



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје
Филозофски факултет



**ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ ВО
АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

(магистерски труд)

Ментор

проф. д-р Трајан Гоцевски

Кандидат

Давид Петров

Скопје, Март 2017 година

Апстракт

Сеопфатните воени капацитети со кои се пристапува кон создавање на безбедноста значително се променија. Денешните современи предизвици бараатро покрај модернизирани техника и вооружување, примена на соодветна тактика и стратегија и внимателно селектиран човечки потенцијал кој со своето професионално ангажирање успешно ќе ги постигне посакуваните ефекти.

Столб на безбедноста во државата е Армијата на Република Македонија од класични и асиметрични закани надворешни како и внатрешни од тука процесот на селекција е од големо значење, бидејќи на тој начин се обезбедува континуитет во квалитетот на вработените.

Армијата на Република Македонија, несебично ги стави своите воени капацитети во придонесот и градењето на глобалната безбедност. Со тоа Република Македонија, недвосмислено, ја истакна својата намера да покаже и докаже дека има воени капацитети за рамноправно учество во колективната безбедност, а со самото тоа да покаже дека е подготвена да биде полноправна членка на НАТО. Човечкиот квалитативен потенцијал мора да биде во склад со останатите армии со кои заедно со свои контингенти Република македонија веќе учествувала на меѓународни вежби и меѓународни мировни мисии.

Менаџментот со човечките ресурси во областа на одбраната е од клучно значење. Доколку се изврши квалитетна и систематска селекција на персоналот се поставуваат солидни основи за понатамошен развој и се обезбедува континуиран и ефикасен начин на функционирање на системот за одбрана.

Во овој труд, изложени се научните сегменти за тоа какви се моменталните процеси на спроведување на селекција кога се работи за припадници на Армијата на Република македонија, но се дадени и едни основни

меѓународни критериуми кога се работи за овој исклучително важен сегмент на Менаџментот на човечките ресурси.

Притоа во трудот преку употреба на компаративна анализа и интервју со високи воени преставници, кои биле дел од процесите на селекција, се дава еден директен увид на досегашните практики како и практиките во другите земји .

Имајќи во предвид дека човечките капацитети на Армијата на Република Македонија се анализирани во насока на подобрување на истите за успешна селекција во трудот се дадени и одредени насоки и мислења се со цел процесите на селекција да се ускладат со светските практики и да произлезе од сето тоа еден стандардизиран процес кој ќе биде објективен, квалитетен и транспарентен.

Клучни зборови: *Менаџмент на човечки ресурси, функции на менаџментот на човечки ресурси, процес на селекција, Армија на Република Македонија, професионален војник, подофицер, офицер, селекција на персоналот во Армијата на Република Македонија*

Abstract

Comprehensive military capabilities which serve to provide security have considerably changed. Apart from the modernized technology and weapons, today's modern challenges require the application of a corresponding strategy and tactics, as well as carefully selected human resources potential that would professionally achieve the desired effects.

The armed forces of the Republic of Macedonia represent the pillar of security against conventional and asymmetric threats, external and internal; thus the process of selection is of vital importance, because it provides continuity of the staff quality.

The armed forces of the Republic of Macedonia have generously invested its military capabilities in the process of building global security. Consequently, the Republic of Macedonia, has indisputably demonstrated its intention to prove that its military capabilities can equally contribute to collective security, thus proving it is prepared to become a NATO member country. The capable human resources potential has to be in accordance with the rest of the armed forces with whom Macedonian contingents have already participated in international exercises and international peace support missions.

Human resources management plays a critical role in the defence field. Provided that comprehensive and systematic personnel selection is implemented, there would be sound foundation for further development, providing at the same time continual and efficient manner of operation of the defence system.

This paper points out the scientific segments pertaining to the current implementation of the selection processes of the personnel of the armed forces of the Republic of Macedonia; however, it also provides certain international criteria regarding this particularly significant human resources management segment.

Furthermore, this paper gives a direct insight into the existing practice, as well as the practices employed abroad, by the use of comparative analyses and

interviews with high military representatives, who have been part of the selection processes.

Having regard to the fact that the human resources of the armed forces of the Republic of Macedonia are analyzed for the purpose of improvement and implementation of successful selection, the paper offers certain guidelines and ideas for aligning the selection processes with the world practice, so that it would result into a standardized objective, comprehensive and transparent process.

Key words: *human resources management, human resources management functions, selection process, armed forces of the Republic of Macedonia, professional soldier, NCO, officer, selection of personnel in the armed forces of the Republic of Macedonia.*

СОДРЖИНА

Вовед	11
1. Формулација на проблемот	14
2. Определување на предмет на истражувањето	18
3. Цели на истражувањето	19
3.1 Научна цел.....	20
3.2 Општествена цел	21
4. Хипотези, варијабли и индикатори на истражувањето.....	21
4.1. Основна (општа) хипотеза	21
4.2. Помошни хипотези	21
4.2.1. Прва помошна хипотеза:.....	21
4.2.2. Втора помошна хипотеза:	21
4.3. Варијабли.....	21
4.3.1. Независна варијабли	22
4.3.2. Зависни варијабли	22
4.4. Индикатори на истражувањето	22
5. Научна и општествена оправданост на темата.....	23
6. Методи на истражувачката работа	24
ГЛАВА I: ПРИВЛЕКУВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАДАРОТ	24
1.1 Определување на потребите	25
1.1.1 Анализа на работното место	26
1.1.2 Опис и спецификација на работното место	27
1.1.3 Определување на потребните критериуми за работникот....	32
1.1.4 Систематизација на работното место	35
1.2 Пополнување со потребни кадри.....	38

1.2.1 Пополнување со интерни (внатрешни) извори	40
1.2.2 Пополнување со екстерни (надворешни) извори	42
1.3 Стратегија за задржување на кадрите	46
1.4 Избор на соодветен метод за селекција	52
ГЛАВА II: ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА	54
2.1 Општо за процесот на селекција	54
2.2 Приложување на пријава за работа	57
2.3 Приложување на биографија (CV), мотивациско писмо и препораки.....	59
2.4 Тестирања.....	62
2.5. Интервју	72
2.6 Медицински преглед.....	77
2.7 Други методи	77
2.8 Конечен избор	78
ГЛАВА III: ПРОЦЕС НА СЕЛЕКЦИЈА НА ОФИЦЕРИ, ПОДОФИЦЕРИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ ВОЈНИЦИ ВО АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	80
3.1 Спецификите на процесот на селекција на идни припадници на вооружените сили	80
3.2 Процес на селекција на офицери во Армијата на Република Македонија	87
3.3 Процес на селекција на подофицери во Армијата на Република Македонија	95

3.4 Процес на селекција на професионални војници во Армијата на Република Македонија	98
3.5 Процес на селекција на припадниците на специјалните единици	106
3.5.1 Намена и историјат	106
3.5.2 Селективен курс	108
3.5.3 Селективен курс специјалната единица „фоки“	112
ГЛАВА IV: АНАЛИЗА НА ИНТЕРВЈУА И КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА.	117
4.1. Анализа на интервјуа	117
4.2 Компаративна анализа на процесите на селекција на Армијата на Велика Британија во однос на Армијата на Република Македонија	134
4.3 Компаративна анализа на процесите на селекција на Армијата на Република Словенија во однос на Армијата на Република Македонија.....	137
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА	143
ПРЕПОРАКИ.....	145

Вовед

Менаџментот на човечките ресурси и неговите функции имаат големо влијание врз успехот во работењето на организациите и компаниите и токму од тие причини истите имаат сериозен пристап и посветуваат големо внимание на процесите на менаџирањето со човечкиот потенцијал. Функциите на менаџментот на човечките ресурси се следни: анализа на работните места, планирање на кадрите, регрутација, селекција, водење на кариера, оценување, плаќање и мотивација. Која од наведените функции е најважна тешко би можеле да кажеме, но факт е дека се сите взаемно поврзани и во дадена фаза на функционирањето на одредена организација имаат клучна улога. Но сепак кога би ги примениле сите функции беспрекорно, а би ангажирале на работните места поргешен и некадарен персонал резултатите и целите на компанијата не би се оствариле. Од тука може да се заклучи дека улогата на селекцијата, која има за цел да ги препознае и подоцна ангажира најсоодветните за определените работни места, има исклучително важна улога во процесот на менаџментот со човечките ресурси. Уште повеќе доаѓа до значење улогата на селекцијата во работни средини кои барат специфични вештини и знаења, а една од најспецифичните работни средини е војската како организација.

На Армијата на Република Македонија која се стреми да биде дел од НАТО потребен и е способен и мотивиран кадар, војници кои ќе знаат да извршуваат задачи, подофицири кои ќе знаат да командуваат и офицери кои ќе бидат лидери кои инспирираат. Од тука значењето на селекцијата има клучна улога за успесите и квалитетна реализација на задачите и целите.

Потребно е да се развие систем на селекција и во самиот процес да се ангажираат врвни професионалци од областа на човечките ресурси со што би се постигнал посакуваниот ефект и би се вработиле најсоодветните кандидати како идни вработени во Армијата на Република Македонија кои ќе бидат двигатели на развојот на целокупната организација.

1. Формулација на проблемот

Селекцијата на персоналот како функција на современиот менаџмент на човековите ресурси има клучна улога во понатамошниот успех во работењето на дадена организација.

Секоја организација има потреба од кадар со специфични знаења и вештини. Само со добро организиран и спроведен процес на селекција може да се ангажира човечки персонал, кој ќе биде способен да ја унапредува работата на организацијата и успешно да ги остварува зададените цели.

Армијата како организација е специфична средина и од воените старешини се бараат вештини и способности кои ги нема ниту во една друга организација. При процесот на селекција треба да се утврди кои кандидати се идните лидери на единиците, пожртвувани, храбри, самоиницијативни, дисциплинирани, одлучни, интеллигентни, лојални, доверливи, мотивирани и физички издржливи и кои во целост ќе ги извршуваат задачите кои воената организација ќе ги бара од нив.

Армијата е организација која функционира во мир и во војна. Задачите се извршуваат под притисок и во отежнати услови. Припадниците на армијата во време на војна извршувајќи ги задачите се изложени на висок ризик и токму поради тоа потребен е персонал со врвни карактеристики.

Војските уште од минатото привлекувале многу луѓе кои сакале да станат дел од нив, па така и денес интересот да се биде припадник на армија е голем. Република Македонија не е исклучок, така што од осамостојувањето па до денес за едно слободно место распишано на јавен оглас се пријавувале и по неколку десетици лица. Процесот на селекција е тој кој обезбедува од многуте заинтересирани кандидати да ги издвои најдобрите, кои со својот ангажман ќе бидат во состојба максимално да придонесат за армијата во мир и во војна.

Врз основа на тоа може да се констатира дека селекцијата е двострана желба: едната која нуди одредена работа, а другата да има желба да ја извршува понудената работа. Со магистерскиот труд ќе се обидам да ги разгледам и двата аспекти на потреби. На кој начин и со какви методи конкретно Армијата на Република Македонија врши селекција на потенцијалните кандидати за работните места и од друга страна дали понудувачите (кандидатите) ги исполнуваат дадените критериуми и карактеристики потребни за работното место во целост.¹

Тие кои успешно го завршуваат процесот на селекција засноваат работен однос, но исто така на каков начин се информираат одбиените кандидати зошто не го поминале процесот на селекција и дали институцијата е доволно транспарентна при процесот со што би ја зголемила довербата и би го подобрила целокупната репутација на една високообразовна институција.

Дали после секој процес на селекција се врши анализа на успешноста преку следење на примениот кадар во нивните кариери и нивниот придонес кон организацијата и како и на кој начин да се исправат грешките доколку ги има.

Процесот на селекција на персоналот е од клучно значење за ангажирање на човечки персонал кој во целост ќе одговори на задачите и ќе ги постигнува целите на организацијата (во овој случај Армијата на Република Македонија) и во најсложени услови за работа.

Во Армијата на Република Македонија униформираниот кадар (воен персонал) има три категории на вработени со строга хиерархиска поставеност и тоа: офицери, подофицери и професионални војници².

Во зависност од тоа, селекцијата треба да биде прилагодена, бидејќи секоја категорија треба да се селектира според различни критериуми. Војникот кој во хиерархиското скалило е на најниско ниво, треба да биде оспособен да извршува сложени задачи во различни временски, географски и борбени услови

¹ Роберт Димитровски : Менаџмент на човечки ресурси , Скопје,2007, стр 42

² Закон за служба во Армијата на Република Македонија, член 3, Скопје, 2010

па според тоа треба да се изврши селекција на кандидатите според следните критериуми: мотивираност, зрелост, тимска работа, интелигенција, психичка стабилност, способност да се работи под притисок, доверливост, дисциплина, прилагодливиот и физичка подготвеност. Кај офицерите и подофицерите кои пак на својата должност треба да бидат способни да раководат и командуваат со професионалните војници и тоа покажувајќи лидерски способности и харизма треба да се селектираат според неколку дополнителни критериуми и тоа: лидерство, интелигенција, психичка стабилност, одлучност, пожртвуваност, другарство, способност да се донесуваат одлуки под притисок, влијателност, правилно расудување, одговорност, прилагодливост, доверливост, тимска работа и физичка подготвеност.

Да се изврши правилна проценка на способностите на кандидатите воопшто не е лесно. Науката развила бројни методи и постапки кои го зголемуваат степенот на извесноста и точност во која работа одредено лице би било успешно. Главните претпоставки околу успешно извршената селекција врзани се со тоа дека секоја професија има одредени барања во поглед на знаењата, способностите и карактерот на извршителите³. Низ овој труд сакам да ги прикажам токму методите и постапките кои ги применува Армијата на Република Македонија како институција кога врши селекција на пријавените кандидати за офицери, подофицери и професионални војници, како и дека квалитетна селекција допринесува вработени кои успешно ќе ги извршуваат задачите на организацијата, а неправилната селекција ќе допринесе загуби на подолг рок.

³ Noe R. A., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, 2006., str 179

2. Определување на предмет на истражувањето

Селекцијата претставува дел од функциите на менаџментот со човечки ресурси. Колкава е важноста на селекцијата најдобро се гледа од изјавата на Бил Гејтс кој смета дека вродената интелигенција и креативноста се најбитните особини кај вработените (во случајот Мајкрософт) и вели: „Одземете ги нашите 20 најдобри луѓе и Мајкрософт ќе стане небитна компанија.“ Токму со ова се истакнува колку многу се важни луѓето кои работат за една организација и за успешноста на истата⁴. Токму по пат на селекција истите такви луѓе треба да и се обезбедат на организацијата или компанијата.

Успешно функционирање на организациите, независно од предметот на нивната основна активност, зависи пред се, од квалитетот на човечките ресурси со кои тие располагаат. Затоа, менаџерите особено внимание посветуваат на селекцијата на потенцијалните кандидати за слободните работни места. Нејзиното влијание се простира, речиси, на сите други активности на менаџментот на човечките ресурси. Таа претставува продолжение на регрутацијата, а основните импути ги добива од плановите на човечките ресурси, анализата на работата и оценката на успешноста. Во исто време, селекцијата претставува база за ориентацијата, образованието и развојот⁵.

Селекцијата како функција на менаџментот на човечките ресурси претставува процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

Под поимот селекција на човечките ресурси се подразбира процес на проценка на најквалификуваните кадри со најдобри потенцијални перформанси за даденото работно место. Прво треба да се определат критериуми кои се

⁴ Predrag Damjanovic i drugi: Menadzment ljudskih resursa , Beograd, 2012, str 239

⁵ Димитар Бојациоски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009., str 119

потребни за ефикасно извршување на дадена работа (и се добиваат врз база на претходно направена анализа) и потоа секој кандидат се оценува според тоа колку ги исполнува утврдените критериуми⁶.

Различни автори селекцијата ја делат на различни фази или чекори кои водат до крајниот резултат на селекцијата, а тоа е избор на кандидатите за определените работни места. Според Кулич таа е составена од вкупно седум последователни фази, и тоа:

- Пополнување соодветни формулари за вработување
- Прво детализирано интервју
- Фаза на тестирање
- Увид во поранешната работа
- Аналитички интервју
- Физички преглед
- Понуда за работа⁷

За успешно спроведување на стратегиските одбранбени мисии, од суштинска важност за оперативните способности на Армијата е да има добро образован, обучен, способен и мотивиран професионален воен и цивилен персонал. Практиката покажува дека сите аспекти на менаџирањето на човечките ресурси, привлекување, селекција, образование, обука, мотивација, наградување, унапредување и престанокот на службата, придонесуваат за успешен развој и одржување на оперативните сили и способности.

Процесот на селекција на персоналот се спроведува врз основа на законските и подзаконските акти донесени во Министерството за одбрана. Со правилна селекција во сите категории се овозможува избор на квалитетен и посветен персонал од кој во иднина ќе се идентификуваат потенцијалните лидери

⁶ Predrag Damjanovic, Budislav Susa, Dubravka Skunca, Srdjan Milenkovic, Zarko Ristic : Menadzment ljudskih resursa , Beograd, 2012, str 240

⁷ Роберт Димитровски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2007, стр 154

во Армијата на Република Македонија и во Министерството за одбрана. Времето и трудот потрошени за селектирање на вистинските луѓе за работните места го прават процесот на менаџирање многу полесен, затоа што се превенираат евентуалните проблеми во понатамошните фази.⁸

Со овој магистерски труд сакам да го прикажам начинот на селекција на кандидатите кои аплицираат за работни места наменети за офицери, подофицери и професионални војници, како и методите и транспарентноста на целокупниот процес. Сакаме да докажеме дека процесот на селекција има клучно влијание врз квалитетот на персоналот на Армијата на Република Македонија и дека со правилна примена на техниките при процесот на селекција значително ќе се намалат шансите за ангажирање на несоодветни кандидати на слободните работни места.

Временско определување на предметот: За потребите на ова истражување ќе се фокусираме на процесот на селекција кој се спроведува од страна на надлежните институции во Република Македонија од периодот на целосна професионализација на Армијата. Од времето на осамостојувањето на Република Македонија формирана е и Армијата на Република Македонија.

Во самите почетоци офицерските и подофицерските места се пополнувале со кадар кој бил школуван во бивша Југославија, а војниците не биле професионално ангажирани, туку сите државјани биле должни да служат воен рок. Со евроатланските перспективи на нашата држава, а со тоа и стремежот на Армијата на Република Македонија да и се приклучи на НАТО се извршија одредени реформи како во структурата така и во функционирањето на армијата. Бројната состојба се намали, задолжителниот воен рок се отфрли и се создаде мала, мобилна и оперативна армија. Процесот на селекција во текот на сиве овие години се усовршувал и изменувал и предметот на истражување ќе биде

⁸ Министерство за одбрана, Бела книга на одбрана, Скопје, 2012, стр 49

фокусиран на начинот на селекција кој се применува од моментот на целосна професионализација на Армијата на Република Македонија.

Армијата по 2005 година се трансформираше во целосно професионална војска, со помал број на воен персонал и структура, но со значајно поголеми интероперативни распоредливи сили за учество во меѓународни операции предводени од ООН, НАТО и ЕУ. Поконкретно, денес околу 30% од копнените сили на Армијата се распоредливи во меѓународни операции, што овозможи добра подготовка, навремени ротации на контингентите и ефективен придонес во пет меѓународни операции.

Просторно определување на предметот: Процесот на селекција иако се базира на неколку однапред утврдени процедури сепак во зависност од потребите на организацијата различно се одвива. Во моето истражување просторно ќе се задржам на Армијата на Република Македонија како институција во нашата држава и спроведувањето на селекцијата во нејзините рамки.

Дисциплинарно определување на предметот: Селекцијата како процес е дел од менаџментот на човечките ресурси и е тесно взаемно поврзана со сите останати функции и директно или индиректно влијае врз нив. Менаџментот на човечки ресурси како нова наука и припаѓа на групата општествени науки и има интердисциплинарна примена и тоа во сите видови организации и компании. Од тука и селекцијата како нејзин составен дел е застапена како процес во сите организации и бидејќи е интердисциплинарна ќе се применува и во државна организација како што е Армијата на Република Македонија во чии што рамки селекцијата има клучно влијание за нејзино комплетно и успешно функционирање.

3. Цели на истражувањето

3.1 Научна цел

Менаџментот на човечки ресурси е релативно нова научна дисциплина, но во денешно време и се посветува големо значење во сите организации и компании како државни така и приватни. Човечкиот фактор како двигател на успешноста и во институција како што е Армијата на Република Македонија дава простор и причина плус да се зафатиме со ова истражување и дадеме наше гледиште на процесот на селекција. Ова е дотолку повеќе значајно од аспект на јасно изразените аспирации на Република Македонија да биде дел од евроатланските структури, особено НАТО од осамостојувањето па до денеска. Токму припадниците на Армијата на Република Македонија, со учество во мултинационалните мисии, понесоа голема одговорност за креирање на севкупната слика за нашата држава кај сите останати членки на НАТО алијансата. Заинтересираноста да се биде припадник на Армијата на Република Македонија е голема кај младата популација и за тоа има многу различни причини и доколку сакаме да направиме Армија која ќе ги посигнува зададените стандарди и секогаш на највисоко ниво ќе ги извршува задачите, неопходно е на процесот на селекција да се обрне поголемо внимание. Истражувањето го правам од причина што од секогаш сум се прашувал: Дали ги селектираме правилно кандидатите и на кој начин го правиме тоа? Дали Армијата на Република Македонија во своите редови го има најдоброто што може да се понуди на „пазарот“ како човечки потенцијал?

Воедно процесот на селекција, доколку е транспарентен и отворен во голема мера придонесува кон зголемување на довербата на граѓаните кон институцијата и креирање на позитивна слика за армијата како организација.

Научната вредност на нашето истражување би требало да биде од особена корист на оние кои го спроведуваат процесот на селекција во Армијата на

Република Македонија или се наоѓаат на позиции во различни институции и се дел од Менаџментот кој меѓу останатото го спроведува процесот на селекција. Преку нашето истражување на процесот на селекција во Армијата на Република Македонија ќе се обидеме да дадеме една поконкретна слика за тоа кои методи и техники се користат, кои се бараните критериуми за работните места, какви вештини и знаења треба да поседуваат кандидатите, на каков начин се тестираат, како се креираат ранг листите, како се прави интервју со кандидатите и колкава е транспарентноста на процесот

3.2 Општествена цел

Практичната цел од овој труд се рефлектира во поттикнувачката спрега што сакаме да ја постигнеме кај институцијата која е засегната со оваа проблематика. Секако примарна цел ни е да докажеме дека процесот на селекција е клучен сегмент за успешно менаџирање со човечките ресурси, а институциите кои се засегнати со оваа проблематика со правилна примена на процесот на селекција значително ќе ги зголемат можностите преку ангажирање на најспособните кандидати најквалитетно да се остваруваат задачите и целите на организацијата, во конкретниот случај Армијата на Република Македонија.

Со целосна примена на теоретските основи на процесот на селекција во пракса, сериозен пристап кон овој мошне важен дел на менаџментот на човечките ресурси, ќе се избегне можноста во иднина, да се ангажира персонал кој нема да има доволно потенцијал да се справи со комплексноста на задачите со кои ќе се соочи во текот на својата кариера. Преку трудот покажуваме сериозен пристап на процесот на селекција од многу кандидати, а со издвојување извонредните особини, ги издвојуваме оние кои се потенцијални лидери и идни авангардни двигатели во своите единици каде што ќе работат.

4. Хипотези, варијабли и индикатори на истражувањето

4.1. Основна (општа) хипотеза

Процесот на селекција има клучно влијание врз квалитетот на персоналот на Армијата на Република Македонија

4.2. Помошни хипотези

4.2.1. Прва помошна хипотеза:

Процесот на селекција овозможува од многуте пријавени кандидати за одредено работно место да се изберат оние кои поседуваат најадекватни квалитети за успешно извршување на задачите и целите.

4.2.2. Втора помошна хипотеза:

Со правилна примена на техниките при процесот на селекција значително ќе се намалат шансите за ангажирање на несоодветни кандидати на слободните работни места ..

4.3. Варијабли

Во обработката на трудот се опфатени два вида варијабли: независна и зависни.

4.3.1. Независна варијабли

Независна варијабла е процесот на селекција на персоналот кој се спроведува во Армијата на Република Македонија за избор на офицери, подофицери и професионални војници.

4.3.2. Зависни варијабли

Зависната варијабла во истражувањето на овој труд е квалитетот на сегашниот човечки воен капацитет со кои располага АРМ и ефикасноста при

извршувањето на задачите и постигнување на целите за време на мир и војна, како и за време на изведувањето на меѓународните мировни операции.

4.4. Индикатори на истражувањето

Како индикатори во трудот се користат показателите од активностите кои како на ниво на АРМ, така и на државно ниво кои се превземаат со цел континуирано подобрување процесот на селекција, следејќи ги меѓународните практики и модерните текови.

5. Научна и општествена оправданост на темата

Научната вредност на ова истражување се согледува во фактот што истото има за цел да направи еден вид анализа на состојбата на процесот на селекција во рамките на Армијата на Република Македонија. Анализата на информациите добиени од индивидуалното неструктурирано интервју реализирано со дел од лицата кои на било каков начин биле директно вклучени во процесот на селекција на офицери, подофицери или професионални војници, ќе биде алатка плус во рацете на сите оние кои во моментов или во иднина ќе се бават со спроведување на процесот на селекција пред се во рамките на Министерството за одбрана и Генералштабот на АРМ, Министерството за внатрешни работи, Центарот за управување со кризи, Дирекцијата за заштита и спасување како и останатите засегнати државни органи.

Општествената оправданост, односно практичното значење на ова истражување е тесно поврзана и се дополнува со научната. Имено, непостоењето на точно определен начин на спроведување на процес на селекција кој ќе биде правичен, транспарентен и целосно насочен кон селектирање на најдобрите кандидати може да резултира со несакани ефекти во менаџментот со човечки ресурси во целост. Токму затоа, нашето научно истражување ќе придонесе во сфаќањето на улогата и значењето на добрата организација и процесот на селекција со што се овозможува ангажирање на

најдобрите поединци кои најмногу ќе придонесат за една специфична организација како што е Армијата на Република Македонија.

6. Методи на истражувачката работа

При изработката на магистерскиот труд се користени неколку научно-истражувачки методи. Најнапред при изработката на трудот е применет **методот на историска анализа**. Преку една јасен хронолошки приказ се анализираат: досегашните спроведени процеси на селекција во Армијата на Република Македонија, трансформациите на Армијата на Република Македонија од организациската и функционална смисла во насока на континуирано подобрување на квалитативната компонента на селекција на персоналот како еден од најбитните делови од севкупните функции на менаџментот на човечки ресурси.

Како следен метод на научно прибирање и толкување на прибраната објавена и необјавена литература, користен е **методот на анализа на содржина на документи**. Преку овој метод се презентираат законите, прописите, правилниците, договорите и останатите документи кои го одредуваат начинот на кој се врши селекцијата како општи постулати и како практика во Армијата на Република Македонија.

Методот на анализата на содржина беше користен за анализирање на текстови, научни статии, научни трудови во домашни и странски списанија и журнари, како и официјални документи на органите на Република Македонија

Компаративниот метод е користен за споредување (научно опишување и објаснување) на основните сличности и разлики на процесите на селекција на две земји (членки на НАТО) во однос на Армијата на Република Македонија.

Методот на анализа и синтеза е користен во истражувањето на теоретските ставови на различни автори во врска со процесот на регрутација и селекција на персоналот за потребите на армијата. При научното истражување во овој магистерски труд, методот на анализа и синтезе јасно ги истакна потребите

од: унапредување и сеопфатно подобрување на процесот на селекција и користење на модерни методи кои се во склад со светските стандарди.

Методот на индукција и дедукција е користен во научно-истражувачките постапки со цел да се изведат заклучоци од теоретските ставови и мислења на други автори, како и за искусвено прибирање на податоци од практиката поврзани со оваа проблематика.

Методот на анализа на содржините го користев за проучување и анализа на содржината на бројната литература во која од различни аспекти е опфатена оваа проблематика.

Со **квантитативната и квалитативната анализа** на досега објавените и необјавени материјали и литература се настојуваше да се потврдат или во одредени случаи да се отфрлат ставовите опфатени со предметот и целта на истражувањето во овој магистерски труд.

Метод на интервју и анкетно испрашување во кои беа интервјуирани повеќе различни профили на вработени во АРМ, а анкетирани беа питомците од прва година на Воената Академија.

ГЛАВА I: ПРИВЛЕКУВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАДАРОТ

1.1 Определување на потребите

Поради спецификите и сложеноста на човечкиот фактор во организациите, потребно е многу стручно знаење и интерперсонални вештини за успешно управување и менаџирање со персоналот. Затоа е прекупотребно ангажирање на стручни лица кои со своите психо-социолошки, организациски и методолошки знаења ќе помогнат на раководителите да ги препознаат закономерностите во областа на менаџментот и успешно да ги применат сите потребни мерки во секојдневната работа⁹. Специфичноста на една организација како што е армија бара исклучително добра анализа на потребите и прецизно определување на работните места. Потребно е определување на квантитативно-квалитативните потреби. Во армијата треба прецизно да се определи структурата (формацијата) на работните места, колкав ќе биде бројот на вработените, какви единици се потребни и како ќе бидат структурирани, какво вооружување и техника ќе се употребува, каков профил на луѓе се потребни и сето тоа треба да се проектира на подолг временски период и да биде имплементирано во стратегијата на Армијата на Република Македонија.

Се разбира во процесот на определување на потребите се вклучува и стратегискиот менаџмент на човечките ресурси кој претставува формулирање и извршување на МЧР политиките и практиките кои произведуваат способности и однесувања кај вработените неопходни за постигнување на стратегиските цели на организацијата¹⁰ т.е. на подолг временски период. Така и определувањето на потребите е дел од стратегиското планирање.

⁹ Ранко Лојич, Управљање људским ресурсима у систему одбране, Београд, 2011, стр 45

¹⁰ DesslerG, Human Resource Management, Pearson education, NJ, 2008, str. 86

1.1.1 Анализа на работното место

Анализа на работното место претставува систематско истражување со цел собирање информации потребни за работното место и за видот на вработените кои треба да ги извршуваат задачите потребни за даденото работно место. Од тие анализи може да се утврдат вештините, знаењата и способностите кои се потребни да ги има вработениот, детално се утврдуваат задачите, одговорностите и потребите на секое работно место¹¹.

Анализата на работното место треба да ги содржи следните податоци:

- Назив на работното место
- Секторот и одделението на кое му припаѓа работното место
- Опис на работното место (општите и посебни задачи)
- Потребни квалификации за работното место
- Потребно претходно искуство за работното место
- Потребно образование за работното место
- Работните услови (на отворено, во канцеларија, на терен во отежнати услови и сл.)

Андерсон и Хериот сметаат дека со анализата на работното место во просецот на селекција се добиваат следните информации:

- Врз основа на добиените податоци може да се формира огласот за работното место
- На кандидатите им дава преглед за работното место, критериумите и условите за работа
- За проценка на кандидатите дали се соодветни за соодветното работно место
- Врз основа на резултатите се формулира описот и пописот на работното место во рамките на систематизацијата
- Овозможува споредба со постојното работно место

¹¹ Complete guide to Human resources management, BMTI, 2010, str 6

Постојат различни методи кои се користат кога се врши анализа на работното место од страна на експертите. Најприменувани се следните:

- ✓ Непосредно набљудување на работното место.
- ✓ Интервју за работното место (со веќе вработените)
- ✓ Прашалници за работното место (со веќе вработените)

Врз основа на анализата на работното место произлегува деталниот опис на работното место.

1.1.2 Опис и спецификација на работното место

Опис на работното место претставува напишан документ за тоа каква е работата, што работи вработеното лице на конкретното работно место, како ја извршува работата и под кои услови работи¹². Секоја организација вообичаено има свои стандардизирани формати за опис на работното место и иако тие се разликуваат во главном треба да ги содржат следните податоци:

- *Информации за идентификација на работата:* име на работното место, име на организацискиот дел каде што припаѓа работното место, позицијата на непосредниот раководител на работното место и имињата на подредените работни места
- *Информации за содржината на работата:* се дава содржината на работата и опис на најважните работни задачи
- *Информации за одговорноста поврзана со работата:* одговорноста кон материјално-техничките средства, информациите со кои располага вработениот и степенот на нивната доверливост (во армијата секој поединец има сертификат за степен на доверливоста). Исто така е наведено пред кого извршителот одговара за работата, со кого соработува и со кого раководи
- *Информации во врска со работните услови:* Доколку постојат посебни услови за работа (постоење на врева, висока температура, опасност од

¹² Димитар Бојациоски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009, стр 69

повреди, нечиста средина, зрачење на одредени средства, сменска работа и сл)

- *Информации за мерките и стандардите на работата:* овој дел ги објаснува очекуваните резултати од работата и стандардите според кои таа треба да се врши
- *Други информации:* околу се друго што се случува на работното место и е битно да се наведе

Покрај описот на работното место резултат на анализата е и спецификацијата на работното место и таа претставува пишан документ за тоа какви знаења, вештини, искуство, степен на образование и други лични карактеристики што треба да ги поседува лицето за успешно извршување на работните задачи на конкретното работно место. Треба да се напомене дека спецификацијата за работното место треба да биде реална, оправдана и недискриминаторска.

Во последните неколку години направени се обиди да се избегне традиционалниот начин на деталниот опис и спецификацијата на секое работно место, туку се прави општ опис на работни места со сличен опис и спецификации. И покрај се експертите се на став дека детален опис и спецификација се многу полезни со цел спроведување на успешна регрутација, оценка за успешноста на работното место, обука и тренинг за конкретното работно место¹³.

На работните места во Армијата на Република Македонија направен е прецизен опис и спецификација на работните места врз основа на претходно направени анализи, а во согласност со стратегијата на Армијата на Република Македонија. Сите работни места во униформираниот дел на армијата, односно воените единици внесени се во документот наречен Формација на Армијата на Република Македонија која ја потпишува претседателот на Републиката како врховен командант на вооружените сили. Работните места на цивилниот дел на

¹³ Malcolm Martin, Fiona Whiting, Tricia Jackson, Human resource practice, 5th edition, 2010, str 125

вработените во Министерството за одбрана внесени се во документ наречен Систематизација на работните места во Министерството за одбрана и е потпишан од страна на министерот за одбрана.

Табела 1. опис и спецификација на работно место за војник во формацијата на АРМ

ОПИС НА РАБОТНОТО МЕСТО		
1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНОТО МЕСТО		
РАБОТНО МЕСТО:	Возач на моторно возило во група блиндираны возила во транспортен тим, во чета за логистичка поддршка, во полк за специјални операции	
ЧИМ		Десетар
ВЕС		71407
КОД		ЕЗ
2. КВАЛИФИКАЦИИ		
А. ЗАДОЛЖОИТЕЛНИ КВАЛИФИКАЦИИ		
1. ОБРАЗОВАНИЕ	средно стручно образование селективен курс за прием во специјалните единици курс за основна воена обука положен возачки испит Ц категорија	
2. ПРЕТХОДНИ РАБОТНИ ИСКУСТВА	работа од делокругот на работното место	
3. БЕЗБЕДНОСЕН СЕРТИФИКАТ	ИНТЕРНО	
4. ПОЗНАВАЊЕ НА ЈАЗИК	Англиски СТАНАГ 1.1.1.1	
5. КОМПЈУТЕРСКИ ВЕШТИНИ	MS Word, Excel, Power point I Outlook	
6 ФИЗИЧКА ПОДГОТВЕНОСТ	да ги исполнува нормите според постоечката законска регулатива	
Б. ПОСАКУВАНИ КВАЛИФИКАЦИИ		
1. КУРСЕВИ СЕМИНАРИ ЈАЗИК И ДРУГО	завршени курсеви од делокругот на работното место англиски СТАНАГ 1.2.1.2 должности во НАТО штабови и учество во меѓународни мисии	
3. ДОЛЖНОСТИ		
А) ОПИС НА ДОЛЖНОСТА: управување со блиндираны моторны возила		
Б) ОСНОВНИ ДОЛЖНОСТИ:		

1. Врши управување на моторни возила
2. При управување со моторни возила води грижа за безбедноста и дисциплината во сообраќајот
3. Врши проверка на безбедноста на лицата што се транспортираат
4. Врши контрола на моторното возило пред, во текот и по употребата на истото
5. Редовно води и пополнува документацијата за возилото
6. Еднаш седмично врши периодичен преглед на моторното возило

В) ДОПОЛНИТЕЛНИ ДОЛЖНОСТИ

Извршува и други задачи во согласност со Правилникот на служба во АРМ
Законот за служба во АРМ и Законот за одбрана на РМ

Табела 2. опис и спецификација на работно место за офицер во формацијата на АРМ

1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНОТО МЕСТО	
РАБОТНО МЕСТО:	Началник на J-1 Персонален менаџмент во ГШ на АРМ
ЧИН	Полковник
ВЕС	31039
КОД	06
2. КВАЛИФИКАЦИИ	
А. ЗАДОЛЖОИТЕЛНИ КВАЛИФИКАЦИИ	
1. ОБРАЗОВАНИЕ	Воена академија или друго високо стручно образование и курс за стручно оспособување и усовршување на офицери Командноштабна академија или последипломски студии
2. ПРЕТХОДНИ РАБОТНИ ИСКУСТВА	командир на вод командир на чета заменик командант на баталјон командант на баталјон Должности во структурите на персоналниот менаџмент на ниво на бригада
3. БЕЗБЕДНОСЕН СЕРТИФИКАТ	ДРЖАВНА ТАЈНА
4. ПОЗНАВАЊЕ НА ЈАЗИК	Англиски СТАНАГ 2.2.2.2
5. КОМПЈУТЕРСКИ	MS Word, Excel, Power point I Outlook

ВЕШТИНИ	работа на интернет- многу добро работа со апликативен софтвер
Б ФИЗИЧКА ПОДГОТОВНОСТ	да ги исполнува нормите според постоечката законска регулатива
Б. ПОСАКУВАНИ КВАЛИФИКАЦИИ	
1. КУРСЕВИ СЕМИНАРИ ЈАЗИК И ДРУГО	завршени курсеви и учество на семинари од делокругот на работното место англиски СТАНАГ 3.3.3.3
3. ДОЛЖНОСТИ	
<p>А) ОПИС НА ДОЛЖНОСТА: Раководи, ја организира, координираи насочува работата во J-1 Го планира, управува и спроведува системот за селекција, прием, унапредување, произведување, школување, социјална заштита, развој на моралот и водење на персоналот во службата Го спроведува персоналниот менаџмент со офицери, подофицери и професионални војници цивилни лица во АРМ</p>	
<p>ДОЛЖНОСТИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализа и распоред на персоналот според приоритетите за пополна на единиците и нивната готовност 2. Планирање и реализација на програмите за професионален развој, воено школство, воено образование во земјата и странство 3. Програмира и спроведува програми од областа на социјалната заштита 4. Врши проценка и анализа на состојбата на моралот и персоналот и презема активности за негово јакнење низ соодветни мерки и постапки 5. Изработува и спроведува програми од областа на културните дејноси и рекреативните активности 6. Го планира и реализира архивското работење во ГШ на АРМ 7. Тесно соработува со сите J- организации што поефикасно извршување на задачите 	

кои се во тесна врска со J-1

8. За потребите на врховниот командант, , владата на РМ, министерот за одбрана и НГШ подготвува стручни анализи, извештаи и реферати од делокругот на функциите

9. Ги спроведува и почитува принципите за кадровската политика и нејзино спроведување во пракса

10. Учествува во изборот на воени лица, професионални војници и цивилни лица во служба на АРМ за пополна на единиците и установите

11. Ја спроведува персоналната евиденција за припадниците на АРМ во делот на стручно оспособување и усовршување

12. Учествува во изготвувањето на плановите и реализацијата на меѓудржавните договори за образование и стручно усовршување на персонал во земјата и странство и го регулира нивниот статус

13. Обезбедува законито и правилно решавање на статусните прашања на вработените во АРМ

14. Го информира НГШ за сите организациски проблеми и пополнетоста на единиците во АРМ

15. Дава препораки за приоритет во пополнувањето на единиците со воени лица, професионални војници и цивилни лица на служба во АРМ

В) ДОПОЛНИТЕЛНИ ДОЛЖНОСТИ

Извршува и други задачи во согласност со Правилникот на служба во АРМ
Законот за служба во АРМ и Законот за одбрана на РМ

1.1.3 Определување на потребните критериуми за работникот

При определување на потребните критериуми за работникот коопаниите и организациите се обидуваат да ги дефинираат кои се минимум од способностите што кандидатите треба да ги поседуваат за да можат успешно да ги извршуваат задачите за одредено работно место. До способни, креативни и талентирани кадри се потешко се доаѓа, бидејќи конкурентноста е голема и побарувањето е по нив е зголемено. Од тука треба да се утврди какви карактеристики треба да има поединецот за успешно да ги извршува задачите на работното место. Кога ги дефинираме потребните критериуми за одредено

работно место, тоа значи дека го рефлектираме на хартија „идеалниот работник“ за тоа работно место. При тоа покрај определувањето на карактеристиките за работникот во еден идеален случај, треба да се води сметка работникот низ работата да си ги задоволува и личните потреби и да чувствува задоволство при вршењето на работата.

Најчесто критериумите на кандидатите се делат на следните три групи:

- *Задолжителни* - без нив работникот не може да ги извршува работните задачи и кандидатите што не ги поседуваат се одбиваат
- *Посакувани* - на кандидатите кои ги поседуваат покрај задолжителните и посакуваните критериуми им се дава предност при изборот
- *Непосакувани* - поради нив може да дојде до грешки при работењето и таквите кандидати најчесто се одбиваат¹⁴

Според Деслер методите за определување на карактеристиките за работниците се делат во две групи:

1. Квалитативни кои се мерат од страна на оценувачите со примена на интервју односно не се директно мерливи (нпр. степенот на мотивација или лојалноста кај кандидатите).
2. Квантитативни каде што по пат на статистички методи (тестирања) се определува врската помеѓу работникот и работното место (нпр. физичката подготвеност на кандидатите која е директно мерлива).

Интересен е податокот дека досегашните искуства покажале дека перцепцијата на кандидатите не секогаш се поклопува со очекувањата на компаниите или организациите. Еден од клучните причини поради кои доаѓа до недоразбирање и неслагање на релација работник работодавач (тоа се изразува во вид на искажување на незадоволство со работните услови, претење со „напуштање“ , претење со отказ, недолично однесување, неодговорно

¹⁴ Michael Armstrong, A Handbook of Personnel Management practice, Kogan page, 1991, str 351

однесување кон работните обврски и сл.) произлегува од фактот дека и организациите и вработените за време на процесот на селекција се обидуваат да се покажат во подобро светло од што во реалноста заслужуваат¹⁵.

Табела 3. Очекувањата на организациите и перцепцијата на студентите

ОЧЕКУВАЊАТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ПЕРЦЕПЦИЈАТА НА СТУДЕНТИТЕ	
ОРГАНИЗАЦИЈЕ	СТУДЕНТИ
комуникациски вештини	комуникациски вештини
мотивација за работа	мотивација за работа
Иницијатива	Ентузијазам
Самодоверба	Изглед
Лојалност	работно искуство
лидерски способности	Писменост
Зрелост	Зрелост
Ентузијазам	Самодоверба
Точност	Точност
Изглед	лидерски способности

Поради специфичноста на професијата кога зборуваме за карактеристиките кои се потребни за успешно извршување на работните места во Армијата на Република Македонија треба да напоменеме дека до нив се доаѓа со примена на повеќе методи во текот на процесот на селекцијата. Се вршат конкретни тестирања на знаења и вештини, тестирања на физичката подготвеност, лекарски прегледи, интервју и селективни курсеви за во редовите на специјалните единици. Во текот на селективниот курс се набљудуваат следните особини и карактеристики на кандидатите¹⁶:

1. за професионалните војници:

- *мотивираност*
- *одговорност*
- *зрелост*
- *тимска работа*
- *интелигенција*

¹⁵ Ранко Лојич, Управљање људским ресурсима у систему одбране, Београд, 2011, стр 164

¹⁶ Концепт за селекција во специјалните единици, Октомври, 2003, стр 3

- *психицка стабилност*
- *доверливост*
- *дисциплина*
- *прилагодливост*

1. за воените старешини:

- *лидерство*
- *одлучност*
- *другарство*
- *влијателност*
- *правилно расудување*
- *одговорност*
- *прилагодливост*
- *доверливост*
- *тимска работа*

1.1.4 Систематизација на работното место

Систематизација на работни места е пишан документ што го поседува секоја организација и во кој се наведени со опис и спецификација сите работни места во таа организација.

Министерството за одбрана има акт за системастизација на работните места и истиот е во надлежност на Министерот за одбрана. Армијата на Република Македонија има акт на систематизација кој се нарекува формација на АРМ и е во надлежност на Претседателот на Република Македонија.

Во актот на систематизација на работните места во Министерството за одбрана се утврдуваат следните елементи:

- Назив на работното место
- Број на извршители на работното место
- Категорија на вработениот (државен службеник, службеник во јавната администрација, овластено службено лице, воен старешина и др)
- Општи услови кои треба да се исполнуваат

- Опис и спецификација на работното место

Формацијата на АРМ ја пропишува Претседателот на Република Македонија кој воедно е и врховен командант на вооружените сили. Со формацијата се утврдуваат следните елементи:

- Организациската поставеност
- Карактеристиките на работното место (вес, чин, код и сл.)
- Задолжителни квалификации (образование, претходно работно искуство, безбедносен сертификат, познавање јазик, компјутерски вештини, физичка подготвеност и сл.)
- Посакувани квалификации (курсеви, семинари и сл.)
- Опис на должностите на работното место (основни и дополнителни)

Структурирањето односно креирањето и изменувањето на систематизацијата мора да се свати многу сериозно поради фактот што структурата на работните места директно влијае врз ефикасноста при работењето. Систематизацијата и Формацијата не се трајни и непроменливи. Напротив тие константно се анализираат и во зависност од промените и изменуваат и дополнуваат. Поради специфичноста и сложеноста за креирање на соодветна систематизација (особено во средните и големите организации) потребно е многу стручно знаење. Поради тоа организацијата на севкупните функции на Менаџментот со човечки ресурси во основа се карактеризира со следниве карактеристики: 1) поделба на улогите помеѓу раководителите и експертите за човечки ресурси; 2) структурирање на работните места во Секторот за човечки ресурси; 3) поддршка со напредни информациски програми и системи за управување со човечките ресурси¹⁷.

Поделбата на улогите помеѓу раководителите и експертите и нивната меѓусебна соработка е од големо значење за справување со промените и предизвиците на тековното работење. Експертите за човечки ресурси треба да бидат компетентни стручни лица кои владеат со севкупниот спектар на знаења

¹⁷ Ранко Лојич, Управљање људским ресурсима у систему одбране, Београд, 2011, стр 45

решавање на сложени проблеми. Пред нив се поставени нови професионални побарувања¹⁸:

- добро познавање на функционирањето на организацијата
- способност да се водат процесите при промени во организацијата
- способност за создавање и поттикнување на култура потребна за стекнување на врвни индивидуални работни способности
- личен интегритет и професионалност кои влеваат доверба кај вработените

Токму овакви експерти треба да бидат вклучени при создавање на систематизацијата. Врвни познавачи на состојбите и потребите на организацијата. Визионери кои знаат кои се краткорочните, среднорочните и долгорочните цели на организацијата. Во досегашната пракса најупотребувани се два модели на структурирање на работните места и тоа: 1) функционален модел и 2) дивизионен модел.

Функционалниот модел е најлогичниот и најупотребуваниот начин на интегрирање и поврзување на работните места, особено во поголемите и средни организации, и се темели на групирање и поврзување на исти сродни или слични работни места во поголеми групи и активности. На пример во секторот за човечки ресурси постојат повеќе различни одделенија кои се занимаваат со некоја сродна работа нпр одделение за обука и развој, одделение за регрутација и селекција, одделение за мотивирање и морал итн. Овој модел е применет и во Систематизацијата на МО и во Формацијата на АРМ. Со овој модел се обезбедува висок степен на специјализација на работните места и вработените, поголема продуктивност и поголема работна успешност. Од друга страна ка намалува самоиницијативата и креативноста и ги ограничува вработените на одредено поле на делување со што го продуцира премногу бирократски начин на функционирање. Овој модел на структурирање на работните места ја зајакнува централизацијата и авторитативната моќ и наметнува цврсти правила на однесување (строга хиерархиска структура).

¹⁸ D. Ulrich, Strategisches Human Resource Management, Munchen, 1999, str 28

Дивизиониот модел пак се карактеризира со тоа што поединечната одговорност за поширок спектар на одговорности. На вработените им се самостојно или во соработка со колегите, извршува низа на различни работни задачи. Тој обезбедува поголема слобода со што расположението и мотивацијата се зголемени кај вработените, со што директно се зголемува и ефикасноста. Се карактеризира со висок степен на децентрализација, самосталност при работењето и дава можност за брза дискусија околу проблемите и предизвиците (без премногу бирократија). Слабост му е што многу често вработените поради преголемата самостојност го губат чувството за придонес кон организацијата и доведува до создавање на некомпетентност во одредени области од работењето.

1.2 Пополнување со потребни кадри

Процесот на пополнување на работните места со потребни кадри значи индентификување, евалуација и извор од најсоодветните извори на кандидати. Кога ќе се појави слободно место раководителот на организацискиот дел каде што работното место се наоѓа поднесува барање за негово пополнување до службата за човечки ресурси. Секторот за човечки ресурси во продолжение објавува оглас (јавен или интерен) и ја спроведува постапката за селекција за испразнетото работно место. Исто се однесува за пополнување на бројот на објавените слободни места за прв циклус на студии на Воената академија, каде се објавува јавен оглас врз основа на кој аплицираат кандидатите, а подоцна Воената академија формира Комисија за прием на питомци, во дадената учебна година, која ја спроведува целокупната постапка за селекција на кандидатите.

Пред конечно да се пополнат работните места со потребните кадри треба да се внимава на следното¹⁹:

- Од каде да се пополнат
- какви кадри се потребни и
- какви се потребите на работното место

¹⁹ J. Jackson, Mathis, Recruitment and training in small firms, Journal of European Industrial Training, 2000, str 43

Организацијата треба да донесе одлука дали ќе примени стратегија на пополнување на работните места со помалку оспособени или со подобро оспособени кандидати. Тоа е алтернатива помеѓу да се „направи“ или да се „купи“ кадри²⁰. Предноста на пополнување на работните места со подобро оспособен кадар е во тоа што тие веднаш можат да бидат корисни, но за нив организацијата треба да биде подготвена да понуди поголема плата и бенифиции уште од почетокот на нивниот ангажман. Додека пополнувањето на работните места со понеоспособен кадар е поефтин начин од една страна, но истиот треба да се дообучува и дооспособи што исто така бара финансиско инвестирање.

Покрај гореспоменатото треба организацијата да води сметка за пополнување со т.н. „активни“ и „пасивни“ кандидати за работните места. „Активните„ се во моментот на аплицирањето невработени лица и активно се во потрага по работно место, додека „пасивните“ се веќе вработени, но за подобри услови се подготвени да започнат нов ангажман²¹.

На индивидуалната одлука некое лице да аплицира и подоцна да се ангажира т.е. вработи на одредено работно место влијаат повеќе фактори:

- висината на платата - е од голема важност за задоволување на егзистенционалните потреби на кандидатот²²
- безбедноста при работата - кандидатите воглавном се одлучуваат за побезбедни работни места²³
- предизвици и одговорност - влијаат на одлуката во зависност од карактерот на апликантот
- можност за унапредување - е битен за кандидатите кои се стремат за менаџерски и раководни функции²⁴

²⁰ Anthony, Kacmar, Perrewe, Human Resources Management- A strategic approach, Hartcourt college publishers, 2002, str 232

²¹ Strategic HR inc., Critical touch points of recruitment, 2014, 25

²² Токму поради фактот што висината на платата е еден од најбитните фактори за мотивација на вработените токму тој дел е една од многуте Функции на менаџментот со човечки ресурси

²³ Работните места во армиите се сметаат за работни места со висок степен на ризик и постојана изложеност на стрес. Таквите работни места треба да понудат на потенцијалните вработени бенифиции со цел да ги придобијат и задржат вработените (во вод на додатоци на плата, бенифициран работен стаж, слободни денови и сл.)

- географската локација - луѓето кои имаат семејства преферираат да работат во околината на местото на живеење²⁵

Ангажирањето на „погрешни луѓе“ на „погрешни места“ може да има фатални последици за учинокот на компанијата или организацијата, особено ако се работи за менаџерски или раководни функции. Од тие сериозните компании, со цел да избегнат загуби поради погрешно селектирани кандидати, задолжително ангажираат стручни лица и агенции кои вршат процес на селекција. Давид Огливи во врска со правилниот начин на пополнување на работните места вели: „ Ако секој од нас ангажира на работните места лица кои се полоши од нас тогаш ќе станеме компании на џуџиња. Но ако секој од нас ангажира на работните места лица кои се подобри од нас самите тогаш ќе станеме компании на џинови.“

Организациите имаат два извори од каде го пополнуваат работното место и тоа внатрешни и надворешни извори.

1.2.1 Пополнување со интерни (внатрешни) извори

Од како организацијата ќе заврши со анализата и планирањето на работните места треба да поведе сметка од каде и со какви кадри ќе ги пополнува испразнетите работни места. Два основни вида на извор за регрутација се : интерни (внатрешни) и екстерни (надворешни). И едните и другите се засноваат на создавање на соодветна база на податоци односно базен на потенцијални кандидати.

Интерните извори претставуваат потенцијални кандидати за слободните работни места кои веќе се вработени во дадената организација. Овој вид на

²⁴ Токму поради фактот што напредувањето во кариерата е еден од најбитните фактори за мотивација на вработените токму тој дел е една од многуте Функции на менаџментот со човечки ресурси кој се нарекува Развој и управување со кариерата

²⁵ Вработените во армијата често пати се подложни на промена на локацијата на работното место во зависност од потребите на службата. Организацијата со цел да го задржи персоналот исплаќа паричен надоместок за одвоен живот од семејството.

пополнување на работните места има свои предности и свои недостатоци. Предностите се состојат во следното²⁶:

- знаењата, способностите и вештините на кандидатите добро се познаваат поради што поради што полесно е да се оцени подобноста на кандидатот за успешноста при извршување на работата (веќе има досие во организацијата)
- 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 на адаптација во организацијата, а трошоците за регрутација се помали, бидејќи не е потребно огласување во медиумите за да се пронајде адекватен кандидат
- позитивно влијае врз мотивацијата и лојалноста на вработените, бидејќи создава простор за унапредување и промоција
- ја манифестира и зајакнува грижата на организацијата за вработените и создава кохезија во организацијата
- процесот на регрутација се забрзува и се извршува за пократко време

Недостатоците на интерното регрутирање се следните:

- организациите кои брзо се развиваат и растат често чувствуваат недостатокот на квалификувани кандидати за новите работни места создадени со развојот и растот. Ако организацијата во таква ситуација упорно се придржува на интерните извори на регрутирање, може да се случи вработените да бидат промовирани на нови работни места без да бидат доволно подготвени за квалитетно извршување на новата работа
- ориентирајќи се на внатрешни извори, организацијата често отстапува од утврдените критериуми и нив ги прилагодува на вработените кандидати поради што доаѓа до намалување на успешноста во работењето

²⁶ Димитар Бојациоски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009, стр 105

- затварајќи се за примање на нови луѓе од екстерни извори, организацијата оневозможува внесување на нови идеи и иновации, што на долг рок може да има негативни последици за нејзината флексибилност и адаптивност
- интерната регрутација може да го зацврсти воспоставениот начин на работа и функционирање на организацијата и да го отежни, па дури оневозможи процесот на промени.

1.2.2 Пополнување со екстерни (надворешни) извори

Кога ќе се исцрпат внатрешните извори за пополнување на работните места тогаш се започнува со пополнување на работните места со надворешни извори. Нема точно определено правило кога и како организацијата ќе се одлучи кој извор на потенцијални кадри ќе го користи. Таа одлука се донесува од страна на менаџментот во зависност од околностите интерните состојби и надворешните влијанија.

Како и користењето на внатрешните извори така и користењето на надворешни извори има свои предности и свои недостатоци. Предностите на користењето на екстерните извори се следните:

- ја отвара организацијата кон пазарот на трудот
- ги зголемува можностите организацијата да се здобие со квалитетни кадри поради поголемата понуда за избор
- овозможува прилив на нови луѓе, нов потенцијал, нови идеи и нови можности
- здобивање со информации за начинот на регуртирање од страна на останатите организации (може да бидат и конкурентски)

Во недостатоците на користењето на екстерните извори за пополнување на работните места се сметаат следните:

- зголемени финансиски издатоци за постапката за селекција
- подолг период на барање и ангажирање на кандидатите
- подолг период потребен за адаптација на кандидатите кон работната средина

- зголемено инвестирање за обука и оспособување на луѓето
- зголемен ризик да се одберат погрешни кандидати што може драстично да влијае врз ефикасноста при работењето

Процесот на екстерното регрутирање се одвива на повеќе начини и тоа:

- медиумско огласување
- посредување на агенции за вработување
- образовните институции
- директно обраќање до кандидатите
- директно пријавување на кандидатите
- останати начини

Пред да се направи медиумско огласување треба да се дефинира следното:

- кои цели сакаме да ги постигнеме со огласувањето
- кои услови треба кандидатите да ги исполнуваат
- содржината на текстот на пораката и клучните пораки на рекламите
- кои медиуми ќе се користат за огласување

Во најново време најефикасен начин е интернет огласувањето, поради масовното користење на луѓето на интернет услугите. Сите поголеми и посериозни компании имаат свои веб страници, но исто така и сите меѓународни и државни организации имаат веб страници кои се добро уредени и нудат пристап до рубрика „вработување“ каде посетителите кои се заинтересирани може да се информираат за слободни работни места, начинот на аплицирање и условите за вработување.

Колку интернет регрутирањето е користено говори фактот дека над 90 % на компаниите во САД регрутираат преку интернет огласување и тоа од причина што интернет регрутирањето дава брз начин до пристап на квалитетни кандидати, лесно можат да се „скенираат“ нивните квалитети и брзо може да се стапи со нив во контакт доколку е потребно.²⁷

²⁷ Harvard business school publishing corporation, Hiring and keeping the best people, Boston, 2002, str 32

Питер Капели заговара да се направи интернет огласување во четири чекори. Првиот чекор е да се привлечат кандидатите а заи истото организацијата треба да креира препознатлив бренд, атрактивна веб страница на која ќе ги истакне своите вредности и достигнувања и треба да ги стимулира вработените на пратат електронски пораки на пријатели кои мислат дека се квалификувани. Вториот чекор е да се исфилтрираат и групираат кандидатите согласно нивните квалификации и да се добие најтесен круг на кандидати. Третиот чекор е да се воспостави директен контакт со кандидатите и да се изврши соодветен разговор и последниот чекор е да се склучи договор за ангажирање помеѓу кандидатот и организацијата. Во оваа фаза се воспоставува личен однос помеѓу кандидатот и оние кои регрутираат и му се дава до знаење на кандидатот дека тој е посакуван да биде дел од организацијата²⁸.

Организациите треба да ги имаат во предвид и разликите во генерациите кои постојат, се со цел максимално да ги искорист бенифитите ангажирајќи претставници од секоја генерација.

Во т.н. „генерација Y“ спаѓаат луѓе кои се на возраст до 30 години и за неа е карактеристично дека се различни во односот кон работата од претходните генерации. Тие сакаат да се развиваат во кариерата, да воспостават баланс помеѓу работата и слободното време (life-work balans), бараат предизвици и се флексибилни кон промените. Сакаат да бидат водени од страна на менаџери кои се креативни и кои ќе ги инспирираат. Платата и локацијата на работно место им е од големо значење. Имаат повисоки очекувања во однос на употребата на технологијата и информатиката на работното место и истите знаат правилно да го користат. За оваа генерација е битно да напредуваат во кариерата, да ги остваруваат целите и да бидат во една работна средина каде владее натпреварувачки дух и инспиративна околина.

Во „генерацијата X“ спаѓаат работниците помеѓу 30 и 50 години (средовечни) За нив е карактеристично што не сакаат да имаат долго работно

²⁸ Peter Cappelli, Making the most of on-line recruiting, Harvard business review 79, 2001, 139-146

време, имаат желба да учат нови работи, немаат доверба во институциите и системот, сакаат да гледаат правичност во однос на промовирањето на персоналот да се базира на квалитет, а не на должината на стажот и сакаат самостојност во работењето. Потешко ја употребуваат технологијата од младите генерации и тешко се адаптираат на нивниот стил на работа (иако тоа често не го признаваат).

Генерацијата пред пензионирање се вработените кои имаат над 50 години. Денешните генерации пофлексибилно ги прифаќаат годините пред пензионирање иако не може да се постави строга граница во однос на годините кога треба да заврши работниот век, така што многумина се одлучуваат да останат активни и по навршувањето на законските норми за пензионирање. Причините се поголеми примања, чувство да се остане активен и корисен, уживање во професијата, склучување нови пријателства и слично. Оваа група има многу години искуство зад себе и истото го пренесуваат на помладите генерации. Ја сакаат тимската работа и одговорноста и сакаат да бидат водени од зрели и компетентни претпоставени.

Во т.н. „генерација 3“ спаѓаат оние кои сеуште се образуваат односно се во процес на едукација во универзитетите. Сериозните компании и организации се почесто бараат таленти и потенцијални работници помеѓу студентите со цел да имаат постојан прилив на квалитетен кадар. Многу е битно во една организација да има разноликости во однос на сите генерации кои секоја на свој начин може да придонесе за успешно остварување на целите на организацијата²⁹.

Треба да се напомене дека испразнетите работни места во рамките на Формацијата на АРМ во главном се пополнуваат со внатрешни извори, односно офицерите во текот на кариерата се движат вертикално по хиерархиската структура на организацијата. Сепак пополнувањето на испразнето работно место бара офицери кои ги исполнуваат критериумите за работното место. Со цел да се зголеми довербата во процесот на селекција и транспарентноста на

²⁹ Malcolm Martin, Fiona Whiting, Tricia Jackson, Human resource practice, 5th edition, 2010, str 112-113

институцијата, треба да се разгледа можноста за интерно огласување на слободните места, со што би се дала рамноправна можност на секој поединец и би создала атмосфера на еднакви можности и на промоција на знаења, вештини и способности.

Во Министерството за одбрана испразнетите работни места во досегашната пракса се пополнуваат со објавување на јавен оглас на кој што можат да се пријават надворешни како и внатрешни кандидати за работното место. Таквата практика често доведува одредени вработени да „заглават“ на едно работно место подолг временски период со што паѓа мотивацијата и лојалноста кон организацијата со што се намалува и ефикасноста при работењето.

1.3 Стратегија за задржување на кадрите

Процесот на селекција на кадарот и стратегија за задржување на кадарот се меѓусебно тесно поврзани. Од како компаниите со квалитетен селективен процес ќе се зтекнат со квалитетен кадар треба да размислуваат како истиот да го задржат во своите редови. Конкурентските компании и организации секогаш во потрага по квалитетен кадар на пасивните кандидати (веќе вработени) ќе им нудат поголема плата, подобри услови и поголеми бенизфиции. Кога зборуваме за сериозни компании и организации (Министерство за одбрана и армијата како организации треба да се сметаат за сериозни) тие имаат развиено стратегии за задржување на кадарот и имаат структурални организациски единици кои се занимаваат со оваа проблематика. За сериозна компанија или организација се сметаат оние кои имаат сопствена и јасна визија, суштина, мисија, вредности и структура³⁰. Визијата е потребна да го мотивира персоналот. Суштината е потребна да се обезбеди сиот персонал да биде усмерен кон еднакви цели. Мисијата покажува што треба да се направи и на каков начин за да се остварат целите и вредностите покажуваат за каква организација се работи и во што таа се разликува од останатите. Дел од вредностите на секоја организација треба да биде да се задржи квалитетниот кадар во сопствените редови.

³⁰ ATG educational - London office, Human resources management, 2007, str 6

Во 1999 година направена е студија врз 2000 вработени од страна на Хадсон Институтот и добиени се следните резултати:

- 33% од вработените биле „високо ризични“ односно не биле целосно посветени и задоволни со работата и во период од две години би си заминале на подобро работно место
- 39% се „заглавени“ односно не се посветени и задоволни со работата но наредните 2 години сепак би останале да работат
- 24% се целосно посветени и лојални на работата и организацијата и не размислуваат да заминат од работното место

Вработените остануваат на работните места поради повеќе различни причини од висината на платата, до сигурноста на работното место, флексибилното работно време и во зависност од културата и средината различни се причините кои ги задржуваат вработените во нивните организации. Како и да е во културите каде што луѓето можат слободно да ги менуваат работните места причините поради кои остануваат во компаниите се следните:

- **гордоста да се биде дел од организацијата** луѓето сакаат да работат за познати компании кои се стабилни и водени од вешти лидери и менаџери кои имаат јасна визија за иднината на организацијата, јасни стратегии за успех и кои ги мотивираат вработените со нивниот начин на делување
- **почитта кон претпоставениот** е од големо значење и вработените повеќе сакаат да останат на работното место кога имаат претпоставен кого го почитуваат и со кого имаат поддршка и добра професионална соработка
- **плата, надоместоци и кариера** луѓето сакаат да работат за компании кои нудат добри плати и разни видови на бенифиции и надоместоци и тоа од егзистенционални и социјални причини. Покрај само финансскиот дел исто така се задоволни кога имаат прилика да учат, да се развиваат и да напредуваат во кариерата
- **чувство на припадност** да работат во средина на почитувани и компатибилни колеги ги прави вработените исклучително задоволни

- **работа што исполнува** луѓето сакаат да работат на работни места кои им се од нивната сфера на интерес и ќе имаат можност да бидат креативни и учинковити.

Табела 4. најбитните причини поради кои вработените се решаваат да работат и да останат во одредена компанија.

Интересна работа		Голема компанија	
интересна , предизвикувачка работа	59%	компанијата е квалитетно управувана	48%
работа кон која чувствувам пасија	45%	добри односи со шефот	43%
ме слушаат и можам да донесувам одлуки	41%	ми се допаѓаат средината и вредностите	39%
имам иницијатива врз сопствениот успех	40%	имам доверба во претпоставените	38%
имам удел кон резултатите на компанијата	35%	нема премногу бирократија	30%
имам слобода и автономија	31%	компанијата е многу квалитетна	26%
учествувам во стратешки одлуки	22%	дружење со колегите	24%
поттикнуван сум да иновирам	22%	вработени со различни позадини	22%
		позитивно влијание на компанијата врз општеството	21%
Развој		Плата и надоместоци	
можност за развој на кариерата	37%	награден сум за моите постигнувања	39%
можност за обука и развој	35%	можност значително да се заработи	36%
претпоставените го уважуваат моето мислење	35%	повеќе работа повеќе плата	31%
ми се ценат постигнатите резултати	30%	годишни надоместоци се високи	26%
добивам постојано фидбек	28%		
имам достапност до квалитетно менторство	17%		
постојано се усовршувам	14%		
Животен стил			
можам да си ги исполнам семејните обврски	51%		
можам да работам блиску до местото на живеење	34%		
разумно работно њреме	11%		
флексибилност кога и каде работам	9%		

Причините поради кои работниците си заминаваат од нивните работни места можат да бидат различни. Интересно е што според истражувањето на Саратога институтот во 2003 година се испоставило дека 89% од менаџерите сметаат дека нивните вработени си заминале бидејќи не биле задоволни од платата, додека само 11% менаџери сметаат дека работниците си заминаваат од

други причини, додека само 12% од работниците пак изјавиле дека ја напуштиле работата поради тоа што не биле задоволни од платата, додека 88% си заминале поради различни причини³¹.

направени се анализи поради кои причини вработените ги напуштаат работните места и се утврдило дека главните причини се следните:

- менаџментот во компанијата се сменува - новиот начин на управување не им се допаѓа на работниците или пак немаат доверба во новиот менаџмент
- конфликт со директно претпоставениот - луѓето може да си заминат поради проблеми со шефот поради што работата станува стресна, непријатна и создава негативно влијание на рабтникот
- блиски колеги го напуштаат работното место - доколку поголема група на колеги, кон кои работникот чувствувал приврзаност и со кои имал добра соработка, го напуштат работното место може да биде причина и работникот да донесе иста одлука
- менување на позицијата во рамките на организацијата - доколку се добие ново работно место со помалку привилегии и потешки работни услови од претходното може да се случи работникот да го напушти работното место
- намалување на платите и бенифициите - доколку дојде до кртење на одредени приходи кои претходно биле утврдени може да биде причина работникот да го напушти работното место.

Според Леиг Бранам (автор на книгата 7 скриени причини зошто вработените ги напуштаат работните места - како да се препознаат малите сигнали и да се реагира пред да биде предоцна) постојат 7 главни причини заради што вработените ги напуштаат работните места:

1. Работата или работното место не е како што се очекувало
2. Несовпаѓање помеѓу работникот и работното место

³¹ Leigh Branham, The 7 hidden reasons employees leave, American management association, 2005, str 3

3. Нема доволно упаства и фитбек од страна на претпоставените
4. Многу мали можности за унапредување
5. Работниците се чувствуваат обезвреднети и неприметувани
6. Стрес поради преоптеретување и дисбаланс работа-приватен живот
7. Губење на довербата во претпоставениот менаџмент

Губењето на вработените може да биде доброволно и присилно. Доброволно е кога работникот си заминува по сопствена желба и присилно кога работникот добива отказ од страна на организацијата. Губењето на работниците е многу лоша по финансиите на компанијата односно организацијата. Според Леиг Бранам тоа може да биде помеѓу 25 % и 200 % од платата на работникот. Тука се смета и негативното влијание врз моралот на останатите работници, опаѓање на продажбата или производството, време и средства да се селектира друг, трошковите околу обуката на новиот кадар, губење на довербата од страна на клиентите и друго.

Бидејќи компаниите не сакаат загуби (а иако не се од производствен карактер некои од државните институции како што е Министерството за одбрана и тие не сакаат загуби и одлив на квалитетниот персонал) подготвуваат План за задржување на персоналот кој го намалува процентот на одлив на работниците и работи на зголемување на моралот на вработените. Секторот за човечки ресурси создава Систем за високо ефикасна работа (High performance work system HPWS) со што прави стратегиски приод кон многу предизвици од областа на човечките ресурси, меѓу кои и Планот за задржување на персоналот. Преку развивањето на Системот за високо ефикасна работа се обезбедува³²:

- Создавање на тимска работа
- Награда за добро сработена задача
- зголемување на самостојноста при работата
- Споделување на информациите со колективот
- Платежниот систем е фер и транспарентен

³² Laura Portolese Dias, *Beggining management of human resources*, Unnamed Publisher, 2012, str 238

- Се врши постојан тренинг на вработените
- Постојано се дава повратна информација за учинокот на работникот
- Се поттикнува позитивната атмосфера во колективот
- Вработените активно учествуваат кога се вршат измените на плановите

Сите организации па така и Министерството за одбрана и Армијата на Република Македонија се соочуваат со предизвикот како да ги задржат вработените во своите редови. Од тие причини треба да се прават целосни анализи во однос на причините поради кои вработените заминуваат. Задолжително е да се разговара со вработените што напуштаат и да се направи кратко интервју во кое тие би изнеле кои работи им се допаѓале во организацијата и кои работи би сакале да се поинакви. Вториот начин е да се прават тромесечни анонимни анкети на веќе вработените на кои им би дале можност преку структурирани прашалници да го изразат својот став околу состојбите во организацијата врзан за нивното работно место. Истите податоци треба да се евидентираат и длабински анализираат по што би можела да се организира конструктивна дебата на челниот менаџмент кој би изработил план за задржување на вработените.

Табела 5. Интервју прашања за вработени кои си заминуваат од организацијата

Прашања кои може да се постават на вработените кои решиле да дадат отказ	
1. Која е вашата главна причина за заминување?	
2. Што најмногу ви се допаѓаше во вашата работа?	
3. Што најмалку ви се допаѓаше во вашата работа?	
4. Дали чувствувавте дека ви се даде можност да напредувате во кариерата?	
5. Кои иницијативи ви се допаднаа во организацијата?	
6. Имавте ли доволно тренинг во врска со работата?	
7. Какви беа меѓучовечките односи во колективот?	
8. Што би смениле доколку би можеле во начинот на работење?	

Во секој случај не треба да се обидуваме по секоја цена да ги задржуваме сите вработени во вашата организација, одреден степен на флукуација позитивно може да делува и да ја освежува работната средина, но многу битно е,

да го задржиме клучниот персонал кој е двигател на учинковитоста на нашата организација.

1.4 Избор на соодветен метод за селекција

Целта на темелно креираниот систем на селекција е за одредено работно место да се има на располагање што е можно поголем број кандидати, а при тоа за целокупниот процес на селекција да се направат најмали можни финансиски трошкови. Поголемиот број кандидати обезбедува поголема веројатност дека ќе најдеме поквалитетен работник за испразнетото работно место. Секоја организација за определена категорија на работни места треба да креира пирамида со повеќе нивоа и секое ниво да има определено методи и фазата на селекцијата, како и бројот на кандидати за секое ниво. На тој начин организацијата точно знае колку треба да има кандидати за одредено работно место за да се пополнат со соодветни и квалитетни поединци, како и во која фаза колку кандидати поминуваат и колку се одбиени.

Кој метод ќе биде применет за одредена категорија на работно место се определува врз основа на претходни искуства и тие се разликуваат во зависност од типот и големината на организацијата и начинот на кој функционираат. Како што расте организацијата така истата преминува од неформален тип на процес на селекција кон формален тип на процес на селекција. Поголемите организации мора да имаат посистематски приод кон процесот на селекција и тие имаат специјализирани одделениа во рамките на секторот за човечки ресурси кои се занимаваат формално и бирократски само со овој вид на проблематика (одделениа за регрутација и селекција), додека во помалите организации и компании селекцијата ја вршат самите сопственици и тоа најчесто во слободна форма без поголеми формалности³³. Некои од методите имаат универзална примена, како на пример огласувањето на работното место во јавните медиуми, додека одредени методи имаат успешна примена само за одредени работни

³³ J Atkinson, N Meager, Running to stand still, The small firm in the labour market, New York, 1994, str 41

места, како што е на пример интервјуто. Мајтланд врз основа на искуствата во Велика Британија има направено табела која покажува методот, типот на кандидати врз кој се применува, бројката на кандидати и трошковите.

Табела 6. Сооднос на метод, тип на кандидати, бројка на кандидати и финансиски трошкови

МЕТОД	ТИП НА КАНДИДАТИ	БРОЈКА	ТРОШКОВИ
интерни објави, огласи	сите, подобни и неподобни	висока	мали
Неформални	пријатели, познаници	мала	нема
објави на јавни места	случајни минувачи, подобни и неподобни	зависи од локацијата	минимални
биро за вработување	невработени, подобни и неподобни	висока	нема
агенции за вработување	Подобни	оптимално	високи
контакти со образовните институции	млади, подобни и неподобни	висока	нема
јавни медиуми	различни, подобни и неподобни	висока	високи

ГЛАВА II: ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА

2.1 Општо за процесот на селекција

Од како успешно ќе го завршиме процесот на регрутација и ќе имаме на располагање доволен број на кандидати почнуваме да го имплементираме процесот на селекција. Процесот на селекција се однесува на сите активности што е потребно да се превземат со цел да се ангажираат најсоодветните кандидати за постојно или идно работно место.

Во главном конечната одлука како ќе се спроведува процесот на селекција ја имаат менаџерите и раководителите во организациите, но Секторот за човечки ресурси истите е потребно да ги советува и експертски да ги надополнува во текот на сите фази на селекцијата³⁴. Селекцијата се спроведува во неколку фази или чекори и тоа:

1. Определување на критериумите
2. Разгледување на биографија (CV)
3. Спроведување на тестирање
4. спроведување на интервју
5. Конечна одлука за избор

Каков ќе биде редоследот на сите фази, кои методи ќе се применуваат се дефинира во фазата на определување на критериумите за селекцијата. Сите учесници кои го спроведуваат процесот на селекција треба да бидат компетентни и обучени и доколку самата организација не располага со доволен број стручни лица од областа на менаџментот со човечки ресурси задолжително е потребно да се ангажира надворешна компанија која е специјализирана за тоа. Правило е дека не стручни спроведувачи на процесот на селекција ќе регрутираат и изберат не соодветен кадар. Во оваа фаза се определуваат видот на интервјуто и ќе се определат критериумите односно ќе се детерминира кои информации ни се потребни за кандидатите и како истите ќе се рангираат. Критериумите треба да

³⁴ Laura Portolese Dias, *Beggining management of human resources*, Unnamed Publisher, 2012, str 143

произлезат директно од описот и спецификацијата на работните места (види 1.1.2). Во оваа фаза се определува какво образование, вештини, карактерни особини и работно искуство треба да поседуваат кандидатите кои аплицираат за определено работно место. Со определување на критериумите пред да започнат фазите на тестирање и интервјуирање се обезбедува објективност и се даваат еднакви можности на сите кандидати да влезат рамноправно во процесот на селекција.

Еднаш кога критериумите ќе се определат ќе започне втората фаза а тоа е разгледување на биографиите (CV). Оваа фаза бара време и во помалите и средни организации е потребно помалку време да се разгледаат сите апликации, но во поголемите и поатрактивни компании каде пристигаат ијладници апликации за определено работно место постојат посебни програми за разгледување на биографии кои успешно врз основа на клучни зборови можат да издвојат помала група која ќе продолжи во понатамошната фаза (види повеќе во 2.2).

Третата фаза е фазата на тестирање. Може да се спроведат најразлични видови на тестови: тестови за стручност, тестови за интелигенција, тестови за здравствената состојба, тестови за физичката подготвеност итн. Каков вид на тест ќе се употреби зависи од описот и спецификациите на работното место. Оваа фаза има елиминаторен карактер. Во наредната фаза поминуваат само кандидатите кои успешно ги поминуваат тестовите. (види повеќе во 2.3)

Четвртата фаза е фаза на интервју.и со оваа фаза се сведува групата на 20 - 30 најсериозни кандидати за работното место. Интервјуто има елиминаторен карактер и е еден од најбитните моменти дали кандидатот ќе го добие работното место или не. (види повеќе во 2.4)

По завршувањето на интервјуто се сумираат сите резултати и впечатоци и се донесува конечна одлука за избор на лице за соодветното работно место по што се прави договор за работен однос и работното место се пополнува.

Процесот на селекција може да ја чини компанијата многу скапо и тоа не само во однос на директните трошоци и потрошеното време, туку се однесува и на загубите доколку се направи лоша селекција на персоналот. Лоша селекција на персоналот води кон следното:

- ги зголемува трошоците за обука на несоодветно селектираниот персонал
- недоволна стручност на селектираните која доведува до нанесување на директни штети и загуби на организацијата или компанијата
- зголемување на несреќите при работа и кваровите на техника и механизацијата

Од горенаведените негативни ефекти поради неадекватниот процес на селекција потребно е самиот процес постојано да се развива и усовршува. После секоја селекција треба да се направи анализа и да се определат слабостите и јаките страни и да се редефинираат методите ако е потребно. Учесниците кои го спроведуваат процесот на селекција треба да си ги постават следните прашања³⁵:

- Колку ефективни и прецизно ги дефиниравме критериумите потребни за работното место? Дали во процесот на селекција беа ангажирани вистинските луѓе од организацијата? Дали посветивме доволно внимание на описот и спецификацијата на конкретното работно место.
- Дали со методите и начинот на селекција привлековме доволно по број и доволно квалификувани кандидати? Доколку не, што треба да се смени или превземе да привлечеме повеќе кандидати во иднина?
- Дали доволно време посветивме на разгледување на апликациите на кандидатите?
- Дали со интервјуто собравме доволно потребни податоци што не интересираа за кандидатите? Дали на спроведувачите на интервјуто им е потребен дополнителен тренинг?
- Дали при изборот на кандидатите бевме објективни, праведни и непристрасни?

³⁵ Harvard business school publishing corporation, Hiring and keeping the best people, Boston, 2002, str 29

Од како ќе направиме детална анализа и ќе воведеме корекции доколку е потребно идниот процес на селекција неминовно ќе биде поквалитетен во однос на претходниот.

2.2 Приложување на пријава за работа

Стандардните извори на информации за кандидатите се пријавата за работа, биографијата, мотивационото писмо и препораките. Пријавата за работа е првичниот извор на информација што организацијата ги добива за кандидатите. Пријавата најчесто претставува стандардизиран образец и се приложува заедно со биографијата, мотивационото писмо и препораките доколку ги има. Во пријавата за работа во главном се наведени основни податоци за кандидатот во кратки црти како што се личните податоци, податоците за образование, работното искуство и други податоци битни за организацијата. Врз основа на пријавата се добива генерален увид за прогилот на кандидатот и дали истиот ги задоволува основните услови (нпр. дали е државјанин на Република Македонија кога се работи за работни места во армијата, степенот на образованието и сл.) и доколку има такви кои не ги исполнуваат истите се елиминираат од понатамошниот процес на селекција. Се разбира сите податоци во пријавата за работа треба да се проверат и доколку има лажни податоци кандидатите да се елиминираат. Кандидатите во желба да се претстават во што подобро светло даваат лажни податоци. Според некои податоци се покажува дека од 20% до 50 % од кандидатите даваат лажни или нереални податоци кога ја пополнуваат пријавата за работа³⁶.

Квалитетно изработена пријава за работа може да сужи на организацијата за повеќе намени:

- претставува основа за понатамошната селекција
- претставува извор за спроведување на интервјуто
- ги идентификува најдобрите кандидати за работното место

³⁶ Димитар Бојациоски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009., стр. 130

- приспособените информации организацијата може да ги преточи во анализи и статистички податоци (кои категории на кандидати се пријавуваат, дали има еднаква полова застапеност во однос на кандидатите, каква старосна група се пријавува, има ли пасивни пријавени и сл)

Сепак пред да се состави пријавата за работа треба темелно да се проучи кој вид на податоци им се потребни на организацијата со цел да се направи оптимален вид на пријава, без премногу податоци, но доволно да овозможи првичен скенинг.

Слика 1. Вообичаен формулар за пријава

Датум на пријавата.....		Матичен број.....	
Презиме и име.....			
Адреса.....			
Телефон дома.....			
Телефон на работа.....			
Кога може да започнете со работа.....			
Може ли да патувате ако работата тоа го бара.....			
Дали претходно сте се пријавувале на конкурсите во оваа работна организација..... Ако да, датум.....			
Образование.....		Назив на училиштето.....	
Средно училиште.....			
Факултет.....			
Посебно образование (семинари, курсеви и сл.).....			
Работна историја (да се почне од најновата работа)			
Име и адреса на работодавачот или организацијата	Име и адреса на работодавачот или организацијата	Име и адреса на работодавачот или организацијата	Име и адреса на работодавачот или организацијата
.....
.....
.....
Препораки			
Име	Адреса	Телефон	Однос
.....
.....
.....

Посебни вештини и знаења (странски јазици, компјутерско програмирање, дозволи лиценци и сл.
Трудови и награди
Интереси и хобија
Професионални здруженија и членувања
Потпис:

2.3 Приложување на биографија (CV), мотивациско писмо и препораки

Во процесот на селекција биографијата или CV (Curriculum vitae) претставува значаен извор на информации за потенцијалните кандидати. Биографијата во споредба со пријавата за работа е многу подетална и нуди повеќе информации и детали за кандидатот. Биографијата може да биде референца дали кандидатот ќе продолжи со процесот на селекција или ќе биде елиминиран, а често пати врз основа на биографијата може да се донесе и одлука за пријем на кандидатот. Поради важноста на биографијата таа треба да се пишува многу внимателно, со многу јасен и прецизен стил, да има доволно податоци.

Како и во пријавата така и во биографијата лицето може да даде неточни или „пренадуени“ податоци за себе со цел да остави подобар впечаток и да си ги зголеми можностите за конечен прием. Поради тоа лицата кои ја спроведуваат селекцијата можат и треба да ги проверат веродостојноста на податоците и да побараат соодветна документација или да се распрашаат за кандидатите кај претходниот работодавец или кај лицата за контакт кои ги има наведено кандидатот во пријавата за работа. Во биографијата задолжително се наведени следните податоци:

- *Лични податоци за кандидатот:* име презиме, место на живеење со адреса, контакт телефон, електронска пошта, датум на раѓање, место на раѓање, семеен статус, државјанство и сл.
- *Образованието:* треба да се наведе степенот на највисокото образование, но и да се наведат сите останати дополнително стекнати дипломи од курсеви, работилници. Доколку се бара од страна на организацијата кандидатот треба да приложи соодветни дипломи и сертификати
- *Работно искуство:* треба да се наведат сите претходни работни места и организации почнувајќи од најновото па до првото со што се добива еден хронолошки увид во кариерата на кандидатот. Важно е да се наведат и конкретните задачи и одговорности на претходните работни места, бидејќи преку нив може да се направи поврзување со работното место за кое се аплицира
- *Слободно време:* овде се наведуваат активностите кои кандидатот ги прави во слободното време. Спорт, хоби, компјутери, јазици и преференции. Со овие податоци се добива целосен увид во карактерот и личноста на кандидатот за стилот на живеење и неговите животни навики
- *Дополнителни информации:* овде кандидатот наведува се она што не го навел во претходните рубрики, а смета дека е важно да се знае. Може да биде од поседување на соодветна дозвола за управување со возило, ракување со оружје, членување во некои друштва и сл.

Покрај биографијата понекогаш треба да се приложи и мотивациско писмо. Мотивациското писмо за разлика од биографијата се пишува во послободен стил и во главном е стриктно врзан за работното место за кое аплицираме. Во него ги наведуваме поради кои митиви го сакаме работното место, како сметаме дека ќе допринесеме на работното место и сл. Со мотивациското писмо сакаме да образложиме зошто токму ние сме најдобриот избор за конкретното работно место. Тоа треба да го пишуваме со сопствен стил со што ќе се разликува од останатите мотивациски писма, треба да има

едноставна структура и да биде прецизно искажано. Мотивациското писмо не е исто со биографијата затоа не треба да се копира туку кандидатот треба да наведе некои нови работи кои во биографијата ги нема (мотивираност, очекувања и сл). Еве неколку конкретни насоки што треба да содржи мотивациското писмо:

- ✓ Јасно наведете зошто треба токму вас да ве одберат за конкретното работно место. Бидете конкретни, убедливи, но не арогантни.
- ✓ Секогаш започнете го мотивациското писмо со вашите јаки страни, она што ќе ве издвои од останатите.
- ✓ Формулирајте ги речениците позитивни и ориентирани кон иднината нпр: „Со нетрпение очекувам да придонесам кон остварувањето на целите и да се адаптирам на новата работна средина....“, наместо „немам многу искуство за ова работно место„
- ✓ Збогатете ги вашите изјави со факти и лични искуства
- ✓ Пред да го пишувате мотивациското писмо соберете доволно податоци за организацијата со што ќе може подобро да го адаптирате на нивните потреби.
- ✓ Спомнете ги само најбитните достигнувања и не заборавајте да ставите и податоци какви сте како личност (работите во тим, соработувате, лесно воспоставувате комуникација и сл.)
- ✓ Обидете се да покажете со што се разликувате од останатите, какво образование, искуство или вештина поседувате

Покрај биографијата и мотивациското писмо добар извор на информации за кандидатот претставуваат и препораките. Поранешниот работодавец може во пишана или усна форма да го искаже своето мислење или задоволство од работата на одреден поединец и тоа може да послужи на организацијата како :

- да се изврши проверка на веродостојноста на податоците кои ги напишал кандидатот
- да се добие вистинска слика за претходните перформанси на кандидатот

- да се претпостави каква ќе биде успешноста на кандидатот на идното работно место

Сериозните работодавачи и успешни компании и организации пишуваат позитивни препораки исклучиво на лица кои тоа го заслужиле, од причина што со пишувањето на препораката зад неа стои и репутацијата и угледот на таа организација. Но и покрај широката примена сепак и препораките можат да бидат неверодостојни или невалидни и да има многу неточности. Елиминирањето на овие недостатоци може да се постигне ако тие се повеќе се структурираат и особено ако се води сметка за следните моменти поврзани со содржината на препораката³⁷:

- ✓ во која мерка оценувачот го познава кандидатот - колку време го познава и периодот за кој се бараат перформансите
- ✓ колку давателот на препораката ја познава новата работа за која кандидатот конкурира (да не го проценува врз основа на поранешното работно место) и дали е доволно компетентен да ја дава препораката
- ✓ во која мерка оценувачот ги познава знаењата, способностите и вештините на кандидатот, како и неговите цели и настојувања во врска со новата работа
- ✓ во која мерка со препораката одговорно се постапува и дали е обезбедена целосна дискреција за давателот на препораката и за кандидатот, особено во случај на негативно мислење

2.4 Тестирања

Во процесот на селекција како метод се користат најразлични видови на тестови. Целта на тестовите е да се утврди нивото на одредени способности и вештини на кандидатот. Тие можат да се изведат во вид на прашања и одговори (писмени), со помош на одредени реквизити или технички помагала или на други начини (симулации) и сл.

³⁷ Димитар Бојациоски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009., стр. 143

Тестовите можат да се поделат на повеќе видови, но најопштата поделба е на: 1) психолошки тестови и 2) тестови врзани за работното место

Психолошките тестови се најраспространети и најкористени како инструмент на професионална селекција на кандидатите. Психолошките тестови се користат со цел да се утврди мнивото на знаењата, способностите, вештините, карактерот на личноста, интересот за работното место итн. Тие се поделани на :

- a) тестови на способност
- b) тестови на личности
- c) тестови на интереси
- d) тестови на знаења и вештини

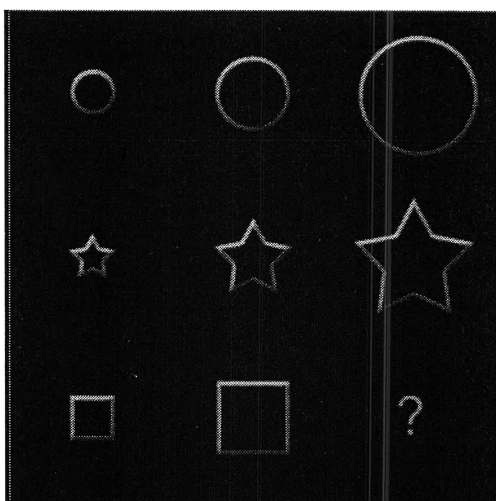
Тестовите на способности се користат да се процени реалната способност на кандидатот да извршува задачи на одредено работно место. Има определени стандардни процедури за креирање на психолошки тестови со кои по точно утврден начин се проценуваат способностите на кандидатите. За нивна подготовка и дозвола за употреба се компетентни стручните лица од областа на психологијата. Тестовите на способности се поделени на 5 категории:

- тестови на интелигенција
- тестови на специфични способности
- тестови на креативности
- тестови на механички способности
- тестови на сензорни и психомоторни способности

Тестот на интелигенција претставува збир на различни прашања кои имаат за цел да го одредат нивото на интелигенција на кандидатот и да ја увидат општата способност за снаоѓање во разни ситуации на кандидатот. Интелигенцијата е општ предуслов за успешно извршување на задачите на сите сложени работни места (аналитички, истражувачки планирачки, управувачки, организаторски и сл) и за нејзино мерење се користат различни тестови. Во некои компании се користат и тестови за утврдување на степенот на интелигенција познати како IQ тестови (во компании како што се Microsoft, google и сл.). Тие

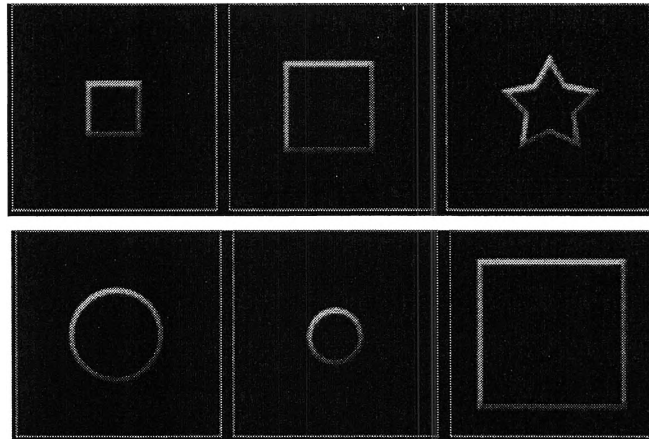
се стандардизирани на меѓународно ниво и резултатите се споредливи во било која земја. Терминот IQ е воведен од страна на германскиот психолог Вилијам Штерн во 1912 година. Тој го предложил тестот како метод за селектирање на децата со повисок коефициент на интелигенција, како и за одредување на децата со ниво на интелигенција пониско од средното, кои имаат специјални образовни потреби. Денешните IQ тестови се насочени кон возрасните, а не кон децата. Тие се создаваат со цел да го утврдат умствениот потенцијал, споредувајќи ги резултатите на личноста која ги решава со резултатите на други личности кои го решиле тестот³⁸.

Слика 2. Пример за задача од тест за интелигенција



Изберете точен одговор.

³⁸ <http://mk.iq-test.cc/info>



Постојат специјализирани тестови за специфични способности. Кај одредени работни места се бараат специфични способности кои работникот треба да ги поседува и од тие причини се решаваат тестови за специфични способности.

1) Тестови за перцептивни способности - кога се испитува брзината со која тестираното лице идентификува (дури и многу мали) промени на облици или состојби (оператори на камери, снајперисти, полицајци, лично обезбедување и сл.) 2) тестови на нумерички способности - со нив се утврдува способноста на тестираното лице да се снаоѓа со бројки и операции (книговодители, берзански работници, финансисти, благајници и сл.) 3) Тестови на вербални способности - со нив се утврдува колку тестираното лице е способно вербално да се изразува односно да комуницира со останатите лесно, разбирливо и брзо (новинари, просветни работници, агенти, презентери и сл.) 4) тестови на ораторски способности - со нив се утврдува колку тестираното лице има богат речник, колку течно и логично може да говори и да има влијание врз останатите луѓе (политичари, дипломати, преговарачи и сл.)

Тестови за креативност се од поново време. Тие се дизајнирани така да врз основа на резултатите може лесно да се претпостави колку лицето е способно да продуцира нови идеи. Во ова време на промени и конкуренција на пазарот на

компаниите и организациите им се неопходни креативни лица. Во иднина се повеќе ќе се бараат кандидати со следните способности³⁹:

- флексибилност
- прилагодливи
- постојано подготвени да учат и да го применуваат наученото
- да генерираат креативни идеи
- полни со енергија и издржливост

Тестови на механички способности утврдуваат колкава е способноста на тестираниот да разбере механички правила и принципи на кои се заснова работата на машините и други видови уреди.

Тестовите за сензорски и психомоторни способности во главное се изведуваат во рамките на медицинските тестирања и се нив се утврдува колкава е способноста на тестираните да детектираат брзо и прецизно одредена динамика кај одредена активност. Се применуваат за работни места кои бараат од извршителите да реагираат брзо и прецизно (возачи, пилоти и сл.)

Личноста претставува единствен и релативно цврсто интегриран, стабилен и комплексен психички склоп на особини кои ги одредуваат карактеристиките и однесувањето на индивидуата⁴⁰. Тестовите на личност се наменети тие карактеристики да се утврдат и подетално да се разгледаат. Уште се нарекуваат психометрички тестови. Психометричките тестови се наменети објективно да се измерат сите аспекти на менталната способност или личноста на индивидуата⁴¹.

Психометрички тестови можат да составуваат и изведуваат само специјални стручни лица од областа на психологијата. Нема такво нешто како „добра“ или „лоша“ личност, но одредени карактеристики подобро може да се вклопан за некое работно место, а некои помалку. Психометричките тестови можат понекогаш да бидат и немеродавни и тоа од следните причини:

³⁹ HR2025:HRM in the future, Perry Timms, 2013, str 21

⁴⁰ <https://sr.wikipedia.org/wiki>

⁴¹ Employers guide to recruitment:How to get the right man (or woman) for the job, 2012, Russel HR consulting, str 58

- со нив се испитуваат квалитативните, а не квантитативните особини на личноста
- секоја индивидуа е многу комплексна и флуидна, а понекогаш и подложна на промени
- добиените резултати се темелат на дадените искази на тестираното лице кои не се секогаш искрени
- нема прави и погрешни одговори, туку се анализира структурата на одговорот

Преку тестовите на интерсирања се утврдуваат колкави се интересите и склоностите на тестираниот кон одредена активност. Составени се така што испитаникот помеѓу неколку наброени активности треба да определи со која активност би бил најисполнет, а со која помалку. Кога се знаат интересите на кандидатите може да се претпостави дали идното работно место ќе го исполни и на истото ќе има висок степен на мотивација и ефикасност.

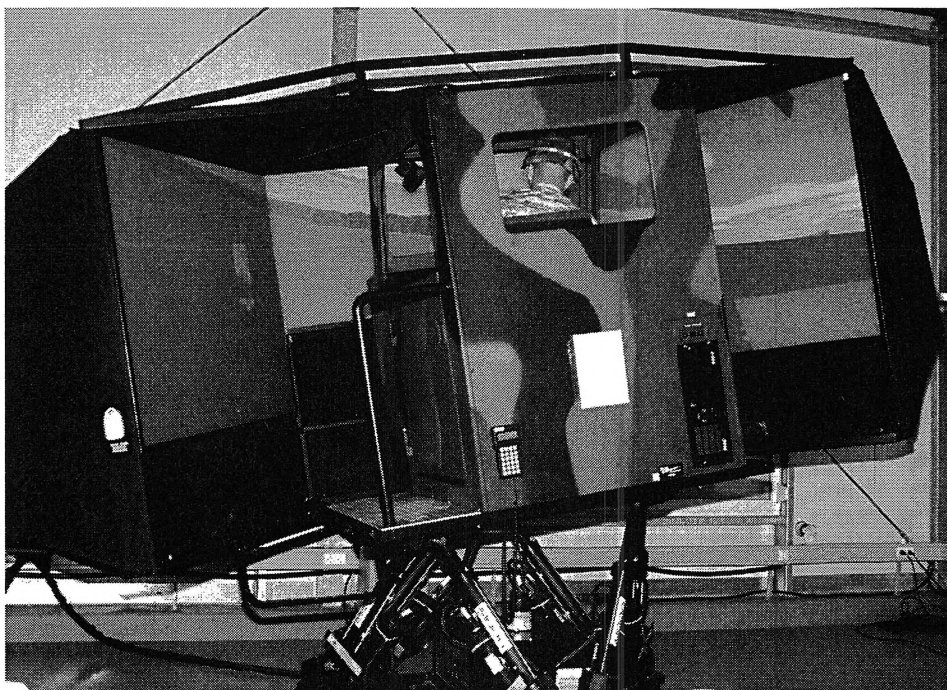
Тестови на знаења и вештини се наменети за утврдување на нивото на знаења и вештини, поврзани со работното местосо, со кои располагаат кандидатите. Се состојат од тестови на знаења и вештини. Овакви тестови се изведуваат врз кандидатите за питомци на воената академија. Со цел да се утврдат нивните знаења се врши тестирање по предметот математика и предметот англиски јазик. Врз основа на добиените резултати се добива соодветен број на бодови кои влегуваат во вкупната квота на бодови, врз основа на која се прави конечната ранг листа.

Покрај сите напреднаведени тестови, кои спаѓаат во групата на психолошки тестови постојат и тестови поврзани со работното место. Тука издвојуваме три вида:

1. симулациони тестови
2. тестови за способност на стекнување на вештини
3. пробна работа

Се сметаат за едни од највалидните тестови. Испитаниците се тестираат врз основа на сценарио кое е најблиску до реалните услови за работа. За таа намена треба посебни полигони и технички помагала (симулатори). Покрајтоа што на симулаторите се изведува обука можеме да го утврдиме и нивото на вештина на одреден кандидат. Постојат едноставни симулатори кои представуваат машина за производство до најсложени кои можат да симулираат возење на оклопен транспортер или пилотирање на авион.

Слика 3. Симулатор на воен оклопен транспортер

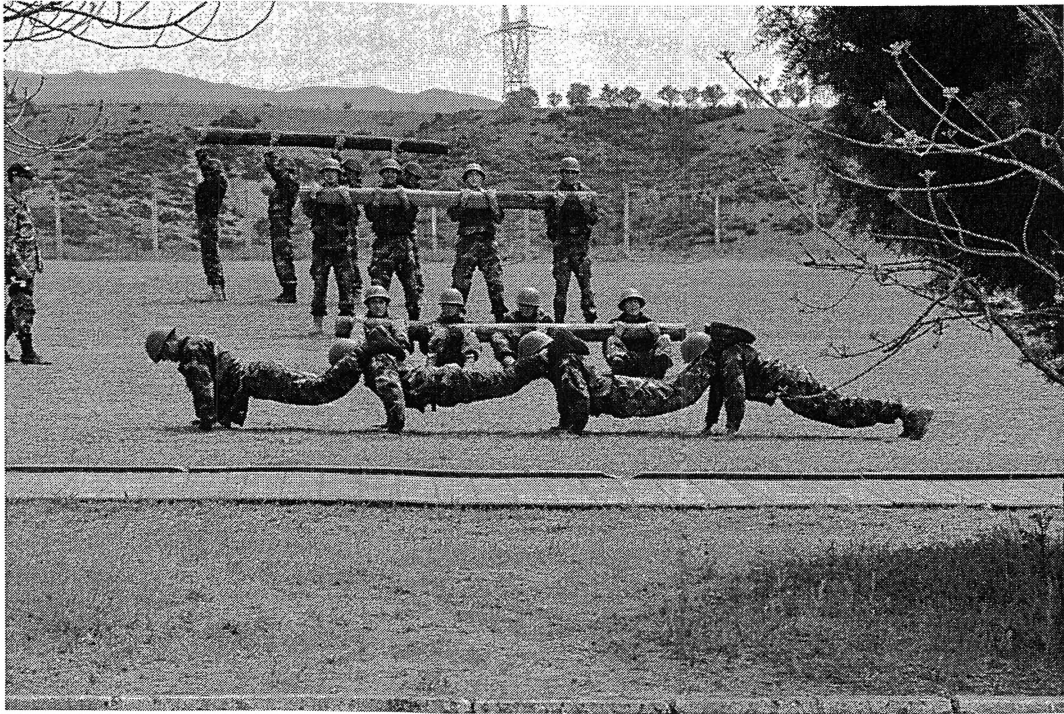


Слика 4. Симулатор на цивилен воздухоплов



Покрај технички симулатори постојат и тестирања кога кандидатите се тестираат на полигони кои се направени по сценарија многу блиски на реалните. Такви тестирања се применуваат во армиите врз кандидати кои сакаат да бидат дел од специјалните единици. Потребни се стручњаци - инструктори кои објективно ќе го проценат нивото на подготвеност на кандидатот во повеќе области (повеќе види 3.5).

Слика 5. Селективен курс- симулација на реални услови за работа



На тестови за способност на стекнување на вештини се утврдува колку кандидатите се способни и вешти да стекнуваат нови знаења во врска со работното место. Се применуваат на работни места кои ги одликува динамика и потреба вработените брзо и ефикасно да стекнуваат нови знаења.

Пробната работа е тест кога кандидатите обавуваат задачи на конкретното работно место за кое што аплицираат. Се смета за една од највалидните методи. За време на пробната работа кандидатот постојано се набљудува и се оценува за постигнатите резултати во работата, вештините, работните навики и однесувањето. Покрај само работните вештини може да се види колку кандидатот се вклопува во колективот и работната средина. Времетраењето на пробната работа варира, но не треба да е пократка од 3 месеци со цел објективно да се соберат податоци за еден континуиран временски период.

ДЛР ТЕСТ

Светските авиокомпаниии како што е Луфтханза од Германија, спроведуваат свои тестови, а еден од најпознатите е т.н. ДЛР тест (Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt) преку кој се испитуваат когнитивните способности на пилотот, односно што е човекот ако го споредиме со компјутер, во состојба да направи кога се во прашање сметачки способности. Покрај тоа се испитува и неговиот психолошки профил. Се утврдува колкаво ниво на емпатија има, колкава му е способноста да се избори за она што мисли дека е исправно (да донесе одлука), колкава му е самодовербата и други параметри. Се испитува и односот на пилотот кон стресот и справувањето со стресни ситуации како и тоа дали е тимски играч и тимски ориентиран и дали е способен да ја обавува работата во тим составен од двајца луѓе. Но од големо значење е и познавањето на математиката и физиката. Се прави и детален лекарски преглед. Целата семејна историја игра голема улога. Од какво семејство доаѓа кандидатот, што све работел, какво е смејното минато, какво детство имал, па се до најситните деталји како што се сообраќајни прекршоци и сл. ДЛР тестот се смета за водечки во селекцијата на пилотите, бидејќи има мал праг на толеранција на грешките. За кандидатот кој според резултатите на ДЛР тестот е подобен, се покажало дека навистина е подобен и за извршување на работата. Се покажало дека тестот минимално отстапува од реалната способност на кандидатот и само во минимален број случаи кандидат кој успешно го поминал, не се покажал како подобен во извршувањето на работата.

И покрај големиот дијапазон на различни тестови тие секогаш се усовршуваат и се наоѓаат нови начини и методи со цел да се зголеми т.н. „валидност“ на тестовите. Валидноста претставува сооднос помеѓу резултатите од тестирањето на некој кандидат и подоцна на резултатите при работењето на истиот тој кандидат и тоа се нарекува коефициент на валидност. Значи доколку кандидатот покажал добри резултати на тестот и подоцна добри резултати и во

работењето, коефициентот на валидност е висок и тестот е валиден и обратно доколку кандидатот покажал добри резултати на тестирањето, а подоцна слаби резултати во работата значи дека коефициентот на валидност е низок и тестот не е валиден.

2.5. Интервју

Интервјуто претставува една од најефикасните и најприменуваните методи во процесот на селекција. Интервјуто се дефинира како разговор со однапред определена цел. Целта на интервјуто е да се приберат што е можно повеќе информации за кандидатот и во колкава мера тие одговараат на барањата на работното место за чие пополнување конкурира.

Интервјуто има единствена цел: да обезбеди информации за интервјуистот и интервјуираниот врз основа на кои информации ќе можат да донесат одлука која што најмногу им одговара⁴². Во принцип пред да се донесе одлука кандидатот треба да помине низ три фази на интервју и тоа:

- 1) *Телефонско интервју* - првично се изведува или преку телефонска линија или преку видео јавување и има за цел да се потврдат податоците кои кандидатот ги дал за време на аплицирањето на работното место. Исто овозможува да се добијат некои дополнителни информации и податоци за кандидатот. (дали се јавил на време, начинот на кој комуницира и сл.)
- 2) *Првично лице в лице интервју* - во зависност од позицијата која се пополнува зависи и бројот на кандидатите во оваа фаза. За позначајни позиции во оваа фаза треба да се сведат кандидатите на 5 до 7. Се изведува во времетраење од 30 до 60 минути. За пониски работни позиции ова интервју може да даде доволно податоци за донесување конечна одлука, додека за повисоките позиции ќе биде потребно најдобрите кандидати да се повикаат на дополнително интервју.

⁴² Harvard business school publishing corporation, Hiring and keeping the best people, Boston, 2002, str 10

3) *Конечно лице в лице интервју* - само најдобрите неколку кандидати треба да бидат дел од ова интервју. Се бараат сите можни потребни информации и врз основа на изходот се донесува конечната одлука за интервјето.

Според степенот на структурираност на интервјето тие се делат на:

- ✓ структуриранио интервју
- ✓ полуструктурирано интервју
- ✓ неструктурирано интервју

Кај структурираното интервју однапред се подготвуваат прашањата и на сите кандидати им се поставуваат истите прашања и подоцна се споредуваат одговорите. Се сметаат за фер и објективни, бидејќи сите кандидати одговараат на исти прашања, но не дава доволна слобода интервјуерот да поставува дополнителни прашања со што понекогаш нема доволно податоци за кандидатот.

Полуструктурираното интервју е можеби најефикасниот тип на интервју, бидејќи покрај однапред подготвените прашања, на интервјуерите им се дава можност да постават и дополнителни прашања околу области кои тие сметаат дека треба да се посвети повеќе внимание.

Неструктурираното интервју е спонтан разговор во вид на прашања и одговори. Нема точно определена структура и содржина и токму поради тоа понекогаш може да се испушти нешти битно за кандидатот. Неструктурираните интервјуа треба да ги изведуваат само врвни стручњаци со искуство во сите фази на процесот на селекција.

Има повеќе типови на прашања кои се поставуваат за време на интервју, но воглавном тие се сведуваат на ситуациони интервјуа и на интервјуа на однесување. Кај ситуационите интервјуа им се наведува некоја ситуација и од нив се бара да кажат како би реагирале во случај да се најдат во таква ситуација, додека кај интервју на однесување на кандидатите се прашуваат кандидатите како реагирале во минатото на одредени ситуации. Се претпоставува дека врз основа на однесувањето во минатото може да се претпостави и однесувањето на идното работно место. На тој начин се одбегнуваат прашањата од типот „кажете

ми нешто за вас“, туку се доаѓа до информација како кандидатот би реагирал во дадена ситуација или како веќе реагирал од поранешното искуство. И овој тип на интервјуа можат да бидат структурирани со цел полесно да се споредат одговорите⁴³.

Пример на прашања за ситуационо интервју:

- ✓ Ако видите дека некој во компанијата краде, што ќе направите?
- ✓ Еден од вашите колеги, за разлика од порано, покажува слаби резултати во работата. Вие знаете дека има домашни семејни проблеми. Како ќе се справите со колегите кои постојано се жалат на неговата неефикасност?
- ✓ Една од вашите колешки ви се доверува дека земала боледување, но всушност била на одмор. Што би направиле?
- ✓ Пред колегите презентирате нов проект, кој е навистина од голема важност за подобрување на работата на компанијата. Тие на тоа реагираат незаинтересирано. Што ќе сторите?
- ✓ Не се согласувате како вашите претпоставени се справуваат со дадена ситуација. Како ќе реагирате?

Пример на прашања за интервју на однесување:

- ✓ Опишете ми ситуација кога сте требале да донесете тешка одлука. Како сте го направиле тоа?
- ✓ Опишете ми како сте се справиле со лут и незадоволен клиент?
- ✓ Сте покажале ли лидерски способности на вашето поранешно работно место и на кој начин?
- ✓ На кои достигнувања сте најгорди и зошто?
- ✓ Какви планови имате за остварување на целите во вашата кариера?

⁴³ Laura Portolese Dias, *Beggining management of human resources*, Unnamed Publisher, 2012, str 156

Професионалците од областа на менаџментот на човечки ресурси, кога спроведуваат интервју треба да бидат свесни за сопствениот говор на телото, како и да знаат да го анализираат говорот на телото на оние што ги интервјуираат. Доволно е интервјуерот за време на интервјето да конфирмира со движење на главата и тоа интервјуируаниот може да го интерпретира како знак дека е на прав пат. Треба да се намали субјективизмот или личниот став кога се донесува одлука, а најчестите грешки при правење на интервју се следните⁴⁴:

- *Очекуфан ефект* - кога интервјуистот врз база на претходно процитаните податоци од биографијата создава очекувања за кандидатот уште пред да се изведе интервјето (нпр. овој кандидат е добар, овој кандидат не е добар и сл.). Тоа води кон прашања за конфирмација на предрасудите од информациите врз основа на што може да се донесе погрешна одлука.
- *Првичен ефект* - кога интервјуистот обрнува внимание само на првиот дел од интервјето и го креира своето мислење првите неколку минути од интервјето, а на продолжението не обрнува внимание. Според истражувањата на McGill Универзитетот покажале дека интервјуерите во просек трошат по 4 минути за донесување на конечната одлука, остатокот од интервјето го користат да ги потврдат тие брзи заклучоци за кандидатите.
- *Квота ефект* - кога интервјуистот треба да избере одредена бројка или квота на кандидати и кога ќе ја исполни останатите кандидати воопшто не ги разгледува сериозно во конечната одлука, без оглед на нивните квалитети и подобност за работното место.
- *Огледало ефект* - кога интервјуистот ги валоризира само оние вредности кај кандидатите што и самиот ги поседува, односно преферира кандидати со исто потекло, години, пол, раса и сл., а кандидатите кои се различни од нив самите не ги вреднуваат високо.

⁴⁴ J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker, Human Resources Management, University of London, 2013, 38-39

- *Лично допаѓање* - кога интервјуистот врз основа на некои лични особини на кандидатот донесува одлука (навиваат за ист фудбалски клуб, имаат ист стил на облекување и сл.), а истите не се во колралација со работното место.
- *Физички знаци* - кога интервјуистот врз основа на физичките особини или знаци донесува одлука. На пример лицата кои носат наочари се многу интелегентни, лицата со тетоважи се проблематични и сл.
- *Хало ефект* - кога интервјуистот донесува конечн одлука врз основа на само еден позитивен или негативен одговор, а сето останото го исклучува како вредност.

Според бројот на учесниците во интервјето се делат на индивидуално интервју, групно интервју, панел интервју и тимско интервју.

Индивидуално интервју е кога интервјуистот во едно време разговара само со еден кандидат. Кандидатот може да се интервјуира и од страна на повеќе лица, но пооделно. Предноста на ова интервју што полесно се создава меѓусебна доверба и релаксирана состојба, но се јавува голема субјективност од страна на интервјуистот.

Затоа пак панел интервјето го изведуваат повеќе интервјуисти со еден кандидат во исто време. На овој начин одлуката е заедничка и пообјективна, но интервјуистите треба да бидат уиграни во водење интервју, така што ќе се надополнуваат еден со друг. Панел интервју обично се изведува кога е потребно кандидатот да го испрашаат стручнџаци од различни области.

Групното интервју го изведуваат еден или повеќе интервјуисти врз повеќе лица. Во овој случај може да се увидат одредени карактеристики на кандидатите како што се: самодовербата, комуникативноста, трпението, толеранцијата и сл.

Тимско интервју е слично на панел интервјето со таа разлика што во интервјето учествуваат и идните колеги на кандидатот. На овој начин може да се дојде до најобјективна крајна одлука за тоа кои кандидати да бидат примени на работното место.

2.6 Медицински преглед

Медицинскиот преглед е вообичаена, а во некои случаи и задолжителна проверка во процесот на селекција, бидејќи на тој начин се утврдува општата здравствена состојба на кандидатот и неговите психо-физички способности. Има повеќе нивоа на медицински тестови, но во сите армии, па така и во Армијата на Република Македонија, секогаш се задолжителни. Какво ниво на медицински преглед ќе се врши врз лицето зависи од видот на единицата за која аплицира кандидатот. Доколку се работи за аплицирање на професионален војник, подофицер или питомец на воената академија се прави општ медицински преглед. Врз кандидатите кои аплицираат за специјалните единици или одредени родови како што е авијација се прават специјални, односно дополнителни тестирања, од причина што природата на работното место бара исклучително стабилна здравствена состојба.

Здравствената способност се докажува преку поминување на здравствен преглед во Воено медицинскиот центар во Скопје кој издава потврда за здравствената способноста на кандидатот. Доколку кај кандидатот се утврдат здравствени состојби кои би го попречувале извршувањето на задачите на работното место, комисијата истиот го елиминира од понатамошниот тек на селекцијата. Поради финансиските трошоци вообичаено медицинскиот тест се прави на крајот од селективниот процес кога има потесен број на кандидати. Бидејќи здравствената состојба на кандидатите може да има големо влијание врз ефикасноста при работењето во иднина медицинските тестови треба да имаат нулта толеранција во однос на елиминаторните правила.

2.7 Други методи

Покрај стандардните методи одредени организации применуваат и други методи кои сепак немаат научна подлога и од страна на сериозни компании и организации не се применуваат, но сепак ќе ги спомнеме. Такви методи се:

- самооценување (кандидатите се оценуваат меѓусебно) кое може да се воведо за одредени професии каде што е потребна тимска работа

- графологија - определување на карактеристиките на лицето врз основа на ракописот
- физиогномија - определување на карактеристиките на лицето врз основа на цртите на неговото лице (боја на очи, облик на носот и сл)
- астрологија - определување на судбината и карактеристиките на лицето врз основа на положбата и планетите

Слика 6. Физиогномија - определување на карактерот врз основа на цртите на лицето



2.8 Конечен избор

Донесување на одлука за конечниот избор е од многу голема важност за организацијата. Таа одлука се донесува врз основа на резултатите дадени од различните методи кои се користеле во текот на процесот на селекција.

Конечниот избор се донесува врз основа на споредување на перформансите на кандидатите со потребите на работното место, преку кои се утврдуваат слабостите и предностите на секој кандидат као и знаењата, вештините и искуствата кои одговараат за ефикасно извршување на работните задачи. Со споредување може да се класифицираат кандидатите како:

- ✓ целосно подобни (оние кои во целост ги исполнуваат критериумите за работното место)

- ✓ подобни (има одредени отстапки од критериумите, но нема битно да влијаат врз ефикасноста на работата)
- ✓ помалку подобни (има одредени отстапки од критериумите и може да се очекува истите да влијаат врз ефикасноста при работата)
- ✓ неподобни (не ги исполнуваат критериумите во целост)

Исто така може да се направи споредба помеѓу самите кандидати и да се направи ранг листа. На овој начин се добива објективна слика за тоа кои кандидати се најподобни за одредено работно место. За да се направи рангирање потребно е во сите фази да се направи бодовно категоризирање и збирот на бодовите од сите фази ја дава конечната ранг листа (на овој начин се врши рангирање на воената академија „ген Михаило Апостолски“ во Скопје)

ГЛАВА III: ПРОЦЕС НА СЕЛЕКЦИЈА НА ОФИЦЕРИ, ПОДОФИЦЕРИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ ВОЈНИЦИ ВО АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.1 Спецификите на процесот на селекција на идни припадници на вооружените сили

Периодот на осамостојување на Република Македонија придонесе за формирање на вооружените сили на Република Македонија, а дел од нив и Армијата на Република Македонија. Во периодот по осамостојувањето офицерскиот и подофицерскиот кадар беше формиран од страна на бивши припадници на Југословенската Народна Армија, а војниците беа од редот на граѓаните на Република Македонија на одслужување на задолжителниот воен рок. Република Македонија уште од самите почетоци на државноста покажа недвосмислени стремежи да стане дел од евроатлантските структури, а Армијата на Република Македонија да стане дел од НАТО алијансата. Целосните реформи на Армијата беа реализирани 2005 година кога армијата стана целосно професионализирана, се намали бројот на воениот персонал и се извршија структурни реформи во армиските редови. Денес ја имаме состојбата 30% од копнените сили на Армијата на Република Македонија се распоредливи во меѓународни операции и е присутна во пет меѓународни мировни операции ширум светот.

Во периодот на трансформација на Армијата на Република Македонија се создаде и Воената академија „Генарал Михаило Апостолски“ која целосно го спроведуваше циклусот на образование на питомци кои во рок од 4 години се стекнуваа со чин потпоручник со што Република Македонија се здоби со капацитет за самостојно школување на високообразовен воен кадар. Воената академија исто така организираше курсеви за промоција на подофицери кои беа регуртувани од редовите на професионалните војници или цивилното население.

Процесот на селекција е еден од најбитните функции на менаџментот на човечките ресурси кој со примена на определени процедури, постапки, методи и

инструменти, од мноштво на кандидати има за цел да ги избере најдобрите, најспособните, најобразованите, оние со најдобри компетенции и вештини за извршување на работните задачи. Но не значи само да се одберат најдобрите, туку да се ускладат потребите на она што кандидатите можат и сакаат да го направат со она што организацијата конкретно има потреба. Околу тоа колку е значаен процесот на селекција кажуваат следните две општи вистини:

- не постои таква обука кој ќе ги поправи последиците на лошата селекција (ниту со најдобрата обука не можат секогаш да се надоместат недостатоците кај погрешно избраните кандидати за работа особено доколку нивните способности и нивните квалитети во поголемиот дел се разликуваат од побарувањата на работното место).
- доколку организацијата не ги вработи најдобрите кандидати нивните конкуренти ќе го сторат тоа (во тој случај ќе настапат два проблеми нашата организација ќе се соочи со лоши решенија, а конкурентската ќе се здобие со добар кадар).

Поради значајот на процесот на селекција ангажирање на стручни лица е речиси неопходно иако во самиот процес може да учествуваат и раководните лица во дадена организација, а понекогаш и самите вработени кои во иднина и ќе соработуваат со новопримените кандидати. Самиот процес има неколку последователни фази и во пракса при спроведување на процесот на селекција во Армијата на Република Македонија познати се следните:

- пријава за работа
- доставување на биографија (CV)
- приложување на препораки
- фаза на тестирање
- фаза на интервју
- понуда за работа

Кандидатите поминувајќи низ секоја од фазите доколку ги исполнуваат условите и со своите карактеристики и способности се најблиску до конкретните потреби на даденото работно место имаат најмногу можности да бидат вработени на идното работно место.

Првичната фаза е фазата на приложување на конкретната документација потребна за конкретното работно место. Целокупната документација вообичаено се доставува до секторот за човечки ресурси при министерството за одбрана или до подрачната единица од која што доаѓа кандидатот. Во оваа фаза се јавуваат најмногу кандидати и тие треба да ги исполнуваат општите услови за работното место распишано на конкурсот. Оваа фаза ја поминуваат сите кандидати кои ги имаат потребните услови и ја поминале т.н. административна селекција.

Почетната фаза има три битни компоненти и тоа:

- пријава за работа (на огласот)
- приложување на биографија (curriculum vitae)
- препораки

Пријавата на огласите спаѓа во основните стандардни извори за прибирање на информации за кандидатите кои се предмет на селекција. Тоа е првиот контакт на работодавачот со кандидатот и во принцип се пополнува лично од негова страна. Во поново време компаниите и институциите имаат подготвено образец на пријава кој ги содржи следните податоци:

- a) името и презимето на кандидатот
- b) дата и место на раѓање
- c) адреса, телефон и електронска адреса
- d) податоци за стекнатото образование
- e) податоци за стекнати сертификати за обуки, специјализации, преквалификации и други форми на едукација
- f) компании или институции каде до сега има работено
- g) компанија или институција од каде доаѓа во моментот⁴⁵

⁴⁵ Трајан Гоцевски, Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Скопје, 2015., стр. 63

Во процесот на селекцијата Биографијата претставува значаен инструмент за добивање на информации за потенцијалниот кандидат. Од причина што биографијата може да претставува основа за конечен избор и вработување на кандидатот и се посветува се поголемо внимание и од страна на кандидатите кои со биографијата треба да ги обезбедат следните податоци:

- a) личноста на кандидатот
- b) целосното работно искуство
- c) искористувањето на слободното време
- d) дополнителни информации

Последниот но исто така битен дел во почетната фаза е моментот на приложување на препораки. Како и биографијата и препораката може да има клучно влијание врз конечниот избор и вработувањето на кандидатот. Успешната работа во минатото може да биде гаранција за успешна работа и за во иднина Во поново време препораките се задолжителен момент во процесот на селекцијата и преку нив се проверуваат точноста на податоците кои кандидатот ги дал за себе и се врши преглед на успешноста на претходното работно место со што се прави и проценка за успешноста на идното работно место.

Следната фаза е фаза на тестирање на кандидатите и во процесот на селекција имаме различни видови на тестови и се делат врз основа на разни критериуми. Најосновната поделба врз основа на намената е на:

1. психолошки тестови
2. тестови поврзани со работата

Психолошките тестови се креирани од страна на психолози кои врз основа на одредени методи ги утврдуваат психолошките особини на луѓето кои пак понатаму влијаат врз одлуката при процесот на селекција. Психолошките тестови понатаму се делат на повеќе подгрупи во зависност какви резултати бараме кај кандидатите па така постојат:

- 1) тестови на интелигенција
- 2) тестови на специфични способности
- 3) тестови на креативност
- 4) тестови на механички способности
- 5) тестови на сензорни и психомоторни способности
- 6) тестови за личност
- 7) тестови за интересирањата
- 8) тестови на знаења и вештини

Тестовите поврзани со работата во главном се изведуваат како тестови на симулација на работното место и при селекција на персоналот на Армијата на Република Македонија се врши т.н. селективен курс, кој самиот претставува симулационен тест. Постојат и тестови за мерење на способноста на стекнување на нови вештини и пробна работа како тест.

Во делот на армијата за прием на кандидати за офицери, подофицери и професионални војници се користат повеќе видови на тестирања од тестови на знаења и вештини, тестови на физичка способност, тестови на здравствената состојба и симулациони тестови или попознати како селективни курсеви, кои се креирани така што кандидатите во подолг временски период се доведуваат во состојба најблиска до реалната што би биле во воени услови и на тој начин се испитуваат границите на психо физичката подготвеност на кандидатите за влез во специјалните единици.

Тестовите се различни и имаат различна намена така на пример во единиците на военото воздухопловство поради спецификите на идното работно место се вклучени и додатни тестови со многу построги критериуми. На пример во военото воздухопловство на САД дури се вклучени и емоционални тестови за мерење на емоционалната интелигенција на кандидатите и токму кандидатите кои постигнувале најдобри резултати на овие тестови во понатамошниот тек на школувањето и работењето покажувале најдобри резултати⁴⁶.

⁴⁶ Emotional intelligence, MTD training, july, 2010, стр. 18

И покрај големоит дијапазон на различни тестови тие секогаш се усовршуваат и се наоѓаат нови начини и методи со цел да се зголеми т.н. „валидност“ на тестовите. Валидноста претставува сооднос помеѓу резултатите од тестирањето на некој кандидат и подоцна на резултатите при работењето на истиот тој кандидат и тоа се нарекува коефициент на валидност. Значи доколку кандидатот покажал добри резултати на тестот и подоцна добри резултати и во работењето, коефициентот на валидност е висок и тестот е валиден и обратно доколку кандидатот покажал добри резултати на тестирањето, а подоцна слаби резултати во работата значи дека коефициентот на валидност е низок и тестот не е валиден.

Конечната фаза во процесот на селекција и многупати и пресудна е фазата на интервју. Во развиените индустриски земји, сериозните компании и светските организации тој претставува една од најприменуваните и најпосакуваните техники во остварувањето на селективниот процес. Во САД на пример дури 98% од претпријатијата, од сите големини, соопштуваат дека во интервјуто имаат поголема доверба одколку во другите методи и техники на селекцијата⁴⁷. Најчестите причини заради посакуваноста на интервјуите е бидејќи тоа претставува директен разговор со цел да се запознае кандидатот, неговите знаења, способности и вештини и да се утврди до која мера истите се совпаѓаат со потребите на работното место. Интервјуто не може да го изведува било кој и најчесто за тоа се ангажираат стручни лица од Одделението за човечки ресурси, раководителите или самите вработени кои претходно темелно се подготвуваат за истото. Понекогаш за да се зголеми објективноста може да се ангажира и надворешна компанија со стручни лица од областа на селекцијата. Интервјуерите поставуваат прашања во врска академското образование на кандидатот, неговото професионално искуство како и прашања за општите интереси на кандидатот. Во принцип интервјуерот се обидува да ги оствари следните основни задачи:

⁴⁷ Banque federale de developpement, Gestion des ressources humaines at des relations de travail, juillet, 1999, стр. 4-17

- да ги верификува суштествените информации за кандидатот (кој истиот ги доставил во биографијата и препораките) и да ги прошири дококу е потребно
- да ги оцени мотивацијата и персоналните карактеристики на кандидатот
- да ги оцени знаењата, способностите и вештините на кандидатот за успешно извршување на работата
- да даде информации за работата и организацијата
- да придонесе за формирање и афирмација на добриот имиџ на организацијата⁴⁸

Интервјуата се поделени на повеќе категории и тоа во зависност на степенот на структурираност постојат структурирано и неструктурирано интервју. Кај структурираното имаме однапред подготвени прашања, а кај неструктурираното имаме спонтан слободен разговор и се применува од страна на поискусни интервјуери. Во зависност од бројот на учесниците во процесот на интервјуирањето имаме индивидуално, групно и тимско интервју. Во поново време најмногу се корист т.н. „панел“ интервју кога лицето кандидат се интервјуира од страна на повеќе лица од компанијата кои напоредно поставуваат различни прашања од повеќе области и на тој начин добиваат попрецизен профил за кандидатот.

Искусниот интервјуер пред самото интервју секогаш обезбедува детални податоци преку претходно читање на биографијата за кандидатот, добро го структурира интервјуто со што обезбедува истиот сет на прашања да се поставуваат на сите кандидати и на тој начин да се олесни споредувањето помеѓу истите со што расте и валидноста на интервјуто, вешто знае да го опушти кандидатот пред самото интервју преку краток неформален разговор со што ја намалува нервозата на кандидатот, ги набљудува сите типови на комуникација кај кандидатот, како вербалниот и вокалниот дел, така и говорот на телото доколку е

⁴⁸ Димитар Бојациоски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009., стр. 134

потребно, веднаш по интервјуто пополнува пост-интервју формулар за проценување.

3.2 Процес на селекција на офицери во Армијата на Република Македонија

Процесот на селекција на офицерите се заснова на законски акти и има свои регулативи и услови.

Законот за одбрана, Законот за служба во Армијата на Република Македонија (во понатамошниот текст Закон за служба во АРМ) и Законот за Воена академија (во понатамошниот текст Закон за ВА) се трите основни документи каде што е регулиран процесот на селекцијаи условите за офицерите, подофицерите и професионалните војници во Армијата на Република Македонија, но има и повеќе правилници и подзаконски акти кои регулираат одредени специфични услови, како кога се работи за селекција на воениот персонал во специјалните единици, каде што процесот помеѓу останатото се заснова на Концепт на селекција кој е интересен подзаконски акт на самата единица.

Општите услови се пропишани во членот 31 од Законот за служба во АРМ кој вели дека за офицер, односно подофицер и професионален војник на служба во Армијата може да биде примено лице кое ги исполнува следниве општи услови:

- да е државјанин на Република Македонија,
- да е полнолетен и
- да има посебна здравствена и физичка способност.

Државјанството се докажува со Извод за државјанство, а полнолетството со Ивод од матичната книга на родените. Здравствената способност се докажува преку поминување на здравствен преглед во Воено медицинскиот центар во Скопје кој издава потврда за здравствената способноста на кандидатот, а пак физичката способност се докажува преку посебен тест кој го изведува повеќе члена комисија која ги тестира физичките способности на кандидатите во повеќе различни дисциплини.

Само кандидатите кои ги исполнуваат општите услови можат да учествуваат во понатамошниот процес на селекција, останатите се известуваат дека не ја поминале првичната фаза и имаат право на жалба во одредениот временски рок. Доколку жалбата се усвои кандидатот повторно ги изведува тестирањата, но доколку жалбата се одбие процесот на селекција за кандидатот завршува.

Да се стане офицер треба да се исполнат и посебни услови за офицери кои се регулирани со членот 32 од Законот за служба во АРМ. Тој вели дека покрај општите услови регулирани со членот 31 од истоимениот закон за офицер на служба во Армијата се прима кандидат кој ги исполнува следните посебни услови:

- да има завршено воена академија,
- да има високо образование и завршено стручно оспособување и усовршување за офицер и
- да не е постар од 30 години.

Стручното оспособување и усовршување се организира и изведува на Воената академија или во странство, но по исклучок може да се прими и подофицер кој завршил високо образование и воедно завршил стручно оспособување и усовршување за офицер и да не е постар од 35 години. На тој начин подофицерите добиваат можност да бидат произведени во офицери, воедно се користи можноста да се користат нивните стекнати искуства како подофицери и се мотивираат за понатамошен развој во кариерата во повисоки хиерархиски структури.

Воената Академија „Генерал Михаило Апостолски“ е единствена институција во Република Македонија која има програма за прв циклус на студии која трае четири години и произведува офицери на Армијата на Република Македонија. Па така врз основа на членот 21 од Законот за Воена Академија објавува јавен конкурс, со кој се регулира постапка за спроведување на конкурсот, а ги пропишува Министерот за одбрана.

Врз основа на претодно направени анализи за потребите од офицерски кадар во Армијата на Република Македонија, а во согласност со Формацијата на персоналот во армијата, се прави проекција за бројот на кандидатите кои треба годишно да се запишуваат на воената академија и се утврдува конкретно колкав број на питомци и се потребни на воената академија.

Врз основа на тоа се објавува Конкурс за запишување студенти/питомци за потребите на Министерството за одбрана и Армијата на Република Македонија во кој се наведуваат следните податоци:

- кој има право да учествува на конкурсот
- кои се критериумите за избор за запишување
- на кој начин се вреднува постигнатиот успех од средното образование
- на кој начин се спроведува постапката на конкурсот
- ги определува роковите за приложување на потребната документација за упис
- ги наведува потребните документи за упис
- кои се правата и обврските на студентите за време на школувањето

Од формирањето на Воената Академија до денес Конкурсот за прием на питомци претрпел неколку промени, како во однос на бројот на питомци кои се запишуваат секоја година, така и во однос на критериумите и условите во самиот конкурс. Исто така Согласно Националниот акциски план на Република Македонија за имплементација на Резолуцијата 1325 на Советот за безбедност на Обединетите нации, со цел зголемување на улогата и активното учество на жените во областа на мирот, одбраната и безбедноста, Министерството за одбрана на Република Македонија ги повикува и ги охрабрува девојките и жените кои ги исполнуваат условите да се пријават на Конкурсот. На тој начин низ годините се зголемува процентот на жените во составот на Армијата на Република Македонија и се обезбедува полова еднаквост во сферата на персоналот во рамките на самата професија.

Во учебната 2015/2016 година Воената Академија распишала конкурс на кој за потребите на Република Македонија побарала 26 кандидати. Наведено е дека право на учество имаат кандидати кои ги исполнуваат општите услови:

- да се државјани на Република Македонија;
- да положиле државна матура, меѓународна матура, училишна матура во гимназиско образование или завршен испит по завршено стручно средно образование со четиригодишно траење;
- да не се постари од 21 година на денот на пријавување и поднесување документи и
- да се психофизички способни (утврдува воено-лекарска комисија).

Покрај општите услови, кандидатите треба да ги исполнат и посебните услови:

- да не им е изречена мерка забрана за вршење професија, дејност или должност;
- да ги исполнуваат безбедносните критериуми според Законот за класифицирани информации, што ги утврдува надлежна служба во Министерството за одбрана и успешно да го положат тестот за физичка способност.

При изборот за запишување на кандидатите на прв циклус на студии на Воената академија покрај општите и посебните услови се земаат предвид и следните критериуми:

- општиот успех на кандидатите по сите предмети;
- успехот од државната матура;
- успехот постигнат на проверката на компетенциите (физичка способност).

Вреднувањето на критериумите за запишување се изразува во поени. Кандидатите кои положиле државна матура, меѓународна матура, училишна матура во гимназиско образование или завршен испит по завршено стручно средно образование со четиригодишно траење можат да освојат максимум 100 поени вкупно за сите критериуми.

Кандидатите кои немаат положено државна матура или меѓународна матура можат да освојат максимум 65 поени вкупно за сите критериуми.

Општиот успех постигнат по сите предмети во средното образование се вреднува најмногу до 45 поени.

На општиот успех на кандидатите постигнат по сите предмети во средното образование се додава и успехот од државна или меѓународна матура којашто се вреднува најмногу до 45 поени.

На општиот успех на кандидатите постигнат по сите предмети во средното образование и успехот од државната или меѓународна матура се додава и успехот од проверката на компетенциите (физичка способност) што се вреднува најмногу до 10 поени.

Во конкурсот прецизно е определена постапката за спроведување на конкурсот.

Конкурсот го спроведува Конкурсна комисија, Комисија за прием на документација и обработка на податоците и Комисија за спроведување на проверката на компетенциите (физичка способност).

Пред отпочнувањето на проверката на компетенциите се врши утврдување на психофизичката способност на кандидатите. Ова има елиминаторен карактер.

Психофизичката способност на кандидатите се утврдува со специјалистички прегледи и оценка од Воено-лекарска комисија во Воено-медицинскиот центар во Скопје.

Воено-лекарска комисија врши утврдување на психофизичка способност согласно Правилникот за мерилата за оценување на посебната здравствена и физичка способност за служба во Армијата на Република Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр.79/03 и 5/04).

Постапката за проверка на компетенциите се состои од проверка на физичката подготвеност, од следните дисциплини:

Табела 7. Дисциплини и минимум поени по тестот за физичка проверка

	скок во далечина		згиб на вратило		стомачни подигања		трчање	
	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
Пол	м	ж	м	ж	м	ж	1600 м	800 м
поени за минимум	сантиметри		репетиции		подигања		минути	
	180	120	3	10	25	25	8	6

Проверката на компетенциите има елиминаторен карактер и во понатамошната постапка нема да се рангираат кандидатите коишто не ги задоволиле предвидените норми, односно не освоиле минимум 5 поени од можните 10 поени за сите дисциплини.

При проверката на компетенциите кандидатите треба да имаат документи за утврдување на идентитетот (лична карта или пасош).

Вкупниот број поени врз чијашто основа се врши рангирање на кандидатите се добива со собирање на поените од: успехот во средното образование, поените од државната или меѓународна матура и проверката на компетенциите.

Рангирањето на кандидатите го врши Конкурсната комисија. Услов за избор на кандидатите за школување се освоени минимум 60 од можните 100 поени добиени по сите основи.

Конкурсната комисија на огласна табла на Академијата ги објавува поените на кандидатите од средното образование (среден успех), поените од државната матура (среден успех) и резултатите од проверката на компетенциите (физичката способност) веднаш по завршената работа на Комисијата за проверка на компетенциите.

Кандидатот кој не е задоволен со постигнатите резултати има право на приговор до Конкурсната комисија во рок од 24 часа од објавувањето на резултатите од проверката на компетенциите (физичката способност) на огласна табла на Воената академија. Приговорот се доставува лично во деловодството на Воената академија во Скопје на ул. „Васко Карангелески“ бб.

Ако приговорот е доставен по утврдениот рок кандидатот го губи правото на приговор во натамошната постапка во поглед на резултатите (поените) од проверката на компетенциите.

Конкурсната комисија изготвува и објавува прелиминарна ранг-листа на добиените резултати за кандидатите за школување во рок од 24 часа по реализацијата на проверката на физичката подготвеност.

Во прелиминарна ранг-листа се истакнува бројот на поените од средно образование (среден успех), бројот на поените од државна матура (среден успех), бројот на поените од проверката на физичката подготвеност и вкупниот број на поените за секој кандидат.

Кандидатите имаат право на приговор на прелиминарната ранг-листа до Деканатската управа на Воената академија преку Конкурсната комисија, во рок од 24 часа од нејзиното објавување. Приговорот се доставува лично во деловодството на Воената академија во Скопје на ул. „Васко Карангелески“ бб.

Одлуката на Деканатската управа по приговорот е конечна.

Одлуките по приговорите се објавуваат на огласна табла на Воената академија во рок од 24 часа од истекувањето на рокот за поднесување приговори.

Во случај два или повеќе кандидати да имаат еднаков број поени и да не може да се изврши избор на предвидениот број кандидати за школување предност при изборот ќе имаат кандидатите – добитници на награди и признанија на државни и меѓународни натпревари во области значајни за соодветна студиска програма. Видот и соодветноста на наградите и признанијата ги утврдува Конкурсната комисија на Воената академија.

По објавување на конечната ранг-листа, Наставно-научниот совет на Воената академија донесува предлог мислење за истата и го доставува до министерот за одбрана, кој донесува конечно решение за прием на кандидатите од листата.

Посебните права и обврски на кандидатите примени за питомци се уредуваат со договор во согласност со Законот и Статутот на Академијата.

Колку е специфична селекцијата на офицерите и зошто најубаво истакнува Котер употребувајќи едноставна воена аналогија: во мирновремени услови една војска може да се одржи на високо ниво со добра администрација и добар менаџмент вертикално и хоризонтално во хиерархијата, но во време на војна на војската и треба лидери на сите нивоа. Се дошло до заклучок дека војниците во војна не треба да се менаџираат, туку треба да бидат водени од страна на лидери, а тоа се токму офицерите. Всушност анализите покажале дека еден офицер ја развива кариерата вообичаено во време на мир, така да некои офицери само поради добрите менаџерски способности доаѓаат до највисоки чинови, но за време на војна истите тие не се способни да застанат како вистински лидери да ги предводат војниците⁴⁹. Во процесот на селекција од тие причини од голема важност е да се изнајдат методи со кои ќе се проценуваат и лидерските способности на кандидатите односно ќе се идентификуваат лидерите. Иако лидерството е особина која со години се проучува сепак сеуште нема развиено методи лидерството да се предвиди кај одредени луѓе. според Џорџ и Џонс познати психолози следните девет карактеристики би требало да ги имаат лидерите:

- интелигенција - помага за решавање на комплексни проблеми
- способност на решавање на ситуации - лидерот треба да знае што и како треба да се направи и како да се искористат дадените ресурси за подобро решавање на ситуацијата
- доминација - потреба за влијание и контрола врз останатите во групата со што ќе ги мотивира останатите во групата
- самодоверба - во случај на потешкотии и препреки останатите од групата ќе го следат
- енергија - му е потребна за справување со многуте задачи кои го очекуваат на дневна база

⁴⁹ David Bertocci, Leadership in organisations, Universety Press of America, 2009, str. 11

- отпорност на стрес - му помага во неочекувани ситуации кои низ решавање на секојдневните обврски го очекуваат
- интегритет и чесност - му овозможува морално однесување на лидерот и вреднува лојалноста и преданоста на оние кои го следат
- емоционална зрелост - помага лидерот да не биде премногу егоцентричен да ги контролира своите чувства, прифаќа критики и покажува емпатија кон останатите во групата⁵⁰.

3.3 Процес на селекција на подофицери во Армијата на Република Македонија

Подофицерите гледано од аспект на вертикалната хиерархиска поставеност се наоѓаат помеѓу офицерите и војниците и претставуваат алка што директно ги пренесува наредбите на офицерите врз војниците во единицата. Подофицерот во рамките на својата работа има свои задачи, одговорности и авторитет.

Задачите и улогата на подофицерите мора да се третираат исклучително сериозно. Подофицерите се грижат за состојбата на војниците. Како лидери треба да ги познаваат и разбираат нивните војници и да ги обучуваат како поединци и како тим со цел да можат да функционираат што поуспешно во извршувањето на задачите. Тоа на војниците ќе им ја даде потребната самодоверба со која ќе можат успешно да ги извршваат задачите во услови на стрес и опасности. Индивидуалната обука е примарната задача на подофицерите, а само добро обучени војници ќе преживеат и ќе ги извршат задачите во време на војна⁵¹.

Процесот на селекција на офицерите во Армијата на Република Македонија се заснова на законски акти и има свои регулативи и услови.

Согласно членот 31 од Законот за служба во Армијата на Република Македонија за офицер, односно подофицер и професионален војник на служба во Армијата може да биде примено лице кое ги исполнува следниве општи услови:

- да е државјанин на Република Македонија,

⁵⁰ David Bertocci, Leadership in organisations, Universety Press of America, 2009, str. 25

⁵¹ FM 7-22.7, Headquarters departement of the US army, December, 2002, str. 24

- да е полнолетен и
- да има посебна здравствена и физичка способност.

Министерството за одбрана за подофицери селектира кандидати од веќе постојниот кадар, односно од редовите на војниците, со исклучок и цивилни лица од граѓанството. Тоа е практика и во останатите армии со што се овозможува на војниците да напредуваат хиерархиски по вертикала и што им дава дополнителен мотив при извршување на нивните задачи. Доколку има потреба од специфичен профил на подофицер (главно се работи за служби на армијата санитарска, музичари, техничари и сл) тогаш се пропишува и јавен оглас и се бараат кандидати со специфични знаења и вештини.

Сите посебни услови се регулирани со членовите 33 и 34 во Законот за служба на Армијата на Република Македонија кои велат :

(1) За подофицер на служба во Армијата се прима професионален војник кој, покрај општите услови од членот 31 на овој закон, ги исполнува и следниве посебни услови:

- да има потреба да се постави на должност утврдена со актот за формација на Армијата за која е утврдено да ја извршува подофицер,
- да ги исполнува критериумите предвидени за формациското место,
- да има минимум четири години работен стаж во Армијата и најмалку чин десетар,
- да заврши стручно оспособување и усовршување за подофицер.

(2) Предност при приемот имаат кандидатите со најдобри резултати при службеното оценување.

(3) Прием на кандидати за подофицери на служба во Армијата се спроведува по пат на интерен оглас во Министерството за одбрана и Армијата како за прием на офицери на служба во Армијата од членот 32 на овој закон.

(4) Начинот на прием на лицата од ставот (1) на овој член поблиску го пропишува министерот за одбрана.

Со членот 34 се регулира прием на кандидати за подофицери доколку нема соодветни кандидати пропишани со членот 33.

(1) Ако од професионалните војници нема лице кое ги исполнува посебните услови за прием на подофицер на служба во Армијата, се прима кандидат од цивилниот персонал на служба во Армијата, доколку ги исполнува следниве посебни услови:

- да има потреба да се постави на должност утврдена со актот за формација на Армијата за која е утврдено да ја извршува подофицер,
- да ги исполнува критериумите предвидени за формациското место,
- да има средно образование,
- да има минимум пет години работен стаж во Армијата на должности од значење за службите во Армијата,
- да има посебна здравствена и физичка способност потребна за вршење на служба во Армијата,
- да заврши стручно оспособување и усовршување за подофицер и
- да не е постар од 33 години.

(2) Прием на кандидати за подофицери на служба во Армијата се спроведува по пат на интерен оглас во Министерството за одбрана и Армијата како за прием на офицери на служба во Армијата од членот 32 на овој закон.

(3) Начинот за прием на лицата од ставот (1) на овој член поблиску го пропишува министерот за одбрана.

Доколку и на овој начин не може да се изберат соодветни кандидати за позицијата на подофицер тогаш се оди со барање на кандидати од цивилниот сектор преку распишување на јавен оглас. То пак е пропишано со членот 35 од истиот закон кој вели

(1) Ако од лицата од членовите 33 и 34 на овој закон нема кандидат кој ги исполнува условите за подофицер, се прима кандидат по пат на јавен оглас кој, покрај општите услови, треба да ги исполнува и следниве посебни услови:

- да има средно образование,

- да има завршено доброволно служење на воениот рок,
- да има завршено стручно оспособување и усовршување за подофицер,
- да има потреба да се постави на должност утврдена со Актот за формацијата на Армијата, за која е утврдено да ја извршува подофицер,
- да ги исполнува критериумите предвидени за формациското место и
- да не е постар од 25 години.

(2) Начинот на прием на лицата од ставот (1) на овој член поблиску го пропишува министерот за одбрана.

Формираната комисија која ги разгледува кандидатите треба да ги има во предвид оценките и постигнувањата на кандидатите за време додека биле војници, а оценувани биле на секои 12 месеци. Оценувањето на активниот воен персонал се врши врз основа на податоците кои се однесуваат на следниве критериуми:

- стручно знаење,
- професионална ефикасност,
- командување и раководење,
- резултати од работата и
- физичка подготвеност⁵².

На тој начин може да се ангажираат војници со најдобри резултати и највисоки оценки, што пак ќе послужи како пример и мотивација на останатите војници во единицата кои се стремат да напредуваат во текот на кариерата.

3.4 Процес на селекција на професионални војници во Армијата на Република Македонија

Иако во хиерархиска смисла војникот е на најниско ниво, сепак по значај тој е најбројната и најбитната компонента во една армија. Од тука доколку армијата како целина сака да функционира успешно, потребни се поединци на сите нивоа кои ќе ја спроведат стратегијата и тактиката на војување на дело.

⁵² Закон за служба во Армијата на Република Македонија, член 52, Скопје, 2010

Од тие причини селекцијата треба да обезбеди од многуте кандидати, млади претставници од редовите на нацијата, да се изберат оние со најсоодветните карактеристики за оваа професија. Лојален кон државата и народот, квалитетно и совесно извршување на задачите, почит кон претпоставените старешини, пожртвуваност и тимска работа, чесно и морално претставување на армијата, храброст при соочување со опасности се само дел од карактеристиките што треба да ги поседува еден војник.

Согласно членот 31 од Законот за служба во Армијата на Република Македонија за офицер, односно подофицер и професионален војник на служба во Армијата може да биде примено лице кое ги исполнува следниве општи услови:

- да е државјанин на Република Македонија,
- да е полнолетен и
- да има посебна здравствена и физичка способност.

Со членот 36 се регулирани посебните услови за прием на професионални војници и тоа следните:

- да има средно образование,
 - да има завршено доброволно служење на воениот рок (доброволното служење на воениот рок трае 3 месеци во Армијата на Република Македонија⁵³)
- и

- да не е постар од 25 години на денот на завршувањето на огласот за прием на професионални војници

Со членот 37 од Законот за служба во Армијата на Република Македонија се уредува приемот за во специјалните единици за кои ќе има детално објаснување во глава IV.

Регрутацијата, селекцијата и изборот на професионалниот војник е процес кој се состои од неколку фази и тоа:

- Распишување на јавен оглас
- Пријавување на кандидатите
- Формирање на комисија за селекција
- Спроведување на селекцијата
- Здравствени прегледи
- Тестирање
- Интервју
- Одлука за избор

Воената организација е уредена согласно актот за систематизација и формација која е потпишана од страна на врховниот команданд, а тоа е претседателот на Република Македонија. Систематизацијата и формацијата се донесуваат врз основа на претходно добро анализирани потреби за работни места кои во детал се опишуваат и се во склад со буџетот на државата. Доколку формацијата и систематизацијата имаат испразнети работно место тогаш Министерството за одбрана распишува јавен оглас. Тој се објавува во најмалку два дневни весника и треба да биде на јазик на кој зборуваат повеќе од 20 % од граѓаните кои зборуваат различен јазик од македонскиот. Јавниот оглас треба да ги содржи следните елементи:

- Правен основ за негово објавување
- Назив на органот за чии потреби се објавува огласот
- Број на потребни работни места за кои се распишува огласот
- Општите услови кои треба да ги задоволат апликантите
- Посебните услови кои треба да ги исполнат кандидатите
- Кои документи апликантите треба да ги приложат
- Адреса и место на пријавување
- Крајниот рок на поднесување на апликациите и напомена дека ненавремено и непотполно приложена документација автоматски го исклучува апликантот од понатамошниот процес на селекција

- Напомена дека по завршувањето на административната проверка кандидатите ќе бидат навремено информирани за тестирањата, проверките и лекарските прегледи кои ќе треба да ги извршат
- Напомена дека по спроведената селекција и донесувањето на одлуката избраните кандидати склучуваат договор со Министерството за одбрана⁵⁴

Следната фаза е т.н. административна селекција односно пријавувањето, во која апликантите по пошта или лично ги доставуваат нивните апликации и во прилог на истите сите потребни документи наведени во јавниот оглас. Секторот за човечки ресурси при Министерството за одбрана е должен да ги прими сите апликации и да ги провери дали се комплетни и навремени. Доколку има некомплетни или ненавремени апликации истите се враќаат на испраќачот со известување за причината на враќањето. Тие кандидати се исклучуваат од понатамошниот процес на селекција. Сите останати се разгледуваат како потенцијални кандидати за работните места и влегуваат во следната фаза на селекцијата.

Министерот за одбрана донесува одлука за формирање на комисија за прием на професионалните војници. Комисијата се состои од претседател и 6 членови. Има претставници како од армијата така и од министерството и истата работи според Правилник за прием на професионални војници кој е донесен од страна на Министерот за одбрана и ги регулира начинот на работа и надлежностите на комисијата, а тие се следните:

- да ја спроведе постапката за селекција професионално, непристрасно и транспарентно
- ги определува локацијата и времето на спроведување на секоја од фазите на селекцијата и за истите ги информира апликантите
- врз основа на постигнатите резултати формира ранг листа на кандидатите за прием, која во голем дел влијае на изборот на кандидатите

⁵⁴ Трајан Гоцевски: Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор , Скопје, стр 174,175

- изготвува записник за спроведување на постапката за селекција кој го води еден член од комисијата назначен за записничар
- одговара на приложените жалби од страна на апликантите доколку ги има.

Со административната селекција завршена е првата фаза на процесот. Во втората фаза се спроведуваат здравствените прегледи, тестирањата, интервјуирањето и селективен курс доколку има потреба.

Здравствената состојба на кандидатите кога се работи за таква специфична професија како што е војник е од исклучителна важност. Истите се спроведуваат во соодветна здравствена установа каде до подробност се констатира здравствената состојба на апликантот. Доколку кај апликантите се утврди било каква здравствена аномалија која во иднина би го попречила апликантот при извршување на неговите задачи тогаш воено лекарската комисија соодветното мислење го доставува до комисијата за прием, која врз основа на негативните резултати, го исклучува кандидатот од понатамошниот процес на селекција. Треба да се напомене дека во рамките на лекарскиот преглед се спроведува и психолошки тест кој има елиминаторна улога. Само кандидатите кои успешно го поминуваат психолошкиот тест продолжуваат во следната фаза на процесот на селекцијата.

Следната фаза е фазата на тестирање на физичките способности на кандидатите. Тој се спроведува во повеќе различни дисциплини и е во согласност со Правилникот за начинот на спроведување на физичката способност на припадниците на АРМ. Се разбира физичката подготвеност е од големо значење за квалитетно извршување на задачите на војникот кој во текот на својата кариера ќе извршува комплексни задачи во отежнати и несекојдневни услови. Од тука физичката подготвеност е број еден критериум во процесот на селекција и доколку кандидатите не постигнат минимум ниво на физичка подготвеност истите се исклучени од понатамошниот процес на селекција, а за останатите се формира ранг листа согласно постигнатите вкупни резултати.

Врз основа на административната селекција, лекарскиот преглед, физичкиот тест се добива еден потесен круг на кандидати кои успешно ги поминале сите фази. Со тие кандидати комисијата спроведува интервју. Комисијата го определува видот на интервјето, кое во главном е структурирано и врши записник за спроведеното интервју со секој кандидат. Комисијата се обидува да дознае кои се мотивите на кандидатот, кои се очекувањата, да ги увиди карактеристиките и да се обиде да ги детектира слабостите. Од како ќе го изврши интервјуирањето со секој кандидат ги анализира сите резултати и врз основа на тоа се утврдува конечната ранг листа која ја потпишува Министерот за одбрана.

Примените кандидати се известуваат и истите се должни да склучат договор за правата и обврските со Министерството за одбрана. Договорите во зависност од потребите и желбата на воникот се продолжува по истекот на првиот и тоа во период од една година.

Во Армијата на Република Македонија по 2005 година е целосно професионализирана и задолжителниот воен рок е укинат. Постои опсијата служење на доброволен воен рок од времетраење од 3 месеци каде се нуди основната војничка обука и која е еден од предусловите подоцна поединецот да аплицира на јавен оглас за професионален војник.

По завршувањето на ладната војна во меѓународната заедница се случува многу промени. Се создадоа нови држави и во Европа беше видно процеси на формирање на сојузи и редефинирање на стратегиите на веќе постоините сојузи како што се Обединетите Нации (ОН), Северноатлантската алијанса (НАТО), Европската унија (ЕУ), Организацијата за безбедност и соработка во Европа (ОБСЕ) и други. Истоимените промени обезбедија подлога за подобрување на односите и намалување на недовербата во меѓународната заедница како и воспоставување на соработка помеѓу земјите. Од друга страна пак се зголемуваа и бројот на конфликтите и се создаваа и нови жаришта и се менуваа облиците на закана кои од конвенционални станаа неконвенционални и од тие

причини се наметна потребата за рedefинирање на улогата и составот на армиите. Ако периодот на ладната војна наметна потреба за армии со голем број на војници, кои требало да се употребат масовно во случај на голем конфликт, новите текови промени како на полето на меѓународните односи, создавањето на нови облици на закана (тероризам), рапидниот индустриски развој и подобрување на животниот стандард предизвикаа масовниот концепт (обезбеден преку постоењето на задолжителен воен рок) да се замени со професионализација на армиите. Традиционалните вредности⁵⁵ се напуштаат. Масовните армии претставуваа бројка на квантитет, новиот концепт ја намали масовноста на армиите но обезбеди квалитет потребен за справување со новите облици на закани.

Од осамостојувањето, па наваму, Република Македонија се залага за полноправно членство во НАТО алијансата. Почетните чекори беа направени во првата половина на 1992 година. Писмото со намерите, кое како Министер за одбрана, до НАТО пактот, го испрати г-динот Трајан Гоцевски беше првиот официјален документ.⁵⁶ На 23.12.1993 година, Собранието на Република Македонија донесе одлука за остварување на полноправно членството во НАТО.⁵⁷ По донесената одлука со концензус на сите политички партии, во парламентот и надвор од него, како и огромна поддршка на граѓаните, институциите во државата започнаа со превземање на мерки и активности во насока на остварување на крајната цел, членството во НАТО. На патот кон остварување на полноправното членство во НАТО, се процени како неопходно, АРМ да земе активно учество во мировните операции на алијансата.

Иницијативата „Партнерство за мир“, креирана од Строут Талбот, заменик државен секретар за одбрана на САД, Република Македонија ја поздрави и изрази цврста желба да се придружи кон истата. На 15.11.1995 година

⁵⁵Почнува да се напушта концептот на масовни армии, а вооружените сили биле еден од националните вредности на секоја држава и задолжителниот воен рок станува се понепопуларен.

⁵⁶ Гоцевски, Т., Одбранбеното осамостојување на Македонија, Македонска ризница, Куманово, 2001 стр. 127

⁵⁷ Нацев, З. и Петровски, Д. АРМ кон НАТО – концептуален приод и организациски развој, Печатница „Наумовски“, Скопје, стр. 37

Р.Македонија официјално стана 27 членка на оваа иницијатива. Со ова, всушност, Р.Македонија превзема низа конкретни чекори кон интеграцијата во НАТО. Во периодот од март 1996 година до јануари 1997 година Р.Македонија ги направи следните чекори:

- Беше примена како полноправен член на Северноатланскиот совет за соработка,
- Оспособи единица на ниво на баталјон, целосно компатибилна со единиците на армиите од државите-членки на НАТО,
- Беа испраќани делегации на конференциите во Брисел и учество на вежбите организирани во рамките на „Партнерството за мир“,
- Започна дијалогот со НАТО врз основа на студија за проширување на НАТО,⁵⁸
- Беше потпишан СОФА⁵⁹ договорот, со кој се регулира статусот на силите на земјите-членки на НАТО и „Партнерството за мир“,
- Собранието на Р.Македонија го ратификуваше СОФА договорот,
- Беа испратени офицери на АРМ како постојани претставници во НАТО,⁶⁰
- Стана членка на Процесот за анализа и планирање на НАТО-ПАРП,⁶¹

Се разбира интегративните процеси на Република Македонија наметнаа и прифаќање на нови стандарди и концепти. На припадниците на Армијата на Република Македонија офицерите, подофицерите и војниците им беше императив успешно да се вклопат во системот на колективаната безбедност и да ги изnivelираат потребните стандарди кои беа потребни за успешно извршување на задачите рамо до рамо со припадниците од другите армии припадници на сојузите кон кои тежнееме и ние. Процесот на селекција од тука има големо

⁵⁸ Пошироко во прирачникот на НАТО, 2006, стр.212, Достапно на:<http://www.nato.int/docu/handbook/2006/>

⁵⁹ СОФА- Status of forces agreement

⁶⁰ Во јули 1996 година беа испратени воени офицери за врски во Брисел и во Монс

⁶¹ Во јануари 1997 година Р.Македонија стана членка на ПАРП, и се вброи во најсериозните кандидати за членство во Алијансата.

значење, бидејќи тој обезбедува ангажирање на најдобрите поединци кои ќе бидат во служба на Армијата на Република Македонија.

3.5 Процес на селекција на припадниците на специјалните единици

3.5.1 Намена и историјат

Со цел да ги разбереме спецификите и важноста при процесот на селекција на припадниците на специјалните единици треба да ја објасниме природата и намената на овие единици. Специјалните единици претставуваат дел од армиските сили кои се специјално организирани, тренирани и опремени и се наменети за извршување на специјални задачи.⁶²

Оперативно и тактички гледано специјалните единици со мал број на припадници треба да се во состојба да нанесат големи загуби кај непријателот. Сите четири фактори на војната треба максимално да ги владеат:

- просторот - како фактор треба да го владеат на тој начин што припадниците на специјалните единици треба да бидат во состојба да водат борба во сите земјишни услови (во шума, во планини, во пустина, во снег, во вода)
- времето - како фактор треба да го владеат така што треба да се подготвени да дејствуваат во било кое време. Треба да се во состојба брзо да маневрираат и за кратко време да ги менуваат позициите.
- материјално техничките средства - треба да ги владеат така што припадник на специјалните единици треба да биде во состојба да ракува со разноврстен вид на оружје (пиштоли, автоматски пушки, митралези, ножеви, самострели) и да знае правилно да ја користи дополнителната опрема (двоглед, компас, навигатор, топографска карта, радио уред и сл.)
- човечкиот фактор - односно припадниците на специјалните единици треба да бидат елита односно врвот на психо- физичка стабилност. Експерти во својата работа, да знаат да делуваат поединечно и во рамките на тимови.

⁶² Dictionary of militart terms and associated terms, Department of defance, 2009, str. 52

Армијата на Република Македонија има свои елитни специјални сили. На 1 март 1994 година за прв пат во армијата на Република Македонија беше формирана Единица за специјални намени (6. Одред) под името „Волци“. Во 1998 година поставена е првата тимска формација на единицата и преименување на единицата во Единица за специјални намени. Во 2003 година единицата е реструктурирана во Баталјон за специјални намени.

Формирањето на оваа единица, го одбележа процесот на професионализација на АРМ. Уште од формирањето на баталјонот за специјални намени па до денес, кандидатите за прием во оваа единица подлежат на специфични критериуми на селекција, со кои се бара висок степен на психофизичка подготвеност, без оглед дали станува збор за старешини или за професионални војници.

Нивната мисија е да планира, организира и изведува специјални операции со цел заштита на територијалниот интегритет и суверенитет на Република Македонија. А задачите се следни⁶³:

1. Планирање, организирање, опремување и обучување за изведување на специјални операции со цел уништување или онеспособување на непријателски цели и објекти;

2. Одржување на способност за организирање, обучување, советување и пружање на помош за стабилизација и за поддршка на мирот во состав и/или предводени од меѓународно договорени сојузи надвор од Р. Македонија;

3. Планирање, организирање, опремување и обучување за изведување на операции за поддршка на државните институции во услови на елементарни непогоди.

⁶³ http://www.arm.mil.mk/baza/edinici/pso/pso_bsn_istorija.html

Покрај големиот придонес за време на конфликтот 2001 година „волците“ учествувале и во мировни операции во Ирак и Авганистан беа наградени со голем број на пофалници, медали и други стимулативни мерки и одликувања.

Слика 6. Ознака на единицата за специјални намени „волци“



3.5.2 Селективен курс

Селективните курсеви се еден од најефикасните кога се работи за спроведување на процесот на селекција. Селективниот курс има за цел да ги внесе кандидатите во состојба која е најблиска до реалната и да го оцени нивното однесување, но воедно врши и обучување на кандидатите. Општата цел на селективниот курс е кандидатите поединечно и во група да се обучат и оспособат во ефикасно извршување на борбени дејствија во сите временски и теренски услови, како и да стекнат општи познавања од следните области:

- Пешадиско вооружување со настава за гаѓање
- Топографија
- Санитетска обука
- Тактика на мали единици
- Алпинистика

- За време на целокупниот курс особено внимание се обрнува на физичката подготвеност на кандидатите.

По завршувањето на овој курс ќе се добие припадник на специјалната единица кој ќе биде добро психофизички способен и ќе има мошне добра база на основни воени знаења и вештини, подготвен да ги извршува борбените задачи поединечно како и во рамките на тимот. Селекцијата се изведува со цел да се изврши квалитетен, стручен и правилен избор на кандидати за вршење на должности во единиците за специјална намена. Учествуваат кандидати кои ги исполнуваат општите услови (завршено средно училиште IV степен, одслужен воен рок, висина 170 см, возраст до 29 години, вработени во АРМ и проверка на здравствена состојба) и кои доброволно се пријавиле на јавниот оглас за вршење на должности во единиците за специјални операции на Армијата на Република Македонија.

Селекцијата трае 24 дена и се одвива на полигон кој е адаптиран и ги има сите потребни предуслови за вршење на овој вид на селекција, а самиот процес на селекција е поделен во три фази. На селекцијата по правило има голем процент кандидати кои отпаѓаат. Десеттиот ден на овој курс го дочекаа помалку од половина. Традиционално, ваквите курсеви ги минуваат меѓу 3 и 10 отсто од пријавените.

Во првата фаза, пред да бидат упатени на полигоните за селекција, им се укажуваат на кандидатите следните работи:

- нема потреба од лично разочарување во случај да не се помине селекцијата и дека се охрабруваат кандидатите кои нема да поминат да се подготват и да се пријават повторно
- врз селекцијата нема влијание кариерата и минатиот труд на кандидатот (на сите им се дадени еднакви можности)
- се врши проценка на вкупните квалитети на секој кандидат (однесување и карактеристики)

- се набљудува нивото на личните перформанси и можности на секој поединец
- се изработува и води записник за секој кандидат
- се врши проверка по НАТО стандарди (САД фитнес критериуми) каде што се потребни минимум 240 освоени бодови (минимум 60 бодови по секоја дисциплина)
- офицерите, подофицерите и професионалните војници за време на курсот имаат еднаков третман
- им се задолжува опремата на кандидатите

Во втората фаза на спроведување на селекцијата кандидатите се упатуваат и сместуваат на полигонот каде се врши селекцијата и се спроведуваат следните активности:

- за време на селекцијата се врши континуирана обука и меѓусебно натпреварување на кандидатите
- се врши испитување на однесувањето на секој кандидат при извршувањето на зададените задачи
- се врши постојано кондицирање и се бара постигнување на соодветните НАТО норми
- се бара врвно ниво на истренираност и обука
- се одобрува откажување (доброволно или поради не задоволување на критериумите) и заминување од селекцијата
- врз кандидатите се применуваат потешки и посложени методи со цел да се утврди нивото на психофизичката подготвеност
- се спроведува краток алпинистички курс

Во третата конечната фаза на кандидатите:

- им се соопштуваат резултатите и се прогласуваат кандидатите кои успешно ја завршиле селекцијата (доделување на беретка со симболот на единицата)

- се врши распоредување на воените старешини на соодветни места во рамките на специјалните единици
- се прави договор за вработување за професионалните војници

Кај кандидатите за професионални војници се изврши селекција на според

следните критериуми:

- ✓ мотивираност,
- ✓ зрелост,
- ✓ тимска работа,
- ✓ интелигенција,
- ✓ психичка стабилност,
- ✓ способност да се работи под притисок,
- ✓ доверливост,
- ✓ дисциплина,
- ✓ прилагодливиот и
- ✓ физичка подготвеност.

Офицерите и подофицерите се селектираат според неколку дополнителни

критериуми и тоа:

- ✓ лидерство,
- ✓ интелигенција,
- ✓ психичка стабилност,
- ✓ одлучност,
- ✓ пожртвуваност,
- ✓ другарство,
- ✓ способност да се донесуваат одлуки под притисок,
- ✓ влијателност,
- ✓ правилно расудување,
- ✓ одговорност,

- ✓ прилагодливост,
- ✓ доверливост,
- ✓ тимска работа и
- ✓ физичка подготвеност.

Кандидатот прекинува со процесот на селекција во случај на доброволно откажување (што го обзнанува пред останатите со симболично биене на камбаната) или доколку биде отсратнет од страна на инструкторите поради лоши оценки на тестирањата, големи дисциплински грешки и неодговорности, очигледна немотивираност, себично, арогантно и дрско однесување кон останатите во тимот, добие слаба оценка на самооценувањето од страна на останатите кандидати.

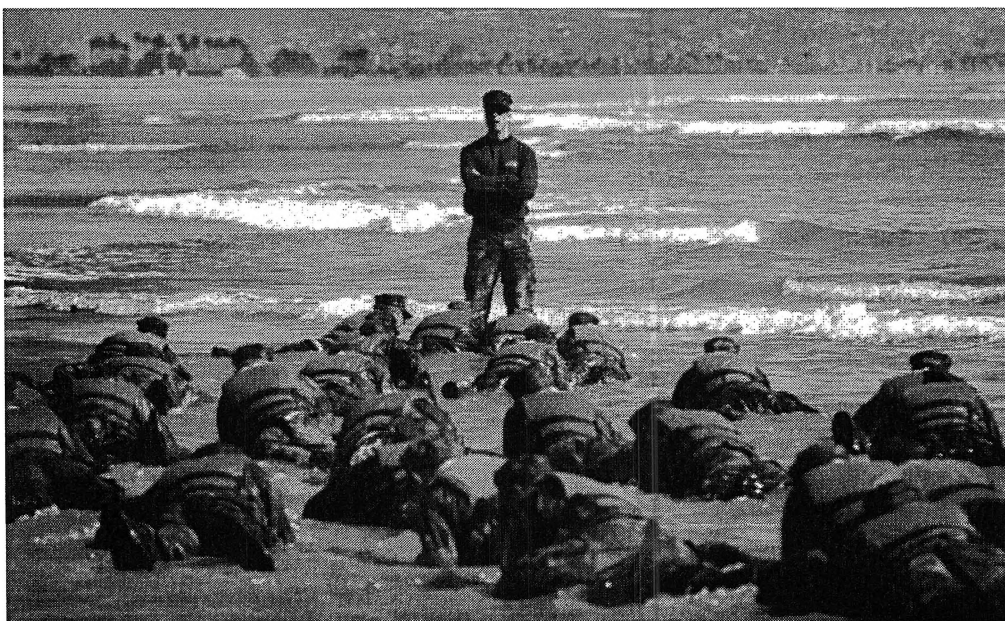
3.5.3 Селективен курс специјалната единица „фоки“

Селекцијата и обуката на Navy SEAL („фоки“, инаку SEAL е кратенка од SEa, Air and Land), моринските командоси на американската армија е една од најтешките и најнапорните селекции во свет. Програмата на селективната обука се состои од четири фази во вкупно траење од 26 недели со основното мото “No pain-no gain” (без болка нема успех). Тренингот или обуката се толку напорни што за времетраењето на овој период помеѓу 55% и 60% од веќе примените кандидати отпаѓаат, кои во принцип се веќе обучени луѓе од елитните единици на американската морнарица и моринци кои пред тоа ги имаат завршено исцрпувачките курсеви и тренинзи за овие родови на американската војска, кои се сметаат за едни од најелитните во американската армија.

Првата фаза на обуката се извршува во базата на US Navy во Сан Диего и трае шест недели во период, кој идните најелитни од најелитните специјалци на американската армија, се изложуваат на физички напори и постепено се запознаваат со техниката и целите на „фоките“. Програмата на интензивно стекнување со физичка кондиција и основните нуркачки обуки, познати како BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL) поделена е на три дела и се состои

од секојдневни исцрпувачки физички тренинзи, трчање, гимнастика, носење на тешки балвани по шесторица во група, совладување патеки со препреки и пливање. Како што времето на обуката изминува, тренинзите стануваат се потешки.

Шестата недела од првата фаза на BUD/S, позната под името “пеколна недела” (hell week) претставува финален тест на проверката и трае 6 дена. Овој период на “пеколната недела” опфаќа непрекинати вежби и маршеви со само 6 часа спиење и одмор во едно деноноќие и е замислена како “ултимативен тест” и проверка на психичката и физичката подготвеност на кандидатите, нивната издржливост, упорност и борбениот дух во нив. Од кандидатите покрај останатото се бара да претрчаат 4 миљи (6,5 км) за 32 минути и да препливаат 2 миљи (3,2 км) за 95 минути.



Слика 7. „пеколна недела“ - една од најтешките фази на селекција на „фоките“

Втората фаза на селективниот курс трае 7 недели, а ќе ја поминат оние кандидати кои ќе го преживеат искушението на “пеколната недела”. Физичкиот тренинг продолжува секојдневно, но со временски норми и лимити за поединечни дисциплини:

- совладување на патека со препреки за 11 минути
- трчање на 4 миљи (6,5 км) со полна војна опрема за 31 минута
- пливање во базен во должина од 2 миљи (3,2 км) за 75 минути
- пливање во океан со пераи во должина од 5,5 миљи (8,8 км) не е ограничено

Акцентот во овј дел на обуката е даден на нуркачките вештини и на подводните борбени техники, се изучува физиологијата на нуркањето, користењето на различни видови на нуркачка опрема и други подводни активности. Во оваа фаза тренинзите траат по 15 часа на ден со мотото “Единствениот лесен ден беше вчера, утрешниот е многу понапорен“. Во овој дел на обуката спаѓа и веслање во групи во гумени чамци и тоа на места каде океанските струи се многу силни.

Третата фаза една од потешките трае 9 недели, каде физичките тренинзи стануваат неподносливи, со зголемување на на далечините и смалување на времеските лимити и норми, на пример 14 миљи (22,5 км) истрчани километри за 110 минути, пливање на 2 миљи (3,2 км) со пераи за 70 минути, совладување на патеки со пречки за 10 минути. Во оваа фаза на тренинзите тежиштето е фокусирано на диверзантска обука, користење на експлозивни средства, извидувачки активности, борилачки вештини, оријентација на море и копно, преживување во напуштени места без никаква резерва на храна, тактички дрјствија во мали групи од 3 до 4 војника и изведување на диверзии, заседи, препади и слични други активности.

Финалната и селективната четврта фаза трае 4 недели и се одвива на островото Сан Клементе, каде кандидатите на идните морнаски “фоки“ од кратенката “SEAL”, практично вежбаат и го применуваат стекнатото знаење и вештини од претходните фази. Во овој период единствена пречка кој може да го дисквалифицира идниот најелитен специјалец е единствено некоја многу потешка повреда. Се вежбаат и симулираат техники на вметнување и извлекување од

непријателки позадини со логистика на хеликоптери и подморници, познати како SPIE (Special Patrol Insertion/Extraction) техника, потоа проверка на вежбите кога маринците се истоваруваат од подморниците или хеликоптерите на отворено море со задача да со помош на навигациони средства и воени чамци, превеслаат, препливаат до определена точка на воена активност.

За да се стане член на оваа престижна најелитна единица во американската армија, кандидатите покрај сите горенаведени стекнати знаења и искуства имаат и тринеделен курс за падобранство во воената падобранска школа Fort Bening . За време на оваа обука, како поминува времето, се навлегува и усовршуваат техниките на слободен пад од воени хеликоптери и авиони од поголеми висини.

После сите овие исцрпувачки вежби, најсилните и најиздржливи кандидати добиваат статус на најелитен од најелитните специјалци, на пробен период од шест месеци. Доколку и овде успешно го поминат овој пробен период од шест месеци, квалифиуваните командоси дури после ова официјално се запишуваат во регистрот на „фоките“, добиваат личен код и сребрена идентификациона плочка и позлатена значка на маринската специјална единица.

Доколку направиме паралеле или компарација помеѓу селекцијата на „волците“ и „фоките“ можеме да заклучиме дека по многу нешта истите се слични, но има и мали разлики. Заедничките моменти се:

- селекцијата е поделена на фази
- покрај селекцијата се врши воедно и обука на кандидатите
- се симулира реална состојба
- кандидатите се подвргнати на најтешки психо-физички тестови

Разликите произлегуваат единствено од различната намена за употреба на единиците. „Фоките“ се маринци кои своите операции ги извршуваат на море (иако не ексклузивно, бидејќи делуваат и на копно и на земја) и од тие причини обуката и тренингот се одвива претежно во вода и се бараат пливачки и нуркачки способности, додека „волците“ претежно своите операции ги извршуваат на

копно (иако не ексклузивно, бидејќи можат да оперираат и во вода и во воздух) и од тие причини акцент се става на маршеви и алпинистичка обука.

ГЛАВА IV: АНАЛИЗА НА ИНТЕРВЈУА И КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА

4.1. Анализа на интервјуа

Во воведниот дел од трудот, методот на интервју беше посочен како еден од клучните механизми за доаѓање до сознанија клучни за докажување на тезата на трудот. Направено е структурирано интервју со повеќе лица и тоа различни категории на вработени во Армијата на Република Македонија. Меѓу интервјуираните има високи офицерски чинови кои работат како професори на Воената академија, како и раководители на одделение во Секторот за персонални работи при Генералштабот на АРМ. Опфатени се и подофицири поставени на високи подофицерски функции во текот на нивната кариера, како и професионални војници поставени на различни места во рамките на Формацијата на АРМ. Вкупно интервјуирани 30 лица од кои издвоив 5 лица (различни категории) кои ќе останат анонимни, а ќе ги користам во текстот наведени со римски броеви од I до V, со краток опис на нивниот моментален статус во АРМ и нивна поврзаност со процесите на селекција кои се спроведуваат во Армијата на Република Македонија. Дадените одговори ги презентирам во оригинална форма т.е. не ги изменувам, се со цел да ги прикажам размислувањата на интервјуираните изворно и објективно врз основа на структурата и содржината на одговорите

I соговорник – потполковник на АРМ вработен во J-1 на ГШ на АРМ, член во комисија на прием на професионални војници во редовите на АРМ .

Дата на интервју 31 октомври 2016 година

II соговорник – проф.-д-р, потполковник на АРМ вработен на Воена академија член во комисија на прием на питомци на ВА.

Дата на интервју 30 октомври 2016 година

III соговорник – проф.-д-р, мајор на АРМ вработен на Воена академија член во комисија на прием на питомци на ВА.

Дата на интервју 01 ноември 2016 година

IV соговорник – подофицер на АРМ вработен во ГШ на АРМ член во комисији на прием на подофицери во редовите на АРМ

Дата на интервју 02 ноември 2016 година

V соговорник – професионален војник вработена во АРМ била дел од просецот на селекција на професионални војници во редовите на АРМ .

Дата на интервју 04 ноември 2014 година

Соговорниците дадоа одговори (лични проценки и видувања) на 7 (седум) клучни прашања кои беа конципирани така да ги дадат одговорите на сите дилеми поврзани со процесите на селекција во АРМ.

I соговорник – потполковник на АРМ вработен во J-1 на ГШ на АРМ ги даде следните одговори:

1. Дали сте учествувале во процесите на селекција и во која улога?

Да, сум учествувал, во различни комисији за селекција. Вообичаено како член на група.

2. Наведете го вашето мислење околу квалитетот и ефикасноста на селективните процеси кои се спроведуваат во АРМ (позитивности и слабости)?

Сметам дека селективните процеси кои се спроведуваат во АРМ се изведуваат по високи стандарди, согласно најновите достигнувања во менаџирањето со персонал во светот.

Позитивни аспекти се што се изведуваат плански, согласно нормативните стандарди кои се во сила во моментот на извршување; Во процесите на селекција се вклучени стручни лица од свој домен како експерти; Комисијата за селекција не е пристрасна кога ја изработува конечната ранг листа; Комисијата и стручните лица се однесуваат професионално за време на селективните процес (како заклучок-селективните процеси се извршуваат квалитетно)

Негативни аспекти се што има недоволно добра инфраструктура за извршување на селективните процеси (непостоење на спортски стадион или фитнес сали за извршување на селекцијата-физички проверки, немање на комплетна апаратура

или истата е застарена за проверка на здравствената способност, проверката на познавањето на странски јазик се изведува со стара и дотраена опрема итн...)

Ниска ефикасност, се случува да се спроведуваат селективни процеси и да се трошат ресурси за после тоа активност за која се наменети процесите да се поништи или да не се реализира;

Законските и подзаконските акти не даваат на комисијата слобода на предлагање на најдобрите кандидати согласно критериумите во процесот на селекција пред изборот, односно постои неможност на ограничување на најдобрите 10-20% од селектираните кандидати како предлог за избор, изборот се врши од сите така да се случува да се избере последниот но не и првиот кандидат кој бил селектиран во дадениот процес на селекција.

3. Кое е Вашето мислење околу валидноста на тестирањата кои се применуваат за прием на питомци на ВА?

Не сум конкретно запознаен со тестирањата кои се применуваат за прием на питомци, така да не би можел да коментирам за нивната валидност.

4. Кои тестирања се спроведуваат за определување на лидерските способности кај кандидатите за питомци?

Немам информации за тоа кои тестирања се спроведуваат за определување на лидерските способности кај кандидатите за питомци

5. Сметате ли дека ВА прави доволно во однос на привлекување на доволен број на кандидати за питомци?

Сметам дека ВА не прави доволно, но тоа не е зошто таа нема капацитет да го направи тоа, туку неправедно доволно се сведува на фактот дека поради актуелната економска состојба во земјата и големата невработеност има и по 10 кандидати за едно место. По таа логика нема потреба ВА да троши дополнителни ресурси за привлекување на доволен број кандидати.

6. Како офицер дали сте задоволни како примените кандидати се покажуваат како питомци и подоцна како старешини на работните места?

Како старешини се добри, но секогаш може подобро.

7. Сметате ли дека процесот на селекција се спроведува од страна на доволно стручни лица од областа ?

Да, Веќе напоменав поогоре, процесот на селекција се извршува од стручни кадри во 90% од случаевите.

II соговорник – проф.-д-р, полковник на АРМ вработен на Воена академија

1. Дали сте учествувале во процесите на селекција и во која улога?

Да, Претседател на комисија за селекција на кандидати за пилоти, Член на комисија за избор на питомци.

2. Наведете го вашето мислење околу квалитетот и ефикасноста на селективните процеси кои се спроведуваат во АРМ (позитивности и слабости)?

За питомците:

Се прават само квантитативни проверки.

Не се прави проверка на квалитативни параметри на личност.

Нема ситуациони интервјуа.

Се одлучува по партиска и друга припадност.

Иако има ранг листа таа не се почитува.

За пилотите:

Израелци го спроведуваат. Одличен е процесот.

3. Кое е Вашето мислење околу валидноста на тестирањата кои се применуваат за прием на питомци на ВА?

Не сум стручен за да го оценам.

4. Кои тестирања се спроведуваат за определување на лидерските способности кај кандидатите за питомци?

Нема такви тестирања, за жал. Кај израелците има. Прават ситуациони интервјуа.

Им даваат тимски задачи и се набљудува однесувањето од сертифицирани психолози. Има и еден на еден интервјуа.-

5. Сметате ли дека ВА прави доволно во однос на привлекување на доволен број на кандидати за питомци?

Не. Ништо не прави. Кој дошол дошол.

6. Како старешина и професор на ВА дали сте задоволни како примените кандидати се покажуваат како питомци и подоцна како старешини на работните места?

Не. Околу 1/3 се квалитетни. Остатокот не.

7. Сметате ли дека процесот на селекција се спроведува од страна на доволно стручни лица од областа ?

Не е проблемот во стручноста туку во методите и алатките кои (не) се применуваат.

III соговорник – проф.-д-р, потполковник на АРМ вработен на Воена академија

1. Дали сте учествувале во процесите на селекција и во која улога?

Во повеќе наврати сум учествувал во процесите на селекција за прием на питомци, студенти, командно-штабна академија, како и селекција на кандидати за втор и трет циклус на студии при ВА.

Што се однесува за приемот на питомци за прв циклус на студии на ВА сум учествувал од 2012 до 2015 година и тоа во следните улоги: 2012 година како член на комисија за прием на питомци за прв циклус на студии на ВА. 2013 и 2014 година заменик претседател на комисија за прием на питомци и студенти за школување на прв циклус на ВА. 2015 година втор и трет уписан рок како претседател на комисија за прием на питомци и студенти за школување на прв циклус на ВА.

2. Наведете го вашето мислење околу квалитетот и ефикасноста на селективните процеси кои се спроведуваат во АРМ (позитивности и слабости)?

Квалитетот на селективните процеси е одличен и стручен односно сите комисиии како: конкурсна, техничка, воено-лекарската, правната и комисијата за физички проверки на оваа проблематика работат од далечната 1995 година и се навистина стручни и квалитетно ги извршуваат своите задачи и активности во врска со конкурсот за селекција на кадри во АРМ.

Како слабост ќе наведем бавноста на доставување на административните документи за кандидатите за питомци и студенти. Мислам дека истите треба најпрвин да се испраќаат по електронска пошта, а потоа и во вид на документи, со што би се забрзал нивниот административен пат, а со самото тоа и целокупната ефикасност при спроведување на процесот на селекција на кадри за потребите на АРМ.

3. Кое е Вашето мислење околу валидноста на тестирањата кои се применуваат за прием на питомци на ВА?

Тестирањата кои се спроведуваат за прием на питомци/студенти според мене се на највисоко ниво, како и нивната валидност.

Имено кандидатите при тестирањето добиваат број или код по кој тие се оценуваат по одредени предмети кои се бараат на конкурсот.

Скалата за физички проверки е направена согласно стандардите на НАТО за прием на питомци/студенти на високообразовните воени школи.

4. Кои тестирања се спроведуваат за определување на лидерските способности кај кандидатите за питомци?

Тестирања за согледување на лидерските способности при прием на питомци/студенти не се спроведуваат, но со оглед на фактот дека имаат предмети и настава поврзани со лидерството повеќе од сигурно е дека ја совладуваат таа тематика. Исто така мора да напоменам дека и при спроведувањето на проверките се гледаат кандидатите лидери кои се мудри, дружељубиви и секогаш подготвени да помогнат со совет. Од мое лично искуство од 30 кандидати секогаш има 2-3 кои се вистински лидери со вродени и стекнати лидерски особини.

5. Сметате ли дека ВА прави доволно во однос на привлекување на доволен број на кандидати за питомци?

Не е доволно. Потребни се телевизиски емисии не само за ВА туку и општо за АРМ. Потребни се реклами за ВА, особено за процесот на селекција.

6. Како старешина и професор на ВА дали сте задоволни како примените кандидати се покажуваат како питомци и подоцна како старешини на работните места?

Генерално да. Сите питомци не можат да постигнуваат еднакви резултати и вообичаено добрите питомци се и добри старешини, но може да има и исклучоци кога питомци со слаб успех се одлични старешини или питомци со одличен успех се слаби старешини.

како искусен наставник, но и старешина кој завршил ВА во првите три генерации можам да констатирам дека нашите питомци се и одлични старешини и дека тоа се должи на неизмерната љубов која ја имаат за идната професија- офицер на АРМ.

7. Сметате ли дека процесот на селекција се спроведува од страна на доволно стручни лица од областа ?

Комисиите се целосно стручни и професионални како за спроведување на селекцијата за прв циклус, така и за спроведување на селекцијата за втор циклус на студии на ВА..

IV соговорник – подофицер на АРМ вработен во ГШ на АРМ

1. Дали сте учествувале во процесите на селекција и во која улога?

Јас не сум учествувал во процес на селекција за прием на подофицири во АРМ, бидејќи според постоечките процеси селекцијата ја врши комисија составена од МО на РМ (членови се припадници на МО и ГШ на АРМ-не од единиците од каде што доаѓаат пфв) по претходно објавен оглас од нивна страна, на кој можат да се пријават сите пфв од единиците, а командирите и командантите имаат обврска да ги проследат нивните пријави. Оглас може да биде објавен и за кандидати од цивилство кои имаат завршено средно образование-ако нема доволен број од пфв кои се во работен однос.

2. Наведете го вашето мислење околу квалитетот и ефикасноста на селективните процеси кои се спроведуваат во АРМ (позитивности и слабости)?

- Позитивности има малку.
- Слабостите се следни: Прием на некомпетентни пфв за работа како поф; Прием на пфв кои се блиски до МО на РМ(во зависност кој ќе се јави на МО да биде оставен на списокот); Потрошени финансиски средства на пфв кои биле пратени на курсеви кои се многу скапи, а нема да бидат избрани за поф; Неможност на командирите и командантите за одлучување кој пфв ќе аплицира за кандидат-започнување на процесот на селекција во основните единици(каде најдобро ги знаат нивните способности и вештини).

3. Кое е Вашето мислење околу валидноста на тестирањата кои се применуваат за прием на подофицери во АРМ?

Тестирањата на психофизичката и физичката подготвеност на идните поф е непотребна, бидејќи додека се во работен однос како пфв тие треба да бидат психофизички и физички подготвени. Курсот од 6 месеци во Командата за Обука и Доктрини е потребен поради фактот што идните подофицери се немаат соочено со лидерство и одговорност во својата работа како пфв. Проблем е што сите кандидати кои ќе бидат упатени на курс за подофицери обавезно го завршуваат и се промовирани во чин водник, без разлика на резултатите и способностите кои ги покажале за време на курсот и без разлика дали ги поминале евалуациите спроведени за време на курсот.

4. Кои тестирања се спроведуваат за определување на лидерските способности кај подофицерите?

Во текот на 6 месечниот курс за подофицери кандидатите се ставаат во улога на лидери на група и се евалуираат од искусни инструктори по напред зададени чек листи и мониторинг од истите.

5. Сметате ли дека АРМ прави доволно во однос на привлекување на доволен број на кандидати за подофицери?

АРМ не може ништо да направи за привлекување на кандидати за подофицири, бидејќи целиот процес и инструменти се во рацете на МО на РМ.

6. Како искусен дали сте задоволни како примените кандидати се покажуваат како питомци и подоцна како старешини на работните места?

Од 2009 година не е извршен прием на поф, ниту од редовите на пфв ниту од цивилство. Примените поф при последните организирани курсеви не се во целост обучени и компетентни за повикот подофицер, бидејќи во тоа време курсевите беа во должина од по еден до три месеци, а изборот беше субјективен и селектирачки поради немање адекватни правилници и закони за истото. Изборот беше уште по субјективен поради обврската за имплементирање на рамковниот договор од 2001 година.

7. Сметате ли дека процесот на селекција се спроведува од страна на доволно стручни лица од областа ?

Процесот на селекција се спроведува од недоволно стручни лица(цивили од МО на РМ и старешини кои работат во ГШ на АРМ)-не се вклучени командирите на основни единици како што објаснив погоре.

V соговорник –професионален војник вработена во АРМ

1. Дали сте учествувале во процесите на селекција и во која улога?

Да имам учествувано,како кандидат за прием на професионални војници.

2. Наведете го вашето мислење околу квалитетот и ефикасноста на селективните процеси кои се спроведуваат во АРМ (позитивности и слабости)?

- Позитивностите се што на секој му се дава еднаква можност да се пријави на конкурсот и за сите важат исти критериуми.
- Слабостите се следни: Многу често пати се случува да не се примаат согласно ранг листата, туку се известуваат дополнително по телефон кои се примени и кои не. Многу често се случува да има и интервенции од страна

на политичките партии со што се нарушува квалитетот на професионалните војници

3. Кое е вашето мислење околу процесите, конкретно за прием на војници во АРМ?

Треба да се подобри организираноста, како за физичките проверки така и за здравствените. Исто така треба да се подобри транспарентноста, односно на одбиените кандидати да им се образложи зошто не се примени и каде да се подобрат, бидејќи се случува многу подготвени кандидати да се одбиени без образложение.

4. Сметате ли дека АРМ прави доволно во однос на привлекување на доволен број на кандидати за професионални војници?

АРМ како институција не придонесува за привлекување на кандидати за војници. Мал е бројот на војници кои се пријавуваат од “желба” поголем е бројот на војници кои се пријавуваат од егзистенционални причини и од таа причина има многу поголем број кандидати од што е потребно и АРМ најверојатно не гледа причина да привлекува дополнителни кандидати.

6. Како искусен дали сте задоволни како примените кандидати се покажуваат како професионални војници на работните места?

Би кажала делумно, бидејќи системот во нашата армија е малку поинаков....”се работи се што не ти е предвидено да работиш”. Сметам дека треба да се извршуваат оние задачи кои се предвидени согласно работното место, а не да се извршуваат задачи кои не се во склад со описот и пописот на конкретното работно место

7. Сметате ли дека процесот на селекција се спроведува од страна на доволно стручни лица од областа ?

Да. Се спроведуваат од комисии кои долго години се занимава со оваа проблематика иако можеби треба да воведат нови методи при процесите на селекција.

Анкетниот прашалник го спроведов со питомци од прва година на воената академија (целата класа) од причина што кај нив процесите на селекција им се највеќе во сеќавање и ќе можат да дадат свое мислење во однос на селективниот процес низ кој поминале.

Ги креирав следните прашања и сметав дека со анализа на одговорите на истите ќе се добијат квалитетни резултати и показатели за спроведените процеси на селекција за прием на питомци на Воената академија.

УНИВЕРЗИТЕТ „СБЕТИ КИРИЛ И МЕТОДИЈ- ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ“ СКОПЈЕ

Магистерски студии од областа Менаџмент на човечки ресурси

Работен наслов на истражувањето:

„ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ ВО АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“

-АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК-

Почитувани питомци на Воената Академија, колеги,

Вие сте дел од поголема група на испитаници на кој им е поделен овој прашалник. Најљубезно Ве замолувам истиот стручно и одговорно да го пополните. Добиените резултати и извршените анализи од анкетното истражување ќе бидат во функција на согледување и унапредување на сеопфатните процеси на селекција кои се спроведуваат во АРМ и во поглед на: подобрување на регрутацијата и привлекување на поголем број кандидати за работа во АРМ, подобрување на методите на селекција, подобрување на квалитот на примените кандидати, со што ќе се зголеми и ефикасноста при работењето, подобрување на транспарентноста на целокупниот процес на селекција што се спроведува во АРМ и многу други унапредувања. Добиените сознанија и анализи, покрај научен придонес ќе дадат и соодветни насоки на АРМ во доменот на подобрување на квалитетот на процесот на селекција, со цел зголемување на ефикасноста при постигнувањето на задачите и целите на АРМ во целост.

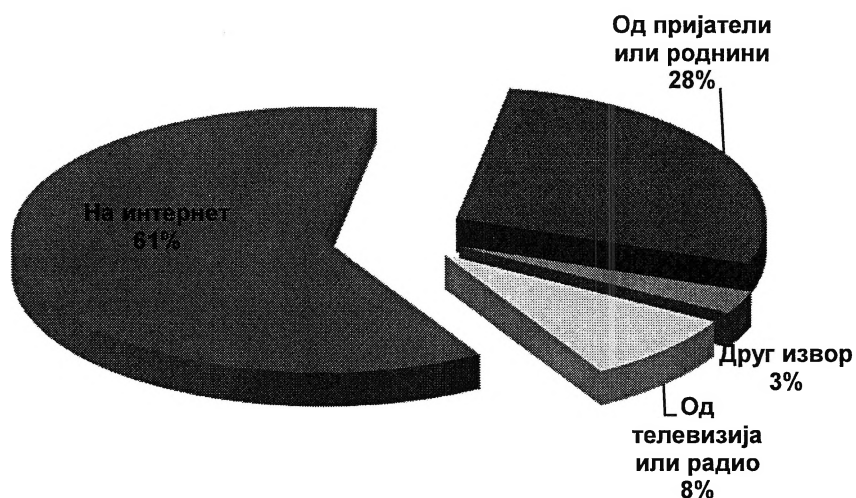
Скопје, Ноември, 2016 година

Анкетар: Давид Петров

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

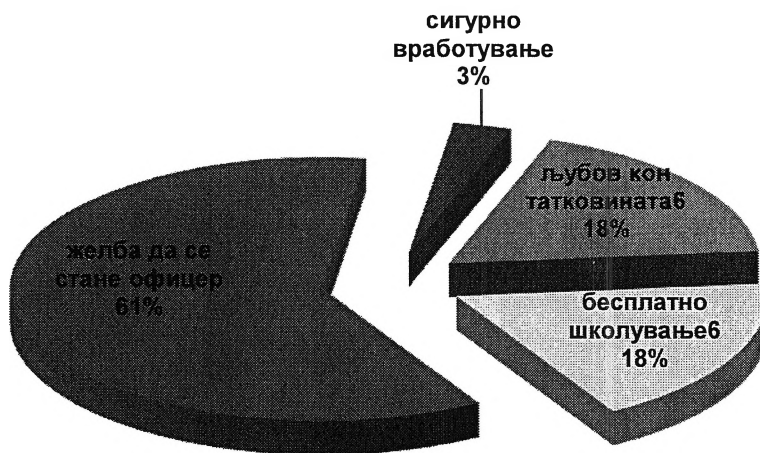
1. На кој начин добивте информации за уписите на Воената академија

- а. на интернет б. од пријатели или роднини
в. од телевизија или радио г. друг извор



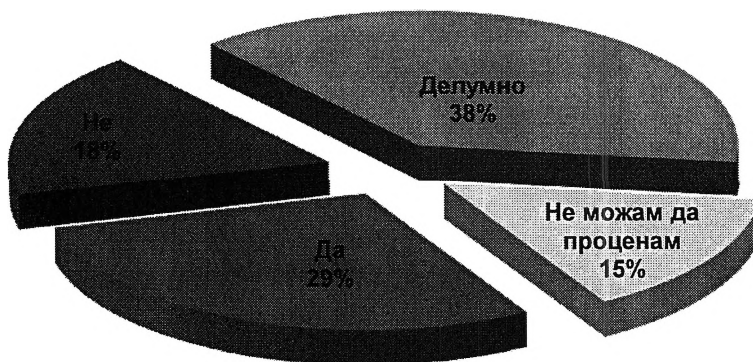
2. Кои Ви беа мотивите да се одлучите за школување на Воената академија?

- а. желба да се стане офицер б. сигурно вработување
в. љубов кон татковината г. бесплатно школување



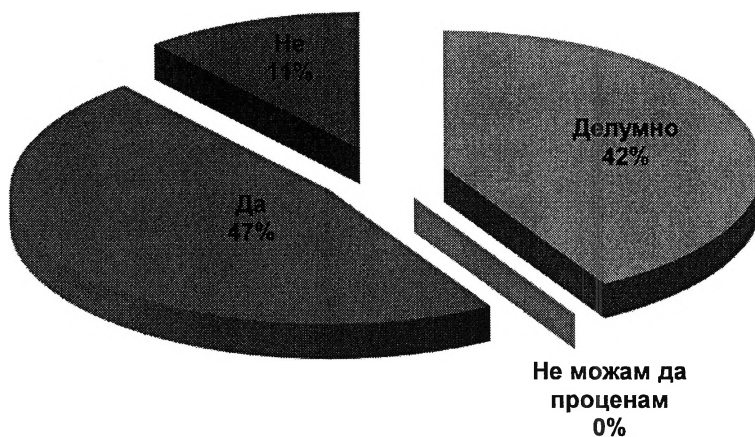
3. Дали сметате дека процесите на селекција имаат влијание врз квалитетот на примените питомци на Воената академија

а. Да б. Не в. Делумно г. Не можам да проценам



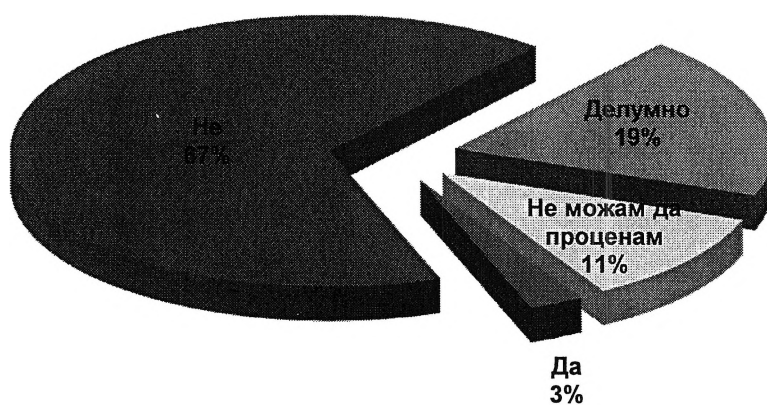
4. Дали сметате дека процесите на селекција за упис на Воената академија се доволно квалитетни?

- а. Да б. Не в. Делумно г. Не можам да проценам



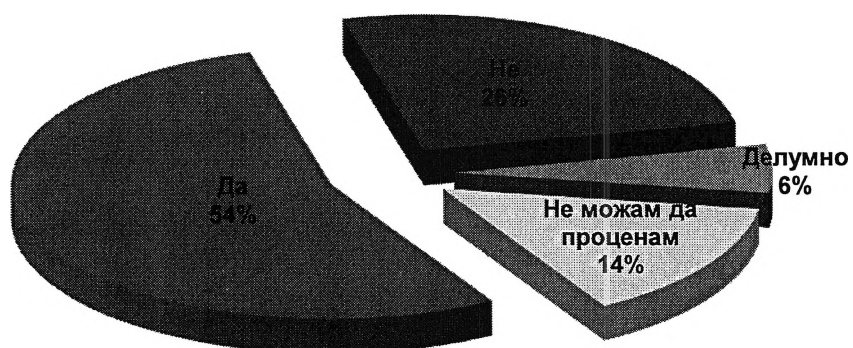
5. Дали сметате дека тестовите за прием на кандидати на Воена академија се премногу лесни?

- а. Да б. Не в. Делумно г. Не можам да проценам



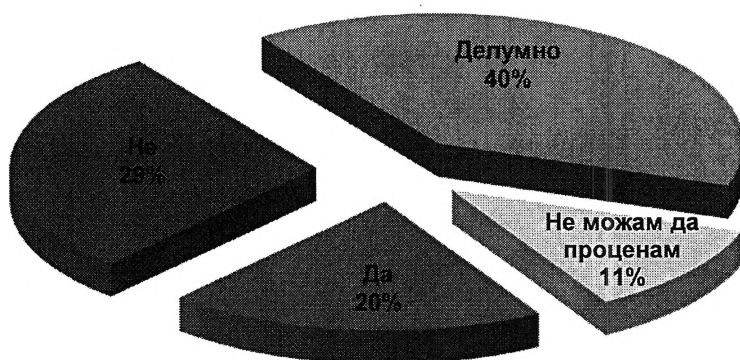
6. Дали сметате дека при прием на кандидати на Воена академија треба да се воведат селективен курс?

- а. Да б. Не в. Делумно г. Не можам да проценам



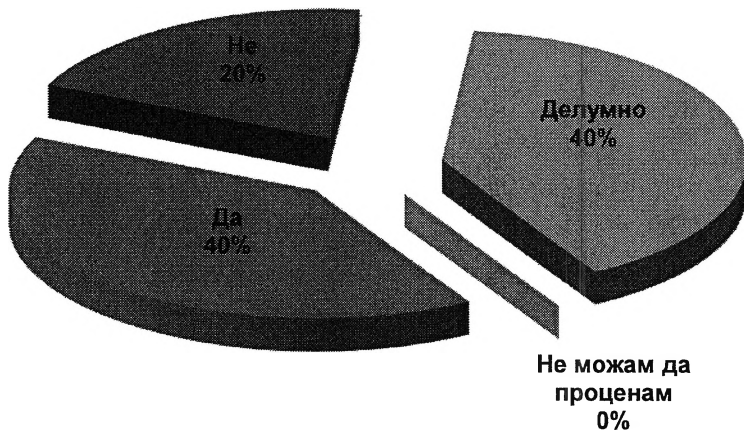
7. Дали сметате дека на воената академија се примени најдобрите кандидати што се пријавиле на уписот ?

- а. Да б. Не в. Делумно г. Не можам да проценам



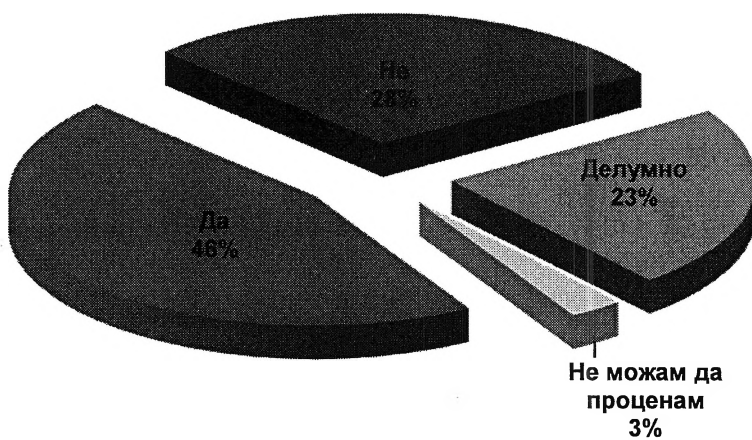
8. Дали Воената академија ги исполни вашите очекувања што сте ги имале пред запишувањето?

- а. Да б. Не в. Делумно г. Не можам да проценам



9. Дали при вршење на селекцијата се има еднаков критериум за машките и женските кандидати?

а. Да б. Не в. Делумно г. Не можам да проценам



4.2 Компаративна анализа на процесите на селекција на Армијата на Велика Британија во однос на Армијата на Република Македонија

Велика Британија е островска земја со површина од 94000 километри квадратни и во која живеат 60 милиони жители. Таа спаѓа во редот на економски најразвиените земји со годишен БДП од 1,4 билјони долари и годишен БДП по глава на жител од 23700 долари⁶⁴.

Велика Британија е земја основач на НАТО алијансата во 1949 година. Таа важи за лидер и репер за европските земји членки на НАТО во делот на реформите како димензионирање на вооружените сили и средствата за одбрана. Зема активно учество со сили и средства (капацитети) за одржување на меѓународниот мир и поредок.

Покрај тоа што е водечка вооружена сила во Европа, Велика Британија има повеќе вековна традиција на војување⁶⁵, уште од времето на колонијализмот па се до денес, така да има континуитет во процесите на селекција на кадарот за потребите на кралската војска, која зема активно учество и во мировните мисии и меѓународните операции ширум светот.

⁶⁴ Повеќе на: <http://milexdata.sipri.org/files/?file=SIPRI+military+expenditure+database+1988-2013.xlsx>

⁶⁵ Првата воена академија за обука на артилериски офицери била основана 1720 год.



Слика 8. Велика Британија има повеќе вековна традиција во селективни процеси

Основните критериуми кои треба да ги исполнуваат кандидатите се следни:

1. за офицери:

- години: од 18 до 26
- образование: завршено средно образование со постигнати високи оценки од техничките предмети и математика
- успешно поминат лекарски преглед
- пол: машки и женски (со исклучок на одредени единици каде има само машки кандидати „the Household Cavalry“ и „the Royal Armoured Corps and the Infantry“)

2. за војници:

- години: од 16 до 32
- образование: завршено средно образование вез потребни додатни квалификации
- успешно поминат лекарски преглед
- пол: машки и женски (со исклучок на одредени единици каде има само машки)

Процесот на селекција започнува со дво дневен престој во Центарот за армиски развој и селекција Army Development and Selection Centre (ADSC), каде се врши проценка дали кандидатите имаат капацитет да вршат должности на офицери или војници.

Првично се поминува медицински тест кој е потврда за здравствената состојба на кандидатите и воедно влезница за понатамошната фаза на селекција каде се проверува физичката подготвеност на кандидатите. За време на престојот во центарот се вршат следните тестирања:

- тест на физичка подготвеност
- тест на интелигенција
- тест на способност за тимска работа

Фазата на тестирање на физичката подготвеност се состои од следните дисциплини:

- статично кревање на тежина (војнички ранец 40 кг) на висина од 1.45 м
- Џери може тест (Jerry can test) пренесување на тежина од два пати по 20 кг во растојание од 120 м за помалку од две минути
- склекови: минимум 44 за две минути
- стомачни подигања: минимум 50 за две минути
- трчање на 2.4 км (1.5 милји) за помалку од 09.30 минути⁶⁶

Интересен е податокот што не бараат потврда за неосодуваност од кандидатите, туку бараат искрена изјава за минатото и во зависност од тежината на престапот им даваат т.н. втора шанса на кандидатите за војничка кариера.

Тестот на интелигенција се состои од сет различни прашања и задачи кои кандидатите треба да го поминат за време од 10 минути.

Тестот за способност за тимска работа се состои од давање на задачи на повеќе кандидати во група и набљудување како истата ќе ја решат.

Конечниот дел е делот на интервју каде претставници од центарот ги интервјуираат кандидатите и ги анализираат нивните одговори. Обрнуваат

⁶⁶ <http://www.army.mod.uk/>

внимание на самодовербата, вештината на комуникација, лидерските способности па се до говорот на телото на кандидатите.

На крајот од вториот ден се известуваат кандидатите кои поминале и кои можат да продолжат со основната обука и понатамошно образование. Кандидатите за офицери продолжуваат на познатата Кралска воена академија во Сендхурст (Royal Military Academy Sandhurst), а војницие во некој од многуте центри за обука кои се наоѓаат на различни места од кралството.

4.3 Компаративна анализа на процесите на селекција на Армијата на Република Словенија во однос на Армијата на Република Македонија

Споредбата на процесите на селекција на Армијата на Република Словенија во однос на Армијата на Република Македонија се интересни поради следните причини:

- приближно еднаков број на жители
- приближно еднаква големина на територијата
- слична бројност на армијата
- слични капацитети на армиите
- слични историски развој (дел од СФРЈ и подоцна самостојност)
- Република Словенија веќе е членка на НАТО

Од 29 март 2004 година, кога Словенија се приклучи на НАТО алијансата, словенечката вооружените сили презедоа уште поактивна улога во поддршката на меѓународниот мир. Нивните активности се состојат од учеството на припадниците на словенечката вооружените сили во операции за поддршка на мирот и хуманитарни активности во Косово, Авганистан, Либан, Сирија, Босна и Херцеговина, Србија, Македонија и Мали.

Словенија на патот кон полноправно членство во НАТО, најпрвин беше членка на групата Вилнус заедно со Република Македонија, а членка на алијансата стана во 2004 година. Слично на нашиот систем за одбрана така и развојот на системот за одбрана на Република Словенија е фокусиран на

нејзината поголема интероперативност во рамките на колективната одбрана на НАТО, како и заедничката безбедносна и одбранбена политика на Европската унија.⁶⁷ Словенечките вооружени сили се екипирани со припадници на активната и резервната компонента. Активната компонента е составена од професионални припадници на словенечките вооружени сили, а резервната компонента ги вклучува граѓаните кои имаат потпишано договор за служба во рамките на резервата со припадници по договор⁶⁸.

Табела 7. Состав на словенечките вооружени сили

Компоненти на словенечките вооружени сили	Број	%
Активна компонента	7544	82
Резерва на припадници по договор	1599	18
Вкупно	9143	100

Од следниве табели може да се види сличноста во бројките кога се работи за различни категории на персонал. Исто така и Република Словенија дозволува доброволно служење на воениот рок, но поголем акцент се става на резервниот состав кој е многу поактивен на ниво на армијата.

Табела 8. Состав на словенечките вооружени сили по категории⁶⁹

Постојан состав на војската на РС Октомври 2016	Број	процент
Офицери	1070	15,40%
Подофицери	1969	28,30%
Војници	2898	41,70%
Високи воени службеници	252	3,60%
Ниски воени службеници	320	4,60%
Цивилни работници	428	6,20%
Службеници	14	0,20%
Вкупно	6951	100,00%
Мажи	5842	84,00%
Жени	1109	16,0 %

⁶⁷ Антон Г., Ерик К (2013) Словенечката национална безбедност помеѓу националниот суверенитет и евроатланската реалност, Современа Македонска Одбрана 24, стр.13

⁶⁸ Словенечки вооружени сили, 2012

⁶⁹ <http://www.slovenskavojska.si>

Табела 9. Состав на македонските вооружени сили по категории⁷⁰

реден бр.	Категорија	Број	процент
1	Офицери	911	14%
2	подофицер	1777	25%
3	професионални војници	3726	52%
4	цивилни лица	633	9%
	Вкупно	7130	100%

Словенечкиот систем ги образува офицерите во школа за офицери (Sola za castnike) и е во вид на курс кој се состои од четири модули и кандидатите кои се пријавуваат веќе имаат завршено високо образование. За разлика од Република Словенија, Република Македонија има воена академија, високообразовна институција која произведува дипломирани офицери. Образованието трае 4 години додека да се стекне почетниот чин на потпоручник, а студентите имаат статус на питомци. Кога се работи за категорија офицери на служби, во зависност од потребите и воената академија во Скопје, од време на време, организира курсеви на кои кандидираат поединци кои имаат специфични познавања потребни за службите на армијата (машински факултет за техничка служба, правен факултет за правна служба, медицински факултет за санитетска служба итн) и во траење од една година се оспособуваат за идните офицерски должности.

Кандидатите кои аплицираат за офицери во словенечката армија треба да ги исполнуваат следните општи услови:

1. Страсна граница

- офицер-општ: не постар од 30 години на денот на пријавувањето
- офицер-пилот: не постар од 27 години на денот на пријавувањето

2. Потребно образование

- офицер-општ: високо образование (било кое)

⁷⁰ Бела Книга на одбраната на Република Македонија, Arberia Design Тетово, Скопје, септември 2012, стр.45

- офицер-пилот: Машински факултет со смер летање

3. Општи услови за офицери

- да се джавјани на Република Словенија (без двојно државјанство)
- успешно да го поминат лекарскиот преглед
- висина најмалку 160 цм
- потврда за неказнување

4. Додатни услови за офицери-пилоти

- потврда за лекарски преглед од втор степен⁷¹
- важечка дозвола за спортски пилот
- активно познавање на англиски јазик (минимум 75 поени на ALCPT тестот)

Министерството за одбрана објавува оглас на својата официјална интернет страна и ги распишува условите и прецизира роковите за упис на школата за офицери. Процесот на селекција се одвива во три фази.

Првиот дел на селекцијата е т.н. административна селекција. Се проверува дали кандидатите ги исполнуваат општите услови, дали ги приложиле сите потребни документи во дадениот рок. Потоа следи безбедносната проверка и проверка околу образованието. Сите подобни кандидати се упатуваат на соодветен лекарски преглед кој само доколку го поминат целосно и се констатира здравствена состојба без ограничување, продолжуваат во втората фаза на селекцијата.

Во втората фаза се спроведува првичен тест за физички и пливачки способности и се спроведува психолошкиот тест. Тестот за физички и пливачки способност се состои од следните дисциплини:

- скок во далечина од место
- стоење во згиб на вратило
- стомачни подигања

⁷¹ Medical certificate class 2- се работи за подетален лекарски преглед кој им е потребен на лицата кои обавуваат специфични работни задачи (пилоти, подморничари, специјални единици, падобранци, нуркачи итн)

- предклон на клупа
- „тапинг“ со дланка
- трчање на 2400 метри
- пливање 10 мин без застанување

Сите дисциплини се нормирани и врз основа на постигнатите резултати се дисквалификуваат кандидатите кои не го постигнале минимумот на бодовите останатите продолжуваат со селекцијата.

Во втората фаза се спроведува и психолошки тест кој е комбинација од психолошки тестирања, интервјуирања на кандидатите и следење на нивното однесување за време на работата. За да кандидатот помине во наредната фаза треба да се констатира следната состојба:

- отсутност на душевни болести
- просечни когнитивни способности
- просечна способност за фокус и концентрација
- мотивација за професија на офицер
- отсутност на страв од висина и затворен простор

Последниот трет дел од селекцијата се одвива во теренски услови и кандидатите се изложени на дополнителни напори и стрес (недостаток на спиење, храна и сл) и ги опфаќа следните активности:

- се изведува тестирање на физички способности по НАТО стандарди⁷²
- вежбање на основни војнички постапки
- издржливост во услови на стрес (еден ноќен марш и еден ориентационен марш од по 20 километри)
- проверка на психолошката стабилност во теренски услови (страв од висина и затворен простор, промена на однесувањето на кандидатите при изложеност на напор и стрес)
- проверка на лидерските способности

⁷² Физичко тестирање по НАТО стандарди се врши во 3 дисциплини и тоа: склекови во таење од 120 секунди, стомачни подигања во траење од 120 секунди и трчање на 3200 м и се изведува веќе подолг период и во АРМ

- интервју со изведувачите на обуката и командантот на школото



Слика 9. Во третата фаза, на терен, се проверува стравот од висина кај кандидатите

По завршувањето на теренскиот дел се прави рангирање на кандидатите од најдобриот до најслабиот и се објавува конечната листа на примени кандидати на официјалната веб страница на Министерството за одбрана на Република Словенија⁷³.

⁷³ Одлично уредена и информативна веб страница на словенечкото министерство за одбрана за привлекување на цивилите во редовите на војската на Република Словенија <http://www.postanivojak.si>

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Со овој магистерски труд сакам да истакнам и покажам дека процесот на селекција е од многу голема важност за секоја организација или компанија. Процесот на селекција мора да се свати многу сериозно да се темели на претходно докажани искуства и теории без да се врши површно и на брзина. Доколку е извршена квалитетна селекција организацијата создава услови за континуиран развој и воспоставува услови за успешно имплементирање на сите останати функции на менаџментот, кои следат од како ќе се селектира квалитетен персонал. Сепак не е доволна само квалитетна селекција. Во трудот се истакнува дека, доколку една организација сака да вложува во сопствениот човечки потенцијал, потребно е да има развиени стратегии за задржување на истиот. Голема загуба за една организација е нејзиниот квалитетен кадар да заминува на работни места во други (најчесто конкурентси) компании. Исто така за секој поединец од големо значење е правилен развој во кариерата и отворени можности за унапредување, во зависност од покажаните резултат. Персоналот да се унапредува и промовира во повисоки функции по заслуга и објективно, што значајно би придонело кон зајакнувањето на мотивацијата и зголемување на ефикасноста при извршувањето на работните задачи.

Во трудот се разгледува процесот на селекција на персоналот во Армијата на Република Македонија, односно за специфична и несекојдневна професија, која не е само вообичаена професија, туку слободно може да кажеме и стил на живеење.. Војничката средина бара од поединецот доброволно и дисциплинирано да следи одредени правила, но и лидерски способности, со цел успешно да ги води останатите во кризни ситуации. Задолжително е носењето на воена униформа, да се ракува со оружје и опрема, перманентно да се одржува физичката подготвеност на највисоко ниво и при извршувањето на работните задачи или при учеството во мировните операции да бидат разделени од семејството. Од тука кога се работи за воени лица многу прецизно се определени

критериумите кои треба да се исполнат и многу детално е специфицирано работното место, така што единствено преку квалитетна селекција, која не дозволува отстапки и импровизации, истите може да се пополнат.

Во делото се укажува дека процесот на селекција е сложен процес каде со примена на различни методи од многуте кандидати се избираат само најдобрите. Од таа причина потребно е прво за селекцијата да се придобие што е можно поголем број на кандидати (како квантитет) и подоцна низ процесот да се исфилтрираат и да останат само најдобрите кандидати (како квалитет). Сериозните компании и организации се свесни за значењето на процесот на селекција и за Менаџментот на човечките ресурси воопшто и поради тоа при процесите на селекција задолжително вклучуваат професионални и стручни лица кои се искусни познавачи на севкупниот процес.

ПРЕПОРАКИ

Препораките произлегуваат од анализата на резултатите добиени со примена на различни методи на истражување. Покрај тоа во текот на мојата досегашна 12 годишна кариера во Армијата на Република Македонија работев и на работни места кои ги спроведуваат процесите на селекција (Сектор за човечки ресурси при Министерството за одбрана и J-1 при Генералштабот на АРМ), при што и самиот бев дел од комисиите за спроведување на разни видови на селекција. Во текот на пишувањето на трудот, изнесувајќи ги теориските поставки и вршејќи истражувања паралелно вршев компарација со процесите од кои и самиот бев дел. На овој начин направив еден спој на трудот со моето лично искуство кое го имав во текот на кариерата. Токму мотивите да го разработам процесот на селекција во АРМ произлегуваат и од фактот што лично ги согледував позитивностите, но и пропустите на овој процес.

Генералниот заклучок на истражувањето е дека процесите на селекција кои се спроведуваат во АРМ се квалитетни, но воедно има простор за подобрување со што би се издигнале над просечноста и би се создал еден сеопфатен, објективен, ефикасен и транспарентен процес на селекција, задоволувајќи ги потребите на работодавачот и на вработените во исто време. Еве ги позитивностите кои се забележани при процесите на селекција во АРМ:

- селекцијата се врши од страна на комисии кои се составени од членови кои се искусни и долгогодишно се занимаваат со процесите на селекција
- бројот на кандидати е повеќекратно поголем од бројот на слободните места со што се потврдува дека интересот за професиите во АРМ е на високо ниво
- во процесот на селекција се користат различни методи преку кои се доаѓа до конечната одлука за избор на кандидати кои успешно ја поминале селекцијата

- им се овозможува еднакоправен третман на сите кандидати без оглед на верска, национална или полова припадност
- процесот на селекција е огласен низ јавните медиуми и резултатите и ранг листите се јавно објавени со што се покажува дека АРМ како институција придонесува за транспарентноста на процесот да биде на високо ниво, со што се зајакнува и довербата на граѓаните во институцијата

Конкретните препораки кои произлегуваат од анализата на процесите на селекција во АРМ се следни:

- селекцијата доколку сакаме да биде на највисоко ниво треба да биде водена и организирана од комисији во чии рамки покрај раководители и вработени во МО и АРМ треба да има и експерти од областа на менаџментот на човечките ресурси, дури и надворешни експерти од државата и од странство (како што е пример со израелската компанија која врши селекција за прием на пилоти која кај вработените ужива поголема доверба во врска со процесите на селекција од внатрешните комисији)
- и покрај фактот што (најмногу поради економски причини) бројот на кандидатите за огласените места е неколку пати поголем, сепак институциите (МО, АРМ и ВА) да ги разгледаат опциите за сеопфатно информирање на младите средношколци со рекламни спотови на телевизиите и радијата, со информативни разговори низ средните училишта и преку штандови на институцијата низ градовите пред самиот процес на пријавување. На тој начин ќе се зголеми квантитативно бројот на пријавени кандидати од кои ќе може да се избере и подобар квалитет на примени
- во процесот на селекција да се вклучат повеќе различни методи, особено интервјуто не треба да се изостави, со делот на кандидатите кои остануваат во потесниот круг на селекција, со цел да се добијат квалитативни податоци за подобноста на кандидатот за идната професија. При селекцијата на офицери и подофицери да се воведат тестирања за

проценка на лидерските способности на кандидатите, кои до сега не се спроведувани, а кои се од исклучителна важност со оглед на фактот дека кандидатите треба да бидат првенствено лидери на нивните идни работни места (конкретен пример е даден при компаративната анализа со армијата на Велика Британија)

- селективните процеси треба да се поврзат со нормативно правни акти (кои треба да се доуредат) со цел заштита на најдобрите во процесот на селекција за да се намали можноста субјективизмот да надвлее пред професионализмот во делот на изборот
- со цел зголемување на транспарентноста и довербата на кандидатите во процесот на селекција и избегнување на било какви политички и други влијанија (само како набљудувачки орган) да се вклучат експерти од странство или од меѓународни организации со свои седишта во Македонија
- поради фактот што процесот на селекција има многу големо и долгорочно влијание врз квалитетот и ефикасноста на работењето на институцијата потребно е да се обучат, низ процес на едукативни курсеви и семинари, сите вработени кои на било каков начин учествуваат во комисиите за прием на кандидати (без оглед на нивната позиција, чин или титула)

Библиографија:

1. Anthony, Kacmar, Perrewe, Human Resources Management- A strategic approach, Hartcourt college publishers, 2002
2. Антон Г., Ерик К (2013) Словенечката национална безбедност помеѓу националниот суверенитет и евроатланската реалност, Современа Македонска Одбрана 24
3. ATG educational - London office, Human resources management, 2007
4. Banque federale de developpement, Gestion des ressources humaines at des relations de travail, juliet, 1999
5. Бела Книга на одбраната на Република Македонија , Arberia Design Тетово, Скопје, септември 2012
6. Гоцевски, Т., Одбранбеното осамостојување на Македонија, Македонска ризница, Куманово, 2001
7. David Bertocci, Leadership in organisations, Universety Press of America, 2009
8. DesslerG, Human Resource Management, Pearson education, NJ, 2008
9. Димитар Бојаџиоски, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009
10. Dictionary of military terms and associated terms, Department of defance, 2009
11. D. Ulrich, Strategiches Human Resource Management, Munchen, 1999
12. Emotional intelligence, MTD training, july, 2010
13. Employers guide to recruitment:How to get the right man (or woman) for the job, 2012, Russel HR consulting
14. Закон за служба во Армијата на Република Македонија, Скопје, 2010
15. J Atkinson, N Meager, Running to stand still, The small firm in the labour market, New \york, 1994
16. J. Jackson, Mathis, Recruitment and training in small firms, Journal of European Industrial Training, 2000
17. J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker, Human Resources Management, University of Londodn, 2013
18. Концепт за селекција во специјалните единици, Октомври, 2003
19. Laura Portolese Dias, Beggining management of human resources, Unnamed Publisher, 2012
20. Leigh Branham, The 7 hidden reasons employees leave, American management association, 2005
21. Malcolm Martin, Fiona Whiting, Tricia Jackson, Human resourcec practice, 5th edition, 2010
22. Министерство за одбрана, Бела книга на одбрана, Скопје, 2012
23. Michael Armstrong, A Handbook of Personnel Management practice, Kogan page, 1991
24. Нацев, З. и Петровски, Д. АРМ кон НАТО – концептуален приод и организациски развој, Печатница „Наумовски“, Скопје
25. .Noe R. A., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, 2006

26. Peter Cappelli, Making the most of on-line recruiting, Harvard business review 79, 2001
27. Predrag Damjanovic i drugi: Menadzment ljudskih resursa , Beograd, 2012
28. Predrag Damjanovic, Budislav Susa, Dubravka Skunca, Srdjan Milenkovic, Zarko Ristic : Menadzment ljudskih resursa , Beograd, 2012
29. Ранко Лојич, Управљање људским ресурсима у систему одбране, Београд, 2011
30. Роберт Димитровски : Менаџмент на човечки ресурси , Скопје, 2007
31. Strategic HR inc., Critical touch points of recruitment, 2014
32. Трајан Гоцевски, Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Скопје, 2015
33. FM 7-22.7, Headquarters departement of the US army, December, 2002
34. Complete guide to Human resources management, BMTI, 2010
35. Harvard business school publishing corporation, Hiring and keeping the best people, Boston, 2002
36. Harvard business school publishing corporation, Hiring and keeping the best people, Boston, 2002
37. HR2025:HRM in the future, Perry Timms, 2013

Интернет извори и страници:

1. <http://mk.iq-test.cc/info>
2. <http://www.nato.int/docu/handbook/2006/>
3. <https://sr.wikipedia.org/wiki>
4. http://www.arm.mil.mk/baza/edinici/pso/pso_bsn_istorija.html
5. <http://milexdata.sipri.org/files/?file=SIPRI+military+expenditure+database+1988-2013.xlsx>
6. <http://www.postanivojak.si>
7. <http://www.slovenskavojska.si>
8. <http://www.army.mod.uk/>