето и задржување, да се обезбеди конзистентност и усогласеност во процесот на регрутација и селекција се препорачува да се следат неколку чекори на селекција.

Деталите за секој чекор вклучуваат најдобри пристапки за да се привлечат талентирани и различни баратели кои се употребени за една работна позиција.

Афирматична акција, еднакви можности за вработување и разновидност не треба да се сметаат за одделни акции или иницијативи во процесот на регрутација и селекција.

Наместо тоа, тие се клучни варијабли кои се вткаени во секој чекор од процесот за поддршка на остварување на човечките ресурси на совршеност.

1.10 Чекори на селекција

Со цел да се зголеми ефикасноста во вработување и задржување, да се обезбеди конзистентност и усогласеност во процесот на регрутација и селекција се препорачува да се следат неколку чекори.

Афирмативна акција, еднакви можности за вработување и разновидност не треба да се сметаат за одделни акции или иницијативи во процесот на регрутација и селекција.

ЧЕКОР БР.1: Одредување на слободните работни места и оценување на потреба

Вработувањата обезбедуваат можности за сектори, како што се усогласување на целата персонална вештина, иницијативите и цели на планирање за одделенска и индивидуална раст.

Има работи кои се вклучени во процесот на вработување, правилно планирање и проценка на потребата ќе доведе до ангажирање на вистинската личност која ќе биде дел од тимот.

Новосоздадена позиција – Кога ќе се утврди што е потребно за новата позиција, важно е: да се разбере и да се земат во предвид стратешките цели за одделот.

Дали има некои од престојните промени кои можат да влијаат на оваа улога. Потребно е да биде спроведена брза анализа на човечките ресурси на основните надлежности. Дали има некои празнини? Кои се основните вештини кои се водат за потребни од одделот.

Да се оценат основните вештини кои се потребни сега и оние кои ќе бидат потребни во иднина.

Спроведување на анализа на работата – ако оваа позиција ќе биде нешто ново во оделот, ова исто така би помогнало да се идентификува новата креирана позиција.

Замена – да се направи замена потребно е да се добие одобрение за рекламирање на позицијата и да се разгледаат следните можности.

Во новосоздадената позиција може да се спроведе анализа на работата со цел да се прилагоди на позицијата на она што во моментот е потребно за да се обезбеди соодветна класификација.

Осврт на улогата - одлучува дали постојат било какви барани промени како одредени задачи и одговорности кои ги врши предвиденото лице или да се врши од страна на новата личност.

Бидејќи е потребно внимателно да се оцени за било какви промени потребно е да се има во предвид следното:

- Потребно ниво на извршување на задачите
- Со оглед на соодветното класификациско ниво, потребно е да се биде свесен дека промените во класификацијата на позиции кои ќе бидат претставени ќе имаат потреба од унијата на известување на согласнот
- Задачи извршени од страна на предходните вработени
- Задачи кои треба да се отстранат или додадат во било кој дел од работата
- Предпоставен за дел од работата или целосна одговорност
- Работно време.

ЧЕКОР БР.2: Развивање, позиција, опис

Описот на позицијата всушност се однесува на описот на работата, а јадрото е успешен процес на регрутирање.

Од описот на работното место, интервју, прашања, евалуациони интервјуа и референтни проверки на прашањата кои се развиени.

Опис на добро опишана работа - описот обезбедува прв, а понекогаш и траен впечаток на кампусот на кандидатот.

Јасно ги артикулира одговорностите и класификациите за да се привлече најдобриот кандидат кој одговара. Исто така го подобрува задржувањето на добрите кандидати, но со нов ангажман на вработениот. Вработените имаат тенденција да бидат незадоволни кога тие ја извршуваат должноста.

ЧЕКОР БР.3: Комбинација или опис на работното место и спецификацијата за работата

Описот на работата и профилот на вработените се состојат од појдовната точка за сите активности на регрутирање.

Описот на точната работа ќе им овозможи регрутирање по природа на тоа работно место.

Спецификацијата на работата преставува барање во врска со прашањата кои се неопходни како што се: искуство, квалификации, мотивација и комуникациски способности. Од овие прашања потребно е кандидатите да се осигураат дека добиваат точни информации за работа.

ЧЕКОР БР.4: Изберете комисија

За да се обезбедат кандидатите кои се избрани по интервју, се оценуваат од страна на повеќе луѓе, се со цел да ги минимизираат потенцијалните лични предрасуди, кои се постигнуваат со комисијата.

Со вработување на менаџер ќе се идентификуваат членови кои ќе имаат директна и индиректна интеракција со барателот во текот на нивната работа.

Со секое вработување потребно е да се направи обид, со пребарување од страна на комисијата која преставува разновиден пресек на персоналот. Еден член од комисијата ќе биде назначен како афирмативец кој има за задача пребарување од комисијата.

Во некои случаи жените се помалку застапени во некои групи и потребно е да се направат посебни напори за да се постигне учество. Комисиите кои немаат разновидност во сопствениот тим, треба да се разгледаат за можноста за именување на вработените надвор од одделот за пребарување на комисијата или да развијат други алтернативи, за да се прошири перспективата на комисијата.

Вработувањето на кандидатот се одредува со не повеќе од 6 члена и составот на комисијата врз основа на природата на позицијата.

Препорачливо е членовите на комисијата да вклучуваат:

- Најмалку еден поединец кој има силно разбирање на улогата и придонесот на комитетот
- За работа специјалист (технички или функционални)
- Претставникот на персоналот за одредена позицијата има надлежни одговорности
- Членовите кои се пребаруваат од страна на комисијата мора да се осигураат дека нема конфликт на интереси во однос на барателите на

разгледување и не смееат да бидат поединци кои може да имаат интерес во позицијата

- Потребно е членовите да се осигураат дека тие се добро опремени за нивната улога во процесот на регрутирање, за да се обезбеди правичност и почитување
- Секој член на комисијата се очекува да биде добро обучен во процесот на регрутација и селекција, да имаат разбирање на законите во афирмативната акција и еднакви можности за вработување
- Се препорачува комисијата да комуницира пред предлогот на барањето за да се утврди за оценување на барателот
- За пребарувањето комисијата треба да се осигура дека сите членови на комисијата се темелно запознаени со описот на работното место.

ЧЕКОР БР.5: Поставување и позиција на планот за вработување

Откако позицијата за опис е завршена, тогаш се преминува на процесот за вработувањето.

Потребно е да се направат сите напори за да се осигура точноста на описот на работното место и објавување на текст. Тоа не е препорачливо ако во некои случаи не е можно да се променат елементите на потребната позиција.

Причината за ова има врска со влијанието на дадената промена кој може да го поднесе подносителот на барањето.

Да се објави позицијата:

- Објавувањето е создадено од страна на секторот за човечки ресурси, координатор или одделенски координатор на човечки ресурси и одобрени од страна на сервисниот сектор за човечки ресурси и координаторот за човечки ресурси
- Откако еднаш ќе биде одобрено, координаторот за човечки ресурси го разгледува барањето по пат на on-line
- Аналитичарот кој ќе ја одреди класификацијата.
- Апликациите може да се разгледаат уште еднаш, пред минималниот број од денот на објавување.

- Внатрешните кандидати ќе се регрутираат преку редовниот процес за апликација и ќе бидат вклучени со надврешните кандидати.

Талент на односи и за односи со јавноста – со цел да се идентификува најширокиот и талентиран барател потребно е да бидат ангажирани извори и теренски активности.

Пасивните кандидати се извор на активност која може да се спроведе во текот на оваа фаза во процесот на регрутирање. Ова обично се прави со користење на социјалните медиуми и вмрежување на канали

Ажурирање на план, стратегија/разновидност, вработување, мониторинг - Континуираното следење на регрутирање е активност и вработувањето со план на ефикасност е од клучно значење за успешно регрутирање.

Посебно внимание треба да се посвети на напредокот на стратегијата за разновидност. Барателот за секое вработување може да се следи од страна на членовите на пребарување во текот на циклусот за вработување со разгледување на афирмативна акција.

ЧЕКОР БР.6:Преглед на кандидатите и развој/формирање на краток список

Откако позицијата е објавена, кандидатите се примаат преку секторот за човечки ресурси.

Кога кандидатот ќе помине на електронски барател за секоја позиција (биографија и мотивационо писмо кои се опционални). Кандидатите ќе се сметаат за "кандидати" или "изразување на интерес" за објавената работна позиција. Потребно е сите кандидати да бидат разгледани и земени во предвид.

Кандидати се оние кои се применуваат за време на првичното барање во период како што е опишано во чекор 5. Кандидатите кои аплицираат по првичното барање ќе се сметаат за израз на интерес, а не се видливи за пребарување во одделот за човечки ресурси.

Препорачливо е сите членови од комисијата да пребаруваат и да ги анализираат сите кандидати, за да може повеќе од една личност да го оценува кандидатот со мислење и предрасуди. Секој член на комисијата може да обезбеди коментари на квалификации, како што тие се однесуваат на минимални барања од позицијата.

По прегледот од комисијата на секој член од кандидатите, преседавачот или соработникот ќе ги види сите коментари на пребарување од комисијата и развојот на краткиот список.

Откако е утврден краткиот список, се бара афирмативна акција на барателот. Ако овој список се смета дека преставува доволна разновидност на барателот, таквиот список ќе биде одобрен.

Еднаш избраните кандидати потоа ќе може да се контактираат за интервју. Доколку листата не е доволно разновидна во смисла на поставување на цели на одделот, дополнително се контактира комитетот за да се преиспитаат постојните за да се оцени какви било дополнителни квалификувани кандидати пред разгледување на апликантите кои се за изразите на интересен статус.

Ако се утврдат изразите на интересите, понатаму треба да се разгледаат од страна на претседателот на комисијата кој ги гледа работите од страна на интерес на барателот, во една или во повеќе групи, колку што е потребно за да се постигне доволно разновидни и квалификувани квалификации.

Сите изрази на интерес на кандидатите треба да се разгледаат од страна на комисијата.

ЧЕКОР БР.7: Спроведување на интервју

Интервјуто е важен чекор во процесот на селекција. Тоа е можност за работодавачот и потенцијалниот вработен за да дознаат повеќе еден за друг и да ги валидизираат информациите и од двете страни.

Следните упатства овозможуваат темелно да се спроведе процесот на интервју и да ги имаат сите потребни податоци за да се оценат вештините и способностите.

Подготовки за интервју - Откако со краток список од одделот за човечки ресурси ќе биде одобрен, процесот на интервју може да започне.

Важно е подготовката за интервјуто да биде правилна, бидејќи така би било во можност да се оценат вештините и компетенциите за потврда на информации на барателот и да има обезбедено нивна биографија за евентуална нејзина промена.

Се избираат едно или две прашања од секоја компетентност и минимално потребните вештини за да се развие интервјуто.

Се разгледуваат барањата од барателот за да може да се развие разговорот на интервјуто. Се разгледуваат барањата од барателот, или да се продолжи и направи забелешка на некои прашања кои треба да бидат следени.

Претседателот на комисијата треба да го има следново во предвид:

- Форматот на интервјуто и редоследот на прашањата
- Прашањата кои треба да бидат прашани сите кандидати
- Конкретни прашања кои треба да бидат поставени на индивидуални кандидати
- Кој ќе ги поставува прашањата
- Да се утврди работата на примерокот кој треба да се достави
- Оптимален датум за позицијата за почеток
- Сите други апликанти може да се стават за улогата што не беа забележани во позиција на опис.

Пред интервјуата се спроведува пребарување во одделот за човечки ресурси кој ќе ги извести сите членови, за да се превземе апликацијата.

За пребарување на апликацијата потребно е да се обезбеди споредба на алатки кои ќе помогнат во процесот на евалуацијата.

Телефонски интервјуа - Телефонските интервјуа може да се вршат на почетокот за да се прикаже подносителот на барањето за информации како што е достапноста, условите за плата, посебни барања (пример: способност за вршење на работа во смени), прелиминарни информации.

Телефонскиот разговор не е вообичаен, потребно е да се заземе место на лице-во-лице интервју, бидејќи понекогаш е можно кандидатот да смета на информациите добиени во текот на почетниот скрининг.

Телефонските интервјуа треба да бидат соодветно документирани и ги преставуваат сите членови на пребарување од комисијата, доколку тоа е возможно.

Панел интервјуа - Пред панел интервјуто, потребно е членовите на комисијата да се осигураат кои прашања ќе ги поставуваат на поединците.

Членовите на комисијата треба да го ограничат бројот на прашањата, од 2 до 4 за да се овозможи доволно време за сите членови на комисијата да учествуваат. На почетокот на интервјуто е вклучен вовед на преседателот и членовите на групата, вклучувајќи имиња и работни наслови/улоги кои се дадени.

Потоа треба да се нагласи форматот од интервјуто така што кандидатот е свесен за она што се случува и што треба да се случи.

Еден типичен формат може да изгледа вака:

- Опис како ќе се спроведе панел интервјуто
- Вовед на секој член од панелот
- Краток опис на улогата за која тие се интервјуирани
- Кандидатот дава преглед за нивното искуство
- Секој член обезбедува прашања
- Испитаникот има време на крајот да поставува прашања
- Испитаникот е информиран за следниот чекор
- Потребно е да му се заблагодарите на кандидатот за доаѓањето.

Виртуелно интервју – За да се намалат патните трошоци и времето поврзано со интервјуирање од кандидатите, овие интервјуа може да обезбедат алтернативен метод за лице во лице интервју.

Упатствата за спроведување на виртуелните интервјуа се како што следува: Да се обезбеди правичност и еднаквост во процесот на интервјуата се препорачува од кандидатите, време за да се даде можност да се интервјуираат на ист начин како локален кандидат во текот на секоја фаза од процесот на интервју.

Одделите треба да ги покријат патните трошоци поврзани од областа на интервјуата на барателот.

Кога комисијата има буџетски ограничувања кои не дозволуваат конзистентност на процесот на интервју, но има основа со исклучок, следниве може да се практикуваат кога интервјуирањето и на двете основи е надвор од апликантната област.

1. Прв круг на интервју:

- Кандидатите имаат можност да разговараат со човек од секторот за човечки ресурси
- Организацијата може да понуди за да се покријат патните трошоци.

2. Второ - конечно интервју:

- Сите апликанти имаат можност да разговараат со човек од секторот за човечки ресурси
- Организацијата ги покрива патните трошоци

Интервју прашања – Типични интервју прашања кои се користат се оние кои се релевантни за позицијата и бараат информации за специфични вештини и способности за вршење на работата, како што се: Опишете го вашето искуство во работата која досега ја имате работено.

Употребата на однесувањето и/или надлежност врз основа на интервју прашања со кои се охрабруваат како и кога тие му овозможуваат на интервјуерот да добијат повеќе значајни податоци за да се утврди способност да се придружуваат до основните надлежности.

Тие можат да бидат дизајнирани за да го истражуваат специјално минатото, надлежностите и карактеристиките кои се верува дека се предвид за идното однесување на кандидатот.

Примери на однесувања/компетентност, прашањата на интервјуата вклучуваат:

- Често треба да се истражуваат многу детали и аспекти на конкретно прашање пред да дојдат со ефикасно решение. Може и да се даде пример за тоа како е направено во блиско минато
- Да се определи времето кога ќе биде потребно за да се зборува за соработниците, за квалитетот на нивната работа, бидејќи тоа претставува вистински потенцијален ризик на организацијата.
- Да се каже за времето кога сте биле во можност да се одржи вашата самоувереност и смиреност во деликатна ситуација.
- Некои задачи бараат целосно да се споредат преку резултатите.

1.11 Десет креативни стратегии за да се вработат луѓе кои ќе допринесат во организацијата

Во пазарот на трудот потребно е работите да се прават паметно и со планирање доколку се сака да се постигнете сонот за кандидатите кои ќе придонесат многу за организацијата (компанијата) и ќе имаат големи успеси. Тоа е една од поголемите причини зошто многу организации користат креативни стратегии на регрутирање. Од додавање на интерактивни групни интервјуа со процесот на регрутирање активно се бара талент. Се прави листа на организации (компаниии) кои имаат начини и иновации на процесот на вработување.

Овие креативни методи можат да го направат регрутирањето така што би можело да се издвојат од некои организации како и да се биде во тек со идеалните вработувања.

1. **Користете само-селекција** - за да дознаете кој е навистина заинтересиран. За да се издвојат подобрите кандидати од вкупниот број на кандидати потребно е да се направи уште едно продолжување на селекцијата, како и поднесување и едно-на-едно интервју. Една од можностите е да се поканат сите подобри кандидати на отворен групен настан, како што некои ја нарекуваат отворена куќа.

2. **Организирање на групна интеракција** – Интеракцијата со потенцијалните кандидати во група е одличен начин да се води нивниот карактер, нивото на стрес.

Како го употребуваат нивното знаење и комуникациските вештини. Тоа исто така овозможува да се види дали тие добро се вклопуваат со кооперативната литература. Интерактивните интервјуа може да се спроведат на различни начини, но основната функција покажува дека може да изберете кандидати заеднички каде би можеле и моменталните вработени да се вклучат во нив.

Би можеле да се планираат, како на пример со наградување или направи сам. Но, може и на креативен начин да се постават различни активности кои ќе дадат подобра идеја на знаење на секој поединец и страст за индуцијата како и нивната личност.

3. **Одбирајте ги грижливо кандидатите за да им покажете што сакате** – пасивните кандидати веројатно тешко ќе се привлечат бидејќи тие може немаат доволно информации за новоотворената работа.
4. **Барајте го талентот во веројатни места** – Многу организации истакнуваат дека одржувањето на својата стандардна корпоративна култура е дека големи луѓе може да се најдат на неочекувани места.
5. **Присуствуваат и на други настани, освен саемот на трудот** – саемот на трудот во многу случаи не би можеле да дадат ефективно регрутирање на кандидатите. Затоа понекогаш потребно е да се бара по некои форуми или крупни настани на кои најверојатно присуствуваат луѓе кои се квалификувани за новоотворената позиција.
6. **Регрутирањето направете го на нетрадиционален начин во медиумите** – писмениот опис на работното место не значи дека ќе ве натера да издвоите кандидат кој е успешен. Оглас со видео запис може да го направи сосема спротивното.

7. **Активно барање на профили и сајтови за социјално вмрежување**
наместо да се бараат кандидатите низ стотици лоши страници може да се добие одговор од работниот пост и да се превземат пребарувањата во свои раце. На тој начин се согледуваат кандидатите кои имаат критериуми кои се потребни за позицијата. Некои веб-сајтови може да им овозможат на кандидатите да создадат профили кои ги вклучуваат нивните резимеа и други детали кои може да ги дадат работодавците за подобро разбирање на нивните знаења и таленти.
8. **Рекламни места од страна на кандидатите** – дефинирано е дека процесот на регрутирање и селектирање да се фокусира на начини и места кои се вклопуваат со изнајмување. Поефтин предлог од овој член како што се клучните зборови и мислејќи дека потенцијалните кандидати може да се бараат на интернет. On-line заедниците, за разлика од сите работни одбори, се уште добро место за да се наведе процесот на регрутирање.
9. **Размислувајте за кандидатите од минатото** – предходно отфрлените кандидати може да имаат многу поени за некоја друга идна позиција. Во минатото може да се отфрли еден добар кандидат за некоја причина, може нивните барања за плата биле премногу високи или тие не биле идеални за таа позиција. Без оглед на причината, ако сметате дека тие ќе бидат добри за оваа можност, може да се стапи во контакт со нив за да се провери дали се заинтересирани.
10. **Промовирање со упатување на стимуланси/препораки** - препораките се одлични извори на регрутирање за големите вработувања. Потребно е да ги споделите со луѓе кои знаат дека сте во потрага, а можеби и нудат поттик за да испрат некој на вашиот пат.

1.12 Внатрешна селекција

Внатрешната селекција се однесува на проценката на внатрешните кандидати за работа.

Видовите на различни методи на оценување се користат, се дискутира на повеќе прашања кои го употребуваат раководството. Овие прашања вклучуваат логика на предвидувањето, природата на предиктори, развој на план за избор, како и низа на селекција.

За почетно оценување се користат методи за да се изберат кандидати од почетната работа на апликантите. Ова оценување опфаќа апликации, биографски податоци, писма со препораки, писмено тестирање, генетски скрининг и иницијативни интервјуа.

Факторите кои го водат изборот на селекција, исто така треба да бидат разгледани. Овие фактори кои треба да го водат изборот на валидноста, реакциите на барателот и негативното влијание. Користењето на методи на оценување бара цврсто разбирање на правни прашања.

Еден метод за спречување на правни тешкотии подразбира употреба на средство за заштита на работодавачот кое е правно опишано. Поради користење на овие правни прашања повикување и позадина на проверка, како и посебно внимание на бројни детали за користење на овие методи на првична проценка. Професионалните квалификации кои имаат особено значење за првична проценка бидејќи таква квалификација обично не се оценува за време на почетните фази на селекција. Правните прашања кои се вклучени во воспоставување на такви квалификации ќе бидат разгледани.

Прелиминарни прашања

Многупати изборот се поистоветува со еден настан т.е интервјуто. Изборот всушност е процес, а не настан, со логика што одредува чекори кои треба да се преземат.

Логиката важи за сите кои знаеле дека може да се користи истата, дури и тие кои се разликуваат во однос на неколку карактеристики. Фактичката имплементација на логиката на предвидување потребно е да знаат да бидат избрани преку развој на план за избор. Спроведувањето исто така бара

создавање на селекција која е уредена со проток на луѓе низ фази на барателот, кандидатот, финалистот.

Логика на предвидувањето

Компонентната селекција на вработените била дефинирана како процес на проценување и оценување на луѓето за целите на утврдување кои на веројатноста се вклопуваат помеѓу личноста и работата.

Овој процес се базира на логиката на предвидување, кој смета дека индикаторите на степенот на лицето на успех во минатото. Ситуациите треба да бидат предвидливи затоа како е успешен тој или таа и какви би биле најверојатно во нови ситуации.

Мотивацијата на личноста е многупати производ на искуство од минатата работа, тековната работа и немањето работа. При изборот на лицето се идентификуваат примероци и се оценуваат од страна на организацијата. Резултатите преставуваат целокупна квалификација на лицето за новата ситуација или новата работа.

Оваа ситуација се користи за да се предвиди колку ќе биде успешно лицето во новата работа во врска со резултатите од секторот за човечки ресурси. Логиката на предвидувањето функционира во практика ако организацијата точно ги идентификува и мери квалификациите во однос на барањата на работното место.

Доколку тие квалификации останат стабилни во текот на времето така што тие се спроведуваат во текот на новата работа и се користат за тоа. Некои работни определби не се приближно доволно специфични за донесување на одлуки за избор. Поаѓајќи од фактот дека некој има повеќегодишно работно искуство и не се обезбедени доволно детали за да се донесуваат одлуки за избор. Она што се зема како квалификации се видот на искуството како и нивото на успешноста на секој од нив.

Слично на тоа, фактот дека некои се платени или не се платени при самото вработување не е релевантен. Она што е важно е квалитетот на искуството и како и секој поединечно се однесува на успехот на новата работа.

Логиката на предвидувањето укажува на тоа дека од точка до точка организацијата треба да направи разлика помеѓу барањата на работата како и да се дојде до сознание за квалификациите дека кандидатите имаат стекнато

искуство од различни изминати ситуации. Оваа логика е важна како за селекцијата така и за вработувањето. Доколку апликантите го видат процесот на селекција, тогаш е поголема веројатноста самите да видат дека се работи за коректна и правилна селекција и тоа да ги мотивира при самото вработување.

1.13 Природа на предвидувањата

Постои широк спектар на различни видови на предвидувања кои се користат во внатрешниот избор, кои се движат од интервју до скрининг.

Ова може да послужи да се разликуваат еден од друг, во смисла на содржина и форма.

Содржината – подразбира она што се проценува и варира со предзнак кој се движи од знак на примерок до критериуми. Знакот е предиспозицијата на лицето како да се однесуваат на изведба на работното место.

Предвидувањето е дека некој со одредена личност ќе демонстрира одредени однесувања кои водат до одредени резултати на работното место. Критериумот е многу блиску до вистинските работни изведби како што е пробниот период за нововработениот.

Форма – формата или дизајнот на индикаторот може да се разликуваат по неколку различни линии.

Брзина наспроти моќта - Резултатот на некои предвидувања се базира на бројот на одговори завршени во рок од одредена временска рамка. Доколку не е потребно да се испита брзината се користи тестот на брзина.

Овој тест се користи кога брзината е важен дел од работата. Додека тестот за моќноста се користи за исправноста на суштинско значење да се завраши работата.

Хартија и пенкало наспроти перформансите - Многу предвидувања се од видот хартија и пенкало. Се бара кандидатите да ги пополнат формуларите со одговори, како и да направат избор помеѓу повеќе понудени одговори.

Овие тестови најчесто се користат за психофизичките способности кои се потребни за вршење на работата како и физички и социјални вештини кои се потребни за вршење на работата.

Целта наспроти есеј - Објективната хартија и пенкалото се индикатор во кој се користат поголем избор на прашања или од типот точно/неточно.

Овие тестови треба да се користат за мерење на специфични знаења во специфични области. Друга форма на индикатор е есеј, каде што се бара писмен одговор на испитаникот.

Есејот најдобро се користи за да се процени писмената комуникација, решавање на проблеми и аналитички вештини.

Развој на план за избор - За да се спроведат резултатите од анализната работа, вистински е потребно да се знае да се користи планот за селекција. Планот подразбира оценување за вршење на работата.

Со цел да се воспостави план на селекција следат следните три чекори:

1. Листата е потребно да биде напишана. Оваа листа доаѓа директно од работата како барање на матрица.

2. За секое прашање да биде објаснето и дали е напишано или не е напишано за да се покаже дали тоа треба да се процени во процесот на селекција.

3. Да се наведат можни методи на оценување кои се наведени во регрутацијата. Иако оваа постапка е скапа и одзема време за да се развие, потребно е организацијата да најде повеќе основи за развивање на овој план.

Избор на секвенца - Обично една серија на одлуки е направена од кандидатите пред да се спроведе.

Првата одлука е што ќе се постигне за почетните кандидати кои веќе станале кандидати или се одбиени. Некој од кандидатите не добил понуда, но кој поседува минимум од квалификациите кои се земаат во предвид на

понатамошна проценка. Првата одлука е да се користат методи за да се избере кандидат.

Втората одлука е за оние кандидати кои станале финалисти т.е ги исполнуваат квалификациите. Понудени кандидати се оние финални кандидати кои организацијата планира да им понуди вработување.

1.14 Почетни методи за оценување

Овие методи се користат за да се минимизираат трошоците поврзани со суштинските методи на оценување, преку намалување на бројот на луѓето кои се оценуваат.

Како предиктори обично се скенираат кандидатите од апликантите кои вклучуваат примена на биографски информации, упатување на извештаи, анализа на ракописот, писмено тестирање, генетски скрининг и првични интервјуа. Генералната оценка се користи за да им помогне за одлука кои биле првичните методи за оценување кои се употребени.

Биографски информации - Биографските податоци често се нарекуваат биодата. Тие се лична информација за позадина и интереси на кандидатот и неговата работна историја.

Главна предпоставка за употреба на биодатата е аксиомата ***"најдобро предвидување за идното однесување е всушност предходното однесување"***.

Биографските информации со празни места е потребно апликантите да ги пополнат каде истовремено известуваат за нивното потекло. Одговорите од овие прашалници може да обезбедат корисни информации во донесувањето на првична одлука за избор на кандидатите.

Меѓутоа во некои случаи овие прашалници може да бидат и збунувачки за почетните методи на оценување. Биографските податоци имаат сличности и разлики со тестот за позадина. Тие се слични во тоа што како да се погледне во минатото на кандидатот.

Сепак, двата вида на методи за избор се разликуваат во голем број на важни начини и тоа:

- Тестот на позадина се користи првенствено како скрининг на кандидатите за позиција во која е потребно емоционално приспособување, додека биодата се користи како процес за да се прикажат кандидатите на многу работни места.
- Тестот на позадина на информации се добива преку интервјуа и разговори, додека информациите од биодата обично се собрани од страна на истражувањето.

Критериумите според кои информациите од тестот на позадина се потврдени, додека изведбата го претставува главниот критериум врз основа на биодата. Така, биодатата опфаќа пописи и остатокот на позадина кои се различни методи на селекција и треба да се сметаат одделно.

Типот на биографските податоци варира во голема мера од пописот и често зависи од работата. Пример: Биографската анкета за директори може да се фокусира на кариерната инспирација, достигнувањата и разочарувањата. Додека биодатата за кандидат за работа, би можела да се фокусира на обука на работата, како и образованието.

Како што може да се види од овој пример, повеќето биодата истражувања се разгледани во идни индивидуалните достигнувања.

1.15 Избор на почетни методи за оценување

Постои широк спектар на почетни методи за оценување во повеќе организации кои се користат за да помогнат во намалување на кругот за барање на добри кандидати.

Постојат голем број на методи, кои за среќа им се достапни на организацијата. Нивната примена им е од помош за избор на методи кои се користат.

Начин на користење – Начинот на користење се однесува на тоа колку често организациите го користат овој метод како индикатор. Употребата е веројатна за да се користат критериуми во одлучувањето на која мерка за селекција се прифаќаат. Компаративните методи се најчесто базирани во секторот за човечки ресурси.

Сепак ова е добра основа на која ќе се направат одлуките за избор на методи. Иако ова е потребно да се направи и тоа што другите организации го прават потпирајќи се на информации на други организации. Околностите се разликуваат од организација до организација. Исто така е тешко да се утврди дали пасивно успешниот кандидат ќе биде успешен и во иднина.

Валидност - Валидноста се однесува на силата на односите помеѓу индикаторот и ефикасноста од работата. Како што може да се очекува првичните методи за оценување имаат умерена до недоволна сигурност (валидност) бидејќи тие се користат само за изработка за грубо намалување на кандидатите, наместо конечните одлуки. Две највалидни почетни методи за оценување се биодата, обука и искуството. Нивната валидност може да варира од умерена до висока. Меѓу најмалку валидна метода се смета почетното интервју и анализа на ракописот.

Реакции на кандидатите и негативно влијание – Овие реакции се однесуваат на реакциите на кандидатите предизвикани од индикаторот.

Кандидатите кои се чувствуваат позитивно за изборот на методи и процесот на селекција предизвикуваат ниво на задоволство од организацијата со поголема веројатност да ја прифатат позицијата од организацијата. Со тоа се јавува и поголема веројатност да ги препорача организацијата на други. Мерките на селекција што се употребуваат во работата исто така се сметаат со можност да се изврши. Се администрираат постојано за да се обезбедат повратни информации на кандидатите како и за барателите.

Кандидатите имаат реакции на одредени постапки за избор бидејќи имаат недостаток на докази. Додека кога се во прашање методите на оценување, како што се интервјуа, резимеа и референции реагираат позитивно.

Негативното влијание се однесува на можноста дека диспропорционалниот број на членови од заштитената класа може да биде одбиена со користење на индикатори.

Некои проценки на методи имаат умерени степени од негативно влијание врз жените или малцинставата, вклучувајќи ниво на образование, квалитет на училиште, обука, искуство, биографски информации и првични интервјуа.

1.16 Суштински методи на оценување

Повеќето од организациите користат почетни методи за оценување за да се направи грубо намалување на кандидатите кои веројатно не можат да бидат квалификувани.

Суштинските методи за проценка се користат за да се направи попрецизна одлука за кандидатите помеѓу оние кои ги истакнуваат минималните квалификации за работа и оние кои најверојатно се со високи перформанси. Суштинските методи за оценување се развиени со користење на логиката на предвидување. Вообичаено за да се изберат финалистите од "базенот" на кандидатите се прават тестови како: тестови на личност, тестови на мобилност, тестови на знаење на работата, тестови на перформанси, структурирани интервјуа, проценки и квалитет на тим и др.

Тестови на персоналитетот – Во минатото на тестовите на личноста не се гледало како валиден избор на метод. Денес многу позитивни заклучоци укажуваат дека улогата на тестовите на личноста имаат позитивен резултат во предвидувањето на работата на перформансата.

Овој факт е широко распространет и довело до распространето прифаќање на голема таксономија на личноста која често се нарекува **"Голема Петка"**.

Големата петка се користи за да се опише однесувањето на личноста кое може да опфати 75% на личноста на поединецот.

Петте фактори на големата петка се: емоционална стабилност (диспозиција кандидатот да биде смирен, оптимист и добро прилагоден), **екстраверзен** (тенденција да биде социјализиран, активен и да разговара

активно), **отворен кон искуство** (тенденција да биде имагинативен, внимателен со чувствата, независен од пресуди), **шарм** (тенденција да биде доверлив, симпатичен и да соработува) и **совесност** (тенденција да бидат одлучни, сигурни и внимателни кон детали).

”**Големата петка**“ поставува многу повеќе специфични својства, кои се стабилни со текот на времето. Поради ефикасноста на работата постои широк концепт кој се состои од многу специфични однесувања.

Евалуација на тестовите на личноста – Многубројна е важноста на тестовите на личноста што се објавени. Поголемиот број се фокусираат на важноста на ”големата петка“. Дебатата околу точноста на овие тврдења, и една подолга студија го открила следново:

- Изведбата предвидува совесност на сите професионални групации.
- Емоционалната стабилност предвидува стабилност во повеќето од професиите.
- Мета-анализата, совесност и емоционална стабилност се појави како значајни предизвици на перформансата.

Повеќето докази одат во прилог на валидноста во предвидувањето на ефикасноста на работата. Се чини за да се предвидат многу специфични афекти, а заклучокот е дека се предвидени многу специфични афекти на перформансата (обука, сигурност, квалитет на работа).

Заклучокот вклучува валидност за ефикасноста на работата во сите видови на работни места во сите организации.

Предходно се верувало дека личноста може да биде валидна само за некои работни места и во некои ситуации. Сето ова упатувало на тоа дека совесноста е важен дел од работата во некои ситуации.

Зошто совесноста е предвидлива за перформансите? Кога вработените имаат автономија и се совесни во работата тие ги постигнуваат поставените цели и ги извршуваат своите обврски.

Совесноста е составен дел на интегритетот и две од клучните компоненти на совесноста се достигнувањата. Совесните работници се повеќе технички умешни и организирани во своите работни места. Со совесноста се

предвидени ефикасноста на работата која е поврзана со голем број на ставови и однесувања кои се важни за успехот на работата.

”Големата петка“ освен што има својство за избор, освен емоционалната стабилност, другите особини не ја предвидуваат ефикасноста на работата. Со оглед на важноста на други елементи од ”големата петка“, може да се направи разлика за да се предвиди одредена работа, како и однесувањето на кандидатот. Со тенденција подобро да се предвиди творештвото одколку општата отвореност кон искуството како фактор.

Секоја од карактеристиките е веројатно предвидлива за перформансата како видовите на работните места. На пример: согласноста може да биде важна особина во предвидувањето на ефикасноста на услугите на претставниците на исто ниво што може да биде актуелно и одговорно за законите.

Отвореноста кон искуството исто така може да биде предност за кандидатите. Клучот е да се издвојат битните особини како во однос на степенот и видот на опширноста со критериумите кои се предвидени.

Во однос на емоционалната стабилност, докази покажуваат дека оваа особина е многу повеќе валиден индикатор за ефикасноста на работата што кога ќе се процени во голема мерка, повеќето од мерките на емоционална стабилност се проценуваат по аксиозност, стресно-предрасположение и подложеност на психолошки нарушувања. Овие предмети имаат соодветни одредени ситуации, како што е со јавната безбедност или безбедноста на чувствителни позиции.

Сепак многу позиции, од аспект на емоционалната стабилност, која може да биде релативна, а со тоа ефикасноста на работата е позитивен само-концепт, или на степенот до кој поединците се чувствуваат позитивно кое се одразува позитивно за себе и за своите способности.

Некои студии тврдат дека за мерка на емоционалната стабилност да биде корисна таа треба да се оцени во голема мерка, а посебно треба да се вклучува проценка на поединци, верувања во нивните способности и компетентност.

Една од мерките што ги оценува овие карактеристики е суштината на само-оценките на скала. Оваа мерка е прикажана во табела бр.3 (страна 71). Ова покажува дека јадрото на само-оценките се предвидливи на ефикасноста на работата, како и совесноста.

Така, организациите кои сакаат да го користат тестот за тестирање на личноста треба да разгледаат за дополнување на нивните мерки на емоционалната стабилност со скалата за авто-оценките.

Друга предност на овие мерки е тоа што е слободна. Јасно е дека личноста е во многу подобра положба кога е во прашање ова истражување како и користењето што е во пораст. Сепак, некои ограничувања треба да бидат запазени. Според тоа постои загриженост од кандидатите да ги нарушат нивните одговори. Некои поединци може да сакаат да се запишат како конфликтна личност, невротични, затворени кон нови искуства и несовесни.

Покрај тоа одговорите на овие цитати е речиси невозможно да се потврдат, па можно е релевантноста на одговорите да се намалува.

Всушност, во некои случаи кандидатите можат да покажат подобри резултати во споредба со нивните лажни одговори, доколку се мотивирани да го сторат тоа. Кандидатите се обидуваат да изгледаат добро од зголемување на одговорите во тестовите за карактер. Тестовите на личноста имаат одредено ниво на важење. Тие може да бидат корисна алатка, но тие не се наменети како самостојна алатка за вработување.

Како тестовите за карактер се генерализираат за работните места, но тоа не значи дека тие ќе работат во секој случај. Организациите треба да ги извршуваат своите сопствени валидни студии за да се осигура дека се работело како што се предвидувало на тоа дека содржат негативност.

Некои кандидати дури немале идеја како овој тест може да се интрепертира од организацијата, а други не можеле да замислат колку квалификациите може да бидат оценети со личноста.

1.17 Мерки

Типично биографските информации се собрани во прашалник. Се смета дека сите точки од биодатата може да се класифицираат според следните критериуми: **историја** (да опишаат настан кој им се има случено во минатото, или пак некој лицемерен настан), **екстремност** (ставка во која се опишува видлив настан или внатрешен настан како што се вредностите и предрасудите), **објективност** (ставка која се фокусира на известување на информации или субјективно толкување), **варијабилност** (точноста на одговорот се однесува на едно однесување од страна на други), **релевантност во работата** (став кој ги дели информациите кои се тесно поврзани со работата) и **инвазивност** (е точка за чувствување на правото на кандидатот за приватност).

Оваа категоризација има важни импликации за одлучувањето како да се изгради биодатата.

Повеќето тестови едноставно имаат резултат на предмети како и додадените резултати да се дојде до резултат. Од овие вкупни резултати потоа се формираат основни одлуки за избор кој е направен на кандидатите.

Со повеќето пописи на биодатата, процесот на донесување одлука врз основа на одговорите е значително посложен.

1.18 Остварување на евиденцијата и евакуација на биографските податоци

Методот за селекција може да се смета за форма на биографски информации, кој понекогаш се нарекува историски прашалник или соодветен животен есеј.

Соодветниот животен есеј содржи достигнувања на работа на кандидатите, кои се однесуваат од ефикасно вршење на партикуларната работа. Акцентот е ставен на постигнувањата од самите активности, кои се во однос на остварување на евиденција.

Биодата има сигурност и валидност да се дојде до позитивни резултати. Одговорите имаат тенденција да бидат сигурни. Како и тоа дека биодатата е ефикасна во работата.

За да бидат некои предмети вклучени во биодатата тие се избираат врз основа на два критериума и тоа:

- Нивната релативност во работата (врз основа на анализа на работните места).
- Нивната способност да се генерализира работата во организациите.

Доколку овие критериуми се задоволени може да се генерализира дека биодатата е изградена на соодветен начин. Важно прашање во биодатата е оценувањето на корисноста на биодатата кое е прашање за фалсификување. Бидејќи одговорите на повеќе прашања од биодатата е тешко да се потврдат, а во некои случаи и невозможно е да бидат потврдени.

Овде е разбирливо кандидатите да ги нарушат нивните одговори за да се каже тоа што потенцијалните работодавачи сакаат да го слушнат.

1.19 Писма со препораки, писмено тестирање, анализа на ракописот

Чести референци за проверка на некои постапки е да имаат писма на препораки напишани за нив.

Постојат два проблеми кога се во прашање примање на писма со препораки:

1. Овие писма може да и помогнат на организацијата да ги спознаат повеќе кандидатите. Причина за ова е дека само некои кандидати не се во можност да се организираат за нивните достигнувања.

2. Повеќето од писмата не се изградени или се стандардизирани. Ова значи дека организацијата добива податоци од писма со препораки кои не се конзистентни во организацијата. Пример, едно писмо за еден кандидат може да се однесува на образовни квалификации на барателот, а писмото за друг кандидат може да се однесува на работното искуство.

Проблемот со писма на препораки може да се појави за исто лице. Ова може да покаже дека кандидатот за работа сам може да го напише писмото со препорака.

Ваквите проблеми укажуваат на тоа дека организацијата треба да го има во предвид кредибилитетот и одговорноста на авторот на препораките. Како и да биде структурирано така што секој ќе одговара за напишаното.

Голем дел од работните места бараат вработените да поседуваат вештини за читање и пишување. Во некои работни места потребата за овие вештини е очигледна, додека за некои други сепак се потребни за успех и ефикасност во работата. Од овие тестови може да се открие и колку кандидатот е (не) писмен.

Тоа може да биде голем проблем за работодавачите, но и за кандидатите за работа. Еден начин да се реши овој проблем е да се издвојат однапред оние луѓе кои веќе поминале во развојот на стандардизирани тестови за читање. Поради тоа организациите ги воведуваат овие тестови.

Анализата на ракописот ја користат работодавците. Овој тип на анализа некои работодавачи ја користат за да се предвиди ефикасноста на работата.

Всушност оваа анализа се користи повеќе во Западна Европа и претставува доста скап метод.

Една од ретките предности на овој индикатор во однос на другите, е тоа што многу индикатори знаат да дадат лажни резултати. Проблемот со овој пристап е дека врската помеѓу ракопис-личноста и резултатите од човечките ресурси е бледа.

Во најбрзо време се очекува да се најде попрактична врска помеѓу анализата на ракописот и ефикасноста на работата. Организациските менаџери кои го користат овој метод наместо да прикажуваат успех во нивно користење на стапки.

Доказите кои се достапни сугерираат дека организациите ќе биде најдобро во одговорни работни позиции да се избегне овој метод на селекција.

1.20 Почетно интервју

Почетното интервју е важно во процесот на иницијалната оценка и е често првиот личен контакт на кандидатот со организацијата, како и нејзините вработени.

Првиот разговор е во процес од потребата да се дознаат основните карактеристики на кандидатот, усогласеноста на лицето со работата.

Пример за такви минимални нивоа вклучуваат: сертификати, лиценци од барања и потребно искуство. Овие проценки понекогаш може да се направат од собраните пишани средства. Препорачливо е да се внимава и интервјуерот да се фокусира на претходно собраните средства како основа за донесување на одлука.

Брзите проценки како и предрасудите за личноста на кандидатот треба да се избегнуваат.

1.21 Изградба на структурирано интервју

Структурата на интервјето, од дизајн и однесување, стандардизирани и контролни извори на влијание врз основа на процесот на интервјето и интервјуерот.

Целта е да се подобри релативноста и валидноста подалеку од тоа на неструктурираното интервјуерот.

За да се постигне ова потребно е да се следат следните чекори: консултирајте се со матрицата за барање на работата, да се развие планот за избор, развивање на план за структурирано интервју, како и оценка на ефикасноста.

Матрица за барање на работа – Појдовната точка за структурираното интервју е работата по матрица. Каде се идентификуваат задачите и барањата околу работите со кои структурираното интервју е изградено.

План за избор - Како што е претходно опишано планот на избор е идентификуван во работа на барање на матрица. Во планот за избор неопходно е да се процени во текот на селекција и дали структурираното интервју е префериран метод за оценување на нив.

Зошто ова е потребно? Работата треба да биде прифатена од страна на кандидатот, а другите може да бидат стекнати на работа (преку обука или преку работно искуство).

Оваа одлука треба да се направи за секоја работа и да биде потврдена важноста од индикатори во работата на барање на матрица.

Дали структурираното интервју преферира методи? Сепак мора да се одлучи дали структурираното интервју е префериран метод за секоја неопходна селекција.

При донесувањето на оваа одлука треба да се сметаат некои одлуки. Прво, познавање од работата обично се најдобро оценети, како што е способноста тестот на знаење или специфичната одлука на искуство.

На структурираното интервју со тоа треба да се фокусираат повеќе вештини и способности.

Второ, многу алтернативни методи се достапни за оценување на овие вештини и способности, како што многупати било образложено.

Трето, структурираното интервју веројатно најдобро одговара за оценување само на некои од вештините и способностите како што се: вербални, интерперсонални, адаптивност и флексибилност.

План за структурирано интервју – Планот за развој на структурираното интервју е составен од три чекори и тоа: составување на прашања за интервју, изградба на репер одговори за прашањата и тежината на важноста на прашањата.

Составување на прашања – Повеќе прашања може да бидат контролирани за секој да биде оценет од страна на структурираното интервју.

Многу различни видови прашања се експериментирани да соодветствуваат со ситуацијата на интервјуирање. Покрај овие разлики постои голема основна карактеристика која е заедничка за сите. Карактеристиката е

земање мостри на однесувањето на кандидатот, како во ситуации од минатото така и како ќе биде нејзиното оценување во идните ситуации.

Прашањата се однесуваат во суштина, пример: Што ќе направите во одредена (оваа) ситуација? или Што би направиле ако сте биле во ваква, или слична ситуација?

Клучот за изградба на овие два типа прашања е да се создаде сценарио со релевантни прашања и да се побара од кандидатот да одговара на тие прашања.

Ситуациите може да се извлечат од предходното работно искуство, но и вклучувајќи луѓе кои немале претходно работно искуство. Прашањата од типот "Што ќе правиш ако ... ?" потребно е да се изградат околу важни сценарија или настани за кои лицето најверојатно не се соочило со искуство во работата.

Кандидатот може да се подготви за две претходни работи и тоа: ситуации на немање работа како и повеќе општи намери во однесувањето, во обликување на одговор.

Репер, одговори и скалила – Интервјуерот некако мора да ги оцени или да суди за квалитетот на кандидатите околу нивните одговори на прашањата. Пред развојот на репер одговори и соодветни рејтинг скали.

Репер одговорите претставуваат примери на типови на одговори на кандидатот со кој интервјуерот може да се судри.

Тежина на одговори – Секој кандидат го добива вкупниот резултат за структурираното интервју. На тој начин мора да се одлучи дали секое прашање е од еднаква важност за да се допринесе во вкупниот резултат.

Доколку некои прашања се поважни од другите во оценувањето на кандидатите потребно е да им се посвети поголемо внимание. Колку се поважни прашањата толку поголема тежина е потребно да се достават.

Селекција и обуки на интервјуерите – Некои интервјуери се поточни во нивните пресуди во однос на другите. Всушност некои студии покажале значителни разлики во важноста на интервјуто.

Така на пример ако се праша "Колку е валидно интервјуто?" Одговорот на овие прашања го бара изборот на интервјуерот врз основа на

карактеристиките кои ќе им овозможат да се направи точна одлука за апликантите.

Со избирање на анкетарите кои се интелигентни, ефективното интервјуирање е со симулации кои најверојатно ќе резултира процесот на валидноста во интервјуирањето.

Обуката на интервјуерите е уште еден начин на зголемување на важноста на структурираните интервјуа. Интервјуерите најверојатно ќе имаат потреба од обука во валидноста на структурираниот процес на интервјуто.

Процесот најверојатно е сосема различен од тие што се соочиле со него или го користат, како што и обуката станува дел од нив.

Логички програмските содржини треба да бидат покриени со следниве области:

- Проблеми со неструктурирани интервјуа
- Предности на структурираното интервју
- Употреба на прашања и земање на белешки
- Елиминирање на рејтинг грешки
- Практика во спроведување на структурираното интервју.

Еден предлог како заклучок со доказите во однос на способноста на програми за обука за да се одстрани рејтинг грешката покажала дека овие програми имаат постигнато најдобар резултат досега.

Дали се користи во почетна или суштинска проценка, кандидатите треба да сфатат дека првичните впечатоци се важни и трајни.

Оценување на ефективноста – Како и со кој било уред за оценување, постои постојана потреба да се дознае повеќе во врска со сигурноста, валидноста и користеноста на структурираното интервју. Ова партикуларно е така поради комплексноста на процесот на интервјуто.

Проценка на тимот и квалитетот на околината – Да се биде одговорен и прилагодлив на брзо менување на средината некои организации се децентрализирани во донесувањето на одлуки и ставање акцент на квалитетот.

Во многу случаи ова може да резултира со вкупниот квалитет за управување со програми и развој на базирани работни места.

Процесот на селекција во квалитетот и тимот на средини можат да бидат различни, отколку повеќе во традиционален контекст. Ова бара разгледување на тоа како овие нови работни ангажмани може да го вклучуваат бројот на вработени при процесот и одлучување. Соодветно на тоа, проценки на квалитетот и тимски средини се сметаат за возрат.

Изборот на квалитетни околин – Интересно е што некои организации може да го игнорираат овој избор на системи.

Во обид да се донесат активности на селекција во потесна усогласеност се целите на квалитетот, се сугерира организацијата да користи стратегија за подобрување на квалитетот каде може ќе биде потребно да се поприими избор на политики во голем број на битни начини.

- Вештините во организациите каде се оценуваат можат да бидат различни. Квалитетот во организациите бара од вработените да демонстрираат вештини, само-насоки и развој на себе.

Како резултат на тоа ќе произлезат три вештини од познатата "Голема петка" и тоа: совесност, отвореност кон искуства и шарм, кои се особено важни за перформансите во квалитетот на организациите. Совесните поединци се сигурни, организирани и упорни. Отворените поединци се флексибилни, креативни и самостојни. Отвореноста може да биде важна карактеристика во квалитетот на организациите и со оглед на тоа произлегува автономија, подготвеност да се експериментира, преземање ризици и континуирано учење. Согласноста е мошне важна работа, бидејќи квалитетот на организациите потенцираат на односи со клиентите и соработката.

- Специфичноста на вештините оценила дека можат да бидат различни во квалитетот на животната средина. Квалитетот на организациите прифаќаат промени и нагласена флексибилност во некои процеси и одговор на животната средина.

Бидејќи сето тоа бара вработените да бидат флексибилни и компетентни во бројни работни улоги, акцентот на работата паѓа на тоа,

како што се наидува на препреки, така да се намалат самите препреки во работата, а специфичните вештини може да бидат оправдани во некои случаи. Општата ментална способност е можеби повеќе генерализирана вештина која вработениот треба да ја има. На тој начин тоа може да биде особено адаптација на брзите промени и флексибилните процеси на квалитетот на средини.

- Процесот со кој е направена одлуката за избор треба да биде различен. Квалитетот на организациите се потпираат на дискреција и автономија за да се направи одлука за процесот на работата. Тоа би било соодветно на организациите да бидат базирани спротивно на менаџерските одлуки. Важно е тоа што во традиционалните случаи треба да се провери нивниот процес на селекција пред целосна имплементација.

Околина во тимот на избори - Со изборот за квалитетот на околината, првиот чекор во разбирањето на соодветни чекори за избор во тимот е да се разберат барањата на анализата за тимска работа.

Со цел да бидат ефективни во тимската работа на задачата, вработениот треба да демонстрира интерперсонално и самостојно управување. Друга важна одлука во тимот е тоа што тимот треба да направи спроведување на одлуки.

Во многу случаи на проценките се направени од страна на членовите на тимот во одлучувањето кој станува член на групата. Вработените во работните тимови заедно со менаџерите и луѓето од човечките ресурси кои ги интервјуираат кандидатите се последни чекори за селекција. Овој пристап води до задоволување со резултатите.

Така, бројот на вработени, квалитетот на средините бараат измени од традиционален пристап кон избор. Многу тимови успеваат со квалитетни иницијативи.

Пред реконструкцијата и избор за пракса потребно е да се изградат тимови за спроведување квалитетни иницијативи кои ќе превземат да се обезбеди соодветен контекст на овие средини на прво место.

1.22 Карактеристики на неструктурирано и структурирано интервју

Структурираното интервју е поврзано со работата како метод на оценување. Тоа бара внимателна изградба. Поучно е да се споредат структурираните интервјуа за работа со неструктурирани и психолошки интервјуа.

Оваа споредба би послужила да се најде разликата помеѓу овие две интервјуа.

Неструктурираното интервју ги има следниве карактеристики:

- Тие релативно се непланирани и често кратко траат (пример од 10-15 минути)
- Наместо да се врз основа на барањата на работата, прашањата се базираат на претчувствата на интервјуиrot со цел да се дијагностицира психичката соодветност на кандидатот
- Се состои од обични, отворени прашања (пример. Кажи ми малку за себе?)
- Содржи спекулативни прашања (пример. Каде се гледате себе си за 10 години?)
- Кандидатот може да биде неподготвен на интервјуто.

Интервјуерите кои исто така го користат ова интервју не се во состојба да одговараат меѓу себе во нивната евалуација на работа со кандидатите и неможат да го предвидат успехот на работа на кандидатите со кој било степен на согласност со точност.

Причините поради кои ова интервју може да даде лоши резултати произлегува од предходно несоставените прашања и факторите кои треба да се подобрат за валидност и сигурност.

Изворите на грешка или пристрасност во неструктурираните интервјуа го вклучуваат следното:

- Јачината на неструктурираното интервју е релативно ниска. Интервјуерите донесуваат одлуки на база на нивните проценки на различни фактори, имаат различни стандарди за вработување, и се разликуваат во степен до кој се нивните вистински критериуми за избор одговараат на нивните наменети критериуми.

- Атрактивноста е важна за да може интервјуерот да процени дека прегледот на литературата е наведен. Физичката активност е секогаш предност за поединци.
- Невербалните знаци да се забележуваат за да бидат поврзани со рејтингот кој се интервјуира.
- Негативните информации добиваат поголема тежина кога е позитивно интервјуто. Потребно е да има двојно повеќе позитивни во споредба со негативни информации за промена на интервјуто на неструктурирано интервју е етикетирана за пребарување на негативни докази.
- Сличност на ефекти е кога кандидатите се слични на интервјуерот во однос на раса, пол или други карактеристики кои добиваат повисок ранг.

Неструктурираното интервју не е многу валидно, а се наведени и причините зашто е тоа така. Додека структурираното интервју е обид да се елиминираат предрасуди кои се својствени за стандардизирање на процесот на неструктурираното интервју.

Карактеристики на Структурираното интервју:

Постојат повеќе карактеристики кои го издвојуваат структурираното интервју. Некои од позначајните карактеристики се:

- Прашањата се карактеризираат со анализа на работните места.
- Исти прашања се поставуваат на секој поединец.
- Одговорот на секое прашање бројчано се оценува.
- Се користат рејтинг-скали за да се оцени секој одговор.
- Се земаат детални забелешки, особено фокусирајќи се на однесувањето на испитаниците.

Сепак ова интервју има одвоени белези по кои се идентификува и тоа:

Ситуационен белег и белег кој се основа врз искуството. Ситуациониот белег ја проценува способноста на барателот и тоа како неговото/нејзиното однесување ќе биде во иднина (хипотетички ситуации). Претпоставки за употреба на ова интервју е дека цели на поединци, кои ќе бидат добри преставници на она што ќе го работат во иднина.

Некои поискусни ситуации поврзани со ова интервју од минатото е дека е поврзано со потенцијали на работата. Се претпоставува дека кандидатите кај кои постои веројатност да успеат, да покажат успех со претходното работно искуство, каде со слични ситуации би можеле да се сретнат во иднина.

На пример едно искуство од интервју собира четири видови на искусни информации за искуствата и тоа: **(1) ингеренции** (проверливи информации за предходни искуства), **(2) опис на искуство** (опис на кандидатите за нормалните работни задачи), **(3) мислење** (мислење на кандидатите за нивните предности), **(4) опис на однесувањето** (детално опишување на реални настани на кандидатите за искуства од работа и од животот). Ситуационите интервјуа и интервјуата базирани на искуство имаат многу сличности.

Општо земено и двете се базираат на анализа на работни места кадешто однесувањето на работата се смета за важна особина исто и ефикасноста на работата. Исто така и двата пристапи имаат обид да се процени однесувањето на барателот, а имаат сигурност и валидност во своја корист.

Од друга страна, ситуацијата и искуството се базирани повеќе на минатото. Ситуационите интервјуа се стандардизирани во клучни побарувања од истите прашања на сите кандидати, додека другиот вид на ова интервју акцент става на дискреционото љубопитство врз основа на одговорите на одредени прашања.

Сепак значаен фактор е да се спомене, дека интервјуата кои се базирани на искуството може да бидат само релевантни за кандидатите кои имале значајно работно искуство. Друг релевантен фактор е дека сложеноста на работата е комплексен.

Ова се јавува како резултат на тоа што е тешко да се сумираат природата на комплексни задачи.

1.23 Тест на способности

Тестот на способности се користи за да го оцени капацитетот на поединецот да функционира на одреден начин.

Постојат два главни типови на тестови на способност: способности и достигнувања.

Способноста да се погледне на вродениот капацитет лицето да функционира, додека достигнувањето да го процени научниот капацитет на една личност, како да функционира.

Во пракса овие способности се тешки да се откријат. Така што понекогаш е збунувачки да се користат во селекцијата. Некои организации ги користат овие тестови за да се проценат детерминантите на ефикасноста на вработените. Без одреден степен на способност, претставата е веројатно дека нема да биде прифатлив без оглед на мотивацијата.

Поединци може да се обидат да направат добро во одредени сложени ситуации, но нема да имаат способност да го сторат тоа.

Постојат четири главни класи на способноста: когнитивни, психомоторни, физичка реклама и сензорни/перцептивни. Секоја карактеристика од овие тестови се смета за одделна.

Табела бр.2 Јадрото на скалата за самопроценки				
Инструкции: Подолу со неколку изјави, со кои може да одговорите се согласувате или не се согласувате, со секоја ставка со ставање на соодветен број на линијата пред ставката				
1	2	3	4	5
Вопшто не се согласувам	не се согласувам	неутрален	се согласувам	целосно се согласувам
1.____Убеден сум дека можам да го добијам успехот.				
2.____Кога се обидувам јас генерално успевам				
3.____Понекогаш се чувствувам депресивно				
4.____Ги завршувам задачите успешно				
5.____Понекогаш кога не успевам, се чувствувам безвредно				
6.____Понекогаш ми паѓа контролата во работата				
7.____Генерално сум задоволна со самата себе си				
8.____Исполент/а сум со сомнежи за мојата надлежност				
9.____Јас одредувам што ќе се случи во мојот живот				
10.____Не чувствувам дека имам контрола на мојот успех во мојата кариера				
11.____Способен/а сум кога работите изгледаат прилично безнадежно за мене				

12. ____ Постојат моменти кога работите изгледаат мрачно и безнадежно

Source: T.A Judge, A.Erez, J.E. Bono, and C.J. Thoresen, "The Core Self-Evaluation Scale": Development of measure, "Personal Psychology", 2003, 56, pp. 303-331

Табела бр. 3 Знаење, Вештини и способност, барања за тимска работа

I. Интерперсонални знаења, вештини и способности

A) Решавање на конфликти на знаење, вештини и способности

1. Да се признаат и поттикнат вештините, а не да се обесхрабруваат и да не биде тимот во конфликт
2. Да се признае типот и изводот на конфликт со кои се соочува тимот и да се спроведе соодветна стратегија
3. Да се примени интерпретативната стратегија наместо традиционалната дистрибутивна стратегија

B) Соработка за решавање на проблеми

4. Да се идентификуваат ситуации кои бараат партиципативна група за решавање на проблемот и правилно да го користи степенот и видот на учество
5. Да се признаат пречките за решавање на проблемот и да се имплементираат соодветни акции

C) Комуникација со знаење, вештини и способности

6. Да се подобри комуникацијата каде што е можно за да се разберат комуникациските мрежи и да се користат децентрализирани мрежи
7. Да комуницираат отворено
8. Соодветно да користат активни техники за слушање
9. Да се зголеми соодносот помеѓу невербални и вербални пораки и да се признаат и интерпретираат невербални пораки на другите
10. Да се вклучат ритуални муабети и честитки за признавање на нивната работа

II. Самоуправување со знаење, вештини и способности

D) Утврдување на целите и перформансите за управување со знаењето, вештините и способностите

11. Помош за воспоставување на специфики, предизвикувачки и прифатени тим цели
12. Да се оцени и обезбеди повратна информација за целокупната ефикасност на тимот и секој поединец кој е дел од тимот

E) Планирање и задачи за координација на знаењата, вештините и способностите

13. Да се координираат и преземат активности, информации и задачи на меѓузависност помеѓу членовите на тимот
14. Помош за воспоставување на задачата и улогата од очекувања на индивидуалните членови на тимот и да се осигура правилно балансирање на обемот на работата во тимот

Source: M.J Stevens and M.A Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability requirements for teamwork": Journal of Management, 1994, 20, pp. 503-530. With permission from Elsevier Science.

1.24 Евалуација на првичните интервјуа

Традиционално, интервјуто за работа може да има низок или висок степен на важност.

Доказите за валидноста на структурираните и неструктурираните интервјуа се зголемиле и тоа позитивно. Една мета-анализа ги предложила следните заклучоци:

- Просечната валидност на интервјуто се зголемила, некои проценки биле корелирани за опсег на ограничувањата, кои биле контраверзни.
- Се поставуваат прашања со што би се оцениле најосновните квалификации од страна на анализата. Ова одвојување е всушност на она што е потребно од она што е посакувано.
- Се држат до основните квалификации за прашања. Наместо суптилни, се користат објективни прашања, кои се погодни за суштинска одлука. Се прашуваат само најосновните прашања, додека другите се оставаат за подоцна.
- Интервјуто да биде кратко. Повеќето луѓе го прават тоа за кратко време и со оглед на ограничените можности и информации собрани предходно за да сето тоа се вклопи во период од 15-30 минути.
- Структурираните интервјуа биле повеќе валидни од неструктурираните интервјуа
- Ситуационите интервјуа биле повеќе валидни во споредба од искусни неструктурирани со работата.
- Панел интервјуата биле помалку валидни од индивидуалните интервјуа

Може да се оцени дека овие вредности се повисоки од предходно изнесените, дури и неорганизираните интервјуа добиле умерен степен на важност.

Една од причините на важност може да биде повисока отколку што се мислело. Поради тоа во проценувачката важност за структурираните интервјуа се вклучени мета-анализи кои се веројатно повисоки од оние на типично неструктурираните интервјуа. Сепак, во пракса структурираните интервјуа се користат многу повеќе отколку неструктурираните интервјуа.

Со оглед на нивните предности, недостатокот на употребата на структурираните интервјуа е тежок. Како заклучок неструктурираните интервјуа ретко се користат во пракса.

Најдобар начин да се направи ова е да се едуцираат одлуките во врска со придобивките од структурираните интервјуа. Друг важен фактор е да се разгледа оценувањето на интервју за работата е тоа што служи за други цели, покрај идентификувањето на најдобрите кандидати за работа.

Една од најважните начини на употреба на ова интервју е регрутирањето. Интервјето преставува централно средство преку кое кандидатите за работа учат за битни аспекти на одлуките за организациите.

Интервјуата се фокусираат исклучиво на кандидатите за вработување која довела до голема врска со намена на регрутација и селекција.

Всушност кандидатите имаат тенденција за многу позитивно интервју. Многу кандидати веруваат дека интервјето е суштинска компонента на процесот на селекција и најсоодветна мерка за релевантни способности. Како резултат на тоа интервјето од страна на кандидатите е оценето како работа поврзана повеќе од било која друга постапка за избор.

Зошто кандидатите реагираат толку позитивно на интервјето? Еден модел на реакции е дека барателот на селекција сугерира изборот на методи со кои контролира од страна на кандидатот, очигледно во цел и обезбедување на релевантни информации и нуди повратни информации кои се сметаат за валидни и прифатливи.

Интервјето се појавува со сите овие компоненти, па како резултат на тоа, кандидатите може да го согледаат интервјето како меѓусебна размена на релевантни информации предвидливи на идните перформанси и затоа работата е поврзана. Без оглед на тоа за кои информации е структурирано интервјето, процесот на структурирање на интервјето бара организацијата да се следи систематски и со стандардизиран процес.

Регрутација и селекција на нововработени и вработени во Република Македонија како и унапредување на постојните вработени во приватните и државните организации

2.Регрутација и селекција на вработени во приватните организации

Приватните организации (компаниии) применуваат неколку видови на регрутација и селекција, тоа се: брза процедура на наоѓање на вработените, стандардна процедура на вработените и напредна процедура на регрутација и селекција.

Она што е заедничко на сите овие видови на регрутација на вработените, е тоа што тоа го вршат приватните организации за вработување. Која е всушност релацијата за да се одбере правилната личност за една работна позиција.

Во некои случаи кандидатот треба да биде избран за одреден временски период, но постојат ситуации кога за брз временски период потребно е да се најде најсоодветниот кандидат за одредена работна позиција.

Брзата процедура подразбира регрутација и селекција на кандидатите од нивната база на податоци која веќе ја имаат. Со пребарување на оваа база тие пронаоѓаат неколку кандидати кои ги викаат на интервју кај работодавците.

Стандардната процедура на регрутација и селекција опфаќа објавување на оглас на одреден временски период. Огласот ги содржи сите потребни квалификации кои се потребни да ги поседува кандидатот. Откако регрутирањето ќе заврши се започнува со процедурата на селекција на кандидатите.

Кандидатите кои ги задоволуваат квалификациите се издвојуваат и се повикуваат на интервју.

Интервјото се одвива во две фази и тоа: Првичното интервју се одвива во агенцијата која посредува за вработување, додека второто интервју се одвива

кај работодавачот кој ги интервјуира кандидатите и кој одлучува за тоа кој да биде вработен.

Напредната процедура на регрутација и селекција опфаќа повеќе етапи. Почнувајќи од фактот дека е отворена нова работна позиција се распишува оглас во кој се наведени потребните квалификации кои треба да ги поседува кандидатот.

Откако регрутацијата на кандидатите ќе заврши се почнува со постапката на селекција. Се издвојуваат кандидатите кои ги задоволуваат квалификациите.

Потоа се повикуваат на интервју во агенциите за вработување.

Вработените во приватните агенции за вработување се оние кои го спроведуваат интервјуто.

Најпрво се прави панел (групно) интервју на сите кандидати кои ги исполнуваат потребните квалификации за отворената работна позиција. Оние кандидати кои ќе го поминат ова интервју поминуваат на другата фаза т.е на интервју кај работодавецот.

После завршувањето на ова интервју, работодавецот е оној кој ја донесува конечната одлука кој кандидат да биде вработен. Доколку би се зеле сите етапи на овие процедури на наоѓање на вработените излегуваат неколку подфази.

Регрутацијата е како прва фаза, додека потоа доаѓа грубата селекција од сите кандидати кои се имаат пријавено на отворената работна позиција.

Од овде следи телефонски скрининг кој е предфаза на прединтервјуто. Прединтервјуата опфаќаат припрема на кандидатите со нивните квалификации.

Всушност потоа следуваат писмените забелешки на кандидатите кои ги имаат впишано во своите биографии и мотивациони писма. Кандидатите кои имаат препораки имаат некој начин на предности, па потоа следи евакуација за квалитетен кадар.

Интервјуата со вработените од приватните агенции за вработување многупати имаат за задача да постават прашања од бихевиорална природа по барањата на газдите. Овде исто така доаѓа до израз дикцијата на кандидатите која е од особена важност.

Панел интервјуата содржат тестови и тоа: тестови на личност, тестови на способности и тестови за менаџерски вештини.

Интересен е фактот да се спомене дека постои **хандинг процедура** на повисоки позиции и инжењери.

Оваа процедура всушност значи од конкурентска компанија да се донесе вработен во друга компанија.

Ова подразбира како да се убеди еден успешен вработен од една компанија да прејде во друга. Неизбежен е фактот да се спомене дека овде покачувањето на платата има големо влијание, како и условите за работа кои ги нуди една организација.

Кога некој вработен треба да биде унапреден или уназаден, најпрво се врши евакуација на вработените кој каде треба да оди. Дали напред или назад?

Се прави скрининг на вработените, потоа психолошки тестови и менаџерски вештини. Се сумираат резултатите од предходните работни успеси. Овде всушност голема улога има законот за работни односи.

Важен факт кој се споменува при самото унапредување е моментот на **”варена жаба”**. Всушност овде метафорички е објаснето унапредувањето т.е доколку еден вработен е потребно да биде унапреден препорачливо е да ги помине сите фази со самото вработување за да може целосно и самостојно да ја презеде работата.

Доколку унапредувањето на вработениот се направи брзо и вработениот не ја знае доволно работата може да се појават негативни последици како на работата така и на целата организација (компанија).

Не треба да се врши дискриминација на кандидатите за работа било тоа да е според пол, раса, национална или верска припадност.

Вработените ги имаат истите права секако доколку ги исполнуваат квалификациите за отворената работна позиција. Оваа забрана за дискриминација е и законски пропишана во законот за работни односи и тоа во членот 6 и членот 7 во кој е опишана забраната за дискриминација како и директната и индиректната дискриминација.

Работодавачот не смее да го става кандидатот или работникот во нееднаква положба заради расата, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба или некои други причини за дискриминација.

Потребно е и на мажите и на жените да им бидат обезбедени еднакви можности како при вработувањето така и при напредувањето, платите, наградувањето, отсуството од работата, условите за работа, работното време како и подпишувањето и откажувањето на договорот за вработување.

Директната и индиректната дискриминација всушност претставува психичко вознемирување на работното место (мобинг). Тоа е секое негативно однесување од поединецот или групата кое често се повторува. Ова вознемирување претставува дискриминација во смисла од членот 6. Извршителот може да биде едно лице или група. Сето ова се содржи во членот 7 од законот за работни односи.

Во некои случаи се прават исклучоци за дискриминација и тоа со исклучување или давање предност во однос на определената работа или пак работата се врши во такви услови што карактеристиките се поврзани со некои од случаите од членот 6.

Сите мерки кои се поврзани со овој закон, друг закон или нивните одредби, нивните колективни договори и договорите за работа кои се однесуваат на посебната заштита и помош при определена категорија на работниците. Не се смета за дискриминација исклучување или давање предност во однос на работата. Се врши во такви услови што со карактеристиките поврзани со некои од случаите на членот 6 на овој закон кои претставуваат вистински и одлучувачки услов за вршење на работата, под услов да се оправда целта што сака со тоа да се постигне и условот да е одмерен.

Кога е во прашање мобингот или психичкото вознемирување кандидатите за работа и работниците се заштитени со членот 9-а од овој закон. Мобингот претставува негативно однесување од секој поединец или група кое често се повторува во период од најмалку шест месеци.

Каде се загрозени достоинството, интегритетот, угледот и честа на вработените лица кое предизвикува страв или создава непријателство. Психичкото вознемирување претставува дескриминација во смисла на членот 6

од овој закон, како и секое негативно однесување од поединец или група кое често се повторува, а преставува повреда на достоинството, интегритетот, угледот и честа на вработените лица кое исто така може да предизвикува страв или создава непријателство, понижувачко или навредливо однесување кое може да предизвика напуштање на работното место.

Додека извршител на психичкото вознемирување може да биде едно или повеќе лица со негативно однесување, без оглед на нивното својство, работодавачот како физичко лице, одговорно лице или работник.

2.1 Регрутација и селекција на вработените во државните организации

Регрутацијата и селекцијата на вработените и кандидатите за работа во државните организации се исто така законски пропишани и заштитени.

Самото унапредување носи предходни подготовки кои кандидатот треба да ги помине, да ја запознае добро работата и пред се да и предходи на обврските за кои треба да биде спремен да ги завршува квалитетно и на време.

Регрутација на вработените започнува од Агенцијата за вработување на Република Македонија. Од овде се црпат невработените лица според соодветното образование.

Базата на податоци која ја поседува оваа агенција ги црпи невработените лица кои би соодвествувале за новоотворените работни позиции.

Објавувањето на огласот следи како еден од првите и основните чекори на регрутирањето во кој се содржат сите потребни квалификации кои кандидатот треба да ги исполнува. Повеќе од јасно е дека многу од работните позиции бараат предходно работно искуство од кое би произлегле успехите на нововработениот како на работата така и на организацијата.

Како органи за координација на работата се наведуваат Министерството за информатичко општество и администрација, Министерството за финансии, Секретаријатот за спроведување на Рамковниот договор, како и агенцијата за

администрација. Додека на ниво на институција на надлежни за управување со човечките ресурси се: раководно лице, секретарот и организациите.

Министерството за информатичко општество и администрација во смисла на законот за административни службеници има надлежност да: креира политики за стратегии од областа на управување со човечки ресурси во јавниот сектор. Тоа изготвува закони и прописи од областа на човечките ресурси и ја следи нивната промена, дава предлози за подобрување и го намалува усогласувањето на посебните закони и прописи во делот од негова надлежност. Исто така ја пропишува содржината и начинот на подготовка на внатрешната организација и систематизација на работните места, дава мислење за примена на Методологијата за планирање на вработувањата во јавниот сектор, го води каталогот на работни места во јавниот сектор, формира бази на прашања на тестот на личност, изготвува годишна програма за обука и испити, ги организира, координира и спроведува обуки, издава потврди за успешно реализирани обуки како и други работи кои се утврдени со закон.

Секретарот во смисла на овој закон раководи со административната институција, дава упатства на раководните и други службеници кои се вработени во институциите, особено во контекст на управување со човечките ресурси, како и тоа дека решава за правата, обврските и одговорностите на службениците на начин и во постапки утврдени со закон.

Организационата единица за управување со човечки ресурси се формира во институција каде има најмалку 30 вработени, обезбедува ефикасна примена на законите, прописите, правилата и постапките за управување со човечки ресурси во институцијата, учествуваат во постапките за вработување, унапредување и мобилност на административните службеници и други службеници вработени во институцијата, како и врши други работи во врска со човечките ресурси во институцијата.

Доколку во организацијата има помалку од 30 вработени управувањето во човечките ресурси се организира во мрежа на организационите единици за

управување со човечки ресурси, со која се претседава државниот секретар за информатичко општество и администрација.

Оваа мрежа на човечки ресурси за својата работа усвојува деловник за работа.

2.2 Начини на пополнување на работните места во државните организации

Пополнувањето на работните места во државните организации се врши преку спроведување на постапка на вработување за: вработување, унапредување и мобилност преку распоредување или преземање.

Постапката за вработување започнува со објавување на јавен оглас, по што во транспарентна, фер и конкурентска постапка на селекција се избира најдобриот кандидат за работното место и истиот заснова работен однос со работодавачот.

Постапката за унапредување започнува со објавување на интересен (внатрешен) оглас, по што во транспарентна, фер и конкретна постапка на селекција се избира најдобриот кандидат од редот на вработени во институцијата и истиот преминува на работно место на повисоко ниво.

Постапките за мобилност се спроведуваат во транспарентна и фер постапка на распоредување, односно преземање на вработен на работно место на исто ниво во истата и друга институција согласно со законот за вработените во јавниот сектор.

Исто така постапките за пополнување на работното место од членот 30 на законот за административни службеници известува дека се обезбедени финансиски средства од Министерството за финансии т.е од органот надлежен за издавање на финансиска согласност за пополнување на работните места во институцијата.

Општите и посебните услови за пополнување на работните места во државните организации ги опфаќаат следните квалификации: да е државјанин на Република Македонија, активно да го користи македонскиот јазик, да е полнолетен и да има општа здравствена способност за работното место, како и

со правосилна судска пресуда да не му е изречена казна забрана на вршење професија, дејност или должност.

Посебните услови за пополнување на работното место ги опфаќаат следниве квалификации: кандидатот да има соодветно искуство потребно за работното место, да има соодветни стручни квалификации потребни за работното место, да поседува соодветни општи компетенции за работното место пропишани во рамката на општи компетенции.

Обврската за планирање на работно место е исто така заштитено со законски и подзаконски акти. Институциите имаат да ги планираат вработувањата врз основа на планирање на Методологијата за планирање во Законот за вработени во јавниот сектор, за што раководното лице на институцијата подготвува годишен план за вработување за следната календарска година кој ги содржи следниве податоци: тековна состојба на полнолетност на работното место според начинот на вработување: неопределено, определено, неполно работно време, работни места кои ќе се испразнат основните за нивното испразнување, предлози за нови вработувања во организацијата (институцијата), финансиски план на институцијата за наредната календарска година.

Раководното лице на организацијата е должно до определениот рок да го достави планот за вработување за којшто е надлежен. Доколку органот кој е надлежен за спроведување во роковите не одговараат на барањата ќе се смета дека согласноста е дадена. Откако планот е примен, Министерството за информатичко општество и администрација е должно да даде мислење по однос на примената на Методологијата за планирање во годишниот план на институцијата.

Планот може да се менува само со предходно добиена согласност од органот надлежен за буџетот на институцијата и Секретаријатот за спроведување на договорот.

2.3 Известување за реализација на плановите

Организациите двапати годишно известуваат за реализација на плановите за кое раководното лице на организацијата во определен временски период испраќа извештај до Министерството за информатичко општество и администрација и Секретаријатот за спроведување.

За започнување на постапката за вработување секретарот или раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар, до Агенцијата доставува барање во кое го назначува бројот, нивоата и описите на работните места кои се предлагаат за пополнување.

Откако едно работно место во една организација се пополни се спроведува групна постапка за вработување. За пополнување на повеќе сродни работни места, работни места на ниво различни од влезните се воведува групна постапка за вработување.

Во посебната постапка за пополнување на едно или повеќе сродни места на кое биле влезните нивоа на една институција се чека до истекот на тековниот месец во кој Агенцијата собира барања од други институции кои се лоцирани на подрачјето на истата област.

Доколку во Агенцијата пристигнат барања во зависност од бројот на работните места во барањата на институцијата се спроведува поединечна, односно групна постапка за која Агенцијата од текот на тековниот месец ќе објави јавен оглас.

Јавниот оглас за вработување се објавува на интернет страницата на Агенцијата како и најмалку во три дневни весници, од кои еден од весниците што се издаваат на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик.

Во огласот се назначуваат нивото и посебните услови за пополнување на работните места. Рокот за пријавување да не е пократок од 15 дена од денот на неговото објавување.

Квалитетот на понудата се утврдува преку бројот на продадени весници на територијата на цела Република Македонија за предходната година, за што понудувачот доставува изјава чија веродостојност ја проверува Агенцијата за соработка со Управата за јавни приходи и централниот регистар.

Електронската пријава за вработување, кандидатите ја пополнуваат која ги содржи најмалку следниве податоци:

- Име и презиме, матичен број, датум и место на раѓање, адреса и место на живеење, адреса на електронска пошта и припадност на заедница,
- Последен степен на образование и стекнати дипломи, предходни степени на образование и стекнати дипломи (за кандидатите со магистратура и/или докторат), датуми на стекнување на дипломите, броеви на дипломите, образовни институции кои ги извеле.
- Предходно работно искуство, да/не, детален опис (доколку има), вклучувајќи име на работодавачот, позиција, опис на работното место, должина на работниот стаж, како и адреса на работодавачот и причини за напуштање на работното место,
- Познавањето на странски јазици, да/не, ниво на ЦЕФР или бодови според ТОЕФЕЛ,
- Познавање на работа со компјутерски програми за канцелариско работење, да/не, кои и
- Причини за аплицирање за конкретното работно место, како и очекувања од работата и цели во кариерата.

Што се однесува до пријавата кандидатите задолжително ги приклучуваат следните докази за податоци внесени во истата или скенирана форма. Потребно е тие да приложат:

- Доказ за државјанство на Република Македонија,
- Доказ за неизречена казна забрана на вршење на професија, дејност или должност,
- Уверение/диплома за завршен степен на образование,
- Меѓународно признат сертификат за познавање на еден од трите најчесто користени јазици на Европската унија (англиски, француски, германски) или највисоко рангираните факултети Shanghai Ranking – ARWU (Academic Ranking of world Iniversities), за кои кандидатот поседува нострифицирана диплома,
- Потврда за положен стручен испит, препораки од предходни работни места, кои содржат контакт податоци за лицето кое го препорачува,
- Потврда за посетувани обуки, стручни сертификати од стручни квалификации и специјализации, трудови и публикации,

- Меѓународно признат сертификат за познавање на еден од шестте официјални јазици на Обединетите нации
- Изјава и други документи од интерес на работното место.

Откако кандидатите ќе ја пополнат пријавата се должни да потврдат дека податоците се точни во нивната пријава, а документите им се верни на оригиналот.

2.4 Комисија за селекција за вработување

Агенцијата формира комисија за селекција за поединечна постапка за вработување или комисија за селекција за групна постапка за вработување.

Комисијата за поединечна постапка е составена од тројца раководни службеници и тоа преседател и два члена, од кои преседателот е од Агенцијата, а двата члена се непосредниот раководител и раководителот на организационата единица за управување со човечки ресурси.

Постапката за селекција за вработување се состои од четири фази на административна селекција, полагање на испит, проверка на веродостојност на докази и интервју, како и тест на личност.

Фаза 1 – административна селекција за вработување – Според членот 39 од Законот за административни службеници, административната селекција се состои од проверка на внесените податоци во пријавата за вработување со условите кои се потврдени од јавниот оглас, приложените докази во пријавата и нивното бодирање.

Вкупниот број на бодови за секој кандидат се утврдува врз основа на бодовите од стручните квалификации, работното искуство во струката, познавањето на компјутерските програми за канцелариско работење.

Формалното образование на кандидатите се вреднува согласно со постигнатиот успех во средно или други стручни студии, односно вишото образование.

Комисијата за селекција за групна постапка е составена од раководни административни службеници од кои претседателот е од Агенцијата, еден член е од Секретаријатот за спроведување на Рамковниот договор и другите членови од организационите единици во кои е предвидено пополнувањето на работните места.

По исклучок на некои ставови од овој член новоосновата институција во која нема вработени од административни службеници, членовите на комисијата за селекција се определуваат од редот на стручните административни службеници од институцијата или од Агенцијата.

Фаза 2 – испит за административен службеник – Според членот 40 од законот за административни службеници кандидатот полага испит кој се состои од два дела и тоа стручен испит и дел за проценка на интелектуалниот капацитет на кандидатот.

Прашањата се вреднуваат според определен број на бодови кои се наведени за секое прашање. Базите на прашањата за стручниот испит ги формира и ревидира институцијата за која се спроведува испитот во соработка со Министерството и Агенцијата.

Додека базите на прашањата за делот за проценка на интелектуалниот капацитет на кандидатот ги обезбедува Министерството во соработка со стручна институција за проценка на интелектуалниот капацитет на кандидатите за вработување.

Испитот се состои од два дела и тоа стручен дел и дел за проценка на интелектуалниот капацитет на кандидатот.

Со стручниот дел од испитот се проверуваат познавањата на кандидатот од следните области: уставен поредок на Република Македонија, системот на локалната самоуправа, системот на управно право, управната постапка, положбата и други општи прашања за вработениот во јавниот сектор, правата од работниот однос како и кодексот за административни службеници.

Проценката на интелектуалниот капацитет на кандидатот ја проверува способноста на кандидатот за апстрактно расудување преку компјутерски тест (матрица за когнитивни способности) и способноста за логичко расудување преку компјутерски тест за силогизми.

Базата на прашања ја формира Министерството во соработка со агенцијата, за кои се посочени прописите од кои произлегуваат прашањата и истата се зголемува. Определени прашања може да бидат изменети или целосно одстранети од базата.

Постапка за полагање на испити и тестови – Според членот 41 од законот за административни службеници полагањето на испитот се одвива во специјално опремена просторија со информатичка опрема, интернет врска, опрема за снимање на полагањето.

На кандидатот за време на полагањето на испитот не му е дозволено користење на литература, преносни компјутерски уреди и други средства.

Резултатот од испитот на кандидатот му е достапен на компјутерот на кој полагал и истиот резултат се евидентира во Агенцијата кој може да се користи и за други постапки на селекција.

На кандидатите за време на полагањето на тестот не им се дозволува користење на литературата, закони, мобилен телефон како и други средства кои би му биле од помош да контактираат со други лица. Доколку кандидатите ги прекрашат овие правила нема да му биде дозволено натамошно полагање.

Фаза 3 - Проверка на веродостојноста на докази и интервју - Според членот 42 од овој закон, комисијата за селекција врши проверка за доказите кои кандидатите се должни да ги достават во увид на оригиналот или заверен препис.

Кандидатите за кои постои сомневање дека доставиле лажни документи се евидентираат во Агенцијата. Доколку се утврди вина на кандидатот за доставување на лажни докази се известува Агенцијата да го избрише кандидатот од евиденцијата на Агенцијата. Додека оние кои приложеле веродостојни документи имаат право на интервју.

Оние кандидати кои успешно ја поминале веродостојноста на доказите имаат право да продолжат на интервју. На интервјутото се проверуваат потребните општи работни компетенции за категоријата на која припаѓа работното место, а преку стручните прашања се проверуваат посебните работни компетенции од делокругот на работното место.

Фаза 4 – тестот на личност – Со овој тест се проверува соодветноста на кандидатот за работното место за кое аплицирал.

Кандидатите кои успешно го поминале тестот на личност и се покажале како соодветни за работното место, остануваат во конечната ранг листа, додека за останатите постапката на селекција завршува.

Избор на кандидати – изборот на кандидатите, Комисијата за селекција ја дели конечната ранг листа на подлисти во припадност на заедниците во Република Македонија.

Доколку се работи за поединечен член за вработување Комисијата за селекција го избира најдобро рангираниот кандидат од соодветната подлиста и во определен рок го предлага на институцијата.

Кога е во прашање групна постапка за вработување во една институција комисијата во зависност од потребите на годишните планови од најдобро рангираните кандидати на подлистите се формира конечната ранг листа на избраните кандидати и во определен временски период ги предлага на раководното лице на организацијата.

Доколку групната постапка е за повеќе организации, во зависност од бројот на работните места за кои е објавен огласот и потребите во годишните планови на институциите од најдобро рангираните кандидати на подлистите се формира конечната ранг листа на избраните кандидати како и подготвува предлог за нивно распоредување во организациите и истиот во определен временски период ги доставува на нивните раководни лица.

Во случај на поединечна постапка за вработување кога нема ниту еден кандидат на соодветната подлиста, Комисијата за селекција не подготвува предлог за раководното лице. Додека во групна постапка на вработување не се издвојат потребните кандидати за постоечките новоотворени работни места, комисијата не подготвува предлог и не го доставува на раководните лица и за истите распишува повторно јавен оглас.

Кога е во прашање вработувањето според членот 45 од овој закон, вработувањето го врши Секретарот т.е раководното лице.

Секретарот е должен во рок од определен временски период да донесе одлука за избор. Одлуката за избор се доставува до избраниот кандидат и се објавува на интернет страницата на Агенцијата.

Доколку кандидатот има против одлуката, незадоволителниот кандидат има право во рок од една седмица да поднесе жалба до Агенцијата.

По донесувањето на одлуката следува потпишување на договор за вработување на неопределено време. На кандидатот му се врачува решението и му се обезбедува пристап до внатрешната организација и систематизација на организацијата.

Избраниот кандидат пред раководното лице на институцијата потпишува декларација за заедничка мисија на вработените.

2.5 Унапредување на вработените во државниот сектор

Постапката на унапредување на вработените им овозможува кариерно напредување, односно преминување од пониски на повисоки работни места.

При самата постапка за унапредување се почитува начелото за соодветна и првична застапеност.

Со започнувањето на постапката раководното лице поставува барање за унапредување до организационата единица за управување на човечки ресурси. Во барањето го назначува нивото и описот на работното место. Доколку институцијата има добиено известување за обезбедување финансиски средства, организационата единица надлежна за управување со човечки ресурси, на веб страницата на организацијата, објавува интересен оглас за пријава за унапредување.

На овој оглас може да се јави кандидат кој ги исполнува општите и посебните услови за пополнување на работното место пропишани за соодветно ниво, како и да биде предходно добро оценет и да биде на пониско работно ниво од нивото на работното место за кое се пријавува и да има предходно работно искуство.

Кандидатите ја пополнуваат пријавата за унапредување. Пополнетата пријава и доказите за податоците содржани во пријавата ја доставуваат во организационата единица за човечки ресурси во организацијата.

Пријавата содржи име и презиме, тековно работно место, ниво и работно искуство на пријавениот кандидат.

Откако кандидатите ќе се пријават, се формира комисија за селекција за унапредување.

Постапката за селекција на унапредување се состои од две фази и тоа административна селекција и интервју.

Административната селекција се состои од проверка на внесените податоци во пријавата и приложените докази. За оние кандидати за кои се утврди дека не ги исполнуваат условите утврдени во интерниот оглас, административната селекција завршува.

Врз основа на административната селекција се составува ранг листа и во определен временски рок се спроведува интервју. Потоа врз основа на административната селекција и интервјуто се составува финална ранг листа и се предлага прворангираниот кандидат до секретарот.

Секретарот е должен да донесе одлука за избор на кандидат од финалната ранг листа. Доколку тој одлучи да не направи избор должен е да ги наведе причините за нејзиното донесување и во тој случај интерниот оглас може да се повтори пред да се донесе одлука за објавување на јавен оглас. Незадоволниот кандидат има право да поднесе жалба за определен временски период.

2.6 Работодавачи и вработени во јавниот сектор

Во согласност со законот за вработените во јавниот сектор како работодавачи во јавниот сектор се јавуваат: органи на државата и на локалната власт, институции кои вршат дејности од областа на образованието,

науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштита на детето, агенции, фондови, јавни установи, јавни предпријатија основани од Република Македонија.

Вработените во јавниот сектор се лицата кои засновале работен однос кај некој од работодавачите.

Вработените во јавниот сектор ги вршат работните задачи во согласност со закони кои се пропишани од уставот. Поседуваат начела на еднакви услови, пристап до работното место како и соодветна и првична застапеност.

Институциите во согласност со начелото за еднакви услови се обврзани слободните работни места и условите за нивно пополнување да ги огласат преку интернет т.е со јавен оглас.

Начело на стручност и компетентност – ова начело подразбира транспарентна, фер и конкурентска постапка на селекција со што се избира најстручниот и најкомпетентниот кандидат за работното место.

Унапредувањето се врши преку објавување на интересен оглас и во транспарентна, фер и конкурентска постапка на селекција во која врз основа на оцените за учиниот, стручноста и компетентноста на кандидатите се избира најдобриот кандидат за работното место од редот на вработените во институцијата.

Постапката на селекција за унапредувањето се утврдува со закон, а се состои од проверка на поднесените докази за исполнување на условите за работното место, полагањето на квалификациски тестови во хартиена или електронска форма, организирање на интервју и/или други форми на проверка на кандидатите.

Начело на управување со ефектот на вработените – Ова начело подразбира да се воспостават процедури преку континуирано следење и оценување и предлагање на мерки за нивно подобрување.

Оценката за учиниот (завршената работа) е мерка за придонесот на вработениот за ефикасно и ефективно функционирање на организациите која всушност се мери преку квалитетот, динамиката, почитувањето на роковите, нивото на исполнување на работните цели и задачи, сервисна ориентација,

професионалноста и однесувањето на вработениот, како и преку други критериуми од интерес за организацијата.

Оценката е основ за зголемување или намалување на платата на вработениот, утврдување на парична или друг вид материјална или нематеријална награда, унапредување или пак распоредување на работното место на пониско ниво, или преминување на работниот однос со начин и постапка кои се законски пропишани.

Начело на професионална етика, непристрасност и објективност – Откако вработените ќе ги завршат работните задачи, задржуваат високи стандарди за личен интегритет, професионална етика и грижа за заштита на јавниот интерес и се придружуваат до актите кои ги уредуваат овие стандарди.

Обезбедуваат непристрасна и објективна примена и другите постапки при што на вработените им овозможуваат заштита и остварување на правата, но тоа да не биде на штета на други граѓани.

Вработените во јавниот сектор потребно е задачите да ги извршуваат непристрасно, без влијание на своите политички уверувања и лични финансиски интереси и потребно е да ги почитуваат целите, интересите, угледот и интегритетот на организациите во кои се вработени.

Начело на транспарентност, доверливост и одговорност – Со ова начело вработените во јавниот сектор се должни да обезбедат пристап до информации од јавен карактер на начини и под услови утврдени со закон. Исто така вработените имаат одговорност кон јавната организација за последиците од нивното постапување, непостапување или одлучување/неодлучување како и навремено и ефикасно извршување на доверените надлежности.

2.7 Групи и подгрупи на работните места во јавниот сектор

Според законот за вработените во јавниот сектор работните места се групираат во неколку групи и подгрупи и тоа:

Група 1 – работни места на лица кои засновале работен однос во организациите на јавниот сектор заради вршење на работи од административна природа.

Подгрупа 1 - државни службеници, односно друг вид на службеници утврдени со посебни закони.

Подгрупа 2 - јавни службеници.

Група 2 - работни места на службени лица со посебни овластувања, кои засновале работен однос во организациите на јавниот сектор од областа на безбедноста, одбраната и разузнавањето заради извршување на посебни овластувања.

Подгрупа 1 - овластени службени лица во Министерството за внатрешни работи и во органите на државната управа во состав на Министерството за внатрешни работи.

Подгрупа 2 - овластени службени лица во службата за воена безбедност и разузнавање во Министерството за одбрана.

Подгрупа 3 - овластени службени лица во Агенцијата за разознавање.

Подгрупа 4 - овластени службени лица во казненопоправните и воспитно-поправните установи.

Подгрупа 5 - судска полиција.

Подгрупа 6 – јавно - обвинителска полиција.

Подгрупа 7- шумска полиција.

Подгрупа 8 - финансиска полиција.

Подгрупа 9 - воен и цивилен персонал во служба на Агенцијата на Република Македонија.

Подгрупа 10 - други овластени службени лица во областа на безбедноста, одбраната и разузнавањето утврдени со закон.

Група 3 - работни места на лица кои засновале работен однос во работи поврзани со дејностите од јавниот интерес согласно со закон кои не се од административна природа.

Подгрупа 1 - даватели на јавни услови во областа на здравството.

Подгрупа 2 - даватели на јавни услуги во областа на науката.

Подгрупа 3 - даватели на јавни услуги во областа на трудот, социјалните работи и заштита на децата.

Подгрупа 4 - даватели на јавни услуги во областа на културата и на јавното информирање.

Подгрупа 5 - даватели на јавни услуги во областа на комуналните дејности и на други дејности заради кои се основани јавните предпријатија.

Група 4 - работни места на лица кои засновале работен однос во институциите на јавниот сектор поради одржување, обезбедување, вршење на превоз, како и други помошни и технички работи со кои се обезбедува непречено функционирање на организациите.

Подгрупа 1 - помошно-технички лица за обезбедување на објектите и на опремата.

Подгрупа 2 - помошно – технички лица за превоз на лица и опрема.

Подгрупа 3 - помошно – технички лица во кујна или во хотелско-угостителски објект.

Подгрупа 4 - други помошни лица.

2.8 Внатрешна организација, систематизација и евиденција на вработените

Внатрешната организација за секоја организација во која се утврдуваат видот и бројот на организациските единици и нивниот делокруг на работа каде вообичаено при составен дел е графички приказ на организацијата.

Со систематизацијата на работните места за секое работно место се утврдува групата, подгрупата, категоријата и нивото каде што припаѓа работното место, а со тоа и општите и посебните услови и описот на работите и на работните задачи за секое работно место.

Систематизацијата ја донесува раководното лице на организацијата со предходна согласност од Министерството за информатичко општество и администрација во делот. Со систематизацијата некои работни места можат да бидат означени како посебни.

Поради единство и квалитетно управување со човечките ресурси се воспоставува Регистар на вработени во јавниот сектор. Регистарот се воспоставува и во електронска форма го води Министерството за информатичко општество, а пристап до него имаат вработените во организационите единици за управување со човечки ресурси во сите институции по предходно добиено овластување од функционерот.

Содржината и формата на Регистарот како и начинот на пристап, користење, обработка на податоци, начинот на обезбедување на одговорност за веродостојноста и безбедноста на податоците го препишува министерот за информатичко општество.

Регистарот ги содржи следниве податоци за вработените во јавниот сектор:

- Лични податоци (име и презиме, име на еден од двата родители, пол, ЕМБГ, датум на раѓање, место на раѓање, држава, припадност на заедница, адреса на живеење, место на живеење, општина на живеење, е-маил и телефон),
- Податоци за тековно вработување и за предходните вработувања (група, подгрупа, категорија, ниво и работно место),
- Податоци за образованието, стручните квалификации и работните компетенции,
- Податоци за годишните оценки,
- Податоци за поведена дисциплинска постапка, материјална одговорност и поведена прекршочна или кривична постапка,
- Податоци на мобилност,
- Податоци за висината на платата и на надоместоците од плата и
- Други податоци за вработениот.

2.9 Мобилност на вработените

Мобилноста преставува хоризонтално движење на вработен од едно работно место до друго во рамките на истата група на работните места, утврдени со закон.

Таа се врши преку распоредување т.е преземање на вработениот на работно место на исто ниво, за работно место за вработениот ги исполнува општите и посебните услови утврдени со актот на систематизацијата на работните места во организацијата во која се распоредува.

Мобилноста се остварува без објавување на интерен, односно јавен оглас.

3. Резултати од истражувањето

3.1 Резултати од анкетен прашалник број 1

Во истражувањето кое е спроведено во период од три месеци, се добиени предпоставените резултати. Всушност главната хипотеза дојде до израз.

Во разговори со предпоставените заклучено е дека правилната репутација и селекција се неопходни за успехот на работата.

Правилната распределба на кандидатите за успехот во работата е неопходна и се следат многу чекори и постапки кои се објаснети во законите. Образованието и работното искуство се неопходни кога е во прашање унапредувањето.

Од првиот анкетен прашалник кој ги содржи следниве прашања, испитаниците ги имаат дадено следниве одговори:

Прашање бр.1 од анкетен прашалник бр.1 од испитаници од приватни организации кои имаат работен стаж до една година.

На кој начин дознавате за новоотворените работни позиции?

- а)** преку интернет - 8 одговори
- б)** од пријатели (познаници) - 16 одговори
- в)** директно од овластените – 16 одговори

Од овде произлегува дека кандидатите за новоотворените работните позиции во поголем процент дознаваат од пријатели и директно од овластените, додека помал процент новоотворените работни позиции ги дознаваат преку интернет.

Прашање бр.2

Дали сметате дека соодветното работно искуство е предност при вработувањето?

- а)** Да - 26 одговори
- б)** Не - 7 одговори
- в)** Можеби - 7 одговори

Од ова испитувачко прашање може да се заклучи дека за да се вработат, работното искуство е предност при самото вработување, додека некои од нив сметаат дека работното искуство не мора секогаш да биде пречка за да еден кандидат биде вработен.

Прашање бр.3 Дали сметате дека кандидатот треба да ги исполнува сите потребни услови содржани во огласот за работната позиција?

- а) Да - 10 одговори
- б) Не - 5 одговори
- в) делумно - 25 одговори

Од овде произлегува дека не секогаш кандидатот треба да ги исполнува сите потребни квалификации и во одредени случаи може да се направи исклучок.

Прашање бр.4 Според вас тоа што сте повикани на интервју е добар знак. Вие сметате дека?

- а) Вам ви се потребни предходни подготовки за интервјуто – 8 одговори
- б) Имате визија за прашањата кои ќе ги добиете, па затоа не се подготвувате предходно – 12 одговори
- в) Од предходни искуства знаете каков е текот на интервјуто и сметате дека сте комплетно подготвени - 20 одговори

Од ова испитувачко прашање може да се согледа дека повеќето од кандидатите од предходни искуства знаат каков е текот на интервјуто и немаат потреба од посебни подготовки, додека помал процент предходно се подготвуваат и имаат предпоставка кои прашања ќе ги добијат.

Прашање бр.5 Дали Ви се потребни посебни подготовки за интервјуто?

- а) Да - 5 одговори
- б) Не – 35 одговори
- в) Можеби – 0 одговори

Од ова испитувачко прашање се согледува дека кандидатите немаат потреба од посебни подготовки, додека е мал процентот на оние кои сметаат дека имаат потреба од посебни подготовки.

Прашање бр.6 Кој странски јазик го користите?

- а) Англиски - 35 одговори

б) Германски - 2 одговори

в) Албански – 3 одговори

Од ова истражувачко прашање се согледува дека кандидатите вообичаено како втор јазик кој го зборуваат е англискиот јазик, додека по него доаѓа албанскиот кој може да се каже дека исто така се користи во поголем процент, а и разбирливо со самиот факт дека се јавува како втор јазик во Република Македонија. По нив следи помал процент на германски јазик.

Прашање бр.7 Дали се согласувате дека познавањето на странски јазици е предност за кандидатот?

а) се согласувам - 28 одговори

б) делумно се согласувам – 10 одговори

в) воопште не се согласувам – 2 одговори

Од ова истражувачко прашање се согледува дека познавањето на странски јазик е предност за кандидатот, додека помал процент од испитаниците се согласиле дека делумно се согласуваат и воопшто не се согласуваат.

Прашање бр.8 Денес компјутерските вештини се задолжителни за кандидатот. Каков е вашиот став?

а) Можат да бидат пречка за успешно извршување само на одредени позиции – 20 одговори

б) Сметам дека не се задолжителни за поголемиот број на работни позиции - 20 одговори

Од ова истражувачко прашање може да се согледа дека според резултати кои се добиени може да се дојде до конфузија од бројот на одговори, но сепак тоа е индивидуално и дел од испитаците сметаат дека компјутерските вештини можат да бидат пречка за извршување на одредени операции, исто така и дека тие се неопходни за поголемиот број на работни позиции.

Прашање бр.9 Дали сметате дека вашата работа ќе допринесе за успехите на организацијата?

- а) Сметам дека ќе допринесе за успехот на организацијата - 22 одговори
- б) Делумно ќе допринесе за успехот на организацијата – 6 одговори
- в) Без разлика од видот на работата, апсолутно ќе допринесе, бидејќи се операциски поврзани – 12 одговори

Од ова истражувачко прашање испитаниците во поголем процент се изјасниле дека нивната работа придонесува за успехот на организацијата, додека помал процент апсолутно ќе допринесе бидејќи се операциски поврзани и најмал процент дека делумно ќе допринесе за успехот на организацијата.

Прашање бр.10 Дали сметате дека имате потреба од предходни обуки и тоа?

- а) Компјутерски обуки - 0 одговори
- б) Обуки за вовед во работата - 12 одговори
- в) Сметате дека Ви се потребни и двата вида на обуки – 28 одговори

Од ова истражувачко прашање испитаниците се изјасниле дека во најголем процент при самото истражување имаат потреба од компјутерски обуки и обука за вовед во работата, додека помал процент имале потреба од обука за вовед во работата и компјутерски обуки.

Што се однесува до половата разлика и образованието на овој анкетен прашалник, анкетирани се повеќе мажи од кои дваесет и пет се со високо образование и 8 со средно образование. Жени се вкупно седум, од кои три се со високо образование, а четири со средно образование. **Вкупно се анкетирани 40 испитаници.**

Табела бр. 4 Табеларен приказ на резултати од анкетен прашалник број 1 – приватна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В
Приватна	40,5%	31,25%	28,25%

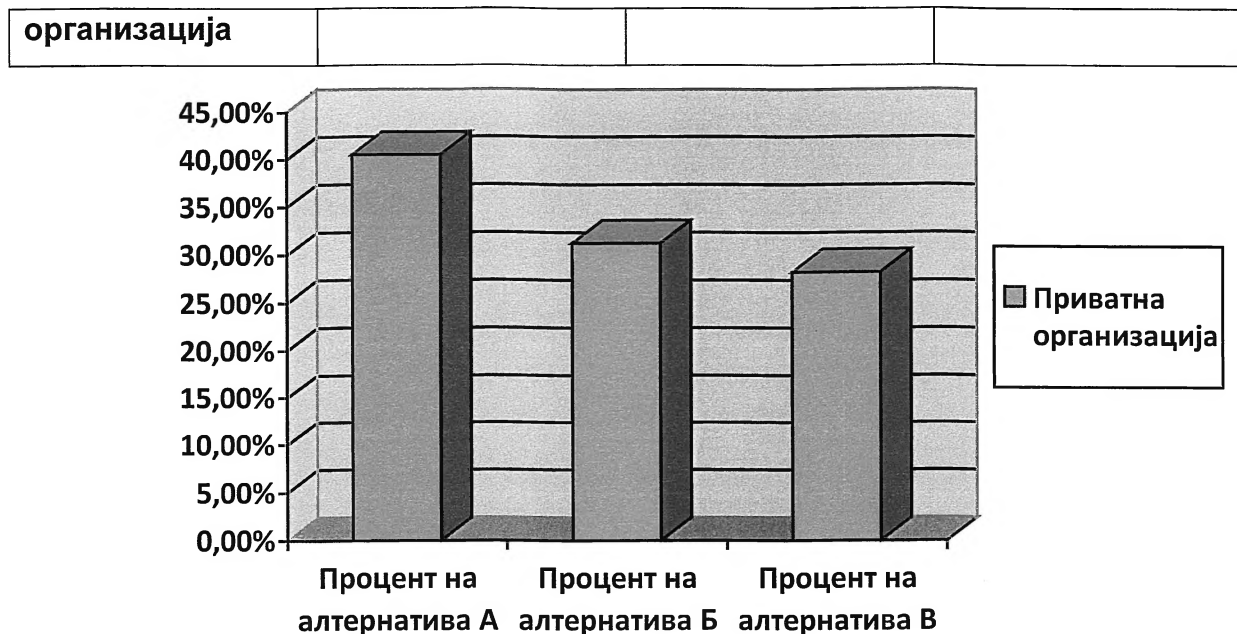


График бр. 1: Графички приказ на резултати од анкетен прашалник број 1 – приватна организација

Прашање бр.1 од анкетен прашалник бр.1 од испитаци од државни организации кои имаа работен стаж до една година.

На кој начин дознавате за новотворените работни позиции?

- а) Преку интернет – 25 одговори
- б) Од пријатели (познаници) – 10 одговори
- в) Директно од овластените – 5 одговори

Од првото истражувачко прашање од овој анкетен прашалник испитаниците во државните организации се изјасниле дека најчесто се информираат преку интернет за новоотворените работните позиции, додека помал процент од пријатели (познаници) и директно од овластените.

Прашање бр.2 Дали сметате дека соодветното работно искуство е предност при вработувањето?

- а) Да – 26 одговори
- б) Не – 4 одговори
- в) Можеби – 10 одговори

Од второто анкетно прашање испитаниците во најголем процент се изјасниле дека работното искуство е предност за вработувањето, додека помал процент се изјасниле дека можеби е предност при вработувањето, а најмал дека нема никакво влијание при вработувањето.

Прашање бр.3 Дали сметате дека кандидатот треба да ги исполнува сите потребни услови содржани во огласот за работната позиција?

- а)** Да - 23 одговори
- б)** Не - 5 одговори
- в)** Делумно – 12 одговори

Испитаниците на третото анкетно прашање во најголем број се изјасниле дека за да се вработи еден кандидат треба да ги исполнува сите потребни услови, помал дел дека делумно е потребно да ги исполнува, а најмал број дека не треба да ги исполнува сите услови.

Прашање бр.4 Според вас тоа што сте повикани на интервју е добар знак. Вие сметате дека?

- а)** Вам ви се потребни предходни подготовки за интервјутото - 10 одговори
- б)** Имате визија за прашањата кои ќе ги добиете, па затоа не се подготвувате предходно - 24 одговори
- в)** Од предходни искуства знаете каков е текот на интервјутото и сметате дека сте комплетно подготвени – 6 одговори

На ова истражувачко прашање кандидатите во поголем број се изјасниле дека не се подготвуваат предходно за интервјутото, бидејќи имаат визија за прашањата, а помал број дека имаат предходни подготовки за интервјутото и дека од предходни искуства го знаат текот на интервјутото и сметаат дека се комплетно подготвени.

Прашање бр.5 Дали Ви се потребни посебни подготовки за интервјутото?

- а)** Да - 22 одговори
- б)** Не - 6 одговори

в) Можеби – 12 одговори

Ова истражувачко прашање покажува дека поголем дел од испитаниците имаат потреба од посебни подготовки за интервјуто, помал број дека можеби имаат потреба од посебни подготовки, а најмал број дека немаат потреба.

Прашање бр.6 Кој странски јазик го користите?

а) Англиски - 30 одговори

б) Германски - 4 одговор

в) Албански – 6 одговор

На ова истражувачко прашање кандидатите во најголем број се изјасниле дека најмногу го користат англискиот јазик, а во помал број се германскиот и албанскиот јазик.

Прашање бр.7 Дали се согласувате дека познавањето на странски јазици е предност за кандидатот?

а) Се согласувам – 28 одговори

б) Делумно се согласувам - 12 одговори

в) Воопшто не се согласувам – 0 одговори

На ова истражувачко прашање испитаниците во најголем број се изјасниле дека познавањето на странски јазици е предност за кандидатот, додека помал број делумно се согласуваат дека познавањето на странски јазици се смета како предност.

Прашање бр.8 Дали компјутерските вештини се задолжителни за работа. Каков е вашиот став?

а) Можат да бидат пречка за успешно извршување само на одредени позиции – 12 одговори

б) Сметам дека не се неопходни за поголемиот број работни позиции – 28 одговори

Ова истражувачко прашање покажува дека поголем број од испитаниците се изјасниле дека компјутерските вештини се неопходни за поголем број на работни позиции, а помал број дека можат да бидат пречка за успешно извршување само на одредени позиции.

Прашање бр.9 Дали сметате дека вашата работа ќе допринесе за успесите на организацијата?

- а)** Сметам дека ќе допринесе за успехот на организацијата – 22 одговори
- б)** Делумно ќе допринесе за успехот на организацијата – 8 одговори
- в)** Без разлика од видот на работата, апсолутно ќе допринесе за успехот на работата бидејќи се операциски поврзани - 10 одговори

Од ова истражувачко прашање се согледува дека во поголем број испитаниците сметаат дека нивната работа ќе допринесе за успехот на организацијата, помал број дека апсолутно ќе допринесе за успехот бидејќи се операциски поврзани, а најмал број дека делумно ќе допринесе за успехот на организацијата.

Прашање бр.10 Дали сметате дека имате потреба од предходни обуки и тоа?

- а)** Компјутерски обуки - 5 одговори
- б)** Обука за вовед во работата – 25 одговори
- в)** Сметате дека ви се потребни и двата вида на обуки – 10 одговори

На ова истражувачко прашање испитаниците во најголем број одговориле дека имаат потреба од обука за вовед во работата, помал од двата вида на обуки и најмал број од компјутерски обуки.

Што се однесува на половата разлика на анкетираниите вработени дваесет и осум се мажи од кои дваесет и пет се со високо образование, двајца со магистратура, а еден со докторат. Жени се анкетирани вкупно петнаесет, од кои сите се со високо образование. **Вкупно се анкетирани 40 испитаници.**

Табела бр. 5: Табеларен приказ на резултати од анкетен прашалник број 1 – државна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В
Државна организација	50,75%	24,5%	17,75%

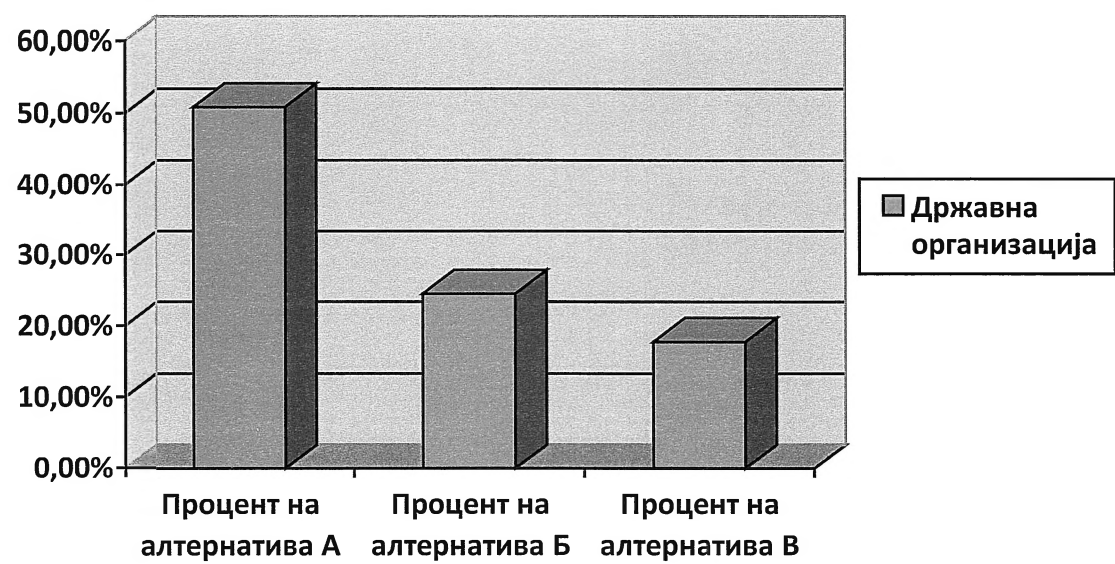


График бр. 2: Графички приказ на резултати од анкетен прашалник број 1 – државна организација

Табела бр.6: Табеларен приказ од анкетен прашалник бр.1 – приватна и државна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Приватна организација	40,5%	31,25%	28,25%
Државна организација	50,75%	24,5%	17,75%

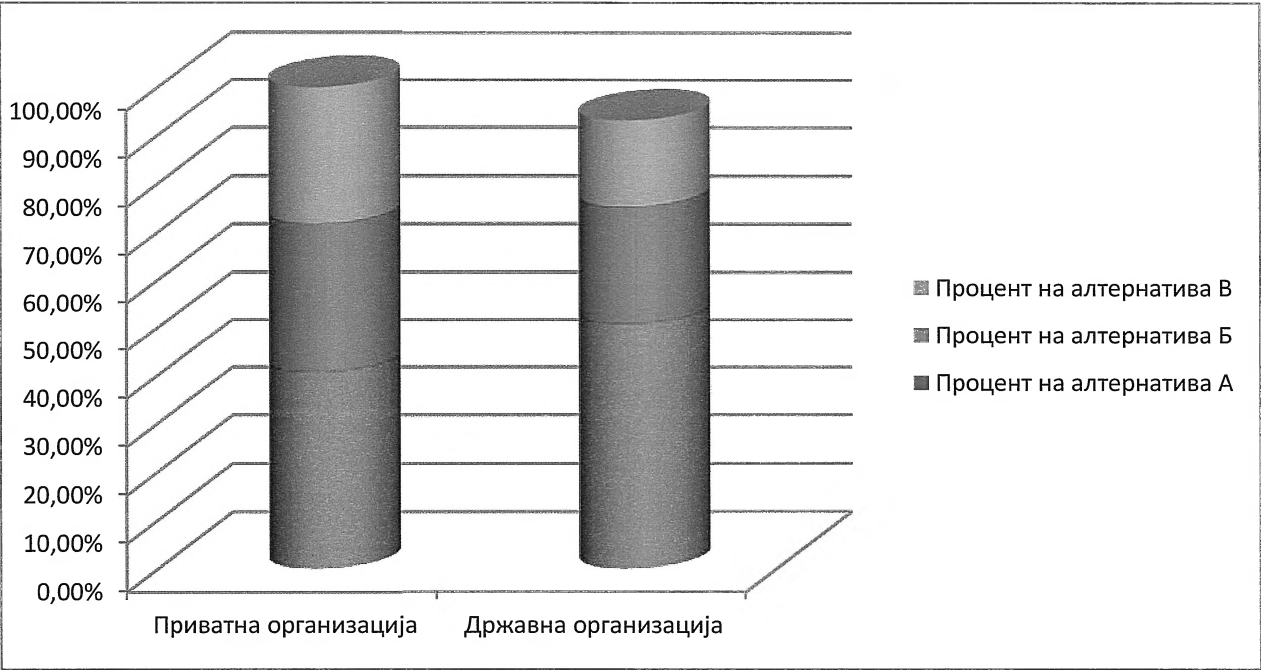


График бр. 3: Графички приказ на анкета бр.1 – приватна и државна организација

Според испитаниците од првиот анкетен прашалник т.е оние кои се нововработени или имаат работен стаж до 1 година поголем број од нив отворените работни позиции ги дознале преку интернет, потоа преку пријатели (познаници), а најмал број на испитаници за новоотворените работни позиции дознале директно од овластените.

Поголем број од нив сметаат дека предходното работно искуство е предност, а помал број сметаат дека тоа нема некое големо влијание за вработување. Исто така сметаат дека кандидатот во принцип треба да ги исполнува сите потребни услови, а помал дел само делумно да бидат задоволени квалификациите.

Кандидатите во принцип не спроведуваат некои големи подготовки за интервјуто од причина што сметаат дека имаат предпоставка за прашањата

што ќе ги добијат како и поголем број од нив не се подготвуваат предходно за интервјуто.

Голем е процентот од испитаниците кои сметаат дека познавањето барем на еден странски јазик е предност за секој кандидат, додека помал процент сметаат дека тој не е неопходна квалификација за да се вработи еден кандидат.

Што се однесува до компјутерските вештини кои денес се неопходни во повеќе организации без разлика дали се работи за приватна или државна организација, тие во поголем процент се изјасниле дека доколку кандидатот нема познавање од компјутерски вештини можат да бидат пречка за успешно извршување на одредени позиции, а помал процент дека тие не се неопходни за поголемиот број на работни позиции.

Што се однесува до нивната работа дали ќе допринесе за организацијата, поголем број се изјасниле дека нивната работа ќе допринесе за успех на организацијата, а помал дел дека апсолутно ќе допринесе за успехот бидејќи се операциски поврзани.

Како важно размислување за нововработените е тоа што дали тие сметаат дека имаат потреба од предходни обуки? Поголем процент се изјасниле дека им е потребна обука за вовед во работата, додека помал број дека имаат потреба од компјутерски обуки и обука во работата.

3.2 Резултати од анкетен прашалник бр.2

Од вториот анкетен прашалник кој ги содржи следниве прашања испитаниците ги имаат дадено следниве одговори:

Прашање бр.1 од анкетен прашалник бр.2 кој беше наменет за испитаници кои се задолжени за спроведување на постапката кога е потребно да се вработи ново лице во организацијата, кој беше спроведен во приватни организации.

По што препознавате дека е потребно да биде отворена нова работна позиција?

- а) Незавршена работа на време – 14 одговори**
- б) Потреба од ново лице во организацијата – 14 одговори**
- в) Таквата позиција е законски пропишана - 2 одговори**

На ова прашање од вториот анкетен прашалник испитаниците во најголем број се изјасниле дека за да се отвори нова работна позиција препознаваат по незавршената работа на време и потребата од ново лице во организацијата, додека во помал број на случаи дека таквата позиција е законски пропишана.

Прашање бр.2 Кој е првиот чекор што го преземате доколку имате потреба од вработување на ново лице?

- а) Распишувам оглас - 30 одговори**
- б) Барам помош од пријатели, соработници – 0 одговори**
- в) Ангажирам пријател за кој знам дека е невработен – 0 одговори**

На ова истражувачко прашање испитаниците во најголем број се изјасниле дека распишуваат оглас доколку имаат потреба од ново лице, додека нема испитаци кои се изјасниле дека во таков случај бараат помош од пријатели, соработници и дека ангажираат пријател за кој веќе знаат дека е невработен.

Прашање бр.3 На кој кандидат ќе му дадете предност при вработувањето?

- а) На кандидатот со повисоко образование – 7 одговори**
- б) На кандидатот со работно искуство – 3 одговори**
- в) На кандидатот кој има и искуство и образование – 20 одговори**

На ова истражувачко прашање во најголем број испитаниците одговориле дека предност му даваат на кандидатот кој има искуство и образование, додека помал број на кандидатот со повисоко образование, а најмал број на кандидатот со работно искуство.

Прашање бр.4 Кој странски јазик го сметате за предност? (може да заокружите повеќе од понудените одговори, а во празното поле дополнете според вашето мислење)?

- а) Српски – 0 одговор
- б) Англиски – 24 одговори
- в) Албански – 6 одговори
- г) _____ - 0 одговори

На ова истражувачко прашање поголем број од кандидатите се изјасниле дека англискиот јазик го сметаат за предност, додека потоа доаѓа албанскиот јазик.

Прашање бр.5 Без разлика од типот на работа, дали сметате дека кандидатот треба да помине одреден временски период на обука?

- а) Да – 18 одговори
- б) Зависи од неговото предходно работно искуство – 8 одговори
- в) Доколку отворената работна позиција ја налага обуката како задолжителна, тогаш таа е неизбежна – 4 одговори

На ова истражувачко прашање најголем број од испитаниците се изјасниле дека без разлика од типот на работата кандидатот треба да помине одреден временски период на обука, додека помал број во зависност од неговото предходно работно искуство, а најмал број дека доколку отворената работна позиција ја налага обуката во тој случај таа е неизбежна.

Прашање бр.6 Дали кандидатот мора да има познавање од компјутерски вештини за да може успешно да ги завршува работните задачи?

- а) Да - 16 одговори
- б) Не – 0 одговори
- в) Делумно - 14 одговори

На ова истражувачко прашање испитаниците во најголем број се изјасниле дека кандидатот треба да има познавање од компјутерски вештини, помал број дека делумно треба да имаат познавање.

Прашање бр.7 Според кој од долунаведените критериуми го вршите регрутирањето на кандидатите?

- а)** Според квалификациите содржани во апликацијата – 30 одговори
- б)** Според критериумот на блискост на кандидатот – 0 одговори
- в)** Според препораки од други организации (компани) – 0 одговори

На ова истражувачко прашање испитаците се изјасниле дека регрутирањето на кандидатите го вршат според квалификациите содржани во апликацијата.

Прашање бр.8 Кандидатот треба да поседува комуникациски вештини и да биде отворен за тимска работа?

- а)** Да – 30 одговори
- б)** Не – 0 одговори

На ова истражувачко прашање сите испитаници се изјасниле дека кандидатот треба да поседува комуникациски вештини и да биде отворен за тимска работа.

Прашање бр.9 За кој кандидат се одлучувате да го добие работното место?

- а)** Оној кој ги исполнува сите потребни квалификации - 10 одговори
- б)** Оној кој ми е препорачан – 4 одговори
- в)** Оној кој покрај потребните квалификации има и најдолго работно искуство – 16 одговори

На ова истражувачко прашање најголем број од испитаниците се изјасниле дека се одлучуваат за кандидатот кој ги има потребните квалификации и има најдолго работно искуство, помал број за кандидатот кој ги исполнува потребните квалификации и најмал број за оној кој им е препорачан.

Прашање бр.10 На кој начин заклучувате за успешната работа?

- а)** Според финансиската состојба на организацијата – 18 одговори
- б)** Според напредокот на организацијата во општеството – 6 одговори
- в)** Според тимот кој работи за успехот на организацијата – 6 одговори

На ова истражувачко прашање најголем број од кандидатите се изјасниле дека успешната работа ја препознаваат по финансиската состојба на организацијата, а помал број според напредокот на организацијата во општеството и според тимот кој работи за успехот на организацијата.

Што се однесува на половата разлика на овој анкетен прашалник, анкетирани се вкупно дваесет и тројца мажи од кои сите се со високо образование и седум жени, од кои четири се со високо образование, а три со магистерски студии. **Вкупно се анкетирани 30 испитаници.**

Табела бр. 7: Табеларен приказ на резултати од анкетен прашалник број 2 – приватна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В	Процент на алтернатива Г
Приватна организација	57,66%	19,66%	16,63%	0%

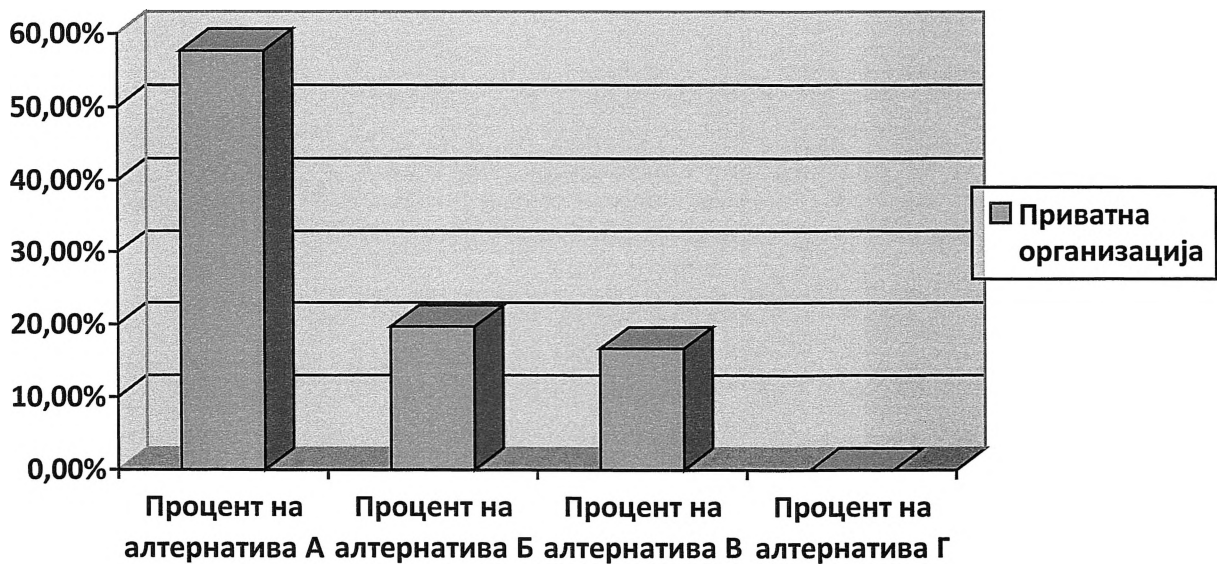


График бр. 4: Графички приказ на резултати од анкетен прашалник број 2 – приватна организација

Прашање бр.1 од анкетен прашалник бр.2 од испитаци од државните организации.

По што препознавате дека е потребно да биде отворена нова работна позиција?

- а)** Незавршена работа на време – 24 одговори
- б)** Потреба од ново лице во организацијата – 2 одговори
- в)** Таквата позиција е законски пропишана – 4 одговори

На ова истражувачко прашање најголем број од испитаниците се изјасниле дека за да биде отворена нова работна позиција е незавршената работа на време, помал број дека таквата позиција е законски пропишана, а најмал број дека организацијата има потреба од ново лице.

Прашање бр.2 Кој е првиот чекор што го преземате доколку имате потреба од вработување на ново лице?

- а)** Распишувам оглас – 30 одговори
- б)** Барам помош од пријатели, соработници – 0 одговори
- в)** Ангажирам пријател за кој знам дека е невработен – 0 одговори

На ова прашање сите испитаници одговориле дека доколку имаат потреба од вработување на ново лице распишуваат оглас.

Прашање бр.3 На кој кандидат ќе му дадете предност при вработувањето?

- а)** На кандидатот со повисоко образование - 6 одговори
- б)** На кандидатот со работно искуство – 2 одговори
- в)** На кандидатот кој има и искуство и образование – 22 одговори

На ова истражувачко прашање испитаниците во најголем број предност му даваат на кандидатот кој има искуство и образование, потоа на кандидатот кој има повисоко образование и на крај на кандидатот кој има работно искуство.

Прашање бр.4 Кој странски јазик го сметате за предност? (може да заокружите повеќе од понудените одговори, а во празното поле дополнете според ваше мислење)

- а) Српски - 0 одговори
- б) Англиски – 12 одговори
- в) Албански - 8 одговори
- г) _Германски_ -10 одговори

На ова истражувачко прашање испитаниците сметаат дека како втор јазик кој треба да го зборува кандидатот за работа е англискиот, потоа е германскиот, а по него доаѓа албанскиот јазик.

Прашање бр.5 Без разлика од типот на работата, дали сметате дека кандидатот треба да помине одреден временски период на обука?

- а) Да - 20 одговори
- б) Зависи од неговото предходно работно искуство – 5 одговори
- в) Доколку отворената работна позиција ја налага обуката како задолжителна, тогаш таа е неизбежна - 5 одговори

На ова истражувачко прашање поголем број од испитаниците одговориле дека кандидатот треба да помине одреден временски период на обука, потоа дека во зависност од неговото предходно работно искуство зависи обуката и доколку отворената работна позиција ја налага обуката како задолжителна, тогаш таа е неизбежна.

Прашање бр.6 Дали кандидатот мора да има познавање од компјутерски вештини за да може успешно да ги извршува работните задачи?

- а) Да – 25 одговори
- б) Не – 0 одговори
- в) Делумно – 5 одговори

На ова истражувачко прашање испитаниците во најголем број се изјасниле дека кандидатот треба да има познавање од компјутерски вештини, помал број дека делумно треба да имаат познавање од компјутерски вештини.

Прашање бр.7 Според кој од долунаведените критериуми го вршите регрутирањето на кандидатите?

- а)** Според квалификациите содржани во апликацијата – 22 одговори
- б)** Според критериумите на блискост со кандидатот – 0 одговори
- в)** Според препораки од други организации (компаниии) – 8 одговори

На ова истражувачко прашање најголем број од испитаниците одговориле дека регрутирањето на кандидатите го вршат според квалификациите во апликацијата, а помал број според препораки од други организации (компаниии).

Прашање бр.8 Кандидатот треба да поседува комуникациски вештини и да биде отворен за тимска работа?

- а)** Да – 30 одговори
- б)** Не – 0 одговори

На ова истражувачко прашање сите испитаници потврдиле дека кандидатот треба да поседува комуникациски вештини и да биде отворен за тимска работа.

Прашање бр.9 За кој кандидат се одлучувате да го добие работното место?

- а)** Оној кој ги исполнува сите потребни квалификации – 23 одговори
- б)** Оној кој ми е препорачан – 0 одговори
- в)** Оној кој покрај потребните квалификации има и најдолго работно искуство – 7 одговори

На ова истражувачко прашање најголем број од испитаниците се изјасниле дека кандидатот кој ги исполнува сите потребни квалификации се одлучуваат да го добие работното место, а помал број за оној кандидат кој покрај потребните квалификации има и најдолго работно искуство.

Прашање бр.10 На кој начин заклучувате за успешноста на работата?

- а) Според финансиската состојба на организацијата - 3 одговори
- б) Според напредокот на организацијата во општеството – 24 одговори
- в) Според тимот кој работи за успехот на организацијата – 3 одговори

На ова прашање поголем број од испитаниците одговориле дека успехот на работата го препознаваат според напредокот на организацијата во општеството, а потоа според финансиската состојба на организацијата и според тимот кој работи за успехот на организацијата.

Што се однесува до половата разлика на овој анкетен прашалник, анкетирани се вкупно шестнаесет мажи од кои сите се со високо образование и четиринаесет жени кои се исто така сите со високо образование. **Вкупно се анкетирани 30 испитаници.**

Табела бр. 8: Табеларен приказ на резултати од анкетен прашалник број 2 – државна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В	Процент на алтернатива Г
Државна организација	60,99%	14,99%	17,99%	3,33%

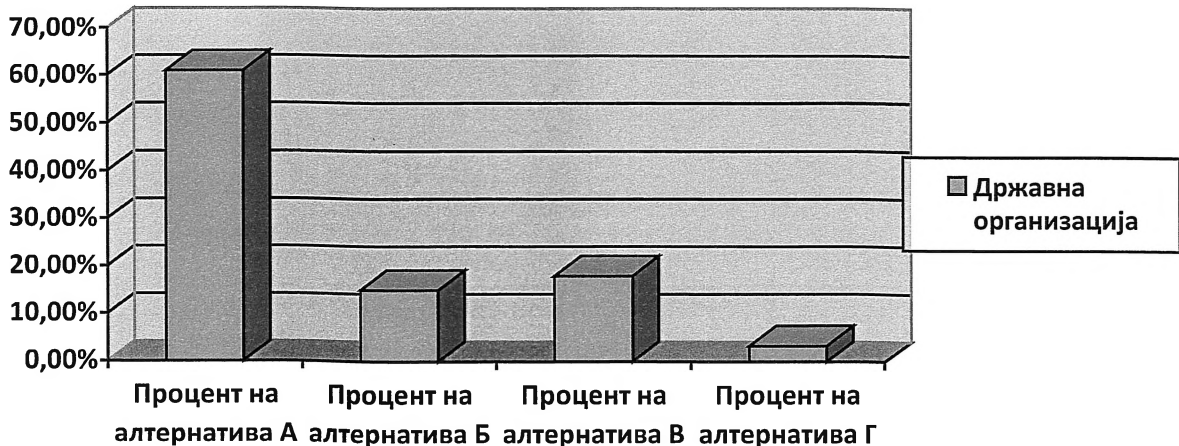


График бр. 5: Графички приказ на резултати од анкетен прашалник број 2 – државна организација

Табела бр. 9: Табеларен приказ од анкетен прашалник број 2 – приватна и државна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В	Процент на алтернатива Г
Приватна организација	57,66%	19,66%	16,63%	0%
Државна организација	60,99%	14,99%	17,99%	3,33%



График бр. 6: Графички приказ на анкета бр.2 – приватна и државна организација

Што се однесува на испитаниците од вториот анкетен прашалник кој е наменет за вработените во секторот за човечки ресурси, тие со своето размислување ги дале следниве резултати.

За да препознаат дека имаат потреба да биде отворена нова работна позиција, тие препознаваат по незаврашената работа на време, помал процент паѓа на позицијата која е законски пропишана, а најмал на потребата од ново лице во организацијата.

Првиот чекор кој го прават кога им се отвара ново работно место – распишуваат оглас, а помал процент од нив бараат помош од

соработници/пријатели или ангажираат пријател за кој знаат дека е невработен.

Според нив кандидатот има предност ако има и образование и искуство, додека помал процент од нив сметаат на кандидатот кој има високо образование или работно искуство.

Англискиот јазик го сметаат за предност, додека како дополнителни јазици се јавуваат Албанскиот и Германскиот јазик.

Што се однесува до временскиот период на обука, тие сметаат дека поголем процент од кандидатите треба да поминат одреден временски период на обука, а помал процент дека тоа зависи од неговото предходно работно искуство и доколку отворената работна позиција ја налага обуката како задолжителна тогаш таа е неизбежна. Регрутирањето на кандидатите најголем процент од нив го вршат според квалификациите содржани во апликацијата, а помал процент според критериумот на блискост со кандидатот и според препораки од други организации (компанији).

Неизбежен е фактот дека кандидатот треба да поседува комуникациски вештини и да биде отворен за тимска работа. Кога е потребно да се одлучи за кој кандидат да се одлучат тие се одлучуваат за тој кој ги исполнува сите потребни квалификации, но и оној кој покрај квалификациите има и работно искуство.

Според тоа дали работата има успех тие во поголем процент заклучуваат според напредокот на организацијата во општеството, а помал процент според финансиската состојба на организацијата и тимот кој работи за успехот на организацијата.

3.3 Резултати од анкетен прашалник бр.3

Од третиот анкетен прашалник кој ги содржи следниве прашања испитаниците ги имаат дадено следниве одговори:

Прашање бр.1 од анкетен прашалник бр.3 кој беше наменет за испитаници кои се унапредени на своето работно место од испитаци од приватни организации.

Дали унапредувањето на работа е добар знак за вас, како вработен во организацијата (компанијата)?

- а) Да – 30 одговори**
- б) Не – 0 одговори**
- в) Можеби – 0 одговори**

На ова истражувачко прашање сите испитаници потврдиле дека унапредувањето е добар знак за нив во организацијата (компанијата).

Прашање бр.2 Во која смисла ве мотивира вашето унапредување?

- а) Ме поттикнува за повеќе да работам – 18 одговори**
- б) Ме мотивира квалитетно да работам – 12 одговори**
- в) Ги превземам предизвиците и од нив создавам успех – 0 одговори**

На ова истражувачко прашање најголем број од испитаниците одговориле дека унапредувањето ги мотивира за повеќе да работат, додека помал број одговориле дека ги мотивира за квалитетно да работат.

Прашање бр.3 Дали очекувате со унапредувањето и зголемување на платата?

- а) Да – 20 одговори**
- б) Не – 0 одговори**
- в) Незнам – 10 одговори**

На ова истражувачко прашање поголем дел од испитаниците одговориле дека со унапредувањето очекуваат и зголемување на платата, а помал процент дека незнаат дали ќе добијат покачување на платата со самото унапредување.

Прашање бр.4 Дали сметате дека може да одговорите на задачите на работното место на кое сте унапредени?

- а) Да – 10 одговори**

- б) Не – 0 одговори**
- в) Незнам – 20 одговори**

На прашањето бр.4 поголем број од испитаниците одговориле дека незнаат дали можат да одговорат на задачите на кои се унапредени, додека помал број сметаат дека можат да одговорат на задачите кои следат со самото унапредување.

Прашање бр.5 Дали унапредувањето ви создава стрес?

- а) Да – 0 одговори**
- б) Не – 6 одговори**
- в) Делумно - 24 одговори**

На ова истражувачко прашање поголем број од испитаниците одговориле дека унапредувањето делумно им создава стрес, додека помал број се изјасниле дека не им создава стрес.

Прашање бр. 6 Зошто токму вие сте унапредени?

- а) Имам познавање од работата – 8 одговори**
- б) Во споредба со другите умеам подобро да се соочам со предизвиците – 6 одговори**
- в) Во споредба со другите има подолго работно искуство во организацијата – 16 одговори**
- г) Го имам тимот кој може најдобро да ги завраши бараните обврски – 0 одговори**

На ова прашање поголем број од испитаниците сметаат дека се унапредени бидејќи во споредба со некои други умеат подобро да се соочат со предизвиците, помал број се изјасниле дека имаат познавање од работата и во споредба со другите имаат подолго работно искуство во организацијата.

Прашање бр.7 Дали работната одговорност Ви влијае на приватниот живот?

- а) Да – 15 одговори**

б) Не – 1 одговори

в) Делумно – 14 одговори

На ова прашање поголем број од испитаниците одговориле дека работната одговорност делумно им влијае на приватниот живот, како и дека на помал број не им влијае на приватниот живот.

Прашање бр.8 Како ќе постапите ако неможете да ги поднесете последиците од одговорностите на работа?

а) Би барал да ме вратат на предходното работно место – 22 одговори

б) Би барал да ми ги намалат должностите и да останам на истата работна позиција – 8 одговори

в) Би барал да ме вратат на предходното работно место, но да ми ја задржат истата плата – 0 одговори

На ова прашање поголем број од испитаниците одговориле дека доколку неможат да ги поднесат последиците од одговорностите кои ги носи унапредувањето тие би побарале да ги вратат на предходното работно место, помал број се изјасниле дека би побарале да ги вратат на предходното работно место, но да им остане истата плата.

Прашање бр.9 Дали успесите ве мотивираат да работите?

а) Да - 24 одговори

б) Не – 0 одговори

в) Само во одредени случаи - 6 одговори

На ова прашање најголем број од испитаниците се изјасниле дека успесите ги мотивираат да работат, додека помал број успесите ги мотивираат само во одредени случаи.

Прашање бр.10 Кои од понудените алтернативи ве мотивираат да работите?

а) Придонесот за успехот на организацијата – 9 одговори

б) Зголемувањето на платата со самото унапредување – 16 одговори

в) Вашите успеси, се успеси и на организацијата – 5 одговори

Според ова истражувачко прашање испитаниците најмногу ги мотивира зголемувањето на платата, потоа придонесот за успехот на организацијата и на крај нивните успеси, се успеси и на организацијата.

Што се однесува до половата разлика на анкетираните испитаници, анкетирани се вкупно шестнаесет мажи, од кои сите се со високо образование. Жени се анкетирани вкупно четиринаесет, од кои сите четиринаесет се со високо образование. **Вкупно се анкетирани 30 испитаници.**

Табела бр. 10: Табеларен приказ на резултати од анкетен прашалник број 3 – приватна

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В	Процент на алтернатива Г
Приватна организација	51,99%	16,29%	31,66%	0%

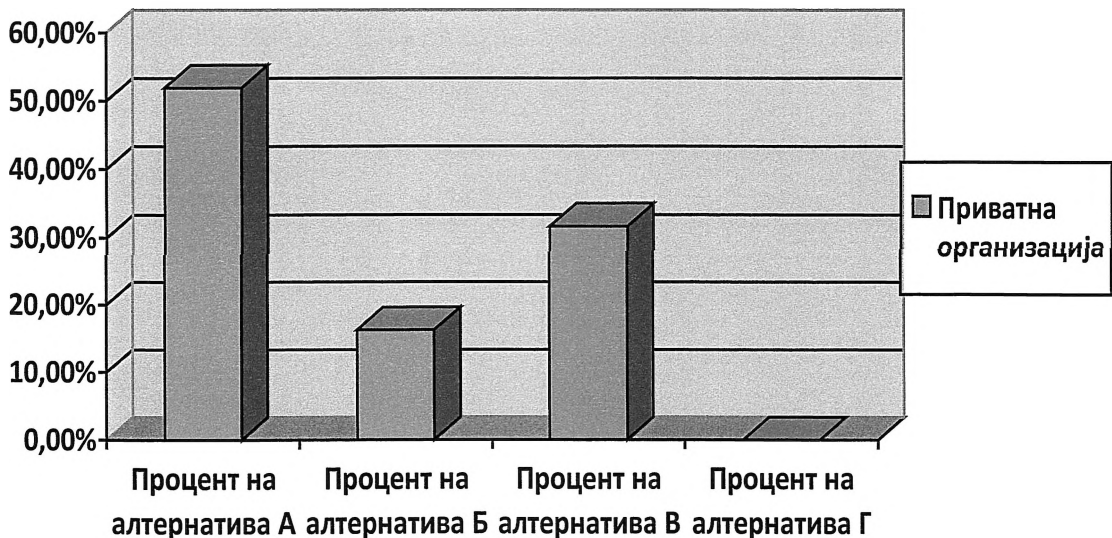


График бр. 7: Графички приказ на резултати од анкетен прашалник број 3 – приватна организација

Прашање бр.1 од анкетен прашалник бр.3 од испитаци од државни организации.

Дали унапредувањето на работа е добар знак за вас, како вработен во организацијата (компанијата)?

- а) Да – 26 одговори**
- б) Не – 0 одговори**
- в) Можеби – 4 одговори**

На ова прашање поголем број од испитаниците во државните организации одговориле дека унапредувањето е добар знак за нив, а помал број се сомневаат дека тоа е добар знак.

Прашање бр.2 Во која смисла ве мотивира вашето унапредување?

- а) Ме поттикнува за повеќе да работам –6 одговори**
- б) Ме мотивира квалитетно да работам – 12 одговори**
- в) Ги превземам предизвиците и од нив создавам успеси - 12 одговори**

На ова прашање поголем број од испитаниците одговориле дека унапредувањето ги мотивира во смисла да ги превземат предизвиците и од нив да создаваат успеси и квалитетно да работат, додека помал дел се изјасниле дека ги поттикнува за повеќе да работат.

Прашање бр.3 Дали очекувате со унапредувањето и зголемување на платата?

- а) Да – 23 одговори**
- б) Не – 0 одговори**
- в) Незнам – 7 одговори**

На ова прашање поголем број од испитаниците се изјасниле дека со самото унапредување очекуваат и зголемување на платата, а помал број дека незнаат дали ќе добијат покачување на платата со унапредувањето.

Прашање бр.4 Дали сметате дека може да одговорите на задачите на работното место на кое сте унапредени?

- а) Да - 24 одговори
- б) Не – 0 одговори
- в) Делумно – 6 одговори

На ова прашање поголем број од испитаниците сметаат дека можат да одговорат на задачите на работното место, а помал број сметаат дека делумно можат да одговарат на работните задачи.

Прашање бр.5 Дали унапредувањето ви создава стрес?

- а) Да – 3 одговори
- б) Не – 9 одговори
- в) Делумно – 18 одговори

На ова прашање поголем број од испитаниците одговориле дека унапредувањето делумно им создава стрес, помал број дека не им создава стрес, а најмал број дека им создава стрес во одредени ситуации.

Прашање бр.6 Зошто токму вие сте унапредени?

- а) Имам познавања од работата – 24 одговори
- б) Во споредба со другите умеам подобро да се соочам со предизвиците - 2 одговори
- в) Во споредба со другите имам подолго работно искуство во организацијата – 2 одговори
- г) Го имам тимот кој може најдобро да ги заврши бараните обврски – 2 одговори

На ова прашање поголем број од испитаниците сметаат дека тие се унапредени бидејќи имаат познавање од работата, а помал број бидејќи умеат подобро да се соочат со предизвиците, имаат подолго работно искуство во организацијата и го имаат тимот кој може најдобро да ги заврши бараните обврски.

Прашање бр.7 Дали работната одговорност Ви влијае на приватниот живот?

- а) Да – 0 одговори
- б) Не – 15 одговори
- в) Делумно - 15 одговори

На ова истражувачко прашање поголем број од испитаниците се изјасниле дека работната одговорност делумно им влијае на приватниот живот и дека воопшто не им влијае.

Прашање бр.8 Како ќе постапите ако неможете да ги поднесете последиците од одговорностите на работа?

- а) Би побарал да ме вратат на предходното работно место – 13 одговори
- б) Би барал да ми ги намалат должностите и да останам на истата работна позиција – 17 одговори
- в) Би барал да ме вратат на предходното работно места, но да ми ја задржат истата плата – 0 одговори

На ова прашање поголем број од испитаниците се изјасниле дека доколку неможат да ги поднесат одговорностите од работа би побарале да им ги намалат должностите и да останат на истата работна позиција, а помал број од испитаниците се изјасниле дека би побарале да ги вратат на предходното работно место.

Прашање бр.9 Дали успехите ве мотивираат да работите повеќе?

- а) Да – 23 одговори
- б) Не – 0 одговори
- в) Само во одредени случаи – 7 одговори

Најголем број од испитаниците се изјасниле дека успехите ги мотивираат да работат повеќе, а помал број дека ги мотивираат само во одредени случаи.

Прашање бр.10 Кои од понудените алтернативи ве мотивираат да работите повеќе?

- а) Придонесот за успехот на организацијата – 6 одговори
- б) Зголемувањето на платата со самото унапредување – 12 одговори
- в) Вашите успеси, се успеси и на организацијата – 12 одговори

На ова истражувачко прашање најголем број од испитаниците се изјасниле дека зголемувањето на платата и заедничките успеси ги мотивираат за повеќе да работат, додека помал дел се изјасниле дека придонесот за успехот на организацијата ги мотивира за повеќе да работат.

Што се однесува до половата застапеност на овој анкетен прашалник, анкетирани се вкупно дваесет мажи од кои сите се со високо образование. Жени се анкетирани вкупно десет, од кои девет се со високо образование и една со магистерски студии. **Вкупно се анкетирани 30 испитаници.**

Табела бр. 11: Табеларен приказ на резултати од анкетен прашалник број 3 – државна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В	Процент на алтернатива Г
Државна организација	49,33%	18,33%	27,66%	0,66%

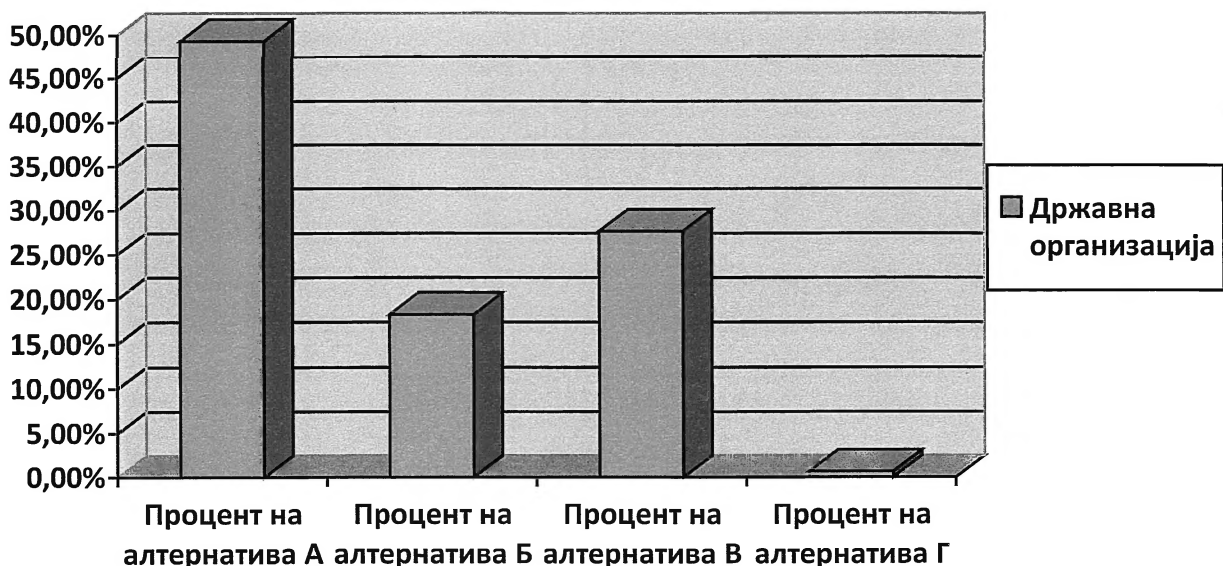


График бр. 8: Графички приказ на резултати од анкетен прашалник број 3 – државна организација

Табела бр. 12: Табеларен приказ на анкетен прашалник број 3 – приватна и државна организација

Вид на организација	Процент на алтернатива А	Процент на алтернатива Б	Процент на алтернатива В	Процент на алтернатива Г
Приватна организација	51,99%	16,29%	31,66%	0%
Државна организација	49,33%	18,33%	27,66%	0,66%

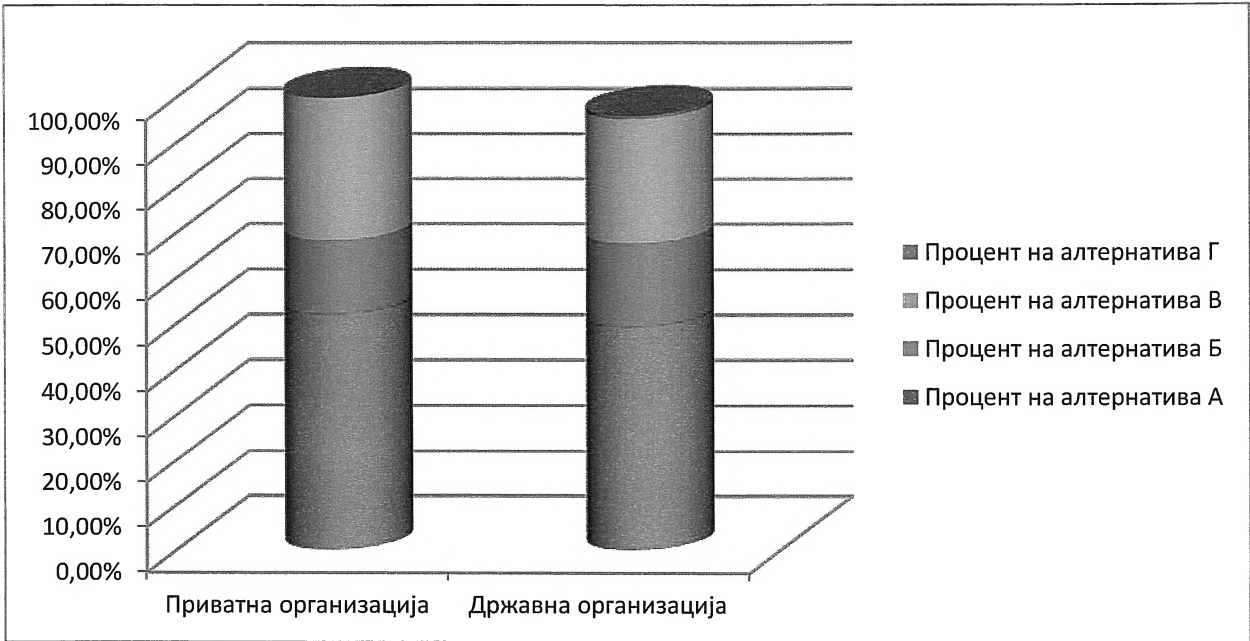


График бр. 9: Графички приказ на анкета бр.3 – приватна и државна организација

Третиот анкетен прашалник беше наменет за вработените кои се унапредени на своите работни места, а со тоа добиле и повеќе одговорности на работата. Поголем број од испитаниците сметаат дека нивното унапредување е добар знак за нив, како вработени во организацијата, додека помал број го негираат тој факт.

Самото унапредување во поголем број ги мотивира повеќе да работат, додека истовремено не знаат дали ќе добијат покачување на платата, а само

мал дел се сигурни дека со самото унапредување следи и покачување на нивната плата.

Од испитаниците поголем дел од нив унапредувањето им создава стрес во делумност, додека на помал дел од нив не им создава стрес. Што се однесува на тоа "Зошто токму тие се унапредени?", во поголем процент се изјасниле дека имаат познавање од работата, а помал процент дека во споредба со некои други имаат поголемо работно искуство во организацијата.

Со оглед на фактот дека самото унапредување носи многу повеќе обврски и напорност во работата многумина се изјасниле дека сето тоа не им влијае на приватниот живот, а само на мал дел делумно им влијае на приватниот живот.

Интересен е резултатот што доколку некои од нив не би можеле да ги поднесат одговорностите на работа, поголем број од нив се изјасниле дека би побарале да им ги намалат должностите и да останат на истата работна позиција, а мал дел да ги вратат на предходното работно места.

Предходните успеси, како и идните успеси ги мотивираат да работат повеќе во поголем процент, доколку помал процент од нив ги мотивира само во одредени ситуации. Како и тоа дека зголемувањето на платата со самото унапредување најголем процент ги мотивира да работат, а помал процент придонесот на организацијата додека потоа следува дека нивните успеси, се успеси и на организацијата.

3.4 Хипотези, задачи и цели на магистерскиот труд

Поаѓајќи од самиот предмет на истражување на овој магистерскиот труд, до израз дојдоа и неговите хипотези, задачи и цели.

Всушност основната цел на овој магистерски труд е да се испита начинот на регрутација и селекција на кандидатите за новоотворените работни позиции, како и унапредувањето на постојните вработени во Република Македонија. Таквиот начин е прикажан во горе наведените наслови со сите негови постапки, методи и принципи се до вработувањето или унапредувањето на еден поединец.

Поединечните цели се исто така запазени и тоа: да се определи начинот на регрутација на вработените при самото аплицирање за новоотворената работна позиција кои произлегуваат од законите за вработени во јавниот сектор, административните службеници и законот за работни односи.

Начинот на селекција исто така е запазен кој е објаснет во горе наведените закони, како и чекорите за селекција.

Емоционалната состојба на кандидатите кои се унапредени на поодговорна работна позиција произлегува од анкетниот прашалник број 2, додека условите кои треба да ги поседува кандидатот без оглед на тоа дали се работи за унапредување или нововработување се наоѓаат во огласот кој треба да биде активен од 10-15 работни денови.

Следејќи си постапките за регрутација и селекција кои се утврдени и заштитени со законите се доаѓа до правилна регрутација и селекција на постојни вработени, нововработени и унапредени, што сето тоа резултира со успешност на работата во една организација (компанија), без разлика дали се работи за приватна или државна.

Од овие цели се постигнати и практичните цели кои се наведени во елаборатот за магистерскиот труд и тоа: графички е прикажана ефикасноста на правилната регрутација и селекција, значајноста на принципите, методите и чекорите на селекција, психолошката подготвеност на (ново) вработените и на унапредените.

Главната хипотеза на овој магистерски труд која гласи **”Од правилната регрутација и селекција на кадрите зависи успешноста во работењето на една организација (компанија)”**.

Оваа хипотеза е потврдена и тоа: со истражувањето кое беше спроведено за магистерскиот труд, потоа законски е акцентирана, но и од самите разговори со предпоставените во организациите пак се потврдува, што доведува до заклучок дека правилната регрутација и селекција на вработени е неизбежна доколку самата организација се стреми кон успех.

Потоа следат поединечните хипотези кои исто така се потврдија т.е регрутирањето и селектирањето во приватните организации (компаниии) се врши според законот за работни односи, додека во државните се врши според законот за административни службеници и законот за јавниот сектор, која се потврдува со материјалите изнесени од истоимените закони.

Мажите добиваат поголеми одговорности, а со тоа заземаат подобри работни позиции во споредба со жените. Како во приватните така и во државните организации.

Оваа хипотеза се потврдува од анкетните прашалници, меѓутоа ако би се зеле во предвид една до две децении, може да се каже дека жената полека во овој поглед почнува да се изедначува со мажите.

Како последна хипотеза се јавува: Вработените со повисоко образование заземаат подобри работни позиции, како во приватните така и во државните организации. Оваа хипотеза не само што се потврди од истражувањето, туку и законски е објаснета, а истовремено и заштитена во зависнот од потребната работна позиција.

3.5 Компарација помеѓу државните и приватните организации

Компарацијата помеѓу државните и приватните организации може да се согледа во неколку факти. Иако нема некои големи разлики сепак неизбежно е да се споменат од причина што сепак имаат разлики, како во унапредувањето, така и во вработувањето.

Сличностите при вработувањето на овие два вида на организации се тоа што регрутирањето на кандидатите го прават преку огласи објавени на интернет или во некој од службените весници.

Разликата е во тоа што приватните организации понекогаш регрутирањето на кандидатите го вршат преку приватните организации кои се посредници при вработувањето.

Интервјуто е неизбежен дел како на организацијата така и на кандидатите. Подржан е фактот дека кандидатот треба да ги поседува потребните квалификации за да може да ја добие работата.

Исклучок се случите кога некои од кандидатите не ги поседуваат сите потребни квалификации. Во таков случај се зема кандидатот кој поседува максимум од понудените квалификации сметајќи дека ќе одговори на бараните обврски.

Унапредувањето најпрво го задоволува фактот да има познавање на работата, а потоа и да може да се снаоѓа во динамична средина, како и да поднесе работа под притисок, навреме да одговара на бараните обврски и сл. Додека државните организации покрај фактот што регрутирањето на кандидатите го вршат преку објавување на оглас на интернет и во некој од службените весници, тие понекогаш кандидатите ги црпат од Агенцијата за вработување на Република Македонија. После интервјуто следи постапката за тестирање на кандидатите кои влегле во потесен круг на селекција, а и неизбежен е фактот кандидатите да ги поседуваат сите потребни квалификации кои се потребни за да се извршат бараните задачи.

Високото образование е неизбежна квалификација, а во поголем број на работни места потребно е да соодветствува за бараната работна позиција.

Унапредувањето во државните организации покрај тоа што треба кандидатот да поседува подолго работно искуство, тој треба да го има потребното образование. Тестирањето на кандидатите е неизбежно во кои доаѓаат до израз некои нивни вештини. Сепак огласот за унапредување е интересен и е објавен само во организацијата каде што е потребно.

3.6 Застапеност на жените во повисоките работни места во споредба со мажите

Во минатото жената била дискриминирана кога било во прашање работното место, дури и биле доделувани пониски работни позиции.

Поаѓајќи од некои факти жената била дискриминирана од причина што таа била повеќе посветена на семејството.

Видлива е разликата на состојбата на жената во општеството после неколку децении. Положбата на жената во општеството се менува на позитивно. Почнувајќи од повисоко образование, потоа учество на различни средби, па се до заземајќи повисоки работни позиции во општеството.

Како компарација би се споменало тоа што ако се погледне во светски рамки, жената денес е успешна, високо образовна личност, зазема големи

раководни позиции, почнувајќи од професори, лекари, па се до преседатели на држави.

Овој факт не е исклучен и во нашето општество т.е во Република Македонија.

Жената е пред се високо образована личност и зазема високи раководни функции.

Од самото истражување на овој магистерски труд жената има скоро иста процентуална застапеност со мажите. Во принцип имаат високо образование и заземаат функции од типот раководители на оддели, магистри или доктори на науки. Без разлика дали се работи за приватна или државна организација жената е застапена во многу поголем процент во споредба со некои други податоци од минатото. Секојдневно се приближува до процентот на мажите што руши многу бариери кога се прашање правата, способноста и општествените разлики на половите.

Заштитена е со многу невладини организации кои ги гарантираат и штитат нивните права. Вклучени се во различни проекти кои се борат за правата на жената, малцинствата и многу други општествени работи кои помогнале да се постигнат резултати кога е во прашање развитокот на општеството и проекти кои секогаш имаат цели кои би ги однеле чекор напред во иднина.

Заклучок

Со самата евакуација на магистерскиот труд би се споменале неколку битни елементи кои се содржани во него. Всушност неизбежна е самата тема на овој труд т.е ***”Регрутација и селекција - фактори за успех во работата на организациите”*** преставува еден мост кој е од големо значење за секоја организација, без разлика дали е таа приватна или државна.

Отворената работна позиција која е и во голем процент законски пропишана задолжително налага неколку постапки кои се дел од самата регрутација и селекција на вработените и на нововработените.

Квалификациите за една работна позиција се тие кои на некој начин ја дефинираат работната позиција. Неопходно е кандидатите да ги поседуваат потребните квалификации, во поголем процент сите квалификации, но постојат и случаи кога може да се направи исклучок.

Регрутирањето на кандидатите започнува со објавување на оглас на кој се пријавуваат кандидатите. Определен временски рок за пријавување е исто така неопходен, а во повеќето случаи е од 10-15 работни денови.

Селекција е оној дел кој ги одделува потенцијалните кандидати кои преминуваат во фазата на интервјуто.

Интервјуто е наведено како еден од битните фактори. Овде работодавецот го запознава потенцијалниот кандидат, неговите карактеристики, како и дали е се точно што има наведено во мотивационото писмо и во својата биографија.

Наведените предпоставки за унапредувањето, кои понатаму се и потврдуваат се факт дека се потребни подолго работно искуство, познавање на работата, како и личноста да има способност да одговори на обврските. Иако не многу нов, сепак интересен е фактот за позицијата на жената како дел од раководните улоги, нејзината ситуираност во општеството. Таа носејќи одлуки,

решава големи проблеми кои се дел од една организација. Што се однесува до образованието, до израз доаѓа се повисоко образование како, факултетски образовани личности, па последователно магистри, доктори на науки итн.

Чекорите на селекција се запазени во сите организации од причина што потребно е да биде двострано квалитетно избран новиот кандидат.

Поаѓајќи од целите кои се земени во предвид при конструирањето на овој магистерски труд. Посебна цел: испитување на начинот на регрутација и селекција на нововработените и унапредените во Република Македонија.

Потоа следат основните цели: определба на начинот на регрутација на вработените при самото аплицирање за новоотворената работна позиција, начинот на селекција на кандидатите за интервју, методите и принципите на работа при регрутирање и селектирање на вработените, чекорите на вработување, емоционалната состојба на унапредените вработени како и определбата на условите за работа наведени се критериумите кои треба да ги поседува кандидатот при самото аплицирање, успешноста во работата преку правилната регрутација и селекција на вработените за да се согледа растот на работата. Што се донесува до главната хипотеза и поединичните хипотези кои се во магистерски труд во целост се потврдуваат и тоа: од правилната регрутација и селекција на кадрите зависи успешноста во работењето на една организација, регрутирањето и селектирањето во приватните организации се врши според законот за работни односи, додека во државните се врши според законот за административни службеници и законот за јавниот сектор, вработените со повисоко образование заземаат подобри работни позиции во приватните и државните организации и мажите добиваат поголеми работни позиции во споредба со жените.

Ако би се зеле во предвид една до две децении за последната посебна хипотеза, може да се предпостави дека жените полесно почнуваат да ги уриваат овие бариери кои се поставени пред нив, кога е во прашање работната позиција на жената.

Од ова истражување може да се согледа дека во иднина би можело да биде еднаква улогата на жената во споредба со мажот во општеството, како и да се изедначат во одредени работни позиции. Тоа би можело да се случи во блиска иднина што би било од големо значење. На тој начин би се докажало

дека е способна и може да се снаоѓа со големи одговорности без разлика на нејзиното дескриминирање во минатото, па и денес во некои случаи.

Поаѓајќи од фактот дека еден (ново) вработен треба да ги задоволува потребните квалификации, за да може да одговори на зададените задачи и тоа последователно од (ново) вработен до унапреден вработен. Доколку сето тоа биде задоволено како во организацијата, така и (ново) вработените би имале успех и профит и тоа внатре во организацијата и во општеството.

Литература

- Ангеловска – Галевска, Н. (2009), Планирање на научно истражување – интерен материјал, Скопје: Филозовски факултет
- Andzelkovic. M., (2005), Karakteristiki I uloga komuniciranja u preduzecima u savremenim uslovima, Nis, Ekonomski fakultet
- Ayeni, C.O., Popola. S. O., (2007), Work Motivation, Job Satisfaction, and organizational Commitment of Library Personannel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, Adeymika Tella Library Psilosophy and Practice 2007(April)
- Бернанд, К (2010), Право за вработување на ЕЗ, Скопје, Академски печат
- Блондер, Џ. Шанел, С (2011), Управување со човечки ресурси, Кочани, Генекс
- Барон, Р., Шејн, Д. (2011), Предприемништво – Процес со перспектива, Кочани: Генекс
- Bogicevic. B (2003), Menadzment ljutski resursa, Beograd
- Блондер, Џ., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси, Кочани: Генекс
- Бојациоски, Д. (2003), Теорија на организациите, Скопје: Економски факултет
- Д. Бојациски, Љ. Ефтимов (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет на УКИМ, Скопје
- Димитровски., Р. (2007), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Европски универзитет
- Dejid, D.R., Seklton, V. Dz (1975), Psihologij I rad, Beograd: Nolit
- Drucker, P. (1991), Inovacije I preduzetnistvo. Praksa I principi, Beograd: Privredni pregled
- Guzina, M (1980), Kadrovska psihologija, Beograd: Naucna kniga
- Green, J. (2000), Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and state University.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Make, A. (1996), The new leaders little Brown, London

- Трајан. Г., (2003), Образовен менаџмент, Куманово: Македонска ризница
- Крајевски, М., Ридман, Л (2009), Менаџмент на операции, Скопје: Арс Ламина
- Ворен, Џ. (2008), Менаџирање на енергијата, Скопје: Институт за истражување на економски политики
- Levy – Garbona, L., Montmarquette, C (1997), Reported Job Satisfaction: What Does it Mean?, Montreal: Cirano
- Матис, Р., Џексон, Џ. (2011), Управување со човечки ресурси, Скопје: Магор
- Митев – Геровска, М., (2008), Социјална политика на Европската унија, Скопје: Филозофски факултет
- Николовски, Т., (2005), Луѓето и занимањата, Скопје: Филозофски факултет
- Obravic. M , Inovacije I preduzetnistvo (praksa u principu) (1991), Beograd
- Пејковски. Ј (1997), Претприемништво и развој, Скопје
- Пејковски, Ј. (2009), Менаџмент на човечки ресурси – авторатизирани предавања, Скопје: Филозовски факултет
- Петковски. К, Стоилковска, А (2010) Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент
- Петковски, К., Јанкуловска, П (2006), Деловно комуницирање, Битола: Ирис - Р
- Поповски, М., Бараковска, А., Стојанова, В. (2009), Коминикација и водство во организациите
- Т. Николовски, (1998), Психологија на трудот, Скопје
- Ракичевич, Г. (2007), Менаџмент на човечки ресурси, Охрид, факултет за туризам и угостителство
- Сарџовска, Е. (2009), Психологија на организациите, Скопје: Филозофски факултет
- Сејтен, Ф. (2011), Практика на односи со јавноста, Скопје: Арс Ламина
- Siber – Bahtijarevic. F. (1999), Menadzment ljudski potencijala, Zagreb: Golden Marketing
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Data status

- Трајковски, Д., Димитријоска, С (2010), Менаџирање на човечки ресурси во јавна администрација – интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge (2006), Staffing Organization, Florida
- Чипуновска. В, Чипуновска. Ѓ (1993), Основи на управување со квалитетот, Скопје: Економски факултет
- Фојтејн, П. (2010), Европа во 12 лекции, Скопје
- Џејковсен, Џ. (2010), Економија на родовите, Скопје: Академски печат
- Шуклев. Б (2010), Менаџмент, Скопје. Економски факултет на УКИМ
- Закон за административни службеници
- Закон за вработените во јавниот сектор
- Закон за работни односи
- www.avrm.gov.mk/godisni-iveshtai.nspix
- www.avrm.gov.mk/content/AVRMGodisen2013.pdf
- Human resource institud of new zeland, parthering the profession (www.hrinz.org.nz/Site/Resourse/Knowledge_Basel_Q_Z/Recrutment_Selection.aspx)
- www.etfos.unios.hr/upload/objavesti/objavesti_strucni/selekcija_i_regrutacija_kadrova_word_29_03_2010.pdf
- www.slideshare.net/hardshalsk/recruitment-and-selekction
- www.transfern.webs.com/MBR%20-20download/Zoran%20-20Regrutacija%20i%20Selekcija.pdf
- www.mojtim.com/hr-saveti/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/87
- [www.recporec.com/usluge/rad-sa-organizacijama/selekcija-i-regrutacija-kadrova/.](http://www.recporec.com/usluge/rad-sa-organizacijama/selekcija-i-regrutacija-kadrova/)
- www.pretpriemac.com/regrutacija-selekcija-voveduvanje/
- En.wikipedia.org/wiki/recruitment
- www.infoing.rs/vest/elektro/zasto-je-upravljanje-ljudskim-resursima-bitno-merit-plan/43

Додаток (мерни инструменти)

Прилог бр.1

Биографски податоци

Заокружете го тврдењето што се однесува на вас

Пол		Женски		Машки	
работен стаж	до 1год	од 11-20год	од 21-30год	над 30год	
Образование	Основно	Средно	Високо	м-р / д-р	
Тип на организација		Приватна		Државна	

Прилог бр.2

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 1		
Одговорот за секое прашање или тврдење, дадете го со заокружување на буквата пред алтернативата која се однесува на вас.		
1. На кој начин дознавате за новоотворените работни позиции?		
а. преку интернет	б. од пријатели (познаници)	в. директно од овластените
2. Дали сметате дека соодветното работно искуство е предност при вработувањето?		
а. да	б. не	в. можеби
3. Дали сметате дека кандидатот треба да ги исполнува сите потребни услови содржани во огласот за работната позиција?		
а. да	б. не	в. делумно
4. Според вас тоа што сте повикани на интервју е добар знак. Вие сметате дека?		
а. Вам ви се потребни предходни подготовки за интервјуто	б. имате визија за прашањата кои ќе ги добиете, па затоа не се подготвувате предходно	в. Од предходни искуства знаете каков е текот на интервјуто и сметате дека сте комплетно подготвени
5. Дали Ви се потребни посебни подготовки за интервјуто?		
а. да	б. не	в. можеби
6. Кој странски јазик го користите?		
а. англиски	б. германски	в. албански
7. Дали се согласувате дека познавањето на странски јазици е предност за кандидатот?		
а. се согласувам	б. делумно се согласувам	в. воопшто не се согласувам
8. Денес компјутерските вештини се задолжителни за работа. Каков е вашиот став?		
а. можат да бидат пречка за успешно извршување само на одредени позиции	б. сметам дека не се неопходни за поголемиот број работни позиции	
9. Дали сметате дека вашата работа ќе допринесе за успехите на организацијата?		
а. сметам дека ќе	б. делумно ќе допринесе за	в. без разлика од видот

допринесе за успехот на организацијата	успехот на организацијата	на работата, асолутно ќе допринесе за успехот бидејќи се операциски поврзани
10. Дали сметате дека имате потреба од предходни обуки, и тоа?		
а. компјутерски обуки	б. обука за вовед во работата	в. сметате дека Ви се потребни и двата вида на обуки

Прилог бр.3

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 2			
Одговорот за секое прашање или тврдење, дадете го со заокружување на буквата пред алтернативата која се однесува на вас.			
1. По што препознавате дека е потребно да биде отворена нова работна позиција?			
а. незавршена работа на време	б. потреба од ново лице во организацијата	в. таквата позиција е законски пропишана	
2. Кој е првиот чекор што го преземате доколку имате потреба од вработување на ново лице?			
а. распишувам оглас	б. барам помош од пријатели, соработници	в. ангажирам пријател за кој знам дека е невработен	
3. На кој кандидат ќе му дадете предност при вработувањето?			
а. на кандидат со повисоко образование	б. на кандидат со работно искуство	в. на кандидат кој има и искуство и образование	
4. Кој странски јазик го сметате за предност? (може да заокружите повеќе од понудените одговори, а во празното поле дополнете според вашето мислење)?			
а. Српски	б. Англиски	в. Албански	г. _____
5. Без разлика од типот на работа, дали сметате дека кандидатот треба да помине одреден временски период на обука?			
а. да	б. зависи од неговото предходно работно искуство	в. доколку отворената работна позиција ја налага обуката како задолжителна, тогаш таа е неизбежна	
6. Дали кандидатот мора да има познавање од компјутерски вештини за да може успешно да ги извршува работните задачи?			
а. да	б. не	в. делумно	
7. Според кој од долу наведените критериуми го вршите регрутирањето на кандидатите?			
а. според квалификациите со држани во	б. според критериумот на блискост со кандидатот	в. според препораки од други организации (компаниии)	

апликацијата		
8.Кандидатот треба да поседува комуникациски вештини и да биде отворен за тимска работа.		
а.да		б.не
9.За кој кандидат се одлучувате да го добиете работното место?		
а.оној кој ги исполнува сите потребни квалификации	б.оној кој ми е препорачан	в.оној кој покрај потребните квалификации има и најдолго работно искуство
10.На кој начин заклучувате за успешноста во работата?		
а.според финансиската состојба на организацијата	б.според напредокот на организацијата во општеството	в. Според тимот кој работи за успехот на организацијата

Прилог бр.4
АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 3

Одговорот за секое прашање или тврдење, дадете го со заокружување на буквата пред алтернативата која се однесува на вас.

1.Дали унапредувањето на работа е добар знак за вас, како вработен во организацијата (компанијата)?

а.да

б.не

в.можеби

2.Во која смисла ве мотивира вашето унапредување?

а.ме поттикнува за повеќе да работам

б.ме мотивира квалитетно да работам

в.ги преземам предизвиците и од нив создавам успеси

3.Дали очекувате со унапредувањето и зголемување на платата?

а.да

б.не

в.не знам

4.Дали сметате дека може да одговорите на задачите на работното место на кое сте унапредени?

а.да

б.не

в.не знам

5.Дали унапредувањето Ви создава стрес?

а.да

б.не

в.делумно

6.Зошто токму Вие сте унапредени?

а.имам познавања од работата

б.во споредба со другите умеам подобро да се соочам со предизвиците

в.во споредба со другите имам подолго работно искуство во организацијата

г.го имам тимот кој може најдобро да ги заврши бараните

			обврски
7.Дали работната одговорност Ви влијае на приватниот живот?			
а.да	б.не	в.делумно	
8.Како ќе постапите ако неможете да ги поднесете последиците од одговорностите на работа?			
а.би барал да ме вратат на претходното работно место	б.би барал да ми ги намалат должностите и да останам на истата работна позиција	в.би барал да ме вратат на претходното работно место, но да ми ја задржат истата плата	
9.Дали успехите ве мотивираат да работите повеќе?			
а.да	б.не	в.само во одредени случаи	
10.Кои од понудените алтернативи ве мотивираат да работите?			
а.придонесот за успехот на организацијата	б.зголемувањето на платата со самото унапредување	в. Вашите успеси, се успеси и на организацијата	