

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ-СКОПЈЕ



**Постдипломски студии по
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**

**ИНТЕРВЈУ ВО ПРОЦЕС НА МЕНАЦИРАЊЕ НА
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

Магистерски труд

Кандидат:
Биљана Парнаџиева
Досие број: 4833/15

Ментор на проектот:
проф. др. Јован Пејковски

Скопје, 2019

СОДРЖИНА

Апстракт	4
Abstract	6
Вовед	7
1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	9
1.1 Дефинирање на управување на менаџментот на човечки ресурси и нивните активности	9
1.2 Дефинирање на интервјутото во процесот на менаџирање на човечки ресурси	18
1.3. Процес на интервјуирање	23
1.4. Видови за интервјуа	34
1.4.1. Интервјуа според структурата	35
1.4.2. Интервјуа во однос на бројот на учесниците	40
1.4.3. Интервјуа согласно улогата во процесот на селекција	45
1.4.4. Интервјуа во зависност од типот на прашањата	45
1.4.5. Специјални формати за интервјуа	52
1.4.6. Интервјуа со примена на технологија	54
1.5. Компетенции на интервјуерот	57
1.5.1. Грешки на интервјуерот при интервјуирање	65
1.6. Значење на процесот на интервјуирање	70
1.7. Организациски имиџ	72
1.8. Релевантни истражувања за интервјутото за вработување	75
2. Методологија на истражување	79
2.1. Предмет на истражување	79
2.2. Цел и карактер на истражување	79
2.3. Задачи на истражување	80
2.4. Хипотези на истражување	80
2.5. Варијабли на истражувањето	81
2.6. Методи, техники и инструменти на истражување	82
2.7. Популација и примерок	82
2.8. Анализа и интерпретација на добиените резултати	83
2.9. Организација и тек на истражување	84
3.6 Анализа и интерпретација на добиените резултати	85
4. Дискусија и заклучоци од извршеното истражување	111

ЗАКЛУЧОК	120
Литература	124
Прилог 1	134

Апстракт

Денес во време на голема конкуренција и борба за одржливост на пазарот, економската кондиција и остварување на долгорочните цели на една организација зависи многу од луѓето, односно човечкиот капитал кој претставува колективна вредност на знаење, способности и искуство кои допринесуваат за успешноста во работењето и постигнување успех.

Менаџерите на човечки ресурси како одговорни за управување со човековиот капитал во една организација се грижат за правилно искористување на човечкиот талент и капацитети и нивна поголема ефикасност и продуктивност во работењето.

Предизвикот на денешните менаџери на човечки ресурси е да се создаде и да се одржува голем број на добри вработени во организацијата. Овој процес започнува од процесот на селекција на вработените. Менаџерите на човечки ресурси во организациите го користат интервјутото за вработување како метод за избор на квалификувани работници и како метод има големо значење, зошто трошоците за повторно вработување и преквалификација се големи и со тоа се зголемува и важноста за најмување на вистинската личност за вистинската позиција. Ова ја наметнува потребата од сигурен и валиден процес на интервју.

Важноста и значењето на интервјутото во процесот на менаџирање на човечките ресурси во организациите е голема, бидејќи човечкиот капитал со нивното знаење се основен предуслов за водење бизнис и највреден ресурс во денешната информативна ера кој ги активира сите други ресурси.

Компетенциите на интервјуерот особено доаѓаат до израз при водењето на интервјутото, што во исто време претставува предност и недостаток. Предност, затоа што интервјуерот има можност да го води интервјутото релаксирано, како секојдневен разговор. Интервјуерот е задлабочен во разговорот и голема е можноста токму неговите постапки и однесување негативно да влијаат на кандидатот. Токму ова е и темата на истражувањето, какво е искуството на кандидатите за време на интервјуирање, односно дали искуството на кандидатот со интервјуерот низ процесот на интервјуирање има влијание во градењето на сликата за организацијата кај кандидатите. Дали во процесот на интервјуирање им биле поставувани нерелевантни прашања, дали односот на интервјуерот бил

надмен, понижувачки или не, и, дали сето ова влијае на впечатокот на кандидатот во градењето на сопственото мислење за имиџот на организацијата..

Клучни зборови: интервју, интервјуира, кандидати, менаџер за човечки ресурси

Abstract

In these times of growing competition and overarching efforts for market sustainability, the economic conditions and the fulfillment of the long-term goals of a given organization depend on the people and the human capital that embodies a collective value of knowledge, abilities and experience, all of which contribute of successful operation and positive results.

Human resources managers in their capacity of heads of human resources in a given organization, handle the task of proper use of human talent and capacities and their increasing efficiency and productivity in the work process.

The challenge of today's human resource managers is to create and grow a large number of good employees in the organization. Human resource managers in organizations use an employment interview as a method for selecting skilled workers and as a method it is important because costs of re-employment and retraining reinforce the importance of hiring the right person for the right position. This imposes the need for a reliable and valid interview process.

Importance and significance of the interview in the process of managing human resources in organizations is big, because human's capital with their knowledge they are the basic prerequisite for doing business and the most valuable resource in today's information era that activates all other resources.

The interviewer's competences are particularly evident in the conduct of the interview, which at the same time represents an advantage and disadvantage. Advantage, because the interviewer has the opportunity to conduct the interview relaxed, as an everyday conversation. The interviewer is immersed in the conversation and it is very likely that his actions and behavior negatively affect the candidate. This is exactly the topic of the research, is whether the candidate's experience through the interview process has an impact in building the image of the organization among the candidates. Whether during the interview process irrelevant questions were asked, whether the interviewer's attitude was overshadowed, humiliating or not, and whether all this affected the impression of the candidate in building his or her opinion on the image of the organization.

Keywords: interview, interviewer, candidates, human resources manager

Вовед

Глобализацијата го направи деловниот свет многу конкурентен. Компаниите сега се борат надвор од националните граници, што претставува предизвик за нив да преживеат во ваквото опкружување. Успехот на современите деловни фирми на крајот повикува на ефективно искористување на ресурсите. Според Грифин менаџментот е процес на управување со ресурсите на организацијата (Griffin, 2006). Во својата книга „Менаџмент“, тој споменува четири видови на ресурси: финансиски ресурси, физички ресурси, информациски ресурси и човечки ресурси. Несомнено, користењето на другите видови на ресурси зависи од човечките ресурси. Затоа, компаниите се борат за квалификувани човечки ресурси.

Менаџментот на човечки ресурси има примарна важност во деловните организации. На пазарот на трудот постои соодветна понуда на труд, но се поставува прашањето во однос на "квалификуваната работна сила". Оттука, произлегува и важноста на изборот на вистинските вработени за соодветните позиции. Организациите ја сфаќаат вредноста на добрите вработени, затоа што прават разлика преку квалитетот на нивната работа. При изборот се користат различни методи за селекција со цел да се идентификува вистинскиот кандидат.

„Интервјутото“ се појавува како многу корисна алатка во овој поглед. Тоа е многу честа метода на селекција и има висока предвидливост на валидноста на работата (Robertson & Smith, 2001, 74). Главната цел на интервјутото е да се избере вистинскиот кандидат за вистинската работа.

Интервјуерите го користат интервјутото за вработување како алатка со чија помош се добиваат информации за искуството, работните способности, квалитети, за личноста и карактерните особини на кандидатите. Преку добиените информации интервјуерите можат да донесат заклучок дали кандидатот би се вклопил во корпоративната култура на организацијата и истовремено кандидатот добива од интервјуерот информации за каква организација и работна средина се работи.

Главна улога во организацијата и реализација на интервјутото има интервјуерот кој го организира и спроведува интервјутото и со тоа квалитетот и валидноста на интервјутото зависат од неговата спремност, искуство, знаење и способност во реализацијата и успешноста, односно одбирање на најдобриот кандидат за

работа. Интервјуто како популарна метода се користи за избор на кандидати без разлика на големината и обемот на организацијата, но истовремено предизвикува стрес кај кандидатите без разлика на нивната подготвеност и стручност.

Доколку интервјуто не е успешно, односно не е одбран вистинскиот кандидат, се зголемуваат трошоците, се троши енергија и време за повторно интервјуирање, а тоа има директно влијание и врз успешноста на работењето на организацијата, но и се формира лоша слика за организацијата кај кандидатите кои биле интервјуирани. Успешноста на интервјуто зависи од подготвеноста како на интервјуерот, така и на кандидатот.

Со ова истражување се прави обид да се истражи мислењето на вработени кои биле кандидати и поминале низ процес на интервјуирање, какво е нивното искуство од интервјуто на кое поминале, искуството со интервјуерот кој ги интервјуирал и неговата компетентност при водењето на интервјуто.

Во истражувањето кое е спроведено се опфатени шест компании од различен обем и дејност, две од јавен сектор и четири од приватен сектор со вработени кои веќе поминале низ процес на интервјуирање и истите се со различна структура на образование, искуство и работна позиција.

Истражувањето има за цел да се прикажат искуството и ставовите на вработените со интервјуерот за време на интервјуто за вработување, односно колку неговото однесување за време на интервјуто, неговото знаење и вештини за интервјуирање допринеле интервјуираните да формираат мислење за спремноста и компетенциите на интервјуерот да го води интервјуто и на основа на доброто или лошо искуство, дали интервјуираните создаваат слика за организацијата во која сакаат да се вработат.

Овој труд започнува со дефинирање на активностите на менаџерите на човечки ресурси, дефинирање на интервјуто и неговата улога и употреба во работата во менаџментот на човекови ресурси, процесот на интервјуирање и видови на интервјуа, компетенции и грешки на интервјуерот при интервјуирање, значење на процесот на интервјуирање и организациски имиџ на организациите. Во истражувачкиот дел се анализираат добиените резултати од анкетниот лист, приказ на хипотезите и заклучок од добиените резултати.

1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1.1. Дефинирање на управување на менаџментот на човечки ресурси и нивните активности

Поради општествените, политичките и економските промени низ целиот свет, има јасни индикации дека организациите сметаат дека е сè потешко да ја задржат економската стабилност, како последица на зголемената глобална конкуренција, фрагментација на масовните пазари и општ пад на побарувачката на потрошувачите. Земјите се свесни дека економскиот раст ќе се одржува само ако се генерираат поголеми активности со додадена вредност. Ова подразбира успешна појава на нова генерација на технолошки напредни и посакувани производи, заедно со обучена и мотивирана работна сила за нивно производство. Интернационализацијата на производните процеси создаде нови проблеми на контрола, мотивација и оценување низ економските и културните граници. Димензиите на квалитетот на работниот живот исто така се соочуваат со глобална транзиција.

Менувањето на внатрешната средина во организациите бара подобро разбирање на управувањето со човечките ресурси. Културата или климата на една организација се состои од традиции, вредности, навики, начини на организирање и меѓучовечки односи на работа. Културата се рефлектира во организациската структура, стратегијата, системите, дистрибуцијата на моќ и наградите, усогласеност, развојни процеси, мотивациска динамика, организациска јасност, топлина и поддршка добиени од вработените, стилови на лидерство, стандарди на перформанси и заеднички подредени вредности. Ефикасната работна култура е флексибилна, интегрирана, децентрализирана, ориентирана кон перформанси, соработка и поддршка. Главните елементи на HRM (human resource management), стратегијата и функциите можат да бидат поврзани со организациската култура. Стратегискиот план за корпоративна мисија/филозофија создава култура во организациите.

Планирањето на човечките ресурси го дефинира балансот на побарувачката и понудата на човечките ресурси во организацијата, обуката и развојот играат важна улога во поттикнувањето на културата, додека

поставувањето на целите и оценувањето ја ориентираат културата и овозможуваат таа да функционира со предвидливост. Управувањето со наградувањето ја зајакнува културата и планирањето и помага во одржувањето на културата. Претходно, продуктивноста беше во фокусот на работењето на организациите, но сега задржувањето на човечки ресурси се смета за подеднакво важно. Работното ослободување во 60-тите и 70-тите години беше заменето со нов профитно-ориентиран прагматизам ориентиран кон квалитет, кој повикува на интегрирање на планирањето на човечките ресурси со корпоративната стратегија. Со други зборови, современиот глобален фокус е да се интегрираат функциите на човечките ресурси со индустриските односи, со цел да се постигне корпоративна извонредност.

Управувањето со човечките потенцијали е една од најважните функции на менаџментот, со оглед на тоа дека човекот е жив елемент на организацијата. Основни задачи на функцијата на управување со човечките потенцијали претставуваат (Sikavica, Bahtijarević-Šiber & Pološki Vokić, 2008):

- ✦ Пополнување на работните места во организацијата.
- ✦ Задржување и мотивирање на квалитетните вработени.
- ✦ Усовршување и развој на вработените.

Менаџментот на човечки ресурси се однесува на луѓето во организацијата. Поради динамичната природа на луѓето, управувањето со нив претставува многу важна и предизвикувачка задача. Пред се поради тоа што луѓето се предмет на многу различни влијанија и не постојат две лица со исти ментални способности и однесувања (Ganesan, 2014, 147). Без луѓе, организацијата не може да работи.

Луѓето како фундаментален ресурс на организацијата се многу посложени за проучување отколку сите други ресурси. Човекот е внимателно и свесно суштество кое има свои сопствени потреби, намери, мотиви и амбиции кои ги воведува во организацијата, и со кои може да влијае на атмосферата на организацијата, без оглед дали е позитивна или негативна. Затоа менаџментот на човечки ресурси е многу комплексна работа која бара повеќе знаења и вештини од менаџерите, отколку кога станува збор за други ресурси.

Управувањето со човечки ресурси има задача да открива, развива и да ги придвижува човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата, и во таа работа личните вложувања на вработените да не предизвикуваат

фрустрации, туку лично задоволство. Постои голема веројатност дека поединецот во одредена ситуација и под одредени околности да се однесува на одреден начин и оттука пожелно е да се обезбедат такви околности.

Тоа е функција на компанија или организација која се занимава со грижи кои се поврзани со вработените во компанијата во однос на вработувањето, надоместокот, работата, безбедноста, добро состојбата, придобивките, мотивацијата и обуката.

Поимот за управување со човечки ресурси може да се дефинира како стратешки пристап на управување со највредниот ресурс во една организација, а тоа се вработените, кои со своите квалитети, способности и идеи придонесуваат за развој на организацијата во која работат и за постигнување на организациските цели. Човечките ресурси укажуваат на знаење, способности и други атрибути на луѓето кои се потребни за да функционира и да се развива организација.

Ативностите на менаџментот на човечки ресурси се однесуваат на постигнување на рамнотежа помеѓу ефикасноста на човековиот потенцијал и долгорочните цели и ефекти на организацијата. За да се искористи целиот човеков капитал и правилно да се распореди, потребно е спроведување на повеќе активности на менаџментот на човекови ресурси, кои се поставени и прикажани табеларно (Mathis, R. L., Jackson, J. H. 2008, 7):

Табела 1 : Активности на менаџментот на човекови ресурси

Стратешко управување со човечки ресурси	Вработени и работни односи	Еднакви можности за вработување	Кадровско управување	Управување со ризик и заштита на вработени	Управување со таленти	Вкупни наградувања
Ефикасност на човечки ресурси	Политикина човечки ресурси	Усогласеност	Анализа на работни места	Здравство и грижа за здравје	Ориентација	Надомест
Технологија на човечки ресурси	Права и приватност на вработени	Рамноправност	Регрутирање кандидати	Сигурност на работно место	Тренинг	Бонуси
Мерливост на човечки ресурси	Односи синдикат/управа	Афирмативна акција	Селекција на кандидати	Безбедност при работење	Обука и развој	Бенефиции
Планирање на човечки ресурси				Несреќи и планирање на закрепнување	Планирање на кариера	
Задржување на човечки ресурси					Управување со работењето	

Во однос на многу различни гледишта, станува збор за стратешки пристап кој се концентрира на тоа што се целите на менаџментот на човечки ресурси и како тие можат да се постигнат. За да се заврши објаснувањето на менаџментот на човечки ресурси, треба да се спомене дека тоа е процес на создавање вредности (Chelladurai, 2006) и вклучува различни чекори, како што се:

➤ **Планирање**

Важен сегмент во работата на менаџментот на човечки ресурси и претставува процес во кој се предвидуваат потребите за кадарот во една организација. Планирањето се води според потребата и понудата на вработени и е дел од севкупното стратешко планирање. Овој процес е секогаш во соработка со линиските менаџери во организацијата, кои ги информираат менаџерите за човечки ресурси за дефицит или суфицит на вработени во секторот кои го менаџираат.

Целите на планирање (Martinovic, M., Tanaskovic, Z., 2014, 24) се:

- Привлекување и задржување на луѓе со способности и квалитети кои се потребни за работењето на една организација.
- Предвидување проблеми во врска со вишок или недостаток на вработени во организацијата.
- Реализација и план за креирање на флексибилен систем на работење за максимално искористување на човечките ресурси.

➤ **Регрутирање**

Процес со кој се создава група на квалификувани апликанти за работно место кое треба да се пополни во една организација. Внатрешно (интерно) во рамките на самата организација или пак надворешно (екстерно), надвор од организацијата. Двата вида на регрутирање имаат свои предности и недостатоци (Mathis, R. L., Jackson, J. H. 2008, 204), (Гоцевски, Т., 2015, 50-55):

Табела 2: Внатрешен извор на регрутирање

Внатрешен извор на регрутирање

Предности	Недостатоци
Пониски трошоци, побрза и поефикасна постапка	Не се освежува кадровската структура со нови луѓе, идеи и визии
Зголемување на лојалноста кај вработените	Внатрешни конфликти и незадоволство кај неунапредените лица
Полесно оценување на способностите на кандидатот	Лошо вкрстување
Процесот е мотиватор за добар учинок	Намалени услови за зголемување на конкурентноста на човековиот потенцијал

Табела 3: Надворешен извор на регрутирање

Надворешен извор на регрутирање

Предности	Недостатоци
Новиот кандидат носи нови идеи, нова енергија, нови перспективи	Поголеми трошоци, побавна постапка
Се зголемува конкурентноста кај вработените	Постоење ризик од погрешен избор
Се подобрува флексибилноста на организацијата со нови луѓе	Можно незадоволство кај внатрешните неизбрани кандидати

➤ **Селекција**

Последователно по регрутација следи процес на селекција, која пак подразбира однапред предвидени методи и техники на избор на кандидат кој најмногу ќе одговара на потребите за работното место во организацијата. Според (Mathis, R. L., Jackson, J. H. 2008, 228) постојат три показатели кои се видливи индикатори при селекција, поделени во групи, кои што содржат важни елементи, секој посебно важен при селекција на кандидатите:

- *Индикатори за критериум на избор:*
 - искуство,
 - образование,
 - дипломи и сертификати,
 - интереси,
 - минато работно искуство,
 - претходни работни места и времетраење,
 - критериуми за плата,
 - резултати од тестови,
 - карактерни особини,
 - препораки за работа,
 - полициско досие, и
 - нарко –тестови.
- *Критериум за селекција на карактеристики на кандидатите:*
 - способност,
 - свесност,
 - интелегенција,
 - мотивација,
 - соодветен ризик за работодавачот, и
 - соодветна постојаност.
- *Критериуми за учинок на работното место:*
 - квалитет на работа,
 - квантитет на работа,
 - компатибилност со останатите вработени,
 - флексибилност во работењето,
 - присуство на работа, и
 - должина на стаж.

➤ **Задржување и замена**

Една од задачите за кои директно или индиректно имаат голема улога менаџерите на човечки ресурси во една организација. Добриот и правилен избор на кандидат при регрутација и селекција, дава некаква гаранција за долготрајност и издржливост во работењето, но за да се задржи добриот кандидат потребна е

голема мотивација за која најчесто одговорни креатори на истата се менаџерите на човечки ресурси. Мотивацијата не подразбира само финансиска награда, бонус, друга награда, подразбира и признание за добро сработената работа, развој на кариера на вработениот, поддршка во понатамошна доедукација усовршување и создавање на пријатна работна атмосфера во која вработениот ќе го даде максимумот од себе и ќе допринесе за доброто на организацијата.

Потребна е и флексибилност во работењето, слобода во давање идеи, конкурентска плата и можност за унапредување, поддршка и разбирање при оправдани отсуства, можност за работа од дома доколку работното место го дозволува тоа.

Како што задржувањето на вработените е процес на кој што треба да се работи и вложува, исто така и замената на вработените е уште поголем предизвик, бидејќи сета претходна инвестиција во еден работник, обуки, стекнати знаења, многу тешко, но и финансиски неисплатливо е да се замени со нов, во кој повторно треба да се вложува. Тоа пак создава нови трошоци на финансии, време и енергија во спроведување на истиот тој процес за да се најде нов и најсоодветен кандидат.

➤ **Ориентација**

Менаџерите на човечки ресурси се одговорни за ориентацијата на новите вработени, запознавање со новото работно место, работната средина, колегите и целокупната социјализација на новите вработени. Ориентацијата е во корелација со оперативните и линиските менаџери со кои ќе работат вработените и доколку вработениот добро се вклопи во новата средина, тоа позитивно влијае на понатамошната посветеност, а со тоа и организацијата гради позитивна слика за себе и позитивен имиџ кон кој и се стреми.

➤ **Обука и развој**

Процес преку кој вработените стекнуваат квалификации за успешно и квалитетно извршување на работните задачи (Mathis, R. L., Jackson, J. H. 2008, 260). Обуката е една од најважните компоненти во развојот на капацитетите на човечките ресурси. Менаџерите на човечки ресурси се одговорни за проценка каде и на кој му е потребна соодветна обука, организација и спроведување на истата.

Стекнување на знаења, подобрување на перформансите можат да се спроведат на повеќе начини (Гоцевски, Т. 2015, 75):

- Преку обезбедување на нови знаења и информации поврзани со работата.
- Преку стекнување нови вештини и способности.
- Промена на мислењата и ставовите на вработените.
- Преку креирање мотивација за работа.
- Преку промена на некои карактеристики на вработените, како личности.

Потребно и неопходно е да се направи дистинкција помеѓу обука и развој, односно развој подразбира здобивање на нови способности на вработениот, кои ќе бидат од корист за моменталното работно место, но и за следните работни места во иднина.

- **Оценување и награди** (Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B & Westerbeek, ..H 2009)

Оценувањето започнува од самиот почеток на извршувањето на работните задачи и значи континуирано набљудување и следење на неговата работна изведба. Резултатите од оценувањето создаваат база која е показател за правилно распоредување на наградите, односно зголемување на плати, бонуси, промоции или унапредување на повисока работна позиција.

Покрај сите активности, многу други професионалци за човечки ресурси сметаат дека човечките ресурси се значаен фактор кој може да има влијание и за трансформирањето на другите ресурси во вредни ресурси (Chelladurai, P. & Madella, A.,2006). Сите ресурси или потенцијали на организацијата може да се поделат во три основни групи (Jurina, M.,2009):

- ✘ материјално-финансиски ресурси – сировини, материјали, енергија, имот, финансиски средства и друго,
- ✘ технолошко-организациски ресурси – наука, техника, технологија, информации, организација на работата ,
- ✘ човечки ресурси – сите вработени и менаџментот.

Факторите кои влијаат на сите аспекти на управување со човечките ресурси може да бидат:

- внатрешни и
- надворешни.

Внатрешните фактори се поврзани со карактеристиките на организацијата (организационата стратегија, организациска структура, организациска култура, големина, постоечката технологија), на карактеристиките на вработените (лични

карактеристики, интереси, мотивации, ставови, способности) и карактеристиките на активностите што ги врши (ова се однесува на нивната природа, условите што се ставаат пред вработените, задоволството од работата).

Надворешните фактори се однесуваат на законските прописи и уредби, трендовите на пазарите на труд, карактеристиките и барањата на опкружувањето.

Меѓу најкритичните задачи на менаџерите се селекција, обука и развој на човечки ресурси, кои најдобро ќе и помогнат на организацијата да ги исполни своите цели. Без компетентни луѓе на менаџерско ниво и на сите други нивоа, организацијата или ќе следи несоодветни цели или ќе и биде тешко да ги постигне посакуваните цели. Човечката динамика игра клучна улога во надминување на пречките, со што се деактивира секоја сложена ситуација и се постигнуваат организациските цели. Поради оваа причина, некои организации успеваат и покрај големите пречки, промените во опкружувањето и предизвиците, додека други брзо се „уриваат“ под надворешни притисоци.

Организациите имаат корист од ангажирање на вработени врз основа на нивната усогласеност и целите на организацијата, а не само на барањата на одредена работа и пополнување на испразнето работно место (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Chatman, 1991; Govindar & Ajan, 1989).

Регрутација и селекција на нови вработени е една од најважните активности на менаџерите на човечки ресурси, а како метод за селекција при вработување е интервјуто, кое како метод помага да се одбере најсоодветниот кандидат кој ќе се вклопува во бараните критериуми за работното место од страна на организацијата како работодавач..

Интервјуерите се оние кои се одговорни за комплетна организација и реализација на интервјуто, кои пак со својата професионалност и стручност треба преку интервјуто да го направат изборот на најдобриот кандидат за вработување, кој е важен ресурс за исполнување и реализација на поставените цели на организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси во секоја организација има своја политика на работење и критериуми по кои се организира, спроведува и функционира одбирањето на нов кадар во самата организација.

Освен вработување на најсоодветниот кандидат, целта на менаџерите на човечки ресурси е да преку интервјуто за вработување ги проверат сите информации кои претходно ги добиле за кандидатот преку личната биографија,

да се запознае кандидатот како изгледа, како се одесува, како комуницира, размислува и колку искуство и знаење има за работното место за кое конкурирал. Истовремено се воспоставува меѓусебна интеракција помеѓу организацијата (преку интервјуерот како нејзин претставник) и кандидатот за вработување. При оваа интеракција менаџерот на човечки ресурси има прилика да ја претстави својата организација пред кандидатите и создаде добра слика за нејзиното работење и функционирање.

Интервјуто во една организација, освен за вработување, има широк спектар на примена, кои преку лице- в- лице интервјуа или користење на анкетни листови се користи за оценување на работењето на вработените, добивање дополнителни информации за проблемите со кои се соочуваат, како и советување и добивање информации за решавање на проблеми, информации за задоволството од работата која ја извршуваат вработените и мотивацијата при работењето и извршување на работните задачи.

1.2. Дефинирање на интервјуто во процесот на менаџирање на човечки ресурси

Интервјуто е посебна форма на разговорни практики кои се развивале во секојдневниот живот векови наназад, независно од темата, целта и употребата. Во последните неколку века интервјуата се применуваат во различни институционализирани форми за професионална употреба и цели.

Според Gorden интервјуто претставува разговор меѓу две или повеќе лица, каде што интервјуерот се обидува преку прашања да му даде насока на разговорот, за да може да ги добие информациите од интервјуируаниот за однапред определена цел(Gorden, R.L. , 1992).

Интервјуто е интерактивен процес, во кој едно лице поставува прашања со цел да добие потребни и конкретни информации. Додека пак Atkinson интервјуто го објаснува како еден вид на добивање на информации од раскажаната приказна на испитаникот, односно приказна која дава наративен извештај за неговото мислење, знаење, искуство, доживување или случување(

Atkinson, R. 1998). Ваков вид на раскажување овозможува на испитаникот да биде слушнат и доколку е потребно и признаен од другите.

Интервјуерот е насочен кон искористување на конструктивното раскажување на испитаникот и селективно искористување на сите добиени информации за време на интервјето.

Денес интервјето е често употребувано во општествениот живот во различни форми како што се медиумски интервјуа, интервју за работа, интервју за оценување и евалуација и интервјуа во научно истражувачки цели.

Без разлика на концептот и потребата од неговата употреба, интервјето е форма на консултација, каде интервјуерот се обидува да ги извлече и добие посакуваните информации, да дознае повеќе сознанија поради кои ги оформил и подготвил прашањата кои ги користи како алатка за добивање одговори кои му се потребни и неопходни. Сите видови на интервјуа се различни по форма, конструкција, содржина и цел на нивата употреба, но имаат заеднички карактеристики како што се информациите кои се добиваат од страна на интервјуираните, како и функционирањето на интервјето со различен степен на формалност или експлицитност во спроведувањето. (Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, V., 2008). Во новинарството интервјето е еден од најважните методи на собирање на информации, ставови од различни области и сфери и новинарите преку своите медиуми ги претставуваат до широката народна маса.

Медиумите го користат интервјето за да го претстават соговорникот (во видео, аудио или пишана форма), да се слушне неговото мислење, став, критика, идеја, да се покаже неговата креативна работа, да се чујат, видат, објаснат неговите дела, уметничко творење, музичка инспирација, политички став и слично. Новинарот преку интервјето ја пренесува информацијата преку телевизскиот или радиоски етер или преку пишан медиум, информација која треба да стигне до читателот, гледачот, слушателот.

Интервјето од друга страна претставува и една од поважните алатки и методи на собирање податоци во научно истражувачки цели.

Интервјето во научно истражувачка дејност, особено кај квалитативните истражувања, Sewell го дефинира како обид да се разбере светот од гледна точка на субјектот, да се рашири значењето на искуствата на луѓето, за да го открие субјектот својот жив свет пред научните истражувања (Sewell, M., 2016)

Поврзаноста помеѓу епистемиолошките и филозофските аспекти на разбирањето на случувањата во општествениот живот има влијание врз однесувањето, односно односот помеѓу истражувачот кој го подготвува интервјутото, истражуваното, односно субјектите, лицата кои се интервјуираат (Edwards, R., & Holland, J. 2013).). Со тоа интервјуата во истражувачки цели се променливи и зависат од манифестацијата на истражувачките филозофии, односно начинот на кој интервјуата се користат во квалитативните истражувања.

Во овој вид на користење на интервјутото, неговото значење е во добивањето на целокупен поглед на истражувањето, каде што им се овозможува на испитаниците да размислуваат, чувствуваат и зборуваат со својот глас (Berg, V. L., 2007).)

Кохен во овој контекст додава дека интервјуирањето претставува метод на истражување на конструкцијата и значењето на природното опкружување, со кој се добиваат одговори, се истражуваат различни теми и проблеми кои се од интерес на истражувачите (Cohen D, S., 2006)

За време на интервјуирање во истражувачки цели, интервјуерот ја одредува динамиката на водењето на интервјутото, односно гледано во поконвенционална смисла може да биде пасивно или со активен тек. Во пасивна смисла испитаникот се доживува како еден вид депо во кое се складираат одговори, факти и информации поврзани со неговото искуство (Holstein, J.A., & Gubrium, J.F., 1995). Од друга страна активното интервјуирање може да се дефинира како “ импровизирански ” перформанс, во кој продукцијата е спонтанна, но структурирана и фокусирана на параметри кои ги дава интервјуерот (Holstein, J.A., & Gubrium, J.F., 1995)

Кога целта е постигната, тогаш интервјутото може да се смета за успешно, односно дека се добиени посакуваните резултати во истражувачките цели во научната дејност.

Интервјутото како алатка за вработување се користи во многу компании и претставува размена на информации помеѓу интервјуерот и кандидатот кој аплицирал за потенцијалното работно место. Собирањето фактички информации за кандидатот е примарна цел на интервјутото, кои понатаму се евалуираат и оценуваат од страна на интервјуертот.

Распространетоста на интервјутото како техника за избор на вработени до таа мера е голема, што авторите сугерираат дека денес е многу ретко некој биде

ангажиран на работно место, а да не биде претходно интервјуран (Huffcut AI, Culbertson S.S., 2010, 185-203). Тоа е воедно и најкомплексна техника за селекција, бидејќи вклучува мерење на потребните карактеристики, интегрирање и класификација на добиените информации за кандидатот. Се дефинира како разговор кој има посебна професионална цел, односно како разговор меѓу две лица кои имаат своја улога, кандидатот да ја добие работата, а интервјуерот да го избере најсоодветниот кандидат (Berger, 2009).

Првото интервју за работа е реализирано во 1921 година, кога Томас Едисон, америчкиот иноватор за прв пат употребува писмен тест со цел да ги оцени знаењата на кандидатите за работа. Прашањата гласеле “ Од каде увезуваме плута ?“ , “Како е направена сулфурната киселина?” . Од тогаш па се до денес, интервјето еволуира и се развива, посебно со последните технолошки новитети и придобивки. Денес интервјето за вработување не се ограничува само на лице-в-лице интеракција, односно се користи телефон преку кој се прави интервјето (Oliphant GC, Hansen, K & Oliphant, VJ. ,2008, 383-386) или се користи компјутер за видео разговор помеѓу интервјуерот и кандидатот (Chapman DS & Rowe PM. ,2002, 185-197).

Во поконвенционален пристап на дефинирање на интервјето, при интервјуирање кандидатот се доживува како извор на одговори, депо на факти и детали поврзани со нивното искуство (Holstein, J.A., & Gubrium, J.F.,1995).

Интервјето за работа претставува разговор помеѓу апликантот кој аплицирал за одредено работно место и претставникот на организацијата, односно менаџерот за човечки ресурси и останатите членови. Интервјето е комплексна, одговорна и многу важна обврска на менаџерот, последен и многу важен процес во избор на кандидат, една од најважните алатки при селекција на вработени, која мора добро да се организира, спроведе и да се добие најдоброто можно решение, односно избор на кандидат кој со своите способности и работа ќе придонесе за остварување на целите на една организација.

Интервјето за интервјуирање е постапка во која од една страна интервјуерот поставува прашања со цел подобро да го запознае и оцени кандидатот, од друга страна кандидатот добива слика за организацискиот имиџ односно за каква организација се работи. Интервјето има цел да се дојде до информации кои ќе придонесат да се донесе заклучок, дали потенциалниот кандидат одговара за работното место за кое аплицирал и дали истиот е способен

успешно да ги извршува работните задачи (Гоцевски, Т., 2015, 69). Преку интервјуто за вработување организациите имаат можност да се претстават пред кандидатот преку својот организациски претставник, односно преку интервјуерот. Интервјуто истовремено претставува взаемно претставување и истражување на вредностите: организацијата со својата работа, кандидатот со своите способности.

Интервјуто за работа се дефинира и како формална консултација со цел да се квалифицираат на кандидатот за одредена позиција (Dipbooy, R. L., Macan, T & Shahani-Denning, C., 2012, 323-352).

Интервјуто му овозможува на работодавачот да ја види вкупната индивидуа и директно да го процени кандидатот и неговото однесување. Тоа е метод со кој идејата за личноста на кандидатот може да се добие преку контакт лице-во-лице.

Главна алатка која интервјуерот ја користи за време на интервјуирањето се прашањата кои ги користи за да дојде до посакуваните информации. Преку добиените одговори интервјуерот се обидува да постигне точна оценка на кандидатот, неговото претходно искуство, образование, обука.

Од друга страна пак преку интервјуто и интеракцијата со интервјуерот, кандидатите добиваат шанса да добијат повеќе информации за организацијата во која аплицирале, а со тоа и да донесат заклучок дали би сакале да се вработат во организацијата доколку бидат избрани за работното место за кое се интервјуирани. Карактеристиките на интервјуерот како што се срдечност, компетентност и стручност за време на интервјуирањето кај кандидатите оставаат впечаток по завршувањето на интервјуто за каква организација се работи (Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R., 1999). Но исто така перцепцијата кај кандидатите за работата на интервјуерите може да биде различна и може да зависи од повеќе фактори, како што се карактерот на кандидатот, очекувања, претходни работни искуства, но и сликата кој ја создале за организацијата пред самото интервју (Stevens, M., 2013). Во тој контекст важни се перцепциите и очекувањата на кандидатите пред интервјуто и стекнатото искуство по завршувањето на интервјуто.

За организациите ширум светот, интервјуто сеуште е најупотребуваната техника за избор на кандидати за вработување (Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999), 52, 359–391.)

1.3. Процес на интервјуирање

Интервјето за работа е најчесто користената техника на избор на кандидати за работа, која им дава можност и на барателот на работа и на организацијата да научат повеќе едни за други. Интервјето е последна и доста деликатна фаза во селекција на кандидати за вработување од страна на интервјуерите, бара добра подготовка, спремност и искуство. Интервјуерите мораат да го подготват и испланираат интервјето, преку кое ги добиваат потребните информации кои им се потребни за да можат да го одберат најдобриот кандидат за вработување.

Избор на методот на интервјуирање, подготовка и формулирање на прашањата кои ќе бидат поставени, документи за евалуација и спремност за активно слушање се важни сегменти во процесот на интервјуирање за вработување. Интервјуерите поставуваат прашања за да ги оценат способностите, личноста и ставовите на кандидатот. Интервјето исто така му дава можност на кандидатот да открие повеќе информации за работното место.

Според Gorden интервјуирањето е активност на интервјуерот која вклучува збир од постапки поделени во три групи, односно планирање, спроведување и анализа (Gorden, R.L. (1992)). Планирањето на интервјето се состои од формулирање на релевантни прашања кои ќе се постават за време на интервјето, потоа спроведување каде се поставува прашањето, се слуша одговорот, се анализира однесувањето на испитаникот, се запишува и регистрира одговорот и на крај анализа на добиените одговори, евалуација и донесување заклучок (Gorden, R.L. (1992)).

Подетално интервјето за вработување опфаќа три фази на активности:

- × Пред – интервју фаза.
- × Интервју фаза.
- × Пост – интервју фаза.

1. Пред-интервју фаза

Добра подготовка за интервју го олеснува процесот на ефективно интервју. Подготовката за интервју треба да започне и трае пред да се постави

првото прашање. Овој период на подготовка подразбира собирање двоен број на информации за кандидатите кои се од голема важност за интервјуерот и целиот концепт на водење на интервјутото. Во оваа фаза се прави кратка листа на кандидати кои ќе бидат повикани на интервју, најчесто од резултатите од тестовите кои биле спроведени пред да се закаже интервјутото, а тие се спроведуваат во зависност од карактерот на работното место и можат да бидат тестови за когнитивни способности, тестови за психомоторни способности, за физичка подготовка, тест за карактер, чесност и интегритет.

Информациите добиени од личната биографија на кандидатот, резултатите од тестовите, (Dipboye, R. L., & Macan, T. 1988, 217–232) информациите добиени од пребарувачите на интернет, па дури и информации добиени од социјалните мрежи (кои можеби не се доволно релевантни), интервјуерот создава слика за кандидатот и така наречена пред-интервју оценка и впечаток за каков кандидат се работи (Macan, T.; Dipboye, R. L. 1990, 745–768).

Спроведувањето и подготвување на интервју за вработување и оценувањето на кандидатите бара повеќе време отколку неформалниот разговор. За успешно спроведување на интервју потребна е и обука за развивање на вештини и техники на интервјуирање.

Вработените во одделите за човечки ресурси знаат дека интервјуирањето е сериозна активност и во оваа пред интервју фаза, професионалците за човечки ресурси треба да следат одредени техники со должно внимание:

1. Да се утврди целта на интервјутото за вработување.

Раководителите со човечки ресурси треба конкретно да ги наведат видовите на информации кои се надеваат дека ќе ги добијат до крајот на интервјутото. Информациите кои се од важност, треба да се во кореспонденција со работното место за кое се подготвува интервјутото. Се прави приоритетна листа на податоци кои треба да се добијат на основа на поставените прашања и се од голема важност за да се добие конкретна слика за способностите, квалитетите, квалификациите на интервјуируваниот кандидат. Целта е двоен број на информации кои водат до избор на најдобриот кандидат, а сите недостатоци или пропусти да се сведат на минимум. Всушност, основната цел на интервјутото е да се добијат информации со кои ќе се донесе заклучок дали кандидатот одговара за работното место и во иднина ќе биде способен да ги извршува успешно

работните задачи (Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., 2008, 36-39). Добар план, јасни цели, добро подготвени прашања, водат до успешно интервју и правилен избор, а со тоа и помал ризик од погрешен избор.

2. Анализа на личните биографии и мотивационите писма

Раководителите со човечки ресурси ги разгледуваат формуларите за апликација, личните биографии, мотивационите писма, резултатите од тестовите (доколку ги има) и секоја кореспонденција што би била корисна за разбирање на комплетноста на кандидатот. Личната биографија може да се смета како слика за способностите и компетентноста на кандидатот, но интервјуто треба да биде вистински тест.

Резимето, односно личната биографија со сите податоци наведени од страна на кандидатот претставува еден вид упатство за текот и за подготовка на интервјуто.

Резимеата на избраните кандидати мора добро и со големо внимание да се прочитаат, анализираат, да се маркираат најважните информации кои се од интерес, односно податоците од личната биографија можат да бидат појдовна точка за формирањето на прашањата за интервјуто (Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., 2008, 36-39). Се добиваат информации за завршено образование, работното искуство, тренинзи, стекнати сертификати, познавање на странски јазици, компании каде работеле, времетраење на претходни работни места, периоди на неактивност, интереси.

Мотивационото писмо (доколку го има) како формат дава одговори на прашањето, Зошто баш тој кандидат?, зошто кандидатот е вистинскиот избор за работното место за кое аплицирал.

Мотивационо писмо е извор на информации за интересите на кандидатот, комуникациските способности, дополнителни активности, интеракција и вклопување во нова работна средина, лидерски способности и подразбира личен опис на кандидатот за себе, каков работник е, претходните искуства и што очекува во иднина, личните цели и развој на личен и професионален план. Како база на податоци е во корелација со резимето, но содржи информации кои не можат да се вметнат во резимето, а се од голема важност за менаџерот на човечки ресурси.

3. Утврдување на тимот кој ќе учествува во интервјуто

Ова е критична задача за менаџерите на човечки ресурси. При одлучувањето за тимскиот микс, треба да се има во предвид природата на работата. Не постои правило во однос на бројот на лицата кои ќе бидат вклучени во интервјуата на кандидатите. Во сесијата за интервју, не треба да се заборави непосредниот нареден на потенцијалниот вработен. Вработените во човечките ресурси мора да одговорат на прашањето: Каков вид на лице најдобро ќе се вклопи во постојниот тим на вработени?

Во зависност од типот на интервју, може да бидат водени од поединци, неколку поединци етапно или тимски. Работни места од пониска позиција, најчесто се водени само од професионалци од човечки ресурси, а останати во зависност од хиерахијата на работната позиција со неколку последователни интервјуа, водени и од страна на супервизори, менаџери. (Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2008, 243).

Одлуката за селекција се донесува колективно, од страна на сите интервјуери .

4 .Обука на интервјуерите

Откако ќе бидат избрани интервјуерите, следниот чекор е да се подготват за интервју. Раководителите со човечките ресурси мора да обезбедат интервјуери кои имаат соодветни вештини за интервјуто. Whetton и Cameron ги идентификуваат следниве клучни вештини за интервјуери (Whetton, & Cameron, 2002):

- Способност да се создадат ефективни прашања со цел да се извлечат потребните информации.
- Способност да се создаде соодветна клима за размена на информации.
- Способност за контрола и текот на интервјуто.
- Способност да се користат и толкуваат невербални знаци (јазикот на телото).
- Способност да се предизвика искрена реакција од кандидатот кога е потребно (како реагира кандидатот во услови на притисок).

Добар интервјуер поседува квалитети, кои подразбират:

- ✘ Познавање на работата, доволно знаења за работните способности, должности за секое работно место.
- ✘ Дobar слушател, повеќе да слуша, помалку да говори.
- ✘ Емоционална зрелост, ослободен од пристрасност, предрасуди.
- ✘ Емпатија.

5. Развивање на прашања и одговори поврзани со работата.

Фаза во која професионалците за човечки ресурси одредуваат кои прашања треба да се постават за време на интервјуто. Кога се развива листата на прашања, подобро е да се разгледа и листата на квалификации. Прашањата треба да се разликуваат во зависност од позицијата за вработување. Генерално, конструкцијата и форматот на прашањата кои се поставуваат за време на интервју, се водат спрема три типа на категории на квалификации на кандидатот (Whetton, D.A., & Cameron, K.S., 2002), односно:

1. Општи карактеристики :

- Личност-совест, урамнотеженост, емпатија, емоционална стабилност, екстрвертност, отвореност кон нови искуства и предизвици.
- Умствена способност - способност вработениот да учи и обработува нови информации и зададени работни задачи на работното место.
- Интереси, цели и вредности – постигнување цели и организациска прилагодивост на вработениот во една организација.

2. Искуство:

- Искуство- знаење кое е добиено од претходни работни искуства.
- Едукација- знаења кои се важни и релевантни за работата и работните задачи, добиени од претходно образование.
- Обука-знаења добиени од претходни обуки и тренинзи поврзани со работата и работните задачи.

3. Елементи и вештини поврзани со работата:

- Процедурални вештини- способност вработениот да ги изврши задачите потребни за работното место.
- Мотивација- подготвеност да се извршат потребните задачи, за да се постигнат работните цели.

- Декларативно знаење- способност за стекнување на потребно знаење за работното место и работните задачи.

Дали има универзална рамка по која треба да се водат интервјуерите при подготовка за прашањата? Насоките се универзални, но потребите различни за секое работно место, кои пак бараат подетална анализа и време за да се подготви вистинското прашање, кое ќе доведе до бараниот одговор. Но, правила при подготовка постојат и доколку се почитуваат се од голема помош за подготовка на прашањата и избегнување на негативните последици од непрофесионално подготвени прашања, кои пак доведуваат до погрешен тек и водење на интервјуто. Во овој контекст може да се споменат неколку правила по кој би се воделе професионалците на човечки ресурси (Whetton, D.A., & Cameron, K.S.,2002):

- Прашањата треба да бидат едноставни и јасни.
- Да не се поставуваат повеќе прашања истовремено.
- Да се избегнуваат “затворени прашања”, кои бараат “да” или “не” одговор.
- Да не се поставуваат “очигледни“ прашања, на кои испитаникот однапред го знае одговорот.
- Да не се поставуваат прашања кои не се во корелација со работното место.
- Да не се поставуваат прашања поврзани со национална, расна и полова припадност, потекло, брачна состојба, број на деца или планови за истите во иднина.

Откако ќе се формулираат прашањата за интервју, добра идеја е да се напише под секое прашање одговорот кој е очекуван од кандидатот (Koen, Clifford, 2004, 3-6).

б.Развивање на евалуациски лист кој го содржи резултатот на секој кандидат.

Постојат бројни системи за бодување кои може да се осмислат. Листата за проверка на евалуацијата треба да биде во корелација со посакуваните материјални и нематеријални квалитети .

Евалуацискиот лист е оценување на кандидатот за време на интервјуто и бодување на неговите комуникациски способности, искуство, технички способности, слабости, очекување за плата и слично. Во секоја организација е различен и секој има свое значење и вредност.

Оценувањето е со бодови од 1 до 5, со заокружување на дадени опции, со дополнување со опции “ Да” или “ Не”.

Не секој специјалист за човечки ресурси користи евалуациски лист, може само да пишува забелешки за секое одговорено прашање, кои понатака му служат како еден вид евалуација и оценување на секој кандидат посебно.

Евалуациски лист е документ од големо значење, како помагало и потсетник при селекција и избор на вистинскиот кандидат за работното место.

7.Подготвување на соодветни физички услови за интервју.

Процесот на интервју треба да се спроведе ефикасно за да се добие поволен впечаток за кандидатите и да се избегне непотребен стрес. Собата за интервју треба да биде ослободена од вознемирувања и прекини. Просторот треба да има топла и релаксирачка атмосфера, пријатна светлина, изолиран од надворешни влијанија кои би можеле да го отргнат вниманието, а со тоа и да влијае на концентрацијата и текот на интервјуто.

8.Развивање на метод за следење на пред-и-потоа однесувањето на кандидатот.

Ова ќе им помогне на интервјуерите да ја проценат личноста и самодовербата на кандидатот.

Доколку менаџерите за човечки ресурси направиле правилни подготовки, во следната фаза, интервјуто ќе биде многу полесно, а можноста за вистинска одлука за избор многу поголема. Кога се интервјуираат кандидатите, задачата на интервјуерите е да се најде лице чии вештини и личност најдобро се совпаѓаат со барањата на фирмата и кој ќе биде најсреќен во таа работа, во таа организација. Раководителите со човечки ресурси треба ефикасно да применуваат соодветни техники додека го спроведуваат интервјуто.

2. Интервју фаза

Првата улога на интервјуата е онаа на домаќинот, интервјуерот, при што е важно да се создаде поволен впечаток. Разговорот помеѓу интервјуерите и кандидатите значително придонесува за ефективноста на интервјуто. Исто така важно е создавање атмосфера за интервју, односно "кршење на мразот", со што кандидатот се чувствува удобно од самиот почеток. На почетокот на интервјуто, интервјуерот треба да ја опише организацијата, нејзината филозофија и корпоративна култура .

При тоа е важно е да се информираат кандидатите за висината на платата и останатите бенифиции во организацијата. Ова е шанса на интервјуерот да ја "продаде" и компанијата и работната позиција.

Централен дел на интервјуто треба да претставуваат прашањата кои ги интересираат интервјуерите. Поставување на прашања како "кажи ми за себе", му дава можност на кандидатот да се релаксира и да се намали стресот. Ваквиот тип на прашања ја открива способноста на кандидатот да комуницира, додека интервјуерите ги учат основните способности на ова лице.

Mathis & Jackson ги групираат прашањата кои најчесто се поставуваат на интервјуа за работно место во неколку групи (Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2008). ,244):

➤ Општи прашања:

- Кои се вашите позитивни и негативни особини?
- Зошто заминавте од вашето последно работно место?
- Зошто би требало вас да ве вработиме?
- Што за вас е најважно на работното место?
- Дали имате да поставите прашања?

➤ Прашања за решавање проблеми:

- Која е најкреативната идеја што сте ја имале, поврзана со работата?
- Опишете проблем во кој сте се нашле и успешно сте го решиле?
- Опишете проблем во кој сте се нашле, не сте го решиле и зошто?
- Кој пристап за решавање проблеми функционира најдобро за вас?

➤ Прашања за соработка со други лица:

- Со какви луѓе сакате да работите на вашето работно место?
- Опишете конфликт (доколку постоел) со колега. На кој начин се реши?
- Опишете го вашиот личен стил на раководење.
- Кога е посоодветна тимската работа?

➤ **Прашања индикатори за интегритет:**

- Опишете ни случка во која сте покажале чесност .
- Како ќе постапите доколку видите колега кој прави нешто нечесно?
- Како ќе реагирате доколку сте запрашани да постапите неетички?
- Кога последен пат сте прекршиле некое правило?
- Какви коментари би добил за вас кога би го побарал вашиот поранешен претпоставен?

➤ **Прашања за мотивација:**

- Какви проекти ви преставуваат предизвик?
- Кои постапки што сте ги презеле покажуваат иницијатива?
- Кои цели во кариерата сте ги исполниле?
- Кои награди најмногу ви значат?

Според Whetton & Cameron постојат отворен и затворен тип на прашања (Whetton, D.A., & Cameron, K.S.,2002). **Отворениот тип** на прашања најчесто започнуваат со прашални заменки “ Кој “, “ Што “, “ Каде “ ? и се користат кога интервјуерите сакаат да откријат кои се приоритетите на кандидатите. Се дозволува кандидатот да го сподели своето мислење без ограничувања. Одговорот требаа да е наративен и се утврдува, односно се добива слика за длабочината на знаењето на кандидатите. Недостаток кај овие прашања, соговорникот понекогаш може долго да одговара на едно прашање.

Затворениот тип од друга страна се користи кога интервјуерот сака да заштеди време и енергија, да воспостави контрола над ситуацијата за време на водењето на интервјуто, а истовремено се добиваат многу конкретни и концизни одговори. Прашањата најчесто започнуваат со “ Дали” и се добива одговор, “Да” или “Не” и како главен недостаток е пребрзо донесен заклучок од страна на интервјуерот.

Најдобро е да се започне интервјуто со отворен тип на прашања, а да се заврши со затворен тип на прашања (Whetton, D.A., & Cameron, K.S., 2002).

Прашањата треба да бидат формулирани на ефективен начин, така што да можат да им помогнат на интервјуерите да одредат дали еден кандидат е навистина најдобрата личност за одредена работна позиција. Прашањата треба да се однесуваат на работните обврски на кандидатот, тековните достигнувања, неговото мислење за понудената позиција, а интервјуерот да се обиде да процени дали кандидатот ќе напредува и ќе се вклопи во корпоративната култура на компанијата. Mills ја нагласува важноста на ситуационите прашања кои се поставуваат на кандидатите во хипотетички ситуации кога се бара од нив да објаснат како ќе се справат со одредени ситуации (Mills, 2007, 108-110). Одговорите на овие прашања даваат увид во етиката и принципите на кандидатот.

Бележењето на информациите од страна на интервјуерите помага да се задржат точни информации и да се развие појасно разбирање на способноста на кандидатот, но, интервјуерите треба да се воздржат од пишување премногу белешки пред кандидатот (Middendorf, H.C., & Macan, H.T., 2002, 293-304). Интервјуерите треба да се обидат да одржат контакт со очите додека прават белешки.

При заклучувањето на интервјуто, кандидатот треба да се покани да поставува прашања за компанијата и за работата. Со оглед на тоа дека интервјуто е двонасочен процес, постојат работи кои кандидатот може да сака да ги дознае од интервјуерите во врска со работната позиција и организацијата. Интервјуерите треба да обезбедат доволно факти, поволни и неповолни, позицијата, управувањето и можностите, така што кандидатот може да донесе одлука за прифатливоста на позицијата (Koen, Jr., Clifford, M., 2004,23). Потоа едноставно му се благодарат на кандидатот за одвоеното време и на љубезен начин се става крај на интервјуто (Koen, Jr., Clifford, M., 2004, 23). На кандидатот треба да му се обезбеди и информација за приближниот датум кога ќе се донесува одлука за одбраниот најсоодветен кандидат.

3. Пост –интервју фаза

Фазата на "одлука" во процесот на интервју се состои од активности кои следат по интервјуто. Ова е критична фаза во процесот на интервју.

Раководителите на човечки ресурси треба да следат одредени техники за да оваа фаза биде ефикасна.

Тие мора да ја оценат соодветноста на кандидатот за вработување. Важно е да се оцени почетното и пост-интервју однесување на кандидатот, што ќе му помогне на интервјуерот да направи "целосна проценка". При тоа треба да се обрне внимание на најважните информации од интервјуто и да се анализира нивното значење. Во оваа фаза се врши проверка на референците, бидејќи препораките честопати не се искрени, а може да биде корисно и неизбежно да се контактираат директно претходните супервизори (Koen, Jr., Clifford, M., 2004, 3-6).

Предизвик за интервјуерот е да избегне пристрасни одлуки. За жал и најдобро испланирано интервју не секогаш е и добро реализирано, дискриминацијата од страна на менаџерот понекогаш може да се јави во процесот на селекција. На пример, кога женски кандидат може да спомене за време на интервјуто дека има мали деца. Притоа, интервјуерот може погрешно да претпостави дека нема да биде во можност да биде достапна за ноќни смени, викенди или патувања во врска со организацијата. Повремено, интервјуерите можат да ги дискриминираат кандидатите врз основа на нивната возраст, живеалиште, училиштето што го посетувале или нивната сексуална ориентација. Интервјуерите можат да поставуваат различни прашања на различни кандидати, во зависност од изгледот на кандидатот или други карактеристики. Дискриминацијата во процесот на интервју мора да се надмине, бидејќи може да ја наруши анти дискриминацијата или законодавството, во однос на еднаквите можности за вработување. Во донесувањето на конечната одлука за вработување, потребно е да се консултираат и останатите членови од тимот за интервју, со што и тие стануваат дел од одлуката за вработување. Понекогаш може да биде тешко да се процени потенцијалот на кандидатот со едно интервју, истиот може да биде повикан на уште едно интервју, што на крајот ќе ја подобри валидноста во процесот на селекцијата на човечките ресурси.

Откако ќе се спроведат интервјуата и ќе се извршат проверки и тестирање, на најсоодветниот апликант му се понудува работната позиција. Тоа е лицето кое најдобро ги исполнува спецификациите за работа, во смисла на вештини, квалификации и искуство. Организацијата обично чека најуспешниот кандидат да ја прифати позицијата пред да ги информира другите кандидати дека

не биле успешни. На овој начин се избегнува потенцијалниот проблем, доколку успешниот кандидат не сака да ја прифати позицијата.

1.4. Видови на интервјуа

Во зависност од аспектот од кој се посматра интервјуто, класификацијата може да се изврши според неговата примена, намена и областа во која се применува. Dessler G прави поделба во зависност од обликот, односно структурата, спрема бројот на учесници, типот на поставени прашања, посебни форми и интервјуа во кој се применети технолошките помагала, односно телефон или видео конференциска врска (Dessler G, 2007, 122):

- Интервјуа според структурата:
 - Неструктурирано.
 - Структурирано.
 - Полуструктурирано.
- Интервјуа во однос на бројот на учесниците:
 - Индивидуално.
 - Панел интервју.
 - Секвенционално.
 - Групно.
- Интервјуа според типот на прашањата:
 - Бихејвиорално.
 - Ситуационо.
- Специјализирани интервјуа:
 - Стресно интервју.
 - Аудиција.
- Интервјуа со примена на технологија:
 - Телефонско интервју.
 - Видео интервју.

1.4.1. Интевјуа според структурата

Според структурата се издвојуваат три типови на интервјуа:

- ✘ Неструктурирани
- ✘ Структурирани
- ✘ Полуструктурирани интервјуа

Кај *неструктурираното интервју* нема однапред одредени прашања и содржина на разговор. Интервјутото е неформално и со слободен тек. Ваквото интервју не содржи стандардизирани елементи и е доста употребувано помеѓу интервјуерите (Tsai, W., Chen, F., Chen, H., Tseng K. 2016, 92-105). Прашањата се поставуваат спонтано при што постои можност за насочување на интервјутото во насока која му одговара на интервјуерот. Неструктурираното интервју е неформално, лицето што го води интервјутото нема строг каталог на прашања, туку ги формира според околностите, темата на дискусијата е дефинирана, но сè друго му останува на интервјуерот. Улогата му е во разговорната природа која го одликува, односно му дозволува слобода на интервјуерот да биде одговорен за индивидуалните разлики и настанатата ситуација (Patton, M.Q.2002). Интервјуерот, лицето што го води интервјутото мора суптилно да ги следи испитаниците, бидејќи без оглед на неформалниот пристап, за темата на интервјутото мора да се дискутира.

Секое интервју има свои позитивни и негативни страни. Позитивните страни на неструктурираното интервју се:

- Поголема флексибилност при водење на интервјутото, прашањата се адаптираат, модифицираат и менуваат во зависност од одговорите на кандидатите.
- Валидност, се создава атмосфера во која подлабоко се навлегува во одговарање на поставените прашања.
- Се користат отворен тип на прашања кои даваат поголема слобода во изразување на кандидатот.

Додека пак негативните страни на неструктурираното интервју се (Terpstra, D.E., Mohamed, A.A., & Kethley, R. B (1999), 7,26-34):

- Пониско ниво на сигурност во искреноста на добиените одговори.

- Пониско ниво на валидност при проценка на некоја способност која се проценува, на пример работна способност.

Структурираното интервју е најприкладно бидејќи прашањата се планираат однапред и на секој кандидат му се поставуваат истите прашања. Кај овој вид на интервју, точно е познато какви информации треба да се добијат од кандидатот. Campion ја дефинира структурата, како било какво подобрување на интервјутото, со цел да се зголемат психометриските својства со зголемувањето на стандардизацијата или пак еден вид помош на интервјуерот во детерминирање на прашањата кои треба се постават во текот на интервјутото или да се оценат добиените одговори (Campion MA, Palmer DK, Campion JE. ,1997, 655-702).

Интервјутото го следи високо структуриран протокол често, со затворени прашања (во форма на „да“ или „не“ одговори), или се очекува дека испитаниците избираат еден од ретките одговори што ги нуди истражувачот (т.н. прашања повеќекратен избор), а честопати се даваат одговори и со користење на скали за проценка. Самата имплементација на интервјутото е исто така високо структурирана, прашањата се читаат точно како што се напишани и поставени по истиот редослед, а интервјуерот останува неутрален и конзистентен низ сите разговори. Хафкат и Артур ја дефинираат структурата како еден вид степен на дискреција од страна на интервјуерот и стандардизацијата на ова интервју ја делат во две димензии, односно стандардизација на прашањата за интервјутото и стандардизација на постигнување на одговорите (Huffcutt AI, Arthur W Jr. 1994, 184-190). Целта е да се елиминира интервјуерот како извор на грешка. Структурираното интервју покажало висок степен на веродостојност, сигурност и доверливост.

Campion (1997) издвојува дека структурираното интервју се состои од повеќе компоненти, делејќи ги во две различни димензии (Campion & AI, 1997, 655-702):

- ✘ **Димензија на содржина, составена од следните компоненти:**
 - Поставување прашања поврзани и во корелација со работната позиција.
 - Исти прашања за секој кандидат.
 - Поттикнување, следење и елаборација на прашањата.
 - Подолги интервјуа, со поголем број на поставени прашања.

- Контрола на помошни информации.
- Не дозволувајќи на кандидатот да постави прашање, се додека не заврши интервјуто.
- ✘ **Димензија на оценување, составена од :**
- Рангирање на секое прашање или користење на повеќекратни скали на оценување на кандидатите според добиените одговори.
- Исти рејтинг скали за сите кандидати .
- Земање белешки на одговорите.
- Учевство на повеќе интервјуери на интервјуто.
- Исти интервјуери за секој кандидат.
- Да не се коментираат кандидатите помеѓу секое интервју.
- Обезбедување обука за интервјуерите.
- Користење статистички, наместо клинички предвидувања за исходот.

Подготовката на структурираното интервју се состои од повеќе чекори, (United States Office of Personnel Management, 2008, Structured Interviews, 5):

1. Спроведување анализа на работното место за кое се прави интервјуто

- Идентификација на работните задачи и одговорности.
- Идентификација на способности потребни за успешно извршување на работните задачи на работното место.

2. Одредување на компетенци кои ќе се оценуваат за време на интервјуто

Компетенција е збир на вештини, способности, однесување и претставува слика на збир на карактеристики кои еден кандидат треба да ги поседува, за да кандидатот квалитетно и ефикасно ги извршува работните задачи . Можат да се поделат на општи и технички, општи кои се социјални способности (посебно важни за решавање на меѓучовечки конфликти и проблеми), додека пак техничките се поконкретни и поспецифични и зависат од барањата и профилот на работното место. Секое работно место бара одредена компетенција по кое е специфично и која мора да ја поседува испитаникот.

3. Избор на форматот на интервјуто и конструкција на прашања

Форматот на структурираното интервју и прашањата кои ќе се постават зависат од работната позиција за кое е наменето интервјуто. Прашањата можат да бидат од бихејвиорален или ситуационен карактер, односно зависат

од компетенциите кои се бараат. Може да се започне со отворен тип на прашања, потоа со затворен тип и обратно. Менаџерот на човечки ресурси го создава форматот, содржината и на крај и оценката за успешноста на интервјуто.

4. Развој на рејтинг скали за оценување на кандидатите

Менаџерот на човечки ресурси создава своја рејтинг скала за оценување, која според него е од најголема помош за комплетна евалуација на кандидатот. Може да биде со оцена од 1-5, задоволува/не задоволува, потврда или негација со “ да” или “не“, или описно со забелешки за секое прашање посебно. Рејтинг скалата е една од најважните алатки која е одлучувачка при избор на нај соодветниот кандидат.

5. Планирање сонда за интервјуто

Сонда е вид на прашање, односно анализа на прашање, кое си го поставува интервјуерот додека го припрема интервјуто, прави концепт за информациите кои очекува да ги добие од тоа прашање, со цел појасно да се разбере одговорот на кандидатот кој ќе се добие за време на интервјуто и еден вид алатка за да се осознае дали кандидатот дава доволен број на информации. Интервјуерот пред интервјуто планира дали ќе користи сонди, колкав ќе биде нивниот број и за кое прашање ќе се однесува.

6. Пилот тест на интервјуто

Пред да се спроведе во пракса, припременото интервју, односно прашањата се поставуваат на колегата, се прави пробно, пилот интервју со колегите од менаџментот за човечки ресурси, се оценува дали прашањата се јасно формулирани, дали даваат соодветен опсег на одговори и дали е потребно и каде треба да се направат ревизии. Со пилот интервју сите грешки при припрема на структурираното интервју се сведуваат на минимум.

7. Документирање на развојниот процес на интервјуто, кој содржи:

- Опис на сите кандидати
- Референтни материјали, прирачници
- Скала на оценување

Предност на структурирано интервју е што овозможува голема изедначеност на одговори и добивање на податоци кои лесно се квантифицираат. (Molgaard, L.K., & Lewis, R.,E, 2008, 35, 460–465.) потврдуваат дека кандидатите гледаат на структурираното интервју, како на

релевантно, јасно и лесно разбирливо. Но негов голем недостаток е нефлексибилноста во поврзувањето на интервјуто со одреден кандидат и невозможно е да се слушнат богатите и единствени искуства на кандидатите, особено оние кои се наоѓаат надвор од поставените прашања (Fontana, A & Frey, J.H., 2000, 645-672).

Кога би се направила паралела во разликите помеѓу неструктурирано и структурирано интервју, разликите би биле:

Табела 4: Разлики помеѓу неструктурирано и структурирано интервју

Неструктурирано	Структурирано
Нема претходно подготвени прашања	Претходно подготвени прашања
На кандидатите им се поставуваат различни прашања	На кандидатите им се поставуваат исти прашања
Стандардна скала за оценување не е потребна	Сите кандидати се оценувани според стандардна скала за оценување

Полуструктурираното интервју претставува комбинација на првите два начини на интервјуирање, односно дел од интервјуто има содржина и структура, додека друг дел нема (Buble, M., 2006). Се смета дека треба да се замислат прашања за да се отвори простор на испитаникот да го изрази своето мислење, спонтано да ги изрази своите мислења, чувства и воопшто причините за неговото однесување во врска со проблемот што му е презентираан. Успехот на полуструктурираното интервју зависи од вештините на интервјуерот, бидејќи разговорот треба да биде индивидуализиран или прилагоден на секој поединечен испитаник со слушање на неговиот начин на изразување, речникот кој го користи и како реагира на невербалната комуникација. За разлика од структурирано интервју, полуструктурирано интервју е соодветна техника за истражување на ставовите и мислењата на кандидатите за сложени и деликатни прашања, бидејќи овозможува подлабоко и попрецизно испитување. Интервјуерите со помало искуство можат да имаат потешкотии во извлекување на сите неопходни информации за квалификациите на кандидатите и неговите лични и персонални

вредности. Кохен препорачува ангажирање на надворешни интервјуери поради пообјективен пристап (Cohen D, Crabtree B.,2006).

Позитивните страни на употреба на полуструктурираното интервју се (Cohen D, Crabtree B.,2006) :

- Прашањата се подготвуваат пред интервјуто што му овозможува на интервјуерот да се чувствува спремен и подготвен за интервјуто.
- Кандидатите имаат поголема слобода во искажување на своите мислења .
- Интервјуерот добива квантитативни и квалитативни податоци за кандидатите.
- Двонасочна комуникација, интервјуер-кандидат и обратно.
- Кандидатите имаат поголема слобода при одговарање на чувствителни прашања.

Додека пак негативните страни на полуструктурираното интервју (Cohen D, Crabtree B, 2006) се:

- Потреба од искусен и компетентен интервјуер, неопходно е искуство и знаење.
- Добра подготовка и концепт, во спротивно може да не се добијат потребните информации при поставување на непотребни прашања.
- Тешкотии во анализа на добиените информации.
- Интервјуерот потребно е да гарантира доверливост за сите добиени информации од страна на кандидатот.

1.4.2 Интервјуа во однос на бројот на учесниците

Кандидатот на интервју може да очекува различен број на интервјуери, зависно од видот на работното место но и од нивото на селекција. Во **однос на бројот на учесниците** во интервјуто постојат:

- × Индивидуално
- × Панел интервју
- × Секвенционано
- × Групно интервју

Кај *индивидуалното интервју* присутни се само две лица, кандидатот и интервјуерот. *Панел интервјутото* (структурирано или неструктурирано) го водат две или повеќе лица со еден кандидат. Бројот на интервјуери е од 2 до 5, но ако е потребно и повеќе, составен од менаџер на човечки ресурси, внатрешен експерт односно менаџер на сектор за кој се бира работник, надворешен експерт кој е надвор од секторот, но вработен во организацијата и еден независен надворешен експерт кој не е вработен во организацијата. Со ваквото интервју и состав се зголемува објективноста на интервјуерите, но воедно се зголемува и нивото на стрес на кандидатот. Најчесто еден “ главен ” интервјуер го води интервјутото, но важноста на останатите интервјуери е подеднакво иста и секој има своја улога и задача.

Панел интервјутото бара добра подготовка на секој интервјуер одделно, групна анализа на апликациите, подготовка на прашања и договор кој интервјуер кое прашање ќе го постави. Прашањата треба да се јасни, концизни, кратки и во корелација со работните задачи. Сите кандидати добиваат исти прашања, најчесто од секој интервјуер по едно.

Задачата на специјалистот по човечки ресурси е подготовка, организација, реализација на интервјутото и соработка со останатите членови на панелот. Менаџерот по човечки ресурси го формира тимот кој ќе го води панелот, прави опис на работното место според кое се формираат прашањата, одлучува кои алатки ќе се користат во оценување на кандидатите, го организира просторот, времето и покана на кандидатите. За време на интервјутото е задолжен да го претстави кандидатот, ја објаснува формата и концептот на интервјутото, ги претставува останатите членови, нивната улога и на крај му дозволува на кандидатот да постави прашања, го испраќа и му се заблагодарува за присуството и одвоеното време.

Улогата на останатите членови на интервјутото е подготовка на стручни и технички прашања, поставување на истите за време на интервјутото, водење забелешки и оценки на кандидатите и учество во донесување на заедничка одлука со менаџерот на човечки ресурси за изборот на најсоодветниот кандидат.

Заедно членовите на панелот, од добиените одговори, забелешките и оцените, добиваат слика за профилот на секој кандидат и неговите :

- Комуникациски способности,
- Флексибилност во односот со колегите и соработниците,

- Однесување во стресна средина, и
- Способност за мултитаскинг, ситуација во која му се поставуваат повеќе прашања во исто време.

Предностите на користење панел интервју се:

- Заштеда на време и организација во спроведување на интервјуто.
- Нема пристрастност или лични преференци поради поголем број на интервјуери.
- Пообјективно оценување на кандидатите.
- Пообјективно претставување на организациската слика .
- Поголем број на интервјуери, поголема валидност и доверливост (Dipboye, R. L., Gaugler, B. B., Hayes, T. L., & Parker, D. 2001, 16, 35-49).
- Сигурен и веродостоен метод на избор поради константноста и држењето до одреден веќе проверен формат и содржина (Campion MA, Palmer DK, Campion JE. (1997, 50, 655–702.)

Недостатоци кои се појавуваат при примена на панел интервјуа се:

- Постои ризик од одложување, поради обврски или оправдано одсуство на член од панелот, а со тоа се губи време и финансии.
- Поголем број на интервјуери- поголем стрес и притисок врз кандидатот.
- Судир на мислења и различни перепции на членовите на панелот во врска со оценување и евалуација на кандидатите.
- Проблем во водењето на панелот поради доминација на еден интервјуер, а со тоа и нарушување на односите на членовите на панелот.
- Различен статус на секој интервјуер поединечно.
- Панел интервјуата се поскапи.

Често може да се користат неколку последователни индивидуални интервјуа со различни испитувачи – *секвенцијално интервју* со што се зголемува објективноста на постапката на селекција, бидејќи различни луѓе може на различен начин да оценат една личност, додека завршната одлука се донесува на основа на сите индивидуални проценки на интервјуерите. Кај овој вид на

интервју може да бидат поставени прашања со кои се тестира креативноста или дали кандидатот се вклопува во рамките на организацијата.

За *групното интервју* вообичаено е присуство на повеќе кандидати за вработување кои се интервјуираат низ групна расправа која исто така може да биде структурирана или неструктурирана. Ова интервју може да трае два часа или подолго и обично вклучува групна задача за решавање. Ваквото интервју најчесто служи за да се провери функционирањето на кандидатите во група, нивните социјални вештини, но и компетитивноста и самодовербата во однос на другите кандидати. Групните интервјуа се користат кога се бираат кандидати за позиција која бара тимска работа, високо стресна работна атмосфера, работа со клиенти (на пример агент за продажба), кај позиции за кои не е потребно претходно работно искуство, исто така кај така наречени влезни позиции за кои следуваат и други интервјуа и кога е потребно да се одберат повеќе работници за исти работни позиции во една компанија.

Според традиционалната методологија, оптималната големина на групата е од 10-12 лица. Проблемот кој се јавува е потребата групата да биде хомогена од интелектуална и социјална гледна точка, а од друга страна проблемот на улогата на интервјуерот, односно неговата способност и вештина за раководење со групата. Во текот на 20 век, техниката на групно интервјуирање еволуира во посебен квалитативен метод за истражување наречен фокус група (Skoko, Benković, Vanesa, 2009, 217-236).

Се издвојуваат неколку форми на групни интервјуа:

- *Групни активности*- најчесто на број до 5 кандидати на кој интервјуерите им поставуваат специфичен проблем кој треба да го решат. Главна цел на групната активност е да се види како секој кандидат од групата се справува со проблемот, како работи во тим и дали поседува и покажува натпреварувачки особини.
- *Групни дискусии*- во овој тип на групни интервјуа можат да се вклучат од 3 до 7 кандидати, интервјуерот на секој кандидат посебно му поставува прашање на кое ќе треба да даде образложение и да дискутира во врска со прашањето. Главна цел е секој кандидат да се покаже во вистинско светло и да остави впечаток кај интервјуерот.
- *Групно интервју по кое следи индивидуално интервју*-некои компании првично спроведуваат групни интервјуа, најчесто групна дискусија или

групна активност, а потоа спроведуваат индивидуални интервјуа. На овој начин добиваат слика како кандидатите се снаоѓаат во тим, а потоа на индивидуални интервјуа се поставуваат дополнителни прашања за останати способности кои се потребни за одредена работна позиција.

Како и сите други типови на интервјуа, групното интервју има свои позитивни и негативни страни. Позитивните по кои се одликува се неколку на број:

- Заштеда на финансиски средства, односно во едно интервју се интервјуираат повеќе кандидати, а доколку секој од нив одделно би се интервјуирал индивидуално би чинел повеќе финансиски средства за организацијата.
- Потребни се помалку интервјуери, а со тоа и помалку трошоци за нивни тренинзи (Bye, H.H.; Sandal, G.M., 2016, 569–582).
- Побрз начин на избор на кандидатот.
- Дава пореална слика за способностите на кандидатите, при групно интервју може да се даде одредена задача (на пример продажба на клиент) и се имитира продажба и се согледуваат вештините на кандидатот на лице место.

Негативните страни и одлики на групните интервјуа се:

- Несоодветени за одредени работни позиции како што се менаџерски, високи раководни функции, кои бараат поголема дискреција и фокус при интервјуирањето.
- Незадоволство кај дел од кандидатите поради чувство дека не добиле доволно време и шанса да се претстават во најдобро светло.
- Стрес и притисок на кандидатите поради присуство на голем број на луѓе за време на интервјуто.
- Групните интервјуа можат да бидат помалку ефикасни од индивидуалните (Tran, T. & Blackman, M.C., (2008), 183-201)
- Предизвик за интервјуерот да интервјуира повеќе кандидати одеднаш (Latorella, K., 1997, 58), да се запомнат сите добиени информации, оценки, одговори, забелешки истовремено.

1.4.3. Интервјуа согласно улогата во процесот на селекција

Согласно улогата во процесот на селекција, се издвојуваат :

- × Прелиминарно
- × Дијагностичко
- × Приемно интервју

На почетокот на процесот на селекција се одвива *прелиминарно интервју*, со цел да се елиминираат кандидатите кои според проценката на интервјуерот не доаѓаат во предвид за соодветната работа. Компаниите може да ги враќаат кандидатите за второ, а понекогаш и трето или четврто интервју од повеќе причини. Понекогаш тие само сакаат да потврдат дека станува збор за најсоодветниот работник. Понекогаш тие имаат потешкотии да одлучуваат помеѓу кратка листа на кандидати.

Во подоцнежните фази на селекција се спроведува *дијагностичко интервју* со цел преку по детални испитувања да се дојде до информации во врска со способностите на кандидатот и неговата компатибилност со соодветната работа.

Приемното интервју се спроведува во завршната фаза на селекција, и тоа со оние кандидати кои ги поминале сите претходни фази и за кои интервјуерите сметаат дека се прикладни за соодветното работно место. Ова интервју е повеќе насочено кон информирање на кандидатите за работата (Skoko, Benković, Vanesa, 2009, 217-236).

1.4.4. Интервјуа во зависност од типот на прашањата

Бихејвиорално интервју

Според (Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2008, 242) кај бихејвиоралните интервјуа кандидатите даваат конкретни примери како во минатото извршувале одредени работни задачи или како се справиле со одреден проблем, при што се добива слика за тоа дали и како кандидатите најдобро се вклопуваат на постоечките работни позиции. Ситуацијата кај бихејвиоралното интервју е фокусирана на минатите искуства на кандидатите, од кандидатите се бара да одговорат на прашањата во кои се бараат примери на превземени претходни

активности и однесувања. Целта на овој тип на интервју е да се предвидат идните перформанси врз основа на минати искуства.

Доколку при ова интервју се регистрира нечија работна способност и успешност, се нарекува- *Performance Based Interview* (Интервју базирано на способности).

Доколку се регистрира однесувањето кое е пресудно за успешноста на работното место, односно неговата борбеност и компетентност, се нарекува *Competence Based Interview* (Интервју базирано на компетентност).

Доколку пак се работи за некоја важна ситуација која треба да се објасни, прикаже, анализира на база на искуство, се нарекува уште и клучно и критично интервју *Key/ Critical/ Event Interview*.

Бихејвиоралните интервјуа ги користат однесувањето, способностите, компетенцијата на кандидатот како алатка да се оцени дали е компетентен и погоден за одредено работно место. Интервјето може да понуди единствена можност за проценување на конзистентноста помеѓу пријавените и прикажаните однесувања, а со тоа и извлекување корист во опис на сродните карактеристики на однесување на личноста (Haaland, S., & Christiansen, N.D 2002, 55, 137–163). Бихејвиоралното интервју е транспарентно, интервјуерот му помага на кандидатот доколку има проблем во објаснувањето и му дава слобода и флексибилност во презентацијата на дадената ситуација.

Компетенцијата пак во областа на науката за човекови ресурси се дефинира како услов на еден кандидат правилно да изврши одредена работа за одредено работно место. Компетентност може да биде разгледувана на повеќе нивоа, од страна на лична перспектива, менаџерска и од повеќе области и сфери. Во човековите ресурси, а посебно при спроведување на бихејвиорално интервју, се одвојуваат, се земаат во предвид, анализираат и имаат голема важност неколку компетенции:

- *Индивидуални*-се однесуваат на личните особини како што се одлучност, истрајност, самодоверба, независност, флексибилност, преземање ризик, личен интегритет на работното место.
- *Менаџерски*—превземање контрола над други луѓе, делегирање, стратешко планирање, корпоративна сензитивност, контрола на управување, управување со проекти, лидерски способности.

- *Аналитички*- способност на одлучување, иновативност, аналитички вештини, решавање на проблеми, практично учење, свест за детали.
- *Интерперсонални* – однос со други луѓе, комуникација, влијание, лична свест, отвореност, тимска работа.
- *Мотивациони* – иницијатива, способност за мотивација, умереност кон остварување резултати, насока кон квалитет, енергија и желба за остварување на цели.

Компетенциите кои најчесто се испитуваат при бихејвиоралното интервју се збир на бихејвиорални индикатори кои можат да се идентификуваат и евалуираат кај интервјуираниот кандидат.

Позитивни индикатори се :

- Дефинирање на проблем и детектирање на причините поради кој настанал.
- Собирање на потребните информации, неопходни за решавање на проблемот.
- Делува активно и настојува на пронаоѓање на најдоброто решение на проблемот.

Негативни индикатори се:

- Го препознава само проблемот, но не и причината за настанување на проблемот.
- Не се труди или не знае каде да најде информации потребни за решавање на проблемот.
- Го решава проблемот само на еден начин, не нуди други алтернативни решенија.
- Создава конфликти со други сорботници, додека се обидува да го реши проблемот.

Техниката која му помага на интервјуерот при подготовка на бихејвиорално интервју е наречена STAR (СТАР) техника, која е содржана од елементите:

- ❖ Situation (ситуација) – опишете ситуација или проблем со кој сте се сретнале.
- ❖ Task (задача) – објаснете ги идеите со кои би го решиле проблемот.

- ❖ Action (активност) – објаснете активност која сте ја презеле, но и препреки кои морале да се надминат .
- ❖ Results (резултат) – објаснете ги постигнатите резултати од активностите што ги применивте и што научивте од ова искуство.

Освен СТАР техника, постои слична техника при подготовка на бихејвиорално интервју наречена SOARA (COAPA), која се употребува за добивање на информации од страна на кандидатот, кои се однесуваат на неодамнешниот предизвик кој го имал, а содржи:

- ❖ Situation (ситуација) – презентирајте неодамнешен предизвик или ситуација.
- ❖ Objective (цел) – што треба да постигнете.
- ❖ Action (активност) – што сте направиле и зошто сте ја одбрале таа активност.
- ❖ Results (резултати) – што постигнавте преку вашата активност и дали ги исполнивте вашите цели.
- ❖ Aftermath (последича) – дали ова искуство ви беше некаква лекција и дали би ви служело во иднина.

Прашањата можат да се креираат во зависност на областа, дејноста, активноста за која интервјуерот сака да добие конкретен одговор, како на пример:

- *Прашање за тимска работа:*

“Опишете ситуација кога членовите од тимот со кој работите не се согласуваа со вашите идеи за одреден проект на кој сте работеле. Што би направиле вие во таа ситуација?”

- *Прашање поврзано со ефикасноста на работење со луѓе :*

“Кога последен пат добивте конструктивна критика за работата која ја работите? Како реагиравте на критиката? Дали критиката влијаеше на понатамошниот ваш однос со лицето од кое ви беше упатена критиката?”

- *Прашање поврзано со аналитичко решавање на проблемите :*

“ Кога последен пат вие први откривте проблем на некој проект? Која беше природата на проблемот? Дали побаравте помош од соработниците за решавање на истиот? “

- *Прашање поврзано со конфликт:*

“Дајте пример кога последен пат сте имале недоразбирање со некој колега/ соработник. Со што тоа лице придонесе за да се создаде потешкотија во работата и комуникацијата? Како се справивте со таа ситуација? “

▪ *Прашање за работа со клиенти :*

“Објаснете ситуација кога моравте да одбиете барање од клиент. Кои причини ги дадовте како објасненије на одбивањето. Како заврши комуникацијата со клиентот?”

▪ *Прашање поврзано со креативност:*

“ Кое според вас е најкреативното решение кое сте го предложиле за одреден проблем на работното место?“

Rehn, K., издвојува неколку прашања и задачи кои се поставуваат за време на бихејвиорално интервју (Rehn, K., 2014):

- Дајте ми пример кога моравте на работното место да се придржувате кон политиката со која не се согласувавте.
- Кажете ми пример кога требаше да ги искористите вашите презентациски и комуникациски способности за да влијаете на мислењето на некого.
- Дајте ми пример кога за одредена ситуација требаше да поставите цел и дали ја постигнавте.

Предностите на употреба на бихејвиорално интервју се многубројни:

- Се добива поконкретна и реална слика за кандидатите.
- Со поставуваат конкретни прашања, за реален проблем, реална ситуација на работното место, а општите прашања (на пример кои се вашите силни карактерни страни) се избегнуваат.
- Помалку е стресно, кандидатите имаат поголема слобода во изразување.
- Лесно е за имплементација.
- Валидно, базирано на факти.
- Релевантен метод.
- Флексибилност, нема строга рамка и пластичност во конструирање на прашања.
- Ефективен метод- поголема шанса да се одбере вистинскиот кандидат, базирано на неговите претходни знаења и искуства.

- Коректно и фер оценување на кандидати, се користи ист метод за сите кандидати.
- Финансиски исплатливо.

Недостатоците на бихејвиоралното интервју:

- Искуството и однесувањето од минатото може да не е најдобриот индикатор за идни перформанси.
- Претходното искуство стекнато во различна средина (тим, претпоставен, култура на организацијата, ресурси), со што и се постигнуваат поразлични перформанси и искуство, кое може да е поразлично од перформансите и средината во идната работна средина.
- Понекогаш и на најдобрите кандидати им е потребно повеќе време за размислување, а интервјуерот може да донесе погрешна проценка.
- Бихејвиоралните прашања можат да бидат доста тешки, комплексни и комплицирани за анализа за дадениот ограничен временски период.

Ситуационо

Интервју чија цел е интервјуерот да стекне одредена слика и мислење за кандидатот од потенцијалните реакции во различни ситуации во кои би се нашол на работното место во иднина.

Структурата на ситуационото интервју може да се прикаже на следниот начин :

СИТУАЦИЈА

↓

АКЦИЈА

↓

РЕЗУЛТАТ

Кандидатот според поставеното прашање опишува некоја ситуација која била дел од неговото професионално искуство, постапките, како размислувал во таа ситуација, како и на кој начин дошол до решение. Со поставување на прашање или решавање на проблем, како кандидатите се справиле со слични ситуации во минатото, интервјуерот може да процени како би можеле да настапат кандидатите во идни работни ситуации (Pulakos, E. D.; Schmitt, N. 1995, 289-308).

Ситуацијата (Latham GP, Saari LM, Pursell ED, Campion MA.,1980, 422-427) и минатото однесување се појавиле како најпопуларни типови на структурирани прашања за интервју, а се базираат на поставување на цели кои се засноваат на претпоставката дека намерите предвидуваат идно однесување. Ситуационите прашања се слични со бихејвиоралните прашања, но разликата е во тоа што ситуационите се фокусирани на иднината, се поставуваат во хипотетичка смисла со кое ќе се добие слика како би реагирале кандидатите во иднина, како на пример:

- Доколку работите на важен проект, кој не можете да го завршите зошто зависи од работата од вашиот колега. Како ќе постапите? Како ќе реагирате?
- Што би направиле доколку не се согласувате со начинот на кој вашиот менаџер сака да се соочи и да го реши проблемот? Како ќе реагирате? Како ќе постапите?
- Како би се справиле и како би постапиле доколку добиете критики од претпоставениот за резултатите од вашата работа?
- Како би реагирале доколку вашиот вработен не ги исполнил вашите барања и очекувања?

Освен прашања, кандидатот би можел да добие задача, ситуација, да реши проблем, односно да најде солуција која според него е најдобра за тој проблем. Во тој случај се користи интервју –Случај (Case) – ситуационо интервју каде на кандидатот му се поставува случај/ проблем (кој се случува секојдневно на бараното работно место во кругот на делување во организацијата) и од кандидатот се бара во моментот да даде мислење/ решение за случајот, проблемот кој е зададен. Често е употребуван во банкарскиот сектор, архитектонскиот, маркетинг служби и онаму каде е потребна стратегија, идеја и креативност. Од кандидатите се бара да опишат што би направиле во хипотетички ситуации поврзани со работата или пак дилема која бара од кандидатот да избере два или повеќе ексклузивни насоки на дејствување (Latham,G.P&Sue-Chan,.C.,1999,56-67).

Ваков пристап е препорачлив кон селекција на кандидатите поради прецизноста, униформноста и прогностерските карактеристики (Stiven, D. M., 2006, 27-35). При ваква ситуација се предвидуваат аналитичките капацитети,

знаење и интерес на кандидатот за решавање на проблемот за да го даде најефикасното решение.

1.4.5. Специјални формати на интервјуа

Стресно интервју

Иако секое интервју повеќе или помалку е стресно, кај ова интервју намерно се создава атмосфера која е стресна. Во моменти на стресна ситуација и притисок, луѓето реагираат и се однесуваат различно во зависност од нивната индивидуална способност да се справат со стресот. За време на стресно интервју се испитува како кандидатот реагира кога е подложен на стресна ситуација, а со тоа се добива и слика како кандидатот би реагирал на стресна ситуација на работното место. На пример, кандидатот долго чека интервјуто да започне (во ходник, без столчиња), потоа интервјуерот намерно кон него се однесува непријателски и арогантно. На ваков начин веднаш се исклучуваат емоционално чувствителните личности, доколку станува збор за работно место каде таквата карактерна особина може да биде пречка во успешноста на работникот (војска, полиција, тајна служба).

Постојат неколку облици и методи кои менаџерите на човечки ресурси ги користат за време на стресното интервју, а тоа се:

- Метод на агресивно и непријатно испитување - интервјуерот му поставува на кандидатот директно и непријатно прашање, на пример “Зошто бевте отпуштени од претходното работно место“. Целта е да се види реакцијата и однесувањето на кандидатот, дали реагира импулсивно, дали е смирен и каков одговор ќе даде на поставеното прашање.
- Агресивно однесување или агресивен став на интервјуерот - со ваков тип на стресно интервју се согледува како кандидатот ќе се соочи со луѓе кои се однесуваат агресивно на работното место и дали кандидатот има способност да се соочи и најде решение доколку се најде во слична ситуација на работното место со клиент, колега, соработник.
- Интервју со мозаик – ваков тип на стресно интервју се спроведува најчесто при интервју за менаџерски позиции од страна на големи компании. Интервјуерот може да постави прашање од типот на “Колкав е

просечниот број на возила кои се возат дневно во Соединетите Американски Држави“ .Со ваков тип на прашања се тестираат способноста на логичното размислување, аналитичката способност, комплетно мисловниот процес и реакција во тој момент на кандидатот кој се интервјуира.

- Неочекувано непријатно однесување на интервјуерот за време на интервјуто – за време на интервјуто, интервјуерот може да постави нерелевантно прашање, нешто што не е поврзано со работната позиција, или пак да повторува едно исто прашање неколку пати, се со цел да предизвика непријатност и стрес кај кандидатот. Интервјуерот забележува каква е реакцијата на кандидатот, дали ќе се вознемири, дали е смирен, трпелив и како всушност реагира кандидатот на непредвидена ситуација.

Покрај овие модели има и други видови на создавање стресна и непријатна атмосфера, со цел да види каква ќе биде реакцијата на кандидатот:

- Интервјуерот изгледа незаинтересирано да го слуша кандидатот што кажува, одбегнува контакт со очи со кандидатот.
- Интервјуерот постојано го прекинува кандидатот додека зборува.
- Интервјуерот поставува едно исто прашање и фокусот е само на тоа.
- Интервјуерот создава расправија со кандидатот.
- Интервјуерот се поставува непријателски расположен спрема кандидатот.
- Интервјуерот намерно го одложува интервјуто.
- Интервјуерот постојано запишува забелешки, изгледа дека брза и создава нетрпелива атмосфера.

Стресните интервјуа се најдобра опција за избор на кандидати чии работни места се поврзани со јавна работа, работа со клиенти, војска, полиција и сите оние работни места каде што работниците секојдневно се изложени на стрес. Исто така добрата страна на овие интервјуа е мерењето на менталната сила на кандидатите, но при тоа да не се повреди нечија личност, интегритет и да не остават последици и негативни емоции.

Стресните интервјуа можат да бидат многу непријатни за кандидатот, да предизвикаат анксиозност, емоционална вознемиреност, да влијае на пад на самодоверба кај кандидатот и блокирање на мисловниот процес. Освен психогени манифестации, можно е да се појават кај некои кандидати и органски моментални нарушувања, од типот на забрзана срцева фреквенција, зголемен

крвен притисок, болки во абдомен, одосно кај секој кандидат различна манифестација, се разбира доколку се манифестира и доживее.

Аудиција

За некои работни позиции, како што се компјутерски програмери или обучувачи, компаниите сакаат да ги гледаат кандидатите во акција пред да ја донесат одлуката. Поради оваа причина, тие би можеле да користат симулација или кратка вежба со цел да се оценат вештините на кандидатите. Аудицијата може да биде многу корисна, бидејќи овозможува кандидатите да ги демонстрираат своите способности на интерактивен начин.

Аудиција е еден вид себе презентација, во која се анализира сценариото на презентацијата, како би се решиле проблемите од страна на кандидатите, презентација пред клиенти, продажба, критичко размислување за зададениот проблем и се она што е зададено од комисијата, а кандидатот треба да го интерпретира на свој начин.

1.4.6. Интервјуа со примена на технологија

Телефонско интервју

Интервју каде нема директна физичка комуникација лице в лице помеѓу интервјуерот и кандидатот, односно интервјуто се изведува преку телефонски разговор. Најчесто користено во улога на преелиминарна постапка на селектирање, за да се добие основен впечаток за кандидатите. Bailo го опишува “како еден вид “аудиција“ за посериозна улога во кариерата во иднина и почетна врата на успешната кампања на кандидатот “ (Bailo, P.J., 2011, 13). Се употребува во компании кои примаат голем број на апликации, со цел да се скрати листата на кандидати за следната фаза на интервјуирање. Преку телефонското интервју се оценуваат комуникациските способности на кандидатите, прв впечаток за кандидатите и генерална слика дали би се вклопиле во работната култура во компанијата.

Менаџерите на човечки ресурси потребно е да спремат листа со телефонски броеви од кандидатите, лична биографија за секој кандидат одделно, листа на прашања, табела за бодирање и евалуација за секој од кандидатите. Најчесто се

замолува кандидатот да се претстави, потоа зошто аплицирал за позицијата, кои се неговите очекувања и прашања кои се поврзани за способностите кои ги бара одредената работна позиција.

Добрите страни на телефонското интервју се следните :

- Се заштедува време и финансиски средства (Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J 2004, 107-118).
- Се интервјуираат кандидати на поширок географски простор (Opdenakker, R., 2006).
- Не се донесува погрешен заклучок базиран на физички изглед на кандидатот.
- Откажување и презакажување на интервјуто е многу поедноставно за двете страни (Chapple, A., 1999, 85-93).

Негативните страни на телефонското интервју :

- Нема визуелен контакт , говор на телото кој е важен за интервјуерот при проценка на кандидатот.
- Лоша телефонска конекција може да влијае на самодовербата на кандидатот.

Видео интервју

Тип на интервју, популарно поради достапноста на кандидатот, без разлика на географското ограничување и одалеченост, користејќи ја видео технологијата како комуникациски медиум. Најчесто се користат како еден вид пред –селекција или преелиминарно интервју, на кое понатаму доколку е одбран кандидатот му следува лице в лице интервју.

Видео интервјуата секојдневно се развиваат и усовршуваат и во иднина се предвидува комплетно да го заменат класичното интервју, поради заштедата на време, финансии и човечки ресурс во спроведување на истото. Интерперсоналната комуникација може да вклучува моментална (синхрона) и одложена (асинхрона) интеракција (Moore MG, Kearsley G., 1996) и во тој контекст постојат и два типа на видео интервјуа:

- ✓ **Синхрони** – видео интервјуа кои одат во живо и овој вид на видео интервју е еден вид алтернатива за лице-в-лице интервју (Hanna, P. 2012,

239–242). Најчесто се користат видео платформи Skype, FaceTime преку кој директно комуницираат интервјуерот/те и кандидатот. Претходно на кандидатот му се закажува термин и следува директно вклучување и конференциско водење на интервјутот. Потребни се само веб камера, компјутер и интернет пристап.

- ✓ **Асинхрони-** интервјуа кои се снимаат од страна на кандидатот, без присуство на интервјуерот. Интервјуерите користат посебни софтвери за видео интервјуирање, како што се Sonru, Montage, Spark Hire, Hire Vue. Работат на принцип снимање на закажано интервју, интервјуираните добива прашања со одредена минутажа, снимениот материјал автоматски се испраќа кај менаџерот на човечки ресурси. Најсовремените софтвери имаат програма за вештачка интелигенција која го анализира говорот на телото на кандидатот, тоналитетот на гласот, генерално невербалната комуникација која доста говори за квалитетите и способностите кај еден кандидат.

Предности на користење на видео интервјуа:

- Компаниите можат да интервјуираат поголем број на кандидати, посебно оние со поголема географска одалеченост (Chapman, D.S.; Uggerslev, K.L.; Webster, J., 2003, 944-953).
- Подостапни интервјуа за лица кои се помалку физички мобилни (пример, лица со хендикеп).
- Помалку финансиски трошоци за компанијата и едноставност на употреба.
- Помалку патнички трошоци на кандидатот кој живее на поголема одалеченост.
- Помалку предрасуди од страна на интервјуерот поврзани со физичкиот изглед на кандидатот.

Освен предности, видео интервјутот има и свои недостатоци:

- Интервјуерот не е во можност да ги процени невербалните знаци кај кандидатот.
- Кандидатите кои чувствуваат непријатност од камера, со потешкотии одговараат на поставените прашања.
- Лоша интернет конекција може да доведе до прекин на интервјутот.

1.5. Компетенции на интервјуерот

Интервјуирањето е вештина која се развива и усовршува како резултат на практичното искуство. Тоа не е едноставна моторна вештина, туку станува збор за комбинација од вештини од повисоко ниво, како што се набљудување, емпатија и рационално расудување.

Да се биде добар интервјуер, значи многу повеќе од човек кој како дел од своите професионални задачи само поставува прашања на кои бара одговор. Да се биде добар интервјуер потребна е комбинација на искуство, личност и интелигенција (Graves, L. M. (1993)., 349–370). Добар и компетентен интервјуер има план, концепт, модел, како ќе изгледа и како ќе тече едно интервју.

За попрецизно и со концепт испланирано интервју, план по кој би се воделе интервјуерите, Whetton и Cameron, 2002 наведуваат процес од шест чекори за спроведување на интервју, што го нарекуваат PEOPLE(Луѓе)-ориентиран процес на интервју за избор и подетално го опишуваат овој модел, со сите негови компоненти, (Whetton, D.A., и Cameron, K.S., 2002, 631):

- ✓ P - Prepare (подготви)
 - Прегледајте апликации и резимиња.
 - Подгответе општи и технички прашања поврзани со работното место.
 - Подгответе физички простор (пријатна атмосфера) .
- ✓ E - Establish Rapport (воспоставување на врска)
 - Потрудете се кандидатот да се чувствува пријатно.
 - Покажете заинтересираност за кандидатот.
 - Комуницирајте со кандидатот со поддржувачки став.
- ✓ O - Obtain information (добивање на информации)
 - Поставувајте прашања.
 - Употребете сонда (доколку имате подготвено).
 - Слушајте го кандидатот внимателно.
 - Анализирајте го кандидатот (облека, однесување, говор на телото).
- ✓ P - Provide Information (давање информација)
 - Опишете ги моменталните и идните можности на работното место.
 - Претставете ги позитивните карактеристики на организацијата.
 - Одговорете на поставените прашања на кандидатите.

- ✓ L - Lead to Close (води до затворање)
 - Појаснете ги добиените одговори .
 - Обезбедете можност за влез на конечниот кандидат.
 - Објаснете кој е следниот чекор.
- ✓ E – Evaluate (оцена)
 - Оценете ги техничките способности на кандидатот (според потребите на работното место).
 - Оценете ги личните способности и квалитети на кандидатот (лидерство, зрелост, тимска работа).
 - Направете препорака.

Несомнено дека секој модул олеснува и дава насоки, како и кои чекори треба да се превземаат при припрема на интервјуто, но без квалитети, способности и желба да се работи оваа професија, интервјуерот нема да е компетентен да спроведе едно интервју и да го одбере вистинскиот кандидат кој најмногу ќе одговара за едно работно место. Квалитети се потребни во секоја професија и професионална определба, а квалитетите кои треба да ги поседува еден професионален интервјуер се:

- *Искусство* – искуството во процесот на интервјуирање помага на интервјуерот да го одбере најдобриот вработен. Збирот на информации од претходните искуства се само алатка плус во изборот на вистинскиот кандидат. Искуството надоградено со постојан тренинг, едуцирање и работа на себе, дава ефикасни резултати.
- *Познавање на работните задачи* – добар интервјуер е запознат со работните задачи и квалификации за работната позиција за кои го спроведува и води интервјуто.
- *Стабилна личност* - интервјуер кој е стабилен и сериозен во пристапот, ги третира сите кандидати подеднакво и сите добиваат подеднакво ист третман за време на интервјуто.
- *Ментална способност (зрелост)* – Менталната зрелост е значајна поради големиот број на информации кои ги добива интервјуерот од страна на кандидатот за време на интервјуто, односно одговорите на кандидатот, значењето на секоја изнесена информација и дали сите информации кои се добиени и обработени од страна на интервјуерот ќе бидат од значење при

евалуација. Колку е поголема менталната зрелост на интервјуерот, толку е посposобен да “суди” каква е личноста што ја интервјуира (Christiansen, N. D.; Wolcott-Burnam, S.; Janovics, J. E.; Burns, G. N.; Quirk, S. W., 2005, 123-149).

- *Емпатија* – способност да се разбере или да се почувствува она што го чувствува другото лице, способност и да се “смести” во спротивната позиција, при интервјуто, во позицијата на кандидатот (Bellet, P.S., Maloney, J.M., 1991, 226). Емпатија е основа на секоја права, вистинска, искрена комуникација и добро развиено чувство и разбирање за останатите. Со сочувствителниот однос, интервјуерот помага да се намали нервозата која ја чувствува кандидатот, а со пријателскиот и топол однос прави порелаксирана атмосфера во која кандидатот може да се прикаже во најдобро издание.
- *Социјална и емоционална интелигенција* – Социјалната интелигенција е свесност и познавање на себе и сопствените ставови, способност да се разберат останатите, способност да се соработува, комуницира, да се има свесност за целокупната социјална динамика. Претставува компетентност на лицето за оптимално разбирање на опкружувањето и соодветно реагирање на успешно општествено однесување (Ganaie, M. Y., & Mudasir, H, 2015, 11). Интервјуерот поседувајќи социјална и емоционална компетентност нема проблем во комуникацијата, ги почитува кандидатите и полесно соработува со колегите.

Тесно поврзана со социјалната интелигенција е и емоционалната интелигенција која според Саловеј и Мареј претставува способност за препознавање и разликување на сопствените, но и на туѓите чувства и емоции, искористување на истите како алатка за однесување, но и во корист на промоција на емоционалниот и интелектуалниот развој (Salovey, P., & Mayer, J. (1990), 185-211). Ваквата способност на интервјуерот му овозможува полесно разбирање на однесувањето на кандидатот за време на интервјуто и слика за кандидатот како би се однесувал на работното место (Letzring, T. D. , 2008, 914-932).

- *Добра физичка кондиција* – Физичката кондиција е од големо значење за да се издржи напорот во организација, одржување на интервјуата и интервјуирање на поголем број испитаници.

- *Способност да се препознае посебност/ уникатност* – секој кандидат се издвојува со некој свој квалитет или особина, затоа интервјуерот е оној кој треба да умее да ја идентификува најдобрата комбинација од карактер, способност и квалитет за работната позиција за која се прави интервјуто.

Комбинација на квалитети и на стекнати работни обврски го прават интервјуерот, односно менаџерот на човекови ресурси професионалец во својата струка. Работните обврски за подготовка на секое интервју се многубројни, секој интервјуер прави план и подготовка за секое интервју, што подразбира :

- *Анализа на потребните квалификации за работната позиција*- добар интервјуер не вработува кандидат за работно место, вработува за резултат. Добар интервјуер ги идентификува важните квалификациски атрибути и ги имплементира во прашањата кои ги подготвува за интервјуто.
- *Анализа на кандидатските профили* – интервјуерот истражува и собира податоци за секој кандидат кој ќе присуствува на интервјуто. Освен квалификациите, едукацијата, вештините и работното искуство добиени како податоци од личната биографија на сите кандидати повикани на интервју, потребна е детална анализа за какви личности се работи, на какви проекти работеле, како напредувале, кои се нивните успеси на професионално ниво. Потребно е истражување за нивните интереси надвор од професионалните ангажмани, хоби и останати активности. Да се добијат вакви податоци, интервјуерите во поново време ги користат податоците од социјални мрежи, лични профили кои ги имаат кандидатите и од кој би можело да се добие првична слика дали потенцијалниот кандидат може да се вклопи во културата на компанијата и дали како профил на личност со сите свои интереси, цели, мотиви одговара за работната позиција за која ќе биде интервјуиран.
- *Формулирање на прашања*- формулирање на прашања кои се во корелација со работната позиција се од елементарно значење, за да од кандидатите се обезбедат одговори што ќе бидат показател за нивната способност за правилно извршување на работните задачи (Huffcutt, A. I., 2010, 121-136). Треба да се има на ум дека формулацијата на прашањата е

вештина која треба да се владее, затоа што значењето на зборовите понекогаш е предмет на различни интерпретации, па често може да биде сомнително дали испитаникот правилно го разбрал прашањето. Како што пишуваат Myers и Newman (Myers, M., Newman, M., 2007, 2-26), изговорениот збор секогаш носи зрно двосмисленост, без разлика колку внимателно се подготвени прашањата.

- *Организирање на простор, потребни материјали, евалуациски листови.*
- *Информирање на кандидатите* - Добриот интервјуер не остава ништо на случајност, што подразбира навремено информирање на кандидатите за местото и терминот на интервјуто. Интервјуерот го информира кандидатот за типот на интервју кое ќе биде спроведено, а со тоа кандидатот доаѓа психички подготвен и со претпоставка како ќе се одвива интервјуто. Професионалците интервјуери не дозволуваат кандидатите да наидат на изненадување, непријатност, трикови, со исклучок на стрес интервју каде не е потребно претходна најава и дополнително објаснување. По завршувањето на интервјуто, интервјуерите испраќаат повратна информација на кандидатот за исходот од интервјуто, односно дали кандидатот е одбран за работната позиција или не, се заблагодаруваат на одвоеното време и присуство.

Правилни техники на интервјуирање, што подразбира активно слушање, вербална и невербална комуникација, техники на прашување, следење на содржина и структура, го прават интервјуто поефикасно и обезбедуваат корисни информации кои доведуваат до резултати и до правилен избор на кандидат (Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., 2008, 36-39).

Активното слушање, техника која не е воопшто едноставна и бара посебна концентрација од страна на интервјуерот. Базирана на комплетно внимание и интерес за содржината на изговореното, пропратено без прекини на соговорникот (Hunsaker PL, Alessandra T, Alessandra AJ., 2008). Подразбира внимателно слушање на содржината, целта на кажаното и емоциите кои произлегуваат од страна на испитаникот. Активниот слушател (интервјуерот) покажува интерес вербално со прашања и невербални визуелни знаци со кој покажува интерес за говорникот, дека истиот има нешто важно да каже (Bauer S, Kathrin, F., Renate, M.P., 2010, 1-17). Во интерес на подобро контролирање на

разговорот, интервјуерот потребно е да има развиена способност активно да слуша. Активното слушање се манифестира на два начина: преку „говорот на телото“ (контакт со очите, кимање со главата, мимиката на лицето) и преку активното потврдување кое се манифестира со кратки вербални или невербални сигнали. Наспроти активно слушање, постојат облици на така наречено “не слушање” кои професионалниот интервјуер не смее да ги применува за време на интервјутото (со исклучок на стрес интервју):

- ✘ Селективно слушање – интервјуерот прима само одредени информации, кои по негово мислење се важни.
- ✘ Лажно слушање – интервјуерот потврдува невербално дека слуша, но истовремено гледа во евалуацискиот лист, компјутер, телефон и слично.
- ✘ Еднострано слушање – интервјуерот прима само вербални пораки, а невербалните пораки воопшто не ги забележува кај кандидатот.
- ✘ Прекин во слушањето – интервјуерот го прекинува кандидатот и не му дозволува да доврши со одговарање на поставеното прашање.

Со воспоставување на доверлив однос, вешто поставување на прашања и активно слушање, интервјуерот создава вистински услови за испитаникот да се чувствува удобно и опуштено и повеќе да зборува. Квалитетот на одговорот е исто толку важен, долгите одговори не мора да значи дека даваат многу податоци.

Воспоставување на однос на доверба како однос на взаемно почитување и разбирање меѓу интервјуерот и кандидатот е особено важно, за да може да се започне интервјутото со таква врска и да се понудат неколку совети за оваа намена. Интервјуерот треба да биде релаксиран и насмеан, да му посака добредојде, на почетокот на интервјутото треба да му ја објасни на испитаникот точната цел на интервјутото, колку долго ќе трае и кои теми ќе ги опфатат, потоа да го започне разговорот со повеќе едноставни прашања.

Имајќи ги предвид своите слабости во комуницирањето, интервјуерот треба да биде свесен за себе и да управува со своето однесување во текот на разговорот. Доколку интервјуерот не обрнува внимание на изразот на очите, движењата и мимиката на лицето кое го интервјуира, тој ќе слушне само мал дел од она што лицето говори.

Познавање на знаците на невербална комуникација може да има и одлучувачка улога во исходот на едно интервју, совладување на техниките на

толкување на говорот на телото кај кандидатот, треба да се императив за секој интервјуер. Невербална комуникација содржи изобилство од невербални знаци кои кажуваат и откриваат многу за кандидатот, а дел од нив кој интервјуерот треба да умее да ги забележи и анализира за време на интервјуто се:

- **Глас/вокал** – Гласот со својата вокална висина и темпо претставува емоција која ги пренесува пораките на умот, интерпретирани во тон, а покажуваат радост, фрустрација, страв, изненадување (Матин, 1995). Брзиот говор може да претставува доминација, динамичност, објективност, додека пак умерен и бавен говор, добронамерност, чесност. Тихиот тон асоцира на несигурност, повлеченост, а гласен, јасен тон асоцира на сигурност и самодоверба. Паузите во говорот означуваат двоумење или пак конструирање на следната мисла и нејзината содржина.
- **Контакт со очи** – очите откриваат и се извор на клучни докази во невербалната комуникација. Кнапп, 1978 го опишува погледот како израз и одраз на нечие однесување (Кнапп, 1978). Нормалниот контакт со очи би значела отворена комуникација, гледањето надолу подразбира одбивање, доколку кандидатот избегнува контакт со очите, би можело да асоцира на несигурност или отсутност или немање концентрација. Нападно гледање може да значи одбивност, неприфаќање.

Интервјуерот мора да има на ум за културните разлики и обичаи кај некои народи и религии и да го земе и тој податок во предвид.

- **Дланки** – прстите, дланките, рацете се директно поврзани со случувањата во умот и ги откриваат размислувањата на кандидатот во моменталната ситуација. Помала амплитуда на движење, потпрени на нозете укажуваат на смиреност, сигурност, самоувереност кај кандидатот. Прекрстени раце укажуваат на потреба од заштита, оградување, обесени и спуштени раце означуваат умор, досада или фрустрација. Многу активни движења може да укажуваат на нервоза, лутина, а пак отворени дланки на двоумење, незнаење. При поздравување со кандидатот интервјуерот го забележува стисокот со дланката, односно цврстина на стисокот која означува самодоверба, а пак отсуство на цврстина на стисок, помала самодоверба.

Начинот на кој кандидатот влегува во просторијата, држењето на телото, облеката која ја носи, поздравувањето и уште многу други невербални знаци

кажуваат доволно за кандидатот, а интервјуерот треба и мора да знае да ги идентификува и забележи сите знаци, кои се индикатор плус во завршната евалуација во комбинација со содржината на одговорите кои ќе ги даде за време на интервјуто. Насмевката, директно гледање во очи, исправена, релаксирана и отворена позиција на телото, укажуваат на социјално привлечна личност, со силно изразени невербални знаци.

Во текот на интервјуто, додека кандидатот одговара на поставените прашања, интервјуерот потребно е да се прашува себеси (Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., 2008, 36-39):

- Дали е ова информацијата што навистина ми треба?
- Дали ми е јасно што зборува кандидатот?
- Дали имам доволно потребни детали?
- Која е вредноста на она што кандидатот го зборува?
- Дали ова што го зборува кандидатот е вистина?

Прашањата кои си ги посатвува интервјуерот за време на интервјуто, се дополнителна алатка и насока при давање реална оценка за кандидатот на крајот од интервјуто.

Интервјуерот треба да разговара и да го води интервјуто на едноставен и разбирлив начин. Неговите комуникациски способности да бидат во служба на ефективно пренесување на сите информации кои треба да ги пренесат на кандидатот, за тој да биде во состојба да ги прифати и разбере.

Вештината која многу полесно интервјуерот може да ја совлада, е да ја задржи контролата над разговорот. Така, во случај кандидатот да се оддалечи од темата или неговото искажување да премине во „дрдорее“, интервјуерот не треба да се двоуми да го прекине кандидатот во излагањето. Една од карактеристиките на контрола над разговорот е и способноста интервјуто да се скрати или да се прекине, ако кандидатот е премногу вознемирен, лут или повлечен.

Интервјуерот треба да знае да препознае дали кандидатот “глуми“, односно мами и не ја кажува вистината, само со цел да се претстави себе во позитивно светло, за да добие повеќе поени при оценување и да остави позитивен впечаток на интервјуерот.

Интервјуерот мора да биде човек способен за мултитаскинг, бидејќи истовремено треба да биде свесен за себе и да ја контролира активноста додека

го слуша и го проучува испитаникот, да реагира на изречена двосмисленост или несигурност со поставување на контролно прашање, насочување на разговорот и „фаќање“ белешки додека размислува за следното прашање. Интервјуерот мора да биде способен да се прилагоди на различни околности, како и на секое интервјуирано лице, се разбира, во одредени ограничувања од дадениот тип на интервју. Сите потребни компетенции можат да се добијат со обука и искуство.

1.5.1. Грешки на интервјуерот при интервјуирање

Процесот на интервјуирање како двонасочен метод е подложен на грешки, проблеми, пристрасност, неодразбирање, дискриминација од страна на интервјуерот, наспроти кандидатите кои ги интервјуира. Интервјуерот како еден вид водител на интервјуто, понекогаш за краток рок интервјуира поголем број на кандидати, располага со ограничен број на податоци и во комбинација со своите впечатоци мора да донесе одлука која треба да биде во согласност со критериумите и за доброто работење на организацијата која ја претставува. Интервјуата можат да бидат макотрпни, исцрпувачки, долготрајни, а со тоа и подложни на грешки и лоши и неправилни проценки на кандидатите.

Проблеми и грешки поради кои интервјуто нема да биде успешно е пред се неподготвеноста и некомпетентноста на интервјуерот. Немање доволно податоци за кандидатот поради недоволна анализа на резимето на кандидатот, а тоа пак доведува до формулирање на несоодветни прашања и комплетно промашување на интервјуто. Неподготвеноста на интервјуерот се перцепира и од страна на кандидатот, создавајќи погрешна слика за организацијата и нејзиниот имиџ.

Доцнење на интервју, лош прием на кандидатот се едни од грешките кои намерно или ненамерно ги прави интервјуерот и кои можат да го пореметат текот на интервјуто. Кандидатите кои најчесто го доживуваат интервјуто како стресно случување, заслужуваат почит и внимание, ненаметливо однесување и доминација. Доминација и монолог се недозволиви за интервјуерот и го водат интервјуто во погрешна насока.

Пристрасност и предрасуди од страна на интервјуерите се делат во неколку категории :

▪ **Ограничено размислување:**

- *Хало ефект (ефект на ореол)/ Хорн ефект (ефект на рогови)*

Ситуација во која интервјуерот ќе дозволи една позитивна карактеристика кај кандидатот, да ги засени сите останати показатели (Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2008, 245). Ореол ефектот е грешка во проценка, базирана на индивидуални предрасуди, преференци, аспирации и општествена перцепција (Lachman, Sheldon J.; Bass, Alan R., 1985, 535-540).

Најчесто надворешниот изглед кај кандидатите предизвикува ореол ефект, односно предрасуда од типот дека атрактивните луѓе се посамоуверени, интелегентни, со одлични социјални способности, покомпетентни за разлика од помалку атрактивните луѓе (Hosoda, M.; Stone-Romero, E. F.; Coats, G., 2003, 431-462). Доколку не е базиран на надворешниот изглед на кандидатот, може да се однесува и на комплетно формиран позитивен впечаток, врз основа на одговор на едно или две прашања или поистоветување со лична позитивна карактеристика, карактеристика која ја поседува и кандидатот.

Наспроти ореол ефект, постои така наречен ефект на рогови или хорн ефект, првичен негативен впечаток базиран на надворешен изглед, на некоја особина или фактор, како на пример образовна установа во која кандидатот се едуцирал, а интервјуерот смета дека не е доволно добра, одговор на поставено прашање, однесување кое според интервјуерот е несоодветно и создава комплетна негативна слика базирана на еден негативен заклучок. Креирање на негативна слика, не дозволува да дојдат до израз позитивните карактеристики на кандидатот и со таква предрасуда може и да се заврши и комплетира интервјуто.

Поголем број на интервјуери, вклучени независни надворешни интервјуери (експерти) кои не се вработени во организацијата, спроведување на поголем број на интервјуа, прелиминарно и уште неколку последователни, се еден вид заштита од пристрасност, погрешни заклучоци, впечатоци и гаранција на кандидатите за фер и објективен избор базиран на квалитети и способности.

- *Ефект на контраст*

Оценување на кандидатот базирно на споредба со останати кандидати (најчесто со оние кои го завршиле порано интервјуто).

- *Ефект на чувство*

Оценување на кандидатот според тоа што во моментот се чувствува за нив (позитивна или негативна емоција), наместо рационално и објективно размислување.

▪ **Избрзан заклучок :**

- *Неосновани предрасуди*

Тенденција на создавање на слика за кандидатот пред самото интервју, базирана од аспекти добиени од резимето (работно искуство, едукација, интереси), неразумен став кој е невообичаено отпорен на рационалното влијание (Rosnow,R.L.,1972, 53-56)

- *Прв впечаток*

Формирање слика и мислење за кандидатот врз основа на првични перцепции стекнати во првите неколку секунди или минути од интервјутото.

- *Стереотипизација*

Преписување на заеднички карактеристики на група на луѓе, нивно категоризирање, групирање, искривување на реалноста, а сето тоа базирано на нивни заеднички особини (пол, религија, образование и многу други). Класични стереотипи според кои интервјуерот ги групира кандидатите, вклучуваат на пример етничка припадност, религија, пол, години, додека пак личните се засновани на начин на облекување, надворешен изглед, интереси кои ги има кандидатот и многу други карактеристики. Стереотипите се производ и креација од предрасуди од различен тип и потекло.

Интервјуерите ослободени од стереотипно размислување се објективни и носат подобри и фер одлуки за избор на работник за одредена работна позиција.

- *Минимални критериуми*

Избор на кандидат базиран на минимален број на способности и атрибути кои ги поседува.

▪ **Грешки од аспект на личност на интервјуер**

- *Ефект на централна тенденција*

Прецепција и оценување на секој кандидат со просечна оценка, без разлика на квалитетите и способностите.

- *Пристрасност*

Необјективно однесување, перцепција и оцена на кандидатот поради погрешна проценка и интерпретација на интервјуерот, базирана на сопствени очекувања, стравови, уверувања и лични ставови.

- *Строга пристрасност*

Строг однос и став на интервјуерот за време на интервјуто.

- *Пристрасност на сличности*

Поголемо значење на кандидати со кои делат некој сличен аспект.

- *Пристрасност на атрактивност*

Подобра оценка за кандидати кои имаат привлечен и атрактивен изглед.

Несомнено интервјуто како начин на селекција се повеќе се развива, надградува и усовршува. Интервјуерите преку обуки и тренинзи добиваат инструкции како треба да се однесуваат со кандидатот и еднаквиот третман на секој кандидат без разлика на пол, раса, години, националност и останати лични определби и сфаќања е императив во работењето. Дискриминацијата како појава е честа и присутна за време на интервјуто. Според Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2008, дискриминацијата значи признавање на разликите помеѓу предметите или луѓе, но кога дискриминацијата се заснова на пол, раса, националност, религија и многу други фактори тогаш е недозволива за интервјуерот (Mathis, R. L., Jackson, J. H. 2008, 100).

Дискриминацијата се јавува во повеќе облици, интерпретации, експресији и модификации, а најчести форми при интервјуирање се (Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2008):

- × Верска, етничка дискриминација,
- × Национална дискриминација,
- × Полова дискриминација,
- × Дискриминација за сексуална ориентација,
- × Дискриминација на луѓе со инвалидитет,
- × Дискриминација базирана на фамилијарна, семејна одговорност,

- × Дискриминација за време на бременост,
- × Дискриминација на луѓе со поранешно криминално потекло,
- × Дискриминација според возраст.

Денес, во време на глобализација е се почеста појава на зголемена верска, етничка и религиска шареноликост на работната сила, која доведува до потреба на работодавачите, а посебно интервјуерите да се залагаат и разумно приспособуваат во врска со верската определеност на кандидатите.

Полот, сексуалната определба, бременост, брачна состојба, возраст се надвор од доменот на интерес на поставување на прашања за време на интервјуто и претставуваат еден вид поминување на бариерата и навлегување во приватност на кандидатот. Искуството на интервјуерот, еден вид дистинкција на што е дискриминаторско прашање и не смее да се постави, а кое не е, и е во врска со работата, е од големо значење и важност за правилен тек на интервјуто.

Прашање од типот на дали кандидатот со инвалидитет или со одредено физичко ограничување, може да извршува одредена функција на работното место, со или без приспособување, би било прашање кое не е дискриминаторско и не е во интерес за работата. Наспроти тоа, доколку се навлезе во природата и тежината на болеста, оперативни зафати, третмани, веќе е дискриминаторски и недозволиво.

Личности со поранешно криминално досие, дискриминаторски третман е доколку се интересира интервјуерот за број на приведувања, осуда и коментар во врска со слични дела, но прашања кои се поврзани со перформансите на работата, а имаат некаква врска со делото кое било сторено во минатото, не се дискриминаторски и се во интерес на организацијата (Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2008).

Минимализирање на дискриминација и соочување со проблемите и грешките при интервјуирањето се фактори плус во успешноста на избор на правиот кандидат и формирањето на добар имиџ и слика за организацијата. Со цел да се соочат сите проблеми и пречки, работодавачите и интервјуерите треба да развиваат системи за објективност, спроведување антидискриминаторски практики и политики, соодветна обука и земање во предвид на сите фактори поврзани со работното место за донесување на најсоодветни одлуки при интервјуирање и вработување на кандидатите (Pamela, B., 2006, 50-55).

1.6. Значење на процесот на интервјуирање

Процесот на селекција на човечки ресурси е стратешки планиран процедурален пристап развиен од професионалци за човечки ресурси и имплементиран од организациите при регрутирање, оценување и ангажирање на нови вработени. Професионалците од областа на човечките ресурси и вработувањето развиваат скрининг алатки, како што се апликации, интервјуа, тестови, проверки во позадина и референтни проверки, се со цел избор на вистинскиот кандидат.

При изборот на кандидат за одредена работна позиција, донесувачот на одлуки мора да избере соодветни техники за проверка на кандидатите, постепено да го "стеснува полето" на лицата кои аплицирале, додека не се најде најсоодветната личност. Развивањето кратка листа на соодветни кандидати помага да се ограничи бројот на интервјуа кои треба да се спроведат или тестови и проверки што треба да се извршат.

Интервју е, лице во лице интеракција помеѓу две лица кое има одредена цел. Интервјутото е намерна размена на ставови, одговарање на прашања и комуникација помеѓу две или повеќе лица (Patton, 2002). Интервјутото се користи во практично секој бизнис и професија. Со интервјуирање, интервјуерот, може да го разјасни прашањето и на тој начин да го олесни одговорот на испитаникот. Интервјутото им овозможува на интервјуерите да ги забележат невербалните реакции како израз на лицето или гласовни промени и овие реакции да ги поврзе со контекстот во кој се јавуваат (Anderson, 2005). Некои работни места бараат повисок степен на стручност во интервјуирањето, ова се активностите на инженери, адвокати, социјални работници, менаџери за индустриски односи. Неговата важност се согледува во:

- Вкрстената проверка или потврдување на информациите добиени во претходните чекори, односно од формуларот за апликација.
- Проценката на квалификацијата и карактеристиките на кандидатот за да се донесе одлука дали да биде избран или не.
- Да му се дадат на кандидатот суштински факти за работата и компанијата кои ќе му овозможат да одлучи дали треба или не треба да го прифати вработувањето.

- Непосреден контакт и комуникација (следење на реакциите на испитаникот).
- Интервјуто може да се адаптира според секој кандидат.
- Поголем степен на меѓусебна соработка и доверба (емотивно обоени прашања).
- Може да се приберат податоци кои не се достапни на друг начин.
- Може да се комбинираат со други истражувачки техники.
- Се добиваат опширни и потполни одговори на отворените прашања.
- Да се воспостави меѓусебно разбирање помеѓу компанијата и кандидатот и да се промовира добрата слика за компанијата.

Интервју кое е кратко, површно и со случајно избрани прашања се смета за прилично несигурен начин за одлучување при приемот на работа. Структурно и добро подготвено интервју ги намалува овие грешки и станува успешен начин за оценување на кандидатите. Интервјуто е особено важно и од аспект на можноста за ангажирање на врвни квалитети и дефинирање на релевантното искуство, вештините и способностите кои се потребни за успешно извршување на работата. Избирање на вистинската личност за работата, односно лице кое е високо мотивирано и кое ги поседува вештините потребни за да овозможат квалитетни перформанси е од витално значење за организацијата (Fajgelj, 2014).

Интервјуто како една од алатките за селекција на кандидатите, која помага во изборот на вистинската личност влијае и на намалувањето на трошоците при донесувањето на лоша одлука за вработување поради:

- ✘ Напуштањето на работата, која потоа бара дополнителни регрутирање, интервјуирање и трошоци за обука.
- ✘ Загубена продуктивност.
- ✘ Негативни влијанија врз моралот на работната група.
- ✘ Интервјуирање и проверка на референци.
- ✘ Лоши перформанси.
- ✘ Престанок, што може да создаде правна одговорност.
- ✘ Разочарување за организацијата од страна на конкурентот, што создава лоша слика за организацијата.

Покрај сите позитивни страни, интервјуирањето има и свои недостатоци:

- ✘ Со интервјуто може да се опфати мал број на испитаници,
- ✘ Не е економична техника (бара време),

- ✘ Бележење на одговорите на кандидатот не е препорачливо,
- ✘ Поголема субјективност во постапката,
- ✘ Бара искуство од страна на интервјуерот,
- ✘ Однесувањето на кандидатот зависи од начинот на кој се води интервјуто,
- ✘ Ставовите на интервјуерот може да влијаат на интерпретацијата на одговорите на кандидатот.

Сепак, традиционално, интервјуто претставува главното средство за оценување на соодветноста на кандидатите за работа. Речиси сите организации го користат интервјуто во некоја фаза во нивниот процес на селекција. Слично на тоа, и повеќето кандидати очекуваат да бидат интервјуирани.

1.7. Организациски имиц

Организацискиот имиц се однесува на глобалните импресии на луѓето на една организација и е дефиниран како лабава структура на знаења и верувања на луѓето за организација. Треба да се напомене дека не постои такво нешто како единствена слика на организацијата, бидејќи организација обично има повеќе слики. Овие повеќекратни слики се резултат на различни групи (исто така познати како засегнати страни или корпоративна публика) кои имаат различни слики за истата организација (Highhouse, Brooks, & Greguras, 2009, 134-146).

Прво, инвеститорите и менаџерите имаат слика за една организација како економски изведувач ("финансиска слика на компанијата"). Второ, постои слика за организацијата како социјален изведувач во општеството (исто така познат како "корпоративна општествена изведба"), која понатаму може да се разграничи во вклученоста на организацијата во заедницата. Трето, клиентите имаат слика на организација како снабдувач на стоки и услуги ("слика на производ или услуга"). Четврто, секоја организација има слика како работодавач меѓу сегашните вработените и (потенцијалните) кандидати (исто така позната како слика за вработување во компанијата или имиц на работодавачот).

Овие повеќекратни организациски слики не секогаш се совпаѓаат. На пример, имицот на компанијата како работодавач, без разлика дали го поседуваат

вработените или лицата што бараат работа, може да биде различен од сликата за организацијата како давател на добра и услуги во главите на клиентите.

Организациските слики обично се развиваат подолго време. Тие произлегуваат од, меѓу другото, медиумското покривање, индивидуално или групно чувство и комуникацијата од страна на организацијата (што се гледа во рекламирањето, спонзорствата и публицитетот на организацијата). Сепак, треба да биде јасно дека организациските слики не се статични. Поточно, организациите често ги ревидираат нивните слики. При тоа целта е внимателно да се одреди кои фактори ја сочинуваат сликата кај различните засегнати страни. Следно, организациите имаат за цел стратегиски да го променат имиџот кај овие засегнати страни. На пример, ова може да се направи со зголемување на изложеноста на организациите или со истакнување на специфични атрибути во рекламните кампањи.

Исто така е можно организациите да се фокусираат на специфични атрибути кои луѓето ги поврзуваат со сликата на работодавачот (димензии на работодавачот). Во овој елементарен поглед, две широки компоненти може да се разликуваат во сликата на организацијата.

Прво, луѓето обично поврзуваат некои објективни атрибути со една организација. На пример, во поглед на имиџот на компанијата како работодавач, истражувањата потврдуваат дека кандидатите може да имаат некое познавање за атрибутите на организацијата, но и за работните места за кои би можеле да размислат за аплицирање. Примерите ги вклучуваат големината на организацијата, локацијата, нивото на централизација, платите, придобивките, видот на работата што треба да се изврши, можности за напредување и програмите за кариера (Cable, & Turban, 2001, 562-577).

Вториот дел од општите впечатоци на луѓето за една организација се однесуваат на повеќе симболични аспекти, исто така познати како заклучоци поврзани со однесувањето. Овие заклучоци поврзани со однесувањето на организациите се разликуваат од гореспоменатите објективни атрибути поврзани со компанијата од две причини. Прво, заклучоците за особините ја опишуваат организацијата во смисла на субјективни, апстрактни и нематеријални атрибути. Второ, тие пренесуваат симболични информации за компаниите во форма на слики кои луѓето ги доделуваат на организации. На пример, луѓето се однесуваат кон некои организации кои вработуваат како трендовски, додека други

организации за вработување се сметаат за престижни. Луѓето се здружуваат со организации со вакви симболички атрибути затоа што сакаат да ги изразат своите вредности или да ги импресионираат другите (Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003, 965-993).

Сликата на организацијата игра централна улога, бидејќи она што различните засегнати страни знаат за една организација, значително влијае на тоа како тие реагираат на организацијата. Всушност, сликата на организацијата може да има различни, потенцијално поволни последици за организацијата и нејзините главни засегнати страни.

Прво, може да има ефекти врз одлуките за инвестирање. Поточно, фирмите со добар имиџ може да имаат конкурентско влијание во смисла на привлекување и задржување на нови инвеститори. Второ, откриено е дека имиџот на организацијата има ефект врз изборот на производи на потрошувачите. Во овој контекст, сликата на организацијата може да послужи како сигнал за квалитетот на производите и може да и овозможи на една организација да се разликува од своите главни конкуренти. Трето, сликата на организацијата се чини дека влијае врз атрактивноста на организацијата како место за работа. Ова е особено случај во раните фази на регрутација кога (потенцијалните) кандидатите имаат само основно познавање на клучните работни и организациски атрибути. Оттаму, (потенцијалните) кандидати главно се потпираат на нивните општи впечатоци за фирмата (т.е. сликата) кога одлучуваат да аплицираат за работа. Имено сликата на работодавачот влијае на квантитетот и квалитетот на барањата на кандидатите за работа, организациите со добри слики може да привлечат повеќе и подобри кандидати (Lievens & Highhouse, 2003, 75-102).

Освен овие општи ефекти врз количината и квалитетот на кандидати, ставовите на кандидатите за имиџот на работодавачот исто така имаат долготрајни ефекти врз другите фази на регрутирање. Конкретно, впечатоците за организацијата како работодавач во фазите на регрутирање, се силни претпоставки за атрактивноста на организацијата, измерени во подоцнежните фази на регрутирање (на пример, по интервјуто во организацијата), што за возврат е поврзано со одлуките за прифаќање на финалната работа од страна на кандидатите. Но и организациите ангажират вработени врз основа на нивната култура и целите кои ги имаат поставено, а не само на компетенциите за работа,

односно со други зборови вработените треба да се совпаѓаат во организациската слика и уредување (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Chatman, 1991; Govindar & Ajan, 1989, 35-51).

Организациската слика влијае врз ставовите и однесувањето на вработените кон нивните организации. Ако организацијата е високо ценета од вработените и останатите, задоволството од работата е повисоко и намерата за напуштање на организацијата е помала и обратно. Во овој случај, вработените исто така сакаат да бидат поврзани со позитивната слика за организацијата и се гордеат што припаѓаат на таа организација (Highhouse, Thornbury, & Little, 2007, 143-146).

1.8. Релевантни истражувања за интервјутото за вработување

Сите работодавачи ги бараат најдобрите работници кои се на располагање на пазарот на трудот, но многу малку знаат точно како да ги зголемат своите шанси да ја најдат вистинската личност (Mills, В 2007, 108-110). Човечките ресурси се од суштинско значење за ефикасното функционирање на организацијата (Griffin, W.R., 2006). Нивната важност произлегува од признавањето дека човечките ресурси се вредни средства за подобрување на продуктивноста и намалување на трошоците поврзани со лошото управување со човечките ресурси (Wright. M.P., & McMahan, K.S., 1992, 295-320). Менаџерите мора да сфатат дека ефикасноста на менаџментот со човечките ресурси има значително влијание врз перформансите на организациите. Со многу ниски нивоа на невработеност, конкуренцијата за најдобрите вработени е исклучително значајна (Berkson, M., Ferris, R & Harris, M.M2003, 362-367).

Зголемената важност на добрите вработени претставува предизвик за менаџерите на човечки ресурси. Процесот на селекција на денешните менаџери на човечки ресурси станува сложена и предизвикувачка. Несомнено севкупната цел на процесот на селекција е да се идентификуваат кандидатите кои се соодветни за работно место или пошироко задоволување на барањата на планот за човечки ресурси. Интервјутото е користено како "критичен метод на селекција" од менаџерите на човечки ресурси.

- ✘ Интервјуто е најважниот метод за одредување на организациската способност на апликантот, нивото на мотивација и интерперсоналните вештини (Stevens, K.S.,1997, 947-966).
- ✘ Интервјуто е специјализирана форма на конверзија спроведена за одредена задача поврзана со целта (Whetton, D.A & Cameron, K.S., 2002, 619).
- ✘ Примарната цел на интервјуто е да се предвиди дали кандидатот ќе ги исполни очекувањата за перформансите на работното место (Camp, Vielhaber, & Simonetti, 2001).

Зголемената конкуренција за квалификувани и талентирани работници бара ефективно интервју. Но, што всушност го прави интервјуто ефективно? Интервјуто се смета за ефективно кога може да ја исполни својата цел, односно избор на вистинскиот кандидат за вистинската работа.

- ✘ Whetton и Cameron (2002, 631) наведуваат процес од шест чекори за спроведување на интервју, што го нарекуваат PEOPLE-ориентиран процес на интервју за избор. Овде зборот "PEOPLE" јасно го објаснува процесот на интервју: P = prepare (подготви), E = Establish rapport (воспоставување на врска), O = Obtain information (добивање на информации), P = Provide information (давање на информации), L = lead to close (води до затворање), и E = evaluate (оцена).

Неколку противречности се јавуваат кај научниците во однос на ефективните техники за интервју, како што се прашањата во врска со тоа кои прашања ќе бидат поставени на интервјуто? Каков вид на интервју ќе се применува, на пример, индивидуално или панел интервју? Дали тоа ќе биде традиционално интервјуирање или бихевиорално интервју?

- ✘ Бихевиоралното интервју е поефективно од "интервјуто на карактер" во смисла на тоа дека "интервјуто на карактер" дозволува стереотипизација на кандидатите врз основа на првиот впечаток, наместо да се предвиди идното однесување на кандидатот врз основа на неговите искуства во животот (Green, C.P.,1991, 10-15).
- ✘ Истражувањата покажуваат дека бихевиоралното интервју е скоро осум пати поефикасно за предвидување на успешни работни перформанси (Merritt, J., 2003, 63-65).

- ✘ Стрес-интервјуата стануваат се почести во денешниот бизнис (Poundstone, 2003, 18-19). Во овој случај, интервјуерите набљудуваат како еден кандидат ќе реагира под притисок и какви се неговите вредности и етика во стресни услови.
- ✘ Коен (2004, 3-6) предлага да се избегнат "затворени прашања" за кои е потребен само "да" или "не" одговор.
- ✘ Предизвик за интервјуерите е да се остави пристрасноста надвор од интервјуто (Hackney & Kleiner, 1994, 8-16).
- ✘ Фостер и Гокин (Foster, C., Godkin, L., 1998, 46-51) сметаат дека интервјуерот често поседува стереотип за тоа што претставува "добар" кандидат, односно тие имаат тенденција да ги фаворизираат апликантите кои ги делат нивните ставови.
- ✘ Интервјуата треба секогаш да бидат правилно планирани, што значи дека интервјуерите мора да се подготват за интервјуто (Dickel, 2008, 39-43).

Несомнено, интервјуто е двонасочен процес. Во најдобар интерес на интервјуерот е да пронајде добри кандидати, да се вработат, и да останат во организацијата. Затоа, на испитаникот треба да му се обезбедат доволно информации за работата и организацијата. Buda (Buda, R., 2003, 156-164) предлага реален увид во работата за да се постигне ова цел. Тоа им овозможува на кандидатите за работа да ги осознаат поволните, како и неповолните информации за работата (Ganzach, Pazy & Brainin, 2002, 613-638).

Задачата на менаџерите на човечки ресурси не завршува веднаш по сесијата за интервју. Активностите по интервјуто се од витално значење за нив. Сепак, тие треба да ја потврдат потрагата по потенцијалниот работник пред конечно да ја понудат работата. Истражувањата во заднина или референтните проверки се наменети да потврдат дека информациите во формуларот за апликација се точни. (Le & Kleiner, 2000, 53-56).

Интересот за интервјуто како средство за оценување на кандидатите, во комбинација со бројот на истражувачи кои почнуваат да ги испитуваат реакциите на кандидатите од интервјуата, сугерираат дека сè уште има простор многу да се учи. Најголемиот дел од претходните истражувања во врска со интервјуто за вработување го третираат интервјуто како алатка за селекција каде што се собираат и оценуваат информации за кандидатите (Cable & Judge, 1997; Harris, 1989; McDaniel et al., 1994). Сепак, со оглед на тоа што интервјуто им нуди на

кандидатите извонредна лична интеракција со претставник на компанијата, се чини веројатно дека кандидатите исто така го користат интервјутото како алатка за селекција, собирање информации и правење евалуации за компании кои имаат потреба од вработени.

Rynes (1991) забележува дека односите меѓу карактеристиките на интервјуерот и реакциите на кандидатите се чини дека се намалуваат како што: (а) зависните варијабли се концептуално поблиску до конкретниот избор за работа, (б) се земаат во предвид карактеристиките на работното место, и (в) кандидатите продолжуваат понатаму во процесот на вработување. Всушност, Rynes (1991) го сумира прегледот на оваа литература како што следува: „Како заклучок, претходните истражувања сугерираат дека работодавците веројатно немаат големо влијание врз изборот на работното место.“

Barber (1998) укажува на малку поинаква перспектива во својот преглед на минатите истражувања за односот помеѓу интервјутото и реакциите на кандидатот. Barber смета дека кандидатите се потпираат на интервјуерите и карактеристиките на интервјутото за да соберат информации и донесат заклучок за фирмата и работата. Barber (1998) го сумира својот преглед на следниов начин: „Проучувањата разгледани погоре укажуваат на тоа дека карактеристиките на интервјуерот (особено топлина, компетентност и информираност) се поврзани со севкупните впечатоци за организацијата (сликата за организацијата) и со намерите за вработување со неа.“

Barber (1998) забележува дека „доказите што се однесуваат на влијанието на работните или организационите карактеристики врз сликата за организацијата која ја има кандидатот, се релативно ретки“. Слично на тоа, Rynes (1991) сугерира дека: општо земено, претходните зависни променливи може да се групираат во четири области:

- (а) вкупни впечатоци за работодавачот,
- (б) очекувања за добивање на понуда за работа,
- (в) атрактивна слика за организацијата, и
- (г) веројатност за извршување или прифаќање понуди.

2. Методологија на истражување

2.1. Предмет на истражување

Предмет на истражувањето на овој труд со наслов “Интервју во процес на менаџирање на човечки ресурси”, е искуството на вработените со интервјуерот за време на интервјуирањето за вработување, односно колку искуството за време на интервјуирање допринесува кандидатите да формираат мислење, став и слика за организацијата во која сакаат да се вработат. Интервјето му овозможува на потенцијалниот вработен можност за директна презентација пред потенцијалниот работодавец, додека пак на работодавецот му овозможува да ја надополни сликата за кандидатот и да ја процени неговата мотивација, способности, комуникациски вештини и можниот допринос во компанијата, но истовремено му дава можност и на кандидатот да оцени дали сака да се вработи во организацијата или не.

2.2. Цел и карактер на истражување

Целта на овој труд е да даде одговор дали однесувањето и стручноста на интервјуерот за време на интервјето за вработување може да допринесе кај кандидатите да формираат слика и став за самата организација каде се спроведува интервјето. кое е составен дел од процесот на менаџирање на човечките ресурси во организациите за избор на најкомпетентен кандидат за вработување. Научна цел на истражувањето е да допринесе кон сознанијата за улогата и важноста на интервјуерот за време на интервјуирање кое се користи како важна алатка за избор на кандидати, но истовремено и која допринесува за градењето на имиџ на организацијата.

Општествена цел на истражувањето е добиените заклучоци и препораки за улогата и значењето на интервјуерот во реализација на интервјето во склоп процесот на менаџирање на човечки ресурси да овозможат дополнителни сознанија за негово поуспешно реализирање како веќе главна алатка за избор на кандидати за вработување, кои пак ќе бидат основа и поттик за нови идни научни истражувања и унапредување на практиката и знаењето за оваа проблематика.

2.3. Задачи на истражување

Главна задача на ова истражување е колку искуството на кандидатите со интервјуерот за време интервјуирање за вработување може да допринесе за создавање слика за организацијата и нејзиното работење. Како однесувањето, стручноста на интервјуерот, неговата подготвеност, давање повратна информација за исходот на интервјуто, кандидатите го доживуваат процесот на интервјуирање и со тоа формираат мислење и слика за успешноста на организацијата и нејзиното работење.

Пред да се спроведе истражувањето, задачите на магистерскиот труд се дефинирање на поимите за менаџментот на човечки ресурси и интервјуто, процесот на интервјуирање, приказ на видовите на интервјуа кои во пракса се користат од страна на менаџерите на човечки ресурси, компетенциите и грешките кои ги прави интервјуерот за време на интервјуирање, укажување на значењето на интервјуто како процес на селекција во менаџментот на човечки ресурси, дефинирање на поимот на организациски имиџ, преглед на истражувања поврзани со интервјуто завработување и анализа на истражувањето и изведување сопствен заклучок.

2.4. Хипотези на истражување

Главна хипотеза: **Искуството на кандидатите за вработување со интервјуерот во процесот на интервјуто има влијание на создавање на став и слика кај кандидатите за имиџот на организацијата и за знаењата за избор и менаџирање со човечките ресурси.**

- **Поединечна хипотеза 1:** Однесувањето на интервјуерот за време на интервјуто влијае во креирањето на првата слика за организацијата кај кандидатот.
- **Поединечна хипотеза 2:** Испраќањето на повратна информација за исходот од интервјуто укажува за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси во организацијата.

- **Поединечна хипотеза 3:** Должината на процесот на интервју (од аплицирање до избор) влијае на впечатокот на кандидатот за организацијата.
- **Поединечна хипотеза 4:** Прашањата што ги поставува интервјуерот за време на интервјуто, говорат за неговата подготвеност да го води интервјуто и да направи правилен избор на кандидат.

2.5. Варијабли на истражувањето

➤ Независни варијабли

- *Поединечна хипотеза 1:* Однесување на интервјуерот за време на интервјуто
- *Поединечна хипотеза 2:* Повратна информација за исходот од интервјуто
- *Поединечна хипотеза 3:* Должината на процесот на интервјуто
- *Поединечна хипотеза 4:* Прашањата што ги поставува интервјуерот

➤ Зависни варијабли

- *Поединечна хипотеза 1:* Слика за организацијата кај кандидатот
- *Поединечна хипотеза 2:* Професионалност на менаџментот на човечки ресурси
- *Поединечна хипотеза 3:* Впечатокот на кандидатот за организацијата
- *Поединечна хипотеза 4:* Подготвеност на интервјуерот за водење на интервјуто и избор на правилен кандидат

2.6. Методи, техники и инструменти на истражување

Претходно дефинираните цели и задачи ги детерминираат и методите на истражување. Методите кои се користат во овој труд се однесуваат на собирање на податоци со проучување на стручна и научна литература, како и податоци добиени како одговор на прашања од анкетен прашалник дизајниран за потребите на овој магистерски труд.

Во овој труд се користи:

- ❖ Методот на анализа – постапка на научно истражување со расчленување на сложените поими, судови и заклучоци на нивни поедноставни составни делови и елементи.
- ❖ Метод на синтеза - постапка на научно истражување и објаснување на стварноста по пат на синтеза на едноставните судови во посложени. Синтезата е начин на систематизирање на знаењата по законитостите на формалната логика, како процес на градење на теоретско знаење во насока од посебно кон општо.
- ❖ Метод на дескрипција – постапка на едноставно опишување.
- ❖ Метод на компилација – постапка за преземање на туѓи резултати од научно истражувачката работа, односно туѓи воочувања, ставови, заклучоци и сознанија.
- ❖ Компаративна метода – постапка за споредување на поими, судови и заклучоци

2.7. Популација и примерок

Истражувањето е спроведено во шест компании – две од јавниот сектор и четири од приватниот сектор во кои се користи интервју како дел од процесот на селекција на потенцијалните кандидати за вработување. Анкетирани се 116 вработени кои поминале низ процесот на интервјуирање од страна на менаџерите за човечки ресурси, пред да бидат вработени во компаниите каде е спроведено анкетањето. Анкетираниите вработени се одбрани по случаен избор со различна структура: пол, возраст, образование, работно искуство. Анкетањето беше спроведено во:

- ЈЗУ “Институт за белодробни заболувања кај децата”- Козле, Скопје - 16 вработени,
- НУ, Конзерваторски Центар, Скопје - 20 вработени,
- Промедика, Медицински Центар, Скопје - 22 вработени,
- ДООЕЛ Брај Бокс, Битола - 17 вработени,
- МИТ Универзитет, Скопје - 22 вработени,
- Еуролинк Осигурување АД Скопје - 19 вработени.

2.8. Анализа и интерпретација на добиените резултати

За потребите на овој магистерски труд креиран е анкетен прашалник од 27 прашања.

Во интерес на подобра анализа и интерпретација на целите и карактерот на овој магистерски труд е направена мала измена на анкетниот лист од претходно приложениот елаборат, односно беа додадени 21то и 22то прашање во овој магистерски труд, кои не беа поставени во веќе подготвениот елаборат, 21 то прашање од елаборатот (сега 23то во овој анкетен прашалник) е преформулирано, односно наместо “ирелевантни” се преформулирани во “недозволени прашања” со се што подразбира под недозволено, 25 то прашање од елаборатот е отстрането поради неговата природа која е премногу општа и сеопфатна во излагањето на анкетираниите и 26 то прашање (сега 27 мо) од елаборатот е преформулирано, односно додадено е ‘што би промениле и предложиле’ за да се унапреди интервјуирањето.

Првите четири прашања се однесуваат на карактеристиките на вработените: пол, возраст, образование и работно искуство.

Прашањата со реден број 5, 6, 7, 8, 9 и 10 се однесуваат на првата поединечна хипотеза и говорат за искуството кое анкетираниите лица го имале со интервјуерот, карактеристиките кои тие сметаат дека треба да ги има интервјуерот, неговото значење за процесот на интервју како и тоа дали тоа искуство влијаело во создавањето на почетната слика за организацијата.

Прашањата со реден број 11, 12, 13, 14 и 15 се однесуваат на втората поединечна хипотеза и се однесуваат на тоа дали вработените очекувале

повратна информација од интервјуто, во кој временски рок очекувале да ја добијат оваа повратна информација, на кој начин ја добиле и дали испраќањето односно неиспраќањето на повратна информација говори за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси во организацијата.

Прашањата со реден број 16, 17, 18 и 19 се однесуваат на третата поединечна хипотеза, односно на должината на траењето на целиот процес на интервју, ставот на испитаниците која би требало да биде оптималната должина и дали должината на овој процес ги поколебала во однос на желбата за вработување во организацијата.

Прашањата со реден број 20, 21, 22, 23, 24, 25 и 26 се однесуваат на четвртата поединечна хипотеза, односно на подготвеноста и стручноста на интервјуерот да го води интервјуто.

Анализата на дадените одговори ќе биде проследена со соодветен графички приказ за секое од прашањата од анкетниот прашалник и приказ на коментарите добиени од 27 то прашање.

По извршената анализа и интерпретација на добиените резултати, следуваат заклучоци и согледувања од истажувањето, за важноста и улогата на интервјуто за селекција на добар кадар, односно дали испитаниците градат став и мислење за организациската слика, базирано на нивното искуство во процесот на интервјуирање, што подразбира однесување и третман од страна на интервјуерот, должина на процес и повратна информација и подготвеност и стручност на интервјуерот кој го води интервјуто.

2.9. Организација и тек на истражување

Целото истражување се одвиваше во три фази :

- Прва фаза

Подготовка на истражувањето : пронаоѓање на организации чии вработени ќе добијат согласност за спроведување и пополнување на анкетниот лист, подготовка и изработка на анкетните прашалници во доволен број за спроведување на анкетањето (2 недели).

- Втора фаза

Реализација на истражувањето : спроведување на анкета и анкетирање (3 недели).

- Трета фаза

Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетните прашалници (4 недели).

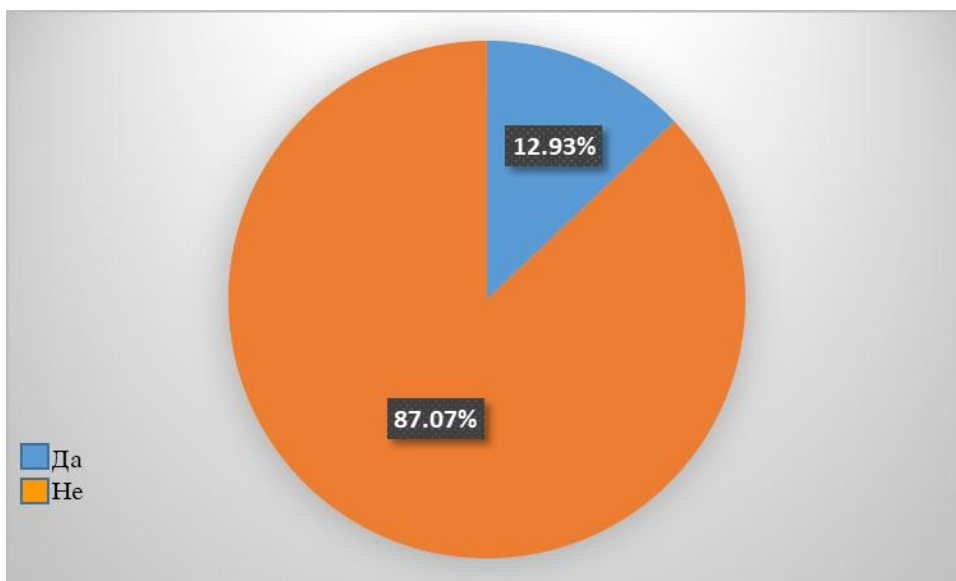
3. Анализа и интерпретација на добиените резултати

Добиените одговори од прашањата од реден број 1 до 4 ја прикажуваат структурата на анкетираниите личности и е прикажана во Табела 5.

Табела 5 : Структура на анкетирани лица

ПОЛ	Машки	47
	Женски	69
ВОЗРАСТ	Под 25	12
	25-35	38
	36-45	33
	46-55	23
	Над 56	10
ОБРАЗОВАНИЕ	ОСНОВНО	-
	СРЕДНО	31
	ВИСОКО	72
	ДРУГО	13
РАБОТЕН СТАЖ (во години)	0-5	36
	6-15	29
	16-25	33
	над 26	18

Графикон 1: Дали при интервјуто за вработување почувствувавте непочитување од страна на интервјуерот?

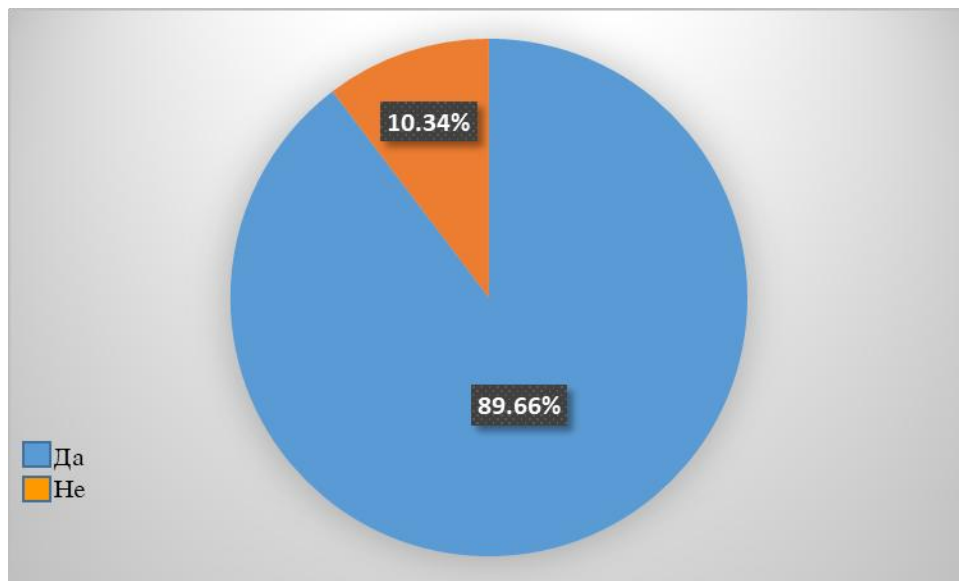


На петтото прашање: “Дали при интервјуто за вработување почувствувавте непочитување од страна на интервјуерот? “, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 15 испитаници (12.93%)
- Не – 101 испитаници (87.07%)

Заклучокот за ова прашање е дека поголемиот број од испитаниците, односно 87.07 % не почувствувале непочитување од страна на интервјуерот за време на интервјуто за вработување.

Графикон 2: Дали за време на интервјуто ви беше дадена можност да поставувате прашања?

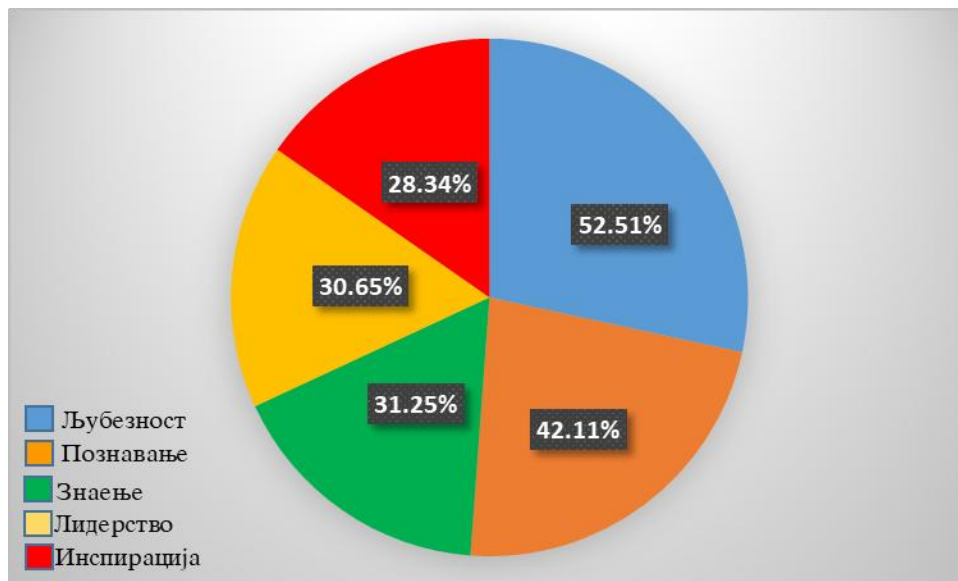


На шестото прашање: “Дали за време на интервјуто ви беше дадена можност да поставувате прашања?”, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да - 104 испитаници (89.66%)
- Не – 12 испитаници (10.34%)

Заклучокот за ова прашање е дека поголемиот број испитаници, односно 89.66 % им било дозволено за време на интервјуто да поставуваат прашања.

Графикон 3: Според вашето мислење, со оценка од 1 до 5, оценете кои карактеристики на интервјуерот имаат најголемо значење врз интервјутото.



На седмиот исказ: “Според вашето мислење, со оценка од 1 до 5, оценете кои карактеристики на интервјуерот имаат најголемо значење врз интервјутото” се добиени следните резултати:

На оваој исказ, дел од испитаниците оценуваа само со една оценка, на пример 5-ка за сите карактеристики или две 5-ки, една 4-ка, две 2-ки во комбинација. Статистиката е направена на основа на автентичното оценување, според мислењето на испитаниците дека со една или со употреба на сите опции да се оценат понудените карактеристики. На графиконот се прикажани резултатите добиени од највисоката оценка 5-ка за секоја карактеристика посебно.

Љубезност и почит :

оценка **5** - **52.21%**

оценка **4** - 16.42%

оценка **3** – 8.96%

оценка **2** – 7.48%

оценка **1** – 14.93%

Познавање на професијата:

оценка **5-42.11%**

оценка **4** – 27.63%

оценка **3** –13.1%

оценка **2**- 10.52%

оценка **1**- 6.58%

Знаење и ентузијазам :

оценка **5** - **31.25%**

оценка **4** – 18.75%

оценка **3** – 21.88%

оценка **2** – 20.31%

оценка **1** – 7.81%

Лидерство и инспирација:

оценка **5** – **30.65%**

оценка **4** – 20.97%

оценка **3** – 14.51%

оценка **2** – 12.90%

оценка **1** – 20.97%

Занаење и инспирација за компанијата :

оценка **5**- **28.34%**

оценка **4** –18.33%

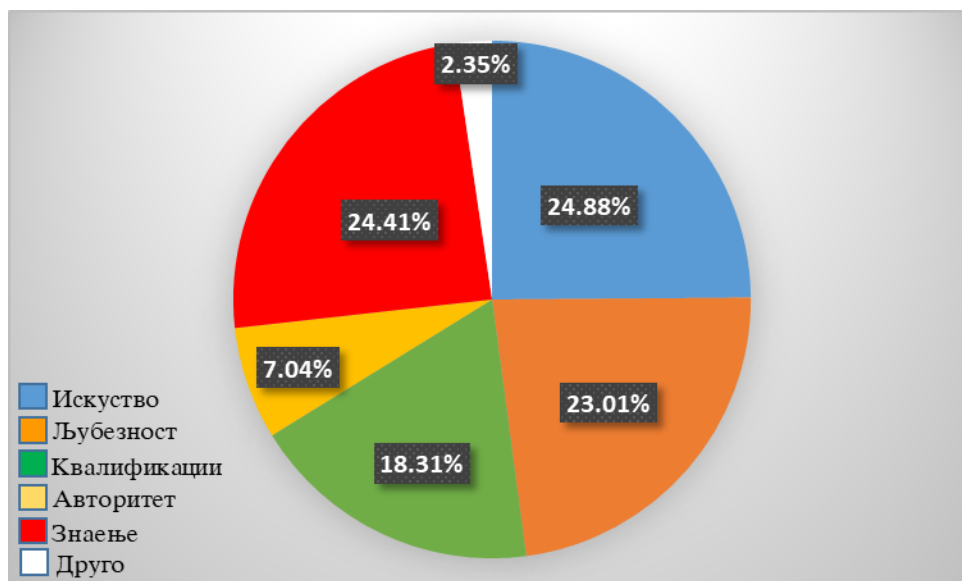
оценка **3** –18.33%

оценка **2** –16.67%

оценка **1** - 18.33%

Заклучокот е дека испитаниците имаат различна перцепција кои карактеристики се најважни да ги поседува интервјуерот, кои би имале најголемо значење за интервјуто. Најголем процент на висока оценка 5 е за карактеристика љубезност и почит, односно 52.21% од рангирањето за конкретно оваа карактеристика, за карактеристиката познавање на работата за која се интервјуира 42.11% дале оценка 5, знаење и ентузијазам за интервјуитање како особина добило највисока оценка 5 со 31.25%, за лидерство и инспирација 30.65% за оценка 5, а знаење за компанијата како карактеристика добила најмалку високи оценки, односно 28.34%. Според процентот на највисоката оценка 5 од ранг скалата, испитаниците мислат дека најважно е интервјуерот да биде љубезен и со почит, потоа да ја познава работата, односно работната позиција за која се прави интервјуто, потоа знаење и ентузијазам за интервјуирањето, лидерство и инспирација на претпоследно место според добиени највисоки оценки и со најмал број на високи оценки е карактеристиката знаење за компанијата.

Графикон 4: Според вашето мислење кои лични особини треба да ги поседува интервјуерот?

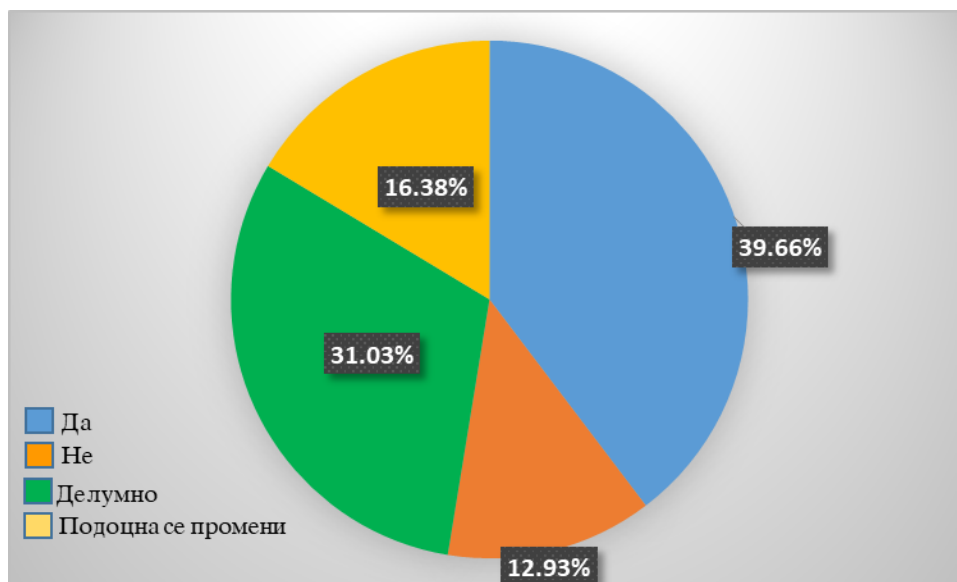


На осмото прашање : “Според вашето мислење кои лични особини треба да ги поседува интервјуерот?”, со можност за заокружување на повеќе од една од понудените опции, се добиени следните резултати :

- Искуство – 53 испитаници (24.88%)
- Љубезност – 49 испитаници (23.01%)
- Квалификации – 39 испитаници (18.31%)
- Авторитет – 15 испитаници (7.04%)
- Знаење – 52 испитаници (24.41%)
- Друго – 5 испитаници (2.35%)

Заклучокот е дека најголем процент од испитаниците ја одбрале особината искуство со 24.88%, веднаш зад неа како важна особина кај интервјуерот е знаење со 24.41%, потоа љубезност 23%, квалификации со 18.31% , авторитет како опција со 7.04% и најмал процент опцијата друго со 2.35%.

Графикон 5: Дали искуството кое го имавте со интервјуерот влијаеше во креирањето на првата слика за организацијата?

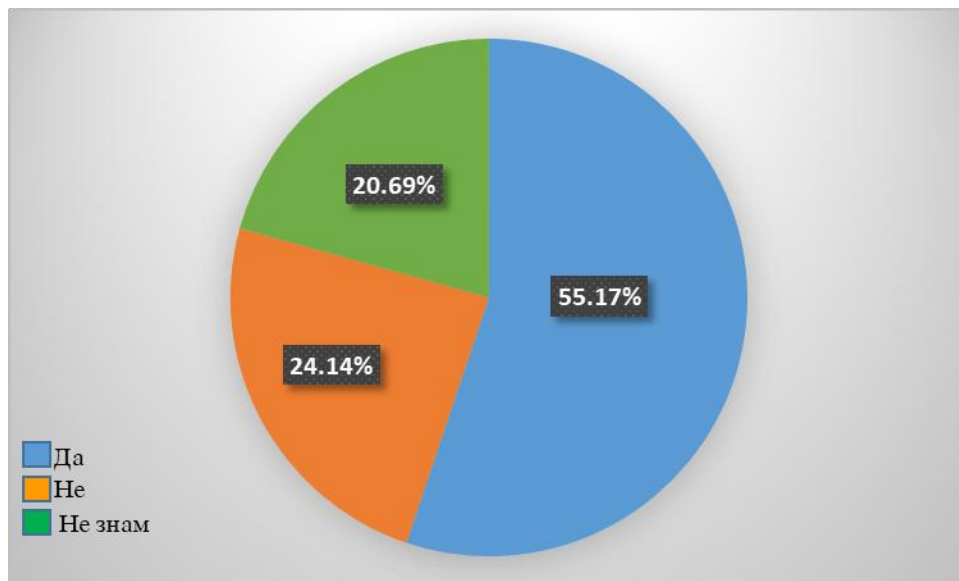


На деветото прашање: “Дали искуството кое го имавте со интервјуерот влијаеше во креирањето на првата слика за организацијата?”, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 46 испитаници (39.66%)
- Не – 15 испитаници (12.93%)
- Делумно – 36 испитаници (31.03%)
- Подоцна се промени – 19 испитаници (16.38%)

Заклучокот на ова прашање е дека кај поголем број од испитаниците искуството со интервјуерот влијаело на креирањето на првата слика за организацијата, односно кај 39.66% од испитаниците, делумно делувало кај 31.03%, воопшто не делувало кај 12.93% од испитаниците, а кај 16.38% испитаниците искуството се променило подоцна.

Графикон 6 : Дали вашето искуство во врска со интервјуто ќе го пренесете на други лица?

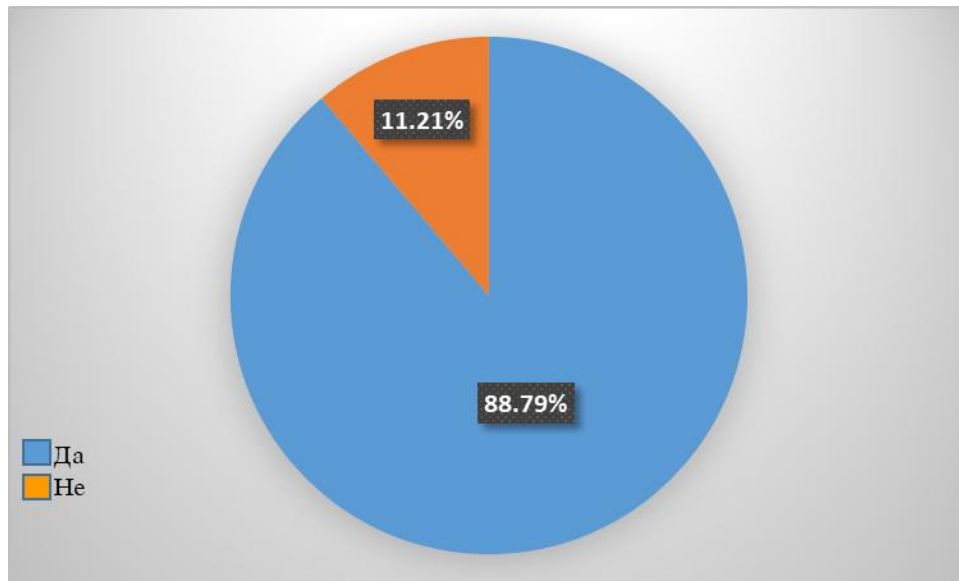


На десетото прашање: “Дали вашето искуство во врска со интервјуто ќе го пренесете на други лица?” од одговорите се добиени следните резултати :

- Да – 64 испитаници (55.17%)
- Не – 28 испитаници (24.14%)
- Не знам – 24 испитаници (20.69%)

Заклучокот е дека најголем процент од испитаниците ќе го пренесат своето искуство во врска со интервјуто на други лица, односно 55.17% од испитаниците, нема да го пренесат искуството 24.14 % од испитаниците, а 20.69% од испитаниците се изјасниле дека не знаат дали би го пренеле искуството од интервјуто на други луѓе.

Графикон 7: Дали очекувавте да примите повратна информација за успешноста/исходот од интервјуто?

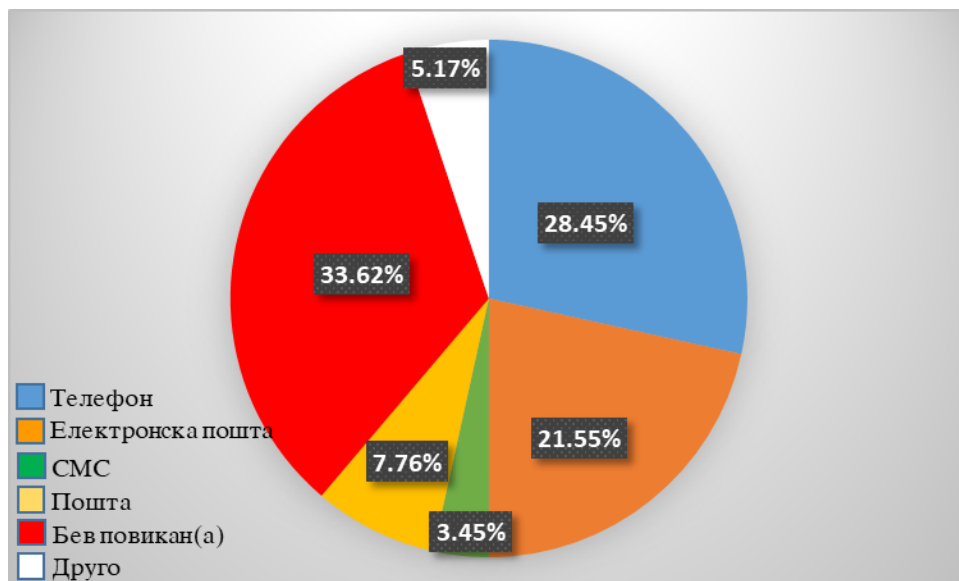


На единасетото прашање: “Дали очекувавте да примите повратна информација за успешноста/исходот од интервјуто? “, од одговорите се добиени следните резултати :

- Да – 103 испитаници (88,79%)
- Не – 13 испитаници (11.21%)

Заклучокот е дека поголемиот број, односно 88.79% од испитаниците очекувале повратна информација за успешноста, односно за исходот од интервјуто, а само 11.21% од испитаниците не очекувале да добијат повратна информација од исходот на интервјуто.

Графикон 8: На кој начин ја добивте повратната информација за успешноста/исходот од интервјуто?

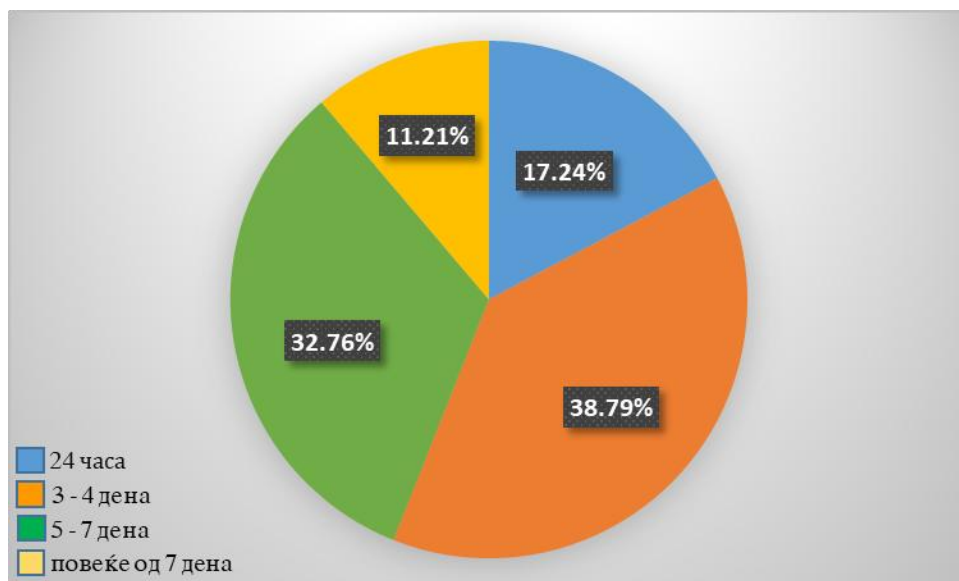


На дванаесетото прашање: “На кој начин ја добивте повратната информација за успешноста/исходот од интервјуто? “, од одговорите се добиени следните резултати :

- Телефон – 33 испитаници (28.45%)
- Електронска пошта – 25 испитаници (21.55%)
- СМС порака – 4 испитаници (3.45%)
- Пошта – 9 испитаници (7.76%)
- Бев повикан/а во организацијата – 39 испитаници (33.62%)
- Друго – 6 испитаници (5.17%)

Заклучокот е дека најголем процент од испитаниците одговориле дека биле повикани во организацијата каде ја добиле повратната информација, односно 33.62% од испитаниците, потоа 28.45 % од испитаниците добиле повратна информација за исходот на интервјуто по телефон, 21.55% добиле повратна информација по електронска пошта, а најмал процент по СМС порака и останато.

Графикон 9: Според вашето мислење кое е оптималното време за испраќање повратна информација за успехот на интервјуто?

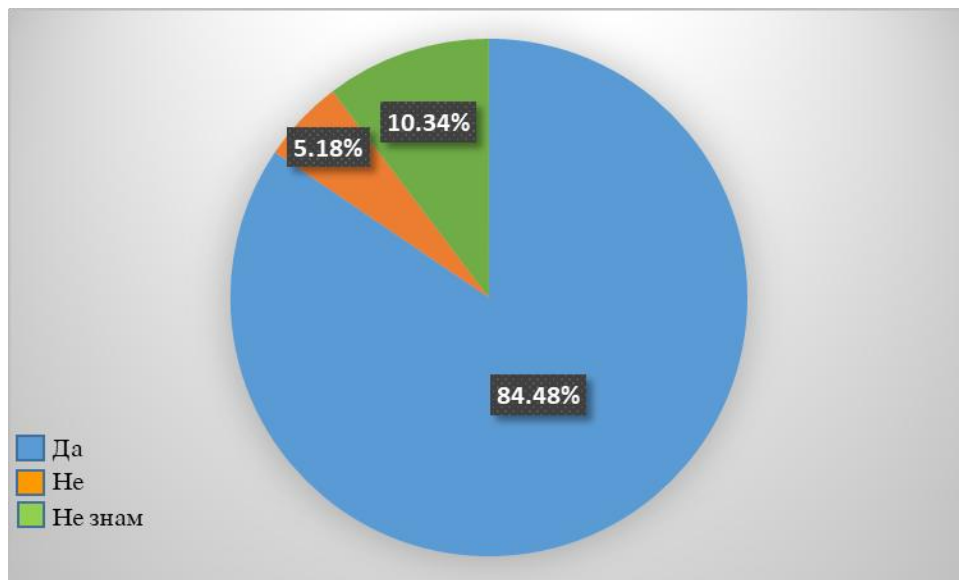


На тринаесетото прашање: “. Според вашето мислење кое е оптималното време за испраќање повратна информација за успехот на интервјуто?, од одговорите се добиени следните резултати

- 24 часа - 20 испитаници (17.24%)
- од 3 до 4 дена – 45 испитаници (38.79%)
- од 5 до 7 дена – 38 испитаници (32.76%)
- повеќе од 7 дена – 13 испитаници (11.21%)

Заклучокот е дека најголем број на испитаници, односно 38.79% одговориле дека оптимално време за испраќање повратна информација е од 3 до 4 дена по интервјуто, потоа 32.76% од испитаниците одговориле дека оптимално време е 5 до 7 дена, 17.24% по 24 часа, а најмал процент од испитаниците , односно 11.21% одговориле дека повеќе од 7 дена е оптимално време за испраќање на повратна информација.

Графикон 10: Дали сметате дека испраќањето на повратна информација до сите кандидати кои учествувале на интервјуто говори за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси во организацијата?

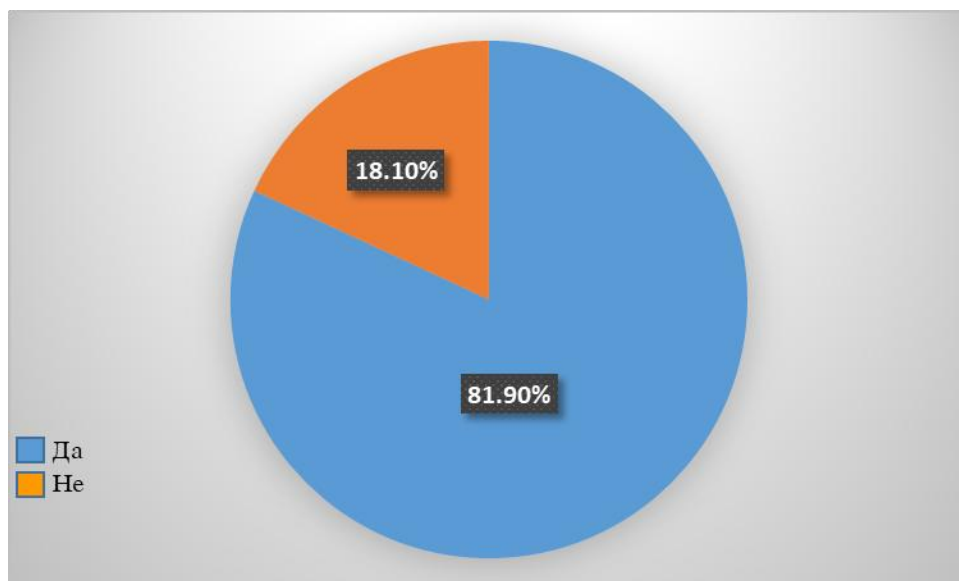


На четринаесетото прашање: “Дали сметате дека испраќањето на повратна информација до сите кандидати кои учествувале на интервјуто говори за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси во организацијата?”, од одговорите се добиени следните резултати :

- Да – 98 испитаници (84.48%)
- Не – 6 испитаници (5.18%)
- Не знам – 12 испитаници (10.34%)

Заклучокот е дека најголемиот број испитаници 84.48 % сметаат дека испраќањето повратна информација до сите кандидати кои учествувале на интервјуто, говори за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси во организацијата, 5.18% мислат дека испраќањето повратна информација не говори за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси, додека пак 10.34% не знаат дали испраќањето повратна информација говори за професионалноста на менаџментот.

Графикон 11: Дали вашето искуство во врска со повратната информација од интервјутото ќе го пренесете на други луѓе?

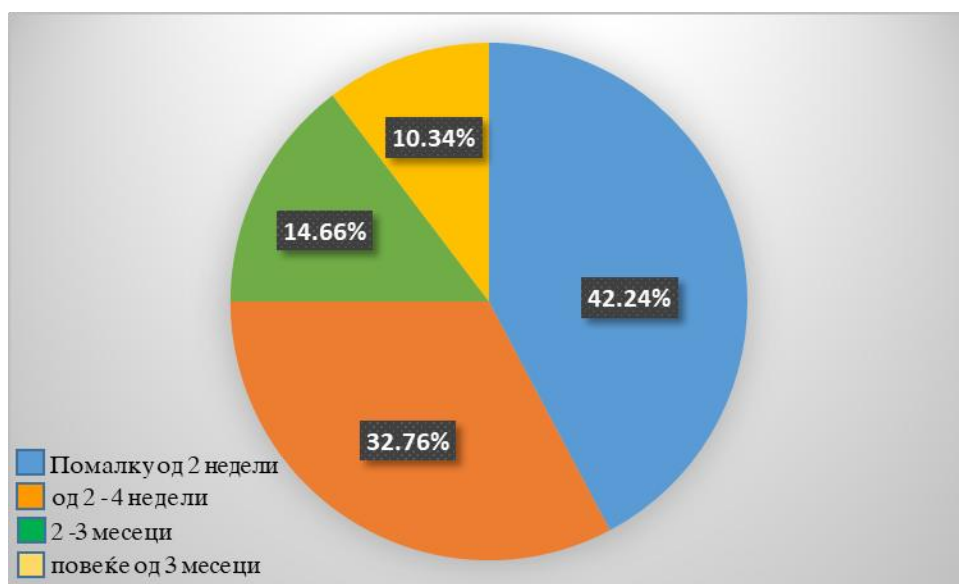


На петнаесетото прашање: “Дали вашето искуство во врска со повратната информација од интервјутото ќе го пренесете на други луѓе?“, од одговорите се добиени следните резултати :

- Да – 95 испитаници (81.90%)
- Не – 21 испитаник (18.10%)

Заклучокот е дека поголемиот број на испитаници, дури 81.90 % одговориле дека искуството со повратната информација од интервјутото ќе го пренесат на други луѓе, а останатите 18.10 % од испитаници, дека искуството со повратната информација нема да го пренесат на други луѓе.

Графикон 12 : Колку време помина од аплицирањето до понудата за работа?

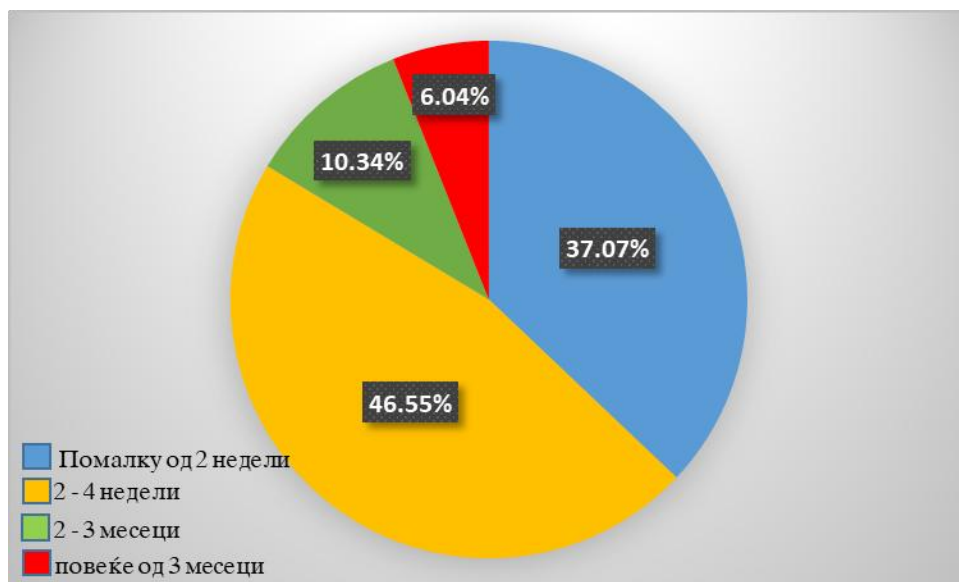


На шестнаесетото прашање: “Колку време помина од аплицирањето до понудата за работа? “, од одговорите се добиени следните резултати :

- Помалку од 2 недели – 49 испитаници (42.24%)
- од 2 до 4 недели – 38 испитаници (32.76%)
- од 2 до 3 месеци – 17 испитаници (14.66%)
- повеќе од 3 месеци – 12 испитаници (10.34%)

Заклучокот е дека најмногу, односно 42.24% од испитаниците одговориле дека од аплицирањето до понудата за работа поминало помалку од 2 недели, кај 32.76% од испитаниците поминало од 2 до 4 недели, 14.66% одговориле дека поминале од 2 до 3 месеци, а најмал процент од испитаниците, односно 10.34% одговориле дека поминале повеќе од 3 месеци од аплицирањето до понудата за работа.

Графикон 13: Според вашето мислење кое е оптималното време на траење на постапките и процесот на интервју во целина?

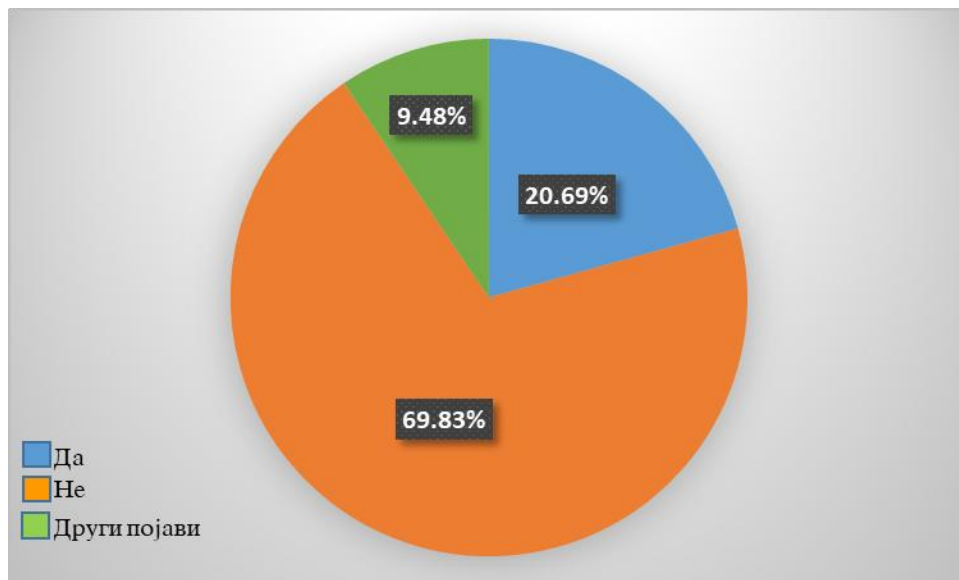


На седумнаесетото прашање: “Според вашето мислење кое е оптималното време на траење на постапките и процесот на интервју во целина?“, од одговорите се добиваат следните резултати :

- помалку од 2 недели – 43 испитаници (37.07%)
- од 2 до 4 недели – 54 испитаници (46.55%)
- од 2 до 3 месеци – 12 испитаници (10.34)
- повеќе од 3 месеци – 7 испитаници (6.04%)

Заклучокот е дека најголем број, односно 46.55% од испитаниците одговориле дека оптимално време на траење на постапките и процесот на интервју во целина е од 2 до 4 недели, малку помалку, односно 37.07% од испитаниците сметаат дека оптимално време е помалку од 2 недели, 10.34% од испитаниците мислат дека оптимално време за траење на постапките и процесот на интервјуто е од 2 до 3 месеци во целина, а пак најмал број од испитаниците 6.04% сметаат дека целиот процес би требало да трае повеќе од 3 месеци.

Графикон 14 : Дали должината на процесот на интервју ве поколеба во намерата да се вработите во организацијата?

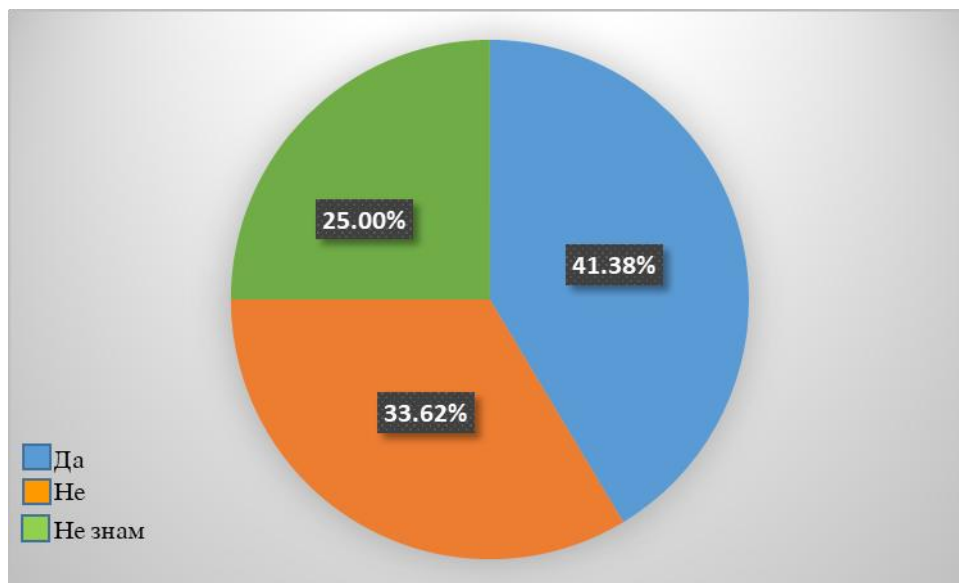


На осумнаесетото прашање : “Дали должината на процесот на интервју ве поколеба во намерата да се вработите во организацијата?”, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 24 испитаници (20.69%)
- Не – 81 испитаници (69.83%)
- Други појави поврзани со организацијата – 11 испитаници (9.48%)

Заклучокот од ова прашање е дека, најголем број на испитаници, односно 69.83% се изјасниле дека должината на процесот на интервјуто не ги поколебало во намерата да се вработат во организацијата, 20.69% одговориле дека должината на процесот ги проколебала во намерата да се вработат во организацијата, а пак најмал број испитаници, односно 9.48% од испитаниците ги проколебале некои други појави поврзани со организацијата во намерата да се вработат во истата.

Графикон 15: Дали вашето искуство во врска со должината на процесот на интервју ќе го пренесете на други лица?

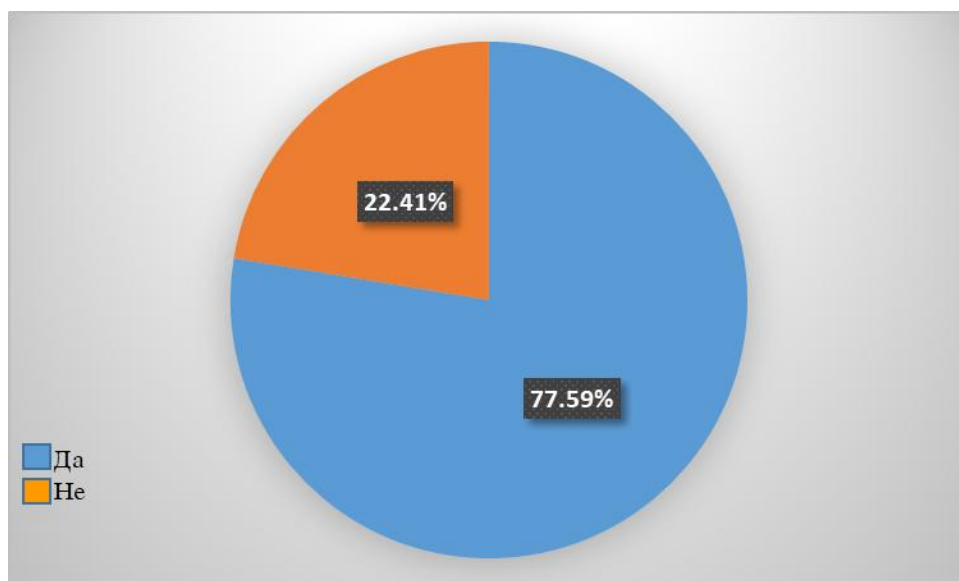


На деветнаесетото прашање: “Дали вашето искуство во врска со должината на процесот на интервју ќе го пренесете на други лица?“, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 48 испитаници (41.38%)
- Не – 39 испитаници (33.62%)
- Не знам – 29 испитаници (25.00%)

Заклучокот е дека најголем процент на испитаници, односно 41.38% се изјасниле дека искуството во врска со должината на процесот на интервју ќе го пренесат на други луѓе, малку помал процент, односно 33.62% се изјасниле дека нема да го пренесат искуството на други луѓе, а најмал процент на испитаници, односно 25% не знаат дали би го пренеле искуството во врска со должината на процесот на интервјуто на други луѓе.

Графикон 16: Дали ставовите на интервјуерот може да влијаат на интерпретацијата на одговорите на кандидатот?

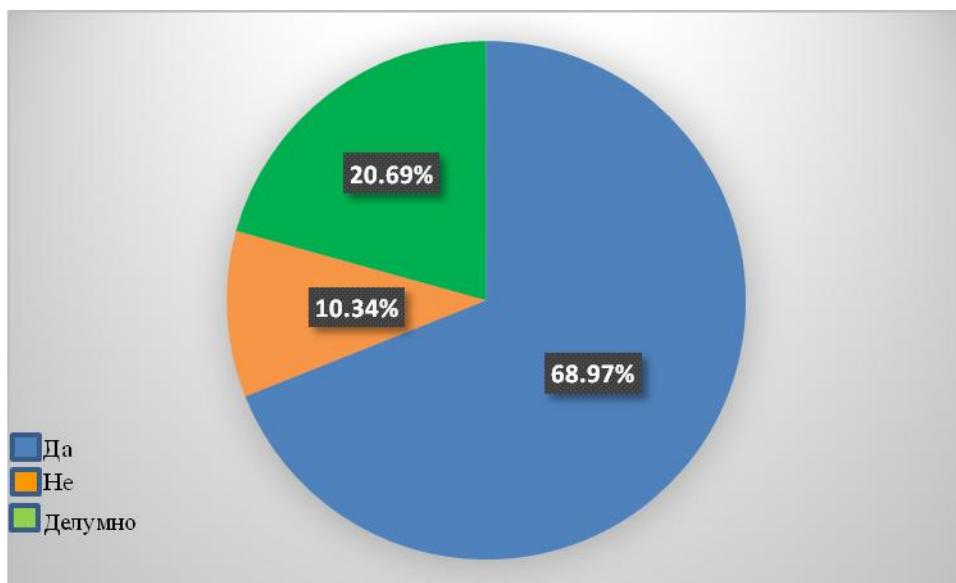


На дваесеттото прашање: “Дали ставовите на интервјуерот може да влијаат на интерпретацијата на одговорите на кандидатот?”, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 90 испитаници (77.59%)
- Не – 26 испитаници (22.41%)

Заклучокот на ова прашање е дека најголем број од испитаниците, односно 77.59% одговориле дека ставовите на интервјуерот може да влијаат на интерпретацијата на одговорите на кандидатот, а само 22.41 % од испитаниците одговориле дека ставовите на интервјуерот не можат да влијаат на интерпретацијата на одговорите на кандидатот.

Графикон 17 : Дали прашањата кои Ви беа поставени за време на интервјуто беа јасни и недвосмислени?

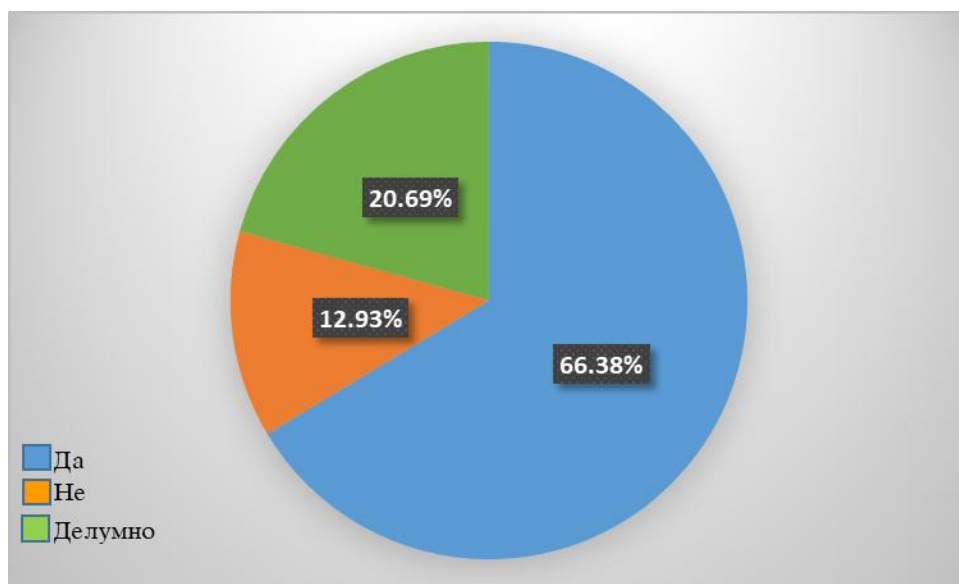


На дваесет и првото прашање: “Дали прашањата кои Ви беа поставени за време на интервјуто беа јасни и недвосмислени?“, од одговорите се добиени следните резултати :

- Да – 80 испитаници (68.97%)
- Не – 12 испитаници (10.34%)
- Делумно – 24 испитаници (20.69%)

Заклучокот е дека најголемиот број на испитаници, односно 68.97% одговориле дека поставените прашања на интервјуто биле јасни и не биле недвосмислени, 20.69% од испитаниците одговориле дека прашањата делумно биле јасни и недвосмислени, а пак најмал број на испитаници, односно 10.34% се изјасниле дека прашањата не биле јасни и биле недвосмислени.

Графикон 18: Дали прашањата кои Ви беа поставени за време на интервјуто беа во корелација со компетенциите за работното место за кое бевте интервјуирани?

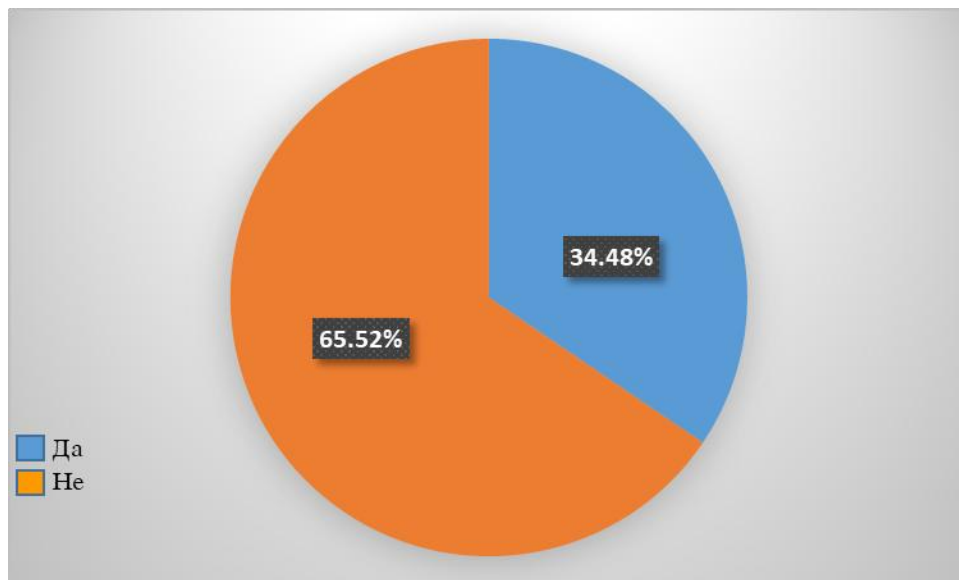


На дваесет и второто прашање: “Дали прашањата кои Ви беа поставени за време на интервјуто беа во корелација со компетенциите за работното место за кое бевте интервјуирани?“, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 77 испитаници (66.38%)
- Не – 15 испитаници (12.93%)
- Делумно – испитаници (20.69)

Заклучокот на ова прашање е дека најголемиот број испитаници, односно 66.38% одговориле дека прашањата кои им биле поставени за време на интервјуто за работа, биле во корелација со компетенциите за работното место за кое биле интервјуирани, за одговорот делумно се изјасниле 20.69%, а најмал број на испитаници, односно 12.93% се изјасниле дека прашањата кои им биле поставени за време на интервјуто не биле во корелација со компетенциите за работното место за кое биле интервјуирани.

Графикон 19: Дали при интервјуто за вработување ви беа поставени недозволени прашања (за вашата расна, полова и национална припадност, потекло, брачна состојба и број на деца)?

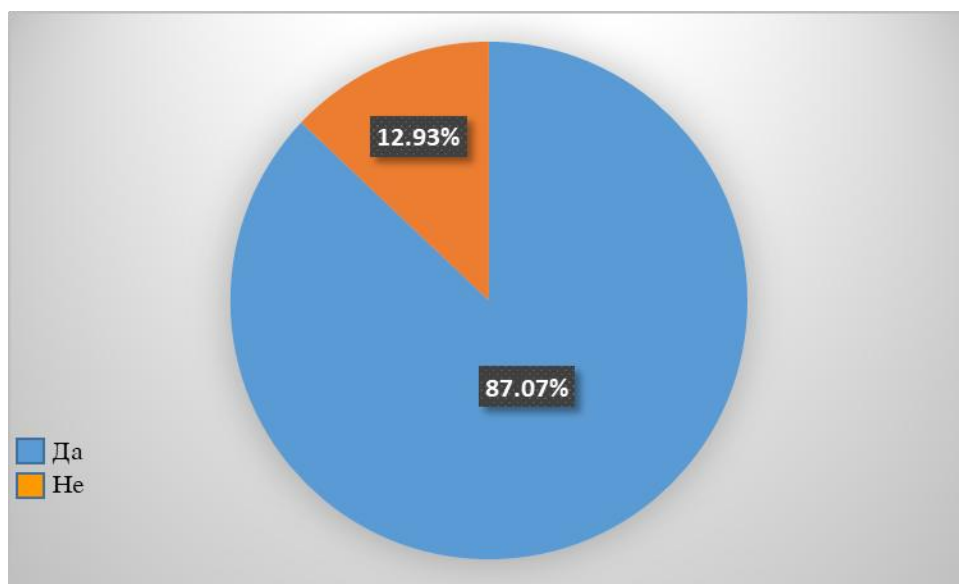


На дваесет и третото прашање : “Дали при интервјуто за вработување ви беа поставени недозволени прашања (за вашата расна, полова и национална припадност, потекло, брачна состојба и број на деца)?“, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 40 испитаници (34.48%)
 - за брачна состојба 25 испитаника
 - за број на деца 11 испитаника
 - за национална припадност 3 испитаника
 - за потекло 1 испитаник
- Не – 76 испитаници (65.52%)

Заклучокот од одговорите на ова прашања е дека поголемиот број на испитаниците, односно 65,52 % се изјасниле дека за време на интервјуто не им биле поставени недозволени прашања, додека пак на 34.48% за време на интервјуто им биле поставени недозволени прашања, кои според забелешките на истите испитаници, на 25 испитаника им било поставено прашање за нивната брачна состојба, на 11 испитаника им било поставено прашањето за бројот на деца, на 3 испитаника им било поставено прашањето за нивната национална припадност и на еден испитаник за неговото потекло.

Графикон 21: Дали од поставените прашања за време на интервјуто можевте да ја процените подготвеноста на интервјуерот да го води интервјуто?

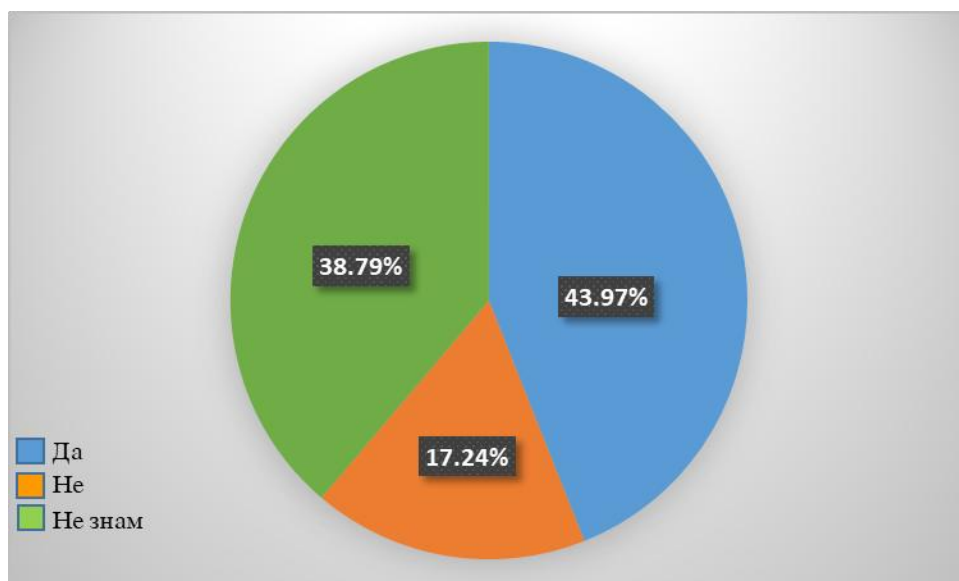


На дваесет и четвртото прашање: “Дали од поставените прашања за време на интервјуто можевте да ја процените подготвеноста на интервјуерот да го води интервјуто? ”, од одговорите се добиени следните резултати:

- Да – 101 испитаници (87.07%)
- Не – 15 испитаници (12.93%)

Заклучокот е дека поголемиот број од испитаниците, односно 87.07% се изјасниле дека од поставените прашања за време на интервјуто можат да ја проценат подготвеноста на интервјуерот, а 12.93% од испитаниците не можат да ја проценат подготвеноста на интервјуерот според поставените прашања за време на интервјуто.

Графикон 21: Дали сметате дека интервјуерот е доволно обучен да го препознае вистинскиот кандидат за работното место?

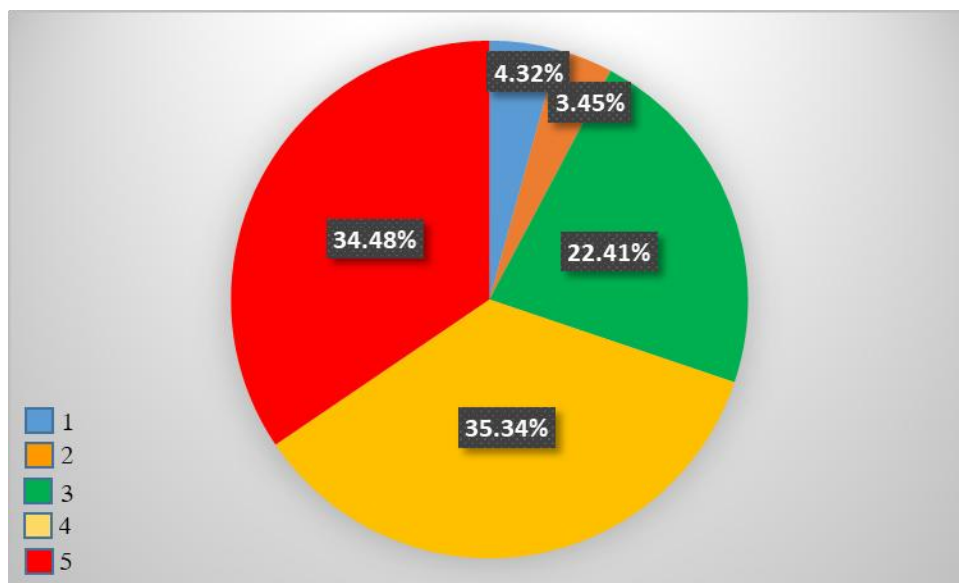


На дваесет и петото прашање: “Дали сметате дека интервјуерот е доволно обучен да го препознае вистинскиот кандидат за работното место?” се добиени следните резултати:

- Да – 51 испитаници (43.97%)
- Не – 20 испитаници (17.24%)
- Не знам – 45 испитаници (38.79%)

Заклучокот на ова прашање е дека 43.97% од испитаниците одговориле дека оцениле дека интервјуерот бил доволно обучен да може да го препознае вистинскиот кандидат, во малку помал број на испитаници, односно 38.79% одговориле дека не знаат дали интервјуерот бил доволно обучен да го препознае вистинскиот кандидат, а најмал број на испитаници, односно 17.24% дале одговор дека интервјуерот не е доволно обучен за да го препознае вистинскиот кандидат.

Графикон 22: Со оценка од 1 до 5 како ги оценувате компетенциите на интервјуерот?



На дваесет и шестото прашање: “ Со оценка од 1 до 5 како ги оценувате компетенциите на интервјуерот? “, од одговорите се добиени следните резултати :

- Оценка 1 – 5 испитаници (4.32%)
- Оценка 2 – 4 испитаници (3.45 %)
- Оценка 3 – 26 испитаници (22.41%)
- Оценка 4 – 41 испитаници (35.34%)
- Оценка 5 – 40 испитаници (34.48%)

Заклучокот е дека со оценка 4 оцениле најмногу испитаници, односно 35.34%, потоа со 5 ка оцениле 34.48% од испитаниците, со оцената 3 оцениле 22.41%, за оценка 1, 3.45% и најмалку испитаници оцениле со оценка 2, односно 3.45% од испитаниците.

На дваесет и седмото прашање: “Што Вие лично би промениле и предложиле за да се унапреди интервјуирањето и работата на менаџментот со човечки ресурси кое е задолжено за водење на интервјутото?“, дел од испитаниците не коментираа, односно немаа коментар на ова прашање, а дел од нив изнесоа коментари, кои ќе бидат интерпретирани во нивната оригинална верзија, каква што беше опишана во анкетните листови:

- Би било добро да има на интервјуто помалку лични прашања, а повеќе прашања поврзани со работата.
- Процесот да биде пократок.
- Помалку стрес, да се намали стресот при интервјуирање.
- Долг процес, добро би било да се скрати должината на овој процес.
- Единствено би го променил времетраењето на целиот процес, да биде пократок.
- Давање доволно информации околу компанијата и опис на работното место, задолженија и обврски, а не да се кријат информации и дипломатски да се заобиколува, а потоа 90% од обврските да се дознаат откако ќе се потпише договорот за работа.
- Да се потрудат лицата одговорни за интервјуирање да обезбедат порелаксирачка ситуација за кандидатите низ процесот на интервјуирање, бидејќи ако процесот е многу строг, доведува до правење на ненамерни грешки од страна на кандидатите, поради стрес и страв од тоа како ќе помине интервјуто и каква ќе биде реакцијата од страна на работодавачот.
- Можеби интервјуерот не може лично ништо да промени, но затоа организацијата треба да поседува доволно квалитетен, стручен и обучен кадар, кои ќе ја знаат целата структура на работната позиција, ако немаат таков кадар да обезбедат стручно лице кое барем ќе може дополнително на интервјуто да ги дообјасни работните обврски и принципи на самата позиција на кандидатот кој се интервјуира.
- Понекогаш карактерот на човекот и неговите амбиции се многу поважни од не (искуството), посебно кога се работи за луѓе со штотуку завршен факултет, без работно искуство. Освен тоа треба да се практикува сто процентно избегнување на формалност, затоа што формалноста може да доведе до вештачки (механички) одговори.

- Најважно е прашањата кои се однесуваат на формирање на фамилија и ставот околу истото прашање, да се исфрлат од интервјуто. Ова посебно ја афектира женската популација.
- Shortlisting (кратка листа на кандидати), feedback (повратна информација) и користење на препораки при избор.
- Побрзо да се одговара на поднесените апликации.
- Интервјуерот да биде пољубезен и попростапен.
- Да се вработи компетентна личност за спроведување на интервјуто.
- Да се ангажираат лица кои ќе ги познаваат процесите на менаџирање на човечки ресурси.
- Неопходна е сериозност и искуство на интервјуерот.
- Би ги отстранил непотребните прашања, од типот: брачна состојба и националност.
- Интервјуто да го прават лица кои во иднина ќе соработуваат со кандидатот.
- Интервјуерот да има познавања од правни работи и човечки ресурси, а не да биде само комисија која не ги познава работите.
- Интервјуто да го прават лица кои ги познаваат работите и работните задачи за бараното работно место.
- Да имаат претходно подготвени прашања.
- Секоја организација да има претходно подготвени прашања, кои што ќе одговараат на дејноста со која се занимава и да се исфрлат непотребни формални прашања.
- На сите кандидати да им се даде шанса да поработат одреден период (месец до два месеца) и според покажаниот труд да се избере најдобриот кандидат.
- Поголема искреност од комисијата која го врши интервјуто.
- Лицата што интервјуираат да се обучени за таа дејност и да се професионалци од областа на човечки ресурси. Сите кандидати да се

информираат за исходот на интервјуто, а не само избраните, а доколку пак постојат технички можности во процесот на вработување, да се информираат сите апликанти дали воопшто им е земена во предвид нивната апликација за тест и интервју.

- Конкретна обука за луѓето кои се инволвирани во процесот на селекција.
- Соодветен тренинг за двете страни во процесот.
- Интервјуто да биде во форма на опуштен и неформален разговор.
- Да се препознае и да се најде начин да се намали стресот кај кандидатите.
- Нема стручно познавање на интервјуерот од областа за која интервјуира, односно за конкретна работна позиција.
- Да не се шаблонизираат интервјурата, за секоја бранша потребно е поинаква форма на интервју. Интервјуто да не биде во еден вид доминација на еден главен интервјуер.

4. Дискусија и заклучоци од извршеното истражување

Од направеното истражување кое се состоеше од анкетен прашалник составен од 27 прашања, анализирани резултати од добиените одговори од анкетираниите испитаници на темата “Интервјуто во процесот на менаџирање на човечките ресурси”, се добиени заклучоци кои ќе ги тестираат хипотезите на ова истражување.

- Од пополнетите прашањата под број 5, 6, 7, 8, 9 и 10 од анкетниот прашалник може да се увиди:
- ✘ За време на интервјуирањето за вработување 87.07% од испитаниците не почувствувале непочитување од страна на интервјуерот, што укажува на позитивно искуство и почит од страна на интервјуерот кај поголем број од кандидатите за време на интервјуто за вработување.
- ✘ Поголем дел од испитаниците, односно 87.66% добиле можност да постават прашања на интервјуерот, што значи добиле шанса да добијат

одговор поврзан за нивното интересирање во врска со работната позиција или во врска со организацијата.

- ✘ При оценување со оценка од 1 до 5, кои карактеристики на интервјуерот имаат најголемо значење врз интервјуто, најголем процент од 52.21% со висока оценка 5 е оценета карактеристиката “љубезен однос и почит “на интервјуерот, со оценка 5 од 42.11% од испитаниците е оценета карактеристиката “ познавање и разбирање на вашата професија”, карактеристиката “ знаење и ентузијазам за улога во процесот на интервју” со највисока оценка 5 ја оцениле 31.25%, “ лидерство и инспирација” 30.65%, а најмалку испитаници дале висока оценка 5 на карактеристиката “знаење и ентузијазам за компанијата”. Може да се увиди дека според оценувањето, на испитаниците најважно им е пред сè љубезен однос и почит од страна на интервјуерот за време на процесот на интервјуирање.
- ✘ Личните особини кои треба да ги поседува еден интервјуер, според испитаниците, за особината “искуство” се одлучиле најголем број на испитаници , со 24.88% од одговорите, со малку помал процент од 24.41% е особината “знаење”, а потоа и љубезност, квалификации, авторитет и друго. Искуството е една од најважните особини која треба да ја поседува еден добар интервјуер според испитаниците.
- ✘ Дека искуството што го имале со интервјуерот влијаело во креирање на првата слика за организацијата потврдиле 36.66% од испитаниците, делумно влијаело кај 31.06%, а воопшто не влијаело кај 12.93%. Кај некои испитаници искуството подоцна се променило, односно кај 16.38% од испитаниците. Се согледува дека кај дел од испитаниците, искуството што го имале со интервјуерот влијаело во креирање на првата слика на организацијата.
- ✘ Со потврден одговор, односно 55.17% одговориле испитаниците во врска со пренесување на искуството на други луѓе, поврзано со интервјуто. Помал процент од 24.14% од испитаниците одговориле дека нема да го пренесат искуството на други луѓе, а пак 20.69% од испитаниците не знаат дали би го пренеле искуството од интервјуто на други луѓе. Се согледува дека поголем број од испитаниците ќе го пренесат стекнатото искуство за време на интервјуто на други луѓе.

- Одговорите и добиените резултати од 5 то, 6 то, 7 то, 8 то, 9 то и 10 то прашање, ја потврдуваат првата хипотеза која гласи: Однесувањето на интервјуерот за време на интервјуто влијае во креирањето на првата слика за организацијата кај кандидатот.
- Од пополнетите прашањата под број 11, 12, 13, 14 и 15 од анкетниот прашалиник може да се увиди:
- ✖ Најголем број од испитаниците, односно 88.79% од нив, одговориле дека очекуваат да примат повратна информација за успешноста/ исходот од интервјуто. Може да се согледа дека на луѓето им е важно да ја добијат информацијата за успешноста односно за резултатите од интервјуто на кое биле кандидати.
- ✖ Начинот на кој испитаниците ја добиваат повратната информација за успехот/исходот од интервјуто, според анкетата кај најголем број од испитаниците е директно во организацијата, биле повикани во организацијата, односно 33.62% од испитаниците, 28.45% од испитаниците ја добиле преку телефон, 21.55% преку електронска пошта, 7.76% од испитаниците преку пошта, 3.45% од испитаниците преку СМС порака, а останатиот 5.17% на некој друг начин. Се согледува дека искуството на кандидатите за начинот на добивање на повратна информација за успешноста/исходот на резултатите од интервјуто е на различен начин во зависност на политиката на организацијата во која се спроведувало интервјуто.
- ✖ Оптимално време за испраќање на повратна информација за успехот на интервјуто според испитаниците, односно 38.79% од нив сметаат дека е период од 3 до 4 дена, 32.76% од испитаниците се изјасниле за период од 5 до 7 дена, 17.24% од испитаниците сметаат дека оптимално време е за 24 часа, а најмал број на испитаници, односно 11.21% мислат дека оптимално време е повеќе од 7 дена. Според овие резултати се согледува дека од 3 до 7 дена би бил оптимален период за кој испитаниците би сакале да добијат повратна информација за успехот на интервјуто на кое биле во улога на кандидати.

- ✘ Најголем број од испитаниците 84.48% сметаат дека испраќањето на повратна информација до сите кандидати кои учествувале на интервјуто, говори за професионалноста на менаџерот на човечки ресурси во организацијата. Оценка е дека добивање повратна информација е важна за кандидатите и тие сметаат дека тоа во голем процент говори за професионалноста на менаџерот на човечки ресурси во една организација.
 - ✘ Дури 81.90% од испитаниците се изјасниле дека искуството во врска со повратната информација од интервјуто ќе го пренесат на други луѓе. Се согледува дека на кандидатите им е од значење искуството со повратната информација и истото би го споделиле со останати луѓе.
- Одговорите и добиените резултати од 11 то, 12 то, 13 то, 14 то и 15 то прашање, ја потврдуваат втората хипотеза која гласи : Испраќањето на повратна информација за исходот од интервјуто укажува за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси во организацијата.
- Од пополнетите прашањата под број 16, 17, 18 и 19 од анкетниот прашалник може да се увиди:
 - ✘ Времето поминато од аплицирање до понудата за работа кај најголемиот број на испитаници, односно кај 42.24% од нив е помалку од 2 недели, кај 32.76% од испитаниците период од 2 до 4 недели, кај 14.66% од испитаниците, периодот од аплицирање до понуда за работа бил од 2 до 3 месеци, а пак кај 10.34 % од испитаниците поминале повеќе од 3 месеци од аплицирање до понуда за работа. Според искуството на испитаниците може да се увиди дека периодот од 2 недели до 4 недели е периодот кој е најчесто потребен за целиот процес од аплицирање до понуда на работа кај испитаниците во ова истражување.
 - ✘ Најголем процент од испитаниците, односно 46.55% од нив сметаат дека оптимално време на траење на постапките и процесот на интервју во целина е од 2 до 4 недели, 37.07% од испитаниците за оптимално време на траење на процесот го сметаат периодот на помалку од 2 недели, 10.34% сметаат дека оптимален период е од 2 до 3 месеци, а пак најмал број, односно 6.03% сметаат дека оптимален период е повеќе од 3 месеци. Се

согледува дека и во ова прашање периодот од 2 до 4 недели е оптимален за траење на постапките и процесот на интервјуто во целина.

- ✘ Дека должината на процесот на интервјуто не ги поколебало во намерата да се вработат во организацијата одговориле поголем број од испитаниците, односно 69.83%, делумно би ги поколебало само 20.69% од испитаниците, а пак 9.48% од испитаниците ги поколебале други појави во организацијата. Се оценува дека кај поголемиот број на испитаници должината на процесот на интервју немало влијание на нивната намера да се вработат во организацијата.
- ✘ Поголемиот број од испитаници, односно 41.38 % се изјасниле дека нивното искуство во врска со должината на процесот на интервјуто ќе го пренесат на други луѓе, 33.62 % од испитаниците нема да го пренесат на други луѓе, 25.00% од испитаниците не знаат дали би го пренеле искуството на други луѓе. Се согледува дека искуството од должината на процесот на интервјуто во организацијата е важно за испитаниците и би го пренеле на останати личности.
- Одговорите и добиените резултати од 16 то, 17 то, 18 то и 19 то прашање, ја потврдуваат третата хипотеза која гласи: Должината на процесот на интервју (од аплицирање до избор) влијае на впечатокот на кандидатот за организацијата.
- Од пополнетите прашањата под број 20, 21, 22, 23, 24, 25 и 26 од анкетниот прашалиник може да се увиди:
- ✘ Поголемиот број на испитаници, односно 77.59% сметаат дека ставовите на интервјуерот може да влијаат на интерпретацијата на одговорите на кандидатот. Се оценува дека за време на интервјуто, ставот на интервјуерот може да влијае на интерпретацијата на одговорите на интервјуираните кандидати.
- ✘ Според поголем број на испитаници, односно 68.97% сметаат дека прашањата за време на интервјуто биле јасни и недвосмислени. Се оценува дека искуството на поголемиот број од испитаниците во врска со

прашањата кои ги поставувал интервјуерот е позитивно и истите биле јасни и недвосмислени.

- ✘ Прашањата кои биле поставени за време на интервјутото биле во корелација со компетенциите за работното место за кои биле интервјуирани, сметаат 66.38% од испитаниците. Ова укажува дека поголем број од испитаниците од интервјуерот добиле прашања за време на интервјутото, кои биле поврзани и во врска со работната позиција за која аплицирале и за која биле интервјуирани.
- ✘ Голем дел од испитаниците, односно 65.52% се изјасниле дека за време на интервјутото не добиле недозволен прашања кои се поврзани со нивната брачна состојба, број на деца, за нивната раса, полова и национална припадност и потекло, додека пак на останатите 34.48% од испитаниците им биле поставени недозволен прашања, најчесто за брачната состојба, потоа број на деца, националност и потекло. Се оценува дека поголемиот дел од испитаниците не исклучиле недозволен прашања за време на интервјуирањето, додека пак на останатите им биле поставувани забранети прашања за време на интервјуирањето од страна на интервјуерот.
- ✘ Дека интервјуерот е доволно обучен да го препознае вистинскиот кандидат за работното место одговориле 43.97% од интервјуерите, а 38.79% не знаеле дали кандидатот е обучен да го препознае вистинскиот кандидат за работа, а 17.24% сметаат дека интервјуерот не е доволно обучен да го препознае вистинскиот кандидат за работното место. Се согледува дека поголем дел од испитаниците, знаеле, можеле и процениле дали за време на интервјутото на кое биле, интервјуерот е доволно обучен за да може да го препознае вистинскиот кандидат за работното место во организацијата за кое се интервјуира, додека пак дел не биле во можност или не знаеле како да проценат дали интервјуерот може да го процени вистинскиот кандидат за бараното работно место.
- ✘ Според поставените прашања за време на интервјуирањето од страна на интервјуерот, поголемиот број на испитаници, односно 87.01% од нив можеле да ја проценат подготвеноста на интервјуерот за водењето на

интервјуто. Се согледува дека поголемиот број на испитаници биле во состојба и можеле според прашањата што ги добиле од страна на интервјуерот да проценат дали интервјуерот е подготвен да го води интервјуто.

- ✘ Со оценка од 1 до 5 испитаниците ги оценуваа компетенциите на интервјуерот и според испитаниците за 4 ка оценка се определиле најголем број односно 35.34%, малку помалку дале 5 ка оценка, односно 34.48% ,за оценување со оценка 3 се определиле 22.41% испитаници,за 2 ка оценка 3.45% и за најмалата оценка 4.32% испитаници. Се согледува дека поголемот број на испитаници ги оцениле компетенциите на интервјуерот со високите оценки 4 ка и 5ка од дадените опции.
- Одговорите и добиените резултати од 20 то, 21 то, 22 то, 23 то, 24 то, 25 то и 26 то прашање, ја потврдуваат четвртата хипотеза која гласи : Прашањата што ги поставува интервјуерот за време на интервјуто, говорат за неговата подготвеност да го води интервјуто и да направи правилен избор на кандидат.

Со потврдување на поединечните хипотези, се потврдува и главната хипотеза која гласи : **Искуството на кандидатите за вработување со интервјуерот во процесот на интервјуто има влијание на создавање на став и слика кај кандидатите за имиџот на организацијата и за знаењата за избор и менаџирање со човечките ресурси.**

Од 27 то прашање од анкетниот прашалник кое гласи “Што Вие лично би промениле и предложиле за да се унапреди интервјуирањето и работата на менаџментот со човечки ресурси кое е задолжено за водење на интервјуто“?, се добиени коментари од дел од испитаниците, односно нивно лично мислење што би промениле за да се унапреди интервјуирањето и работата на менаџментот на човечки ресурси. Според нивните коментари може да се заклучи дека дел од испитаниците би го промениле времетраењето на процесот на интервјуто, кој што според нив бил долг процес и според нивното мислење треба да се скрати, како на интервјуто, така и на целиот процес од аплицирање до вработување.

Понатаму, дел од испитаниците сметаат дека интервјуто е стресен процес и сугерираат да се намали нивото на стрес, односно да се создаде порелаксирана

атмосфера, интервјуто да биде во вид на неформален разговор, а пак интервјуерот да има љубезен и пристапен однос со кандидатите, без доза на доминација. Испитаниците сметаат дека доколку владее строга и стресна атмосфера за време на интервјуто, кандидатите прават ненамерни грешки, стравувајќи од исходот на самото интервју и каква ќе биде реакцијата, односно повратната информација од страна на интервјуерот.

Кога се работи за интервјуерите, дел од испитаниците сметаат дека интервјуерите треба да бидат професионалци кои си ја познаваат својата работа, обучени, сериозни и со доволно искуство, односно да имаат разбирање и од правни аспекти и од областа на човекови ресурси, односно да не се само комисија која не ги познава доволно овие области. Од посебна важност е интервјуерот да ги познава бараните компетенции, работни задачи и вештини за работната позиција за која интервјуира, ако не, во спротива да се ангажира компетентна личност од страна на компанијата која ќе ја познава целата структура на работната позиција, работните обврски и принципи на работната позиција за која се интервјуира. Се сугерира од страна на испитаниците да се дадат доволно информации за компанијата и комплетно да се опише работното место за време на интервјуто, со сите негови задолженија и обврски и да не се “сокриваат “ на дипломатски начин и да се заобиколуваат објасненија на поголемиот дел од обврските и истите да ги дознае кандидатот откако ќе го потпише договорот за работа.

Во врска со прашањата за интервјуирање, испитаниците сметаат дека треба да се поставуваат помалку лични прашања, но пак поголем број на прашања поврзани со работата и да не се поставуваат недозволен прашања кои се однесуваат за брачната состојба на кандидатите или идните планови за истата, зошто посебно ваков тип на прашање, според коментарите ја афектира женската популација. Исто така испитаниците сметаат дека треба да се отстранат прашања од типот на национална припадност и слично. Предлог на еден од испитаниците е наместо интервју, да им се даде можност на кандидатите да работат во период од еден до два месеци и според покажаните резултати добиени од покажаниот труд да се избере најдобриот кандидат.

Дел од испитаниците сметаат дека потребно е сите кандидати да се информираат за исходот на интервјуто, а не само оние кои се избрани или одат

на следно ниво и дека е потребно да се информираат кандидатите дали воопшто нивната апликација е земена во предвид за правење тест или пак за интервју.

Според некои испитаници, карактерот и амбициите на кандидатите се од поголемо значење, отколку искуството, односно немање искуството кај оние кои штотуку завршиле со својата едукација, а пак други испитаници сугерираат дека треба да се избегнува формалноста во интервјуирањето, да не постојат шаблони во интервјуирањето и дека секоја бранша бара подготовка на поинаква форма на интервју.

Според коментарите на испитаниците, интервјето е важна алатка, но сугерираат дека доколку би се промениле одредени практики и практики во спроведувањето, времетраењето, однесувањето и спремноста на интервјуерот, помала доза на формалност, а повеќе конструктивен и опуштен разговор поврзан со работата, помалку стрес, а повеќе релаксирачка атмосфера, би било олеснително и за нив како учесници во интервјето. Според нив кога би се имплементирале нивните сугестии би се постигнале посакуваните ефекти и би можеле да се претстават во уште подобро издание, а со тоа и да создадат уште подобра слика за организацискиот имиџ на компанијата каде аплицирале и имаат желба да се вработат.

Заклучок

Во една организација покрај техничките, физичките и финансиските ресурси, најважен фактор за нејзино правилно функционирање и остварување на долгорочните цели е човечкиот ресурс. Работникот е потребно да се пронајде на пазарот на трудот, да се инвестира во него преку соодветна обука, тренинг и едукација и да се мотивира за да се задржи во организацијата, зошто секое заминување на вработениот претставува финансиски губиток и вложување на дополнителни финансии за регрутација и селекција на нови вработувања.

Интервјуто во склоп на работењето на менаџментот на човечки ресурси во организацијата, несомнено е една од најважните алатки при селекција на вработени, но и доста деликатна област, која не треба да се доживува само како разговор помеѓу интервјуерот и кандидатот. Според теоретското излагање на овој труд и анализите од истражувачкиот дел, може да се донесе заклучок дека за спроведување на интервјуто потребни се многу знаење, искуство, посветеност, анализа, добра подготовка и многу прецизност во подготовка на прашањата. Најмногу од се потребно е знаење како да се постапува со секој кандидат посебно, како да се амортизира и намали стресот кај кандидатот, зошто интервјуто е еден вид претставување на организацијата пред кандидатот, а со тоа и креирање на сопствениот организациски имиџ.

Може да се заклучи дека подготовката на интервјуто бара пред се професионалност и искуство од страна на интервјуерот, избор на каков вид на интервју ќе се спроведе во зависност од работната позиција за која се спроведува, прашања кои ќе се поставуваат за време на интервјуто, професионално водење и однесување на интервјуерот додека го интервјуира кандидатот и на крај финална и фер евалуација и оценување со кое ќе се одбере вистинскиот кандидат.

Заклучокот со кој се потврди и првата хипотеза е дека однесувањето на интервјуерот за време на интервјуто влијае на креирање на првичната слика кај кандидатот за организацијата во која сака да се вработи, а пак сликата која ќе ја добие ја пренесува како позитивно или негативно искуство на останати луѓе со кој се потврди и со резултатите добиени од прашањето број 10, односно Дали вашето искуство во врска со интервјуто ќе го пренесете на други лица?

Со самото пренесување на информацијата, позитивната или негативната слика за организацијата се шири, а пак тоа би можело да влијае на понатамошното функционирање и работење на организацијата во иднина. Истражувањето покажа дека кандидатите сакаат љубезен однос и почит од страна на интервјуерот, во поголемиот број искуството кое го имале било дека и не почувствувале непочитување од страна на интервјуерот, а тоа сигурно било и важен предуслов за формирање сопствено мислење и за каков тип на организација се работи.

Од друга страна може да се заклучи дека кандидатите очекуваат да знаат како поминале на интервјуто и сакаат да бидат информирани за исходот, без разлика каков и да е. Со тоа се потврди и втората хипотеза во овој труд, односно дека добивање на повратна информација, на кој начин ја добиле и испраќањето, односно неиспраќањето на повратна информација, говори за професионалноста на работењето на менаџментот на човечки ресурси. Значи, кандидатите сепак ја оценуваат подготвеноста и професионализмот на секторот на човечки ресурси, на основа на добивање на повратна информација, а тоа значи и почитување и благодарност до кандидатот за желба да се вработи во нивната организација, но и одвоеното време и самото присуство на интервјуто.

Исто така може да се заклучи дека кај повеќето испитаници должината и траењето на целиот процес од аплицирање до избор, не влијаело и не ги поколебало во однос на желбата на вработување. Сепак во коментарите од последното прашање беше сугерирано дека процесот на интервјуирање треба да се скрати и не треба многу долго да трае. Може да се заклучи дека иако не ги поколебало во однос на желбата за вработување, сепак кандидатите креираат слика за организацијата според должината на процесот за траење на интервјуто.

Интервјуто како алатка за селекција е лична и персонална креација на интервјуерот, воден по правила, прописи по кои треба да се води, но и во комбинација на негова лична перцепција за неговиот формат, искуство како предуслов за успех и правилно искреирани интервју. Тоа бара познавање на човековата природа, разбирање на истата, голема доза на емпатија, знаење и умевање да се препознаат невербалните знаци и да се искреира мислење од вербалната интерпретација од страна на кандидатот. Од друга страна за да се добијат бараните одговори и информации кои се од голема важност за понатамошна евалуација, интервјуерот треба умешно да ги подготви прашањата,

кои пак се еден од најважните сегменти во концептот на интервјуто. Може од истражувањето да се заклучи дека кандидатите умеат да проценат дали интервјуерот е спремен, искусен, компетентен да го води интервјуто, а за да се дојде до тој заклучок, главен показател се поставените прашања од страна на интервјуерот. Во поголемиот број од испитаниците, коментарите се позитивни, односно прашањата кои им биле поставени биле јасни, концизни и во поголемиот број поврзани со работата. Но, кај дел од испитаниците и во дел од коментарите е сугерирано дека кандидатите не се чувствуваат пријатно доколку бидат прашани за нивната брачна состојба, број на деца, националност и слично, сметајќи дека е тоа лична и интимна зона во која не треба да се навлегува и дека нема поврзаност со работата. Искуството на интервјуерот е посебно важно за кандидатите и тие можат да проценат дали интервјуерот кој го води интервјуто е доволно подготвен, искусен, без предрасуди, дискриминаторски пристап и компетентен да го води интервјуто.

Генерален заклучок од ова истражување е дека интервјуто е комплексна област, дејност која се повеќе се истражува, но и технолошки унапредува. Интервјуто од страна на менаџерите на човекови ресурси треба да биде едно од најважните сегменти во работењето, заедно со потребата од усовршување, следење на сите новитети во врска со развој на интервјуто во иднина. Интервјуерите треба секојдневно да работат на надградување на своите знаења, способности и техники, преку следење обуки и тренинзи кои ќе им понудат уште подобри решенија за креирање и водење на интервјуто, кое пак ќе резултира со правилен избор на кандидати, а грешките од лошото интервјуирање, кои пак допринесуваат за дополнителни финансиски трошоци, ќе се сведат на минимум, а организацијата ќе има искреирани позитивна слика и имиџ кои се пресудни за поуспешно работење во иднина.

Со овој магистерски труд се прави напор да се допринесе во секојдневните истражувања на оваа посебно актуелна тема, со цел интервјуто во иднина, од стресен процес да се трансформира во процес кој ќе биде посебен предизвик за секој кандидат, кој се бори да го пронајде своето место на пазарот на трудот и со поголема леснотија да успее да дојде до посакуваното работно место за кое вложил труд и едукација. Од друга страна организациите на полесен и поуспешен начин да дојдат до посакуваните кадри, со кои во иднина ќе ги

остваруваат организациските цели и придобивки и во континуитет ќе одржуваат позитивна организациска слика во изобилието на конкурентност на пазарот.

Литература

1. Anderson, G. (2005). *Fundamental of educational research*. Taylor & Francis e Library
2. .Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rded.). London: Kogan Page
3. Atkinson, R. (1998). *The life story interview*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
4. Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Bailo, P.J., (2011), *The essential phone interview handbook*, New York, 13.
6. Bauer C, Kathrin, F., Renate, M.P., *Introducing “active listening” to instant messaging and e-mail: benefits and limitations*. IADIS International Journal 2010;7(2):1–17
7. Bellet,P.S.,Maloney, J.M.,(1991). "The importance of empathy as an interviewing skill in medicine". *JAMA*. 226(13):
8. Berger, J. (2009). *Psihodijagnostika*. Beograd: Zavod za izdavanje udžbenika
9. Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. London: Pearson
10. Berkson, M. Howard., Ferris, R. Gerald., & Harris, M. Michael. (2003). *The recruitment interview process:Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets*. *HRM Review*, 19(2), 362-367.
11. Bhat A. and Kumma A. (2010) *Management Principles, Process and Practices*, OUP India.
12. Bovée, C. L., & Thill, J. V. (1989). *Business communication today* (2nd ed.). New York: Random House.
13. Bye, H. H.; Sandal, G. M. (2016). "Applicant Personality and Procedural Justice Perceptions of Group Selection Interviews". *Journal of Business and Psychology*. 31 (4): 569–582.
14. Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). *Hiring for the organization,not the job*.*Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
15. Boxall. P & Purcell. J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York.

16. Brian D. Lyons Janet H. Marler, (2011), "Got image? Examining organizational image in web recruitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 Iss 1 pp. 58 – 76.
17. Buble, M. (2006): *Menadžment*, Split: Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet
18. Buda, R. (2003). The interactive effect of message framing, presentation order, and source credibility on recruitment practices. *International Journal of Management*, 20(2), 156-164.
19. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management* (pp. 115–163). New York: Elsevier.
20. Cable, D., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person=organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 562±577.
21. Camp, Richaurd., Vielhaber, E. Mary., & Simonetti, L. Jack. (2001). *Strategic interviewing: How to hire goodpeople*. San Francisco: Jossey – Bass.
22. Champion MA, Palmer DK, Champion JE. (1997). A review of structure in the selection interview. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 50, 655–702.
23. Caruth, D. L. (2009). *Staffing the contemporary organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals*. Westport, CT: Greenwood
24. Chapman, D.S.; Uggerslev, K.L.; Webster, J. (2003). "Applicant Reactions to Face-to-Face and Technology-Mediated Interviews: A Field Investigation". *Journal of Applied Psychology*. **83** (5): 944–953.)
25. Chapman, D.S, Rowe, P.M. (2002). The influence of videoconference technology and interview structure on the recruiting function of the employment interview: Afieldexperiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 185–197.
26. Chapple, A. (1999). The use of telephone interviewing for qualitative research. *Nurce Researcher*. 6(3), 85-93.
27. Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation* (2nded.). Champaign: Human Kinetics
28. Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organizations*. Leeds: Human Kinetics. Champion MA, Palmer DK, Champion JE. (1997). A review of structure in the selection interview. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 50, 655–702.

29. Cheryl Freeman, (2003), Recruiting for diversity, *Women in Management Review*, Vol. 18 Iss 1/2 pp. 68 – 76
30. Christiansen, N. D.; Wolcott-Burnam, S.; Janovics, J. E.; Burns, G. N.; Quirk, S. W. (2005). "The good judge revisited: Individual differences in accuracy of personality judgements". *Human Performance*. **18** (2): 123–149.
31. Cohen D, S.& Crabtree B. "Qualitative Research Guidelines Project." July 2006
32. Cohen, D. S. (2011). *The talent search: A behavioral approach to hiring, developing, and keeping top performers*. New York, NY: Wiley.
33. Corfield, R. (2011). *Knockout interview presentations: How to present with confidence, beat the competition, and impress your way into a top job*. Milford, CT: Kogan Page.
34. Davis, B. (2011). *Top notch interviews: Tips, tricks, and techniques from first call to getting the job you want*. Pompton Plains, NJ: Career Press.
35. Decenzo, A. David., & Robbins, P. Stephen. (2005). *Fundamentals of human resource management*. 8th edition. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
36. DeLuca, M. (2011). *Best answers to the 201 most frequently asked questions*(2nded.). New York, NY: McGraw-Hill.
37. Dessler Gary & Varkkey Biju (2011). *Human Resource Management*. Pearson
38. Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11thed.). London: Pearson Education Ltd,
39. Dessler G, 2007, *Osnovi menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd, str.122
40. Dipboye, R.L Dipboye, R. L., & Macan, T. (1988). A process view of the selection-recruitment interview. In R.Schuler, V.Huber, & S.Youngblood (Eds.), *Readings in personnel and human resource management* (pp. 217–232). New York: West.)
41. Dipboye, R. L., Macan, T., & Shahani-Denning, C. (2012). The selection interview from the interviewer and applicant perspectives: Can't have one without the other. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 323-352). New York City: Oxford University
42. Dipboye, R. L., Gaugler, B. B., Hayes, T. L., & Parker, D. (2001). The validity of unstructured panel interviews: More than meets the eye. *Journal of Business and Psychology*, 16, 35–49.
43. Dickel, Tony. (2008). Interviewing techniques and pitfalls from HR perspective. *China Staff*, November, 39-43.

44. Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?*
45. Fajgelj, S. (2014). *Metode istraživanja ponašanja*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
46. Fontana, A.; Frey, J. H. (2000). The interview: from structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, ed. N. K. Denzin i Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage, 645–672
47. Foster, Charles., & Godkin, Lynn. (1998). Employment selection in health care: The case for structured interviewing. *Health Care Management Review*, 23(1), 46-51
48. Fry, R. W. (2011). *Ask the right questions: Hire the best people*. Pompton Plains, NJ: Career Press.
49. Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965–993.
50. Ganaie, M.Y & Mudasir, H, 'A Study of Social Intelligence & Academic Achievement of College Students of District Srinagar', *Journal of American Science* 2015; 11(3)
51. Ganesan S. (2014). *International Journal of Business and Administration Research Review*, Vol.1, Issue.6, July - Sep, 2014, p.147
52. Ganzach, Y., Pazy, A., & Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: Decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55(3), 613-638
53. Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups, *British dental journal*, 204(6), 291-295.
54. Graves, L. M. (1993). "Sources of individual differences in interviewer effectiveness: A model and implications for future research". *Journal of Organizational Behavior*. 14 (4)
55. Гоцевски, Т. (2015). Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор, Скопје : Филозофски Факултет- Скопје. с 69, 50-55, 75
56. Gorden, R.L. (1992). *Basic interviewing skills*. Long Grove, IL: Waveland Press, Inc.
57. Green, C. Paul. (1991). Behavioral interviewing. *Executive Excellence*, 8(11), 10-15.

58. Griffin, W. Ricky. (2006). *Management*. 8th edition. New York: Houghton Mifflin Company.
59. Haaland S, Christiansen N.D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 55,137–163.
60. Hackney, Michael., & Kleiner, H. Brian. (1994). Conducting an effective selection interview. *Work Study*, 43(7),8-16
61. Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691±726.
62. Hanna, P. (2012). "*Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note*". *Qualitative Research*. **12** (2): 239–242.
63. Holstein, J.A., & Gubrium, J.F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.
64. Highhouse, S., Brooks, M. E., & Greguras, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*,35, 1481–1493.
65. Highhouse, S., Thornbury, E., & Little, I. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 134–146
66. Hill, W.L. Charles. (2005). *International Business: Competing in the global market place*. 5th edition. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
67. Holstein, J.A., & Gubrium, J.F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
68. Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, 56(2),431-462
69. Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2009). *Sport management principles and applications* (2nded.). Oxford: Elsevier Ltd
70. Huffcutt AI, Arthur W Jr. (1994). Hunter & Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184–190.
71. Huffcutt, A. I. (2010). From science to practice: Seven principles for conducting employment interviews. *Applied H.R.M.*, 12, 121–136.
72. Humphrey, Brad. (2006). Making your employment interviews more effective. *Concrete Concepts*, 6(4), 12-19.

73. Hunsaker PL, Alessandra T, Alessandra AJ. The new art of managing people, updated and revised: Person-to-person skills, guidelines, and techniques every manager needs to guide, Direct, and Motivate the Team. Simon and Schuster Inc; New York NY, USA: 2008
74. Jurina M. (2009). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprešić.
75. Knapp (1978), gaze means the looking behavior of an individual. Nonverbal communication in human interaction (2nd ed.) . New York
76. Koen Jr., & M. Clifford. (2004). Supervisor's guide to effective employment interviewing. *Supervision*, 65(11),3-6.
77. Lachman, Sheldon J.; Bass, Alan R. (November 1985). "A Direct Study of Halo Effect". *Journal of Psychology*. **119** (6): 535–540 .
78. Latham GP, Saari LM, Pursell ED, Campion MA. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422–427.
79. Latham GP, Sue-Chan C. (1999). A meta-analysis of the situational interview: An enumerative review of reasons for its validity. *Canadian Psychology*, 40, 56–67
80. Latorella, K (1997). "Investigating interruptions: Implication for flightdeck performance". *Dissertation Abstracts International*. 58 (1):0365B.
81. Le, N. M., & Kleiner, H. B. (2000). Understanding and preventing negligent hiring. *Management Research News*, 23(7/8), 53-56.
82. Letzring, T. D. (2008). "The good judge of personality: Characteristics, behaviors, and observer accuracy". *Journal of Research in Personality*. **42**: 914–932.
83. Lievens F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102
84. Luxen, M. F., & van de Vijver, F. J. R. (2006). Facial attractiveness , sexual selection, and personnel selection: When evolved preferences matter. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 241-255.
85. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*, 12th edition. New Jersey, 7, 204, 228, 260, 243, 242, 244, 245,100.

86. Martinovic , M., Tanaskovic, Z. (2014) . Menadzment ljudskih resursa. Uzice, Srbija, 24.
87. Macan, T.; Dipboye, R. L. (1990). "The relationship of interviewers'preinterview impressions to selection and recruitment outcomes". *Personnel Psychology*. 43 (4): 745–768
88. Merritt, J. (2003). Improve at the interview. *Business Week*, February 2003, 63-65.
89. McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599–616.
90. Middendorf, H. C., & Macan, H. T. (2002). Note taking in the employment interview: Effects on recall and judgment. *Journal of Applied Psychology*, Aprils, 293-304.
91. Mills, Betty. (2007). 10 tips for effective interviews. *RV Trade Digest*, 27(4), 108-110.
92. Molgaard LK, Lewis RE. (2008). The use of a structured interview guide in veterinarycollege admissions. *Journal of Veterinary Medical Education*, 35, 460–465.
93. Moore MG, Kearsley G. (1996). Distance education: A systems view. Belmont, CA:Wadsworth
94. Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2001). Psychometric properties of a structured behavioral interview to hire private security personnel. *Journal of Business & Psychology*,16(1), 51-59.
95. Muller-Camen, M., Croucher, R. & Leigh, S. (2008). Human Resource Management: A Case Study Approach. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development
96. Myers, Michael D.; Newman, Michael.(2007). *The qualitative interview in IS research: Examining the craft Information and organization* 17 (1), 2-26.
97. Oliphant GC, Hansen K, Oliphant BJ. (2008). A review of a telephone-administeredbehavior-based interview technique. *Business Communication Quarterly*,71,383–386.
98. Opdenakker, R.(2006) Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research.*Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(4)
99. Patton,M.Q.(2002).*QualitativeResearchandEvaluationMethods*.ThousandOaks, CA:Sage.

100. Pamela, B., Detecting Hidden Bias” HR Magazine, Feb 2006, 50-55
101. Pilbeam. S & Corbridge S, (2002), “People Resourcing HRM in Practice, 2/e, Pearson Education Ltd. UK.
102. Posthuma, R. A., Moregeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trend over time. *Personnel Psychology*,55,1-12.
103. Poundtone, W. (2003).Beware the interview inquisition. *Harvard Business Review*, May, 2003, 18-19.
104. Pulakos, E. D.; Schmitt, N. (1995). "Experienced-based and situational interview questions: Studies of validity". *Personnel Psychology*. **48**: 289–308.
105. Quin Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publication, Inc.
106. Rehn, K. “ Behavioral Based Interview Questions. Master Your Fears “HHStaffing. Retrieved 8 December2014
107. Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359–391.
108. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14thed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
109. Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472.
110. Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial/ organizational psychology* (Vol. 2, pp. 399±444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
111. Rosnow, R.L. (March 1972). "Poultry and Prejudice". *Psychologist Today*. **5** (10): 53–56).
112. Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence*. Imagination, cognition, and personality, 9(3), 185-211.
113. Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В.,(2008) Менаџмент со човечки ресурси –Прирачник-Скопје, 36-39.
114. Sewell, M. (2016). The use of qualitative interviews in evaluation. *The University of Arizona*.

115. Sikavica P.; Bahtijarević–Šiber F. & Poloski Vokic N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
116. Skoko, Božo; Benković, Vanesa. (2009). Znanstvena metoda fokus grupa: mogućnosti i načini primjene. *Politička misao: časopis za političke nauke* 46(3), 217 -236
117. Stephanie M. Jameson, (2000), "Recruitment and training in small firms", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Iss 1 pp. 43 – 49
118. Stephen P. Robbins and Mary Coutler and Neharika Vohra (2010). *Management*. Pearson Prentice Hall
119. Stevens, Kay Cynthia. (1997). Effects of pre-interview beliefs on applicant's reactions to campus interviews. *Academy of Management Journal*, 40(4), 947-966.
120. Stevens, M.(2013) . Ethical issues in qualitative research. King's College London.
121. Stiven, D. M.,” Using Situational Interviews to Assess Engineering Applicant Fit to Work Group, Job and Organizational Requirements” *Engineering Management*, 2006, 27-35
122. Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J (2004), Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing : a research not. *Qualitative Research*, 4 (1), 107-118
123. Taylor, D. (2011). *Now you've been shortlisted: Step by step, Your guide to being successful at interviews and assessment centers*. London, UK: Harriman House.
124. Terpstra, D.E., Mohamed, A.A., & Kethley, R .B (1999). An analysis of Federal court cases involving nine selection devices. *International Journal of Selection and Assessement*, 7,26-34.
125. Tsai, W., Chen, F., Chen, H., Tseng K. (2016). "When will interviewers be willing to use high-structured job interviews? The role of personality". *International Journal of Selection and Assessment*. **24**: 92–105.
126. Tran, T. & Blackman, M.C., (2008) “ The Dynamics and Validity of the Group Selection Interview”, *Journal of Social Psychology*, 183-201
127. Unated States Office of Personnnel Management,2008, Structured Interviews: A Practical Guide, Washington, DC, 5

128. Whetton, D.A., & Cameron, K.S. (2002). *Developing Management Skills*. 5th edition. Reading, MA: Addison Wesley Longman, 620-651.
129. Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56, 111-118.
130. Wright, M. Patrick., & McMahan, C. Gary. (1992). Strategic HRM: A review of the literature. *Journal of Management*, 18, 295-320.
131. Yeung, R. (2011). *Successful interviewing and recruitment*. Milford, CT: Kogan Page

Прилог 1

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е наменет за потребите на мојот магистерски труд со наслов „Интервју во процес на менаџирање на човечки ресурси“. Ве молам да го пополните анкетниот прашалник. Анкетата е анонимна, а резултатите ќе се користат исклучиво за потребите на мојот магистерски труд.

Ви благодарам многу на одвоеното време!

Анкетен прашалник

1. Пол: а) женски б) машки
2. Возраст: а) под 25 б) 25-35 в) 36-45 г) 46-55 д) над 56
3. Образование: а) основно б) средно в) високо г) друго
4. Работен стаж: а) 0-5 б) 6-15 в) 16-25 г) над 26
5. Дали при интервјутото за вработување почувствувавте непочитување од страна на интервјуерот?
а) Да б) Не
6. Дали за време на интервјутото ви беше дадена можност да поставувате прашања?
А) Да б) Не
7. Според вашето мислење, со оценка од 1 до 5, оценете кои карактеристики на интервјуерот имаат најголемо значење врз интервјутото.
а) Љубезен однос, со почит.
б) Познавање и разбирање на вашата професија.
в) Знаење и ентузијазам за улогата во процесот на интервју.
г) Лидерство и инспирација.
д) Знаење и ентузијазам за компанијата.
8. Според вашето мислење кои лични особини треба да ги поинтервјуерот?
а) Искуство
б) Љубезност
в) Квалификации
г) Авторитет

- д) Знаење
- ѓ) Друго

9. Дали искуството кое го имавте со интервјуерот влијаеше во креирањето на првата слика за организацијата?

- а) Да
- б) Не
- в) делумно
- г) подоцна се промени

10. Дали вашето искуство во врска со интервјуто ќе го пренесете на други лица?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

11. Дали очекувавте да примите повратна информација за успешноста/исходот од интервјуто?

- а) Да
- б) Не

12. На кој начин ја добивте повратната информација за успешноста/исходот од интервјуто?

- а) телефон
- б) електронска пошта
- в) СМС порака
- г) пошта
- д) бев поканен во организацијата
- ѓ) друго

13. Според вашето мислење кое е оптималното време за испраќање повратна информација за успехот на интервјуто?

- а) 24 часа
- б) 3-4 дена
- в) 5-7 дена
- г) повеќе од 7 дена

14. Дали сметате дека испраќањето на повратна информација до сите кандидати кои учествувале на интервјуто говори за професионалноста на менаџментот на човечки ресурси во организацијата?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

15. Дали вашето искуство во врска со повратната информација од интервјуто ќе го пренесете на други луѓе?

- а) Да
- б) Не

16. Колку време помина од аплицирањето до понудата за работа?
- а) помалку од 2 недели
 - б) од 2 до 4 недели
 - в) од 2 до 3 месеци
 - г) повеќе од 3 месеци
17. Според вашето мислење кое е оптималното време на траење на постапките и процесот на интервју во целина?
- а) помалку од 2 недели
 - б) од 2 до 4 недели
 - в) од 2 до 3 месеци
 - г) повеќе од 3 месеци
18. Дали должината на процесот на интервју ве поколеба во намерата да се вработите во организацијата?
- а) Да
 - б) Не
 - в) други појави поврзани со организацијата
19. Дали вашето искуство во врска со должината на процесот на интервју ќе го пренесете на други лица?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам
20. Дали ставовите на интервјуерот може да влијаат на интерпретацијата на одговорите на кандидатот?
- а) Да
 - б) Не
21. Дали прашањата кои Ви беа поставени за време на интервјуто беа јасни и недвосмислени?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Делумно
22. Дали прашањата кои Ви беа поставени за време на интервјуто беа во корелација со компетенциите за работното место за кое бевте интервјуирани?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Делумно
23. Дали при интервјуто за вработување ви беа поставени недозволен прашања (за вашата раса, полова и национална припадност, потекло, брачна состојба и број на деца)?
- а) Да
 - б) Не
24. Дали од поставените прашања за време на интервјуто можевте да ја процените подготвеноста на интервјуерот да го води интервјуто?
- а) Да
 - б) Не

25. Дали сметате дека интервјуерот е доволно обучен да го препознае вистинскиот кандидат за работното место?

- а) Да б) Не в) Не знам

26. Со оценка од 1 до 5 како ги оценувате компетенциите на интервјуерот?

1 2 3 4 5

27. Што Вие лично би промениле и предложиле за да се унапреди интервјуирањето и работата на менаџментот со човечки ресурси кое е задолжено за водење на интервјуто?

—

—