



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Филозофски факултет-Скопје



Студиска програма по Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

Организациски пристапи во менаџирањето со човечки ресурси во приватни и во државни организации

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Студент:

Бранкица Гешоска 5486/23

Ментор:

проф. д-р Анета Баракоска

Скопје, 2026

СОДРЖИНА

Вовед	3
1. Теоретски пристап кон истражувањето	5
1.1 Организација - поим и дефинирање.....	5
1.2 Видови организации	6
1.2.1 Државна организација	7
1.2.2 Приватна организација.....	9
2. Управување со човечки ресурси во организацијата.....	11
2.1 Функции на менаџмент на човечки ресурси	12
2.1.1 Регрутација	14
2.1.1.1 Барање за пополнување на слободно работно место	16
2.1.1.2 Извори на регрутирање	17
2.1.1.3 Регрутирање на кандидати во државна организација.....	20
2.1.1.4 Регрутирање на кандидати во приватна организација.....	21
2.1.2 Селекција на кандидати.....	23
2.1.2.1 Интервјуто како важен дел од процесот на селекција.....	24
2.1.2.2 АВ-интервјуа.....	26
2.1.2.3 Фактори за избор на кандидат.....	28
2.1.2.4 Селекција на кандидати во државна организација.....	30
2.1.2.5 Селекција на кандидати во приватна организација.....	32
2.1.3 Мотивација на вработени во државни и приватни организации	34
2.1.4 Услови за работа во организацијата.....	35
2.1.4.1 Разлики во работното време.....	36
2.1.4.2 Годишен одмор и надоместок на плата за годишен одмор	38
2.1.4.3 Разлики во пресметка на плата.....	39
2.1.4.4 Култура на работа	42
3. Релевантни емпириски истражувања.....	44
2. Методологија на истражување	47
2.1 Предмет на истражување	47
2.2 Цели на истражување	47
2.3 Задачи на истражување	48
2.4 Хипотетички ставови.....	48
2.5 Варијабли	48
2.6 Методи и техники на истражување	49
2.7 Популација и примерок	49
2.8. Статистичка обработка на податоците	50
2.9. Организација и тек на истражувањето	51
3. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување.....	52
3.1. Резултати во однос на поставените хипотези	52
3.2. Резултати од t-тест	70
Заклучок	80
Литература	82
Прилози	86

ВОВЕД

Во современото деловно опкружување, поврзаноста меѓу организацијата и човечките ресурси е клучна за постигнување на конкурентска предност и долгорочен успех. Човечките ресурси не се само поддршка, туку се и стратегиски партнер во формулирањето и примената на организациските цели. Човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со коишто располага една организација. Тие ја претставуваат вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја ангажира за остварување на сопствените цели и развој. Организацијата, како динамична структура, зависи од способностите, мотивацијата и развојот на своите вработени, коишто во голема мера го определуваат нејзиниот капацитет за иновации и адаптација на промените во пазарот.

За да може една организација да ги примени и да ги оствари стратегиските цели мора да стави акцент и на човечките ресурси, односно на привлекувањето, задржувањето и развивањето на вработените. Стратегиските аспекти на менаџирањето со човечките ресурси претпоставуваат и вклучување на вработените индивидуално или заеднички, а кон постигнување на стратегиските цели на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси се занимава со дизајнирање на формални системи во организацијата кои ќе осигураат ефективно и ефикасно искористување на човековиот талент за остварување на целите што притоа се поставуваат.

Управувањето со човечки ресурси вклучува создавање и администрирање на програми дизајнирани за да ја зголемат ефикасноста на една организација, од селекција и вработување па до креирање на можности за професионален развој. Основните функции на менаџментот на човечки ресурси се: анализа на работата, планирање на човечки ресурси, регрутација и селекција, обука и развој, оценување на перформансите, плаќања на човечки ресурси, развој и унапредување во кариерата. Некои дополнителни функции се: стратегиски менаџмент, заштита на здравје и унапредување на безбедноста на вработените и колективно преговарање и работни односи. Функцијата на Одделот за човечки ресурси вклучува грижа за целите на компанијата, подобрување на вештините на вработените преку обуки, воспоставување на системи во организацијата, управување со луѓе, утврдување на награди и придобивки, планирање и спроведување на помош на вработените итн.

Одделот за човечки ресурси е клучен за успехот на организацијата, бидејќи управува со привлекувањето, развојот и задржувањето на таленти, создава позитивна работна средина и стратегиски го поврзува човечкиот капитал со целите на организацијата.

Во контекст на глобализацијата и брзото темпо на промени, компаниите и институциите се соочуваат со големи предизвици во обезбедувањето на квалитетни и мотивирани вработени, што ги прави процесите на регрутирање, селекција, мотивација како и создавање поволни услови за работа клучни за нивниот успех. Овие процеси имаат значајни разлики во приватниот и државниот сектор, а тие се карактеризираат со

различни цели, структури и политики, што ја прави оваа тема особено интересна и значајна за истражување.

Целта на овој магистерски труд е да се истражат организациските пристапи во менаџирањето и управувањето со човечките ресурси во приватни и државни организации, со особено внимание на процесите на регрутирање, селекција, мотивација и услови за работа. Клучните прашања кои ќе бидат разгледани во трудот ги вклучуваат разликите и сличностите во овие процеси помеѓу двата типа на организации, како и нивното влијание врз перформансите на организациите и задоволството на вработените.

Истражувањето ќе се фокусира на специфичните стратегии и техники кои се применуваат во процесите на привлекување и избор на кандидати за вработување, како и на начини на кои организациите ги мотивираат своите вработени да дадат најдобри резултати. Понатаму, ќе се разгледаат и условите за работа кои ги нудат приватните и државните организации, како и нивниот ефект врз продуктивноста и задоволството на вработените. Со ова, трудот има за цел да обезбеди длабоко разбирање на улогата на човечките ресурси како стратегиски фактор во организацијата. Со ова истражување се очекува да се понудат препораки кои ќе помогнат во подобрувањето на менаџментот на човечките ресурси, како во приватниот, така и во државниот сектор.

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 Организација: поим и дефинирање

Поимот организација претставува еден од темелните концепти во областа на менаџментот и организациските науки. Во најопшта смисла, организацијата се сфаќа како социјална структура преку која луѓето ги координираат своите активности за да постигнат заеднички цели.

Според Робинс и Култер (2018: 40), организацијата е „свесно координирана социјална целина, составена од две или повеќе лица, која функционира континуирано со цел постигнување на заедничка цел или група на цели“ (Robbins и Coulter 2018: 40). Оваа дефиниција ја истакнува координацијата и континуитетот како суштински обележја на организациското функционирање.

Дафт (2016: 11), дополнително нагласува дека „организациите се социјални ентитети насочени кон цели, намерно структурирани системи на активности, и поврзани со надворешната средина“ (Daft 2016: 11). Во оваа перспектива, организацијата се разбира како отворен систем, кој постојано комуницира со опкружувањето и се приспособува на неговите промени.

Слично на тоа, Скот (2003: 11) ја дефинира организацијата како „систем на координирани и контролирани активности што се појавуваат кога работата е вградена во сложени мрежи на технички односи и граници“ (Scott 2003: 11). Кај Скот доминира структуралниот и техничкиот пристап, со фокус на релациите и контролата.

Од друга страна, Ециони (1964) го истакнува динамичниот карактер на организацијата, дефинирајќи ја како „социјална единица (или група на луѓе) која е намерно создадена и реконструирана за да постигне одредени цели“ (Etzioni, 1964). Таа дефиниција ја нагласува намерноста и адаптацијата, односно постојаната промена во согласност со целите и околностите.

Сумирано, во сите пристапи заеднички елемент е гледиштето дека организацијата е свесно создадена социјална структура насочена кон остварување цели преку координирана активност и внатрешна структура на односи и правила. Разликите меѓу авторите произлегуваат од различните нагласи – дали организацијата се гледа како социјален ентитет, структуриран систем, или динамична и адаптивна целина.

Според англискиот автор Гибенс (2003) организација претставува групирање на луѓе коишто функционираат врз основа на формирани правила стремејќи се кон остварување на целите поради кои се формира организацијата. Секој поединец во организацијата има различна улога, а секоја улога нема иста тежина во поглед на изработка на крајниот резултат.

Идејата за организација, како и дефинирање на целите потекнува од управата која носи одлуки за формирање на организацијата. Во својот почетен облик секоја организација

претставува изнаоѓање на рационални методи и техники за остварување на некоја идеја (концепција) која задоволува потреби чија природа е определена од општествениот карактер.

Оформувањето на една организација се поврзува со остварување на определени цели, какви што се на пример: производство на определен вид на производ за кој потрошувачите би покажале интерес на пазарот, организации кои нудат определен вид на услуги од нематеријален карактер (телекомуникациски услуги, преводи, образование, туризам), организации чија мисија е одржување на безбедно опкружување, организации чија мисија е од политичка природа, а целта е управување со државните институции, воени организации чија мисија е одбрана на земјата, како и многу други видови на организации со свои посебни цели.

„Организациите се конструкции на социјална активност; тие се создадени преку интеракцијата на луѓето и постојано се реконструираат во текот на времето.“ (Giddens, 1984)

Организацијата е ентитет структуриран од одреден број на луѓе кои заземаат одредени позиции во организациската хиерархија и извршуваат одредени улоги заради постигнување на заеднички дефинирани цели на таков начин што работат индивидуално или во група, се придржуваат кон пропишаните норми за работа и однесување, стапуваат во директни цели или во индиректна интеракција меѓу себе и манифестираат меѓусебни влијанија.

Во контекст на менаџментот, организацијата може да се дефинира како група на луѓе кои се координираат преку официјални структури и правила со цел да постигнат конкретни економски, социјални или политички цели. Организациите можат да бидат различни по големина, форма и функција, вклучувајќи приватни компании, јавни институции, невладини организации и други типови.

Организацијата како поим се однесува на работни организации од различни видови на дејности и со различна големина како што се малите и средните претпријатија и големите, стопански услужни и производствени организации.

1.2 Видови организации

Организациите претставуваат основни структурни единици во економијата и општеството, кои се формираат со цел да остваруваат одредени цели – било тие да се профитни, општествени, јавни или хуманитарни. Во зависност од различни критериуми, организациите можат да се класифицираат на повеќе начини, но најчестата и најрелевантната поделба, особено во контекст на менаџментот и управувањето со човечките ресурси, е на **државни** и **приватни** организации. Организациите се сложени системи кои комбинираат луѓе, процеси и ресурси за да обезбедат ефективност и да одговорат на потребите на општеството и пазарот. Тие не само што ги реализираат поставените цели, туку и обликуваат економските и социјалните структури преку нивното делување и влијание.

Оваа поделба не само што се однесува на сопственоста и начинот на финансирање, туку има директно влијание врз организациската култура, процесите на донесување одлуки, како и пристапите кон менаџирање и развој на човечкиот капитал. Додека државните организации најчесто функционираат во рамки на законски пропишани процедури и се насочени кон општествени цели, приватните организации се мотивирани од пазарните услови и профитабилноста.

1.2.1 Државна организација

Државната организација претставува форма на институција основана, управувана и финансирана од страна на државата или јавните власти, со цел обезбедување јавни услуги и спроведување активности од општ интерес.

Овие организации функционираат во јавниот сектор и имаат клучна улога во имплементација на државни политики, регулирање на економски и социјални процеси, а исто така и во обезбедување на разни услуги и ресурси за граѓаните.

Според Петровска (2020), државната организација претставува форма на институција основана, управувана и финансирана од страна на државата или јавните власти, со цел обезбедување јавни услуги и спроведување активности од општ интерес.

Меѓу државните организации спаѓаат министерствата, јавните здравствени и образовни установи, регулаторните тела, државните агенции и јавните претпријатија. Тие се воспоставени и раководени од државата со цел реализација на јавен интерес. Органите на државната управа ги извршуваат своите надлежности утврдени со закон, при што се раководат според начелата на законитост, одговорност, ефикасност, економичност, транспарентност, еднаквост и предвидливост. Тие можат да се основаат како министерства, други органи на државна управа или управни организации.

Министерствата се формираат за извршување на функции на државната управа, групирани по сродни управни области. Другите органи можат да се конституираат како самостојни тела (на пр. дирекции, архиви, агенции, комисии) или како органи во состав на министерствата (на пр. управи, инспекторати, служби и бироа). Органите во состав на министерствата вршат административни, стручни и други задачи согласно со надлежностите на министерството.

Под поимот јавна администрација се опфаќаат вработените во сектори како што се образованието, здравството, културата, науката, социјалната заштита, како и вработените во државните органи, сите три гранки на власта и општинската администрација, при што некои од нив не се класифицираат како државни службеници. (Закон за административни службеници, 2014)

Во Република Северна Македонија е прифатен рестриктивен концепт на јавната администрација. Под поимот државна администрација се подразбира администрацијата во законодавната, извршната и судската власт, како и таа во другите државни институции и единиците на локалната самоуправа. Наспроти тоа, поширокиот поим „јавна администрација“ ги опфаќа и дејностите кои се од јавен интерес, но не се директно поврзани со спроведување државни функции.

Главниот критериум за разграничување не е начинот на финансирање, туку функциите што ги извршуваат: државната администрација се фокусира на спроведување државни функции, додека јавната администрација обезбедува јавни услуги.

Државната администрација ги вклучува државните службеници вработени во органите на државната управа, стручните служби на Владата, Собранието, претседателот, Врховниот суд и останатите судови, како и во институции како што се: Државниот завод за ревизија, Народниот правобранител, Уставниот суд, Републичкиот судски совет, Агенцијата за државни службеници, Јавното обвинителство и општинските администрации.

Државен службеник е лице кое извршува стручни, нормативно-правни, управни и надзорни работи, како и решавање на управни предмети, во согласност со закон. За државен службеник се смета секое лице вработено во: органи на државна управа, Собранието, претседателот, Владата, Уставниот суд, Врховниот суд, Јавното обвинителство и други државни институции и служби во општините. (Закон за државни службеници, „Службен весник на РСМ“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18; Службен весник на РСМ бр. 275/19, 14/20 и 215/21)

Според службените задачи, државните службеници се класифицираат во три категории:

- Раководни: државен секретар, државен советник, раководител на сектор, помошник раководител на сектор, раководител на одделение;
- Стручни: советник, виш соработник, соработник, помлад соработник;
- Стручно-административни: самостоен референт, виш референт, референт, помлад референт.

Законот за државни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 275/19, 14/20 и 215/21) во член 5 утврдува шест општи услови за вработување во државна организација:

1. Државјанство на Република Северна Македонија;
2. Полнолетство;
3. Соодветна стручна подготовка за работното место;
4. Потребно работно искуство (освен за почетни звања);
5. Да не е изречена мерка за забрана на професија, дејност или должност;
6. Општа здравствена способност.

Главната функција на државните организации е обезбедување јавни услуги (здравство, образование, социјална заштита, инфраструктура), управување со државни ресурси и имплементација на политиките на владата.

Поради високото ниво на регулација, строго утврдените законски процедури и јасната класификација на службениците, управувањето со човечките ресурси во државните организации се одвива на административен и формализиран начин, при што акцентот е

ставен на законитост, еднаквост и транспарентност. Овие обележја создаваат специфичен начин на функционирање што се разликува од оној во приватните организации, каде што се поттикнуваат поголема флексибилност, резултатска ориентација и приспособливост кон пазарните услови.

1.2.2 Приватна организација

Според Робинс и Култер (2018), приватна организација претставува структура или институција која е основана и контролирана од поединци или приватни групи, за разлика од државните или јавните институции (Robbins and Coulter 2018).

Овие организации имаат за цел да остваруваат профит, да ги задоволат специфичните потреби на своите клиенти или членови, како и да реализираат други цели кои не се директно поврзани со јавниот интерес. Иако основната функција на приватните организации е остварување профит, постојат и непрофитни приватни организации кои се насочени кон општествени, хуманитарни или образовни цели (Daft, 2016).

За разлика од државните и јавните институции, приватните организации се карактеризираат со поголема флексибилност во функционирањето и процесот на донесување одлуки. Приватниот сектор е исклучително разновиден и сочинува значаен дел од економиите во светот, базиран на различни поединци, партнерства и групи. Субјектите кои го сочинуваат приватниот сектор вклучуваат партнерства, мали и средни претпријатија, големи корпорации и мултинационални компании, стручни и трговски здруженија, синдикати и други форми на организации.

Приватните организации обично се организираат според јасна хиерархиска структура, која вклучува оддели како што се финансии, маркетинг, продажба и човечки ресурси. Оваа хиерархија овозможува прецизно дефинирање на улогите и одговорностите на вработените, што директно влијае на подобрување на ефикасноста и комуникацијата во организацијата. Секој вработен има јасно утврден непосреден надреден и конкретни должности, што придонесува за поефективно управување со работните процеси. Обично, хиерархијата се состои од четири основни нивоа: врвно ниво на менаџмент (извршен директор/СЕО), средно ниво на менаџмент (менаџери и раководители на тимови), оперативно ниво (вработени коишто ја извршуваат секојдневната работа) и поддршка (административни и поддржувачки позиции). Структурата може да варира во зависност од големината и природата на индустријата во која функционира организацијата (Mintzberg, 2009).

Покрај тоа што хиерархијата ја организира работната структура, таа игра и важна улога во мотивацијата на вработените. Јасно дефинираните патеки за кариерен развој, вклучувајќи можности за промоции и преземање нови одговорности, ги охрабруваат вработените да го подобруваат својот професионален статус. Вработените кои покажуваат посветеност и високи професионални компетенции, имаат можност да напредуваат во организацијата.

За да овозможат непречено функционирање, приватните организации изготвуваат стратегиски планови за долгорочно насочување. Овие планови вклучуваат анализа на пазарот, конкуренцијата и финансиските аспекти, како и следење на финансиски извештаи и буџети за максимизирање на профитот. Стратегиското планирање исто така опфаќа и управување со човечките ресурси, кои претставуваат највреден капитал на организацијата. Во таа насока, организациите развиваат стратегии за привлекување и задржување на таленти, како и за обука и развој на вработените. Креативноста и иновациите кои произлегуваат од тимската работа се клучни за долгорочниот успех, па затоа инвестициите во човечкиот капитал се интегрирани во стратегиските планови.

Приватните организации често ја поттикнуваат културата на иновации, која ги охрабрува вработените да размислуваат креативно и да иницираат нови идеи. Ова создава конкурентска предност на пазарот, овозможувајќи брза адаптација кон новите трендови и технологии. Конкурентноста на пазарот на трудот бара од овие организации постојано да иновираат и да се приспособуваат на промените во индустријата и на потребите на потрошувачите. За таа цел, тие применуваат различни маркетинг стратегии со цел зголемување на видливоста и привлекување на нови клиенти, користејќи реклами, промоции и социјални медиуми. Исто така, инвестираат во истражување и развој за создавање нови производи и услуги, што им помага да останат конкурентни.

Културата на организацијата, која ја обликува корпоративната етика и вредности, има значајна улога во работењето на приватните организации (Schein, 2010). Јасно дефинираните вредности, како иновација, тимска работа и социјална одговорност го идентификуваат организацискиот идентитет и помагаат во градењето доверба кај клиентите и вработените (Robbins and Coulter, 2018).

Како посебен вид организација во рамките на приватниот сектор се смета организацијата предводена од трговец поединец. Ова претставува неинкорпориран бизнис, каде сопственоста е во рацете на едно лице. Трговецот поединец не претставува посебно правно лице, туку е физичко лице кое врши трговски дејности определени со Законот за трговски друштва (Закон за трговски друштва, „Службен весник на РСМ“ бр. 24/2004, 46/2006, 48/2011, 158/2014). Тој одговара за своите обврски лично и неограничено со целиот свој имот. Правото на запишување во трговскиот регистар го има секое деловно способно физичко лице со постојано место на живеење во Република Северна Македонија. Поимот „трговец поединец“ со правниот статус што го поседува може да се користи и за мали бизниси или самостојни професии, како што се фриленсери и консултанти. Иако трговецот поединец не претставува организација, во формална и правна смисла, тој се смета за дел од приватниот сектор, бидејќи неговата дејност е насочена кон пазарна конкуренција и остварување економски добивки (Мој Бизнис, 2025).

И покрај тоа што приватните организации не се директно контролирани од ниту еден владин субјект, владата законски го регулира тоа. Владата ги регулира правата на работниците, минималната плата, безбедноста на работното место и правото на одмор. Приватните организации мора да обезбедат здрави и сигурни работни услови, како и да ги почитуваат правата на работниците, вклучувајќи ја забраната за дискриминација и обезбедување на фер услови за работа. Исто така, тие мора да се усогласат со

антикорупциските закони кои го регулираат избегнувањето на корупција, поткуп и други незаконски практики.

Приватните организации се подложни на даночни закони и финансиски регулативи кои бараат редовно плаќање на даноци и пријавување на приходите. Овие закони обезбедуваат финансиска транспарентност и го минимизираат ризикот од даночни измами или злоупотреби. Постојаното следење и почитување на овие закони е клучно за законскиот статус на компанијата. Секој бизнис или корпоративен субјект мора да работи според законите на земјата во која е со седиште, затоа приватните организации мора да се усогласат не само со националните закони, туку и со меѓународните стандарди и прописи, особено ако водат бизнис на глобално ниво.

Благодарение на флексибилната организациска структура, ориентираноста кон резултати и отвореноста за иновации, приватните организации применуваат динамични и стратегиски пристапи во менаџирањето со човечките ресурси. Овие пристапи често се приспособени на пазарните услови и на потребата за постојан развој на вработените.

2. Управување со човечки ресурси во организацијата

Луѓето се основен фактор кој е заеднички за секоја организација, при што тие се и креатори на стратегиите на секое претпријатие, што е и значењето на менаџментот за човечки ресурси. Поради тоа, секој менаџер е вклучен во активностите поврзани со човечките ресурси и настојува да ја олесни соработката помеѓу луѓето, со што успешно би се остварила стратегијата и би се реализирале плановите на организацијата.

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно за утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број на автори коишто ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број процеси и функции.

Според Бојациоски и Ефтимов (2009: 20) човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини способности, креативни можности, мотивација и лојалност со која располага некоја организација.

Менаџментот на човечки ресурси се дефинира како стратегиски пристап на управување со највредните ресурси на една организација – нејзините вработени (Мартиновиќ и Танасковиќ, 2014).

Менаџментот на човечки ресурси се дефинира како серија активности кои прво им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, второ да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет (Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S. (2008: 25).

Менаџментот на човечки ресурси претставува стратегиски и современ концепт за управување на највредните организациски ресурси, а тоа се сите вработени коишто поединечно или тимски придонесуваат за остварување на организациските цели (Armstrong, 2003: 3).

Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување на адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата (Šiber-Bahtijarević, 1999: 16).

Функцијата на Одделот за човечки ресурси вклучува грижа за целите на компанијата, подобрување на вештините на вработените преку обуки, воспоставување на системи во организацијата, управување со луѓе, утврдување на награди и придобивки, планирање и спроведување на помош на вработените и многу повеќе. Успешното управување со човечките ресурси е еден од клучните фактори за опстанок и развој на секоја организација. Вработените најчесто се третираат како најважен ресурс со кој располага организацијата, но тие во организацијата не се само најважниот ресурс, туку и основа за создавање на иновации, пристап кон нови пазари и приспособување на промените во индустријата. Конкурентската предност на организацијата е заснована на потенцијалите, квалитетите и способностите на вработените субјекти.

Во современиот контекст, менаџментот на човечки ресурси не се гледа само како административна функција, туку како клучен фактор за стратегиски успех, кој ја оптимизира ефикасноста на работната сила, помага во постигнување на организациските цели и се приспособува на динамиката на пазарот на трудот.

Во секоја организација, без разлика дали е државна или приватна, треба да има Оддел за човечки ресурси за непречено функционирање и одвивање на активностите, како и добро и соодветно искористување на човечкиот капитал за остварување на организациските цели.

2.1 Функции на менаџмент на човечки ресурси

Човечките ресурси се од витално значење за усогласување на деловните цели на организацијата и потребите и аспирациите на вработените. Преку планирање на работната сила, управување со таленти, планирање на наследување и примена на други најдобри практики за човечки ресурси, професионалците за човечки ресурси гарантираат дека организацијата го има потребниот талент за да продолжи да работи и да ги исполни своите долгорочни цели.

Дополнително, човечките ресурси играат клучна улога во обезбедувањето усогласеност со законите и прописите за работни односи, здравјето и безбедноста на работното место и имплементацијата на стратегии за максимизирање на ангажираноста и продуктивноста на вработените.

Основните функции на менаџментот на човечки ресурси се: анализа на работата, планирање на човечки ресурси, регрутација и селекција, обука и развој, оценување на перформансите, плаќања на човечки ресурси, развој и унапредување во кариерата. Овие функции вклучуваат сè, од лоцирање и привлекување квалификувани

кандидати за отворени работни места до управување со односите вработен и работодавач (Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. 2009).

Некои дополнителни функции се: стратески менаџмент, заштита на здравје и унапредување на безбедноста на вработените и колективно преговарање и работни односи. Исто така, човечките ресурси играат клучна улога во обезбедувањето усогласеност со законите и прописите за работни односи, здравјето и безбедноста на работното место и имплементацијата на стратегии за максимизирање на ангажираноста и продуктивноста на вработените. (Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. 2009)

Функцијата на Одделот за човечки ресурси вклучува грижа за целите на компанијата, подобрување на вештините на вработените преку обуки, воспоставување на системи во организацијата, управување со луѓе, утврдување на награди и придобивки, планирање и спроведување на помош на вработените и многу повеќе.

Со цел подетално, појасно и полесно визуелно согледување на клучните функции на Одделот за човечки ресурси, подолу е прикажана табела која ги групира основните и стратеските активности на овој оддел.

Табела 1. Табеларен приказ на функции на човечки ресурси

Категорија	Функција	Опис
Основни функции	Анализа на работата	Опишување и дефинирање на работните задачи и потребни квалификации.
	Планирање на човечки ресурси	Процена на идните потреби за кадар.
	Регрутација и селекција	Привлекување и избор на соодветни кандидати.
	Обука и развој	Подобрување на знаењата и вештините на вработените.
	Оценување на перформансите	Мерење на работниот учинок и постигнатите резултати.
	Компензација и наградување	Дизајн на плати, бонуси и придобивки.
	Развој на кариера	Поддршка за професионален напредок и мобилност.
Стратески функции	Стратески менаџмент на ЧР	Усогласување на ЧР со организациската стратегија.
	Управување со таленти	Идентификација и задржување на клучен кадар.
	Планирање наследување	Подготовка на кадар за идни лидерски позиции.
	Здравје и безбедност на работа	Обезбедување сигурни и здрави работни услови.
	Работни односи и колективно преговарање	Управување со односите со синдикати и вработени.
	Усогласеност со законска регулатива	Применување на трудови и други релевантни закони.

Функциите на менаџментот на човечки ресурси се клучни активности кои се реализираат за да се управува со работната сила на организацијата и да се обезбеди нејзино ефективно функционирање. Овие функции имаат за цел да ги оптимизираат вештините и перформансите на вработените, да ја подобрат организациската клима и да ја поддржат стратегијата на организацијата.

2.1.1 Регрутација

Секоја организација ги задоволува своите потреби за човечки ресурси на два начина: 1. преку ангажирање на нови вработени и 2. преку развој на постојниот кадар. Вработувањето на нови лица станува неопходно кога се прошируваат организациските активности, се отвораат нови работни позиции или кога треба да се пополнат испразнети работни места, поради различни причини како што се заминување на вработените од организацијата, породилно отсуство, подолгорочно отсуство поради боледување, пензионирање и слично.

Пополнувањето на работните места во организацијата започнува со процес кој е познат како регрутација на човечки ресурси. Регрутацијата е процес на утврдување, барање и привлекување на кандидати чишто способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Регрутацијата претставува двонасочен процес, партнери се организациите и кандидатите и двете страни имаат право на избор. Регрутацијата не претставува само процес на пополнување слободни работни места, туку е првиот чекор во создавање на стабилна и стручна работна сила, која понатаму се развива преку стратегии за обука, усовршување и унапредување (Stojanović, n.d.).

Регрутацијата како функција на менаџментот на човечки ресурси е тесно поврзана со другите функции како што се селекција на кандидати, планирање на човечки ресурси и анализа на човечки ресурси. Анализата на работата претставува спецификација на барањата на работата за планерите, како и обезбедување опис на работните места на вработените. Планирањето на човечки ресурси претставува спецификација на бројот и видот на вработените коишто се потребни за остварување на целите на организацијата. Селекцијата е избирање на кандидати со најдобри квалификации и потенцијали.

Целта на регрутирањето историски била и ќе продолжи да биде наоѓањето на најдобрата личност за работата. Ова не подразбира дека секогаш се работи за најквалификуваниот кандидат, но се сведува на настојувањето да се најде најдобриот „соодветен“ кандидат. Тоа не се однесува само на приспособеноста за самата работа, туку и на усогласеноста со културата на организацијата (Stefanova, S., Miceski, T, 2014).

Организирањето и водењето на процесот на регрутација воопшто не е лесна и едноставна работа и бара многу време и ресурси, а содржи и многу интерактивни односи меѓу сите учесници во овој процес. Создавањето на логичен и структуриран процес на регрутација бара исцрпно и сеопфатно ангажирање. Особено, ако се земе предвид дека живееме во информатичка ера, каде што методите и техниките на регрутација се постојано во промена.

Секој чекор, односно фаза, бара исцрпна анализа и посебно внимание и многу важно е да се истакне дека редоследот на фазите секогаш треба да биде почитуван. Не смееме да занемариме ниту една од нив, во спротивно регрутациониот процес нема да ги даде очекуваните резултати. Секоја успешно спроведена претходна фаза е предуслов за успешност на наредната. Значи, успешноста на еден процес на

регрутација зависи од успехот на сите поединечни фази. Доколку на само една од нив не се посвети доволно време и ресурси, ќе изостане вкупниот успех на процесот на регрутација.

Не постои единствен став во врска со чекорите кои го сочинуваат процесот на регрутација.

Сепак, како главни чекори во процесот на регрутацијата може да се наведат следниве:

- Идентификување на потребата од кадри за работното место;
- Започнување постапка за пополнување на работното место;
- Собирање биографски податоци;
- Прелиминарна селекција на кандидатите;
- Регрутациско интервју за работа;
- Понуда за конкурирање за работа.

Регрутацијата има за цел да обезбеди што поголем број на кандидати. Кога постои голема невработеност, процесот на регрутација е поедноставен. На тој начин ќе се пријават повеќе кандидати за секое работно место, а компанијата ќе одлучи врз база на селекција, кој кандидат најмногу одговара за тоа работно место. Процесот на регрутација е значително полесен доколку се бараат вработени со пониска стручна спрема или со помали знаења и способности. Но, доколку е потребен експерт, тогаш процесот на регрутација е потежок, бидејќи таквиот експерт треба да се пронајде и да се убеди (да му се понудат добри услови), за да отпочне со работа во некоја компанијата. Во најголемиот број случаи (доколку регрутацијата е квалитетно изведена, доколку е голема невработеноста или доколку се работи за реномираната компанија) за вработувањето се пријавуваат поголем број на кандидати.

Во голем број случаи, особено кога регрутацијата е квалитетно изведена, кога постои поволна пазарна ситуација или кога станува збор за реномирана компанија, за едно работно место конкурираат значителен број на кандидати. Пристапот на организацијата кон регрутацијата може да варира зависно од различни фактори како што се големината на организацијата, нејзината структура, видот на дејноста, културата и други релевантни аспекти. Сепак, од суштинско значење за ефикасно спроведување на целиот процес е претходно дефинирана стратегија за вработување. Таа стратегија вклучува детално разбирање на работната улога и одговорности, прецизно утврдување на потребните вештини и компетенции за улогата на регрутерот, развој на силен корпоративен бренд, анализа на претходни грешки во процесот на регрутација, идентификација на факторите кои влијаат врз успешноста на процесот, како и формулирање на цврст и реалистичен план за регрутација.

Најдобрите регрутери во човечки ресурси разбираат дека само затоа што ќе најдат индивидуалец кој сакаат да го вработат, тоа лице можеби нема да биде убедено да ја прифати понудата. Понекогаш причината е плата и придобивки, но постојат многу други причини зошто некој ќе ја прифати или ќе ја одбие понудата за работа, како што се патувањето до работното место, ограничени можности за напредување или работните часови. Ефикасните регрутери се нешто како продавачи: може да треба да ги

продадат предностите на работата во нивната организација, покажувајќи спремност за компромис кога е возможно. На пример, ако некој потенцијален кандидат треба да замине од работа еден час порано (во четири наместо во пет), два дена неделно за да може да стигне на час, понудата за почеток на работа еден час порано два пати неделно може да биде доволна за да се затвори договорот.

2.1.1.1 Барање за пополнување на слободно работно место

Кога се ослободува одредено работно место во организацијата, раководителот на организациската единица на испразнетото работно место поднесува барање за негово попонување до Секторот за човечки ресурси. Потоа, Секторот за човечки ресурси објавува Барање за пополнување на слободно работно место.

Барањето за пополнување на слободно работно место обично ги содржи следниве информации:

- Назив на работното место;
- Организациска припадност (оддел или сектор);
- Степен на завршено образование;
- Потребни компетенции и вештини за извршување на работата;
- Статус на работното место (редовно, времено, проектно и сл.).

Правилното составување на барањето е важно за привлекување квалитетни кандидати и јасно претставување на работната позиција. Разликите во барањата помеѓу приватните и државните организации обично се манифестираат во стилот на комуникација, постапките за аплицирање и условите за работа.

Пред да се отпочнат активности во врска со регрутацијата, барањето за пополнување на слободно работно место треба да се анализира и да се согледа дали навистина има потреба тоа работно место да се пополни или може да се земат предвид некои од следните алтернативни решенија:

- **Реорганизација** (Со реорганизацијата на работните места во рамките на одделни функции може да се оствари истата работа, без пополнување на испразнети работни места, со поинаков распоред на работите на работните места и поголема ангажираност на вработените);
- **Привремено ангажирање на вработени преку Агенција за привремени вработувања** (Овие агенции делуваат како посредници помеѓу работодавците и работниците. Кога работодавачите имаат потреба од работници за краткорочни ангажмани или за проекти со ограничен рок, можат да се обратат до агенции кои ќе ангажираат работници, а агенцијата потоа им ја обезбедува работната сила. Работниците се вработуваат преку агенцијата, но работата ја вршат за работодавачот. Во ваквите случаи, агенцијата е одговорна за процесите како што се регрутирање, селектирање, плаќање на плати и осигурување на

работниците. Работодавачот, пак, ја плаќа агенцијата за нивната услуга и обично има флексибилност за да го прекине или да го продолжи ангажманот во зависност од потребите).

- **Можност за преместување на вработените на други работни места и нивна промоција** (Со оваа алтернатива, не само што може да се реши некој пролем со нови вработувања, туку, исто така, може да обезбеди корисен развој на поединците кои ќе бидат промовирани на новото работно место).

Барањето, откако ќе биде одобрено од соодветните раководни лица на организациската единица за кое е потребно пополнување на работно место, Секторот за човечки ресурси пристапува со обезбедување на соодветните кандидати.

2.1.1.2 Извори на регрутирање

Во процесот на регрутирање, организациите се соочуваат со избор помеѓу два основни извора за привлекување кадар — интерни и екстерни извори.

Интерните извори подразбираат користење на вработените коишто се веќе дел од организацијата, преку преместување или промоција, што овозможува подобра адаптација и познавање на организациската култура.

Екстерните извори вклучуваат привлекување кандидати од надворешниот пазар на труд, што носи свежи знаења и нови идеи, но може да бара повеќе време и ресурси за интеграција. Изборот меѓу овие два извора зависи од стратегиските цели на организацијата, потребните квалификации, како и од условите на пазарот на труд.

➤ Интерни извори на регрутирање

Интерните извори претставуваат барање на соодветни кандидати за пополнување на работното место во самата организација, кое може да придонесе можност за напредок во организацијата и зголемување на мотивацијата и лојалноста на вработените. Интерните извори за регрутирање кои ги применува секоја организација се: објавување на интерен оглас, препорака од страна на раководителот и препорака од страна на Одделот за човечки ресурси (Концепт, 2025).

▪ Интерно огласување на слободни работни места

Основно средство за наоѓање вработени за слободните работни места во рамки на самата организација е системот на огласување на работните места. Интерното огласување на слободните работни места е систем во кој работодавачот обезбедува известување за слободни работни места и ги повикува вработените да аплицираат за тие работни места. Компанија која е добро опремена со човечки ресурси, толку се поголеми шансите да се определи за интерно огласување на слободните работни места.

Интерното огласување се врши на различни начини:

- преку огласна табла на компанијата;
- преку внатрешни медиуми;
- преку специјални билтени;
- преку компјутер (електронска пошта).

Интерните огласи мора да бидат достапни за сите вработени со цел да обезбедат еднакви можности на сите што ги исполнуваат бараните услови. Преку интерните огласи, организацијата добива вредни информации за амбициите, плановите, желбите и мотивите на вработените, како и за нивното задоволство, односно незадоволство од постојната работа.

Интерното огласување на слободни работни места секогаш се прави пред да се извршат какви било други екстерни активности. Организациите мора да остават разумен временски период на располагање за вработените за да го проверат известувањето за достапните работни места, пред да се одлучат да бараат надворешни кандидати. Доколку некој кандидат е одбиен, тој би требало да разговара со својот раководител или со некој од Секторот за човечки ресурси за тоа кои знаења, вештини и способности им се потребни, со цел подобрување на можностите за развој на нивната кариера во иднина (Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ., 2009).

Од исклучително значење за организацијата е да обрне внимание на оние кандидати коишто на интерниот конкурс постигнале лоши резултати, за да се спречи појава на нивни негативни реакции. Исто така е пожелно тие кандидати да разговараат со некој од компетентните менаџери или стручњаци за човечки ресурси, коишто би им ги објасниле причините за нивниот слаб пласман на конкурсот. Разговорот не треба да се фокусира само на причините за одбивање, туку повеќе на идните планови на организацијата и шансите и можностите за развој на нивните кариери во рамки на организацијата.

▪ Препорака од раководител

Преку препораките на раководните лица се идентификуваат вработени со соодветни компетенции и потенцијал за напредување, што претставува еден од клучните начини за обезбедување кандидати од внатрешни извори. Непосредните менаџери често пати се најважниот извор на знаење и информации за вработените, пред сè заради фактот што тие секојдневно се во директен контакт со нив. Всушност, нивна обврска е да ја следат и да ја насочуваат работата на вработените, да го поттикнуваат нивниот развој и до одреден степен да управуваат со нивните кариери. Раководителите имаат посебна улога во откривањето на лидерскиот талент кај вработените и потенцијалните кандидати за раководни позиции, кои во повеќето организации се претежно пополнети од внатрешни извори. Ваквиот однос кон луѓето во организацијата го зголемува нивното задоволство и нивната мотивација за работа,

бидејќи на очигледен начин им се демонстрира неопходната и секогаш добредојдена грижа за вработените, а особено грижата за најуспешните.

▪ Препорака од страна на Одделот за човечки ресурси

Службите, секторите, одделенијата и другите организациски делови за човечки ресурси имаат добро развиен систем на информации и евиденција на вработените, нивните потенцијали и нивните потреби и интереси. Потребата за пополнување на слободни работни места бара анализа и пребарување на информативниот систем на човечки ресурси и идентификување на оние кои според своите способности, знаења, квалитети и интереси, ги исполнуваат бараните услови.

Препораките на Одделот за човечки ресурси имаат посебна тежина и заради тоа се сметаат за пообјективни од препораките на непосредните раководители, коишто понекогаш се субјективни и пристрасни при давање процени за одделни кандидати.

➤ Екстерни извори на регрутирање

Екстерните извори на регрутирање се надворешни канали и алатки што компаниите ги користат за привлекување кандидати за отворените работни позиции. Овие извори вклучуваат надворешни агенции за регрутирање, платформи, настани, семинари, програми за практиканство, партнерства со универзитети и други методи кои обезбедуваат пристап до голем број кандидати. Со комбинирање на различни извори, компаниите можат да создадат поефикасна стратегија за привлекување на талентирани кандидати.

Екстерното објавување на слободни работни места се однесува на процесот на огласување на позиции во компанијата или организацијата, кои се пополнуваат од надворешни кандидати.

Разликите помеѓу екстерното објавување на огласи за работа во државни и приватни организации може да бидат значителни и се однесуваат на повеќе аспекти, како што се процесите, критериумите за избор, каналите за огласување и другите фактори.

2.1.1.3 Регрутирање на кандидати во државна организација

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

Барањето за пуштање јавен оглас за вработување во државна или јавна институција е регулирано со Законот за административни службеници во Република Северна Македонија. Овој закон поставува строго дефинирани правила за објавување на работни места и процесот на вработување во јавниот сектор, со цел да се обезбеди транспарентност, рамноправност и професионализам.

За пополнување на работно место на административен службеник, кандидатот треба да ги исполни општите услови како што се државјанство на Република Македонија, активно користење на македонскиот јазик, полнолетност, општа здравствена способност за работното место и да не биде под правосилна судска пресуда која му забранува вршење професија или должност. Покрај овие општи услови, кандидатот треба да има соодветни стручни квалификации, работно искуство, општи и посебни работни компетенции согласно со Рамката на општи компетенции. Дополнително, како услов може да се утврди и статус на дете без родители и без родителска грижа, лице со посебни потреби или корисник на државна стипендија, согласно со закон.

Според член 35 од Законот за административни службеници (Службен весник на РСМ бр. 14/2020), јавен оглас се објавува кога постои потреба од пополнување работно место во јавната администрација, при што претходно се изготвува потребната документација и се утврдуваат условите за вработување во согласност со прописите.

Јавниот оглас за вработување мора да биде објавен на веб-страницата на Агенцијата за администрација, како и во најмалку три дневни весници.

Од тие три весници, најмалку еден мора да биде на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот.

Во јавниот оглас треба да се наведе нивото на работното место и посебните услови кои се потребни за пополнување на работното место.

Рокот за пријавување на јавниот оглас не може да биде помал од 15 дена и не може да биде подолг од 20 дена од денот на објавувањето во весниците.

Објавувањето на јавниот оглас го спроведува Агенцијата за администрација, но трошоците за објавување на огласот се на товар на институцијата која го објавува огласот.

Објавувањето на јавен оглас и процесот на вработување во државните институции подлежат на контрола од страна на надлежните органи како што е Државниот завод за ревизија, кој осигурува дека вработувањето е спроведено согласно со прописите.

Процесот на регрутирање во државни институции во Република Северна Македонија е внимателно регулиран со законски прописи кои имаат за цел да

обезбедат фер и транспарентен избор на најквалификуваните кандидати. Објавувањето на јавни огласи, транспарентноста во процесот на избор, и отчетноста на институциите се клучни компоненти кои го гарантираат успехот на регрутирањето во јавната администрација.

Дополнително, важно е да се напомене дека процесот на регрутирање во државни институции во Република Северна Македонија има за цел да обезбеди квалитетни административни службеници коишто ќе ја извршуваат својата работа во согласност со стандардите на јавната администрација.

Исто така, регрутирањето е подложно на контрола и мониторинг од надлежни тела, како што е Агенцијата за администрација, која има задача да го следи целиот процес и да осигури дека е спроведен согласно со прописите. Преку овие механизми се обезбедува отчетност и се намалува можноста за злоупотреби или фаворизирање. Според Агенцијата за администрација, нејзината улога во управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор е клучна за обезбедување на квалитетна и професионална јавна администрација (Агенција за администрација, 2025).

За дополнителен квалитет на процесот, кандидатите може да бидат повикани на интервјуа или да поминат тестови кои ќе ги оценат нивните знаења и способности за работната позиција. Ова осигурува дека кандидатите не само што ги исполнуваат минималните квалификации, туку и дека имаат потребни вештини за успешно завршување на задачите.

Регрутирањето во државните институции е клучно за обезбедување на квалитетна и ефикасна јавна администрација, што е од суштинско значење за развојот и стабилноста на државата.

2.1.1.4 Регрутирање на кандидати во приватна организација

Регрутирањето на кандидати во приватна организација подразбира ефикасен начин за компаниите да дојдат до широка база на кандидати за исполнување на потребите на организацијата. Овој процес се разликува од јавниот сектор поради појасни цели, посебни култури на компаниите и конкурентноста на пазарот на труд. Во приватните организации, регрутирањето често е фокусирано на ефективност, квалитетот на кандидатите и на тоа како тие ќе се вклопат во стратегијата и визијата на компанијата. Примената на правилна стратегија за регрутирање преку екстерни извори може да го унапреди целиот процес на вработување и да ја зголеми конкурентноста на компанијата.

Објавувањето на работни места во приватна организација е клучен аспект во процесот на регрутирање и има за цел да привлече квалификувани кандидати за отворените позиции. Овој процес не се сведува само на едноставно објавување на оглас на интернет, туку вклучува различни стратегии и канали кои имаат за цел да привлечат што повеќе соодветни кандидати. Објавувањето на работни места во приватна организација вклучува избор на различни канали за привлекување кандидати. Најчесто се користат онлајн платформи како Линкедин, Индид и Гласдор (LinkedIn, Indeed и Glassdoor), кои овозможуваат глобален пристап до кандидати со специјализирани

вештини. Исто така, многу компании ги објавуваат своите работни места на официјалните веб-страници, што е корисно за привлекување кандидати коишто се веќе заинтересирани за организацијата. За специфични потреби, може да се ангажираат агенции за регрутација, кои ќе ги објавуваат работните места преку свои канали. Социјалните медиуми, како Фејсбук, Инстаграм, Твитер (Facebook, Instagram и Twitter), играат важна улога во привлекувањето на помлади кандидати или позиционирањето на компанијата како иновативен работодавец. Понекогаш, специјализираните платформи, како Гитхаб (GitHub), за ИТ-професионалци или Беханс (Behance), за креативни работни позиции, се користат за таргетирање на кандидати од одредени индустрии (Chalized, n.d.).

Огласите за работа треба да бидат визуелно привлечни и лесни за разбирање. За да се постигне тоа, препорачливо е да се користат поднаслови, кратки пасуси и точки за набројување, кои ќе ги истакнат најважните информации на јасен начин. Користењето на конкретни клучни зборови во огласот може да го подобри неговото појавување во пребарувачите и да го направи поистакнато на платформите за регрутирање. Важно е описот на обврските и барањата да се јасно и концизно претставени во огласот, како и во дефинирањето на квалификациите што ги бара компанијата. При објавување на оглас, важно е јасно да се наведат информациите за локацијата и видот на работа: дали позицијата е на далечина (remote), дали работата е на полно или скратено работно време, како и која е физичката локација за оние коишто ќе работат на лице-место.

Истовремено, огласот треба да пренесе информации за културата и вредностите на компанијата, така што кандидатите можат да се идентификуваат со мислењата и стилот на работа.

Исто така, процесот на апликација треба да биде точно дефиниран, со јасно наведени инструкции за тоа како кандидатите треба да аплицираат, било да е тоа преку пополнување на онлајн форма, испраќање на CV по е-маил или користење на некоја платформа.

Јасно дефинираните услови и придобивки за работа во огласот е од исклучителна важност за привлекување на квалитетни кандидати. Компаниите кои се транспарентни во однос на платата и придобивките, имаат поголеми шанси да привлечат луѓе коишто точно знаат што да очекуваат од работното место. Придобивките, како што се здравственото осигурување, бонуси, годишни одмори, платен одмор за боледување и други придобивки, може да бидат клучен фактор за кандидатите при изборот на работно место. Некои компании ги наведуваат овие информации во огласите, што им овозможува на кандидатите да проценат дали условите одговараат на нивните потреби, додека други ги оставаат за време на интервјутото.

Привлекувањето на кандидати преку правилна комуникација подразбира одржување на јасна и професионална комуникација во текот на целиот процес на регрутирање и селекција. Ова е од клучно значење за создавање позитивно искуство за кандидатите, бидејќи тие често го оценуваат нивниот контакт со компанијата преку оваа комуникација. Важно е компаниите да обезбедат брзи и навремени одговори на апликациите, како и редовно да ги информираат кандидатите за статусот на нивната апликација. Поради тоа, транспарентноста е клучна – треба јасно да се комуницираат роковите, како и очекувањата од кандидатите во текот на изборниот процес, за да се

избегне забуна и да се одржи довербата во процесот на регрутирање. Освен тоа, добрата комуникација може да ја подобри репутацијата на компанијата како работодавец, што ќе привлече повеќе висококвалитетни кандидати во иднина.

Покрај тоа, работната понуда треба да ги истакнува и карактеристиките на работното место, како што се флексибилноста во работното време, можностите за напредување, како и обуките и професионалниот развој. Многу кандидати го бараат балансот помеѓу работата и личниот живот, па така можноста за работа од далечина или можноста за флексибилно работно време и работни часови може да биде привлечна за многу луѓе. Исто така, можностите за напредување во кариерата и пристапот до обуки и развој на вештини играат голема улога во одлуката на кандидатите, бидејќи многумина сакаат да знаат дека имаат можност за личен и професионален раст во компанијата. Овие фактори често го прават работното место поприлично и поконкурентно на пазарот на труд.

2.1.2 Селекција на кандидати

Според Армстронг (2003), селекцијата претставува „процес на избор на кандидати кои најдобро одговараат на барањата на работната позиција и кои ќе можат да придонесат за успешното функционирање на организацијата“. Процесот на селекција се состои во идентификување, од група потенцијални кандидати, на оние чиешто знаења, способности, лични карактеристики, мотивација и други релевантни особини во најголема мера соодветствуваат со барањата на конкретното работно место, по што овие кандидати се предлагаат до одговорните лица за вработување и распределба на персоналот во рамките на организацијата.

Селекцијата на кандидати претставува клучна фаза во процесот на регрутација, со цел идентификување на најсоодветните индивидуи за одредена работна позиција. Додека регрутацијата служи за привлекување и создавање база на потенцијални кандидати, селекцијата игра одлучувачка улога во изборот на најадекватниот кандидат, обезбедувајќи притоа усогласеност со специфичните потреби на организацијата и со барањата на конкретната позиција (Dessler, 2019).

Процесот на селекција започнува по завршување на фазата на регрутација, кога веќе се идентификувани и привлечени потенцијалните кандидати. Следниот чекор се состои во процена на нивните вештини, искуства, како и на професионалните и личните карактеристики, со цел да се утврди кој од нив најмногу ги исполнува стандардите неопходни за успешно извршување на работната функција. Овој процес не се сведува единствено на интервјуирање, туку вообичаено вклучува и употреба на различни објективни методи за процена, како што се стручни тестови, проверка на препораки, а понекогаш и примена на психометриски тестови, кои овозможуваат подлабока анализа на психолошките и когнитивните аспекти на кандидатите.

Интегрирањето на овие различни алатки за процена овозможува покомплетен и пообјективен пристап при изборот на кандидати, при што се намалуваат ризиците поврзани со неадекватен избор. Коректно спроведениот процес на селекција не само што резултира со соодветно усогласување меѓу кандидатот и позицијата, туку

придонесува и за долгорочната ефикасност, продуктивност и стабилност на организацијата. Оттука, селекцијата не треба да се разгледува како чисто административна функција, туку како стратегиски и аналитички процес со директно влијание врз организацискиот успех.

Во процесот на селекција, покрај стручните служби за човечки ресурси, учествуваат и менаџерите што раководат со одделите каде што постои потреба од пополнување на работни места, бидејќи тие најдобро ги познаваат барањата и карактеристиките на работната позиција.

Процесот на селекција на кандидати може значително да варира меѓу приватниот и јавниот сектор, имајќи ги предвид разликите во организациските цели, структури, расположливи финансиски средства, како и правната рамка што ги регулира овие два типа на организации. Иако основните принципи на селекција се универзални – како што се оценување на компетенции, релевантно искуство и лични својства – начинот на кој тие се применуваат е различен. Секоја организација поседува сопствени интерни процедури и критериуми кои се усогласени со нејзините специфични потреби и вредности.

2.1.2.1 Интервјето, како важен дел од процесот на селекција

Интервјето, како суштински дел од процесот на селекција, игра клучна улога во проценувањето на кандидатите и претставува еден од најчесто користените методи за селекција (Arthur, 2019). Станува збор за директна интеракција помеѓу кандидатот и претставникот на организацијата, при што се анализираат не само професионалните вештини и искуства, туку и личноста на кандидатот, неговата мотивација и степенот на културна усогласеност со организациските вредности и работната средина.

Интервјето овозможува продлабочена проценка на способноста на кандидатот да ги извршува работните задачи, да решава проблеми и да се интегрира во тимската динамика. Преку примена на различни типови интервјуа – структурирани, полуструктурирани и неструктурирани – работодавачите можат да добијат увид во комуникациските вештини, емоционалната интелигенција, адаптабилноста и општата професионална зрелост на кандидатот. (Huffcutt Culbertson, 2011)

Дополнително, интервјето претставува важна можност и за кандидатот да постави прашања и да добие релевантни информации во врска со работната средина, организациската култура и можностите за професионален развој во рамките на компанијата. Добро структурираното интервју, како и професионално спроведено интервју може да придонесе за избегнување на погрешни одлуки при вработување и значително да ја зголеми веројатноста за избор на најсоодветниот кандидат за конкретната работна позиција.

За да се осигури ефикасност на интервјето, од клучна важност е неговата соодветна подготовка и водење од страна на регрутерот. Пред самото интервју, потребно е внимателно да се подготват прашањата и да се анализира биографијата и позадината на кандидатот, со цел фокусирање на релевантни аспекти од неговото професионално портфолио. Прашањата што се поставуваат треба да бидат јасни, прецизни и отворени,

со што му се овозможува на кандидатот да даде детални и аргументирани одговори. Истовремено, регрутерот треба да управува со времето, да избегнува прераскажување на непотребни информации и да не дозволи дискусијата да се одвива во нерелевантен правец.

Исто така, важно е да се избегнува манипулативен пристап во кој би се испуштиле важни информации за работната позиција – особено кога станува збор за секојдневни или посложени задачи – бидејќи тоа може да предизвика незадоволство и несоодветност по вработувањето. Доколку кандидатот не даде јасен одговор, прашањето може да се преформулира, а интервјуерот треба да демонстрира интерес и почит, оставајќи му време на кандидатот за размислување и изразување, без да го прекинува или да зборува во негово име.

Понудата за работа не треба да се даде веднаш по интервјуто, освен доколку постои целосна сигурност во соодветноста на кандидатот и доколку сите фази на селекција се завршени. Како што истакнуваат Хафкат и Кулбертсон (2011: 185), „ретко, дури и незамисливо, е некој да биде вработен без некаква форма на интервју“ (Huffcutt, Culbertson 2011: 185), што ја потврдува централната улога на оваа техника во современите практики на селекција.

○ Општи прашања при интервјуирање

Поставувањето на општи прашања при интервјуирањето претставува важен дел од процесот на селекција, бидејќи му овозможува на регрутерот да добие подлабоко разбирање за кандидатот – не само во однос на неговите стручни квалификации, туку и во однос на личните квалитети, мотивацијата и културната компатибилност со организацијата. Прашањата што се поставуваат во оваа фаза се внимателно дизајнирани да поттикнат рефлексивност, искреност и способност за самопретставување (Huffcutt, Culbertson, 2011).

На пример, прашањето „Зошто сакате да ја промените работата токму сега?“ им овозможува на регрутерите да ги разберат мотивациите што стојат зад одлуката за промена на работната средина, како и можните фрустрации или амбиции коишто го водат кандидатот во нова насока. Понатаму, прашањето „Што ве прави погоден за оваа улога?“ обезбедува увид во тоа како кандидатот ги интерпретира барањата на позицијата и на кој начин ги поврзува сопствените компетенции со очекувањата на организацијата.

Прашалникот често вклучува и теми поврзани со претходно работно искуство: „Какво искуство имате во кариерата, што сте постигнале и што ви се допаѓа? Што беше најголемиот предизвик досега?“ – овие прашања овозможуваат процена на способноста на кандидатот да идентификува клучни настани, да демонстрира самоанализа и да ги објасни своите реакции во комплицирани ситуации. Исто така, прашањето „Каде се гледате за 10 години? Што се вашите долгорочни цели?“ се користи за да се оцени степенот на амбиција, визија и стремеж за континуиран развој.

Прашања поврзани со самоперцепција, како што се „Кои се вашите силни страни? Кои лични квалитети сакате да ги подобрите?“ ја откриваат самосвеста и зрелоста на кандидатот, како и неговата подготвеност за личен и професионален развој. Во сличен контекст, прашањето „Што беше вашето најголемо достигнување?“ им овозможува на регрутерите да идентификуваат моменти на високи квалитети, како и вредностите што кандидатот ги асоцира со успехот.

Исто така, процената на приоритети и вредности може да се направи преку прашањето „Што најмногу ви се допадна во вашата претходна улога или во вашата кариера досега?“ – со што се добива увид во тоа што е значајно во професионалниот живот на кандидатот. Психолошката и социјалната компатибилност се истражува преку прашања од типот: „Каков човек сте? Како би ве опишале вашите пријатели?“ кои можат да помогнат во процената на карактерните црти и способноста за соработка во тим.

Дополнително, прашањата насочени кон стручниот контекст, како на пример: „Што сметате дека било најголемото напредување/достигнување во вашата област во последните 10 години?“ и „Што се најинтересните тековни развојни трендови во... (индустријата)?“ служат за да се процени ажурираноста на кандидатот со современите случувања и неговата способност да ги следи и да ги разбере промените во индустријата.

Прашања што се однесуваат на предизвиците во професијата, како што се: „Што мислите кои се најголемите предизвици со коишто се соочува... (професијата) во моментот?“ и последователните „Зошто мислите дека е тоа така? Какви мерки сметате дека се преземаат за да се справат со нив? Како мислите дека можете да помогнете?“ ја тестираат аналитичката способност на кандидатот, како и неговата иновативност, информираност и проактивност во однос на решавањето на комплексни ситуации.

Конечно, прашањето „Ако ни се приклучите, што сметате дека треба да научите и направите за да ѝ помогнете на компанијата да ги исполни овие предизвици?“ ја истражува подготвеноста за адаптација и ангажманот кон организациските цели.

Во поширок контекст на селекцијата, ваквите прашања служат не само за потврдување на информациите содржани во биографијата, туку и за проценка на реакциите на кандидатот во конкретни ситуации, со што се создава основа за донесување информирани одлуки кои ќе го поддржат долгорочниот успех и стабилност на тимот и на организацијата (LID Editorial, 2015).

2.1.2.2 АВ-интервјуа

АВ-интервјуата (Audio-Visual Interviews) претставуваат современа форма на интервјуирање, при што се користи аудиовизуелна технологија за реализација на комуникацијата меѓу кандидатите и претставниците на организацијата (Lukasik, Bourdage, Roulin, 2020).

Овие интервјуа можат да се изведуваат во живо, преку видеоконференциски платформи како што се Зум, Вебекс, Скајп или Мајкрософт тимс (Zoom, Webex, Skype

или Microsoft Teams), или да бидат претходно снимени, во форма на асинхронски интервјуа. Асинхронските АВ-интервјуа, познати и како интервјуа на барање, дигитални интервјуа или интервјуа базирани на интерфејс, им овозможуваат на кандидатите да одговорат на однапред поставени прашања без директен контакт со регрутер.

АВ-интервјуата во контекст на управување со човечките ресурси стануваат сè поприсутни, особено поради можноста за визуелна и вербална процена на кандидатите на далечина. Овој формат им овозможува на организациите да приберат информации не само за професионалните квалификации на кандидатите, туку и за нивната невербална комуникација, вклучително и изразите на лицето, гестовите и тонот на говорот. Овие елементи се особено корисни при процена на комуникациските способности, емоционалната интелигенција и општата адаптабилност на кандидатите во работна средина.

АВ-интервјуирањето овозможува значајни предности. Прво, се истакнува флексибилноста, бидејќи кандидатите и регрутерите не мора да бидат физички присутни на исто место. Ова значително ги намалува трошоците за патување, го скратува времето потребно за организација на интервјуата и го олеснува вклучувањето на интернационални кандидати. Второ, можноста за снимање на интервјуата овозможува подоцнежна анализа и споредба меѓу кандидатите, што придонесува кон пообјективен и поконзистентен процес на селекција. Трето, со овој пристап се олеснува процената на дигиталните и технолошките компетенции, особено релевантни за позиции во технолошкиот и дигиталниот сектор (Lukacik, Bourdage, Roulin, 2020).

Во глобален контекст, АВ-интервјуата се веќе широко применети од страна на водечки компании како што се Гугл, ИБМ, Ајкентур, Делоит, Мајкрософт, Униливер и Сименс (Google, IBM, Accenture, Deloitte, Microsoft, Unilever и Siemens). Овие организации ги интегрираат дигиталните интервјуа како стандардна практика во процесите на селекција, овозможувајќи поширок опфат на кандидати, поголема ефикасност и подобро управување со временските и човечките ресурси.

Иако во Македонија, АВ-интервјуирањето сè уште не е целосно стандардизирано, неговата употреба постепено се проширува, особено во компании кои работат во меѓународни пазари и проекти. Компании од технолошкиот сектор, како што се Сивус, Неткетера и Скопје ИТ (Seavus, Netcetera и Skorje IT), се меѓу првите што ја имаат применето оваа практика, овозможувајќи интервјуирање на кандидати без физичко присуство, што е особено значајно за процесите на регрутација на позиции поврзани со меѓународна соработка и дигитални технологии. Овој тренд е во постојан пораст, особено меѓу иновативните и младите компании, и претставува чекор кон поефикасно и модернизирани управување со човечките ресурси.

Со оглед на придобивките што ги носи овој тип на интервјуирање – како што се рационализација на процесот, пониски трошоци, проширен достап до кандидати и поголема објективност – се очекува АВ-интервјуата да продолжат да добиваат на значење и да се вградуваат како интегрален дел од стратегиите за современо вработување.

2.1.2.3 Фактори за избор на кандидат

Изборот на кандидат за конкретна работна позиција претставува сложен процес кој бара детална анализа на повеќе фактори со цел донесување на информирана и објективна одлука. За таа цел, потребно е внимателно разгледување на сите релевантни аспекти кои влијаат врз крајниот избор и кои овозможуваат прецизно усогласување помеѓу профилот на кандидатот и барањата на позицијата (Arthur, 2019).

Најнапред, се спроведува преглед на целите поврзани со конкретната работна позиција. Се анализира улогата што позицијата ја има во контекст на стратегиските и оперативните цели на организацискиот оддел и организацијата во целина. Оваа анализа помага да се дефинираат очекуваните резултати и придонесот на позицијата во пошироката рамка на организациското дејствување.

Следен чекор е разгледувањето на описот на работата, кое овозможува подлабоко разбирање на конкретните должности, одговорности и очекувани резултати од носителот на позицијата. Прецизното идентификување на основните и дополнителните задачи, како и распределбата на работното време по активности, овозможува јасна артикулација на очекувањата од кандидатот.

Во рамките на процесот се креира и профил на успех за позицијата, кој ги опфаќа потребните технички и професионални компетенции, релевантно работно искуство, соодветни образовни квалификации и евентуални професионални сертификати. Покрај тоа, профилот вклучува и лични карактеристики како што се комуникациски и лидерски вештини, адаптабилност, емоционална интелигенција, културна усогласеност и вредносни ориентации, како и очекуваните резултати што кандидатот треба да ги постигне (Dessler, G. 2019).

Покрај техничките квалификации, во процесот се разгледуваат и т.н. неткажливи барања и квалитети, односно лични карактеристики и внатрешни мотиви кои не се лесно мерливи, но кои значително влијаат на успешноста на кандидатот. За нивна процена се користат интервјуа, тестови за емоционална интелигенција, сценарија за симулација и други методи кои овозможуваат продлабочено согледување на личниот и професионалниот капацитет на кандидатот.

Еден од клучните елементи е и оценката на одговорите на кандидатите, при што се зема предвид нивната јасност, логичност, конкретност, поврзаност со реални искуства, ниво на професионалност и демонстрирана самодоверба. Дополнително, се проценува способноста на кандидатот да решава проблеми, неговата подготовка за позицијата и познавањето на организацијата.

Вербалната и невербалната комуникација се исто така важен индикатор во процесот на селекција. Преку анализа на гестикацијата, изразите на лицето и говорот на телото, може да се потврди конзистентноста на вербалните одговори, како и да се добие увид во нивото на искреност, стабилност и саморефлексија кај кандидатот.

Се анализира и усогласеноста на платните барања на кандидатот со понудениот опсег на организацијата. Овој фактор е суштински за воспоставување на реални очекувања и одржлива соработка. Доколку платните очекувања на кандидатот се повисоки од

дозволеното, организацијата може да се соочи со ризик од незадоволство или флукуација. Во случаи каде што кандидатот очекува пониска компензација од реалната понуда, може да се искористи можноста за дополнителни понуди во форма на бонуси, обуки или флексибилни услови.

Причините за напуштање на претходни работни места се дополнителен индикатор за стабилноста и професионалната ориентација на кандидатот. Преку анализа на овие причини може да се идентификуваат евентуални негативни трендови или фактори кои би укажале на потенцијален ризик за организацијата.

Во процесот на селекција се користат и тестови кои служат за објективна процена на компетенциите и личноста на кандидатот. Тестовите може да опфатат вештини, интелигенција, мотивација, интереси, физичка и здравствена подготвеност, како и сценарија за проценка на реакција во конкретни ситуации. Важно е овие алатки да бидат валидирани и соодветно приспособени на контекстот на позицијата.

Покрај моменталните способности, се проценува и потенцијалот на кандидатот за понатамошен развој. Овој аспект е особено значаен за позиции кои подразбираат раст и проширување на одговорности. Кандидатите коишто покажуваат висок потенцијал, дури и ако моментално не ги исполнуваат сите критериуми, можат да претставуваат вредна долгорочна инвестиција за организацијата.

Соодветноста на позицијата за кандидатот подразбира и оценка на тоа дали неговите лични и професионални цели се усогласени со работната улога и организациската култура. Доколку постои несоодветност, постои ризик од краткорочна демотивација и флукуација, што негативно влијае врз континуитетот и стабилноста на работната сила (Dessler, G, 2019).

Дополнителен фактор што влијае врз крајната одлука се резултатите од проверката на препораки. Повратните информации од поранешни работодавци, колеги или соработници овозможуваат независна верификација на професионалното поведење, постигнувања и меѓучовечки вештини на кандидатот. Препораките треба да бидат разгледани критички, во корелација со останатите елементи од селекцијата.

Ако се појави потреба, се спроведуваат и проверки на позадината на кандидатот, особено кога станува збор за позиции од чувствителен карактер. Овие проверки може да вклучуваат верификација на образовните и професионалните квалификации, проверка на криминалното досие, финансиската состојба, активноста на социјалните мрежи и други релевантни аспекти. Целта на овие проверки е обезбедување на безбедност, доверливост и усогласеност со правните и организациските политики.

Со разгледување на овие фактори, организацијата може да донесе информирана и стратегиски ориентирана одлука за избор на најсоодветен кандидат, што ќе придонесе кон стабилен и ефективен работен ангажман на долг рок.

2.1.2.4 Селекција на кандидати во државна организација

Процесот на селекција на кандидати во државна организација претставува строго регулиран и транспарентен механизам, дизајниран да обезбеди правична шанса за сите заинтересирани кандидати. Овој процес започнува со објавување на јавен оглас во службени медиуми, веб-страници на институциите или други медиуми, со што се гарантира пристап до информациите за сите потенцијални апликанти. Огласот содржи прецизни детали за работната позиција, вклучително со опис на работните задачи, потребните квалификации, критериумите за селекција, како и постапката за аплицирање и временската рамка во која кандидатите треба да ги поднесат своите пријави.

Откако ќе се соберат сите пријави, специјализирана комисија ја врши нивната административна проверка со цел да утврди дали кандидатите ги исполнуваат основните критериуми. Во оваа фаза се анализираат документи како што се биографијата, дипломи, уверенија за работно искуство, препораки и сите други релевантни сертификати. Кандидатите коишто ги исполнуваат основните критериуми се повикуваат во следната селекциска фаза, која обично вклучува различни форми на тестирање. Во зависност од природата на позицијата, може да се спроведе писмен тест за процена на општото и стручното знаење, психолошки тест за утврдување на когнитивните способности или тестирање на практични вештини доколку работното место го наложува тоа.

По успешно поминатото тестирање, следува интервју со селекциска комисија. Оваа етапа има клучна улога во донесувањето на конечната одлука, бидејќи преку непосреден разговор се проценуваат професионалните компетенции на кандидатите, нивната мотивација, комуникациските вештини, адаптивбилноста и способноста за решавање на проблеми. Интервјутото служи и за дополнително разјаснување на искуствата и квалификациите на кандидатите, што овозможува подетална слика за нивната соодветност за работната позиција.

По завршувањето на сите етапи, комисијата ги анализира добиените резултати од тестирањето и интервјутото и составува ранг-листа на кандидатите. Највисоко рангираниот кандидат добива официјална понуда за вработување, додека останатите можат да бидат ставени на листа на чекање, во случај прворангираниот да ја одбие понудената позиција. Според законските прописи, резултатите од селекцијата се објавуваат јавно, при што кандидатите кои не се избрани имаат право да поднесат жалба доколку сметаат дека биле неправедно оценети или дискриминирани во процесот. (Закон за државни службеници, „Службен весник на РСМ“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18)

По истекот на рокот за жалби и финализирањето на административните процедури, избраниот кандидат потпишува договор за вработување и официјално ја започнува својата работа во државната организација. Овој процес, иако формален и често долготраен, има за цел да обезбеди дека најквалитетните и најсоодветните кадри се избрани на транспарентен и праведен начин.

- **Процесот на селекција на државни службеници**

Процесот на селекција и вработување на државни службеници се спроведува во согласност со Законот за државни службеници и Правилникот за критериумите и стандардите, како и постапката за селекција и вработување на државните службеници. Овој процес е строго регулиран со цел да се обезбеди транспарентност, правичност и избор на најквалификуваните кандидати за одредените работни позиции во јавната администрација (Закон за државни службеници, „Службен весник на РСМ“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18; Општина Велес, н.д.).

Селекцијата започнува со објавување на јавен оглас од страна на Агенцијата за државни службеници. Огласот содржи основни информации за работната позиција, вклучувајќи ја правната основа за неговото објавување, бројот на отворени работни места, називот на органот во кој се врши вработувањето, звањето и описот на работното место, како и бројот на извршители. Дополнително, во огласот се наведуваат и општите и посебните услови кои кандидатите треба да ги исполнат, рокот за пријавување и начинот на поднесување на апликациите.

Заинтересираните кандидати ја доставуваат својата пријава за вработување до Агенцијата за државни службеници. Пријавата може да се поднесе лично, по пошта или во електронска форма, при што секој кандидат мора да обезбеди комплетна документација која ќе ги потврди неговите квалификации и исполнување на поставените критериуми. Пријавата содржи информации за огласот на кој кандидатот аплицира, неговите лични податоци, податоци за образованието, работното искуство и други релевантни квалификации (Закон за државни службеници, „Службен весник на РСМ“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18).

Процената на кандидатите се врши преку повеќе критериуми, при што најголемо значење имаат стручноста и компетентноста. Стручноста се оценува врз основа на постигнатиот успех во образованието и резултатите од стручниот испит, доколку е потребен за конкретната работна позиција. Од друга страна, компетентноста вклучува детална анализа на степенот и видот на завршеното образование, релевантното работно искуство, како и способности, вештини и други карактеристики кои се сметаат за важни за извршување на работните обврски.

По завршувањето на административната проверка и оценувањето на доставените документи, најуспешните кандидати се повикуваат на интервју. Оваа фаза има клучна улога во процесот на селекција, бидејќи преку неа се врши дополнителна проценка на личните и професионалните способности на кандидатите. Интервјуто се спроведува од страна на Комисија за селекција, која ги оценува комуникациските вештини, аналитичките способности, начинот на размислување, како и приспособливоста на кандидатите кон работната средина и предизвиците што произлегуваат од одредената работна позиција. Конечниот избор на кандидат се врши врз основа на вкупните бодови добиени од сите фази на селекцијата. Агенцијата за државни службеници ја објавува ранг-листата на кандидатите, а највисоко рангираниот кандидат добива понуда за вработување. Доколку најдобро рангираниот кандидат ја одбие понудата или не ги исполнува сите услови, институцијата има можност да го избере следниот кандидат на листата.

Овој процес на селекција е дизајниран да обезбеди избор на најквалификуваните и најсоодветните кандидати на транспарентен и праведен начин. Тој овозможува фер пристап до работните места во јавниот сектор, гарантирајќи дека вработувањето не се заснова на субјективни фактори, туку на објективни критериуми и стручност. Покрај тоа, преку ваквата селекција се овозможува развој на професионална и ефикасна јавна администрација, која ќе може ефективно да одговори на потребите на граѓаните и да ги спроведува политиките на локално и државно ниво.

2.1.2.5 Селекција на кандидати во приватна организација

Селекцијата на кандидати во приватните организации се разликува од процесот во државните институции бидејќи не е строго регулирана со закон, туку зависи од политиките на самата компанија, индустријата каде што припаѓа организацијата, како и потребите на конкретната работна позиција. Иако приватните организации имаат поголема флексибилност во процесот на регрутација, нивната цел останува иста – да пронајдат и да ангажираат најквалификувани кандидати коишто ќе придонесат за развојот и растот на компанијата.

Процесот на селекција започнува со идентификација на потребата за нов вработен. Компаниите често прават анализа на работните процеси и ресурсите за да утврдат дали е неопходно ново вработување или може да се прераспределат постојните кадри. Откако ќе се утврди потребата, следува изготвување на опис на работното место, во кој се дефинираат одговорностите, потребните квалификации, искуство, вештини и лични карактеристики кои би биле погодни за позицијата.

Следната фаза е регрутацијата, која може да се спроведе преку различни канали: објавување на огласи на специјализирани веб-страници за вработување, користење на професионални мрежи како Линкедин (LinkedIn), контактирање на агенции за регрутација или препораки од постојните вработени. Некои компании користат и внатрешна регрутација, односно промоција или трансфер на вработените во рамките на организацијата.

Кога ќе се добијат пријавите, следи првата фаза на селекција, која обично вклучува анализа на биографии (CV) и мотивациски писма. Овој чекор служи за елиминирање на кандидатите коишто не ги исполнуваат основните критериуми. Компаниите сè почесто користат системи за автоматизирана проверка на кандидатите (Applicant Tracking Systems - ATS), кои ги анализираат документите врз основа на клучни зборови поврзани со позицијата.

Кандидатите коишто ќе ја поминат првата проверка често се покануваат на тестирање, кое може да биде техничко (за одредени професии како инженерство, програмирање, финансии) или психолошко, со цел да се измери нивната интелигенција, когнитивни способности или начин на размислување. Овие тестови помагаат во процената на способностите на кандидатите и нивната соодветност за работната позиција.

По завршување на тестирањето, најдобрите кандидати се повикуваат на интервју. Интервјуто може да биде структурирано, каде што се поставуваат стандардизирани прашања за сите кандидати, или неструктурирано, каде што разговорот е поприроден и

насочен кон процена на личноста и искуството на кандидатот. Во повеќето случаи, компаниите користат комбиниран пристап. Понекогаш се спроведуваат панел-интервјуа, каде што кандидатот разговара со повеќе претставници од различни оддели во компанијата.

Некои компании, особено во корпоративниот сектор, користат процена базирана на компетенции (competency-based assessment) или симулации на работни задачи за да добијат увид во реалните способности на кандидатот. Дополнително, може да се изврши проверка на препораките од претходните работодавци за потврдување на досегашното работно искуство и компетенции.

Конечната одлука за избор на кандидатот зависи од комбинираните резултати од сите претходни фази. По изборот, компанијата му нуди договор за вработување на кандидатот, кој може да биде пробен (на пример, за период од три до шест месеци) или постојан, во зависност од политиките на организацијата.

Во модерното управување со човечки ресурси, селекцијата на кандидати не завршува со вработувањето. Многу организации применуваат *онбординг*¹ (onboarding) програми, преку кои нововработените се воведуваат во работната култура, процесите и очекувањата на компанијата, со цел побрзо адаптирање и поефикасна интеграција во тимот. Процесот онбординг ја намалува ангажираноста и стресот што новите вработени може да го почувствуваат во првичната фаза на адаптација, што резултира со подобра продуктивност и појасни очекувања. Квалитетниот онбординг може да доведе до поголема задоволство од работата, намален тек на вработени и поголема лојалност кон компанијата (LinkedIn, 2020).

За разлика од државниот сектор, каде што процесот на селекција е строго регулиран и подлежи на административни процедури, во приватниот сектор компаниите имаат поголема слобода во изборот на методи за регрутација и селекција. Оваа флексибилност им овозможува да применуваат иновативни техники, како што се повикување на кандидати на „пробен ден“, користење на вештачка интелигенција за анализа на кандидатите или вклучување на вработените во одлуката за новиот колега, преку групни интервјуа.

Во секој случај, процесот на селекција во приватните организации е од клучно значење за формирање на продуктивен и успешен тим, кој ќе придонесе за остварување на целите на компанијата и нејзиниот долгорочен успех.

Одговорниот избор на професионални кадри не само што ја подобрува продуктивноста на работниот процес, туку влијае на формирањето на позитивна корпоративна култура, стимулира иновации и ја зголемува мотивацијата кај вработените. Кога вработените се избрани според нивните вештини и вредности, тие значително придонесуваат за развојот на компанијата и нејзината конкурентска позиција на пазарот. Затоа, вложувањето во добро осмислен процес на селекција претставува долгорочна инвестиција во успехот и стабилноста на организацијата.

¹ *Onboarding* програмата претставува систематски процес што организацијата го применува за целосна интеграција на новите вработени, со цел да им овозможи ефикасна адаптација на работното место и пристап до релевантни информации, ресурси и поддршка неопходни за нивно успешно започнување и ефективно функционирање во рамките на организацијата.

2.1.3 Мотивација на вработените во државни и приватни организации

Мотивацијата на вработените претставува клучен фактор за успешноста и ефикасноста на организациите, без оглед дали се работи за државни или приватни организации (Robbins, Judge, 2019). Сепак, постојат значајни разлики во мотивирањето на вработените помеѓу државните и приватните организации, што произлегува од различните цели, култура и услови на работа. Мотивацијата ја поттикнува активноста и посветеноста на вработените, овозможувајќи им да ги постигнат организациските цели. Таа е динамичен процес кој зависи од личните потреби, очекувања и вредности на поединецот, како и од организациската средина и лидерството. Затоа, разбирањето и ефективното управување со мотивацијата е неопходно за зголемување на продуктивноста и задоволството на работното место.

Во современото работно опкружување, мотивацијата игра суштинска улога во градењето на продуктивна, ангажирана и ефективна работна сила. Таа претставува клучен фактор што ги поттикнува вработените да ги надминат предизвиците, да ги вложат своите знаења и способности, и да придонесат кон постигнување на индивидуалните и организациските цели. Мотивацијата делува како катализатор – ја разгорува внатрешната волја на поединците да преземаат активности и да ги исполнуваат задачите со посветеност и ентузијазам.

Добро мотивираните вработени покажуваат поголема посветеност, проактивност и издржливост при извршување на своите обврски. Тие се повеќе склони да соработуваат, да предложуваат иновации и да вложуваат дополнителен напор за постигнување на резултати кои се во корист на организацијата. Од друга страна, ниското ниво на мотивација кај вработените често води до намалена продуктивност, слаб ангажман, зголемена флукуација на кадар и нарушени организациски перформанси. (Сардоска, Е., Арнаудова, В., 2015).

Мотивацијата може да биде:

- *Внатрешна (интринзична)* – кога поединецот е мотивиран од самата работа, од интерес, страст или лична исполнетост.
- *Надворешна (екстринзична)* – кога мотивацијата доаѓа од надворешни фактори, како што се плата, бонус, признание, награда.

Различните типови на организации, како што се државните и приватните, применуваат различни пристапи кон мотивирање на вработените, согласно со нивните структура, култура и цели.

Организациите кои вложуваат во развој на стратегии за мотивирање на своите вработени – преку материјални и нематеријални награди, можности за напредување, признавање на трудот, добри услови за работа и поттикнување на тимска култура – имаат значително поголеми шанси да изградат стабилна, задоволна и успешна работна средина. Работодавачите, за да ги исполнат целите на организацијата, мора да обезбедат мотивирачка клима во која вработените ќе чувствуваат припадност, сигурност и вреднување. Недостатокот на мотивација може да доведе до ослабена

ефективност, губење на талентирани кадри, па дури и до долгогодишни негативни последици по опстанокот и развојот на организацијата (Armstrong, M, 2020).

Во приватниот сектор, мотивацијата на вработените е тесно поврзана со перформансите и постигнувањата, бидејќи овие организации најчесто се ориентирани кон постигнување на профит и пазарен успех. Финансиските стимули, како што се бонусите, провизиите, наградите и можностите за брзо кариерно напредување, се вообичаени механизми кои ги поттикнуваат вработените да го дадат својот максимум (Robbins, Judge, 2019). Покрај финансиските, приватните компании сè повеќе воведуваат и нематеријални мотивациски стратегии, како што се обуки, програми за професионален развој, признанија и флексибилно работно време, со цел да создадат позитивна работна атмосфера и да го зголемат ангажманот (Deci, Ryan, 2017).

Спротивно на тоа, во јавниот сектор мотивацијата на вработените е повеќе ориентирана кон стабилноста на работното место, социјалните придобивки и сигурноста што ја нудат државните институции. Јавните организации, поради строгиот систем на регулативи и процедури, не можат лесно да ги применуваат финансиските мотивациски мерки кои се карактеристични за приватниот сектор (Perry, Hondeghem, 2008). Вработените во јавниот сектор често се мотивираат од идејата за јавна служба, чувството на одговорност кон општеството и можноста да влијаат врз јавните политики и услуги (Perry, Hondeghem, 2008). Иако стабилноста и безбедноста се важни, тие можат да создадат чувство на задржување и намалена мотивација поради ригидноста на системот и ограничените можности за напредување.

Во јавните институции, мотивацијата исто така може да се засили преку програми за професионален развој и признанија, кои имаат за цел да ја подобрат работната атмосфера и да го зголемат чувството на вредност кај вработените. Сепак, отсуството на силна врска помеѓу личните постигнувања и наградите понекогаш води кон намалена лична иницијатива и иновација.

Мотивацијата на вработените е основен двигател на успехот и развојот на организациите во двата сектора. Разбирањето на различните мотиватори и услови во јавниот и приватниот сектор овозможува развој на поефикасни пристапи кои ги задоволуваат специфичните потреби на вработените. Приспособувањето на мотивациските стратегии во согласност со организациската култура и барањата на пазарот може да придонесе кон поголема ангажираност, продуктивност и долгорочна посветеност на вработените. (Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ., 2009)

Во крајна линија, мотивацијата на работното место резултира со остварување на организациските цели. Секоја организација има свои стратегиски и оперативни цели, кои може да се исполнат само доколку постои соработка, ангажираност и усогласеност помеѓу вработените. Кога сите вработени се водени од лични и професионални цели, и кога управувањето со ресурсите е ефективно, организацијата е во можност да функционира успешно. Таквите цели на претпријатието може да се реализираат преку воспоставување на средина каде што мотивацијата претставува двигател на координацијата и заедничката посветеност.

2.1.4 Услови за работа во организацијата

Условите за работа претставуваат еден од најважните елементи во менаџирањето на човечките ресурси, со директно влијание врз продуктивноста, мотивацијата, ангажманот и општото задоволство на вработените. Овој поим ги опфаќа не само материјалните и физичките аспекти на работното место – како што се платата, работното време, придобивките и безбедноста – туку и нематеријалните фактори, како организациската култура, интерперсоналните односи, можностите за професионален развој и психосоцијалната клима во работната средина.

Разликите во работните услови помеѓу државните и приватните организации се особено изразени и претставуваат значаен фактор во начинот на структурирање и спроведување на политиката за човечки ресурси.

Државните институции често се карактеризираат со стабилност, сигурност на работното место и јасно дефинирани хиерархии и регулативи. Сепак, ваквиот систем може да биде придружен со ограничени можности за брза кариера, пониски плати и помала флексибилност.

Од друга страна, приватниот сектор обично нуди поконкурентни примања, повисоко темпо на унапредување и поголема адаптивност кон промените на пазарот. Сепак, овие услови често се поврзани со повисоко ниво на стрес, поголема неизвесност и зголемена конкуренција.

Условите на работа во двата сектора се значително различни и можат да влијаат врз различни аспекти на вработувањето, но изборот помеѓу државна и приватна институција најчесто зависи од индивидуалните приоритети, вредносниот систем и личните кариерни цели на вработените.

Разликите во условите на работа меѓу државниот и приватниот сектор се манифестираат преку неколку клучни елементи, меѓу кои се издвојуваат следниве:

2.1.4.1 Разлики во работното време

➤ Работно време во државни организации

Работното време во државните институции во Република Северна Македонија е регулирано со Законот за работни односи (Службен весник на РМ со бр.62/2005 со сите измени и дополнувања), кој утврдува основни принципи и норми за работното време во јавниот сектор. Според овој закон, нормалното работно време не смее да надминува 40 часа неделно, распоредени во најмногу пет работни дена, од понеделник до петок. Работното време обично започнува во 8:00 или 9:00 часот и завршува во 16:00 или 17:00 часот, со пауза за одмор од најмалку 30 минути во текот на работниот ден (Влада на Република Северна Македонија, 2023).

Во одредени случаи, како што се специјализирани институции или оддели со специфични потреби, може да се применуваат различни распоредувања на работното време. На пример, во здравствените и безбедносните институции, работното време може да биде организирано во смени, вклучувајќи ноќни смени и дежурства, со цел да се обезбеди континуитет на услугите. Во овие случаи, вработените имаат право на соодветни надоместоци за ноќна работа и работа во викенди и државни празници, согласно со законските прописи (Министерство за информатичко општество и администрација, 2023).

Прекувремената работа во јавниот сектор е дозволена само во исклучителни случаи, кога тоа е неопходно за извршување на службените задачи. Прекувремената работа мора да биде одобрена од надлежниот орган и да биде платена согласно со законските прописи. Важно е да се напомене дека прекувремената работа не смее да биде редовна практика, туку да се користи само кога тоа е апсолутно неопходно (Државен завод за ревизија, 2022).

Во последните години, се забележува тренд на воведување на флексибилни форми на работно време во јавниот сектор, како што се работа од далечина и флексибилни работни часови. Овие практики имаат за цел да ја зголемат продуктивноста и задоволството на вработените, како и да се приспособат на современите потреби на работната сила. Сепак, имплементацијата на овие практики се соочува со предизвици, како што се отпорот на промени и недостатокот на соодветна инфраструктура и обука (Државен завод за ревизија, 2022).

Во контекст на работното време, важно е да се разгледа и влијанието на работната култура во јавниот сектор. Традиционалниот пристап кон работното време, кој се фокусира на присуство на работното место во одредени часови, може да биде ограничувачки во современите услови на работа. Затоа, потребно е да се промовира култура која ја вреднува ефикасноста и резултатите, наместо само присуството, со цел да се создаде пофлексибилна и попродуктивна работна средина (Министерство за информатичко општество и администрација, 2023).

➤ **Работно време во приватни организации**

Работното време во приватниот сектор во Република Северна Македонија е исто така регулирано со Законот за работни односи (Службен весник на РМ со бр.62/2005 со сите измени и дополнувања), кој поставува основни стандарди за нормално работно време од најмногу 40 часа неделно, обично распоредено во пет работни денови (Влада на Република Северна Македонија, 2023). Сепак, приватните компании имаат поголема слобода во организацијата и распоредувањето на работното време, во зависност од природата на нивната работа, пазарните услови и потребите на клиентите.

Во многу приватни фирми, особено во сектори кои опфаќаат информациски технологии, услуги и производство, се применуваат флексибилни форми на работно време, вклучувајќи скратено работно време, смени, како и можност за работа од дома (Министерство за труд и социјална политика, 2023). Овие практики овозможуваат поголема приспособливост кон индивидуалните потреби на вработените и го подобруваат балансот помеѓу работниот и приватниот живот.

Во приватниот сектор прекувремената работа е честа, особено во периоди на зголемена активност или пред важни рокови. Законски, прекувремената работа мора да биде дополнително платена и не смее да ја надминува максимално дозволената граница. Работодавачите се должни да водат евиденција за прекувремена работа и да обезбедат одмор по извршената прекувремена работа (Влада на Република Северна Македонија, 2023).

Дополнително, во приватниот сектор често се забележува поинаков пристап кон контролата на работното време, каде што резултатите и остварените цели имаат поголема важност од самиот број на работни часови (Петровска, 2021). Овој пристап е особено застапен во креативните и технолошките индустрии каде што продуктивноста се мери преку квалитетот на извршените задачи.

Меѓутоа, постојат и предизвици поврзани со работното време во приватниот сектор. Нерегулираното или прекумерно работно време може да доведе до замор, намалена мотивација и незадоволство кај вработените, што на крајот влијае врз нивната продуктивност и здравје (Илиевска, С., 2020). Поради тоа, современите трендови во управувањето со човечки ресурси во приватниот сектор се фокусираат на балансирање на барањата на работата со добробитта на вработените.

2.1.4.2 Годишен одмор и надоместок на плата за годишен одмор

Правото на платен годишен одмор претставува едно од основните економски и социјални права на работникот, загарантирано со член 32, став 4 од Уставот на Република Македонија. Ова право е неприкосновено и личноста не може да се откаже од него, ниту тоа може да ѝ биде ускратено од страна на работодавачот.

Минималната должина на годишниот одмор, согласно со Законот за работни односи (ЗРО) (Службен весник на РМ со бр.62/2005 со сите измени и дополнувања), изнесува 20 работни дена. Сепак, оваа основа може да се прошири преку одредби во колективните договори или индивидуалните договори за вработување, со што максималното траење на годишниот одмор може да достигне до 26 работни денови. Ова е потврдено и во Општиот колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството (Сојуз на синдикатите на Македонија и Организација на работодавачи на Македонија, 2014, член 40, став 1) како и во Општиот колективен договор за јавниот сектор (Сојуз на синдикатите на Македонија и Владата на РСМ, 2010, член 27, став 1)

Во јавниот сектор, траењето на годишниот одмор и висината на надоместокот се строго регулирани. Според член 19 од ОКДЈС, за време на годишниот одмор, вработениот има право на надоместок во висина на просечната исплатена плата во последните три месеци, исклучувајќи го додатокот за прекувремена работа. Доколку во овој период вработениот не примал плата, му следува надоместок во висина на најниската плата определена на ниво на гранка или кај конкретниот работодавач.

Дополнително, за административните службеници (вклучително и државни и јавни службеници), согласно со член 95 од Законот за административни службеници, надоместокот за време на годишен одмор е еднаков на платата што тие би ја примиле

доколку биле на работа во тековниот месец, без вклучување на додатокот за ризик (кој изнесува меѓу 10% и 30% од основната плата).

Во приватниот сектор, прашањето за надоместок на плата за време на одмор е регулирано со член 112 став 8 од ЗРО и член 28 став 2 од ОКДПС. Работникот има право на надоместок во висина на неговата просечна плата остварена во последните 12 месеци, освен ако со закон не е поинаку определено. Доколку работникот не остварувал плата во тој период, му припаѓа надоместок во висина на најниската плата утврдена за конкретната дејност или, во случаи кога таа не е дефинирана, во висина на минималната плата согласно со Законот за минимална плата.

Овие регулативи укажуваат на обидот да се обезбеди еднаквост и сигурност за работниците во однос на правото на одмор, но и откриваат суштински разлики помеѓу јавниот и приватниот сектор во начинот на пресметка и исплата на надоместокот. Додека јавниот сектор се карактеризира со постабилни и појасно дефинирани услови, во приватниот сектор постои поголема варијабилност, зависна од типот на договор и економската состојба на работодавачот.

Сепак, во двата сектора важи општата обврска за почитување на законските норми и заштита на работничките права, со цел да се обезбеди достоинствен и квалитетен одмор кој придонесува за подобрување на работната ефикасност и општата благосостојба на вработените.

Согласно со Законот за работни односи (Службен весник на РСМ бр. 62/2005 со измени), Општиот колективен договор за јавниот сектор и Општиот колективен договор за приватниот сектор, во табелата се прикажани минималното и максималното времетраење на годишниот одмор, како и другите релевантни одредби поврзани со правата и обврските на вработените во јавниот и приватниот сектор.

Табелата ја визуализира споредбата на условите за годишен одмор, висината на надоместокот за време на одмор, како и специфичните случаи и надоместоците при неполна основица, во согласност со законските и колективните прописи.

Табела 2. Приказ на разликите во користење и пресметка на годишен одмор помеѓу јавниот и приватниот сектор

Критериум	Јавен сектор	Приватен сектор
Минимално времетраење на годишен одмор	20 работни дена (законски минимум)	20 работни дена (законски минимум)
Максимално времетраење (со договор)	До 26 работни дена (според колективни договори)	До 26 работни дена (според колективни договори)
Правна основа	Устав на РМ, ЗРО, ОКДЈС (чл. 27)	Устав на РМ, ЗРО, ОКДПС (чл. 40)
Висина на надоместок за време на одмор	Просечна плата од последните 3 месеци (без додаток за прекувремена работа)	Просечна плата од последните 12 месеци (освен ако со закон не е поинаку утврдено)
Посебни случаи (административни службеници)	Надоместок еднаков на платата во месецот на одмор, без додаток за ризик (чл. 95 од ЗАС)	Не е применливо (се применуваат стандардните одредби од ЗРО и ОКД)
Надомест при неполна основица	Најниска плата во гранката или кај работодавачот	Најниска или минимална плата согласно со Законот за минимална плата

2.1.4.3 Разлики во пресметка на плата

Разликата во пресметката на плата меѓу вработените во приватниот и јавниот сектор во Република Северна Македонија може да биде значајна, а причините за тоа се различни правила, даночни и социјални давачки, како и условите на пазарот на труд во двата сектора.

Во јавниот сектор, платите често се утврдени од страна на државата и се регулирани преку колективни договори или закони. Платите може да бидат транспарентни, со јасно дефинирани платни групи и критериуми. Овие платни групи обично зависат од образованието, работното искуство и позицијата на вработениот. Платата во јавниот сектор се пресметува согласно со актуелната законска регулатива. Во неа се вклучени основната плата, додатоци за одредени услови на работа (на пример, за опасни услови) и можни бонуси или награди. На платата се применуваат стандардни даноци и социјални давачки, како што се данокот на доход и придонесите за пензиско и здравствено осигурување.

Платите во јавниот сектор во Република Северна Македонија се регулирани со законски и колективни договори, а во 2023 година беше донесена историска одлука за системско решение на платите. Оваа одлука предвидува континуирано зголемување на платите, со цел да се обезбеди фискална одржливост и макроекономска стабилност.

Во септември 2023 година, сите вработени во јавниот сектор добија покачување од 10%, а во март истата година беше направено усогласување од 5% за околу 62.000 вработени, вклучувајќи ги административни службеници, судски и обвинителски службеници, царински службеници, вработени во МВР и АРМ, како и здравствени работници.

Придонесите и даноците во јавниот сектор се стандардни и строго регулирани, и има можност за плаќање на истите од страна на работодавачот.

Во приватниот сектор, компаниите имаат поголема флексибилност во утврдувањето на платите и може да бидат различни помеѓу различни компании. Вработените во приватниот сектор може да имаат поголеми или помали плати во зависност од профитабилноста на компанијата, нивните постигнувања и преговарачката моќ. Пресметка на плата: Платата во приватниот сектор може да вклучува основна плата, но и бонуси, провизии, надоместоци за трошоци (како што се транспорт, исхрана, телефон и други). Приватните компании можат да одлучат да вклучат и неформални бонуси или стимулативни исплати кои не се редовни.

Приватните компании, исто така, се обврзани да пресметуваат и уплаќаат придонеси за пензиско и здравствено осигурување, како и да ги задоволат сите законски обврски во однос на даноците.

Во приватниот сектор може да има поголеми варијации во платите, особено ако вработените се платени согласно со нивниот учинок или специфични договори.

Разликите во пресметката на плата помеѓу јавниот и приватниот сектор во РСМ вклучуваат различни правила за пресметка на придобивки, додатоци, како и нивоата на

флексибилност во утврдување на платите. Јавниот сектор може да биде појасно регулиран, но приватниот сектор може да нуди повеќе можности за бонуси и повисоки плати, во зависност од компанијата и секторот.

Кај приватните организации платите можат да бидат повисоки, особено во конкурентни индустрии. Многу приватни компании нудат бонуси и дополнителни придобивки. Кај државните организации платите се генерално пониски, но работниците често имаат корист од стабилност и добри пензиски и здравствени придобивки.

И покрај овие разлики, и во двата сектора постои постојан стремеж кон подобрување на условите за вработените, како и усогласување со меѓународните стандарди и практики. Ефикасната комуникација помеѓу работодавачите и вработените, како и транспарентноста во процесите на утврдување на плата, се клучни фактори за зголемување на задоволството и мотивацијата на работната сила. Исто така, важно е да се напомене дека пазарните услови и економските промени можат значително да влијаат врз структурата и висината на платите, особено во приватниот сектор каде што флексибилноста е поголема. Затоа, постојат различни предизвици и можности кои ги карактеризираат овие два сектора, што бара континуирано приспособување и усовршување на законската рамка и практиките за управување со платите.

Со цел подетално согледување на разликите во пресметка на плати помеѓу приватниот и јавниот сектор, подолу е прикажана табела која ги прикажува разликите.

Табела 3. Приказ на разлики во пресметка на плати помеѓу приватен и јавен сектор

Критериум	Јавен сектор	Приватен сектор
Утврдување на плата	Регулирана со закони и колективни договори; јасно дефинирани платни групи	Флексибилна, според профитабилност, пазар и индивидуални договори
Состав на плата	Основна плата + законски додатоци (опасни услови, стручна служба) + бонуси	Основна плата + бонуси, провизии, надоместоци (транспорт, исхрана, телефон) + неформални бонуси
Покачување на плата	Регулирани, со системски зголемувања	Зависи од компанијата, учинокот и пазарните услови
Даночни и социјални придонеси	Строго регулирани, плаќа работодавачот и работникот	Платени според закон, флексибилност во примена
Варијабилност на плата	Ниска варијабилност, стабилна и предвидлива плата	Висока варијабилност, плата може да варира според учинок и услови
Придобивки и стабилност	Добри пензиски и здравствени придобивки; стабилна работа	Можности повисоки бонуси, но помалку стабилност и придобивки
Транспарентност	Висока, јавни платни листи и јасни правила	Помала, зависи од интерните политики на компанијата

2.1.4.4 Култура на работа

Организациската култура претставува збир од вредности, верувања, норми, ставови и однесувања кои се прифатени и споделени од страна на членовите на една организација. Таа го обликува начинот на кој вработените размислуваат, чувствуваат и се однесуваат во рамките на работното место. Ваквата култура не се создава преку ноќ – таа е резултат на постепено градење низ искуства, интерни процеси, лидерски стилови, како и влијанија од надворешната околина (Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ., 2009).

Секоја организација развива своја уникатна култура, која има силно влијание врз ангажманот, мотивацијата и перформансите на вработените. Таа се менува и приспособува со текот на времето, особено во периоди на организациски раст, структурни промени или воведување на нови вредности и мисија. Флексибилноста на културата е од клучно значење – организациите што успешно се адаптираат на надворешните и внатрешните промени имаат поголема шанса за одржлив успех и конкурентност.

МекКена (2000) посочува дека предуслов за организациски успех е постоење на адаптивна култура која не само што ги предвидува, туку и активно одговара на постојаните промени во деловната и социјалната средина. Во спротивно, организацијата ризикува стагнација, намалена ефикасност и евентуално исчезнување од пазарот.

Културата на работа има потенцијал да биде суштински извор на конкурентска предност. Организации со позитивна, транспарентна и поддржувачка култура често пати бележат повисоко ниво на иновација, задоволство кај вработените и организациска ефикасност.

Кога станува збор за разликите помеѓу јавниот и приватниот сектор, културолошките карактеристики значително се разликуваат. Во јавните (државни) институции, работната култура е претежно формална и структурирана, со силен фокус на административни процедури, почитување на хиерархија и следење на утврдени регулативи. Ваквата култура често резултира со поголема стабилност, но и со ограничена флексибилност и иновативност.

Спротивно на јавниот сектор, приватниот сектор се одликува со подинамична и поприспособлива култура на работа. Атмосферата е генерално поопуштена, со помалку бирократија и поголем акцент на индивидуални и тимски резултати. Креативноста, проактивноста и иновативниот пристап се вредности кои често се поттикнуваат и наградуваат. Тимската работа, фокусот на проекти и ориентацијата кон мерливи цели се типични обележја на оваа култура.

Постојат значајни разлики во организациската култура и управувачките практики помеѓу државниот и приватниот сектор, особено кога се земаат предвид влијанието на технологијата, лидерството, разноликоста и емоционалната интелигенција, како што се:

➤ **Влијание на технологијата врз културата на работа во државниот и приватниот сектор**

Дигитализацијата и новите технологии значително го трансформираат начинот на работа и организациската култура во двата сектора, но со различни динамики. Во приватниот сектор, технологијата се користи активно за подобрување на комуникацијата, зголемување на флексибилноста и зголемување на продуктивноста. Често се овозможува работа на далечина (remote work), користење на современи алатки за колаборација и брза дигитална трансформација која овозможува брзо приспособување на пазарните промени. Ова ја прави културата на работа во приватниот сектор поиновативна и отворена кон експериментирање и дигитална ефикасност.

Од друга страна, во државниот сектор воведувањето на нови технологии е релативно побавно, предизвикано од строги регулативи, ограничени финансиски ресурси и потреба од усогласување со бројни административни процедури. Ова резултира со поформална и помалку флексибилна култура, каде што дигиталната трансформација се случува чекор по чекор, а адаптацијата кон новите начини на работа е побавна. Сепак, и во државниот сектор се забележуваат обиди за модернизација преку воведување на е-услуги и дигитални платформи, кои постепено ја менуваат културата кон поотворена и технолошки поддржана работна средина.

➤ **Улога на лидерството во двата сектора**

Лидерите во приватниот сектор најчесто применуваат поиновативни и инклузивни стилови на управување, кои го поттикнуваат креативното размислување и проактивноста (Northouse, 2021). Во државниот сектор, лидерството е повеќе фокусирано на следење на правила и процедури, што резултира со стабилност, но може да ја ограничи иновацијата и мотивацијата (Yukl, 2013). Според Нортхаус (2021), ефективното лидерство во организациите бара приспособување на стилот кон контекстот и потребите на тимот, што во приватниот сектор овозможува поголема флексибилност и адаптивност. Од друга страна, Јукл (2013) нагласува дека во јавниот сектор строгата хиерархија и правила често ја намалуваат креативноста и слободата во одлучување, што може да влијае врз мотивацијата на вработените.

И покрај овие разлики, современите барања за ефективно управување се насочуваат кон развивање на лидерски стилови кои можат да ги комбинираат структурните барања со поттикнување на иновативност и вклученост, особено и во државниот сектор.

➤ **Разноликост и инклузија**

Приватните организации се познати по поактивниот пристап кон промовирањето на разноликост и инклузија во работната средина. Тие препознаваат дека различноста во пол, возраст, етничка припадност, културно потекло, мислења и искуства носи нови идеи и ја зголемува иновативноста и конкурентноста на компанијата. Во вакви организации, инклузивната култура овозможува секој вработен да се чувствува вреднувано и вклучено, што дополнително ја зголемува мотивацијата и продуктивноста.

Во јавниот сектор, иако постои формална заложба за еднаквост, антидискриминација и инклузија согласно со законските норми и политики, реализацијата понекогаш е повнимателна и бавна. Промените се често зависни од бирократски процеси, административни процедури и ограничени ресурси, што може да резултира со понизок степен на активна поддршка и воведување на инклузивни практики.

Сепак, и во двата сектора, создавањето и одржувањето на култура која ги почитува и ги вреднува разликите, е клучно за долгорочен успех и одржлив развој.

➤ **Емоционална интелигенција и управување со луѓето**

Во приватниот сектор, културата на работа почесто ја охрабрува развојот на емоционалната интелигенција кај лидерите и вработените. Оваа способност за препознавање, разбирање и управување со сопствените и туѓите емоции е клучна за подобра соработка, ефективна комуникација и конструктивно решавање на конфликти. Лидерите коишто поседуваат високо ниво на емоционална интелигенција создаваат поддржувачка и доверлива работна средина, која поттикнува тимска синергија и иновација.

Во државниот сектор, поради формалноста, строгиот систем на хиерархија и нагласените процедури, емоционалната интелигенција понекогаш е помалку изразена и интегрирана во управувачките практики. Ова може да го отежни меѓучовечкиот дијалог и да предизвика потешкотии во решавањето на интерперсоналните конфликти, како и да ја намали флексибилноста во однос на персоналниот развој.

Овие разлики ја потенцираат важноста од приспособување на лидерските стилови и организациските стратегии според специфичните потреби и културни контексти на секој сектор, со цел да се создаде ефективна и одржлива работна култура која ги вреднува луѓето и нивниот потенцијал.

3. Релевантни емпириски истражувања

Резултатите од релевантните емпириски истражувања и достапната научна литература од областа на управувањето со човечките ресурси и организацискиот менаџмент укажуваат на зголемен интерес за проучување на различни аспекти поврзани со унапредувањето на управувањето со човечките ресурси во современите организации.

Во тој контекст се издвојува научниот труд на Мицевски и Мицески (2017), кој е насочен кон добивање сознанија што ќе овозможат правилно развивање и унапредување на практиките за управување со човечките ресурси во јавните претпријатија во Република Македонија. Согласно со современите трендови, авторите ја истакнуваат важноста од имплементација на етички и современи практики за управување со човечки ресурси, кои придонесуваат за зголемена мотивација кај вработените, подобри индивидуални и организациски перформанси, како и континуирано унапредување на менаџментот на човечките ресурси.

За постигнување на поставените организациски цели, менаџментот за човечки ресурси треба да исполни одредени барања кои директно влијаат врз подобрувањето на работниот ангажман и продуктивноста на вработените. Вработувањето на соодветни и компетентни кадри претставува една од клучните активности во овој процес. Преку ефективни активности на регрутирање и селекција, организациите можат да обезбедат човечки ресурси кои соодветствуваат на нивните потреби и стратегиски цели, при што квалитетот на изборот на кандидатите има значајно влијание врз понатамошниот развој и успех на организацијата.

Практиките на управување со човечките ресурси можат да влијаат врз продуктивноста на организацијата и директно и индиректно. Директното влијание се остварува преку идентификување и примена на поефикасни начини за остварување на организациските цели, додека индиректното влијание се манифестира преку подобрување на работните услови и работната средина (Мицевски и Мицески, 2017).

Во рамките на споменатото истражување, како истражувачки варијабли се опфатени практиките на управување со човечки ресурси, вклучувајќи регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, системи за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојбата на вработените, како и изведбата на вработените во јавните претпријатија. Целната популација се вработените во претпријатијата од јавниот сектор во Република Македонија. Целта на истражувањето била да се утврди степенот на примена на наведените практики и нивната поврзаност со изведбата на вработените, со крајна цел унапредување на управувањето со човечките ресурси и постигнување повисоко ниво на организациска изведба.

Покрај ова истражување, постојат и бројни други релевантни студии кои укажуваат на силна поврзаност помеѓу практиките на управување со човечките ресурси, изведбата на вработените и организациската успешност. Овие истражувања се спроведени во различни сектори и земји, при што успешните организации ги препознаваат практиките за управување со човечките ресурси како клучен фактор за подобрување на изведбата на вработените и, индиректно, на организациската изведба.

Боксал, Пурсел, Врајт (2007) укажуваат на постоење на т.н. „внатрешна усогласеност“ меѓу различните практики за управување со човечките ресурси, при што нивната заедничка примена создава ефект кој е поголем од збирот на поединечните ефекти. Овој системски пристап ја гледа организацијата како целина, во која практиките за управување со човечките ресурси треба да бидат усогласени со останатите организациски процеси и стратегии. Авторите ја истакнуваат и конфигурациската перспектива, според која успешните практики за управување со човечките ресурси мора да бидат меѓусебно поврзани и приспособени на специфичните карактеристики на организацијата.

Значењето на менаџментот на човечките ресурси во контекст на управувањето со знаењето го нагласуваат и Јахја и Гох (2002), коишто укажуваат дека ефективните практики за управување со човечки ресурси се од суштинско значење за имплементација на системи за управување со знаењето и постигнување повисока изведба. Слично, Солиман и Спунер (2000) тврдат дека практиките за управување со човечки ресурси имаат значајна улога во олеснувањето на апсорпцијата, трансферот, споделувањето и создавањето на знаење кај вработените. Скарбру (2003) дополнува

дека практиките како селекцијата, стратегиите за компензација и системите за развој на кариера директно влијаат врз протокот на знаење и врз изведбата на вработените, што резултира со подобрена организациска изведба.

Иако повеќето научници ја нагласуваат потребата од соодветни практики за управување со човечките ресурси, најголем дел од нивните истражувања се фокусирани првенствено на организациската изведба. Сепак, покрај практиките за управување со човечки ресурси, мотивацијата на вработените претставува клучен фактор кој директно влијае врз нивната изведба и целокупната организациска успешност. Мотивацијата се дефинира како внатрешен двигател кој ги поттикнува поединците да вложуваат максимален напор во извршувањето на работните задачи и постигнувањето на организациските цели.

Како што истакнуваат Стојановска и Марковски (2020), мотивацијата придонесува за зголемени посветеност, креативност и продуктивност на вработените, што резултира со подобрена организациска клима и повисоко ниво на изведба. Оттука, ефикасниот менаџмент на човечките ресурси треба да ги интегрира и материјалните и нематеријалните мотивациски стимули како составен дел од стратегиите за развој на човечкиот капитал. Преку креирање позитивна работна средина и обезбедување можности за личен и професионален развој, организациите можат да ја зголемат лојалноста на вработените и да ги намалат негативните ефекти од ниската мотивација, како што се отпорот кон промени и високата флукуација на кадар.

Клучна цел на истражувањата во оваа област е да се утврди степенот и начинот на кој организациските фактори и практиките за управување со човечки ресурси влијаат врз внатрешната и надворешната мотивација на вработените. Резултатите најчесто укажуваат на постоење на позитивна и статистички значајна корелација помеѓу јасно дефинираната организациска култура и повисокото ниво на мотивација за работа, при што внатрешната мотивација се покажува како особено чувствителна на културните вредности и вклученоста на вработените во процесите на донесување одлуки.

Овие истражувања обезбедуваат значајна основа за компарација со различни типови организации, вклучувајќи ги државните и приватните, кои се предмет на оваа магистерска студија. Во тој контекст, мотивацијата е разгледана како важна зависна варијабла која е тесно поврзана со организациските практики и пристапи во управувањето со човечките ресурси, особено во однос на условите за работа, системите за наградување и можностите за развој. Истражувањата произлегуваат од воочените празнини во досегашните студии, кои најчесто се фокусираат на улогата на практиките за управување со човечките ресурси во подобрувањето на организациското работење, оставајќи простор за подлабока анализа на мотивациските аспекти.

2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

2.1 Предмет на истражување

Предмет на ова истражување се организациските пристапи во менаџирањето и управувањето со човечките ресурси во приватните и државните организации. Особено внимание ќе се посвети на процесите на регрутација, селекција, мотивација и услови за работа како клучни елементи кои влијаат врз ефикасноста и успешноста на организациите. Човечките ресурси претставуваат најважниот капитал на секоја организација, а начините на нивното управување директно влијаат врз организациските перформанси и конкурентската позиција на организацијата во пазарот.

Истражувањето ќе ги испита разликите и сличностите во пристапите кон управувањето со човечките ресурси меѓу државните и приватните организации, кои функционираат во различни услови, кои имаат различни структури, цели и култури на работа. Особено ќе се истражи како овие два типа организации ги приспособуваат своите стратегии за привлекување, развој и задржување на кадарот, како и начините на кои ја мотивираат и организираат работната сила.

Предметот на истражување ја опфаќа областа на менаџирањето со човечки ресурси со акцент на регрутација, селекција, мотивација и услови за работа.

2.2 Цели на истражувањето

Основна цел на ова истражување е да се согледа и истакне значењето и улогата на управувањето со човечките ресурси во приватните и државните организации. Особено внимание ќе се посвети на идентификување и анализирање на разликите во организациските пристапи и практики поврзани со регрутацијата и селекцијата на кадарот, мотивацијата на вработените, како и условите за работа кои се обезбедуваат во овие два типа организации. За собирање на потребните податоци ќе се користи прашалник, кој ќе биде дистрибуиран кај вработени во различни организации, со цел да се добие репрезентативен увид во перцепциите и искуствата на кадарот.

Карактерот на истражувањето е квантитативен, бидејќи врз основа на бројчени податоци собрани преку прашалник ќе се изврши анализа и споредба на практиките во управувањето со човечките ресурси во државните и приватните организации. На тој начин ќе се овозможи објективна проценка на ефикасноста на различните пристапи, како и идентификација на потенцијални подобрувања во организациските процеси.

2.3 Задачи на истражувањето

Како основни задачи што може да се извојат при конкретизирање на целта на истражувањето се:

1. Да се утврди улогата, потребата и значењето од управување со човечки ресурси во државните организации и во приватните организации.
2. Да се увидат разликите меѓу организациите од државен и приватен сектор во пристапот на регрутација и селекција на кадри.
3. Да се увидат разликите меѓу организациите од државен и приватен сектор во пристапите за мотивирањето на вработените.
4. Да се увидат разликите меѓу организациите од државен и приватен сектор во врска со условите за работа кои им ги нудат на вработените, нивната сигурност и стабилност.

2.4 Хипотетички ставови

Според теоретската рамка и истражувањата направени на темата, може да се утврди следната хипотеза:

Главна хипотеза:

Управувањето со човечки ресурси во организацијата влијае врз пристапите кон регрутација и селекција, мотивација на вработените и условите за работа во државните и приватните организации.

Како хипотетички ставови во рамките на ова истражување се дефинирани следните:

ХС1: Постојат разлики во перцепцијата на улогата, потребата и значењето од управување со човечки ресурси во државните и приватните организации.

ХС2: Постојат разлики во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации во процесот на регрутација и селекција.

ХС3: Постојат разлики во условите за работа, сигурноста и стабилноста која ја нудат организациите од државен и приватен сектор.

ХС4: Постојат разлики во употребата на мотивациските фактори во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации.

2.5 Варијабли

Во рамките на ова истражување, независната варијабла се однесува на организациските пристапи во управувањето со човечките ресурси во државните и приватните организации. Таа претставува фактор кој се менува зависно од контекстот (дали

организацијата е државна или приватна) и чие дејство се анализира врз други појави во истражувањето.

Пристапите кон регрутација и селекција, мотивација на вработените и условите за работа во државните и приватните организации се зависна варијабла. Овие зависни варијабли се предмет на анализа со цел да се утврди дали и како се разликуваат врз основа на промените кај независната варијабла – односно, врз основа на видот на организација (државна или приватна) и нејзиниот пристап кон управување со човечките ресурси.

2.6 Методи и техники на истражување

Како инструмент за прибирање на податоци се користеше анкетен прашалник, дизајниран со цел да ги истражи ставовите и перцепциите на вработените во однос на клучните аспекти на управувањето со човечките ресурси. Во прашалникот се користи Ликертовата скала на ставови со пет нивоа, која овозможува квантитативно мерење на степенот на согласност на испитаниците со одредени тврдења. Вредностите на скалата се движат од 1 до 5, при што: 1) означува „воопшто не се согласувам“, 2) „не се согласувам“, 3) „ниту се согласувам, ниту не се согласувам“, 4) „се согласувам“ и 5) „сосем се согласувам“. Прашалникот е структуриран така што ги опфаќа сите клучни области на менаџментот на човечките ресурси: процесот на регрутација и селекција, мотивацијата на вработените, условите за работа, како и перцепциите за ефикасноста на менаџерскиот пристап.

Ова истражување користи квантитативни метод и техника за прибирање на податоци, односно за анкетирање. Квантитативен метод овозможува мерење и анализа на податоците преку статистички техники, што помага во откривање на трендови, корелации и причинско-последични врски. Овој метод е особено корисен за истражувања коишто вклучуваат голем број на учесници и бараат објективно и мерливо собирање на податоци.

Анкетниот прашалник е даден во прилог на трудот, и истиот претставува алатка за систематско собирање на податоци кои потоа ќе бидат предмет на статистичка анализа. Со оваа техника се овозможува добивање на репрезентативен увид во искуствата и мислењата на вработените, како во државните, така и во приватните организации.

2.7 Популација и примерок

Испитаниците кои се дел од ова истражување се вработени во државни и приватни организации.

Тие се разликуваат по возраст, работно искуство, ниво на образование и работна позиција. Изборот на примерокот беше по случаен избор.

Во прашалникот наменет за вработени во државни и приватни организации, примерокот го сочинуваат 100 испитаници (N=100). Најголем дел од испитаниците, поточно 46% (46), се од 18 до 25-годишна возраст. Од 26 до 35-годишна возраст имаат

26% (26) испитаници, 20% (20) испитаници се на од 36 до 50-годишна возраст, додека 8% (8) припаѓаат на категоријата од 51 до 67-годишна возраст.

Според родовата структура, поголем дел од испитаниците се жени – 66 (66%), додека 34 испитаници (34%) се мажи.

Во однос на највисокото завршено образование, најголемиот дел од испитаниците, односно 57 (57%), имаат завршено високо образование. Магистерски студии завршиле 22 испитаници (22%), 18 испитаници (18%) имаат средно образование, додека 3 испитаници (3%) имаат завршено докторски студии.

Според работното искуство, најголем дел од испитаниците, односно 54 (54%), имаат до 5 години работно искуство. Работно искуство од 5 до 10 години имаат 17 испитаници (17%), од 10 до 15 години – 11 испитаници (11%), од 15 до 20 години – 6 испитаници (6%), а над 20 години работно искуство имаат 12 испитаници (12%).

Табела 4. Демографски податоци на испитаниците од прашалникот за вработените во државни и приватни организации

Возраст		
Возраст	Број на испитаници	Процент (%)
18–25-годишна возраст	46	46%
26–35-годишна возраст	26	26%
36–50-годишна возраст	20	20%
51–67-годишна возраст	8	8%
Степен на образование		
Образование	Број на испитаници	Процент (%)
Средно образование	18	18%
Високо образование	57	57%
Магистерски студии	22	22%
Докторски студии	3	3%
Работно искуство		
Работно искуство	Број на испитаници	Процент (%)
До 5 години	54	54%
Од 5 до 10 години	17	17%
Од 10 до 15 години	11	11%
Од 15 до 20 години	6	6%
Над 20 години	12	12%

2.8. Статистичка обработка на податоците

За обработка на собраните податоци ќе се користи програмата Мајкрософт ексел (Microsoft Excel), која овозможува основна статистичка анализа и визуализација. Со цел да се утврди дали постои статистички значајна разлика меѓу организациските пристапи во државна и приватна организација, беше применет t-test за независни примероци. Овој тест овозможува споредба на средните вредности на одговорите од

двете групи испитаници и помага во потврдување или отфрлање на поставените хипотези. Нивото на значајност е поставено на $\alpha = 0.05$, што е стандард во општествените науки. Резултатите од анализата ќе послужат како основа за интерпретација на разликите во организациските практики и култура меѓу јавниот и приватниот сектор.

2.9 Организација и тек на истражувањето

Во теоретскиот дел на ова истражување се направи преглед на литературата поврзана со организациските пристапи во менаџирањето и управувањето со човечките ресурси во државни и приватни организации. Посебно внимание беше посветено на процесите на регрутирање, селекција, мотивација и условите за работа, како и на нивната поврзаност со перформансите на организациите и задоволството на вработените. Се разгледаа сличности и разлики во примената на овие процеси меѓу двата типа организации, со цел да се добие појасна слика за нивната ефективност. Анализата на постојните истражувања послужи како основа за дефинирање на теоретската рамка во овој труд. Овој преглед овозможува подлабоко разбирање на клучните фактори кои влијаат врз успехот на организациското управување со човечки ресурси и поставува основа за понатамошна емпириска анализа.

Како подготовка за емпирискиот дел, изработен е електронски прашалник преку алатката Гугл формс (Google Forms). Прашалникот е наменет за вработени во државни и приватни организации во Република Северна Македонија, со цел да се согледаат разликите во управувањето со човечки ресурси меѓу овие два типа организации, особено во процесите на регрутација и селекција, мотивирањето на вработените, како и условите за работа во организацијата. Контактите на потенцијалните испитаници беа собрани од различни организации од јавниот и приватниот сектор, а прашалниците им беа испратени по електронска пошта.

На испитаниците им беа дадени јасни инструкции за целта на истражувањето, типот на прашања и начинот на одговарање. Особено беше нагласено дека прашалникот е анонимен и дека се бара искреност при пополнувањето, со цел резултатите да бидат релевантни и корисни за академската обработка.

Обработката на добиените податоци ќе биде изведена со статистички методи, при што сите информации ќе бидат строго доверливи и користени единствено за потребите на ова истражување.

По доставувањето на одговорите, податоците беа обработени со примена на соодветни статистички методи за анализа.

3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

3.1 Резултати во однос на поставени хипотетички ставови

Анализата и интерпретацијата на добиените резултати од прашалникот се однесува на ставовите на вработените во државните и приватните организации во врска со управувањето со човечки ресурси, вклучувајќи процеси на регрутација и селекција, мотивација на вработените и услови за работа во организацијата. Анализата е извршена согласно со поставените задачи и го следи редоследот на поставените хипотези во истражувањето.

3.1.1. Резултати во однос на првиот хипотетички став - Постојат разлики во перцепцијата на улогата, потребата и значењето од управување со човечки ресурси во државните и во приватните организации

Во прашалникот, прашањата од 7 до 9 се однесуваат на разликите во перцепцијата на улогата, потребата и значењето од управување со човечки ресурси во државните и приватните организации. Прашалникот е составен од Ликертова скала во кој испитаниците се согласуваа или не се согласуваа со секое од тврдењата (1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 4 – се согласувам, 5 – во целост се согласувам). Подолу се прикажани резултатите од горенаведените прашања кои посочуваат на разликите во перцепцијата на улогата, потребата и значењето од управување со човечки ресурси во државните и приватните организации.

Табела 5. Прашање 7 - Во организацијата каде што работам има Сектор за човечки ресурси и секогаш можам да се обратам кај нив за помош

Понудени одговори	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	3
2. Не се согласувам	6	7
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	11	12
4. Се согласувам	25	18
5. Целосно се согласувам	7	10

Табела 6. Прашање 8 - Сметам дека човечките ресурси придонесуваат за подобрување на продуктивноста во организацијата

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	0
2. Не се согласувам	5	1
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	5	9
4. Се согласувам	27	24
5. Целосно се согласувам	13	16

Табела 7. Прашање 9 - Улогата на човечките ресурси е многу важна во управувањето со конфликтите на работното место

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	0
2. Не се согласувам	1	1
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	6	7
4. Се согласувам	28	29
5. Целосно се согласувам	14	13

Анализата на резултатите од прашањата 7, 8 и 9, кои се однесуваат на присуството и достапноста на секторот за човечки ресурси, нивниот придонес кон продуктивноста и улогата во управувањето со конфликтите на работното место, покажува дека не постојат значајни разлики во перцепцијата помеѓу вработените во државните и приватните организации. Во двата сектора доминира позитивен став кон значењето и улогата на управувањето со човечките ресурси, што укажува на високо ниво на свесност за нивната важност во современото организациско работење.

Вработените и во државните и во приватните организации во голема мера се согласуваат дека човечките ресурси придонесуваат за подобрување на продуктивноста и имаат клучна улога во решавањето на конфликтите на работното место. Исто така, резултатите укажуваат дека постоењето и достапноста на сектор за човечки ресурси е препознаено како важен елемент во организациската структура кај двата типа организации.

Овие наоди сугерираат дека, и покрај разликите во организациските структури и начинот на функционирање, управувањето со човечките ресурси е подеднакво вреднувано и препознаено како значаен фактор за ефикасност и стабилност на организациите, без разлика дали станува збор за државен или приватен сектор.

3.1.2. Резултати во однос на вториот хипотетички став - Постојат разлики во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации во процесот на регрутација и селекција

Во прашалникот, прашањата од 10 до 16 се однесуваат на разликите процесите на регрутација и селекција во државните и приватните организации. Подолу се прикажани резултатите од прашањата 10-16 кои посочуваат на разликите во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации во процесот на регрутација и селекција.

Табела 8. Прашање 10 - Организацијата е способна да привлекува и задржува таленти со помош на својот Оддел за човечки ресурси

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	1
2. Не се согласувам	7	3
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	16	7
4. Се согласувам	20	30
5. Целосно се согласувам	7	9

Табела 9. Прашање 11 - Задоволен сум со начинот на кој Одделот за човечки ресурси управува со процесот на избор и вработување на нови вработени

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	5	5
2. Не се согласувам	6	4
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	18	10
4. Се согласувам	17	24
5. Целосно се согласувам	4	7

Табела 10. Прашање 12 - Процесот на селекција во организацијата каде што работам е доволно транспарентен за кандидатите

Одговор	Приватна организација	Државна организација
1. Воопшто не се согласувам	3	6
2. Не се согласувам	4	8
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	15	20
4. Се согласувам	21	15
5. Целосно се согласувам	7	1

Табела 11. Прашање 13 - Организацијата применува најдобри практики при регрутирање и селекција на нови вработени

Одговор	Приватна организација	Државна организација
1. Воопшто не се согласувам	6	6
2. Не се согласувам	6	6
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	17	20
4. Се согласувам	18	16
5. Целосно се согласувам	3	2

Табела 12. Прашање 14 - Процесот на селекција е приспособен за да се идентификуваат кандидати кои најдобро одговараат на културата на организацијата

Одговор	Приватна организација	Државна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	3
2. Не се согласувам	5	8
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	13	19
4. Се согласувам	24	15
5. Целосно се согласувам	6	5

Табела 13. Прашање 15 - Комуникацијата со кандидатите во текот на процесот на регрутација е доста ефективна

Одговор	Приватна организација	Државна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	2
2. Не се согласувам	7	7
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	16
4. Се согласувам	23	20
5. Целосно се согласувам	6	5

Табела 14. Прашање 16 - Задоволен сум со времето потребно за завршување на процесот на регрутација и селекција во организацијата

Одговор	Приватна организација	Државна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	2
2. Не се согласувам	3	1
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	12	17
4. Се согласувам	27	25
5. Целосно се согласувам	8	5

Анализата на резултатите од прашањата 10 - 16, кои се однесуваат на организациските пристапи во управувањето со човечките ресурси во процесите на регрутација и селекција, укажува на постоечки, но умерени разлики во перцепциите помеѓу вработените во државните и приватните организации.

Кај прашањето 10, кое се однесува на способноста на организацијата да привлекува и задржува таленти, вработените во приватните организации во поголем процент изразуваат согласност и целосна согласност во споредба со вработените во државните организации. Истовремено, во државниот сектор се забележува поголем број на неутрални и негативни одговори, што укажува на измешана перцепција кога станува збор за ефикасноста на овој процес.

Слична распределба на одговорите е забележана и кај прашањето 11, каде што вработените во приватните организации покажуваат повисоко ниво на задоволство од начинот на кој Одделот за човечки ресурси управува со процесот на избор и вработување на нови вработени. Во државните организации повторно доминираат неутралните одговори, што може да укажува на недоволна јасност или конзистентност во примената на процедурите.

Во однос на транспарентноста на процесот на селекција (прашање 12), приватниот сектор добива повисоки оценки, особено во категориите „се согласувам“ и „целосно се согласувам“, додека кај државните организации се забележува поголем процент на несогласување и неодлучност. Ова укажува дека транспарентноста на селекциските процеси е појасно перципирана во приватните организации.

Кај прашањата 13 и 14, кои се однесуваат на примената на најдобри практики и приспособувањето на селекцијата кон организациската култура, разликите помеѓу

двата сектора се присутни, но не се изразено големи. Сепак, приватните организации повторно бележат нешто повисоки позитивни оценки, додека државните организации имаат поголем удел на неутрални одговори.

Во поглед на комуникацијата со кандидатите (прашање 15) и времето потребно за завршување на процесот на регрутација и селекција (прашање 16), резултатите покажуваат релативно позитивна перцепција и во двата сектора, но со благо повисоки оценки кај приватните организации, што укажува на поголема ефикасност и флексибилност во нивните процеси.

Резултатите од прашањата 10–16 укажуваат дека, иако и државните и приватните организации применуваат процеси на регрутација и селекција коишто се формални, приватниот сектор е перципиран како поефективен и пофлексибилен, со повисоко ниво на задоволство од транспарентноста, ефикасноста, приспособеноста на процесите, комуникацијата со кандидатите и времетраењето на постапките, додека државните организации покажуваат поголем удел на неутрални и негативни одговори, што укажува на простор за унапредување на довербата, јасноста и ефикасноста на овие процеси.

3.1.3. Резултати во однос на третиот хипотетички став - Постојат разлики во условите за работа, сигурноста и стабилноста која ја нудат организациите од државен и приватен сектор

За проверка на овој хипотетички став ќе бидат анализирани прашањата од прашалникот што се однесуваат на условите за работа, со акцент на следните аспекти:

- работно време (прашања 30, 36, 37),
- работна култура (прашања 31, 32),
- годишен одмор (прашања 33, 34, 35),
- плата и надоместоци (прашања 38–43),
- придобивки на работното место (прашања 44, 45).

Преку споредба на одговорите добиени од вработените во државниот и приватниот сектор, ќе се утврди дали постојат статистички значајни разлики во овие области.

➤ Анализа на прашањата поврзани со работното време

Во овој дел се анализираат прашањата 30, 36 и 37 од прашалникот, кои се однесуваат на различни аспекти на работното време. Преку споредба на добиените одговори од вработените во државниот и приватниот сектор, се утврдуваат евентуални разлики во работниот ангажман, флексибилноста и задоволството поврзано со работното време.

Табела 15. Прашање 30 - Организацијата овозможува флексибилност во работниот распоред и местото на извршување на работата

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	1
2. Не се согласувам	4	2
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	17	10
4. Се согласувам	23	27
5. Целосно се согласувам	5	10

Табела 16. Прашање 36 - Работното место ми овозможува доволно време за пауза во текот на работниот ден

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	1
2. Не се согласувам	3	3
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	9	6
4. Се согласувам	24	25
5. Целосно се согласувам	13	15

Табела 17. Прашање 37 - Работното место е толерантно кон вработените кои земаат пауза и не создава притисок

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	1
2. Не се согласувам	0	3
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	10	6
4. Се согласувам	27	23
5. Целосно се согласувам	11	17

Во овој дел се прикажуваат резултатите од прашањата кои се однесуваат на работното време, со цел да се согледа дали постојат разлики во ставовите на вработените во државниот и приватниот сектор во однос на организацијата, флексибилноста и задоволството од работното време.

Прашањето 30 се однесува на тоа дали работното време е добро организирано и овозможува рамнотежа меѓу работниот и приватниот живот. Од резултатите може да се забележи дека најголем дел од испитаниците во двете групи имаат позитивно мислење. Во државните институции 46% од вработените се согласуваат со ова тврдење, а во приватните дури 54%. Кај приватниот сектор има и поголем процент на оние кои целосно се согласуваат (20%), што укажува дека таму постои поголемо

чувство на задоволство со организацијата на времето. Сепак, кај државните службеници има повеќе неутрални одговори (34%), што може да значи дека дел од нив чувствуваат дека за ова прашање нема доволна флексибилност.

Прашањето 36 се однесува на флексибилноста на работното време. И тука преовладуваат позитивни ставови кај двете групи, но со мала предност кај приватниот сектор. Околу 80% од вработените во приватните компании одговориле дека се согласуваат или целосно се согласуваат дека имаат можност за приспособување на работното време, додека во државните институции такви одговори има 74%. Тоа покажува дека приватните организации имаат нешто пофлексибилна политика во однос на работното време, што е и очекувано со оглед на различниот начин на управување.

Резултатите од прашањето 37 покажуваат слични перцепции кај двата сектора, со околу половина од испитаниците кои се согласуваат и една четвртина кои целосно се согласуваат, додека во приватниот сектор се регистрира поголем процент на несогласни (7,4%), што укажува на различно ниво на работен обем и интензитет.

Во целина, резултатите од овие три прашања покажуваат дека нема големи разлики меѓу двата сектора. Иако приватните компании се покажуваат малку пофлексибилни и со повисоко ниво на задоволство, воопшто не се забележува сериозно незадоволство кај ниту една група. Ова укажува дека и државните и приватните организации се трудат да обезбедат соодветни услови за своите вработени и да ја приспособат организацијата на работното време според нивните потреби.

➤ *Анализа на прашањата поврзани со работната култура*

Во овој дел се анализираат прашањата 31 и 32 од прашалникот, кои се однесуваат на работната култура во организациите. Преку споредба на добиените одговори од вработените во државниот и приватниот сектор, се утврдуваат евентуални разлики во културата на работното место.

Табела 18. Прашање 31 - Работното место поттикнува тимска работа и соработка

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	1
2. Не се согласувам	4	2
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	17	10
4. Се согласувам	23	27
5. Целосно се согласувам	5	10

Табела 19. Прашање 32 - Работната средина е инклузивна и ги почитува различностите на вработените

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	0
2. Не се согласувам	4	1
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	8	4
4. Се согласувам	27	30
5. Целосно се согласувам	10	15

Анализата на прашањата 31 и 32 покажува дека вработените во приватните организации пооптимистички го оценуваат поттикнувањето на тимска работа и инклузивноста на работната средина. Во државните организации, пак, се забележува поголем процент на неутрални и несогласни одговори, што укажува на присуство на одредени предизвици во развојот на соработка и почитување на различностите.

Овие наоди сугерираат дека, иако генерално и двата сектора придаваат значење на тимската работа и инклузивноста, постои простор за дополнителни мерки за зајакнување на соработката и подобрување на работната култура, особено во државниот сектор, со цел создавање на поддржувачка и инклузивна работна средина.

➤ **Анализа на прашањата поврзани со годишен одмор**

Во овој дел се анализираат прашањата 33, 34 и 35 од прашалникот, кои се однесуваат на користењето на годишниот одмор во организациите. Преку споредба на добиените одговори од вработените во државниот и приватниот сектор, се идентификуваат евентуални разлики во тоа како вработените го користат и организираат годишниот одмор.

Табела 20. Прашање 33 - Организацијата ги почитува правата на вработените кога станува збор за годишен одмор

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	1
2. Не се согласувам	3	0
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	4	4
4. Се согласувам	25	18
5. Целосно се согласувам	18	27

Табела 21. Прашање 34 - Процесот на планирање и одобрување на годишниот одмор е јасно дефиниран и транспарентен

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	1
2. Не се согласувам	2	0
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	3	4
4. Се согласувам	23	18
5. Целосно се согласувам	22	27

Табела 22. Прашање 35 - Можам да го планирам мојот годишен одмор за подолг период без да се чувствувам дека мојата работа ќе биде загрозувана

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	1
2. Не се согласувам	3	3
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	6	7
4. Се согласувам	18	15
5. Целосно се согласувам	21	24

Анализата на прашањата 33, 34 и 35 покажува дека вработените во државниот и приватниот сектор генерално ја оценуваат својата организација како организација која ги гарантира правата на вработените поврзани со годишниот одмор. Испитаниците најчесто се согласуваат или целосно се согласуваат дека организацијата го обезбедува почитувањето на нивните права, дека процесот на планирање и одобрување на одмор е јасно дефиниран и транспарентен, и дека можат да го планираат својот одмор за подолг период без да се чувствуваат дека нивната работа ќе биде загрозувана.

Приватниот сектор покажува малку повисоки оценки во однос на транспарентноста и слободата при планирање на одмор, додека во државниот сектор е забележлив поголем број на неутрални или несогласни одговори. Сепак, овие разлики не ја менуваат генералната позитивна перцепција.

Севкупно, резултатите укажуваат дека организациите обезбедуваат позитивни практики и јасно дефинирани процедури за користење на годишниот одмор, што придонесува за создавање сигурна, предвидлива и поддржувачка работна средина, како и за зголемување на задоволството и чувството на сигурност кај вработените.

➤ ***Анализа на прашањата поврзани со анализа и пресметка на плата, надоместоци на плата и напредок на работното место***

Во овој дел се анализираат прашањата 38, 39, 40, 41,42 и 43 од прашалникот, кои се однесуваат на надоместоци, плата и напредок во една организација. Преку споредба на добиените одговори од вработените во државниот и приватниот сектор, се утврдуваат евентуални разлики во пресметката на плата, надоместоци на плата и напредок на работното место.

Табела 23. Прашање 38 - Вработените во мојата организација напредуваат еднакво брзо како и во други организации

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	3	3
2. Не се согласувам	11	6
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	20	15
4. Се согласувам	11	17
5. Целосно се согласувам	5	9

Табела 24. Прашање 39 - Напредувањето во организацијата зависи од мојата професионална посветеност и резултати

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	7	2
2. Не се согласувам	7	5
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	18	12
4. Се согласувам	11	18
5. Целосно се согласувам	7	13

Табела 25. Прашање 40 - Преземањето на нови одговорности е важен дел од моето напредување во кариерата

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	3	0
2. Не се согласувам	3	1
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	13	3
4. Се согласувам	17	27
5. Целосно се согласувам	14	19

Табела 26. Прашање 41 - Организацијата има јасни политики за утврдување на платата и бонусите

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	2
2. Не се согласувам	8	5
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	12	11
4. Се согласувам	17	17
5. Целосно се согласувам	11	15

Табела 27. Прашање 42 - Платата која ја примам е фер во однос на пазарот за моето работно место

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	6	3
2. Не се согласувам	15	11
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	9	12
4. Се согласувам	9	12
5. Целосно се согласувам	11	12

Табела 28. Прашање 43 - Напредокот во мојата кариера има директна врска со зголемувањето на мојата плата

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	2
2. Не се согласувам	3	4
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	10
4. Се согласувам	23	17
5. Целосно се согласувам	8	17

Анализата на прашањата од 38 до 43 покажува дека постојат одредени разлики во перцепцијата на вработените во државниот и приватниот сектор во однос на напредокот во кариерата, преземањето одговорности, утврдувањето на платата и фер надоместоците.

Кај прашањата од 38 до 40, коишто се однесуваат на напредокот и преземањето нови одговорности, резултатите покажуваат дека вработените во приватниот сектор генерално ја перципираат можноста за професионален развој како повисока, со поголем процент на согласни и целосно согласни одговори. Во државниот сектор се

забележува поголем број неодлучни и несогласни одговори, што укажува на присуство на одредени ограничувања или перцептивни бариери во процесот на кариера.

Прашањата од 41 до 43, коишто се однесуваат на утврдување на платата, бонусите и врската со напредокот, покажуваат дека вработените во приватниот сектор генерално ја оценуваат организацијата како посигурна и транспарентна во однос на платите и бонусите, како и во однос на врската меѓу напредокот и зголемувањето на надоместокот. Во државниот сектор има поголем процент на неодлучни одговори, особено во прашањата за фер надоместок според пазарот и врската на платата со напредокот, што укажува на можни области за подобрување во транспарентноста и перцепцијата за еднаквост.

Севкупно, резултатите покажуваат дека приватниот сектор е перципиран како поефективен во обезбедување на можности за напредок, преземање одговорности и фер надоместоци, додека државниот сектор има простор за унапредување на транспарентноста и јасноста во политиките за плата и кариера, со цел зајакнување на довербата и задоволството кај вработените.

➤ *Анализа на прашањата поврзани со придобивки на работното место*

Во овој дел се анализираат прашањата 44 и 45 од прашалникот, кои се однесуваат на придобивките на работното место. Преку споредба на добиените одговори од вработените во државниот и приватниот сектор, се утврдуваат евентуални разлики во придобивките што се добиваат на работното место.

Табела 29. Прашање 44 - Пакетот придобивки кој ми следува во организацијата е праведен

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	4
2. Не се согласувам	10	6
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	16	13
4. Се согласувам	12	15
5. Целосно се согласувам	11	12

Табела 30. Прашање 45 - Придобивките кои ги добивам ми помагаат да бидам дел од организацијата која се грижи за општеството

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	3
2. Не се согласувам	6	4
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	17	12
4. Се согласувам	18	22
5. Целосно се согласувам	8	9

Анализата на прашањата 44 и 45 укажува дека вработените во државниот и приватниот сектор генерално ја перципираат својата организација како институција која обезбедува придобивки со цел поддршка на професионалната мотивација и чувство на припадност.

Во однос на праведноста на пакетот придобивки (прашање 44), резултатите покажуваат дека вработените во приватниот сектор во поголема мера ја изразуваат согласноста и целосната согласност, додека кај државниот сектор е забележлив повисок процент на неодлучни или несогласни одговори. Ова укажува на постоење на перцептивни разлики во оценката на транспарентноста и еднаквоста на придобивките помеѓу двата сектора.

Прашањето 45, коешто се однесува на влијанието на придобивките врз чувството на припадност кон организацијата и нејзината општествена одговорност, покажува сличен тренд: вработените во приватниот сектор ги оценуваат придобивките како повисоко релевантни за создавање на чувство на интеграција и мотивација, додека во државниот сектор е присутен поголем број на неутрални одговори, што укажува на можен простор за подобрување во комуникацијата и перцепцијата на значењето на придобивките.

Севкупно, анализата укажува дека, иако и двата сектора обезбедуваат придобивки насочени кон поддршка на мотивацијата и чувство на припадност, приватниот сектор е перципиран како поефективен во обезбедувањето на фер, транспарентни и значајни придобивки, додека државниот сектор има потенцијал за унапредување на јасноста, транспарентноста и перцепцијата на еднаквост во однос на придобивките.

3.1.4. Резултати во однос на четвртиот хипотетички став - Постојат разлики во употребата на мотивациските фактори во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации

Во овој дел се анализираат прашањата 17–29 од прашалникот, коишто се однесуваат на различните мотивациски фактори во менаџирањето на човечките ресурси. Преку споредба на одговорите на вработените во државните и приватните организации, се испитуваат евентуалните разлики во примената на практики кои ја поттикнуваат мотивацијата, како што се чувство на задоволство и исполнетост на работното место, можности за напредок, тимска соработка, признание, креативна и позитивна работна средина, како и обезбедување на ресурси за ефективно извршување на задачите. Анализата овозможува да се согледа кои мотивациски практики се почести и поефективни во една организација во споредба со друга.

Табела 31. Прашање 17 - Човечките ресурси играат клучна улога во мотивирањето на вработените

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	0
2. Не се согласувам	1	6
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	13
4. Се согласувам	24	20
5. Целосно се согласувам	3	11

Табела 32. Прашање 18 - Сметам дека мојата работа ми носи задоволство

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	1
2. Не се согласувам	3	2
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	11	13
4. Се согласувам	16	19
5. Целосно се согласувам	20	15

Табела 33. Прашање 19 - Се чувствувам исполнето/а кога ги достигнувам своите цели на работа

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	0
2. Не се согласувам	0	0
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	4	4
4. Се согласувам	19	20
5. Целосно се согласувам	24	26

Табела 34. Прашање 20 - Јас се чувствувам мотивиран/а да давам најдобри резултати на мојата работа

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	1
2. Не се согласувам	5	2
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	7	8
4. Се согласувам	13	16
5. Целосно се согласувам	24	23

Табела 35. Прашање 21 - Се чувствувам мотивиран/а да продолжам со работа во организацијата бидејќи верувам дека имам можности за напредување

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	3
2. Не се согласувам	7	5
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	11	8
4. Се согласувам	9	15
5. Целосно се согласувам	21	19

Табела 36. Прашање 22 - Работната атмосфера во организацијата е позитивна и мотивирачка

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	4	2
2. Не се согласувам	7	0
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	12	8
4. Се согласувам	21	23
5. Целосно се согласувам	6	17

Табела 37. Прашање 23 - Тимската соработка во организацијата е добра и помага во подобрување на мотивацијата

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	1
2. Не се согласувам	6	0
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	9	7
4. Се согласувам	23	22
5. Целосно се согласувам	11	20

Табела 38. Прашање 24 - Организацијата создава работна средина која поттикнува иновации и креативност

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	4	1
2. Не се согласувам	7	6
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	12	7
4. Се согласувам	14	21
5. Целосно се согласувам	13	15

Табела 39. Прашање 25 - Работното место обезбедува баланс помеѓу професионалните и личните обврски

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	0
2. Не се согласувам	6	5
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	11	12
4. Се согласувам	21	26
5. Целосно се согласувам	11	7

Табела 40. Прашање 26 - Признавањето на моето вложување и мојот труд ме мотивира да продолжам да давам максимален напор во остварување на целите

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	1	0
2. Не се согласувам	3	3
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	8	6
4. Се согласувам	17	20
5. Целосно се согласувам	21	21

Табела 41. Прашање 27 - Организацијата ги исполнува моите професионални очекувања и амбиции

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	2	1
2. Не се согласувам	10	5
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	11	13
4. Се согласувам	21	22
5. Целосно се согласувам	6	9

Табела 42. Прашање 28 - Работното место е организирано на начин што го олеснува извршувањето на задачите

Одговор	Државна организација	Приватна организација
1. Воопшто не се согласувам	6	0
2. Не се согласувам	7	4
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	13	8
4. Се согласувам	17	26
5. Целосно се согласувам	7	12

Табела 43. Прашање 29 - Работното место има соодветни алатки и ресурси за ефективно извршување на работните задачи

Одговор	Приватна организација	Државна организација
1. Воопшто не се согласувам	0	0
2. Не се согласувам	6	1
3. Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	18	7
4. Се согласувам	20	28
5. Целосно се согласувам	6	14

Резултатите од анкетното истражување укажуваат на постоење на забележливи разлики во перцепцијата на вработените за мотивацијата и организациската средина помеѓу државните и приватните организации. Анализата на прашањата 17–29 го потврдуваат ставот дека структурните, културните и организациските аспекти имаат значајно влијание врз нивото на мотивација на вработените.

1. *Улогата на човечките ресурси и мотивацијата (прашања 17–18):* Резултатите покажуваат дека мнозинството вработени во двата сектора се согласуваат дека човечките ресурси имаат клучна улога во мотивирањето на вработените. Сепак, во приватните организации се забележува повисок процент на позитивни одговори („се согласувам“ и „целосно се согласувам“), во споредба со државните организации, што укажува на поизразена улога на ЧР-практиките во поттикнувањето на мотивацијата.

Во однос на задоволството од работата (прашање 18), резултатите покажуваат релативно слични нивоа кај двата типа организации, што укажува дека индивидуалното чувство на задоволство и исполнетост е присутно и во државниот и во приватниот сектор.

2. *Перцепција за професионален развој и постигнување цели (прашања 19–21):* Анализата на прашањата поврзани со исполнетоста при постигнување на целите и можностите за напредување укажува дека вработените во приватните организации покажуваат малку повисоко ниво на мотивација и доверба во развојните можности. Иако и во државните организации значителен дел од испитаниците изразуваат позитивни ставови, приватниот сектор се издвојува со поизразена перцепција дека професионалната посветеност и резултатите водат кон напредување.

3. *Работна атмосфера и тимска соработка (прашања 22–23):* Резултатите од прашањата 22 и 23 покажуваат дека работната атмосфера и тимската соработка се повисоко оценети во приватните организации. Поголем дел од вработените во приватниот сектор сметаат дека позитивната работна клима и ефективната тимска соработка придонесуваат за зголемување на мотивацијата, додека кај државните организации е присутен поголем удел на неутрални и негативни одговори. Ова укажува на подобро развиена организациска култура на соработка во приватниот сектор.

4. *Иновации, организациски ресурси и организациски структури (прашања 24–29):* Одговорите на прашањата поврзани со иновациите, организацијата на работното место и обезбедувањето ресурси укажуваат дека приватните организации во поголема мера создаваат услови кои го олеснуваат извршувањето на работните задачи и поттикнуваат креативност. Вработените во приватниот сектор почесто изразуваат согласност дека располагаат со соодветни алатки и ресурси, како и дека организациската структура е функционална и поддржувачка, додека кај државните организации овие аспекти се оценети поскромно.
5. *Баланс помеѓу работата и личниот живот и признавање на трудот (прашања 25–26):* Анализата покажува дека и во двата сектора признавањето на вложениот труд се смета за значаен мотивациски фактор. Иако резултатите се релативно слични, приватните организации се перципираат како пофлексибилни во обезбедувањето рамнотежа помеѓу професионалните и личните обврски, што дополнително придонесува за мотивацијата на вработените.
6. *Исполнување на професионални очекувања (прашање 27):* Во однос на исполнувањето на професионалните очекувања и амбиции, резултатите покажуваат дека приватните организации имаат малку повисоко ниво на позитивна перцепција. Иако разликите не се изразени, приватниот сектор сепак покажува повисок степен на задоволство во однос на можностите за професионален развој.

Резултатите укажуваат дека приватните организации генерално обезбедуваат повисоко ниво на мотивација, поповолна организациска средина, поразвиена тимска соработка и поголема поддршка за иновации, додека задоволството од работата и признавањето на трудот се релативно слични во двата сектора. Овие наоди ја потврдуваат хипотезата дека организациските фактори имаат значајно влијание врз мотивацијата на вработените, при што приватниот сектор нуди повисок степен на мотивациска поддршка.

3.2. Резултати од t-тест

За целите на ова истражување, се применува компаративна анализа на државни и приватни организации со користење на t-тест за независни примероци. Главната цел е да се испитаат разликите во перцепцијата на вработените за управувањето со човечките ресурси. Со оглед на поставените хипотетички ставови, податоците од анкетата се групирани според тематските области поврзани со секој хипотетички став: улога и значење на човечките ресурси, организациски пристапи во регрутација и селекција, услови на работа и сигурност, како и употреба на мотивациски фактори. За секоја област е пресметан просек по испитаник, со што се создава композитна вредност што ја претставува нивната оценка.

- **Методологија за анализа со t-тест**

За да се испитаат разликите помеѓу државните и приватните организации според поставените хипотетички ставови (XC1–XC4), се користи t-тест за независни примероци. Овој тест овозможува да се утврди дали средните вредности на перцепциите на вработените за различни аспекти на управувањето со човечките ресурси значајно се разликуваат помеѓу двете групи - организации.

- **Групирање на прашањата:**

Прашањата од анкетата се групирани според тематските области на хипотезите:

- XC1: Постојат разлики во перцепцијата на улогата, потребата и значењето од управување со човечки ресурси во државните и приватните организации (прашања 7-9).
- XC2: Постојат разлики во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации во процесот на регрутација и селекција (прашања 10-16).
- XC3: Постојат разлики во условите за работа, сигурноста и стабилноста која ја нудат организациите од државен и приватен сектор (прашања 30-45).
- XC4: Постојат разлики во употребата на мотивациските фактори во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации (прашања 17-29).

3.2.1 Увидување на разлики во перцепцијата на улогата, потребата и значењето од управување со човечки ресурси во државните и приватните организации

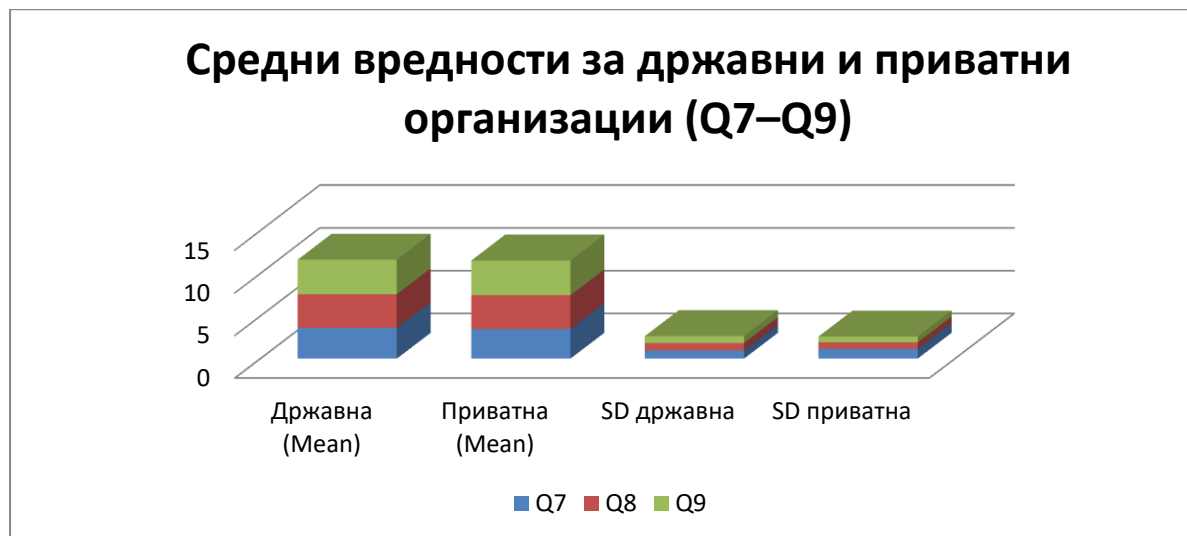
За прашањата со редни броеви од 7 до 10 во прашалникот, кои се однесуваат на улогата на секторот за човечки ресурси, можноста за обраќање за помош, придонесот кон продуктивноста и управувањето со конфликти, резултатите покажуваат дека вработените од државни и приватни организации имаат слична перцепција.

Резултатите покажуваат дека вработените од државни и приватни организации имаат слична перцепција за улогата и значењето на секторот за човечки ресурси.

Мнозинството испитаници се согласуваат или целосно се согласуваат со тврдењата поврзани со достапноста на секторот, придонесот кон продуктивноста и улогата во управување со конфликти. Просечните вредности се движат приближно со оценка 4, што укажува на позитивен став кон функцијата на човечките ресурси. Разликите помеѓу групите се минимални и не се доволно изразени за да се сметаат за суштински.

Овие наоди ја потврдуваат усогласеноста на ставовите и ја нагласуваат важноста на управувањето со човечки ресурси во организациското работење, без разлика на типот на организацијата.

Графиконот што е прикажан подолу ги илустрира овие резултати - се гледа дека просечните вредности се многу блиски, што дополнително потврдува дека перцепцијата е слична и кај двете групи.



Графиконот ги прикажува просечните оценки и стандардните девијации за трите прашања поврзани со улогата, потребата и значењето на управувањето со човечки ресурси. Разликите меѓу групите се минимални, што укажува на слична перцепција за значењето на човечките ресурси во организацијата.

3.2.2 Увидување на разлики во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации во процесот на регрутација и селекција

Со цел да се испита постоењето на разлики во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во процесот на регрутација и селекција помеѓу државните и приватните организации, беше применет **t-тест за независни примероци**. Анализата беше спроведена врз прашањата од 10 до 16 од прашалникот, кои се однесуваат на перцепцијата на улогата, значењето и ефикасноста на Одделот за човечки ресурси во процесот на регрутација и селекција на нови вработени.

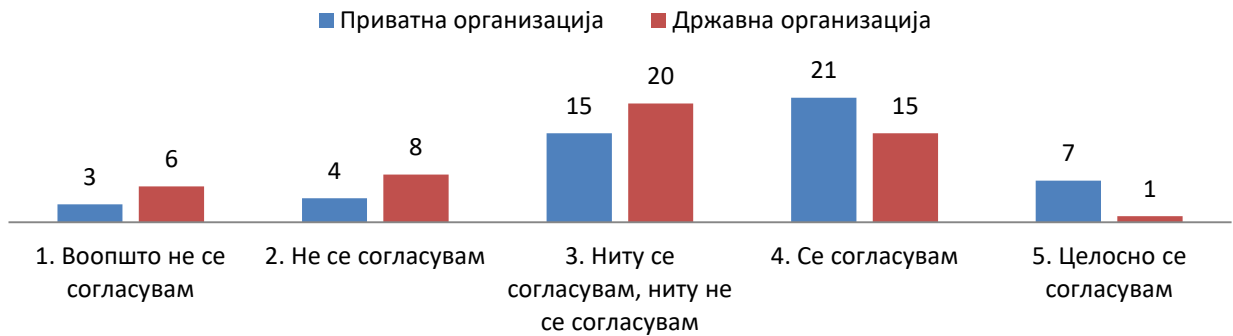
Резултатите за прашањата 10, 12, 14 и 16 се прикажани во следната табела.

Табела 44. Спроведени се t-тестови за независни примероци за прашања поврзани со регрутација и селекција

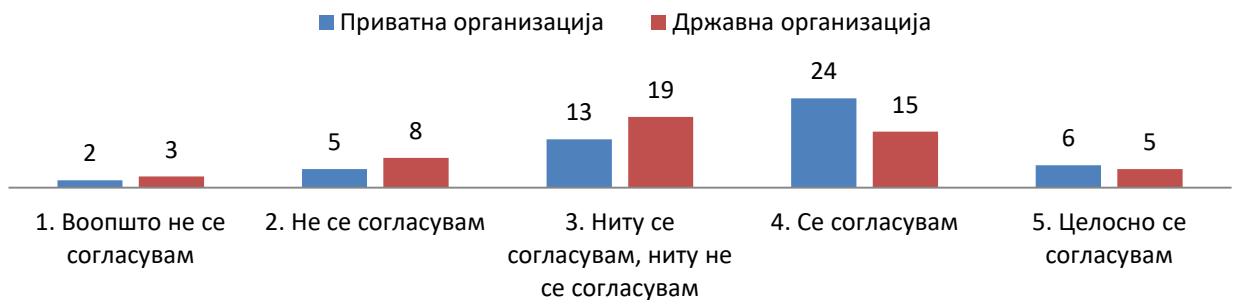
Прашање	Mean (државни)	SD (државни)	Mean (приватни)	SD (приватни)	t(df)	p- вредност	Интерпретација
Q10: Организацијата е способна да привлекува и задржува таленти со помош на својот Оддел за човечки ресурси	3,55	1,11	3,93	0,97	1.81 (85)	0,073	Разликата не е статистички значајна на $\alpha=0.05$
Q12: Процесот на селекција во организацијата каде што работам е доволно транспарентен за кандидатите	3,04	1,15	3,52	1,09	2.20 (85)	0,031	Приватните организации имаат значајно поголема перцепција за транспарентност
Q14: Процесот на селекција е приспособен за да се идентификуваат кандидати коишто најдобро одговараат на културата на организацијата	3,11	1,12	3,62	1,05	2.45 (85)	0,017	Приватните организации се подобри приспособени за културата на кандидатите
Q16: Задоволен сум со времето потребно за завршување на процесот на регрутација и селекција во организацијата	3,36	0,99	3,69	0,95	1.73 (85)	0,087	Разликата не е статистички значајна на $\alpha=0.05$

Резултатите од статистичката анализа покажуваат дека кај прашањето број 12, кое се однесува на транспарентноста на процесот на селекција, како и кај прашањето број 14, поврзано со приспособливоста на процесот за идентификување на кандидати коишто најдобро одговараат на културата на организацијата, постојат статистички значајни разлики помеѓу државните и приватните организации ($p < 0.05$). Во двата случаи, повисоките средни вредности кај приватните организации укажуваат на попозитивна перцепција за овие аспекти.

Графички приказ на одговори за прашање бр.12



Графички приказ на одговори за прашање бр.14



Од друга страна, кај прашањето број 10, кое се однесува на способноста на организацијата да привлекува и задржува таленти со помош на Одделот за човечки ресурси, како и кај прашањето број 16, поврзано со задоволството од времетраењето на процесот на регрутација и селекција, иако се забележуваат повисоки средни вредности кај приватните организации, разликите не се статистички значајни ($p > 0.05$), што укажува на слични перцепции кај испитаниците од двата типа организации.

Резултатите за прашањето број 11, кое се однесува на задоволството од начинот на кој Одделот за човечки ресурси управува со процесот на избор и вработување, како и за прашањето број 13, поврзано со примената на најдобри практики при регрутација и селекција, укажуваат дека не постојат статистички значајни разлики помеѓу државните и приватните организации ($p > 0.05$). Ова упатува на тоа дека, во овие сегменти, двете групи организации применуваат слични пристапи и практики.

Врз основа на добиените резултати може да се заклучи дека вториот хипотетички став е делумно потврден, при што значајните разлики се евидентирани кај аспектите поврзани со транспарентноста и усогласеноста на процесот на селекција со организациската култура, додека кај останатите елементи не се утврдени статистички значајни разлики.

3.2.3 Увидување на разлики во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации поврзани со услови на работно место

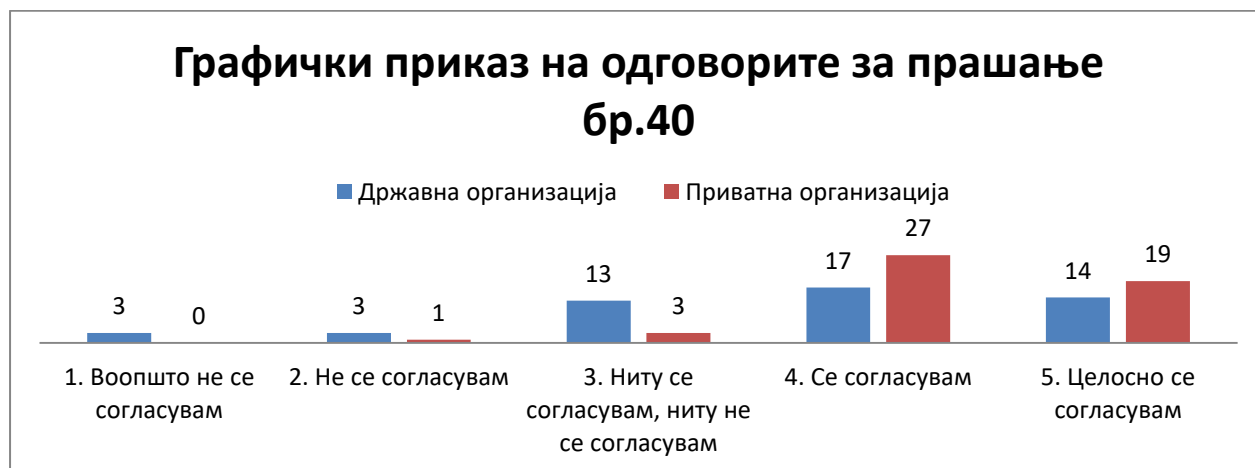
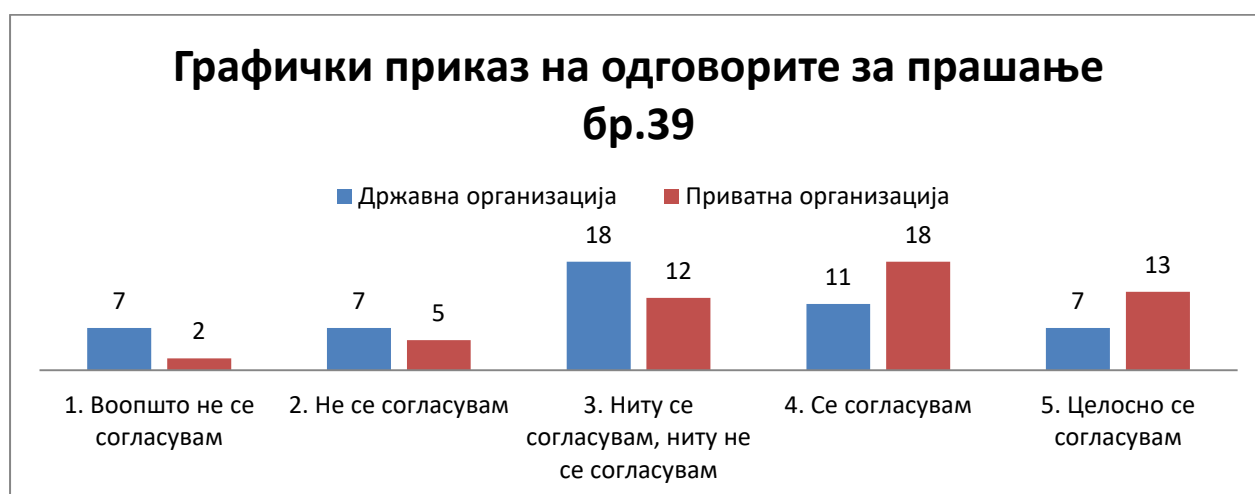
Табела 45. Спроведени се t-тестови за независни примероци за прашања поврзани со услови на работно место

За да се испита разликата во перцепцијата на вработените за работната средина, условите за работа, напредувањето и придобивките, беа спроведени t-тестови за независни примероци за прашањата Q30 до Q45.

Прашање	Mean (државни)	SD (државни)	Mean (приватни)	SD (приватни)	t	p-вредност	Интерпретација
Q39:Напредувањето во организацијата зависи од мојата професионална посветеност и резултати	3,08	1,23	3,7	1,09	-2,67	0,0089	p < 0.05 → статистички значајно
Q40:Преземањето на нови одговорности како дел од кариерниот напредок	3,72	1,13	4,28	0,67	-3,02	0,0034	p < 0.05 → статистички значајно
Q42:Платата која ја примам е фер во однос на пазарот, за моето работно место	3,08	1,37	3,38	1,24	-1,15	0,254	Не статистички значајно
Q44: Пакетот придобивки кој ми следува во организацијата е праведен	3,44	1,11	3,5	1,22	-0,26	0,7972	Не статистички значајно

Резултатите од t-тестот покажуваат дека статистички значајни разлики ($p < 0.05$) постојат кај прашањето број 39 – Напредувањето во организацијата зависи од професионалната посветеност и резултатите и прашањето број 40 – Преземањето нови одговорности како дел од кариерниот напредок.

Кај сите овие прашања, вработените во **приватните организации** имаат повисоки средни вредности, што укажува на попозитивна перцепција за можностите за напредок, финансиската награда и праведноста на придобивките. Овие резултати потврдуваат дека приватните организации се перципираат како постимулативни и потранспарентни во однос на кариерниот развој и материјалната сигурност.



Кај останатите прашања поврзани со третиот хипотетички став, како прашањата поврзани со работното време (прашања 30, 36, 37), годишниот одмор (прашања 33, 34, 35), работна култура (прашања 31 и 32), како и прашање 38 и 41, не се утврдени статистички значајни разлики ($p > 0.05$). Ова укажува дека државните и приватните организации обезбедуваат слични услови во однос на овие аспекти, при што вработените генерално изразуваат позитивни или неутрални ставови.

Врз основа на резултатите од t-тестот може да се заклучи дека третиот хипотетички став е делумно потврден, при што статистички значајните разлики се изразени главно во доменот на платата, придобивките и можностите за напредок, додека кај аспектите

поврзани со работното време, годишниот одмор и општата работна култура не се евидентирани значајни разлики меѓу државниот и приватниот сектор.

3.2.4 Увидување на разлики во организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси во државните и приватните организации поврзани со мотивација на работно место

За да се испита разликата во перцепцијата на вработените за работната средина, условите за работа, напредувањето и придобивките, беа спроведени t-тестови за независни примероци за прашањата Q17 до Q29.

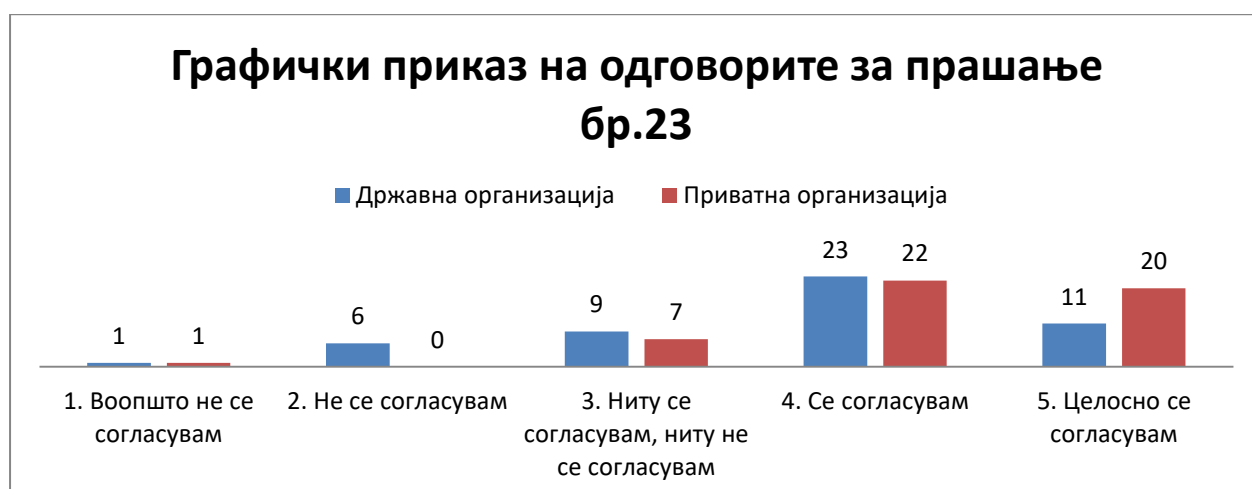
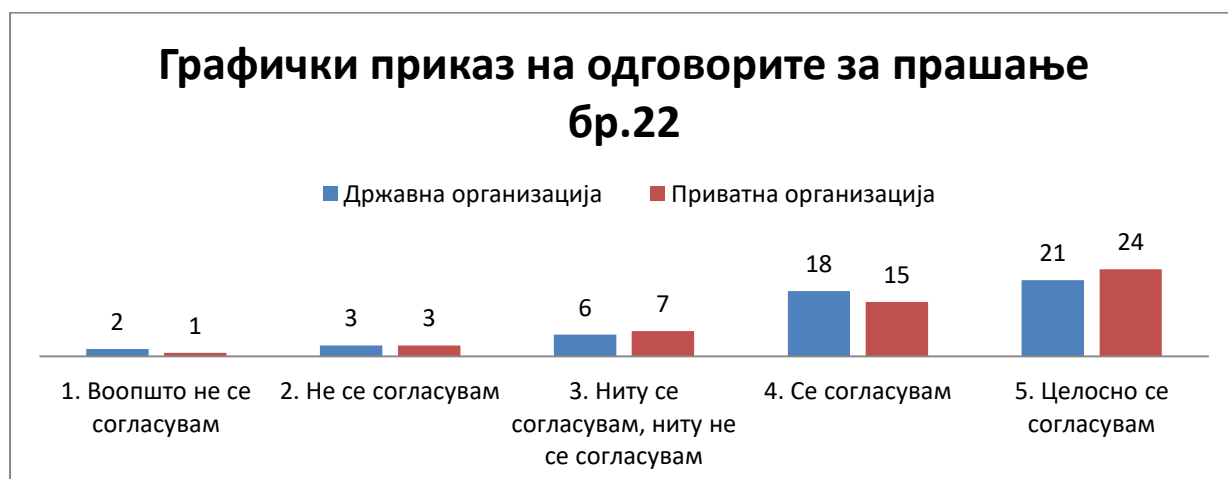
Табела 46. Спроведени се t-тестови за независни примероци за прашања поврзани со мотивација на работно место

Прашање	Mean (државни)	SD (државни)	Mean (приватни)	SD (приватни)	t(df)	p- вредност	Интерпретација
Q22:Работната атмосфера во организацијата е позитивна и мотивирачка	3,36	1,12	4,06	0,93	-3.39 (98)	0,001	Статистички значајна разлика (p < 0.05)
Q23: Организацијата создава работна средина која поттикнува иновации и креативност	3,74	1,01	4,2	0,83	-2.49 (98)	0,0145	Статистички значајна разлика (p < 0.05)
Q28: Работното место е организирано на начин што го олеснува извршувањето на задачите	3,24	1,22	3,92	0,85	-3.23 (98)	0,0018	Статистички значајна разлика (p < 0.05)
Q29: Работното место има соодветни алатки и ресурси за ефективно извршување на работните задачи	4,1	0,71	3,52	0,86	3.68 (98)	0,0004	Статистички значајна разлика (p < 0.05)

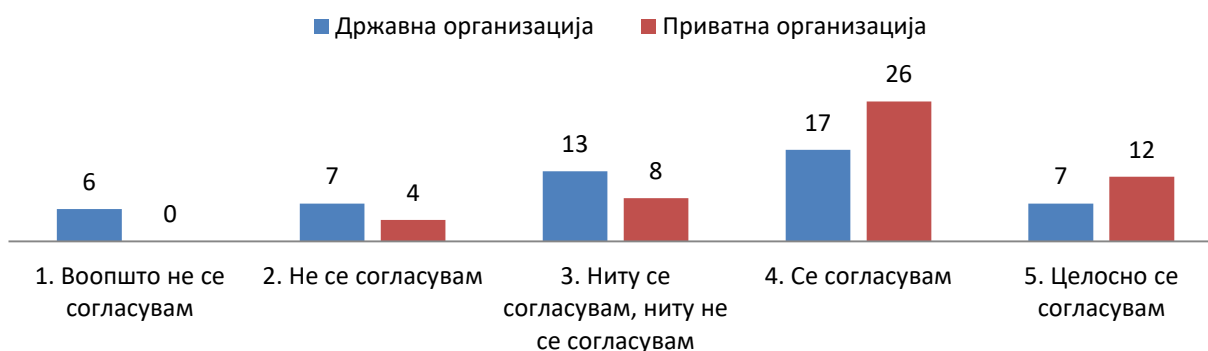
Резултатите од t-тестот за независни групи укажуваат на статистички значајни разлики помеѓу вработените во државниот и приватниот сектор кај прашањата што се однесуваат на улогата на човечките ресурси во мотивирањето, работната атмосфера, тимската соработка, организацијата на работата и достапноста на ресурси. Кај прашањата 22, 23 и 28, вработените во приватните организации имаат значително повисоки средни вредности во споредба со државните, што укажува на попозитивна перцепција и поголема оценка на овие аспекти.

Ова може да се објасни со различните организациски практики, можности за напредување и мотивациски стратегии кои се почести во приватниот сектор. Од друга страна, кај прашањето број 29, вработените во државните организации даваат значително повисоки оценки, што покажува дека во оваа област државните институции обезбедуваат повисоко ниво на задоволство или позитивна перцепција. Иако приватните организации генерално се оценети повисоко, постојат области во кои државните организации имаат предност, што укажува на специфични разлики во перцепциите на вработените според типот на организација.

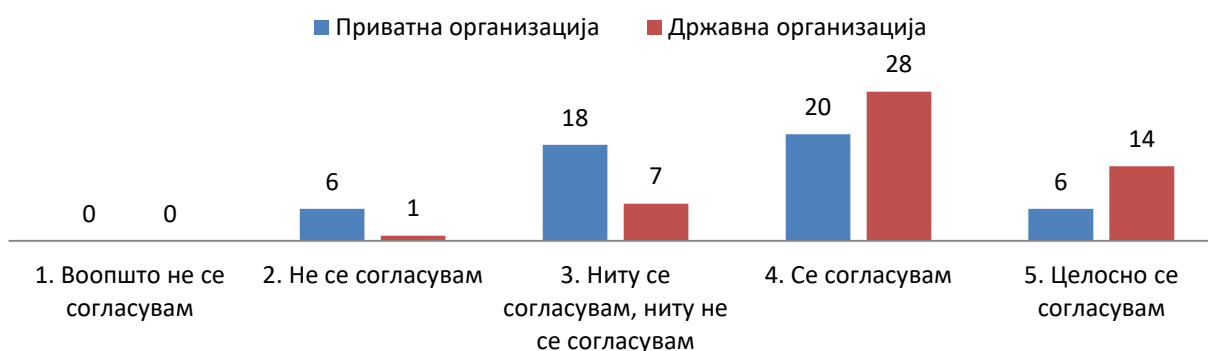
Во продолжение е даден графички приказ на одговорите од прашањата кои имаат статистички значајна разлика.



Графички приказ на одговорите за прашање бр.28



Графички приказ на одговорите за прашање бр.29



Кај прашањата што се однесуваат на личното чувство на задоволство од работата, исполнетоста при остварување на цели, внатрешната мотивација за постигнување резултати, како и балансот помеѓу професионалните и личните обврски, не се утврдени статистички значајни разлики помеѓу двата сектора.

Ова укажува дека, независно од типот на организацијата, вработените во државниот и приватниот сектор во слична мера ја доживуваат својата работа како извор на лично задоволство, исполнетост и мотивација, што говори за универзалниот карактер на овие мотивациски фактори.

Врз основа на резултатите од t-тестот, може да се заклучи дека последниот хипотетички став е делумно потврден, бидејќи се забележуваат значајни разлики кај аспектите поврзани со организациската поддршка, работната средина и улогата на човечките ресурси, додека кај личната мотивација и задоволството од работата разликите не се статистички значајни.

ЗАКЛУЧОК

Човечките ресурси претставуваат еден од клучните фактори за успешност и конкурентска предност на организациите, без разлика дали станува збор за приватни или државни организации. Тие се стратегиски партнер во постигнувањето на организациските цели, обезбедувајќи знаења, вештини, мотивација и креативност. Тие го определуваат капацитетот на организацијата за иновации и адаптација на пазарните промени. Одговорностите на човечките ресурси и неговата функција не се ограничуваат само на администрација и поддршка, туку се фокусираат на развој на талентите, мотивирање на вработените, обезбедување поволна работна средина и создавање услови за креативност и иновации. Улогата на човечките ресурси е од суштинско значење за организацијата бидејќи тие овозможуваат ефективно управување со луѓето, што директно влијае врз продуктивноста, задоволството од работа и долгорочната конкурентска позиција на организацијата. Човечките ресурси го поддржуваат организацискиот раст и развој, овозможувајќи организацијата да се адаптира на пазарните промени, да поттикнува иновации и да создаде стимулативна и мотивирачка работна средина.

Во овој труд беше испитувано како организациските пристапи во менаџирањето на човечките ресурси влијаат врз мотивацијата и условите на работното место во државните и приватните организации. Со користење на t-тестови за независни примероци беа анализирани разликите во перцепцијата на вработените за различни аспекти на практиките од страна на ЧР, како што се улогата на човечките ресурси во мотивирањето, задоволството од работа, флексибилноста во работниот распоред, можностите за напредување, тимската соработка и придобивките.

Врз основа на резултатите од истражувањето, може да се заклучи дека првиот хипотетички став не е потврден, односно дека вработените од државни и приватни организации имаат слична перцепција за улогата на секторот за човечки ресурси, можноста за обраќање кај нив за помош, придонесот кон продуктивноста и управувањето со конфликти. Вториот хипотетички став е делумно потврден, бидејќи се забележуваат значајни разлики кај аспектите поврзани со транспарентноста и усогласеноста на процесот на селекција со организациската култура, додека кај останатите елементи не се утврдени статистички значајни разлики. Третиот хипотетички став исто така е делумно потврден, при што статистички значајни разлики се изразени главно во доменот на платата, придобивките и можностите за напредок, додека кај аспектите поврзани со работното време, годишниот одмор и општата работна култура не се евидентирани значајни разлики. Четвртиот хипотетички став е делумно потврден, бидејќи се забележуваат значајни разлики кај аспектите поврзани со организациската поддршка, работната средина и улогата на човечките ресурси, додека кај личната мотивација и задоволството од работата разликите не се статистички значајни.

Целите на истражувањето укажуваат дека, иако постојат бројни сличности во процесите на управување со човечките ресурси во државните и приватните организации, приватните организации генерално се перципираат како пофлексибилни, поиновативни и подобро мотивирачки, додека државните организации обезбедуваат

стабилна и предвидлива работна средина. Приватниот сектор почесто применува стратегии и техники кои овозможуваат побрзо и поефективно привлекување и избор на кандидати, додека државниот сектор има постандардизирани и регулирани процеси. Анализата на мотивацијата и условите за работа покажува дека приватните организации овозможуваат поголема флексибилност и можности за професионален развој, додека државните организации се ориентирани кон заштита на правата и стабилноста на вработените.

Овие наоди ја потврдуваат важноста на човечките ресурси како стратегиски фактор во организацијата, бидејќи тие директно влијаат врз мотивацијата, задоволството и продуктивноста на вработените, а со тоа и врз долгорочната конкурентска позиција на организацијата. Истражувањето овозможува основа за препораки за унапредување на менаџментот на човечките ресурси, како во приватниот, така и во државниот сектор, со цел создавање поттикнувачка работна средина, оптимизација на процесите на регрутирање и селекција и поддршка на професионалниот развој на вработените.

Дополнително, трудот ја потенцира важноста на континуираното адаптирање на практиките од страна на ЧР кон потребите на пазарот и очекувањата на вработените, особено во услови на динамично и конкурентно деловно опкружување. Идните истражувања можат да се фокусираат на дополнително испитување на специфични практики од страна на ЧР, како дигитализација на процесите, влијанието на организациската култура врз мотивацијата и долгорочниот ефект од стратегии за развој на таленти, со цел уште поголемо разбирање на улогата на човечките ресурси во современите организации и обликување на стратегии за одржлив развој и конкурентност.

Литература

AIHR. (n.d.). *What is human resources? HR 101*. AIHR. Retrieved February 5, 2025, from <https://www.aihr.com/blog/what-is-human-resources/#What>

Armstrong, M. (1999). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2003). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2020). *Human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Arthur, D. (2019). *Recruiting, interviewing, selecting, and orienting new employees* (6th ed.). HarperCollins Leadership.

Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press.

Chalized. (n.d.). *Kako da objavite radotni mesta onlajn*. Chalized. Retrieved from <https://mk.chalized.com/>

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Design Thinking Makedonija. (2023, March 16). *Kako efektivnata komunikacija na rabotnoto mesto moze da ja zgolemi produktivnosta*. Retrieved from <https://designthinking.mk/2023/03/16/kako-efektivnata-komunikacija-na-rabotnoto-mesto-moze-da-ja-zgolemi-produktivnosta/>

Dessler, G. (2019). Best practices in recruitment and selection. *Human Resource Management Review*, 29(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.001>

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.

Fleksibilno radno vreme: Prednosti i izazovi za zaposlene i poslodavce. (2024, October 10). McCann Beograd. Retrieved from <https://www.mccann-talks.rs/fleksibilno-radno-vreme/>

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Giddens, A. (2003). *Sociology* (4th ed.). Polity Press.

Huffcutt, A. I., and Culbertson, S. S. (2011). Interviews. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 185–203). American Psychological Association.

iCIMS. (2023, February 8). *5 praktiki za objavivanje radotni mesta*. Retrieved from https://www.icims.com/blog/5-job-advertising-best-practices/?utm_source=chatgpt.com

- Kariera.mk. (2024, May 15). *Fleksibilno radotno vreme: Prednosti i predizvici za radotnicite i kompanite*. Retrieved from <https://kariera.mk/article/14255/fleksibilnoto-rabotno-vreme-prednosti-i-predizvici-za-rabotnicite-i-kompaniite>
- LID Editorial. (2015). *Recruiting and selecting the right people: Finding the right people and building a strong team*. LID Publishing.
- LinkedIn. (2020, August 24). *How to navigate the recruitment process: Key differences between public and private sector*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/how-navigate-recruitment-process-key-differences-public-private>
- Lukacik, E.-R., Bourdage, J. S., and Roulin, N. (2020). Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews. *Human Resource Management Review*.
- McKenna, E. (2000). *Business economics*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Perry, J.L., and Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., and Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027–1045.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Prentice Hall.
- Šiber-Bahtijarević, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden Marketing.
- Soliman, F., and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345.
- Stefanova, S., and Miceski, T. (2014). Kvalitetno regrutiranje na kadri kako preuslov za uspešno delovanje na organizacijite. In *Opšttestvenite promeni vo globalniot svet – Prva međunarodna naučna konferencija, 11–13 Sept 2014, Štip, Republika Makedonija*.
- Stojanović, S. (n.d.). *Regrutovanje i selekcija kandidata (Ulazni tok)*. Retrieved from <https://www.odsekvranje.akademijanis.edu.rs/files/predmeti/suzana.stojanovic/6-Regrutovanje%20i%20selekcija.pdf>
- Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Vasić, M. (n.d.). *Selekcija kandidata za radno mesto*. Retrieved from <https://vasic.info/selekcija-kandidata-za-radno-mesto/>
- Vujic, D. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima – izvor poslovne uspešnosti*. Fakultet za pravne i poslovne studije.

Yahya, S., and Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457–468.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Агенција за администрација. (2025). *Управување со човечки ресурси во јавниот сектор: Насоки и процедури*. Скопје: Агенција за администрација.

Бојациоски, Д., и Ефтимов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје.

Влада на Република Северна Македонија. (2023). *Закон за работни односи* (Службен весник на РМ, бр. 62/2005 со сите измени и дополнувања). Скопје: Влада на Република Северна Македонија.

Гулицовска, А. (2015). *Ментор кандидат* (Магистерска теза). Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје. <https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/2256/1/agulicovska2015.pdf>

Димитријоска, С. (2020). *Менаџмент на човечките ресурси во јавната администрација и социјалните дејности*. Филозофски факултет, Скопје.

Државен завод за ревизија. (2022). *Управување со човечки ресурси во јавниот сектор – Извештај за успешност*. Retrieved from <https://dzt.gov.mk>

Закон за административни службеници. (2014). *Службен весник на РМ, бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/2018, 275/19, 14/20, 215/21 и 99/22*.

Закон за државна администрација на Република Северна Македонија. (2005). *Службен весник на РСМ, бр. 41/2005*.

Закон за организација и работа на органите на државната управа. (2000). *Службен весник, бр. 58/2000*.

Закон за трговски друштва. (2004/2006/2011/2014). *Службен весник на РСМ, бр. 24/2004, 46/2006, 48/2011, 158/2014*.

Илиевска, С. (2020). Влијанието на работното време врз здравјето и мотивацијата на вработените. *Скопски психолошки разгледи*, 8(1), 67–79.

Концепт. (2025). *Интерни извори на пронаоѓање човечки ресурси*. Retrieved from <https://koncept.com.mk/interni-izvori-na-pronao-anje-chovechki-resursi/>

Мартиновиќ, М., и Танасковиќ, М. (2014). *Тема на човечки ресурси и стратемски менаџмент*.

Министерство за информатичко општество и администрација. (2023). *Упатство за работно време во јавната администрација*. Retrieved from <https://mia.gov.mk>

Министерство за труд и социјална политика. (2023). *Извештај за состојбата на пазарот на труд*. Retrieved from <https://mtsp.gov.mk>

Министерство за финансии. (2023, July 15). *Историска заедничка одлука за платите во јавниот сектор: Системско и одржливо решение*. Retrieved from <https://finance.gov.mk/2023/07/15/>

Мицевски, Н., и Мицевски, Т. (2017). *Управување со човечки ресурси: Практични аспекти за подобрување на организациската ефикасност.*

Мој Бизнис. (2025). *Трговец поединец.* Retrieved from <https://mojbiznis.mk/%D1%82%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86-%D0%BF%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%86/>

Општ колективен договор за приватниот сектор. (2018). Агенција за приватен сектор, Службен весник на РМ.

Општина Велес. (n.d.). *Правилник за критериумите и стандардите, како и постапката за селекција и вработување на државните службеници.* Retrieved March 12, 2025, from https://veles.gov.mk/downloads/Zakoni/01_59_Pravilnik_Vrabotuvanje.pdf

Петровска, И. (2020). *Управување со човечки ресурси во јавниот сектор.* Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје.

Петровска, М. (2021). *Управување со работното време и продуктивноста во приватниот сектор. Журнал за менаџмент и организација, 12(2), 45–58.*

Сарџоска, Е., и Арнаудова, В. (2015). *Организациска култура и мотивација за работа во граѓанскиот сектор на вработени со раководна и со нераководна позиција. Психологија: наука и практика, 1(1), 47–66.* <http://hdl.handle.net/20.500.12188/27893>

Сојуз на синдикатите на Македонија, и Влада на Република Северна Македонија. (2010). *Општ колективен договор за јавниот сектор.*

Сојуз на синдикатите на Македонија, и Организација на работодавачи на Македонија. (2014). *Општ колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството.*

Стојановска, А., и Марковски, Б. (2020). *Мотивација и управување со човечки ресурси во современи организации.* Скопје: Издателство XYZ.

Прилози

Прашалник

Овој прашалник е наменет за вработени во државни и приватни организации во Република Северна Македонија.

Целта на овој прашалник е да се согледаат разликите помеѓу управувањето со човечки ресурси во државните и приватните организации, односно разликите во процесите на регрутација и селекција, мотивирањето на вработените, како и условите за работа во организацијата.

Заради целосна анонимност Ве молиме да не го наведувате вашето име.

Обработката на податоците е статистичка и строго доверлива.

ВЕ МОЛИМЕ ЗА ИСКРЕН ОДГОВОР

УПАТСТВО ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА ПРАШАЛНИКОТ

1. Повеќето од прашањата се одговараат на тој начин што ќе се заокружи соодветниот одговор. Во случај кога ниту една дадена можност не го дава вистинскиот одговор, Ве молам заокружете го приближниот одговор.
2. Ве молам одговорете на сите прашања.
3. Успехот на истражувањето зависи пред сè од вашата искреност при одговорите. Ви нагласувам дека нема можност да бидете идентификувани.
4. Во овој прашалник се застапени многу прашања за различните аспекти во однос на вашиот работен однос.
5. Одговорите на прашањата (од 7 до 45) треба да ги дадете со заокружување на еден од понудените броеви чиешто значење е опишано подолу:
Од 1 до 5 (1 - Воопшто не се согласувам, 2 - не се согласувам, 3 - ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 4 - се согласувам, 5 - целосно се согласувам)

1. Возраст:

- 1) 18-25 години
- 2) 26-35 години
- 3) 36-50 години
- 4) 51-67 години

2. Пол:

- 1) Машки
- 2) Женски

3. Образование:
- 1) Средно образование
 - 2) Високо образование
 - 3) Магистерски студии
 - 4) Докторски студии
4. Колку изнесува вашиот работен стаж?
- 1) до 5 години
 - 2) од 5 до 10 години
 - 3) од 10 до 15 години
 - 4) од 15 до 20 години
 - 5) над 20 години
5. Кој е точниот назив на организацијата во којашто моментално сте во работен однос?
-

6. Во каков тип/вид на организација работите?
- 1) Државна организација
 - 2) Приватна организација
7. Во организацијата каде што работам има Сектор за човечки ресурси и секогаш можам да се обратам кај нив за помош.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
8. Сметам дека човечките ресурси придонесуваат за подобрување на продуктивноста во организацијата.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
9. Улогата на човечките ресурси е многу важна во управувањето со конфликтите на работното место.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам

10. Организацијата е способна да привлекува и задржува таленти со помош на својот Оддел за човечки ресурси.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
11. Задоволен сум со начинот на кој Одделот за човечки ресурси управува со процесот на избор и вработување на нови вработени.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
12. Процесот на селекција во организацијата каде што работам е доволно транспарентен за кандидатите.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
13. Организацијата применува најдобри практики при регрутирање и селекција на нови вработени.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
14. Процесот на селекција е приспособен за да се идентификуваат кандидати кои најдобро одговараат на културата на организацијата.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
15. Комуникацијата со кандидатите во текот на процесот на регрутација е доста ефективна.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам

16. Задоволен сум со времето потребно за завршување на процесот на регрутација и селекција во организацијата.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
17. Човечките ресурси играат клучна улога во мотивирањето на вработените.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
18. Сметам дека мојата работа ми носи задоволство.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
19. Се чувствувам исполнето/а кога ги достигнувам своите цели на работа.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
20. Јас се чувствувам мотивиран/а да давам најдобри резултати на мојата работа.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
21. Се чувствувам мотивиран/а да продолжам со работа во организацијата бидејќи верувам дека имам можности за напредување.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
22. Работната атмосфера во организацијата е позитивна и мотивирачка.
- 1) Воопшто не се согласувам

- 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
23. Тимската соработка во организацијата е добра и помага во подобрување на мотивацијата.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
24. Организацијата создава работна средина која поттикнува иновации и креативност.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
25. Работното место обезбедува баланс помеѓу професионалните и личните обврски.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
26. Признавањето на моите трудови и резултати ме мотивира да продолжам да давам максимален напор.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
27. Организацијата ги исполнува моите професионални очекувања и амбиции.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
28. Работното место е организирано на начин што го олеснува извршувањето на задачите.
- 1) Воопшто не се согласувам

- 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
29. Работното место има соодветни алатки и ресурси за ефективно извршување на работните задачи.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
30. Организацијата овозможува флексибилност во работниот распоред и местото на извржување на работата.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
31. Работното место поттикнува тимска работа и соработка.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
32. Работната средина е инклузивна и ги почитува различностите на вработените
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
33. Организацијата ги почитува правата на вработените кога станува збор за годишен одмор.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
34. Процесот на планирање и одобрување на годишниот одмор е јасно дефиниран и транспарентен.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам

- 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
35. Мојам да го планирам мојот годишен одмор за подолг период без да се чувствувам дека мојата работа ќе биде загрозна.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
36. Работното место ми овозможува доволно време за пауза во текот на работниот ден.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
37. Работното место е толерантно кон вработените кои земаат пауза и не создава притисок.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
38. Вработените во мојата организација напредуваат еднакво брзо како и во други организации.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
39. Напредувањето во организацијата зависи од мојата професионална посветеност и резултати.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
40. Преземањето на нови одговорности е важен дел од моето напредување во кариерата.
- 1) Воопшто не се согласувам

- 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
41. Организацијата има јасни политики за утврдување на платата и бонусите.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
42. Платата која ја примаам е фер во однос на пазарот за моето работно место.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
43. Напредокот во мојата кариера има директна врска со зголемувањето на мојата плата.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
44. Пакетот придобивки кој ми следува во организацијата е праведен.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам
45. Придобивките кои ги добивам ми помагаат да бидам дел од организацијата која се грижи за општеството.
- 1) Воопшто не се согласувам
 - 2) Не се согласувам
 - 3) Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4) Се согласувам
 - 5) Целосно се согласувам

Ви благодарам на одговорите!