

Универзитет Св. „КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - Скопје

Филозофски факултет - Скопје

Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси

**СЕЛЕКЦИЈА И РЕГРУТАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
МУЗЕИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

ИЗРАБОТИЛ:

Душко Весковски бр.3713/10

МЕНТОР

Проф. д-р Јасмина Делчева - Диздаревик

Скопје, 2017 година

АБСТРАКТ

Цел на оваа магистарска работа е да покаже дека човечките ресурси се најважниот ресурс во секоја организација во денешно време. Со самото тоа, адекватното водење на човечки ресурси, претставува основа за развој на луѓето во организацијата, усогласување на нивните индивидуални цели со целите на организацијата и постојано, редовно постигнување на високи професионални успеси. Во магистерскиот труд е ставен фокус на регрутацијата и селекцијата на кандидатите во организациите, методите на регрутација и селекција, најдобрите методи кои раѓаат со успех во организациите, прво во теоретски оквир, а потоа направивме и практичен осврт. Поблискиот фокус го ставивме на процесот на селекција и регрутација во неколку од музеите во Р. Македонија, нивните законодавни правила за регрутација и селекција, како и специфичните процеси во секој од музеите каде направивме истражување. На основа на собирање на примарни и секундарни податоци и со помош на специјално изработен прашалник успеавме да добиеме информација за нивните процеси на регрутација и селекција. Од добиените податоци, можеме да заклучиме дека процесот е законодавен и правилен, но се уште треба да се работи на негова модернизација или применување на современи методи на регрутација и селекција.

Клучни зборови: човечки ресурси, менаџмент на човечки ресурси, селекција и регрутација, музеи

ВОВЕД

ПРВ ДЕЛ

1. Активности на менаџментот на човечки ресурси	1
1.1. Дефиниција и значење на човечките ресурси.....	1
1.2. Менаџментот на човечките ресурси низ историјата	3
1.3. Современ третман на менаџментот на човечки ресурси.....	4
1.4. Фактори кои влијаат на развојот на современиот менаџмент на човечки ресурси.....	6
1.4.1. Демографски трендови на работната сила	7
1.4.2. Развој на информатичките технологии.....	8
1.5. Специфичности на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси.....	8
1.6. Цели кои се однесуваат на работата	13
1.7. Активности на менаџментот на управување со човечки ресурси.....	17
1.8. Организациско структурирање на секторот на човечки ресурси.....	19
1.9. Планирање на човечки ресурси.....	20
2. Регрутација.....	23
2.1. Дефинирање на регрутирањето.....	23

2.2. Стратешко регрутирање.....	25
2.3. Фактори кои влијаат на успешноста на регрутирањето.....	26
2.4. Извори на регрутација.....	27
2.4.1. Внатрешни извори на регрутација- регрутација на вработени.....	28
2.4.2. Надворешни извори на регрутација- регрутација на кандидати.....	30
2.4.3. Определување на работните задачи на работното место и она што се бара од личноста за да ја врши определената функција.....	31
2.4.4. Карактеристики на личноста.....	33
2.5. Методи на регрутација.....	34
2.5.1. Методи за внатрешна регрутација.....	34
2.5.2. Методи за надворешна регрутација.....	35
2.5.2.1. Рекламирање на слободното работно место.....	35
2.5.2.2. Агенција за вработување.....	38
2.5.2.3. Препораки од вработените во организацијата.....	39
2.5.2.4. Директни врски со образовни институции.....	39
2.5.2.5. Консултантски фирми за управување со човечки ресурси.....	40
2.6. Евалуација на регрутирањето.....	43
3. Процес на селекција на човечки ресурси	45

3.1. Интервју.....	46
3.2. Тестови.....	50
3.2.1. Основни предности на тестовите.....	51
3.2.2. Основни недостатоци на тестовите.....	52
3.3. Центар за оценување.....	52
3.3.1. Метод DISC за оцена на персонал.....	54
3.4. Препораки.....	57
3.5. Донесување одлука и избор на најдобриот кандидат.....	57
3.6. Евалуација на процесот на селекција.....	58
3.7. Процес на регрутација и селекција во Музеите на Р. Македонија.....	59
3.7.1. Музеј на холокаустот на евреите на Македонија.....	60
3.7.2. Музеј на македонската борба за државност.....	63
3.7.3. Народен музеј „ Др. Никола Незлобински" - Струга.....	65
3.7.4. НУ Завод и Музеј - Битола.....	67
3.7.5. Народен музеј- Велес.....	70
ВТОР ДЕЛ.....	71
1. Методологија на истражувањето.....	71
1.1. Предмет на истражувањето.....	71

1.2. Цел на истражувањето.....	71
1.3. Хипотези на истражувањето.....	72
1.3.1. Генерална хипотеза.....	72
1.3.2. Помошни хипотези.....	72
1.4. Варијабли на истражување.....	72
1.5. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	72
1.6. Популација и примерок.....	73
ТРЕТ ДЕЛ	
1. Анализа и интерпретација на добиените резултати.....	74
ЗАКЛУЧОК.....	85
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	89
ПРИЛОЗИ.....	92

ВОВЕД

Во современото, глобално професионално опкружување, во кое технологијата и информацијата е достапна за сите, конкурентска предност може да се гради само на еден ресурс -на вработените, нивните таленти, знаења и мотивација.

Стратешко планирање на човечките ресурси ги обединува стратешкиот план на работа на една организација и стратешкиот план на кадровска функција и заедничка е активноста на менаџментот и стручњакот во подрачјето на управување со човечки ресурси. Во согласност со тоа оваа дисциплина денес се проучува на сите високи школи каде што се учи бизнис, организација и менаџмент.

Менаџмент на човечки ресурси е област од наука која се занимава со организација, која се бави со проучување на сите аспекти на вработување во една установа. Имајќи го во предвид предметот на изучување, оваа научна област не се развивала во изолација, а пред се во широк контекст на индустриски промени и економски развој и представува одговор на драматични и континуирани промени кои создаваат цивилизација од нов поредок.

Предмет на истражување на овој магистерски труд е да се укаже на тоа дека човечките ресурси се најзначајниот ресурс во било која организација во денешното опкружување. Со самото тоа, адекватното водење на активностите поврзани со менаџмент на човечки ресурси претставува основа за развојот на луѓето во организацијата, ускладување на нивните цели со целите на организацијата и како резултат на тоа постигнување на супериорни професионални резултати. Во овој труд фокусот е поставен врз селекцијата и регрутацијата на човечките ресурси во музеите. Предметот на истражување е поткрепен со елаборација на теоретските основи, како и практични истражувања направени во музеите преку анкети.

Со истражувањето направено за да се направи овој магистарски труд се постигнати неговите цели - да дознаеме кои се најповолните практики за селекција и регрутација на кадрите во музеите, кои се најповолните услови за нивно развивање на способностите

како индивидуи, но и да бидат мотивирани за постигнување на успеси како дел од колектив во организација.

Во овој труд на почетокот даваме општи дефиниции и сознанија за менаџментот на човечки ресурси, негов историјат и потреби и услови во кои тој се создавал, за потоа да го дадеме и неговиот приказ конкретно во музеите. Потоа во вториот и третиот дел ги изложуваме основите и суштината на двете значајни функции на менаџментот на човечки ресурси, а тоа се селекцијата и регрутација на кадри. Овде детално се анализирани сите елементи на овие функции со цел да ја покажеме значајноста на селекцијата и регрутацијата како една метода од научната област на менаџмент на човечки ресурси. Во последниот дел ја претставуваме практичната страна на регрутација и селекција. Истовремено во овој дел се анализираат резултатите добиени од спроведеното анкетно истражување во неколкуте музеи во Македонија.

Со овој труд сакаме да покажеме дека за да се направи правилен избор на кандидати за вработување во една организација е потребно многу повеќе од праќање на оглас за работа во јавните и електронски гласила. Без ангажирано и целенасочено внимание од страна на одделот за човечки ресурси, регрутирањето може да стане само комплет од формални административни функции. Исто така потребно е да се укаже на одделот кој се занимава со пронаоѓање на соодветен кадар во институциите, дека селекцијата е алка да се пронајдат вистинските луѓе кои ќе придонесуваат за остварување на високи резултати во организацијата во којашто ќе работат.

ПРВ ДЕЛ: АКТИВНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1. Дефиниција и значење на поимот човечки ресурси

„ Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како стратегиски пристап на управување на највредните ресурси на една организација, а тоа се вработените кои работат во неа и поединечно или колективно придонесуваат за остварување на нејзините цели. Функцијата на управување со човечки ресурси определува низ на меѓусебно поврзани активности од кои најзначајни се: планирање на понуда и потрага за човечки ресурси, анализа на работа, регрутирање на потенцијални кандидати, селекција на пријавени кандидати, социјализација на нововработените, обука и развој на вработените, мотивација, здравствена заштита, почитување на законски прописи, оценување на работа, наградување. Овие активности менаџментот на организацијата ги спроведува со цел обезбедување на вработените со врвни способности, квалитет и потенцијал за нивно потполно спознавање и нивно унапредување и прилагодување на современите услови на работење, а со цел остварување на проектираните задачи и планови во интерес на организацијата.

Основен принцип на менаџментот со човечки ресурси треба да биде: вистинскиот човек, во вистинско време, на вистинско место. Современиот менаџмент на човечки ресурси дефинитивно кон тоа тежи. Современите тенденции и менаџмент на човечки ресурси идат во правец на односот соработка и креативно решавање на поставени цели во компанијата. Повратно, таквиот однос го унапредува и подига нивото на личноста, интегритетот и иницијативата на секој вработен. Улогата која ја има организацискиот дел за човечки ресурси најдобро може да се објасни со поставување на нивните главни цели кои треба да се извршат на ниво на организација како единки или со помош на други организациски

делови’’¹

Актуелноста и значењето на човечките ресурси имплицираат многубројни дефиниции од стручњаци и практичари од областа на човечки ресурси. Ова се дел од најчесто сретнуваните дефиниции:

- *Менаџментот на човечки ресурси може да биде дефиниран како стратемиски и кохерентен пристап во управувањето со највредните стретства во една организација: луѓето кои работат во неа, кои поединечно и колективно придонесуваат во отстварување на нејзините цели.²*
- *Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организација која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста во организацијата. Тој во исто време е и важна работа и управувачка функција во организацијата.³*
- *Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на активности кои на вработените и организацијата, која ги користи нивните способности, им даваат можност да постигнат договор за целите и природата на работниот однос, и потоа тој договор да го спровдат во дела⁴*
- *Менаџментот на човечки ресурси во организацијата опфаќа избор на цели, утврдување на политики, како и планирање, организирање, координирање и контрола на работата во областа на човечките ресурси, и тоа со превземање на управувачки акции заради постигнување на избраните цели и*

¹ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 4

² Bogicevic, B., (2004), Menadjment ljutskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, ² strana 3

³ Ivanichevich, M. J., (2007), Human Resources Management, Mc Graw – Hill, International Edition, strana 6

⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadjment ljutski resursa, Data status, Beograd, strana 13

отстварување на самата управувачка функција како подсистем во функционирањето на организацијата.⁵

- *Менаџментот на човечки ресурси е извршна функција во организацијата, чија намена е што поефикасно постапување со вработените, за да се отстварат организациските и индивидуалните цели.⁶*
- *Менаџментот на човечки ресурси се занимава со дизајнирање на формалните системи во организацијата кои ќе осигураат ефективно и ефикасно искористување на човечкиот талент за остварување на организациските цели.⁷*

1.2 Менаџментот на човечките ресурси низ историјата

Менаџментот на човечки ресурси претставува научна област која се занимава со проучување на сите аспекти на организацијата на работа во било која и било каква институција. Според повеќето автори оваа научна област не се развивала изолирано туку напротив нејзиниот развој е поврзан со индустриските промени и брзиот економскиот развој и всушност претставува одговор на динамичните и континуирани промени кои се појавуваат како резултат на влијанието на индустријализацијата врз општеството и трудот воопшто.

Според Богичевиќ менаџментот на човечките ресурси претставува понов назив за дисциплината која се развивала под силното влијание на американската литература кон крајот на седумдесетите и почетокот на осумдесетите години на минатиот век, а дотогаш позната како персонален или кадровски менаџмент. Со промената на називот доаѓа и до нова фаза во развојот на оваа дисциплина и со тоа се потенцира

⁵ Camilovic, S., Vujic, V., (2006), Osnove menadmenta ljutskih resursa, Tekon - Tehnokolsalting, Beograd, strana 13

⁶ Ivanicevich, M. J., (2007), Human Resources Management, Mc Graw – Hill, International Edition, strana 4

⁷ Dessler Gary., (2008), Human Resources Management, 11 edition, Prentice Hall, New Jersey, strana 2

стратешкото значење и улогата во управувањето со овие ресурси во организациите. Почетокот на дваесетиот век се смета за период во кој започнуваат да се поставуваат основните темели на персоналниот менаџмент, односно голем број на компании полека започнуваат да обрнуваат внимание и на хуманата страна на работењето. Она што посебно е интересно во развојот на оваа дисциплина е тоа што таа најпрво била професија која настанала во периодот додека траела Првата светска војна. Во тоа време многу познати универзитети во САД започнале да организираат специјализирани курсеви за обука на луѓе кои веќе биле вработени и се бавеле со персонален менаџмент.

Во текот на дваесеттите години во литературата се појавиле голем број на трудови кои што се занимавале со проблематиката на персоналниот менаџмент, чии автори пред се биле практичари кои се занимавале со истражување на горчливи проблеми во праксата се со цел да дојдат до потенцијални решенија за нив. Оваа школа се смета дека настанала како одговор на практичните проблеми на луѓето кои се занимавале со активностите на персоналниот менаџмент во претпријатијата.

Се до 1935-та година постоела тесна поврзаност помеѓу науката и праксата. Во овој период доаѓа до ослабување на фокусот на персоналниот менаџмент, односно фокусирањето на поединците, а расте значењето на индустриските односи, па доаѓа до расчекор помеѓу теоријата и праксата. Точно во овој период менаџментот на човечките ресурси станува препознатлива научна дисциплина.

Се до осумдесеттите години на минатиот век фокусот на научниците бил насочен кон истражување на поединечните активности на менаџментот на човечките ресурси како што се: анализа на работата, регулациите, селекцијата, наградувањето, обуката, оценувањето на перформансите и слично.

1.3 Современ третман на менаџментот на човечките ресурси

„Борбата за таленти станува најостра форма на конкуренција, толку силна, што некои веќе ја прогласија за трета, за економскиот просперитет несомнено најважна, светска војна која допрва ќе го одбележи третиот милениум”⁸

⁸ Šiber, B. F., (1999): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, strana 9

„Денешната економија не е толку зависна од физичките ресурси, како во минатото и нејзиниот развој денес сè повеќе зависи од знаењето и квалитетот на човечките ресурси кои се едни од најважните предуслови за успех на современите компании, а со тоа и на економијата во целост.

Многу години се сметало дека капиталот е основата за развој на една индустрија. Но, ова тврдење повеќе не важи. Денес, работната сила, како и способноста на организацијата да привлече и задржи добри работници е она што претставува рбет на индустријата.

Финансискиот капитал обезбедувал конкурентска предност во минатиот век, бидејќи претставувал релативно ограничен ресурс. Но, денес достапноста до финансискиот капитал е релативно едноставна, а и технологијата лесно може да се копира. Се разбира, овие ресурси и понатаму обезбедуваат предност, но повеќе не се доволни за да ја одржат. Денес, единствено луѓето можат да создадат дополнителна вредност за организациите. Тоа е поради фактот што потенцијалот на вработените има три уникатни карактеристики клучни за креирањето и одржувањето на конкурентската предност, а тие се: реткоста, вредноста и неможноста за имитирање. Како резултат на овие промени кои се случуваат во економијата од огромна важност за сите компании е актуализирање на темата за развој и унапредување на сите аспекти на менаџментот на човечки ресурси.

Едно од природните решенија и можеби единствен исправен одговор на овие новонастанати услови на работење се наметнува менаџментот на човечките ресурси (МЧР), како најсоодветна менаџмент концепција. Искуството на најуспешните организации потврдува дека сите функции на менаџментот на човечки ресурси-методите на планирање, регрутирање и селекција, потоа обуката и развојот - можат вистински да и помогнат на организацијата неколкукратно да ја зголеми својата вредност и конкурентска способност.

Човечките ресурси претставуваат еден од најважните двигатели на современиот бизнис, односно бизнис кој се стреми за постојан раст и развој. Ако се сложиме дека денес луѓето се основен ресурс за постигнување на конкурентска предност на организациите, тогаш не е невообичаен огромниот интерес што тие го посветуваат

за организирање и спроведување на што поквалитетно менаџирање со човечките ресурси.

1.4. Фактори кои влијаат на развојот на современиот менаџмент на човечки ресурси

„ Денешните организации се соочуваат со делување во современо окружување кое наметнува бројни предизвици за менаџментот на човечките ресурси за кои не постојат готови препораки и решенија. Брзите промени кои претставуваат значајна карактеристика на современиот пазар, а кои секојдневно се интензивираат имаат големо влијание врз промената на стратешките цели со кои компаниите секојдневно се соочуваат, а тоа има силни импликации и врз вработеноста, а секако индиректно влијание и врз политиките на човечките ресурси во организациите. „⁹

Промените во опкружувањето директно влијаат врз промените во организациите на општо и индивидуално ниво. Едни од најзначајните промени во опкружувањето кои влијаат врз менаџментот на човечки ресурси се следните: економската глобализација, демографските трендови на работната сила и развојот на информатичките технологии.

а) Економска глобализација

„ Под поимот економска глобализација се подразбира желбата и активностите на организациите да ги прошират своите дејности на нови странски пазари ширум светот. Мотивот на компаниите за проширување на своите активности на светските пазари најчесто се следните: зголемување на продажбата, намалување на трошоците и зголемување на профитот. „¹⁰

Најголемата дилема која се појавува како резултат на економската глобализација

⁹ Shiber, B. F., (1999), Menagment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, strana 11

¹⁰ Shiber, B. F., (1999), Menagment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, strana 11

всушност е дали таа е добра или лоша за вработените ширум светот. За разлика од ова дилема, со сигурност може да се тврди дека таа предизвикува значајни промени во начинот на кој се одвива менаџментот на човечките ресурси во организациите. Зголемената глобализација претставува и зголемена конкуренција, а зголемената конкуренција доведува до потребата за намалување на трошоците од една страна, а од друга зголемување на продуктивноста на вработените, односно поефикасно извршување на работните активности.

Самата глобализација има добри и лоши страни, во зависност од кој аспект се разгледува. Кога ја разгледуваме од аспект на човекот како потрошувач таа донесува пониски цени, а подобар квалитет за речиси секој производ или услуга кој се нуди на светскиот пазар. Но, ако ја разгледуваме од аспект на човекот како вработен, таа води кон понесигурно работно место и понапорна работа.

Глобализацијата придонесува за смалување на бариерите при конкурирање за нови работни места и зголемување на мобилноста на работната сила. Создавањето на единствен светски пазар претставува голем предизвик за функцијата на управувањето со човечките ресурси во поглед на создавањето баланс помеѓу потребата од водење на единствена стратегија и политика во управувањето со човечките ресурси на ниво на целина и потребата од прилагодување на локалните правни прописи и регулативи, обичаи, норми и слично.

1.4.1 Демографски трендови на работната сила

„Промените на карактеристиките на работната сила одат во правец на зголемување на степенот на диверзификација на работоспособното население преку две димензии:

- **примарни:** возраст, пол, раса, националност, физички способности, сексуална ориентација;
- **секундарни:** образование, работно искуство, родителски статус, брачен статус, религиозна определеност, висина на приходите, место на живеење;

Можеби најголемите промени во поглед на карактеристиките на работната сила се

гледаат во зголемување на учеството на жените во работоспособното население, зголемување на мултиетничноста на работната сила во развиените земји, зголемување на просечната старост на вработените и тренд на опаѓање на работоспособното население во најразвиените светски економии.’’¹¹

1.4.2 Развој на информатичките технологии

Брзиот развој на компјутерските технологии и интернетот во последните децении сосема го променија начинот на комуникација, начинот и местото на работа и слично. Овие брзи промени всушност претставуваат едни од најзначајните промени во опкружувањето со силно влијание врз организациите и нивните политики во врска со управувањето со човечките ресурси. Интернет револуцијата има значајно влијание врз вработеноста, меѓу кои најважни се: развој на писменоста и комуникациските способности на вработените, редефинирање на многу работни места, елиминирање на бариерите на пазарот на трудот, подобар третман на вработените и смалување на веројатноста да се напушти работното место.

Технолошките промени влијаеле врз хиерархиските структури во организациите во правец на смалување на бројот на нивоата и зголемување на фокусираноста на тимската работа. Развојот на компјутерските технологии директно влијае и врз организацијата на секторот за човечки ресурси во организациите кои овозможуваат собирање, обработка, анализа, чување и дистрибуција на големи количества на податоци и информации за вработените, поранешните вработени, но и за апликантите за слободни работни места. Примената на современите технологии во управувањето со човечките ресурси се познати како **Информациски системи на МЧР**.

1.5 Специфичности на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси

„Покренати од натпреварувачкиот притисок и можностите, се поголем број компании се трансформираат во глобални натпреварувачи делувајќи преку

¹¹ Shiber, B. F., (1999), Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, strana 20

меѓународните граници во потрага за ресурси и пазари. За успех во бизнисот се позначајни улоги имаат човечките потенцијали. Како два најзначајни фактори кои управувањето со човечките фактори на глобално ниво го прават битно различен во споредба со управувањето со човечки ресурси на национално ниво, се издвојуваат културните и институционалните разлики (разлики во политичкиот, правниот и економскиот систем)»¹²

Меѓународно ориентираните претпријатија мораат да развиваат и усвојуваат нови политики и стандарди на вработување, обуки, тренинзи, системи на наградување. Раководителите и одделенијата за човечки ресурси треба проактивно да се адаптираат со домашните на глобална перспектива со акцент на разни програми кои на вработените кои ќе заминат на работа во странство ќе им ги обезбеди сите неопходни информации.

Кандидатите се соочени со непознати закони, начини на управување, работна етика и секако недоволно познавање на јазикот на странската земја. Исто така, тие би се бореле и со емотивни проблеми кои сигурно би се појавиле по преселбата во друга земја. Да би било дел од меѓународна средина, одделението за човечки ресурси мора да се вклучи во бројни активности како меѓународни даночни системи, меѓународни релокации и ориентации, административни служби за експатријати... Главни надворешни фактори кои влијаат на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси се типот на држава, состојбата на економијата и општо прифатената пракса за обавување на работа во секоја од земјите каде компанијата има свое преставништво. Важен фактор кој не смее да се занемари е и организациската култура на дадената земја. „ Како важни извори за интересирање за организациска култура се издвојуваат јапонските менаџменти, каде набљудуваме разлики меѓу национални култури, спојувања, припаѓања и превземања на предпријатија, работна пракса на одлични предприемници и организациска

¹² Bogicevic, B., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta, Beograd, strani 172 – 198

трансформација’’¹³

Организациската структура, стилот на раководење, носењето на одлуки, решавањето на конфликти, многу се разликуваат во петпријатија кои припаѓаат на различни национални култури, што посебно доаѓа до израз во мултинационални корпорации. Многу бргу доаѓа до проблеми при управување со филијала каде има културолошка разлика помеѓу менаџерот и локалните работни сили, затоа што менаџерите се обидуваат да управуваат со филијалата на истиот начин како што го правеле тоа во матичната земја.

„ Лорен заговара дека интернационалниот пристап на менаџментот на човечки ресурси мора да се состои од следните аспекти:

1.Матичната компанија мора да биде свесна дека нејзиниот начин на управување со човечки ресурси ги одразува претпоставките и вредностите на нејзината култура

2.Матичната компанија мора да биде свесна дека нејзините начини на управување со човечки ресурси не се ниту најдобри, ниту најлоши, туку дека се различни и веројатно е дека ќе покажат слабости и предности, посебно во странство

3.Матичната компанија мора да биде свесна дека нејзините филијали во другите земји мораат да имаат и други начини на управување со човечки ресурси кои суштински не се ни подобри, ни полоши од нејзините начини, но се најефикасни на локално ниво

4.Матичните компании мораат да бидат спремни не само да ги признаат културолошките разлики меѓу своите филијали поставени насекаде низ светот, уште повеќе мораат да превземат чекори за нивно почитување и примена.

Сите вклучени страни(и матичната компанија и сите филијали) мораат да веруваат дека преку кроскултуралното учење може да се развијат поефикасни начини за управување со човечки ресурси.

¹³ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 45

Мултинационалните компании кои сакаат да изградат, одржат и развиваат свој корпоративен идентитет мораат да се залагаат за доследност во нивните начини на управување ширум светот(трансфер на знаење од централата до филијалите). Сепак, како би биле ефикасни и на локално ниво, тие исто така мораат да се прилагодат на специфичните културолошки барања на различни друштва. Додека глобалната природа на работата бара доследност, разноврсноста на културолошката средина се повикува на диференцијација. Парадигма на респонзивност – интеграцијата е присутна во сите работи од областа на управување со човечки ресурси, покрај тоа што се анализира од различни аспекти.

а) Перспективи на истражување во мултинационални компании

„ Како би обезбедиле подобро разбирање на значењето и влијанието на овие парадигми на развој и управување со човечки ресурси, сите тези спрема предметот на истражување се групирани во четири групи или перспективи на истражување:

1. Развојна перспектива – се однесува на анализа на карактеристики и фокусот е управување на човечки ресурси во различни фази на интернационализација на меѓународно работење

2. Стратегиска перспектива – потрага по стратегиски модел на интернационално управување на човечки ресурси кое би обезбедило интегрирана примена на политика на управување на човечки ресурси во правец на остварување на стратегијата на претпријатието – Шулеров модел

3. Ресурсна перспектива – управување со човечки ресурси може да допринесе за остварување на конкурентска предност на претпријатието на глобален пазар по пат на обезбедување на развој на специфични организациски способности – Тејлоров модел.

4.Функционална перспектива - се однесува на функционални аспекти на тоа управување, односно поединечни политики на управување. Тие аспекти и политики се најчесто врзани за носење на одлуки за трансфер на вработени и ги вклучуваат следните прашања: прашање на експатријат (дали во филијалите надвор од

матичната земја да се вработуваат луѓе од централната, од локалниот пазар на труд или трети земји, кои се нивните предности и недостатоци, кои критериуми се најважни во селекција на експатријат и сл.), како да се развијат програми кои одговараат за обуката и како да се развијат адекватни пакети на наградување и оценување на перформанси."¹⁴

б) Обука и развој во мултинационални компании

Обуката и развојот се едно од централните прашања за управување со човеки ресурси. Преку обуката и развојот многу мултинационални компании го подобруваат квалитетот на човечки ресурси.

„Компоненти на меѓународна обука вклучуваат:

- кроскултурална обука
- учење на јазик
- претходни посети
- учење за обучување на другите(експатријатите често се користат и за обука на друг персонал на други локации, доколку таму нема кадри кои тоа можат да го обават’¹⁵

Денес фирмите се повеќе се среќаваат со нови контакти, луѓе и фирми од други земји. Како би можеле во сите тие разнолики ситуации да остварат добри односи и успешна комуникација и соработка, неопходно е да се познава специфичноста на преговарање и принципот на комуницирање со припадниците на други култури. Познавањето на карактеристиките на бизнис култура и начинот на преговарање е суштински предуслов за остварување на успешна соработка. Само на тој начин,

¹⁴ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 47 -52

¹⁵ <http://www.ef.uns.rs/Download/mljr/27-02-08%20okvir%20rada%20i%20izazovi.pdf>.

возможно е секогаш и секаде да се остварува успешна работна соработка, без појава на било какви недоразбирања и лоши емоции, кои можат да влијаат на негативен исход на преговорите. Затоа е важно компаниите секогаш да организираат адекватна обука.

1.6. Цели кои се однесуваат на работата

„ На работното место, целите најчесто се поврзуваат со индивидуалните перформанси или резултатите на вработените, посакуваното ниво на продуктивност и квалитет, задоволството на вработените, поттикнување на долгорочна лојалност кон организацијата. На организациско ниво, целите на менаџментот на човечки ресурси најчесто се врзуваат со подигање на просечната продуктивност, подобрување на работните услови во организацијата, опстанок на пазарот преку создавање на конкурентска предност и флексибилност, раст и развој на организацијата и профитабилност од нејзиното работење”¹⁶

Кога се доаѓа до посакуваната работна снага, менаџерите на човечки ресурси мораат да водат сметка за тоа поединците да бидат што повеќе мотивирани и посветени на работата, како би се максимизирале ефектите од нивната работа и нивната улога. За тоа се важни обуките и развојот, како и системите за наградување, кое го подтикнува залагањето на вработените и ги усмерува на работните цели. Во многу организации, особено таму каде што синдикатите играат значајна улога, менаџерите на човечки ресурси преговараат за подобрување на резултатот од работата на вработените. Како би се постигнале целите поврзани со работата, специјалистите за човечки ресурси треба да допринесат за дисциплинирање на вработените на ефективен и адекватен начин, и тогаш кога

¹⁶ Bogicevic, B., (2004), Menadgment ljutskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, strana 44

индивидуалното однесување или стандарди на работа се оценети како незадоволувачки. Социјалниот работник исто така може да допринесе за постигнување и задржување на високи работни стандарди така што ќе обезбедат конструктивна помош на луѓето чија продуктивност, после болест или тешки околности од лична природа, опаднала во однос на потенцијалот кои го поседуваат. Управувањето со човечки ресурси представува сложена менаџерска работа која опфаќа цел склоп од сложени активности кои имаат за цел да ја повишат ефикасноста на човечките ресурси. Овие активности мораа да бидат ускладени со стратедиска организација и треба да допринесат за професионален успех. „Управувањето со човечките ресурси има за цел: подобрување на работни услови, задоволство на вработените, унапредување на стручната подготвеност на вработените, прифаќање и прилагодување на промените . Во овие активности на менаџментот на човечки ресурси припаѓаат:

- 1. Дефинирање на работните задачи;**
- 2. Организациски развој** – обезбедување на поволна клима со цел олеснување на работата и прифаќањето на промените;
- 3. Кадровско планирање** – дефинирање на потреба од кадри;
- 4. Односи со синдикат** – создавање на услови за синдикална активност;
- 5. Регрутација и селекција** – усогласување на способностите и индивидуалните карактеристики на поединецот со природата на работното место;
- 6. Систем на плаќање** – воведување на објективен систем на плаќање;
- 7. Информациски активности** – формирање на единствена база на податоци за вработените;
- 8. Помош на вработените** – решавање на лични и организациски проблеми;
- 9. Обука и развој** – идентификација на стручна подготвеност и планирање на

процесот на обука’’¹⁷

Секоја од наведените активности има подеднаква важност во формирање на политиката на човечки ресурси, како и посебно место, улога и значење.

Значењето од управувањето со човечките ресурси произлегува и од целите кои сакаме да се постигнат. Крuciјална цел е подобрување на координацијата и постигнување синергија, како и мотивирање на вработените кон остварување на целите на организацијата.

„ Постојат неколку парцијални цели на управување со човечки ресурси на кои е потребно да се посвети внимание. Тоа се:

Организациска цел - треба да се усвои став дека поентата на менаџментот на човечки ресурси е подобрување на ефикасноста на вработените, а со самото тоа и на организацијата. Со адекватен третман и мотивација на вработените се овозможува поуспешно работење и достигнување на поставените цели на организацијата.

Функционална цел - нивото на придонесување од управувањето со човечки ресурси и поголемиот дел од персоналните одделенија мора да бидат во склад со потребите на организацијата, односно во функција на остварување на цели и реализација на организациската стратегија. Ресурсите не се користат ефективно кога управувањето со човечките ресурси е неадекватно организирано.

Друштвена цел - да се биде друштвено и етички одговорен спрема потребите и предизвиците на друштвото и да се минимизираат негативните влијанија на тие побарувања на работната организација е исто така еден од значајните цели, не само на одделот управувањето со човечки ресурси, туку менаџментот во целина. Неспособноста на организацијата да ги користи своите ресурси во склад со друштвено пропишаните норми може да предизвика непосакувани ефекти.

¹⁷ Byars L. L., Rue L. W., (1997), Irwin/McGraw- Hill, strana 100

Лични цели - неопходно е да се поддржуваат и да се помагаат вработените во стекнување на углед, постигнување на личен успех и напредување во кариерата, ако остварувањето на тие индивидуални цели придонесува кон целите на организацијата. Во спротивно, учинокот и сатисфакцијата би можеле да опаднат, а вработените би можеле да ја напуштат организацијата"¹⁸

Поентата на управување со човечки ресурси е подобрување на учинокот на вработените на стратешки, етички и друштвено одговорен начин, затоа што подобрувањето на ефикасноста на вработените води до подобрување на вкупната ефикасност на организацијата.

Менаџментот со човечки ресурси, како една од најзначајните работни функции во организацијата, обединува бројни активности; планирање на понуди и побарувачка на човечки ресурси, регрутирање на потенцијални кандидати за пополнување на слободни работни места, основање на работен однос со избраните кандидати, развој на човечки ресурси, наградување на вработените и слично.

Наведените активности, посебно развојот на човечки ресурси и системот на наградување, би требало да обезбеди задоволувачко ниво на мотивирани вработени, затоа што тоа е еден од клучните предуслови за остварување на целите на организацијата. Начинот за остварување на целите, се повеќе зависи од стратегијата и целите на организацијата.

„ Менаџментот на човечки ресурси не е само важна работна функција во организацијата, нешто повеќе, со обзирот на носителите, е и една од основните управувачки функции во организацијата. Носителите на функцијата МЧР, во себе

¹⁸ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strani 66 -67

ги имаат сите нивоа на менаџмент, врвен(топ), среден и оперативен(менаџери од прва линија).Ако појдеме од дефиницијата дека менаџментот на планирање, организација и контрола со субјективна поддршка на функциите комуницирање, мотивација, водење и одлучување и дека за остварување на сите нивоа на менаџмент потребно е стручно знаење, способност и вештина во домен на меѓучовечки односи „грижа за вработените,,- тогаш функцијата Менаџмент на човечки ресурси добива високо значење. Менаџментот на човечки ресурси како што и самиот назив говори , претставува дел од системот на управување на една организација, па може да се дефинира како систем кој ги обфаќа сите менаџерски одлуки, стратегии, политики и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата, нивното однесување, резултати, ставови, вредности и мотивација.

19

1.7. Активности на Менаџментот на управување со човечки ресурси

а) „Основни активности на МЧР се:

1. Анализа на работното место – содржи: активности на работното место, окружување на работното место, материјали и резултати од работата, работни перформанси, контекст на работното место, знаење и лични побарување од работното место и врската помеѓу задачите на поединечните работни места. Таа дава подлога преку стратешки одлуки во врска со човечки ресурси , особено во областа на планирање и организација внатре и помеѓу секторите, службите и одделенијата внатре во секоја организација. Доколку секое работно место е добро анализирано и формирано во склад со потребите на работното место и неговата работна содржина, поголеми се шансите дека ќе се вработи кандидат кој ќе постигне добри работни резултати.

2. Планирање на понуди и побарување на човечки ресурси – процес во кој на основа на антиципирани промени во интерно и ектерно опкружување се

¹⁹ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 12-16

предвидуваат потребите од човечки ресурси.

3. Регрутирање на човечки ресурси – процес на привлекување на квалифицирани кандидати во таков број каде организацијата би можела да избере најдобро за потполнување на потребните работни места.

4. Селекција на човечки ресурси – процес во кој се врши избор меѓу пријавените кандидати за определено работно место и донесува одлуки за вработување, односно одбивање на кандидати.

5. Социјализација на вработените – процес во кој нововработените се воведуваат во работата и се запознаваат со организацијата, работните услови, правилата на однесување, луѓе со кои ќе работат, организациска култура и клима, права, одговорности и обврски.

6. Обука и тренинг на вработените – процес на стекнувања на знаења и вештини со потребно унежбување, заради исполнувања на потребите на работното место кое вработените треба да ги поседуваат.

7. Оценување на перформансите на вработените – процес во кој се оценува индивидуалниот допринос на вработените во остварување на целите на организацијата во определен временски период.

8. Наградување и мотивација на вработените – креирање и администрирање на систем на директни (основна плата и заработка базирана на перформанси) и индиректна заработка на вработените (програми на заштита, платено отсуство и погодности).

9. Стрес на работно место – област каде вработените ќе се борат со задачите и одговорностите, и други видови на притисок кои се поврзани со работата која ја вршат, но и тежина на борбата, напрегнувањето, грижата и стравот во исход од превземената борба.

10. Систем на безбедност и здравје на работното место – процес на интеграција на законодавство, инспекција, осигурување, техничко познавање и решавање,

медицински служби и заштита на здравје, информирање, образование.

11. Управување со процесот на напуштање на работно место – планирање и реализација на различни програми на напуштање на организација од страна на вработените како што се: давање отказ од страна на вработените, давање отказ од организацијата, пензионирање итн²⁰

1.8.Организациско структурирање на секторот на човечки ресурси

Работната функција на Менаџментот за човечки ресурси може да биде дизајниран на различни начини, или како сектор за човечки ресурси или како сектор за кадри. Конкретното организациско решение ќе зависи од големината на организацијата, но и од степенот на развиеноста на работните места во организацијата.

Ако станува збор за помала организација, не е потребно да се издвојуваат работите од Менаџментот на човечки ресурси како посебна организациска единица.

Со поголемиот број на вработени, се зголемува и обемот на работа, па во поголемите организации набљудуваме три основни типови на работа во одделението за Менаџмент на човечки ресурси, кое овде веќе постои како посебна организациска единица.

1. Соработник за сектор на човечки ресурси– овој тип на работа се обавува на следните работни места: соработник за интервјуирање на кандидати, аналитичар на работата, соработник за обука.

2. Менаџер за сектор човечки ресурси – има три важни улоги во организацијата;

- линиска функција – водење на вработените на одделението

²⁰ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa, Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 77-78

- координативна функција – координација во обавување на активности на ниво на цела организација

- советодавна функција – советување на линиски менаџер како да извршува дејности од негова надлежност

3. Директор- ова е обично местото на потпретседател на организацијата. Негова задача е да воспостави врска меѓу корпоративната стратегија и стратегијата на МЧР. Од него се очекува да учествува во дефинирање на стратегиите.

1.9.Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечките ресурси е постојан процес на развој на стратегии кои ќе овозможат ускладување на бројот на вработени со потребата на организацијата. Тој процес и помага на организацијата да ангажира ресурси кои ќе ги достигнат целите на организацијата по пат на извршување на нивни прецизно дефинирани задачи, користејќи потребни знаења и вештини. Истовремено организацијата треба да биде свесна за движењата во околината на чишто промени треба да одговори брзо и ефикасно.

„ Клучните прашања на кои треба да се одговори во процесот на планирање на човечки ресурси се:

Кои работи мора да се обават за да се остварат целите на компанијата?

Кои се знаењата, вештините и способностите потребни за даденото работно место?

Колку луѓе е потребно да бидат ангажирани? ²¹

²¹ Wren D. A., Voich D.V. (1994), Menadzment (process, struktura I ponashanje), Grmech I Privredni pregled, Beograd, strana 280

Планирањето на човечките ресурси подразбира целина од активности чијашто цел е да се создадат можности за вработените да го реализираат сопствениот потенцијал. Процесот на планирање на човечки ресурси можеме да го согледаме низ неколку сегменти:

а. Дефинирање на мисии, визии, стратегии, политики и цели на организацијата

б. Поврзување на активности на човечки ресурси со визиите, мисиите, стратегијата и целите на организацијата

в. План на регрутација, селекција и развој на човечки ресурси и

г. Константно следење на учинокот и усмерување кон развојот

„ Планирањето на човечките ресурси е процес во кој на основата на антиципирани промени во интерно и екстерно опкружување се предвидуваат потребите за човечки ресурси. Тоа е процес во кои се организирани цели, содржани во мисија, визија и стратегија.

Мисија е главната потреба на функцијата на постоење на организација или сектор. Таа се менува, освен кога се менува потребата на постоење на организацијата, а благо се коригира во одреден период.

Визија е посакуваната идеална иднина на организацијата, динамичен организациски потфат, кој обврзува и поттикнува нови можности.

Стратегија е начин на доаѓање до визија и мисија, односно цели, а во склад со способностите и околностите на организацијата.

Значењето на планирање на човечки ресурси во организација е повеќекратен.

Планирањето на човечки ресурси и овозможува на организацијата да:

1. намали трошоци преку предвидување и усогласување на понудите и

потребите за човечки ресурси, пред да дојде до состојба кога вишокот или немањето доволно персонал да прерасне во сериозен проблем на организацијата

2. ја оптимизира употребата на расположливи вештини и знаења
3. ги препознае специфичните знаења и вештини со кои располага, како и бараноста за нив, и
4. да ги предвиди и анализира ефектите на алтернативна политика на менаџментот на човечки ресурси .
5. да го унапреди целокупниот процес на бизнис планирање’’²²

„Основни насоки за успешно планирање на човеки ресурси вклучува:

- собирање на сите потребни информации и податоци од менаџментот потребни за успешно планирање, свесност за консеквенците од погрешно насоченото планирање, постоење на согласност за активностите кои се одразуваат на планирано инвестирање во ресурси, како и имање идеи за мерење на профит од планираните активности
- детерминирање на идни потреби за таленти и работници со специфично знаење во согласност со работните цели и стратегии. После тоа се пристапува кон развој на профил (знаење, вештини, способности, однесување) за позиции и работни задачи кои е најтешко да се потполнат
- процена на вработените во склад со идни потреби за таленти со намера да се препознаат евентуални работни места кои можат да бидат активирани во иден период, како и вработени кои имаат потенцијал да потполнат дадени работни места
- креирање, имплементација и мерење на постигнати резултати од плановите

²² Wren D. A., Voich D.V. (1994), Menadzment (process, struktura I ponashanje), Grmech I Privredni pregled, Beograd, strana 233

за развој на поединци. За секоја област од развој, потребно е да се вклучат индивидуални и групни задачи, ротација на работа, програми на тренинг и обука, програми на курсеви

- проценка на ефикасноста на плановите на развој во цела организација. Кој процент од плановите за индивидуален развој навистина се развива во организацијата? Колку од наведените планови се имплементирани во пракса? Дали вработените ги постигнуваат своите цели во развојот? Како да се добијат сознанија за наведените прашања?
- да се изедначи одговорноста. Да се поврзе признавањето и наградувањето на менаџери и вработени одговорни за имплементација и развој на плановите
- набљудување и оценување на ефикасноста или профил на успешна програма на планирање”²³

2. РЕГРУТАЦИЈА

2.1. Дефинирање на регрутирањето

Секоја организација при нејзиното работење се соочува со потребата од човечки ресурси, таа оваа потреба може да ја задоволи преку вработување на нови луѓе или пак со развој на потенцијалите на вработените. Најчесто организацијата се одлучува за вработување на нови лица во случај кога ги проширува своите капацитети, врши реорганизација на работните места, кога отвара нови работни места, кога треба да ги пополни празните работни места кои настанале како резултат на напуштање на организацијата поради пензионирање, одење во друга организација и слично. Пополнувањето на работните места започнува со процесот

²³ Bergeron, C. (2007), Succession Planning Extends to Knowledge Workers, Newsletter march 2007, Bergeron Associates, strana 100

на регрутација. Успешното спроведување на процесот на регрутација претставува еден од најважните услови за избор на вистинска личност за вистинска работна позиција. Голем број на автори го дефинираат поимот регрутација на многу сличен начин, во овој труд ние ќе издвоиме неколку кои сметаме дека поблиску го претставуваат процесот на регрутација.

- Регрутација е процес на привлекување на квалификувани кандидати во толкав број кој ќе и овозможи на организацијата да ги избере тие кои се најдобри за пополнување на слободните работни места.²⁴
- Регрутирањето е процес на барање и привлекување на кандидати од кои квалификуваните за слободното место ќе бидат примени.²⁵
- Регрутирањето е двонасочен процес помеѓу организацијата и кандидатите и секоја страна има право на избор. Двонасочниот карактер на регрутирањето значи дека при оваа активност треба да се води сметка и за потенцијалните кандидати и нивните потреби. Тоа значи дека не е потребно само да се привлечат кандидатите туку и да се задржат во организацијата.²⁶

Од самото дефинирање на регрутацијата може да се заклучи дека основна цел на регрутирањето е привлекување на доволен број на кандидати од кои може да се направи избор. Ако бројот на кандидатите е еднаков со бројот на потребните вработени, тогаш нема можност за избор односно за селекција, всушност селекцијата е направена. Покрај оваа основна цел на регрутирањето постојат и други цели а тоа се следните:

- Дефинирање на тековната и идната потреба за регрутирање во согласност со политиката на планирање и анализа на работните места;

²⁴ Bogicevic, Biljana, Menadjment ljutskih resursa, op. cit., str. 108

²⁵ Dessler G., (2008), *Human resource management*, Prentice hall financial times, England, strana 133

²⁶ Schneider B., Schmitt N., (1986), *Staffing organizations*, 2nd ed, Glenview, Foresman, strana 99

- Привлекување на што е можно поголем број на кандидати со што е можно помали трошоци;
- Зголемување на стапката на успешен избор преку намалување на бројот на неадекватни кандидати;
- Оценка на ефикасноста на различните извори на регрутација на потенцијалните кандидати и
- Намалување на веројатноста дека кандидатот по вработувањето ќе ја напушти брзо организацијата.

2.2. Стратешко регрутирање

Еден од предусловите за успешно да се реализира процесот на регрутација е да се искреира јасна и прецизна стратегија за вработување. Стратегијата за вработување произлегува од стратегијата на ниво на компанијата која целосно го насочува процесот на регрутација и изборот на кадри. Стратегијата претставува водич за сите активности кои ги превзема компанијата. Доколку компанијата се занимава со сметководствени услуги треба да ги избере најдобрите сметководители и регрутирањето да го насочи кон овие професионалци.

Организациите за да можат да искреираат успешна стратегија за вработување најнапред мора да дадат одговор на следните прашања:

- Какви потреби за вработување има организацијата?
- Кои се подребните вештини и способности кои треба да ги поседуваат кандидатите?
- Кој е идеалниот кандидат за одредено работно место?
- Како да се привлечат посакуваните кандидати?

Стратегијата за регрутација треба да ги утврди карактеристиките кои треба да ги поседуваат кандидатите, всушност ова претставува појдовна точка за избор на најсоодветниот кандидат кој ќе ги задоволи барањата на работното место. Колку поточно и поконкретно организацијата ги дефинира потребите толку процесот на регрутација ќе биде поуспешен. Некои организации сметаат дека за нив се поважни квалификациите на кандидатите и ја насочуваат регрутацијата кон квалификувани кандидати, додека пак други организации сметат дека е подобро да регрутираат лица кои имаат вродени способности, интелигенција и слично.

Најголем број од организациите при креирање на профилите на кандидатите кои сакаат да ги регрутираат тргнуваат од индивидуалните способности и развојните потенцијали на кандидатите бидејќи сметаат дека тие се вродени, а се предуслов за успешно извршување на работните задачи, за разлика од стручните знаења кои ги сметаат како помалку важни бидејќи тие можат да се научат во текот на работата.

2.3. Фактори кои влијаат на успешноста на регрутирањето

„ Успешното одвивање на процесот на регрутација во голема мера зависи од следниве фактори:

- Состојбата на пазарот на трудот - колку е поголем бројот на невработени на пазарот на трудот толку ќе биде и поголем бројот на кандидатите кои ќе се пријавуваат .
- Атрактивноста на организацијата – атрактивноста на организацијата е исто така важен фактор при регрутирањето бидејќи по дефиниција, познатите организации немаат проблем да привлечат доволен број на квалитетни кандидати.
- Атрактивноста на работното место – доколку работата е ниско платена, досадна, опасна, или со мали можности за унапредување ќе биде тешко да привлече квалитетни кандидати.

- Внатрешна политика на организацијата – јасна дефинирана политика која подржува внатрешна промоција, делува стимулативно и на екстерните кандидати.
- Трошоците за регрутирање – доколку има ограничен буџет за процесот за вработување, може негативно да се одрази на процесот на регрутирање, а со тоа би се пријавиле и помал број на кандидати.

Сите овие фактори влијаат на бројот на кандидати кои ќе се пријават за слободното работно место, а тоа директно влијае каков кандидат ќе се одбере.²⁷

2.4. Извори на регрутација

„ Веднаш по утврдувањето на потребата од пополнување на слободните работни места организацијата се сочува со проблемот како да ги обезбеди потребните кандидати. За решавање на овој проблем на организациите им стојат на располагање два основни извори на регрутација, а тоа се: интерните или внатрешни извори на регрутација и екстерните или надворешни извори на регрутација. Внатрешните извори на регрутација ги сочинуваат потенцијаните кандидати кои веќе работат во организацијата, додека пак надворешните извори се состојат од кандидати, кои може да се најдат на пазарот на трудот, во други организации и слично.“²⁸

Организацијата ќе го направи изборот врз основа на работното место кое треба да се пополни, знаењата и вештините кои се потребни за ефикасно извршување на работата и од политиката за регрутирање што ја води самата организација. Бројни истражувања укажуваат дека најдобар и најефикасен начин за регрутирање е да се

²⁷ Wren D. A., Voich D.V. (1994), Menadzment (process, struktura I ponashanje), Grmech I Privredni pregled, Beograd, strana 290

²⁸ Wren D. A., Voich D.V. (1994), Menadzment (28 process, struktura I ponashanje), Grmech I Privredni pregled, Beograd, strana 300

користат надворешните и внатрешните извори комбинирани. При комбинирано користење на изворите, организацијата веднаш треба да утврди во која мера ќе ги користи внатрешните, а во која надворешните извори. Мора да се нагласи дека и двата извори на регрутирање имаат свои добри и лоши страни, затоа всушност е најдобро е да се користат комбинирани.

2.4.1. Внатрешни извори на регрутација - регрутација на вработени

Одговорности и правилници за регрутација

Регрутацијата на персонал е важен и одговорен процес, од којшто зависи понатамошната дејност на организацијата, ефикасното функционирање како систем. Неговото успешно или неуспешно воведување е од големо значење за внатрешната клима на организацијата, за процесите на интеграција меѓу луѓето, одделите и структурите, за идентифицирањето на индивидуалните со колективните интереси и интересите на организацијата.

Регрутацијата и селекцијата на персонал во организацијата треба да бидат систематски планирани, подготвувани и внимателно управувани, за да бидат избрани соодветните луѓе. Тоа се прави преку отворени поставени критериуми за работното место, преку кои се оценува компатибилноста за тоа работно место на конкретниот човек.

Неопходно е организацијата да превземе балансиран пристап на оценување, со тоа што едновременно би барала соодветност меѓу индивидуалните карактеристики и критериумите за работното место, така и меѓу човекот и културата на организацијата.

Како и секоја друга бизнис дејност, регрутацијата на нов служител е процес, којшто бара внимателно планирање, доволно време и сили на целиот колектив.

„Регрутацијата на вистинските луѓе за вистинската работа е тешка задача.

Реализацијата на регрутацијата е на основа на почитувањето на определени правила. Процедурите, кои предшествуваат или следат во назначувањето на овие вработени, се определуваат од одговорите на неколку прашања, сврзани со планирањето на потребите на организацијата. Колку поконтретни и јасни се овие прашања, толку полесна ќе биде потрагата за соодветен персонал. Треба да се знае: Колку луѓе се потребни? Од кога ни се потребни за работното место? Ќе ги бараме одвнатре во организацијата или надвор од организацијата? Дали во фирмата има персонал кој може да биде обучен за ова работно место? Која е природата на работното место? Кои методи за регрутација ќе ги користиме? Овие методи, се разбира, логично се поврзани, така што би одговарале на дејноста на регрутација. Праксата покажува дека планирањето за потребите на организацијата од човечки ресурси најдобро е да се дискутира и донесува во пракса, односно во моменот кога се изготвува буџетот на организацијата. Во овој процес активно би учествувале не само специјалистите од Човеки ресурси, но најмногу и раководителите на тие оддели каде е потребна регрутација, па и самите вработени таму.²⁹

Политиките и праксата, создадени за повишување на атрактивноста на слободните места пред потенцијални внатрешни и надворешни кандидати, може да вклучат во себе користење не само на традиционални, но и на нетрадиционални средства. На пример, организацијата може да помисли за промена на стимулите, кои ги предлага на вработените, да се ориентира кон нетрадиционални извори за барање на потенцијални кандидати – луѓе од етнички малцинства, инвалиди или невработени.

Основни моменти

Во себе ги содржат:

- Законските определби во Законот за заштита на вработени

²⁹ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 104

- Политиката на организација за овозможување на еднакви можности и шанси на секој субјект со вклучување на најдобри антидискриминаторски практики

Секој раководител на оддел треба да носи одговорност за почитување на оваа политика и да направи се што е потребно, за да ги запознае вработените со филозофијата на работење и процедурите, сврзани со процесот на регрутација и селекција на персонал.

2.4.2.Надворешни извори на регрутација - регрутација на кандидати

Стандардната политика за регрутација на персонал во организацијата вклучува:

1.Показ како и кога да се користат карактеристиките на работното место.

„Од како сме ги идентифицирале и конкретизирале потребите на организацијата, треба да пристапиме кон собирање на информација за слободното работно место. На административен јазик, тој процес е познат како изготвување на карактеристики на работното место за соодветната позиција. Тоа не е задолжение на еден човек, како што мислат многу од собствениците и управителите на организации. Докажано е дека опишувањето на работното место има своја смисла, само ако е подготвено во тесна соработка меѓу оддел Менаџмент на човечки ресурси и главниот раководител. Општо, нејзината цел е да даде одговор на прашањата што и како се прави, а исто така и какви познавање, вештини и искуство би требало да поседува идеалниот кандидат. Важно е исто така да се дефинираат задолжителните елементи, како именување на позицијата во согласност со кодовите на Националната класификација на професиите, плаќање, работно време и.т.н. Оваа информација е од суштествено значење за потенцијалните кандидати, затоа што ги ориентира кон она што се очекува од нив.“³⁰

³⁰ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka

Според Законот за работни односи имањето на карактеристики на должноста е задолжителна при склучување на трудов договор, а опишувањето на должноста е од корист и за сите специјалисти кои би учествувале во регрутацијата.

1. Повикување на законот за еднакви можности и почитувањето на законот при изборот и именувањето на работното место.
2. Чекорите, необходни за секоја етапа од процесот на избирање на кандидат – на пример известување, интервју, користење на препораки, известување на кандидатите за донесените решенија
3. Средствата и медиумите кои треба да се користат
4. Кој за што одговара
5. Како да се контролира и финансира оваа политика

2.4.3. Определување на работните задачи на работното место и она што се бара од личноста за да ја врши определената функција

„Наоѓањето на специјалисти кои одговараат за работното место и определувањето на конкретна должност минува низ три етапи: Анализа на работното место, Опишување на должноста и Спецификација на личноста

- Анализа на работното место

Анализата на работното место е процес на детално и системско проучување. Обично еден од најдобрите извори на информација е спроведувањето на разговор со служителот кој ја врши таа работа во моментот, и со неговиот раководител. Друг метод на работа е да се користи контролен список како едноставен и систематски метод за секој менаџер.

а) Контролен список за правење на анализа на работното место

1. Клучните прашања на кои треба да се одговори се Што се прави? Кога се прави? Зошто се прави? Каде се прави? Како се прави?

2. Одговорности за работата на другите, за физичките ресурси, за буџетот

3. Трудови односи со раководителите (ако ги има), со колегите, другите оддели, клиенти, подчинети

4. Барања од работното место: неопходни стандарди за извршување и резултати, неопходни знаења и искуство, неопходни рачни и аналитички познавања, неопходно образование и обука, неопходни физички квалитети и здравствена состојба, неопходна мотивација и социјални способности, неопходен однос и приод кон конкретната работа

5. Работни услови, физичка средина, социјални услови и средина на работната група, економски услови кои вклучуваат работна плата и систем за бонуси

6. Проверка:

Проверка со учество на вршителот на должноста и/или проверка со неговиот менаџер на групата

- Опишување на должноста на работното место

Врз основа на анализата на работното место се прави опис на должноста, коешто е клучен момент во процесот на регрутација на кандидати. Документот треба да ја опишува должноста на работното место и да укажува за што ќе одговара служителот на тоа работно место и што ќе се очекува од него

А. Краток опис на главните одговорности и задолженија

Б. Конкретни одговорности:

- За персоналот – директни и индиректни

- Актив
- Планирање
- Технички решенија
- Финансиски одговорности
- Доверливи инфомации
- Степен на контролирање
- Контакти
- Работни услови³¹

2.4.4. Карактеристики на личноста

Третата етапа вклучува подготовка на список од квалитетите на човек, потребни за опишаната должност. Целта е максимално точно да се опишат вештините, знаењата, образованието и квалитетите, потребни за должноста, како и потребното искуство и карактеристики на личност. Спецификацијата на личност треба да биде конкретна и сврзана со работата. Спецификацијата на личност определува: знаења и неопходна квалификација, вештини, способности и искуство, неопходни за извршување на работата коишто треба да бидат задолжителни или пожелни. Образованието и искуството се фундаменталните карактеристики, коишто треба да се обмислат и да се искористат како критериум за оценка на кандидатите. Како што дипломата за завршено високо образование не може да се користи како апсолутен

³¹ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 110

критериум сам по себе, така и поминатото време на некоја претходна позиција не гарантира искуство кај кандидатот.

2.5. Методи на регрутација

2.5.1. Методи за внатрешна регрутација

„ Регрутацијата од внатре претставува процес на барање и привлекување на кандидати од вработените во организацијата. Тоа се служителите на функции, кои подлежат на повишување на функција, на преместување или ротација. Користењето на правилни методи за регрутација од внатре им дава можност на вработените да разберат, дека преку компетентноста и работата има можност да бидат наградени. Нивната мотивација се зголемува, тие се повеќе посветени на организацијата и е помалку веројатно дека ќе ја напуштат. Внатрешните кандидати имаат помала потреба за ориентација за разлика од надворешните. Регрутацијата од внатрешен пазар на труд може да се спроведе преку објавување на слободните работни места, списоци на персонал, база на податоци за нивните вештини и способности. Основните цели на објавувањето на слободните работни места се:

- Им се предлага на служителите еднакви можности за раст и развој во организацијата
- Се создаваат услови за поголема транспарентност во организацијата, со тоа што се информираат сите за постоечките можности
- Се надгледуваат целите и задачите на организацијата и се помага на секој служител за го најде своето место во должностната структура на организацијата

Списоците на персоналот содржат информации, преку кои раководителите можат да откријат служители, кои работат под ниво на квалификација, такви кои имаат потребни познавања и образование за слободните работни места или имаат необходен потенцијал за да бидат обучени.

Базата на податоците за знаењата и способностите целат за собирање на целата информација, која обично се чува во личните досиеа на вработените.

Користењето на компјутеризиран систем, кој содржи лични податоци, опис на должноста на работното место, предходни работни места и работни позиции, професионално искуство, ниво на представување, размер на добиени награди, професионални интереси, гарантира дека квалифицирани внатрешни вработени ќе бидат откриени и земени предвид во моментите на регрутација.

Користењето на внатрешни кандидати може и да се претвори во бумеранг, ако не е поставен на точна, јасна и достапна информација за политиката на организацијата во определената област.

Кандидатите, кои не го добиле ова работно место, можат да бидат незадоволни. Мотивираноста силно се намалува, ако решенијата за селекција, се донесат без да се спазат точна процедура за регрутација. „³²

2.5.2. Методи за надворешна регрутација

Постојат редица методи за регрутација на вработени од надворешен пазар на труд. Приложувањето на еден или друг зависи од состојбата на тој вид на пазар и видот на работа, која ќе се извршува.

2.5.2.1. Рекламирање на слободното работно место

„ Огласот за работа е најпознатиот и широко прилаган начин за потрага по кандидати за слободна позиција надвор од рамките на фирмата.

Организацијата следи конкретна политика и правила по однос на огласите. Основни фактори за ефективна реакција на даден оглас се следните:

³² Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 180- 183

- Содржина на огласот. Се опишуваат главните карактеристики на должноста, неопходна квалификација, место на работата, ниво, начин на плаќање
- Медиуми во кои е објавено работното место. Тоа може да биде национален весник, професионално списание, локално списание и др.
- Момент на публикација на огласот
- Информацијата во огласот се базира на анализа на должноста и на нејзиниот опис. Огласот треба да биде конкретен, реалистичен и да содржи:
 - Име на должноста, формулирано така што читателот би разбрал
 - Име на организацијата, природата на дејноста и местото, каде би работел кандидатот
 - Целите и одговорностите на должноста
 - Потребната квалификација и неопходно искуство
 - Плата и додатни наградувања
 - Реални можности за повишување на работното место
 - Начин за пријавување
 - Краен рок за поддавање на молби

Задолжително, исто така во огласот треба да бидат напишани карактеристиките на должноста во согласност со законодавството по однос на дискриминацијата. Политиката на организацијата не допушта никаква можност за појава на дискриминација на дискриминациски тестови на основа на возраст, раса, пол и т.н.

- Формулари за пријавување на огласот за работно место

Организацијата може да користи како стандардни формулари за пријавување(име,

возраст, образование, стаж и други податоци, кои се потребни според карактеристиките за должноста), така и молба напишана со слободен текст од кандидатите. Неприфатливо е барањето од кандидатите на несоодветна информација, кои противречат на законодавството.

- Администрирање на процесот – обработка на молбите и документите на кандидатите³³

Обработка на документацијата, ги вклучува следните дејства:

- Молбите и другите документи треба секогаш да бидат на располагање, ако кандидатот се поврзе со организацијата
- Водење на отчет за добиените молби и известување на кандидатите посебно
- Известување на кандидатите коишто треба да бидат интервјуирани колку е можно порано. Оставање на можност да си изберат дата и час. На кандидатите треба да им се предочи и конкретно име и телефон за евентуални прашања.
- Испраќање на карта на регионот, распоред за денот, известувања за дополнителни процедури(на пр. Тестови или презентации), заедно со детали за трошоците и дополнителните документи, кои можеби ќе им бидат потребни, на пример дипломи и.т.н.
- Испраќање на културни писма на кандидатите кои не се одобрени веднаш штом ќе се донесе решение

³³ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 192-193

- При барање на препораки(за кандидати, кои се избрани за интервју), испраќање на писма до луѓето оставени како контакти за препораки возможно порано, како би стигнале на време за денот на интервјуто
- Водење на строг отчет за спроведената кореспонденција

2.5.2.2. Агенција за вработување

Државните и приватните агенции за вработување во ред со останатите функции овозможуваат и регистрирање на невработените и нивното насочување кон слободните работни места.

Плаќањето на услугата во државните агенции за вработување(кои работат на териториален принцип) се извршуваат од државата.

Предност: Ефтин начин за добивање на информација за потребни кандидати

Недостаток: Голем број на кандидати, недостаток на информација за важни квалитети на кандидатите

Проблемот на агенциите за вработување(приватни и државни), е што нивната улога е како посредници. Нивна единствена цел е да го сретнат клиентот со определена група на кандидати, кои горе долу би одговарале на неговите официјално зададени барања. Потоа не сносат никаква одговорност. Многу често, исто така, организациите, не го дефинираат точно профилот на „ идеалниот” кандидат или поставуваат акцент единствено врз професионалното знаење, при што го пренебрегнуваат личниот капацитет.

Другиот проблем со агенциите за вработување, е тоа што квалитетните кандидати ретко се задржуваат во нивната база на податоци. Од таа причина, специјалистите им препорачуваат покрај бесплатната услуга(на државните агенции за вработување) и привлечните цени на приватните агенции за вработување, нивните

услуги да се користат само за пониско квалифициран персонал.

2.5.2.3 Препораки од вработените во организацијата

Во некои случаи регрутацијата на внатрешни кандидати се извршува преку препораки од вработените во организацијата, кои се стимулираат за тоа. Организациите ги информираат своите вработени за слободните работни позиции и ги охрабруваат да дадат предлог т.е да препорачаат некој свој познаник, кој сметаат дека ги поседува бараните квалификации. Овој извор на кандидати е еден од најефикасните надворешни извори, бидејќи може да се регрутираат повеќе квалификувани кандидати со многу ниски трошоци. Во организации со голем број на вработени може да се обезбедат голем број на потенцијални кандидати. Некои истражувања покажуваат дека лицата кои се вработени преку овој метод на регрутација најдолго се здржуваат во организацијата. Многу организации за да го стимулираат овој начин на регрутација нудат парична награда или пак промотивен подарок за секој вработен кој ќе препорача соодветен кандидат за работната позиција.

Регрутирање на поранешните вработени во компанијата - се работи за метод кој е релативно ефтин и ефикасен бидејќи организацијата веќе поседува податоци за квалификациите и способностите на кандидатите, а воедно тие се и обучени за работата која треба да ја извршуваат. Овој метод на регрутација најчесто се користи кај сезонските работни места. Овој метод не ги обезбедува само ниските работни позиции туку многу често ги обезбедува и менаџерските позиции. Најчесто одлуката за регрутирање на лицата кои ја напуштиле организацијата се темели на причините за напуштање на работата и какви биле нивните индивидуални способности и перформанси.

2.5.2.4. Директни врски со образовни институции

„ Многу фирми во Р.Македонија веќе воспоставуваат контакти со студенти уште во

првите години од нивното образование, со тоа што им предлагаат стипендии и можности за стаж.

Кариерните центри се повеќе навлегуваат како пракса во водечките универзитети во Р.Македонија. Освен како помош на студентите кои го привршуваат своето образование, тие може да им бидат од корист и на работодавачите, кои бараат свежи кадри.

Некои предимства од соработка со универзитети се:

- Можност за ефективна регрутација на успешни идни кадри
- Се намалуваат трошоците за регрутација и обука на персоналот
- Можност за навлегување на современи бизнис практики и познавања во универзитетските програми
- Ефикасен медијатор меѓу бизнисот и универзитетите

Недостаток е немањето на професионално искуство кај кандидатите и неопходност за нивна обука. Регрутацијата често пати е ограничена на еднаш или два патигодишно во рамките на студентските кариерни денови кои се спроведуваат на определени настани.³⁴

2.5.2.5. Консултантски фирми за управување со човечки ресурси

„Користењето на консултантски фирми од областа на управувањето со човечки ресурси е широко распространето во земји со пазарна економија. Во редица случаи до нивните услуги доаѓаат и организации со самостоен оддел за управување на персоналот. Покрај кругот на прашања, објект на дејност на такви фирми е и регрутацијата и селекцијата на персонал од огласот за соодветната должност до

³⁴ Bogicevic, B., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, ³⁴ strana 67

спроведувањето на тест и интервју со кандидатите.”³⁵ Меѓу основните предимства овде се: реализирање на процес од високо професионален тим, анонимност на процесот(огласот за слободното работно место е од името на консултантот, не на работодаделот), одговорност за квалитетот на препорачаниот кандидат.

Со други зборови, овие фирми ги опфаќаат сите дејности поврзани со регрутација и селекција. Обично ангажманот не им завршува со наоѓањето на соодветниот кандидат. Во првите месеци на назначувањето на работното место, тие го следат процесот на неговата адаптација во организацијата. Користењето на услугите од овие фирми е оправдано, кога станува збор за регрутација на средно и високо квалифициран персонал или за менаџерски позиции на различни нивоа. Во Р. Македонија цените за консултантските услуги варираат во многу широки граници, во САД и Европа хонорарите обично се на процент(20%) од годишната плата на новоназначениот служител.

1) Агенции за регрутација- селекција на персонал

„ За разлика од консултантските фирми за управување со човечки ресурси, кои обавуваат широк круг на услуги, агенциите ги насочуваат силите предимно во областа на регрутација на кандидати на слободни работни места. Во зависност од применетата пракса, плаќањето за услугата од консултантските друштва и агенциите за регрутација и селекција се извршува од работодавачот или од него и оној кој бара работа”³⁶

2) Ловци на глави(Head Hunters)

„Овој метод се однесува предимно на потрага по луѓе со специфични раководни позиции, особено кога постои дефицит од специјалисти во дадена област. Претпоставката е дека специјалистите од висока класа не бараат работа по огласи

³⁵ Bogicevic, B., (2004), Menadgment ljutskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, ³⁵ strana 88

³⁶ Bogicevic, B., (2004), Menadgment ljutskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, ³⁶ strana 89

и најчесто веќе работат кај друг, обично конкурентен работодавач. Обично тие не го следат пазарот на труд и предпочитаат да бидат „поканети“. Од решавачко значење при овој метод се личните контакти во бизнис средината, а клучниот збор е конфиденциалност на сите нивоа. За сметка на тоа „ловците на глави“ земаат доста повиоки хонорари од обичните консултанти,³⁷

3) Директно предлагање на работа

Широко користен во светската пракса на извор на кандидати,. Кандидатите сами подготвуваат и представуваат во фирми информација за себе си со цел да привлечат внимание на работодавач, за кога би имал потреба да го побара. Нај често се доставуваат автобиографии(CV). Оваков тип на пријавувања обично се вршат во организации кои се со висок имиџ и просперитет.

4)Интернет

Веќе многу агенции за вработување имаат страници на интернет и ја обавуваат дејноста по електронски пат. Постојат интернет портали за работа, каде работодавачите можат да даваат огласи за работа, а кандидатите би можеле да се регистрираат во базата на податоци за оние кои бараат работа. Цените се достипристойни и обично дават можност огласот да присуствува на сајтот во рамките од две седмици. Овој метод е соодветен, кога станува збор за регрутација на висококвалифицирани соработници или специјалисти во областа на информациските технологии и телекомуникациите.

³⁷ Byars L. L, Rue L. W., (1997), Irwin/McGraw- Hill, strana 105



2.6.Евалуација на регрутирањето

За организациите е значајно континуирано да го евалуира квалитетот на регрутирањето. Со ова се овозможува собирање на релевантни информации за претходните искуства кои можат да и помогнат на организацијата да ги предвиди потребното време и големината на буџетот за следните регрутирања, да ги идентификува методите на регрутирање кои даваат најдобри резултати (најголем број квалификувани кандидати) и да ги оцени перформансите на сите професионалци за регрутирање.³⁸

Менаџерот на човечките ресурси кога врши оценка на перформансите на поединечните професионалци кои учествувале во определена регрутација мора да води грижа за две работи: за тешкоти при барањето на квалификувани кандидати и за бројот на слободните работни места за кои се регрутираат кандидатите. Може

слободно да се каже дека стручното лице, многу полесно ќе регрутира десет неквалификувани работници, отколку десет висококвалификувани работници, додека пак многу поедноставно ќе регрутира десет висококвалификувани работници отколку десет топ менаџери.³⁹ Кога ќе ги оцени разликите во тежината на регрутирањето. Менаџерот на човечките ресурси како показател на перформансите може да ги земе следните индикатори: бројот на пријавени кандидати чии апликации се обработени, бројот на вработените кои се вработени при процесот на регрутација, успехот на работата на одбраниот кандидат. На крајот за да се оценат перформансите на поедините стручни лица за регрутирање, оценувачот може да ги испита кандидатите кои биле регрутирани со цел да се подобри третманот на стручното лице кое регрутира.

Во случаите кога се користат различни извори на регрутирање потребно е да се процени кои извори се посупериорни од аспект на бројот на пријавените квалификувани кандидати, а со ова се овозможува во иднина да се напуштат неефикасните извори на регрутирање. Основни критериуми за евалуација на квалитетот на изворите и методите за регрутирање се: вкупните трошоци, трошоци по вработен кандидат, вкупниот број на пријавени кандидати, колку ново вработениот кандидат ќе се задржи во организацијата и перформансите на ново вработениот. Искуството покажува дека препораките на вработените имаат најниски трошоци и бараат најмалку време. Огласувањето трае долго и чини многу. Регрутирањето преку агенциите претставува некое средно решение во однос на времето, но во однос на трошоците е најскап метод.

Истражувањата кои се занимавале со анализа на квалитетот на различните извори на регрутирање укажуваат на некои интересни заклучоци како на пример: праксата покажува дека за најдобрите работни места во главно интерно се регрутираат

³⁸ Bogicevic, B., (2004), Menadgment ljutskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, strana 26 -127

³⁹ Dennis, D. L., (1985) January: 21 -26. "Evaluating Corporate Recruiting Efforts" Personnel Administrator, strana 44

кандидатите, а најдобрите кандидати најчесто наоѓаат работа со помош на неформалните методи, односно преку мрежите на контакти со луѓето кои ги знаат нивните квалитети и способности.’’⁴⁰Истотака истражувањата покажуваат дека за најмалку посакуваните работни места и за најмалку квалификуваните кандидати се користат формалните методи на регрутирање. Некои истражувања покажуваат дека повозрасните кандидати ги одбираат неформалните методи за да се пријават за работа, додека помладите тоа често го прават со јавување на оглас, а исто така познато е дека стапката на напуштање на организациите е далеку поголема кај помладите во споредба со повозрасните.

Во пракса најпожелно е секоја организација самостојно да го анализира квалитетот на различните извори на регрутирање за различни работни места и оние извори и методи кои ќе се покажат како најмалку ефикасни треба да се елиминираат. Со ова организацијата може значајно да заштеди време и пари.

Регрутацијата на човечки ресурси во музеите во Р. Македонија е дел од предметот на истражување на овој труд, па затоа сметавме дека е потребно да се направи сериозна теоретска анализа која ќе претставува основа за анализа на резултатите добиени од анкетниот прашалник. Затоа во оваа глава од трудот се задржавме на анализа на сите фактори кој го одредуваат процесот на регрутација, потоа на изворите на регрутација на кадри и начинот на кој се евалуира регрутацијата.

3. Процес на селекција на човечки ресурси

„ Откако е привлечен соодветниот број и вид на кандидати следува нивното преминување преку прецизна и професионална селекција, за да биде откриен најправилниот и соодветен од нив.

Секоја организација решава преку кои чекори треба да се направи селекцијата и какви методи да се користат за најреално и професионално оценување на кандидатите.

⁴⁰ Bogicevic, B., (2004), Menadgment ljutskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog

Овие чекори треба пред се да бидат добро испланирани, како и да бидат во согласност со целите на организацијата, слободното работно место, реалната економска средина и потенцијалот на кандидатите.

Првиот чекор е да се изјаснат критериумите, по коишто ќе се оценуваат кандидатите. Од таму за секој критериум треба да се определи адекватен метод за оценување и откривање на потенцијал на кандидатот. Добро би било еден критериум да биде застапен во рамките на тие неколку стапки од селекцијата, коешто би гарантирало посполнето и реално спознавање на кандидатите.⁴¹

Добро би било прво да се направи претходна селекција по формуларите за пријавување. Оваа пракса е доста полезна, особено кога за дадена позиција има пријавено многу луѓе и спроведувањето на сите стапки од селекцијата би и чинело на организацијата многу финансиски, временски и човечки ресурси. Критериуми коишто би отстраниле определен број на кандидати на тоа ниво би можеле да бидат :недоволен степен на образование или трудов стаж, недоволна мотивација, несериозен однос кон работното место и.т.н.

Традиционалните методи за селекција се интервјуата, тестовите, средби за претставување на очекувањата од работодавачот и кандидатот

3.1. Интервју

Организацијата ја оценува компетентноста на кандидатите основно преку спроведувањето на интервју, но во определени случаи може да се користат и други методи: препораки, автобиографии, тестови за индивидуални карактеристики, тестови за математичка и компјутерска писменост, тестови за способности,

Главната цел на интервјуто за селекција е да определи до каква степен кандидатот се интересира од должноста што би требало да ја врши и неговата компетентност за

фakulteta, Beograd, strain 129 - 130

⁴¹ Byars L. L, Rue L. W., (1997), Irwin/McGraw- Hill, strana 160

истата. Интервјуто за селекција, кое се користи во организацијата, ги има следните функции:

- Да се објасни од што се состои работата на организацијата и ползите од неа
- Да се опише должноста реално, со тоа што би се конкретизирал периодот на започнување и евентуално испитниот период на кандидатот
- Да се процени дали кандидатот ќе биде соодветен и каков ќе биде неговиот придонес кон работата
- Да се уточни какви очекувања имаат двете страни една од друга и реално да се дискутираат сите потенцијални потешкотии
- Да се дозволи на кандидатот сам да процени дали се согласува со предложената должноста на работно место

Интервјуто поминува низ неколку фази:

- Подготовка
- Спроведување
- Завршување
- Донесување на решение

„Подготовката за интервјуто е многу важна и ги содржи следните аспекти:

Што е потребно да направат луѓето кои се интервјуирани?

Луѓето кои се интервјуирани треба да располагаат со целосна информација за должноста, предложената плата, условите за назначување на работното место и индивидуалната карактеристика. Необходна е и молбата (формуларот или писмото). Исто така би требало да се провери и евентуалната потреба од препорака

или специјални услови за кандидатот.

Што е потребно да се направи за кандидатот?

Кандидатите треба да бидат пречекани со чаша кафе или освежувачки пијалак. Додека чекаат, треба да бидат сместени удобно и да им се дадат материјали за организацијата и за реонот во кој се наоѓа самата организација или да им се даде можност да разговараат со човек кој ја познава организацијата. Потребно е да се посвети доволно внимание на секој кандидат.

Што треба да се направи на местото на интервјуто?

Интервјуто се спроведува во соодветна просторија. Некои интервјуа е подобро да се направат во официјалната средина, а друга бараат не толку официјална атмосфера.

Што треба да се направи за самото интервју?

Интервјуто треба да биде планирано. Едно структурирано интервју, организирано со ред од оспособени едници или области од прашања, коишто можат да се проценуваат самостојно, со поголема веројатност ќе ја постигне својата цел за правилна селекција на кандидат.⁴²

Независно дали оние кои го спроведуваат интервјуто имаат готова или разработуваат сопствена карактеристика на работното место, секогаш треба да имаат предвид три суштествени прашања:

- Може ли кандидатот да ја извршува таа должност? Дали ги има потребните знаења, квалификации, интелигенција и .т.н.?
- Дали кандидатот е согласен да ја извршува должноста? Може да ги поседува сите потребни квалитети, но да нема мотивација да ја

⁴² Byars L. L, Rue L. W., (1997), Irwin/McGraw- Hill, strana 144

извршува таа должност

- Дали ќе биде во добри односи со колегите? Дали има соодветни квалитети за соработка со колегите?

Кој треба да го спроведува интервјуто?

„Интервјуто може да се спроведува самостојно или преку комисија. Едно од предностите на комисијата е поголемата веројатност за правилна проценка на кандидатот. Ако интервјуто се спроведува од повеќе од еден човек, задолжителен е договор меѓу членовите што ќе се бара од кандидатот и како ќе се врши селекцијата. Важно е исто да се определи улогата на секој член на комисијата.

- **Спроведување на интервјуто**

Во процесот на интервју за да се создаде позитивна атмосфера, потребна е еластичност од страна на оние кои го вршат интервјуто, а во која атмосфера кандидатот најдобро би се претставил.

- **Почеток**

Кога интервјуто се прави од комисија, потребно е еден од членовите да биде во улога на претседател и да одговара за почетокот, спроведувањето и завршувањето на интервјуто. Претседателот треба да ги обединува и контролира вмешувањата на членовите на комисијата.

- **Интервју**

Практичната задача е да се создадат пријатни услови, за кандидатот да зборува 70% од времето на спроведување на интервјуто. Тоа е основното начело на формулирање на прашања за успешно интервју.

Структурата на интервјуто треба да биде решена претходно преку дефинирање на прашањата на база на разработена спецификација на личност. Потребно е да се

поставуваат истите прашања на сите кандидати. Треба внимателно да се конструираат прашањата, така што би се избегнала дискриминација и барањето на информации коишто не се поврзани со должноста која кандидатот би требало да ја врши. Комисијата треба да води забелешки како кандидатите ги демонстрираат своитре знења, вештини и.т.н

• Завршување на интервјуто

Откако оние кои го спроведуваат интервјуто проценат дека ја добиле целата необходима информација, важно е да му дадат две можности на кандидатот:

- да претстави информации кои не биле адекватно засегнати во интервјуто(на пример некакви постигнувања, коишто кандидатот би сакал да ги претстави на комисијата)

- да постави прашања, преку кои да се изјаснат аспекти од работата или договорот и условите кои се поврзани со работното место

Интервјуто треба да заврши тогаш кога му се дадени овие две можности на кандидатот. Добро е да се повторат евентуално постигнатите договори меѓу двете страни и да се насочи следниот чекор и кога ќе биде упатен кон тој чекор. На пример би требало да се извести кандидатот кога да го очекува решението, кога ќе се воспостави врска со него и слично.⁴³

3.2.Тестови

„ Во процесот на селекција, може да се користат психолошки тестови, кои претставуваат стандардизиран метод за определување на квалитети и способности на личноста. Нивното користење се основа на разбирањето дека индивидуалните реакции се покажуваат преку индивидуални карактеристики на личноста, коишто можат да се опфатат и измерат преку вакви психолошки тестови на личноста.

Во многу земји овој метод се користи повеќе од половина век и веќе навлегува во

⁴³ Byars L. L, Rue L. W., (1997), Irwin/McGraw- Hill, strana 145

зрела возраст. Психолошките тестови наоѓаат свој прилог како во мали и средни фирми, така и во гигантите како Pepsi, Sara Lee, Hewlett Packard, McDonald's, Corp, Wal – Mart, General Motors. Во САД, скоро 40% од големите корпорации користат психолошки тестови за оценка на своите вработени.’’⁴⁴

Психолошките тестови можат да се разделат на две групи, кои се однесуваат за личноста и тестови за способности:

- Тестовите кои се однесуваат на личноста, обфаќаат карактеристични црти на кандидатот, односно зависни од ситуацијата и времето. Тие ги мерат проблемите, кои ги носи со себе личноста, начините за нивна реакција во дадени ситуации. Кон нив спаѓаат: субјективни и објективни тестови.
- Тестови за способности- се приложуваат за следење на кандидатот по однос на претходно определено дејствување. Постојат општи тестови за дејствување(внимание, концентрација, воља), тестови за интелигенција, тестови за специјални способности.

3.2.1 Основни предности на тестовите се:

1. Резултатите од тестовите не се повлијаени од субјективни лични проценки
2. Стандардизираната испитна ситуација гарантира еднакви шанси за сите кандидати
3. Користењето на скали за проценување го олеснува споредувањето на резултатите на различните кандидати
4. Постои можност за проценување на резултатите во било кое време
5. Собирани преку други методи податоци можат да бидат дополнети преку тестот

⁴⁴ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 200

3.2.2. Основни недостатоци на тестовите:

1. Тестовите анализираат квалитети и поведение, одделени од основниот фактор на однесување-ситуацијата
2. Содржината на тестовите, со исклучок на оние за способности, не е поврзано со карактерот на работното поведение/дејност
3. Тестовите потешко се прилагаат во високите нивоа на хиерархијата на управувањето на организацијата, каде што нормите за интелигенција, талент и постигнувања не се определуваат така лесно

3.3. Центар за оценување

Се повеќе работодавачи сметаат дека е особено важно да имаат можност да го оценат поведението на луѓето кои се потенцијални кандидати за вработување, во ситуации кои се карактеризирани како такви со висок степен на неизвесност и стрес. Имено таква е улогата на таканаречените Assessment Centers (центри за оценување).

„Центарот за оценување претставува комбинација од техники за оценување на личните квалитети, можности, мотивацијата за работа и однесувањето во различни ситуации. Тој дава можност да процениме на пример доколку кандидатот е способен да направи „диагноза“, на кризна ситуација, дали умее да се покаже, да формулира стратегија, да прифати товар, како се справува со меѓуличностната комуникација, дали ги контролира емоциите, дали се адекватни реакциите, дали може да води преговори, знае ли како да комуницира со останатите партнери, како се справува со невербалната комуникација и.т.н. При овие испитувања прогнозата која ја добиваме од нив е доста висока.“⁴⁵

⁴⁵ Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 206

Како дел од процесот за селекција центарот за оценување е потребен, кога организацијата има намера да инвестира во свој иден вработен..

На пример, ако станува збор за клучна позиција, која ќе биде изложена на показ при идна реорганизација, или пак кога треба да се оценат можностите на кандидат, којшто доаѓа од друга средина. Денес оваа процедура е поскоро „демократизирана,, и не се користи само за високо одговорни позиции, но секогаш станува збор за должности, коишто имаат сериозна позиција во организацијата.

Основната идеја на центрите за оценување е кандидатите да се постават во определена ситуација, каде би можело да се набљудува нивното однесување. Кандидатите учествуваат во игри со улоги и во различни симулации на бизнис каузи. Во првиот случај, се задава некаква ситуација, којашто нема ништо заедничко со професионалното практикување. Реакциите на кандидатите даваат можност да се оценат така наречените меки вештини(soft skills) – комуникативност, организираност, иницијативност и др. Симулациите, напротив пресоздаваат реална ситуација, реални бизнис проблеми, сврзани со односите во одделот, меѓу менаџерот, вработениот и клиентот. Игрите со улоги повеќе одговараат за млади луѓе без претходно професионално искуство, додека бизнис симулациите се користат за оценка на кандидати со професионално искуство. Докажано е дека најуспешна е комбинација од нив две. Покрај тоа што се користат и индивидуални задачи, по голема тежина имаат дејностите на тимот, каде што доаѓа до израз заедничкото работење и неговите можности за такво работење на кандидатот

„Предимствата се кај оние кои знаат што сакаат и како да го постигнат. За да гарантираат оптимален резултат, центрите за оценување треба да имаат определена методологија. Асесмент техниките се избираат индивидуално, во зависност од карактеристиките на организацијата, природата на нејзиното работење, природата на работа на учесниците во оценувањето и не на последно место целите, кои ги поставува оценката. Изборот на точните игри и симулации е од огромно значење,

зошто имено тие даваат оценка за квалитетите на кандидатот.⁴⁶

Центрите за оценување предлагаат најрационален метод за селекција. Покрај тоа тие не се приложуваат во сите случаи. Причината е во големите трошоци на време и пари. Ако организацијата располага со сопствен центар за оценување, преку него треба да минуваат доволен број на кандидати, за да се оправда инвестицијата. Времето исто така е фактор, коишто треба да се земе предвид. Асесмент процедурите траат барем пет шест часа, но може да траат и до два три дена.

Во Македонија, овие техники исто така се користат доста ретко. Тоа се објаснува како од недостатокот на добро обучени и искусни експерти, така и со особениот менталитет, коишто ги прави луѓето да се однесуваат со недоверба кон современите процедури и да се ослонуваат на пријателства, познанства и семејно образование, кога станува збор за селекција на виши менаџери.

Секој метод е добар ако помага за идентифицирање на човекот од кого има потреба организацијата. Асесмент центрите се уште еден чекор во правилната насока.

3.3.1.Методот DISC за оценка на персоналот

Системот Thomas international е една од најраспространетите методологии во светски рамки, коишто гарантираат професионален пристап кон процесот на селекција и оценување на побарувањата од соодветната должност на работното место. Методологијата е разработена врз **DISC теоријата (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance)**.

Thomas ги подпомага менаџерските решенија преку развивањето на индивидуалниот потенцијал на секој вработен во екипата. Таа ни дава можност за анализа на профил на личност и во опишување на индивидуалниот стил на

⁴⁶Martinovich M., Tanaskovich Z., (2014), Menadzment ljudskih resursa , Visoka poslovno – tehnicka shkola strukovnih studija, Uzice, strana 192-193

однесување, комуникација, мотивација, поведение при стрес, можности и ограничувања во конкретна работна средина. Преку системот Thomas ние можеме да генерираме профил на должноста со цел најточно поклопување со профилот на личност на кандидатот. Методот дава можност да биде направена анализа на профил на личноста и на однесувањето како во работната средина, така и надвор од неа. Преку оваа методологија можат да бидат идентифицирани оние вредни квалитети на кандидатот кои се потребни на организацијата. Thomas дава можност да биде управуван индивидуалниот потенцијал на луѓето во организацијата, со посочување на конкретните потреби за нивно обучување. Техниката е ефективна и при следење на тимска култура и градење на нов тим.

Што е DISC

„ DISC оценува четири фактори на човечко однесување. Тие можат да се карактеризираат како асертивност, комуникативност, трпеливост, структурираност. Уникатноста и ефективноста на овој систем доаѓа од можноста да се толкува врската меѓу тие фактори. Тие можат да се комбинираат така што ќе се добијат повеќе од 1 000 000 можни профили. Користејќи ја таа информација, системот може да биде користен за опис на личниот пристап, вклучувајќи и мотивација и антипатија, силни и слаби страни, како и некои од основните однесувања спрема другите луѓе.”⁴⁷

DISC е начин за опишување на однесувањето на луѓето. Користејќи го овој опис ние можеме да предвидиме како тие би реагирале во конкретни ситуации со специфични карактеристики. Одговарајќи на обичен прашалник, преку DISC моделот се создава „профил на однесување,, или оценка на човекот.

Резултатот е лесно разбирлива система од графички диаграми и текстуална анализа, којшто доставува многу детална информација сврзани како со

⁴⁷ Harizanova, M., Bojadziev, D., Mironova, N., (2006), Upravljenje na choveshkite resursi, Avangard Prima, strana 134

квалитетите на личноста, така и со неговиот однос кон работата.

DISC методите го покажуваат вистинскиот начин на однесување, а исто така и способностите да се приспособиш кон различни ситуации. Преку овие информации ние можеме да кажеме какви се силните страни на кандидатот, како и основните идни причини за стрес кај него. Овој метод е пригоден како за селекција на нови вработени (предимствено од менаџерски дел), така и при развивањето на сегашниот персонал, со создавање на нов тим во организацијата, со поставување на реален проблем во даден тим и.т.н.

Во светот едни од најпознатите и големи компаник го користат моделот на **DISC** за да го најдат најправилниот и оној кандидат кој најмногу би одговарал на организацијата. Овој метод го користат фирми како Coca Cola, Motorola, Philip Morris, IBM, Nokia. Тие со години веќе се имаат доверено на овој веќе докажан метод за оценка на поведението.

Во Македонија овој метод сега полека навлегува. Причините за непознавањето и некористењето на овој продукт се, што тој е премногу непознат во средините на Човечки ресурси општеството, а е и доста скап за македонските фирми, било тоа да се дури и големи организации.

Светски специјалисти во областа на Човечки ресурси тврдат дека моделот **DISC** е еден од најнадежните, објективни и реални методи за оценка и селекција на персонал.

Постојат уште многу методи и техники приложени при селекцијата на персонал. Секоја фирма сама решава кои од нив да ги користи, во согласност со своите сопствени цели, вредности и идеали. Ризик и непредвидливи ситуации се разбира секогаш постојат, но поважно е фирмата да умее да реагира на време и адекватно. Резервните варијанти никогаш не се излишни.

Користењето на еден или комбинација од неколку од горепосочените методи може само да ни покаже која варијантата најдобро одговара за идниот вработен ,а не онаа

која е најдобра. Важно е во овие случаи не само да биде назначен за работа, но и ако тој се покаже дека е навистина вреден кадар за организацијата, да најдеме начин како да го задржиме и да го насочиме да го развива својот потенцијал и оној на фирмата.

3.4. Препораки

„Препораките претставуваат инструмент преку кој организацијата добива дополнителни информации за кандидатот. Препораките најчесто служат за: прибирање информации за успешноста на кандидатот и неговите способности, се проверува точноста на информациите кои ги кажал кандидатот за време на интервјуто и слично. Всушност препораките претставуваат инструмент со кој треба да се потврди идната успешност на кандидатите.

Препораките треба да бидат побарани од лица кои на некој начин биле поврзани со кандидатот, односно од лица кој подолго време биле во комуникација со кандидатот а воедно и добро го познаваат, а тоа можат да бидат: професори, претпоставени, соработници и други. Препораките може да бидат писмени или усни. Самиот кандидат може да ги достави по негова сопствена волја писмените препораки до организацијата. Меѓутоа, ако организацијата сака да ги потврди препораките треба најнапред да побара согласност од кандидатот.”⁴⁸

Препораките се мошне популарен инструмент денес кои често се употребуваат, но и покрај тоа нивната валидност и веродостојност се доста ниски поради високиот степен на субјективност и грешки кои се содржани во нив. Се смета дека овие недостатоци би се намалиле доколку препораките се стандардизираат и структурираат.

3.5. Донесување одлука и избор на најдобриот кандидат

⁴⁸ Bojadzioski. D., Eftimov, Lj., (2009), Menadzment na chovechkite resursi, Ekonomski fakultet, Skopje, strana 379

Последниот чекор од процесот на селекција е всушност самиот избор на кандидатот кој највеќе одговара на потребите на слободното работно место. Процесот на селекција и регрутација треба да резултира со одвојување на неколку лица (2 до 5 лица) кои се најквалификувани односно оние кои се покажале како најдобри во процесот на селекција или пак поседуваат најдобри квалификации и способности за слободното работно место.

Одговорноста за донесување на конечна одлука различни организација ја доделуваат на различни лица. Како што веќе споменавме понапред во овој труд, процесот на регрутација и селекција во организациите најчесто го извршува секторот за човечки ресурси. Но, овде треба да се напомене дека во крајните интервјуа најчесто учествуваат и надредените на потенцијалните кандидати кои обично припаѓаат на средниот менаџмент. Најголемиот број на истражувања покажуваат дека во поголемите организации најчесто изборот на кандидатот го прави врвниот менаџмент на организацијата, додека пак во помалите организации изборот се прави од страна на сопственикот на организацијата.

Голем број на автори сметаат дека најефикасни одлуки се оние кои се донесени од страна на надредените на идниот вработен т.е средниот менаџмент во соработка со претставници од секторот за човечки ресурси.

3.6. Евалуација на процесот на селекција

„Може да се заклучи од погоре наведеното дека процесот на селекција е мошне важна функција отука произлегува и потребата од анализа на трошоците и користите од самиот процес на селекција. Процесот на селекција може да се оцени преку пресметка на неколку стапки како што се:

Стапка на селекција – претставува процент на вработени кандидати од групата на регрутирани кандидати. Оваа стапка всушност се добива кога ќе се поделат бројот на вработени со бројот на пријавени, односно регрутирани кандидати.

Стапка на прифаќање – оваа стапка покажува колку компанијата е успешна при вработување на кандидатите. Откако ќе помине процесот на скенирање, интервјуирање, следи понудата за работа која најчесто кандидатите ја прифаќаат. Но, доколку понудата е одбиена, тогаш одделот за човечки ресурси треба да ја побара причината за тоа.

Стапка на успех – е долгорочна мерка за мерење на ефикасноста на селекцијата, односно за успешноста на кандидатите при извршување на работното место. Стапката на успех ќе се утврди со споредба на минатите апликанти кои станале успешни вработени, наспроти бројот на кандидатите кои се натпреварувале за работата користејќи историски податоци од организацијата. Стапката на успех исто така може да се споредува со други организации во истата област и со најдобрата од областа во која делува организацијата.⁴⁹

3.7. Процесот на регрутација и селекција во музеите на Р. Македонија

Во овој магистерски труд е претставен процесот на селекција и регрутација во неколку од музеите во Р. Македонија. Како би имале појасна слика за овој процес, се обидовме да достигнеме директно до раководителите и самите вработени со тоа што им доставивме прашалници на кои беа замолен да одговорат. Во истражувачкиот дел учество земаа: Музејот на холокаустот на Евреите од Македонија, Музеј на македонската борба, Археолошки музеј и Музејот во Струга.

Одговорите добиени од страна на професионалците за човечки ресурси ќе бидат квалитативно анализирани и преку нив ќе се добие претстава за процесот на регрутација и селекција во овие развојни фондации.

⁴⁹ Bojadzioski. D., Eftimov, Lj., (2009), Menadzment na chovechkite resursi, Ekonomski fakultet, Skopje, strana 389

3.7.1 Меморијален музеј на холокаустот



„Меморијалниот центар се наоѓа на местото на некогашното еврејско маало – средиште на еврејскиот живот во градот до нивната депортација во концентрацискиот логор во Трeблинка. Маалото постоело во градот до катастрофалниот земјотрес, кога било срушено, а подоцна на неговото место постоела меѓуградската станица. Музејот се наоѓа зад новоизградениот Музеј на македонска борба, кој излегува на реката Вардар. Средствата за изградба на центарот биле обезбедени од повратот на имотите на Евреите од Македонија, кои ги загубиле животите во нацистичките логори и немаат никакви наследници.

Средствата биле раководени од страна на Фондот на холокаустот на евреите од Македонија, кој е и сопственик на објектот.”⁵⁰

Работата на музејот се извршува во неколку сектори, а хиерархиски поставеноста е следната: Главен извршен директор, раководител на сектор, проект менаџер и асистент.

Музејот има Сектор за истражување, архивирање и документирање, Сектор за едукација, Сектор за градба, Сектор за сметководствено финансиски работи, Сектор за правни и општи работи.

Во Музејот на холокаустот на Евреите од Македонија се посветува огромно внимание во процесот на регрутација и селекција. Самата работа во музејот е од чувствителна природа, затоа што станува збор за заштита на меморијални остатоци од сензитивен вид, предмети кои принадлежеле на жртви на еден режим. Потребно е фондот да располага со луѓе кои го разбираат минатото на чии основи овој музеј лежи, да бидат внимателни во процесот на архивирање на предметите и да укажуваат почит кон наследството кое е оставено во нивни раце.

„ Ова се некои од потребните општи работни компетенции на основно ниво кои би требало да ги поседуваат раководителите и менаџерите во музејот:

- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други, тимска работа;
- ориентираност кон странките, засегнати страни и
- финансиско управување

⁵⁰ https://mk.wikipedia.org/wiki/Меморијален_центар_на_холокаустот_на_Евреите_од_Македонија

Работните цели се:

- раководење со Секторот, организирање, насочување, координирање и контрола на работата на Секторот;
- самостојно и со висок степен на стручност вршење на сложени работи и задачи за прашања во областа за која е формиран Секторот; и
- стручна поддршка на работата на Главниот извршен директор

Работните задачи и обврски се:

- раководи со секторот и ги координира вработените во секторот;
- дава задачи на вработените и го следи нивното извршување;
- врши контрола на работата на секторот;
- се грижи за законитоста на целокупното работење
- остварува контакти и соработува со Архивските институции во Р. Македонија и странство
- остварува контакти и соработува со музеите во Р. Македонија и сродните музеи во странство
- ја координира својата работа со работата на другите сектори и.т.н.”⁵¹

⁵¹ Prevzemen od sistematizacijata na muzejot

3.7.2 Музеј на маедонската борба за државност и самостојност



„ Музејот е организатор или координатор на голем број настани како: промоции, трибини, одбележување јубилеи, изложби, панел-дискусии, концерти, работилници, предавања, хуманитарни базари и други акции. Заедно со објектот на Porta Македонија, вкупниот број на настани, од комерцијален и некомерцијален карактер, организирани во периодот од пет години постоење се над 600 настани. Меѓу нив се: Филателистичко-букистичка изложба по повод педесетгодишнината од постоењето на „Струшките вечери на поезијата“, одржана во ноември 2011г.; Панел-дискусијата за делото на еден од најзначајните политички емигранти во 20 век – Драган Богдановски одржана на 30 мај 2012 г.; шестдневното одбележување на 120 години од Денот на македонската револуционерна борба во

периодот од 18 до 23 октомври 2013 г., во чии рамки се промовираше и музејската копија на Црешовото топче изработена од копаничарот Будимир Апостолски; Изложбата на д-р Бранислав Светозаревиќ „Убавините и богатствата на македонските цркви и манастири“ отворена на 3 март 2014; Изложба по повод 70 години од победата над фашизмот под наслов „Обединети сме посилни“ во соработка со Државниот архив на РМ одржана на 6 мај 2015 година; Изложбата на најмалиот етнолошки музеј на светот од Цепчиште на 18 мај 2016и други.⁵²

Постојани проекти на Музејот на македонската борба се оние кои се реализираат секоја година, а меѓу нив е *Музејот - пријател на децата*, едукативен проект на НУ Музеј на македонската борба кој се реализира од почетокот на 2012 година;

“ Работите и задачите во НУ Музеј на македонската борба – Скопје се вршат во организациски облици преку шест самостојни одделенија и една подружница, и тоа:

- Одделение за музејско водење и едукација,
- Одделение за стручно-научна дејност и документација,
- Одделение за промоција и маркетинг,
- Одделение за општи работи,
- Одделение за управување со човечки ресурси,
- Одделение за безбедност и одржување,
- Одделение/Подружница Порта Македонија

Самиот музеј се состои од тринаесет хронолошки подредени одделенија, и секое од нив ја претставува историјата на македонскиот народ од повеќе периоди. Музејската презентација е реализирана на интерактивен начин преку комбинирање

52

https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%83%D0%B7%D0%B5%D1%98_%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B0_%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B1%D0%B0 - cite note-7

на многу различни форми. Прегледот на историските настани, процеси, личности од 19 и 20 век, се надополнува со автентичната колекција на 2.749 музејски предмети - оружје, документи, фотографии, мапи, медали, весници, документарен материјал, помошни материјали – восочни фигури (153), масовни сцени и портрети (109), како и амбиентални диорами збогатени со аудио-визуелни ефекти. Музејските фондови постојано се збогатуваат и преку донации или откуп.’’⁵³

3.7.3. Народен музеј „Др. Никола Незлобински” - Струга



⁵³ https://mk.wikipedia.org/wiki/Музеј_на_македонската_борба)

„Народниот музеј „Др. Никола Незлобински“ е македонски природонаучен музеј, кој има статус на национална установа. Музејот бил отворен во 1928 година од страна на познатиот руски хуманист и визионер Никола Незлобински. Во почетокот, тој својата поставка ја поставил во бараките на струшката болница, како постојана музејска поставка и со тоа ги втемелил **Природонаучниот Музеј** во Струга и музејската дејност во Македонија. Веќе во 1938 година, тој покренал иницијатива за изградба на нова, посебна музејска зграда, за која самиот ги подготвил плановите, а го изготвил и ентериерното решение за експозицијата на музејската поставка. Така, во 1938 година поставката била готова, а со тоа и Музејот бил отворен за прием на посетители. Денес, Музејот се нарекува Народен музеј *"д-р Никола Незлобински"*.

Организација

Во рамките на музејот делуваат биолошко, етнолошко, археолошко, историско и одделение за ликовна уметност (со дела на Вангел Коџоман). Постојаната музејска изложба опфаќа голем број препарирани растителни и животински видови, по потекло од Охридското езеро и од околината на Стуга и Охрид. Посебна атракција на музејот е примерокот на теле со две глави.⁵⁴

3.7.4 НУ Завод и Музеј – Битола



„Со одлука на Владата на Република Македонија за утврдување на мрежата на национални установи од областа на културата (Службен весник на РМ број: 84/2003),

Заводот за заштита на спомениците на културата, музеј и галерија Битола доби статус на национална установа од областа на културата и се преименува во Завод за заштита на спомениците на културата и музеј Битола, односно Завод и музеј Битола.

Денес, Заводот за заштита на спомениците на културата и музеј Битола, е национална установа од областа на културата чија основна дејност е заштита, систематизација, научна обработка и презентација на културното наследство во Општина Битола.

⁵⁴ https://mk.wikipedia.org/wiki/Народен_музеј_Д-р_„Никола_Незлобински”

Својата дејност, програма, цели и задачи, институцијата ги остварува преку секторите за музејска дејност, заштитна дејност и секторот за заеднички служби.

Заводот и музеј Битола во вршењето на својата дејност ги користи следните објекти:

- Стара касарна,
- Антички локалитет Хераклеја Линкестис,
- Уметничка галерија (Јени џамија),
- Ајдар Кади џамија,
- Спомен куќа Гоце Делчев,
- Спомен куќа Стеван Наумов Стив,
- Културен центар Магаза.

На 18.02.1934 година, по иницијатива на др. Антун Жегура, професор во битолската гимназија и господинот Иван Кањух, во свечената сала на Битолската општина се одржа собрание на кое било решено, во Битола, чија околина е богата со бројни движни и недвижни споменици на културата, да се основа градски музеј.

Во своите почетоци има изложби од нумизматичка, археолошка и историската поставка. Шеесеттите и седумдесеттите години за Музејот значат еден континуиран развој со проширување на своите одделенија: археолошко, историско, етнолошко, историја на уметноста, формирање фототека со сопствена фотолабораторија, богата, стручна библиотека кои што претставуваат темел и за денешниот музеј.

Тоа е период кога Народниот музеј Битола во соработка со Одборот за Хераклеја се грижи и раководи со истражувањата и конзервацијата на античкиот локалитетот Хераклеја Линкестис. Во тој период музејот доживува бројни тематски поставки.

Уметничката галерија во Битола е основана на 15.04.1958 год. со решение од Собрание на Општината Битола. Со интегрирањето на галеријата се завршува процесот на трансформирање на овие посебни институции во една институција под полниот назив “Завод за заштита на спомениците на културата, природните

реткости, музеј и галерија - Битола” или скратено “Завод, музеј и галерија-Битола“.⁵⁵

Музејот има одделенија седум одделенија:

- центар за документација
- одделение за современа уметност
- историја на уметност
- етнолошко одделение
- историско одделение
- средновековно одделение
- праисториско одделение.

⁵⁵ <http://www.muzejbitola.mk/za-muzej-bitola/muzejska-dejnost-muzej-bitola>

3.7.5. Народен Музеј – Велес



„ Музејот е основан првите години по за вавршувањето на Втората светска војна. Денес музејот ја обавува својата дејност на неколку локации: Спомен куќата на Рацин, Спомен куќата на Васил Главинов, Спомен куќата на Јордан Хаџи Константинов Цинот, Куќата на Касапови, како пример за македонската градска архитектура од 19 век. Под ингеренции на Музејот е и Спомен костурницата, колективната гробница на загинатите партизани од Велес и велешко. Во зградата на Народниот музеј, постојано може да се види поставката на артефакти од античкиот град Стоби. Под ингеренции на Народниот музеј, исто така е и Ликовниот салон, каде се одржуваат ликовни изложби, промоции на книги и концерти. Музејот има четири одделенија:

- историја
- етнологија
- историја на уметност
- археологија⁵⁶

⁵⁶ Poradi nemeње na informacii na oficijalnata internet strana na muzejot, podatocite se zemeni lichno od rakovoditelite

ВТОР ДЕЛ:

1.Методологија на истражувањето

1.1.Премет на истражување

Предмет на истражување во овој магистраски труд ќе биде значењето на процесот на селекција и регрутација во музеите во Р. Македонија. Предметот на истражување ќе биде подкрепен со елаборација на теоретските основи и разработка на важните аспекти во процесот на регрутација и селекција на човечките ресурси.

Со добиените податоци од истражувањето се претпоставува дека во секторите на човечки ресурси во музеите има потреба од ефикасно спроведување на овие процеси, кои се значајни за извршување на активностите кои се од голем обем и имаат огромно значење за државата во која делуваат. Самата комплексност на функциите кои ги извршуваат музеите ја укажуваат потребата од квалитетни процеси на селекција и регрутација на човечките ресурси, како ресурс кој е редок, кој има огромна вредност и кој не може да се имитира.

Во овој магистарски труд особено внимание се обрнува на селекцијата и регрутацијата на човечки ресурси во Музејот на холокаустот во Р. Македонија, како специфичен пример на организација од овој вид.

1.2. Цел на истражување

- Да се добијат податоци за актуелната структура на процесите на регрутирање и селекција;
- Да се оценат и согледаат практиките на селекција и регрутација во развојните фондации во Македонија;
- Да се утврдат најефикасните методи на регрутација и селекција при избор на кандидати;
- Да се препорачаат одредени активности и мерки како одговор на резултатите од истражувањето;

- Да се утврдат постапките и начините како организациите да спроведат соодветен процес на селекција и регрутација, а со цел да влијаат на сопствениот раст и развој;
- Да се предложат стандарди за селекција и регрутација на нови кандидати;

1.3. Хипотези на истражување

1.3.1 Генерална хипотеза

Генералната хипотеза во истражувањето на овој труд е дека процесот на регрутација и селекција на кандидати во организацијата и вработување на компетентни лица е важен фактор за постигнување на континуиран успех на организацијата, односно успехот на организацијата зависи од ефективно регрутирање и процедури за селекција на човечки ресурси.

1.3.2 Помошни хипотези

Хипотеза 1. Потребата од кадри за слободни работни места се обезбедуваат од надворешни извори на регрутација

Хипотеза 2. Формалните извори на регрутација, се почесто се практикуваат при вработувањето

Хипотеза 3. CV-јата се задолжителни при регрутација и селекција

Хипотеза 4. При вработувањето се користи структурирано интервју

1.4. Варијабли на истражување

Независни варијабли: музеите во Р. Македонија, Законот за работни односи

Зависни варијабли: селекција, регрутација

1.5. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето ќе се користат следните методи: анализа, синтеза, генерализација. Во согласност со истражувачкиот предмет истражувањето ќе има карактер на дескриптивно, експликативно, теоретско и прогностичко.

Истражувачки техники кои ќе се користат во текот на истражувањето се: анкетаирање, интервјуирање, анализа на документација. Со цел објективно, веродостојно и точно прибирање на податоците, при истражувањето се планира да се користат следните истражувачки инструменти: прашалник, протокол на полуструктурирано интервју и евиденциони листи. Добиените податоци од истражувањето ќе се обработуваат квалитативно и квантитативно.

Примерокот на истражувањето ќе ги опфаќа менаџерите и вработените во секторите за човечки ресурси во неколку музеи во нашата држава.

1.6. Популација и примерок (сите музеи)

Во овој магистарски труд како предмет на истражување во областа на регрутација и селекција беа опфатени Музејот на Холокаустот – Скопје, Музејот на македонската борба – Скопје, Народниот музеј Др. Никола Незлобински – Струга, НУ Завод и музеј – Битола, Народен музеј – Велес.

Табела бр.1

Музејот на Холокаустот – Скопје	17
Музејот на македонската борба – Скопје,	10
Народниот музеј Др. Никола Незлобински – Струга	8
НУ Завод и музеј – Битола	9
Народен музеј – Велес.	6
Вкупно	50

ТРЕТ ДЕЛ

1. Анализа и интерпретација на добиенти резултати

За да ја докажеме генераланата хипотеза на нашето истражување поставивме 4 помошни хипотези.

1. На помошната хипотеза број еден која се однесува на обезбедување на кадри за слободните работни места, од вкупно 50 испитаници од музеите во Р. Македонија на прашањето: како ги обезбедувате потребата од кадри за слободни места, 30 испитаници одговориле дека преку надворешни извори на регрутација, 20 испитаници одговориле дека подеднакво се користат внатрешни извори на регрутација односно од кадри кои веќе се вработени во организацијата, како и од надворешни кадри за регрутација.

Табела бр.2

Како се обезбедуваат кадри за слободни работни места?

	F	%
Преку надворешни извори	30	60
Преку надворешни извори	/	/
подеднакво	20	40
Вкупно	50	100

Од добиените резултати, на прашањето: како се обезбедуваат кадри за слободни работни места, од вкупно 50 испитаници, најголемиот дел од нив, или 60% одговориле дека кадрите се обезбедуваат од надворешни извори, додека 20 испитаници, или 40% од нив се изјасниле дека подеднакво се застапени и надворешните и внатрешните извори за обезбедување на нови кадри при нови вработувања. Оттука може да констатираме дека **првата помошна хипотеза се потврдува**, дека потребата од кадри за слободни работни места се обезбедуваат од надворешни извори на регрутација

2. На прашањето дали се користат формални или неформални извори на регрутација, 50 испитаници одговориле дека од формални методи на регрутација се користи огласувањето како метод. Нема одговори за користење на државни и приватни агенции за вработување, како и за регрутирање преку универзитети и факултети, тие формални методи на регрутација не се користат. Од неформални методи на регрутација 10 испитаници одговориле дека се користат препораки на вработените, 10 одговориле дека се користи регрутирање на поранешни вработени во организацијата, 5 испитаници одговориле дека се користи методот самоиницијативно пријавување на кандидатите, не се користи регрутација преку web апликација, останатите 25 тврдат дека не се користат неформални методи на регрутација. Од алтернативни извори на регрутација се користи привремено вработување кај двајца од испитаните, не се користи позајмување на работници(лизинг на труд).

Табела бр.3

Дали се користат неформални извори на регрутација?

	f	%
се користат препораки на вработените,	10	20
се користи регрутирање на поранешни вработени во организацијата	10	20
се користи методот самоиницијативно пријавување на кандидатите	5	10
не се користат неформални методи на регрутација.	25	50
Вкупно	50	100

Кога ќе ги анализираме одговорите на второто прашање што е во прилог на втората помошна хипотеза: Формалните извори на регрутација, се почесто се практикуваат при вработувањето, може да забележиме разноликост во одговорите на испитаниците. Најголем број од нив, 25 или 50% одговориле дека не се користат неформалните методи на регрутација, по 10 испитаници или 20% од нив подеднакво одговориле дека се користат препораки на вработените, односно се користи регрутирање на поранешни вработени во организацијата. Од добиените резултати може да констатираме дека **втората помошна хипотеза не се потврдува.**

Табела бр.4

Дали се користат формални извори на регрутација?

	F	%
Преку оглас	50	100
Користење на државни и приватни агенции за вработување, како и за регрутирање преку универзитети и факултети,	/	/
Вкупно	50	100

3. Во прилог на барањето 40 испитани одговориле дека било потребно доставување на CV во прилог на пријавата, во нивна сопствена креација, дест од нив одговориле дека тоа не било потребно во пријавата. Никој од испитаните не потврдил дека било потребно CV во стандардизирана форма од музејот.

Табела бр.5

Дали при вработувањето е непходно CV?

	f	%
било потребно доставување на CV во прилог на пријавата	40	80
не е потребно доставување на CV во прилог на пријавата	10	20
Вкупно	50	100

Трета помошна хипотеза гласи: CV-јата се задолжителни при регрутација и селекција. Од одговорите може да се забележи дека најголемиот дел од испитаниците, 40 или 80% од нив велат дека при регрутирањето на кадри при вработување задолжително е да се приложи CV-то, додека 10 од нив или само 20% го негирале ова тврдење. Со ова се потврдува и третата помошна хипотеза.

4. Музеите користат интервју во процесот на селекција и тоа 35 испитани одговориле полуструктурирани интервјуа, односно комбинација од структурирани и

неструктурирани интервјуа, пет од нив одговориле структурирани интервјуа, односно со унапред утврдени прашања кои ќе се постават. Индивидуални интервјуа, односно интервју кое го прави едно лице кое најчесто е претставник од одделот на човечки ресурси, не се спроведува во иситаните музеи. Десет од нив потврдиле дека се користат тимски интервјуа, односно од повеќе лица од организацјата.

Табела бр.6

Дали вработените во музеите користат интервју во процесот на селекција?

	f	%
полуструктурирани интервјуа	35	70
структурирани интервјуа	5	10
Индивидуални интервјуа	/	/
се користат тимски интервјуа	10	20
Вкупно	50	100

Четвртата и последна помошна хипотеза гласи: При вработувањето се користи структурирано интервју. Од вкупно 50 испитаници или 35 од нив, а изразено во проценти, 70%, одговориле дека се користат полуструктурирани интервјуа, 10% од испитаниците или само пет од нив одговориле дека се користи структурираното интервју, а 10 испитаници или 20% од нив одговориле дека се користат тимски

интервјуа. Оттука заклучуваме дека **четвртата помошна хипотеза не се потврдува.**

Од добиените резултати и проверката на помошните хипотези ни овозможија да ја **потврдиме и генералната хипотеза дека процесот на регрутација и селекција на кандидати во организацијата и вработување на компетентни лица е важен фактор за постигнување на континуиран успех на организацијата, односно успехот на организацијата зависи од ефективно регрутирање и процедури за селекција на човечки ресурси.**

Анализа на резултатите, поединечно за секој музеј

Музеј на холокаустот

Добиени одговори од прашалникот

Процесот на регрутација тие го вршат генерално преку надворешни извори на регрутација, односно од пазарот на трудот. Најчестите методи кои ги користат од надворешните извори на регрутација се формални и вклучуваат огласување и користење на услуги од агенции за вработување. Алтернативни извори се користат ретко, во случаи кога е потребно да се дојде до вештини од специфичен кадар, тогаш имаме привремено вработување.

Внатрешни извори на регрутација не се користат.

Во процесот на селекција нема стандардизиран образец за пријава на конкурсот, бидејќи пријавувањето на конкурсот е генерално со приложување на CV, кандидатот може да пријави CV во нивна сопствена креација.

Во процесот на селекција се користат неструктурирани интервјуа, односно без претходна подготовка на прашањата или полуструктурирани интервјуа – кои се комбинација од интервјуа со однапред утврдени прашања кои ќе се поставуваат и интервјуа без претходна подготовка на прашањата. Во процесот на селекција, во зависност од тоа во кој сектор би работел кандидатот и хиерархиската поставеност

на секторот, кандидатот најчесто проаѓа од две до четири интервјуа. При селекцијата на кандидатите не се користат психолошки тестови.

Во процесот на селекција се користат тестови за проверка на знаењата од областа на познавање на јазици и работа со компјутери: word, excel, power point..

Процес на регрутација во Музејот на македонската борба

Добиени податоци од прашалниците

Во Музејот на македонската борба за државност и самостојност процесот на регрутација се врши подеднакво од внатрешни и надворешни извори, односно од внатрешни кадри кои се веќе вработени во организацијата и од надворешни извори на регрутација, односно од пазарот на трудот.

Музејот го користи методот Внатрешно огласување на слободните работни места, како метод на внатрешна регрутација.

Музејот користи формални методи на регрутација, како огласување, не користи неформални и алтернативни извори на регрутирање.

„ Начинот на вработување во музеите, како јавни установи од областа на културата е регулиран со Законот за култура, Законот за административните службеници, Законот за вработување во јавниот сектор. Оттука, регрутацијата е дефинирана во законските одредби исклучиво по пат на огласување(јавен или интерен оглас во зависност од типот на вработување) и привремено вработување” (цитат од прашалникот од раководителот од Музејот на македонската борба)

Музејот користи формални извори на надворешна регрутација.

Пријавата на конкурс се извршува преку нестандардизиран образец на пријавување, стандардизираниот е во процес на изработка.

Во прилог на пријавата потребна е достава на CV во нивна сопствена креација, на пример Euro Pass.

Во интервјуата на кандидатите се користат полуструктурирани интервјуа – комбинација од интервјуа со унапред утврдени прашања кои ќе се постават и интервјуа без претходна подготовка на прашања. Интервјуто го спроведуваат повеќе лица од музејот, тимско интервју.

Кандидатот најчесто проаѓа едно интервју во процесот на селекција во музејот.

Психолошки тестови се користат во селекција на кандидати кои би требало да вршат административна должност, кај административните службеници. Се користат тестови на личноста.

Во рамки на испитот за административен службеник постои дел за проценка на интелектуалниот капацитет. За раководните административни службеници се полага психолошки тест и тест за интегритет. При селекцијата на кадри се прават тестови на знаење за познавање на јазик.

Регрутација и селекција на кадри во Народниот музеј „ Д-р „Никола Незлобински”

Добиени резултати од прашалници

Во музејот потребата од кадри за слободни работни места се обезбедува преку внатрешни извори на регрутација, односно од кадри кои веќе се вработени во организацијата и преку надворешни извори на регрутација, односно од пазарот на труд.

Регрутацијата се извршува преку формални методи на регрутација со огласување на работното место. Се користат и неформални методи на регрутација како препораки од вработените, регрутирање на поранешните вработени во организацијата, самоиницијативно пријавување на кандидатите. Се користат и алтернативни извори на регрутирање со привремено вработување на кадар.

За пријава на конкурсот музејот бара CV, но нема негова стандардизирана форма, кандидатите можат да пријават CV во нивна сопствена креација Euro pass.

Музејот користи полуструктурирани интервјуа, односно комбинација од интервјуа со однапред утврдени прашања кои ќе се постават и интервју без претходна подготовка на прашања.

Кандидатот во процесот на селекција проаѓа низ едно интервју. При селекцијата на кандидати не се користат психолошки тестови.

Музејот спроведува тестови за познавања на јазик и работа со компјутери: word, excel, power point.

НУ Завод и Музеј – Битола

НУ Завод и Музеј – Битола, потребата од кадри за слободни работни места ги обезбедува подеднакво преку надворешни извори на регрутација, односно од пазарот на трудот, како и од внатрешни извори на регрутација, односно од кадри кои веќе се вработени во музејот.

Доколку се користат внатрешни извори на регрутирање, најчесто се користат препораки од менаџерите.

Од формални методи на регрутација во музејот се користи огласувањето, а од неформални, регрутирање на поранешните вработени во организацијата. Од алтернативни методи на регрутирање користат привремено вработување.

Доколку се користат надворешни извори на регрутација најчесто се користи комбинација од формални и неформални извори.

Во музејот не постои стандардизиран образец за пријава на конкурс. Музејот не бара да се приложи CV заедно со пријавата за конкурсот.

Музејот користи тимско интервју во процесот на селекција.

Кандидатот проаѓа едно интервју во процесот на селекција. При селекцијата не се користат психолошки тестови.

Народен музеј – Велес

Народниот музеј во Велес потребата од кадри за слободни работни места ги обезбедува преку надворешни извори на регрутација, односно од пазарот на трудот.

Доколку се користат внатрешни извори на регрутирање, најчесто се користат препораки од менаџерите.

Од формални методи на регрутација во музејот се користи огласувањето, а од неформални регрутирање на поранешните вработени во организацијата. Од алтернативни методи на регрутирање користат привремено вработување.

Доколку се користат надворешни извори на регрутација најчесто се користи комбинација од формални и неформални извори.

Во музејот не постои стандардизиран образец за пријава на конкурс. Задолжително е да се приложи CV заедно со пријавата за конкурсот.

Музејот користи полуструктурирани интервјуа во процесот на селекција.

Кандидатот проаѓа едно интервју во процесот на селекција. При селекцијата не користат психолошки тестови.

Во процесот на селекција користат тестови за проверка на знаења за работа со компјутери: word, excel, power point.

ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Процесот на регрутација и селекција има свои особености и специфични карактеристики во секоја организација. Организациите ги користат сопствените расположливи знаења, вештини, искуства, расположливо време и сретства и во зависност од сопствените потреби го организира процесот за избор на најдобар кандидат.

Тргувајќи од теоретските претпоставки во овој труд се обидовме да ги разгледаме процесите на регрутација и селекција на човечки ресурси кои меѓусебно се поврзани и во целост се надополнуваат. Бидејќи процесот на регрутација и селекција на кандидатите не е нова работа и е стар колку што се стари организациите, со овој труд сакавме да дадеме придонес за подобрување на начинот на селекција, а со тоа поквалитетен избор на кандидати кои во целост ќе ги исполнуваат целите на организацијата и претставуваат најзначаен ресурс на организациите. Регрутацијата и селекцијата, едноставно речено се процеси кои ги спојуваат оние кои барат работа со потребите на организацијата, односно претставуваат процеси кои и овозможуваат на организацијата да се стекне со човечки ресурси кои се неопходни за ефикасно и ефективно функционирање.

Со детално проучување и анализа на процесот на регрутација и селекција на човечките ресурси во текот на изготвувањето на овој магистерски труд дојдовме до следните заклучоци:

1) Значењето на менаџментот на човечките ресурси се согледува од правилното организирање на активностите кои на организацијата и овозможуваат ангажирање на вистинските личности за вистински работни места, на вработените им овозможува професионално усовршување и напредок, мотивирање и наградување, а со правилно кординирање на сите горенаведени активности организацијата дефинитивно ќе реализира позитивни резултати, ефикасно и ефективно извршување на работните задачи и конечно поставување на поставените цели. Менаџментот на човечките ресурси пред се, подразбира обезбедување на вработени

кои поседуваат специфични знаења, вештини и способности неопходни за успешно извршување на работните задачи. Потоа менаџментот на човечки ресурси треба да ги превземе сите потребни мерки и активности кои ќе придонесат вработените да бидат мотивирани и максимално посветени на работата. Современите организации се карактеризираат со сите горе наведени белези и нивните постојани усилби се подигање на квалитетот на човечките ресурси и нивен постојан развој.

2) За процесот на регрутација на човечки ресурси значајни се факторите кои го детерминираат самиот процес. Факторите од кои зависи процесот се одредени и систематизирани како: состојбата на пазарот на трудот, атрактивноста на организацијата, атрактивноста на работното место, трошоците за регрутирање и внатрешна политика на организацијата. Значајно е детално да се анализираат факторите на процесот на регрутација за тој да се одвива во насока на остварување на организациските цели. Покрај факторите, клучен елемент за успешно остварување на процесот се изворите кои што се користат. Се разликуваат внатрешни и надворешни извори, а кандидатите од интерните извори се регрутираат по пат на интерен оглас, додека пак кандидатите од екстерните извори се регрутираат по пат на огласи, реклами, интернет, агенции за вработување, регрутирање преку универзитети и факултети, позајмување на работници, привремено вработување и друго. Кој начин на регрутација ќе се користи, најмногу зависи од барањата на работната позиција. За успешно спроведување на процесот на регрутација покрај досега кажаното важен елемент е и неговата евалуација. Евалуацијата придонесува за стекнување на искуства од претходни регрутации и може да и помогне на организацијата да го предвиди времетраењето на процесот, потребниот буџет на процесот, да ги идентификува изворите на регрутација кои даваат најдобри резултати и да ги оцени перформансите на стручните лица кои го спроведуваат процесот на регрутација.

3) Селекцијата на пријавените кандидати е активност која следи по завршувањето на процесот на регрутација. Во оваа фаза всушност се прави изборот на кандидат. За да се дојде до овој краен резултат потребно е да се направи избор на методите кои ќе се користат во текот на селекцијата, односно да се изберат оние методи кои

се проценуваат како најдобри и кои ќе дадат најдобри резултати. Обично се прави комбинација на методи односно се користат личните и биографски податоци на кандидатот, различни видови на интервјуа и тестови, препораки и слично. Изборот и комбинацијата на методите кои ќе се користат во процесот на селекција зависи од видот на работното место кое треба да се пополни. Ефикасноста и квалитетот на процесот на селекција се проценува врз основа на три критериуми, односно врз основа на стапката на селекција, стапката на прифаќање и стапката на успех.

Целта на овој труд беше да се претстават процесите на регрутација и селекција на човечки ресурси во музеите во Р. Македонија. За да се воочи овој процес во овој вид на организации кои пред се ги користат меѓународните искуства за спроведување на истиот беа разгледани пет музеи. Од направената квалитативна анализа на одговорите добиени од надлежни лица на прашалникот можеме да извлечеме неколку заклучоци. Карактеристично за овие организации е тоа што обрнуваат големо внимание на организирање на процесите на регрутација и селекција на човечки ресурси пред се поради специфичната дејност која ја обавуваат, а затоа ним им се потребни кадри кои имаат соодветни знаења и вештини неопходни за извршување на работните задачи. Заради тоа што музеите претставуваат дел од меѓународната мрежа на истите користат воспоставени меѓународни принципи и стандарди во процесот на регрутација и селекција на кадри. Сите од испитаните музеи користат комбинација на внатрешни и надворешни извори на регрутирање. Заедничка карактеристика на сите испитани музеи е тоа што од внатрешните извори на регрутација ги користат препораките од менаџерите, додека од надворешните извори сите го користат формалниот методот на огласување на слободните работни места, а останатите методи кои ги користат се разликуваат од организација до организација и во зависност од слободното работно место. Кога кандидатите конкурираат во овие музеи задолжително треба да достават CV по сопствен избор. При селекцијата на кандидати сите организации спроведуваат интервјуа, а бројот и видот се разликува од организација до организација. Речиси сите од нив за селекција на кандидатите користат тестови на

знаења, а еден од испитаните музеи, користат и психолошки тестови со цел подобро запознавање на кандидатите.

Како искуство што го стекнавме од истражувањето во овој магистерски труд треба да се истакне дека музеите посветуваат големо внимание на процесот на селекција и регрутација и тоа директно допринесува за успех на организацијата, а ваквиот пример треба да го следат сите организации.

Користена литература:

1. Human Resources - Recruitment and Selection. (n.d.). Retrieved February 15, 2012, from <http://www.queensu.ca/humanresources/policies/employment/recruitmentselection.html>
2. Best website on HR Management - Excellent HR Tools and HR Presentation Slides - HR ppt. (n.d.). Retrieved March 3, 2012, from http://www.explorehr.org/category/HR_Tools/HR_Tools.html
3. Difference Between Recruitment And Selection. (n.d.). Retrieved March 3, 2012, from <http://recruitment.naukrihub.com/recruitment-vs-selection.html>
4. Recruitment and selection Recruitment and selection business studies and business english | The Times 100. (n.d.). Retrieved March 3, 2012, from <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/people/recruitment-and-selection.html>
5. Human Resources: Recruitment & selection guide. (n.d.). Retrieved March 3, 2012, from http://www.bbk.ac.uk/hr/policies_services/policies_az/recruitment_guide/
6. (HRM) Human Resource Management -Function 2: Recruitment and selection of employees. (n.d.). Retrieved March 3, 2012, from http://www.accelteam.com/human_resources/hrm_02.html
7. Recruitment and Selection: Hiring the Right Person (pdf) Retrieved March 3, 2012, from <http://www.shrm.org/Education/hreducation/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>
8. Mrusic S.: *Upravljanje ljutski potencijalima*, Adeco, Zagreb, 2006
9. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.: *Human Resource Management, 6th edition*, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2008

10. Pritchard, G. W., SPHR: *One hundred one Strategies for Recruiting Success*, New York, AMACOM, 2007
11. Siber, B. F.: *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999
12. Schuler, R. S., Jackson, R. S.: *Human Resource Management: Positioning for 21st Century, 6th edition*, West Publishing Company, 1996
13. Ivanicevich, M. J.: *Human Resources Management*, Mc Graw - Hill, International Edition, 2007
14. Ikać, N.: *Menadžment ljudski resursa*, Grafocard, Beograd, 2001
15. Kovacevic, P., Petrovic, I., *Ekonomika preduzeca*, Tekon, Beograd, 2000
16. Матис, Р. Ј., Џексон, Х. Џ.: *Управување со човечки ресурси*, Скопје, Магор, 2010
17. Менаџмент на човечки ресурси - прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008
18. Бојациоски, Д., Ѓорѓијовски, Б.: *Теорија на организација*, Скопје, Економски факултет, 2003
19. Carrell, M., R., Elebert, N., F., Hattfield, R., D.: *Human Resource Management*, Gremec, Beograd, 2000
20. Camilovic, S.: *Kadrovaska politika preduzeca*, Tekon, Beograd, 2000
21. Camilovic, S.: *Kadrovski procesi*, Tekon, Beograd, 2000
22. Camilovic, S., Vujic, V., *Osnove menadjmenta ljudskih resursa*, Tekon - Tehnokolsalting, Beograd, 2006
23. Cooper, C.: *Leadership and Management in the 21st Century*, New York, Oxford University Press, 2005
24. Covery, R., S.: *Principi uspesnog liderstva*, Gremec, Beograd, 2000
25. Cupic, M., Sunkovic, M.: *Visekriteriumsko odlucivanje*, Univerzitet Braca karic, Beograd, 2000

26. Cupic, M., Sunkovic, M.: *Savremeno odlucivanje*, Univerzitet Braca karic, Beograd, 2000
27. Damjanovic, M.: *Menadzerska revolucija*, Zavod za udzbenike I nastavna sretstva, Beograd, 1990
28. Damjanovic P., *Menadjent ljutski resursa*, Etnostil, Beograd, 2012
29. David, E., Bowen: *Hiring for the organization, Not the job*, Academy of management executive, London, 1991
30. don, Kogan Page, 2003
31. Barber A.E.: *Recruiting Employees*, Thousand Oaks, Ca Sage, 1988
32. Bogicevic, B.: *Menadjment ljutskih resursa*, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008
33. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T., (editors),: *Human Resource Management, A Contemporary Approach*, Edinburgh, Financial Times Prentice Hall, 2004
34. Brekic, J.: *Strategiski menadzment*, Megatrend, Beograd, 1991
35. Prof. dr Milan Martinović mr Zorica Tanasković **MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA** Izdavač: VISOKA POSLOVNO - TEHNIČKA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA, UŽICE Trg Svetog Save br. 34

ПРИЛОЗИ

Во прилог доставувам дел од законот за вработување, кој е важен сегмент за спроведување на регрутацијата и селекцијата на кандидатите, како и анкетниот прашалник кој беше користен во истражувањето на процесот на регрутација и селекција во музите.

III. ПРАВА И ОБВРСКИ НА СТРАНИТЕ ПРИ СКЛУЧУВАЊЕ НА ДОГОВОР ЗА ВРАБОТУВАЊЕ

Начин на обезбедување на потребата од работници:

Член 22

(1) Работодавачот потребата од работници ја обезбедува преку:

- 1) огласување на јавен оглас во дневниот печат или во други средства за јавно информирање пречатени или електронски на товар на работодавачот;
- 2) објавување во службата надлежна за посредување при вработување, без наплата, во согласност со закон;
- 3) посредување на службата надлежна за посредување при вработување преку упатување на лица за вработување од евиденцијата на невработените лица;
- 4) агенција за посредување при вработување со наплата од работодавачот, во согласност со закон, со претходно внесување на јавниот оглас во електронскиот систем на Агенцијата за вработување на Република Македонија.

(2) Обезбедувањето на потребата од работници со огласување на јавен оглас согласно ставот (1) точка 1) на овој член се врши со претходно внесување на јавниот оглас во електронскиот систем на Агенцијата за вработување на Република Македонија пред објавувањето на јавниот оглас.

(3) Во јавна установа, јавно претпријатие и друго правно лице што врши дејност на јавна служба, орган на државната власт и орган на единицата на локалната

самоуправа, при вработувањето се применува начелото на соодветна и правична застапеност на граѓаните кои припаѓаат на сите заедници во Република Македонија, односно во единиците на локалната самоуправа, без да се нарушат критериумите на стручност и компетентност.

(4) Во јавна установа, јавно претпријатие и друго правно лице што врши дејност на јавна служба, орган на државната управа и орган на единицата на локалната самоуправа, потреба од работник се обезбедува со објавување на јавен оглас во најмалку два дневни весника од кои најмалку во по еден од весниците што се издаваат на македонски јазик и во весниците што се издаваат на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик. Службен весник на РМ, бр. 74 од 8.05.2015 година 12 од 93.

(5) По исклучок, работодавачот од ставот (3) на овој член, за итни и неодложни работи, работен однос може да се заснова и без јавно огласување, но најмногу до 30 дена, со посредување на службата надлежна за посредување при вработување.

(6) По исклучок од ставот (1) точка 1 на овој член, за вршење на сезонска работа може да се заснова работен однос и без јавно огласување, но најмногу до 90 дена, со посредување на службата надлежна за посредување при вработување. Објавување на слободни работни места

Член 23

(1) Кога работодавачот вработува работници по пат на јавен оглас, должен е во јавниот оглас да наведе: - назив на работното место; - условите што се бараат за вршење на работата; - почетокот и завршетокот на дневното и неделното работно време; - распоредот на работното време; - паричен износ на основната нето плата или паричен износ од најнизок до највисок износ на нето платата за работното место за кое се бара работник; - рокот за пријавување, кој не смее да биде пократок од пет работни дена; - рокот во кој ќе се изврши избор и - точни податоци за работодавачот (назив, седиште, телефон, лице за контакт и адреса за доставување на апликациите).

(2) Доколку на јавниот оглас од ставот (1) на овој член се пријавиле до 200 кандидати за едно работно место изборот се врши во рок од 45 дена, од 201 до 500 кандидати за едно работно место изборот се врши во рок од 90 дена и над 500 кандидати за едно работно место изборот се врши во рок од 120 дена, по истекот на рокот на пријавувањето.

(3) За времетраењето на јавниот оглас, работодавачот не може да објавува нов оглас за истото работно место.

(4) Јавниот оглас завршува со избор, неизбор или со истекот на рокот од ставовите (1) и (2) на овој член.

(5) Ако за определено работно место се бара работник со посебни овластувања, во јавниот оглас треба да се наведе дека работното место е со посебни овластувања.

(6) За објавување се смета, исто така, и објавувањето во просториите на службата надлежна за посредување при вработување.

(7) Ако работодавачот го објавува слободното работно место и во средствата за јавно информирање, рокот за пријавување започнува да тече од денот на последното објавување. Полова еднаквост при објавување на слободни работни места

Член 24

(1) Работодавачот не смее слободното работно место да го објави само за мажи или само за жени, освен ако определениот пол е неопходен услов за вршење на работата.

(2) Објавувањето на слободното работно место не смее да сугерира дека работодавачот дава кај вработувањето предност на определен пол, освен во исклучокот од ставот (1) на овој член.

Службен весник на РМ, бр. 74 од 8.05.2015 година 13 од 93 Права и обврски на работодавачот

Член 25

(1) Работодавачот смее да бара од кандидатот само приложување на докази за исполнување на бараните услови за вршење на работите.

(2) Работодавачот при склучувањето на договорот за вработување не смее да бара податоци за семејниот, односно брачниот статус и планирање на семејството, односно доставување на други исправи и докази коишто не се во непосредна врска со работниот однос.

(3) Забраната за барање доставување на други исправи и докази од ставот (2) на овој член вклучува и забрана за барање на тест за бременост или потврда за таков тест при склучување на договор за вработување со работничка, без оглед на работното место за кое се заснова работниот однос.

(4) Доколку работата предизвикува значителен ризик за здравјето на мајката и детето, а таквите ризици се предвидени согласно прописите од областа на безбедност и здравје при работа кои се однесуваат на бремени работнички, работнички кои неодамна се породиле или дојат, работодавачот од ставот (2) на овој член е должен да ја извести работничката за опасностите кои произлегуваат од работата при склучувањето на договорот за вработување.

(5) Работодавачот не смее да го условува склучувањето на договорот за вработување со податоци од ставот (2) на овој член или со потпишување на спогодба во врска со престанок на работниот однос.

(6) При склучувањето на договорот за вработување работодавачот може да го провери знаењето, односно способноста на кандидатот за вршење на работата за којашто се склучува договорот за вработување.

(7) При склучување на договор за вработување кандидатот не е должен да достави доказ за здравствената способност, освен ако

работодавачот на своја сметка го испрати на здравствен преглед.

(8) Проверката на знаењето, односно способноста на кандидатот или утврдување на здравствените способности на кандидатот не смеат да се однесуваат на околностите коишто не се во непосредна врска со работата на работното место за коешто се склучува договорот за вработување.

(9) Работодавачот мора пред склучувањето на договорот за вработувањето да го запознае кандидатот со работата, условите на работа, како и правата на работниците кои се поврзани со вршењето на работата на работното место за коешто се склучува договорот за вработување.

(10) Работодавачот е должен да ги информира работниците на определено време за слободните работни места преку објава на видно место кај работодавачот, за да ги осигури дека ја имаат истата можност за добивање вработување на неопределено време, како и другите работници.

(11) Работодавачот треба колку што е можно повеќе да го олесни пристапот на работниците на определено работно време до соодветни можности за обука за подобрување на нивните способности, развојот во кариерата и професионалната мобилност.

Права и обврски на кандидатот :

Член 26

(1) При склучувањето на договорот за вработување кандидатот е должен да му достави на работодавачот докази за исполнување на условите за вршење на работата и да го извести за сите нему познати факти, значајни за работниот однос, како и за болестите или Службен весник на РМ, бр. 74 од 8.05.2015 година 14 од 93 други околности кои можат како било да го оневозможат или суштествено да го ограничат при извршувањето на обврските на договорот, или можат да го загрозат животот или здравјето на лицата со кои при извршувањето на своите обврски доаѓа во контакт.

(2) Кандидатот не е должен да одговара на прашањата кои не се во непосредна врска со работниот однос. Права на неизбраните кандидати Член 27 Работодавачот

мора во рок од пет работни дена од денот на склучувањето на договорот за вработување писмено да го извести кандидатот кој не е избран дека не е избран и кој кандидат е избран и да му ги врати сите документи што му ги доставил како доказ за исполнување на бараните услови за вршење на работата.

Содржина на договорот за вработување

Член 28

(1) Договорот за вработување особено содржи:

- 1) податоци за договорните страни, нивното живеалиште, односно седиште;
- 2) датум на стапување на работа;
- 3) назив на работното место, односно податоци за видот на работата за којашто работникот склучува договор за вработување, со краток опис на работата што ќе ја врши според договорот за вработување;
- 4) одредби за обврската на работодавачот да го информира работникот за ризичните работни места и посебни стручни квалификации или познавања или неопходен посебен медицински надзор, во согласност со закон, со наведување на посебните ризици кои според законските прописи можат да бидат последица од работата;
- 5) место на вршење на работата. Ако не е наведено точното место, се смета дека работникот ја врши работата во седиштето на работодавачот;
- 6) време на траење на работниот однос, кога е склучен договор за определено време;
- 7) одредба за тоа дали се работи за работен однос со полно или пократко работно време;
- 8) одредба за дневно или неделно редовно работно време и распоредување на работното време;

9) одредба за висината на основната плата, која се изразува во паричен износ која му припаѓа на работникот за вршење на работата според закон, колективен договор и договорот за вработување;

10) одредба за другите надоместоци кои му припаѓаат на работникот за вршење на работата според закон и колективен договор;

11) одредба за годишниот одмор, односно начинот за определување на годишниот одмор и

12) наведување на општите акти на работодавачот во кои се определени условите на работа на работникот.

(2) Договорот за вработување може да содржи и други права и обврски определени со овој и друг закон и колективен договор.

(3) Во договорот за вработување во однос на одделни прашања, страните треба, каде што е соодветно да се повикаат на закони, колективни договори и акти на работодавачот.

ПРАШАЛНИК

Овој анкетен прашалник е дел од истражувањето за магистерската тема „Регрутација и селекција на човечките ресурси во музеите во Република Македонија“ и информациите добиени од него ќе се користат само за потребите на оваа магистерска дизајнација.

Во прилог на веродостојноста на истражувањето ве молиме за непристрасност и точност на вашите одговори.

Ве замолуваме прашалникот да го потполните со бришење на буквата пред одговорот и наместо неа ставите X или пополнете го рачно па потоа доклоку сте во можност искенирајте го и пратет го на мојот mail: duleveskovski@hotmail.com или dusko.veskovski@holocaustfund.org.mk

Однапрет ви благодарам за одвоеното време и споделените информации кои ќе бидат значајни за остварување на целта во истражувањето на темата на магистерскиот труд.

Душко Весковски

Магистрант на Филозофски факултет Скопје

1. Потребата од кадри за слободните работни места ги обезбедувате преку:

- a. Внатрешни извори на регрутација односно од кадри кои веќе се вработени во организацијата

б. Надворешни извори на регрутација односно од пазарот на трудот

в. Подеднакво се користат двата извори

2. Доколку се користат внатрешни извори на регрутирање кој од следниве методи најчесто се користат:

а. Внатрешно огласување за слободните работни места

б. Препораки од менаџерите

в. Информации и предлози од оделот за човечки ресурси

г. Ниту едео од наведените - не користиме внатрешни извори за регрутација

3. Во табелата се наведени повеќе облици на формални и неформални извори на регрутација обележете ги оние кои ги користите:

<u>А. Формални методи на регрутација</u>	
Огласување	
Државни агенции за вработување	
Приватни агенции за вработување	
Регрутирање преку универзитети и факултети	
<u>Б. Неформални методи на регрутација</u>	
Препораки од вработените	
Регрутирање на поранешните вработени во организацијата	
Самоиницијативно пријавување на кандидатите	
Регрутација преку web апликација	
<u>В.Алтернативни извори на регрутирање</u>	

Привремено вработување	
Позајмување на работници (лизинг на труд)	

Ваш коментар:

4. Доколку се користат надворешни извори на регрутација најчесто кои ги користите

- а. Формални извори
- б. Неформални извори
- в. Комбинација на формалните и неформалните извори
- г. Алтернативни извори

5. Дали постои стандардизиран образец за пријава на конкурс доколку одговорот е да на кој линк може да се најде:

- а. Да (link) _____
- б. Не

6. Во прилог на пријавата дали од кандидатите барате CV ?

- а. Да (CV ваша стандардизирана форма)
- б. Да (CV нивна сопствена креација пример Euro Pass)
- в. Не

7. Во табелата се наведени неколку видови на интервју обележете ги оние кој најчесто ги користите.

Структурирани интервјуа - со однапред утврдени прашања кои ќе се постават	
Неструктурирани интервјуа - без претходна подготовка на прашања	
Полуструктурирани интервјуа - комбинација од претходните две	
Индивидуално интервју - едно лице кое најчесто е претставник од оделот на човечки ресурси го прави интервјето	
Тимско интервју - повеќе лица од организацијата го спроведуваат интервјето	

Ваш коментар:

8. Колку интервјуа најчесто проаѓа кандидатот во процесот на селекција во вашата организација?

- а. 1
- б. Од 2 до 4
- в. Повеќе

9. Дали при селекцијата на кандидатите користите психолошки тестови?

- а. Да
- б. Не

10. Доколку одговорот на деветото прашање е Да обележете кои типови на психолошки тестови најчесто ги користите

Тестови за интелигенција	
Тестови за емоционална интелигенција	
Тестови за специфични способности	
Тестови за психомоторни способности	
Тестови на личноста	
Тестови на интерес	

11. Дали и кои тестови на знаења ги користите при селекцијата на кадри:

Познавање на јазик	
Работа со компјутери: word, excel, power point,	
Други	

Ваш коментар: