МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултет за економија и организација на претприемништвото
Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Билјана Талевска

магистерски труд

ПРОЦЕСОТ НА ВРАБОТУВАЊЕ И ЕФИКАСНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Ментор:
Доц. д-р Габриела Крстевска

Свети Николе, 2021 година

АПСТРАКТ

Управувањето со човечките ресурси е позиционирано во сферата на лидерството или организацирањето на луѓето во организацијата и се заснова на клучните категории на организациско однесување. Планирањето на човечките ресурси е основа за сите работи во менаџирањето на човечките ресурси. Кога се планираат човечките ресурси, всушност, се дефинираат потребните работни места и потребниот број вработени со кои може да се извршат работните задачи, за да се достигнат посакуваните цели на организацијата. Регрутирањето е централна функција на управувањето со човечки ресурси.

Вработувањето инвалидни лица е процес кој во голем дел е идентичен со сите останати процеси на вработување. Специфики, сепак, постојат, како во однос на законските решенија, така и во практиката.

Ефикасноста е основен принцип на економското работење. Таа претставува употреба на минимални ресурси со цел да се произведат максимални производи или услуги. Не постојат единствени критериуми за ефикасност кои може да се применат на секоја организација. Успешноста на организацијата во најголем дел зависи од ефикасноста на менаџментот, бидејќи тој е оној кој е одоворен за пронаоѓањето на правилните насоки и развојот на организацијата, но и е одговорен за контролирање на остварените цели и мерење на резултатите. Работната средина со висока ефикасност, директно се претвора во деловен успех.

Во овој труд беше спроведено истражување, за да се провери дали процесот на вработување е поврзан со ефикасноста од работата. Добиените резултати покажаа дека тие се поврзани, односно се докажа дека ако процесот на вработување се одвива на соодветен начин, тогаш вработените ќе бидат поефикасни.

Клучни зборови: вработување, селекција, интервју, ефикасност

ABSTRACT

Human resource management is positioned in the field of leadership or organizing people in the organization and is based on key categories of organizational behavior. Human resource planning is the basis of everything in human resource management. When planning human resources, the necessary jobs are actually defined and the required number of employees with whom the work tasks can be performed in order to achieve the desired goals of the organization. Recruitment is a central function of human resource management.

The employment of disabled people is a process that is largely identical to all other employment processes. However, there are specifics, both in terms of legal solutions, and of course in practice.

Efficiency is a basic principle of economic operation. It is the use of minimal resources in order to produce maximum products or services. There are no single efficiency criteria that can be applied to every organization. The success of the organization largely depends on the efficiency of the management because it is the one who is responsible for finding the right directions and development of the organization, but is also responsible for controlling the achieved goals and measuring the results. A highly efficient work environment directly translates into business success.

In this paper, research was conducted to check whether the hiring process is related to work efficiency. The obtained results showed that they are related, ie it was proved that if the employment process takes place in an appropriate way, then the employees will be more efficient.

Keywords: employment, selection, interview, efficiency

АБСТРАКТНЫЙ

Управление человеческими ресурсами позиционируется в области лидерства или организации людей в организации и основано на ключевых категориях организационного поведения. Планирование человеческих ресурсов - основа всего в управлении человеческими ресурсами. При планировании человеческих ресурсов фактически определяются необходимые рабочие места и необходимое количество сотрудников, с которыми могут выполняться рабочие задачи для достижения желаемых целей организации. Подбор персонала - центральная функция управления человеческими ресурсами.

Наем инвалидов - это процесс, который во многом идентичен всем другим процессам найма. Однако есть специфика, как с точки зрения правовых решений, так и, конечно же, на практике.

Эффективность - это основной принцип хозяйственной деятельности. Это использование минимальных ресурсов для производства максимального количества продуктов или услуг. Не существует единого критерия эффективности, который можно было бы применить к каждой организации. Успех организации во многом зависит от эффективности менеджмента, потому что именно тот, кто отвечает за поиск правильных направлений и развитие организации, но также отвечает за контроль достигнутых целей и измерение результатов. Высокоэффективная рабочая среда напрямую способствует успеху в бизнесе.

В этой статье было проведено исследование, чтобы проверить, связан ли процесс найма с эффективностью работы. Полученные результаты показали, что они взаимосвязаны, т. Е. Было доказано, что если процесс найма проходит надлежащим образом, то сотрудники будут более эффективными.

Ключевые слова: трудоустройство, отбор, собеседование, эффективность.

СОДРЖИНА

ВОВЕД **6**

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1 УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ **9**
1 1 УЛОГА И ЦЕЛИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 10
1 2 ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 11

2 ЗНАЧЕЊЕ НА ВРАБОТУВАЊЕТО **12**
2 1 ПРИНЦИПИ НА РЕГРУТИРАЊЕ И ИЗБОР 15
2 2 ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ВРАБОТУВАЊЕТО 17
2 2 1 ВНАТРЕШНИТЕ ФАКТОРИ 17
2 2 2 НАДВОРЕШНИТЕ ФАКТОРИ 18
2 3 ОБЈАВУВАЊЕ СЛОБОДНИ РАБОТНИ МЕСТА 20
2 4 ПРОЦЕС НА ВРАБОТУВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА (ИЗБОР) 23
2 4 1 ЕЛЕМЕНТИТЕ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ВРАБОТУВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА 24
2 5 ВИДОВИ ВРАБОТУВАЊЕ 27
2 6 ИНТЕРВЈУ 31
2 6 1 ВИДОВИ ИНТЕРВЈУА 32
2 7 ВРАБОТУВАЊЕ ИНВАЛИДНИ ЛИЦА 35

3 ПОИМ ЗА ЕФИКАСНОСТ **41**
3 1 КРИТЕРИУМ ЗА ЕФИКАСНОСТ 43
3 2 ЕФИКАСНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО 44
3 3 ВРЕДНОСТ НА ЕФИКАСНОТО РАБОТЕЊЕ 46
3 4 КАКО ДА СЕ ПОДОБРИ ЕФИКАСНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ 47
3 5 СРЕЌЕН РАБОТНИК Е ЕФИКАСЕН И ПРОДУКТИВЕН РАБОТНИК 49
3 6 ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ 51
3 7 ШТО ДА ИЗБЕРЕМЕ 53

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

4.ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО **55**
5.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 55
6.ХИПОТЕЗИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО 55

7.МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ **56**
7.1.МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО 56
7.2.ИСПИТАНИЦИ 57
7.3.ИНДИКАТОРИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО 59
7.4.ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ 60
7.5.ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИ 60

III РЕЗУЛТАТИ
8.КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ 62

IV ДИСКУСИЈА
9.КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗЛТАТИТЕ 87

V ЗАКЛУЧОК **91**

VI ЛИТЕРАТУРА **93**

ПРИЛОЗИ **96**

ВОВЕД

„Можете да ја имате најдобрата стратегија и најдобрата зграда во светот, но ако ги немате срцето и умот на луѓето кои работат со вас, ништо од тоа не оживува."

Renee West[1]

Сите организации на светот, зависат од своите вработени. Доколку вработените не се посветени на работата или ги нема, тогаш ќе ја нема и организацијата. За да бидат вработените посветени на работата која ја работат и на задачите кои е потребно да ги извршуваат во работната средина, потребно е да бидат сигурни дека работат во фер и демократска атмосфера, да знаат дека нивните колеги се вработени на истиот начин како и тие (во случајов по потешкиот пат). Треба да бидат сигурни дека во организацијата нема фаворизирање и дискриминирање.

Во организациите најважно е да функционира управувањето со човечките ресурси, а тоа значи навремено и правилно да се распределуваат како новите така и веќе постоечките човечки ресурси (вработените). Менаџирањето со човечките ресурси подразбира континуиран процес во организацијата. Притоа, мора да се забележи дека за една успешна организација од исклучителна важност е планирањето на човечките ресурси да се извршува постојано, менаџерите се оние кои се задолжени да ја забележат секоја промена (пензионирање, бременост и слично), но и да бидат способни за изнаоѓање брзи краткорочни решенија (боледување, повреда...) и да бидат способни да ги проценат целите и можностите на своите вработени.

Од тука се гледа дека вработените претставуваат основна алатка во секоја организација, па, токму затоа, мора да се забележи дека екстремно е важно тие правилно да се одберат. За да може менаџерот што е можно поправилно да ги одбере новите вработени, најважно е да привлече што е можно поголем број кандидати. За да собере голем број соодветни кандидати, најпрвин е потребно правилно да го избере начинот на кој ќе го огласи слободното работно место. Откако ќе биде огласено работното место и ќе се пријават потенцијаните вработени, менаџерот повторно ќе треба да одлучува, овој пат за начинот на кој ќе ги интервјуира. Во процесот на интервјуирање менаџерот користи повеќе начини со кои си помага за да го пронајде

[1] Renee West, SHRM-SCP, PHR, Human Resources Manager, New Philadelphia, OH

вистинскиот кандидат за потребната позиција, било да е тој внатрешен или надворешен.

Во процесот на вработување, најважно од сè е да не постои дискриминација. Овој магистарски труд има свој осврт во вработувањето на инвалидните лица за што, освен законските поволности кои ги нуди државата, кај повеќето организации се буди свеста за поголема инклузија, наспроти дискриминација, како во функција на ефикасноста, така и на благосостојбата на вработените.

Без разлика дали станува збор за вработување инвалидно лице или не, организацијата, поточно менаџерите на организацијата, се оние кои е потребно да се трудат за вработените да бидат задоволни. Само задоволен работник може да биде и ефикасен работник и да ја донесе организацијата во која работи на едно повисоко ниво. Ефикасноста на вработените мора да биде континуирана задача на менаџерите во организациите. За постигнување на ефикасноста може да се користат најразлични начини на мотивирање на вработените, било да е тоа зголемување на платата, флексибилното работно време, најразлични средби и дружења по работното време и слично.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Менаџментот со човечките ресурси е процес на управување со вработените во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање, односно ангажирање лица, нивно задржување на работа, утврдување и управување со платите и надоместоците, управување со перформансите, како и управување со промените во компаниите[2]. Менаџментот, односно управувањето со човечките ресурси, е стратешка раководна функција во која врвните организациски менаџери создале хипотеза за целосен менаџмент за висок степен на задоволство и ангажирање на човечките ресурси. Управувањето со човечките ресурси е позиционирано во сферата на лидерството или организирањето на луѓето во организацијата и се заснова на клучните категории на организациско однесување, како што се[3]: мотивација, односите меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн.

Денес, терминот менаџмент со човечки ресурси (МЧР) има неколку значења[4]:

- научна дисциплина;
- менаџерска функција;
- посебна деловна функција во организацијата;
- специфична филозофија на менаџментот.

Значењето на управувањето со човечките ресурси може да се види во три контексти[5]: организациско, социјално и професионално значење. Некои од клучните функции на тимот за управување со човечките ресурси се:

- регрутирање и обука;
- оценување на перформансите;
- одржување на работната атмосфера;
- управување со спорови;
- соочување со предизвиците од технолошки промени;
- целосно искористување на производствениот капацитет[6].

[2] Бојаџиоски, Димитар, „*Менаџмент на човечки ресурси*”, Економски факултет, Скопје
[3] McGregor D., “*The human side of enterprice*”, Chicago, 1964
[4] Hall T., “*Personnel management*”, Prentice Hall Inc., New York, 1991
[5]Svetlik, I., et al.: *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management,11(5), 2010, pp. 807 - 833

1.1. УЛОГА И ЦЕЛИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Основата на еволуцијата и развојот на управувањето со човечките ресурси е фактот дека постојат две основни улоги поврзани со управувањето со човечките ресурси во организацијата[7]. Тоа се стратешката и оперативната улога. Управувањето со човечките ресурси започнало како оперативна функција, но неговата стратешка улога од ден во ден сè повеќе расте. Стратешката улога на управувањето со човечките ресурси произлегува од фактот дека вработените и нивните потенцијали се најважните ресурси на организацијата и затоа е потребно постојано инвестирање во нив. Сфаќањето на стратешката улога подразбира активности кои се поврзани со планирањето на човечките ресурси, проценката на трендовите во движењето на трудот, а, воедно и управување и развој на вработените. Човечките ресурси можат да бидат извор на конкурентска моќ, ако со нив се управува ефективно. Стратешки, човечките ресурси треба да се гледаат во истиот контекст, како и финансиските, технолошките и другите ресурси со кои се управува во организациите. Основната цел на управувањето со човечките ресурси е да се постигне успех на организацијата преку човечкиот капитал, т.е. ефикасно користење на потенцијалите и реализација на индивидуалните потреби и интереси. Оваа основна цел на управувањето со човечките ресурси треба да се постигне со постигнување на следните цели[8]:

- организациска цел;
- функционална цел;
- социјална цел и
- лична цел.

Секоја од горенаведените цели е поврзана со останатите и сите значително влијаат врз начинот на организирање и патиштата на развој на единиците за управување со човечките ресурси, во насока на една универзална цел – успешна организација со задоволни вработени.

---

[6] Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. „*Менаџмент људских потенцијала",* 3. изд. Загреб: Мате, 2006

[7] Carell M, Elbert., Hatfield R., "*Human Resource Management"*, Prentice Hall, N.Y., 1995.

[8] Bahtijarević, Šiber, „*Menadjment ljudskih potencijala*", Zagreb, 2002

1.2.ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Планирањето на човечките ресурси е основа за сите работи во менаџирањето на човечките ресурси. Според Ветер[9] планирањето на човечките ресурси е процес кој се нарекува менаџирање на организацијата која треба да се преиначи од моменталната состојба на работната сила во позиција на нејзината посакувана состојба. Бахтијаревиќ[10] смета дека, освен тоа што планирањето влијае на целите на работењето на организацијата, постојат и други причини: трошоци за вработување, технолошки промени, сиромашен пазар на работа... според Јанкуловска[11] со навремено планирање на човековите ресурси се добива успешен развој и поголемо задоволство на вработените, се намалуваат трошоците за работа и полесно се усогласуваат целите на организацијата. Таа, исто така, вели дека кога се планираат човечките ресурси, всушност, се дефинираат потребните работни места и потребниот број вработени со кои може да се извршат работните задачи, за да се достигнат посакуваните цели на организацијата. Азис[12], планирањето на човечките ресурси го дефинира како постојан процес со кој се овозможува да се усогласи бројот на вработените со потребите на организацијата. Кога се планираат човечките ресурси, всушност, се прави анализа на потребите за потребен број на соодветно квалификувани вработени. Во процесот на планирање најважно е организацијата да ја намали зависноста од надворешни луѓе[13]. Тоа може да се постигне доколку се зголеми искористеноста на постојните вработени при што, освен од професионален план, ќе се врши планирање и од приватниот живот на вработените.

[9] Vetter E.W., 1967, Manpower planing for high talent personel, Michigan
[10] Bahtijarević, Šiber, „*Menadjment ljudskih potencijala*", Zagreb, 2002
[11] Јанкуловска М., Менаџмент на човечки ресурси во организациите, Свети Николе 2014
[12] Aziz Sh., Top menadzer vizionar i strateg, 2002, Sarajevo
[13] Jones G.R., George J.M., 2008, Contemporary management, Mc Graw Hill Education

2. ЗНАЧЕЊЕ НА ВРАБОТУВАЊЕТО

Регрутирање е процес на идентификување, скрининг, потесен избор и вработување потенцијални човечки ресурси со цел пополнување на позициите во организациите. Тоа е централна функција на управувањето со човечки ресурси. Вработувањето е процес на избор на вистинска личност, за вистинска позиција, во вистинско време. Образовните квалификации, искуството, способностите и вештините на поединците, треба да се земат предвид, кога се врши вработувањето. Тоа е процес на привлекување, избор и назначување потенцијални кандидати, за да се исполнат потребите и барањата на организациите. Вработувањето се одвива внатрешно, односно во рамките на организацијата и надворешно, односно од употреба на надворешни извори. Внатрешните фактори вклучуваат, големина на организацијата, политиката на регрутирање, имиџот на организацијата и имиџот на работата. Надворешни фактори вклучуваат, демографски фактори, пазар на труд, стапка на невработеност, закони за работни односи, правни размислувања и конкуренти. Ефикасноста во процесите на вработување генерира продуктивност и гради добра работна средина и добри односи помеѓу вработените[14].

Изборот е процес на селектирање или избирање на вистинскиот кандидат кој е најсоодветен за работата. Тоа е процес на интервјуирање на кандидатите и проценка на нивните квалитети, неопходни за одредена работа, а потоа се прави избор на кандидати за вистинските позиции. Изборот на вистински кандидати за вистинските позиции ќе ѝ помогне на организацијата да ги постигне посакуваните цели и задачи. Кога ќе се изврши избор на вработените, од витално значење е да се биде сигурен дека тие ги поседуваат посакуваните квалификации, вештини и способности што се потребни за извршување на работните задачи на добро организиран начин[15].

Вработувањето се нарекува позитивен процес со неговиот пристап за привлекување што повеќе кандидати за испразнетите места. Тоа е процес на идентификување и поттикнување на потенцијалните кандидати да аплицираат за работните места. Од друга страна, изборот се нарекува негативен процес со елиминација на одреден и што е можно поголем број кандидати. Постојат бројни лица,

[14] Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf
[15] Исто

кои аплицираат за работните места, но изборот се прави само на оние лица кои се квалификувани и умешни. Изборот е важен, бидејќи ангажирањето добри човечки ресурси може да помогне во зголемувањето на вкупните перформанси на организацијата. Двата процеси и на вработување и на селекција, се сметаат за важни за ефективно функционирање на организациите и тие се одвиваат истовремено. Тие се императив за раст и развој на организацијата[16].

Менаџментот со човечките ресурси, вработувањето и изборот на поединци во рамките на организациите, се резултат на темелен и систематски процес. Вработените треба да поседуваат целосно знаење за стратегиите и методите потребни за спроведување на вработувањето и на изборот. Законодавството и позитивната практика, како и опсегот на изворите на регрутирање и методите на избор, а и поседувањето вештини и способности при интервјуирање и проценката на потенцијалните вработени, особено го истакнуваат значењето на вработувањето и селекцијата[17]. Областите што го истакнуваат значењето на вработувањето и изборот, односно селекцијата, се следниве:

Кога ќе се појават слободни работни места во организациите, тогаш работодавачите соодветно ги разгледуваат процесите на вработување и избор. Овие процеси им овозможуваат на работодавачите да ги идентификуваат и анализираат позициите што треба да се пополнат, за да се постигнат посакуваните цели и задачи. Слободните позиции во организациите означуваат недостаток на човечки ресурси и тие се сметаат како бариери во текот на спроведувањето на задачите и во остварувањето на планираните цели. Така што, без разлика дали тоа може да се реализира на покуса и побрза основа, односно понепосредно или може да биде процес што одзема многу време, важноста на овие процеси се препознава за времето на постоење упразнети, слободни работни места.

Човечките ресурси се сметаат за најважна придобивка на секоја организација, па оттука, важно е вработување персонал со соодветни вештини и способности. Моделите на регрутирање и избор се разликуваат од една до друга компанија. Кога се користат машини, опрема и уреди за да се подобри продуктивноста, тогаш човечките ресурси се тие што управуваат со нив. Машините, уредите и другата опрема се користат на

[16] Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf

[17] Chapter 5. (2010). Recruitment and Selection. Retrieved November 21, 2017 from http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/194F086A-6EE1-451C-B72A-D3C7CFECC435/0/9781843982531_sc.pdf

ефективен начин, кога тие се стават во функција од квалификуван и умешен, вешт персонал. Од витално значење е поединците да поседуваат целосно знаење за тоа како да користат машини и да ја зголемат продуктивноста. Во некои случаи, оваа работа може да биде полесно спроводлива, додека во други може да биде и макотрпна. Затоа, вработувањето и изборот се сметаат за важни аспекти во секоја организација и треба да бидат направени од соодветен персонал.

Значењето на вработувањето се препознава по тоа што организацијата се задоволува со попродуктивни вработени. Не само што ги подобрува продуктивноста и профитабилноста туку, исто така, ги поттикнува добрите односи меѓу работодавачите и вработените. Тоа, воедно, придонесува кон раст и развој на организацијата, ги одредува тековните и идните барања за работа, потоа помага во зголемување на стапката на успех при изборот на вистинските кандидати кои се способни ефикасно да ги користат своите вештини и способности, за да водат кон целокупен раст и развој. Покрај тоа, помага при проценка на ефективноста на различните методи на вработување. Ги одредува сегашните барања на организациите и соодветно ги формулира плановите. Стратегиите за вработување придонесуваат во спроведувањето на раководните функции, на оперативен начин[18].

Значењето на селекцијата е добро познато, бидејќи помага при избор на најсоодветни и квалификувани кандидати кои можат да ги исполнат барањата на работните места во рамките на една организација. За исполнување на целите и задачите на организацијата, од витално значење е да се оценат различните атрибути на секој кандидат, како што се: нивните квалификации, вештини, способности, искуства, личност, природа и целокупниот став. Останатите кандидати за кои ќе се утврди дека не се соодветни за извршување на работните задачи, се елиминираат. Од организацијата се бара да ги следи соодветните процеси на избор, бидејќи доколку изборот не се изврши на соодветен начин, тогаш тоа ќе наметне неповолни ефекти врз организацијата и ќе му се нанесе штета на работодавачот во однос на парите, времето и вложениот напор[19].

[18] Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf
[19] Исто

2.1.ПРИНЦИПИ НА РЕГРУТИРАЊЕ И ИЗБОР

Регрутацијата претставува процес чијашто цел е обезбедување на што поголем број достапни кандидати. Овој процес е многу полесен кога се бараат вработени со помали знаења и способности отколку кога се бара висококвалификувано лице. Во секоја организација е потребно постојано да се врши регрутирање на овие вработени за да се пополнат слободните работни места. Според Деслер,[20] организацијата се состои од работни места кои треба да се пополнат. Процесот на регрутација содржи повеќе делови меѓу кои анализата, целите и описот на потребите на работното место. Со анализа на работата како најважен дел во регрутацијата и изборот се добива одговор за тоа каков тип вработени треба да се регрутираат и како тие може да се пронајдат. Доколку за некоја позиција постојат специфични барања, тогаш тие треба да бидат поставени во форма на потребни профили. Со ова се добиваат основни информации со кои може да се напише огласот за работа и да се вреднуваат кандидатите. Јанкуловска вели дека спецификациите на личноста се познати и како спецификации на регрутацијата, кадровски или работни спецификации[21]. Овие спецификации содржат специфични барања, квалификации, искустава и обуки од кандидатот, специфични барања за неговото однесување и ставови, организациска соодветност, соодветна техничка компетентност и специјални услови како патувања, подолго работно време и слично. Според Богичевич[22] може да се дефинираат два пристапи на регрутирање и тоа традиционален, според кој се разгледуваат максимален можен број кандидати и реален во кој постои реален опис на работното место.

Принципите на регрутирање и избор, односно селекција, се следниве[23]:

Првата точка што треба да се идентификува при вработувањето е дека тоа е процес со голем број клучни фази од кои сите функционираат поврзано, за да се подобрат шансите за наоѓање најдобри достапни кандидати за која било огласена позиција. Од кандидатите се бара да поминат низ различни фази и да им се дадат одредени задачи или да поминат успешно низ разни рунди интервјуа, за да бидат

[20] Dessler G. Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Beograd 2007
[21] Јанкуловска М., Менаџмент на човечки ресурси во организациите, Свети Николе 2014
[22] Bogicevic B., menadzment ljudskih resursa, Beogead 2004
[23] Recruitment and Selection. (2013). Failte Ireland. Retrieved November 21, 2017 from http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf

избрани за вработување. Во некои случаи, последниот круг на интервјуа вклучува само две лица, едното е избрано, а другото се одбива.

Вреди да се напомене дека во однос на водењето, насочувањето и управувањето со вработените, ако некој не ги регрутира најдобрите достапни луѓе, тогаш секогаш е предизвик да се управува со нив на дневна основа.

Друго општо правило е кога се бара да се пополни некое слободно работно место, секогаш треба да се земат предвид внатрешните кандидати кои би можеле да бидат охрабрени за достапната позиција и потоа да се регрутираат кадри надворешно за упразнетата, пониска позиција. Премногу често постарите менаџери посветуваат помалку внимание на процесот на вработување и се вклучуваат активно само кога се пополнува работно место од повисок ранг или само на крајот од процесот, за последното интервју. Ова е грешка и потребно е да се занимаваат со значењето и соодветноста на секој еден вработен кој се приклучува на организацијата.

Често се претпоставува дека интервјуто е нешто што секој искусен менаџер може да го спроведе. Тоа вклучува прашања со одговори кое не се претходно утврдени, како и избор од веќе предвидени одговори. Интервјуата може да ги спроведе секој, но важно е лицата да го сторат тоа на најдобар начин. Тоа е можно доколку се соодветно обучени и поседуваат ефективни комуникациски вештини. Не вреди да се прават интервјуа без да се има соодветна обука за тоа.

Постојат многу правни проблеми кои се поврзани со процесот на вработување и потребно е сите поединци да се запознаат со релевантното законодавство. Од витално значење е членовите на организацијата да се запознаат со политиките и процедурите што се потребни во процесите на вработување и избор.

2.2.ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ВРАБОТУВАЊЕТО

Најчест начин на кој може да се поделат изворите на регрутација е тие да се поделат на внатрешни и надворешни. Начинот на регрутација го определува секоја организација според нејзините потреби. Јанкуловска[24] вели дека организациите најчесто ги комбинираат изворите на регрутација. Секоја организација има свој начин на регрутирање со кој се обидува да привлече поголем можен број апликации. За да се добијат максимален број апликации од исклучителна важност е имиџот на организацијата и привлечноста на работното место. Како главен фактор кој го определува начинот на кој се одвива регрутирањето, најчесто се трошоците кои произлегуваат од овој процес, а секогаш се на товар на организацијата.

Факторите кои влијаат на вработувањето и изборот (селекцијата), се организирани во две основни категории, како внатрешни и надворешни.

2.2.1. ВНАТРЕШНИ ФАКТОРИ[25]

Големина на организацијата - Големината на организацијата е една од најважните фактори кои влијаат на процесот на вработување. За да се развие деловна активност, планирањето на процесот на вработување е задолжително, заради ангажирање повеќе човечки ресурси што ќе биде клучно во управувањето со идните операции.

Политика за вработување - Политика за вработување на организацијата, вклучува вработување од внатрешни или надворешни извори на организација. Тоа е важен фактор кој влијае на процесот на вработување. Ги идентификува целите на вработувањето и обезбедува рамка за спроведување на програмите за вработување.

[24] Јанкуловска М., Менаџмент на човечки ресурси во организациите, Свети Николе 2014
[25]Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf

Угледот на организациите - Организациите што имаат добра позитивна слика на пазарот лесно можат да привлечат компетентни и умешни човечки ресурси. Одржување добри односи со јавноста, обезбедување јавни услуги и водење грижа за добра работна атмосфера во организациите, дефинитивно ѝ помага на една организација во подобрувањето на својот углед на пазарот на трудот и поради тоа привлекува најдобри можни човечки ресурси.

Угледот на работното место – Исто, како и угледот, имиџот на организацијата, сликата, угледот на работното место, има критична улога во процесите на регрутација и селекција. Работните места за кои постои позитивна слика, во смисла на подобра награда за трудот, унапредување, признанија и пријатно работно опкружување, со можности за развој на кариера, се сметаат како позитивни карактеристики за да предизвикаат интерес и ентузијазам кај квалификуваните кандидати.

2.2.2. НАДВОРЕШНИТЕ ФАКТОРИ[26]

Демографски фактори - Демографските фактори се поврзани со карактеристиките на потенцијалните вработени, како што се: нивната возраст, религија, образовни квалификации, пол, професија, економски статус и место на живеење.

Пазар на труд - Пазарот на трудот врши контрола врз побарувачката и понудата на работна сила. На пример, ако понудата на луѓе кои имаат специфични вештини и способности е помала од побарувачката, тогаш за вработување ќе бидат потребни повеќе напори. Од друга страна, ако побарувачката е помала од понудата, тогаш вработувањето ќе биде многу полесно спроводливо.

Стапка на невработеност - Ако стапката на невработеност е висока во одредена област, вработувањето човечки ресурси ќе биде едноставно и спроводливо, бидејќи ќе биде зголемен на бројот на апликантите. За различни работни позиции во сите видови организации, се примаат голем број апликации. Спротивно на тоа, ако стапката на

[26]Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf

невработеност е ниска, тогаш регрутирањето има тенденција да биде тешко заради помал број ресурси.

Закони од областа на трудот - Законите од областа на трудот ја одразуваат општествената и политичката средина на пазарот и се креирани од страна на централната и на државните власти. Овие закони ги диктираат надоместоците, работното опкружување, безбедносните и здравствените регулативи и работните должности на работната сила за различни видови вработувања. Како што владите претрпуваат трансформации, има и трансформации што се случуваат и во законите за работни односи.

Правни мерки – активните мерки за вработување различни групи луѓе се пример за такви правни мерки. Овие активни мерки, усвоени од Владата, ќе имаат позитивно или негативно влијание врз политиките за вработување на организациите.

Конкуренцијата - Кога организации во истата индустрија се натпреваруваат за најдобрите квалификувани ресурси, постои потреба да се анализира конкуренцијата и да се направат пакет мерки за вработување на ресурсите кои се најдобри во однос на стандардите за таа индустрија.

Еднакви можности - Кога се извршуваат регрутирање и избор на вработени, тогаш е од витално значење да се земат предвид, еднаквите можности за вработување на лицата. Еднакви можности се, навистина, дадени кога сите апликанти се третираат на еднаква основа и доследно во секоја фаза на вработување. Не смее да има никаква дискриминација против никого врз основа на фактори, како што се: класа, вероисповед, раса, религија, етничка припадност, пол и социоекономска припадност. Праведноста и правичноста се од најголемо значење во регрутирањето и во процесите на селекција[27].

[27] Klug, D. (2017). Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions. Arizona State University. Retrieved November 21, 2017 from https://www.asu.edu/hr/documents/RecruitmentHandbook.pdf

2.3.ОБЈАВУВАЊЕ СЛОБОДНИ РАБОТНИ МЕСТА

Огласувањето на работното место е од исклучителна важност, бидејќи претставува основно средство со кое започнува процесот на регрутација. Главна цел на огласувањето е да се привлече внимание на потенцијалните кандидати и да ги охрабри да се пријават. Според Законот за работни односи[28] огласот содржи повеќе елементи: прво, се претставува организацијата, потоа следува опис на работното место со назив на позицијата за која се аплицира, како и опис на одговорностите и задачите, потребни квалификаци, формално образование и други вештини, искуство, понудените услови за работа, потребна документација и начин на кој ќе се бира кандидатот и рок на пријавување.

Објавувањето на слободните работни места се однесува на практиките на објавување и прикажување реклами на отворените работи места на потенцијалните вработени. Во повеќето случаи, интернет-страниците, весниците, известувањата и огласните табли се места каде што се стават и може да се најдат огласите за работа. Тие вклучуваат, листа на карактеристики, како на пример, назив на работното место, образовните критериуми, квалификации и вештина, како и искуство. Во некои случаи, тука, исто така, го специфицираат и платите. Целта на објавување слободни работни места е да се привлече вниманието на заинтересираните лица за работните места кои треба да бидат пополнети, а кои може да бидат внатрешен или надворешен кадар на организацијата. Пред да се објават слободни работни места, постојат некои важни аспекти што работодавачите треба да ги земат предвид[29]:

- Дали огласот за вработување да се задржи во дотогашната форма со наслов, награда или статус или се потребни какви било промени.

- Секоја единица за вработување е одговорна за утврдување на нејзините потреби за вработување, барањата и обемот и одговорностите на предложените позиции. Природата на опциите за вработување ќе се разликува според целта за која се извршува вработувањето. Тоа зависи од различните позиции во рамките на организациите или образовните институции, како што се: службени, технички,

[28] Закон за работни односи, Службен Весник на Република Македонија, бр. 145 од 03.10.2014....
[29] Richardson, M.A. (n.d.). Recruitment Strategies. Managing/Effecting the Recruitment Process. Retrieved November 21, 2017 from http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf

административни, менаџерски и слично[30]. Дали вештините, способностите и искуството на вработените ќе останат исти или се бараат какви било промени во личните карактеристики на лицата? Ова би требало да се знае пред да се случат процесите на регрутирање и избор.

- Дали има ефикасни, компетентни, обучени и искусни апликанти кои работат на други позиции во рамките на организацијата кои можат да бидат потенцијални кандидати за работното место? Ротацијата на работата се смета за витална во сите типови организации за подобрување на моралот на вработените, така што тие нема да сметаат дека нивните работни обврски се монотони и досадни. Ротацијата на работното место помага во развојот на вештините и способностите на вработените и ги запознава со другите функции и задачи во рамките на организацијата. Им помага на вработените во стекнување знаење и искуство.

- Дали постојната организациска политика за вработување е сè уште применлива? На пример, упатувањето потенцијални вработени од страна на членовите на персоналот, пријателите или членовите на семејството, е сè уште прифатлив начин за пополнување на работните места.

- Дали организацијата ги смета надворешните извори како најефективно средство за вработување? Дали надворешните извори се сметаат за покорисни за организациите на долг рок, кога тие регрутираат лица од надворешни извори?

- Неопходна е достапноста на функционалниот информативен систем за човечки ресурси што поддржува регрутирање. Во сегашно време, постои широка употреба на технологијата во постапките за вработување и избор. Потребен е компјутеризиран систем кој ќе ги има следниве карактеристики[31]:

*Треба да се обезбеди за идните слободни работни места во организациите, способните и умешните лица, да се регрутираат на време со цел да се избегне какво било одложување на производствените процеси.

*Во некои случаи, процесите на регрутирање и селекција бараат голем број кругови кои треба да ги поминат поединците. Тие дури можат да бараат време од 10 до 15 дена, особено за лидерски и позиции на повисоко ниво во рамките на

[30] Klug, D. (2017). Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions. Arizona State University. Retrieved November 21, 2017 from https://www.asu.edu/hr/documents/RecruitmentHandbook.pdf

[31] Richardson, M.A. (n.d.). Recruitment Strategies. Managing/Effecting the Recruitment Process. Retrieved November 21, 2017 from http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf

организациите. Треба да обезбеди услови кандидатите систематски да се движат низ процесот и да се информирани за нивниот статус.

*Да осигура да се има комуникација со квалификувани кандидати чии апликации се во тек, за да го задржат нивниот интерес во организацијата. Бидејќи овие кандидати се вредни и би биле посветени на остварувањето на целите и задачите.

*Да помогне во анализата на состаноците, движењето при трансфер и излез, како и на други податоци што води кон олеснување на планирањето, организирањето, оценувањето и пристапот во процесот на регрутирање.

*Да идентификува какви било антагонистички влијанија од процесот на вработување врз ранливите и маргинализираните групи. На пример, за малцинствата, особено онаму каде што во законодавството постојат мерки за еднакви можности или акции за поттикнување на вработувањето.

За внатрешното регрутирање, од клучно значење е контролата на процесот на создавање на огласите и огласувањето на внатрешното упразнето работно место, како и проверката на усогласеноста на квалификациите на внатрешните баратели, со спецификациите за работното место. Кога не се огласени работните места, потребно е создавање листа на квалификувани внатрешни кандидати.

2.4.ПРОЦЕС НА ВРАБОТУВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА (ИЗБОР)

Најважна работа во процесот на избор е да се најде најдобриот потребен кандидат. Овој процес се состои од повеќе постапки кои помагаат да се стесни кругот на апликанти. На почетокот на изборот се прегледуваат сите биографии и пропратни писма кои најчесто се користат за да ги исклучат оние апликанти кои ги немаат потребните карактеристики. Откако ќе се стесни кругот, најчесто се практикува интервјуирање на кандидатите.

Важно е дека огласот за вработување треба да биде искористен за сите вработени. Оглас за работа со задоволителен квалитет може да создаде сигурност дека малцинските работници и други лица кои припаѓаат на маргинализираните групи и економски послабите категории од општеството, се свесни за постојните можности во рамките на организацијата. Слабоста на огласите за работна позиција е во тоа што будат песимизам кај кандидатите кои се јавуваат кога работните места се објавени како отворени, а во реалноста, организацијата веќе има избрано силен внатрешен кандидат.

Ваквите практики создаваат антипатија и неверување кај вработените, кога тие веруваат дека огласувањето е само формалност, без реална можност за вработување и напредување на работното место[32].

[32] Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. Society for Human Resource Management. Retrieved November 21, 2017 from https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf

2.4.1. ЕЛЕМЕНТИТЕ ВО ПРОЦЕСИТЕ НА ВРАБОТУВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА

Елементите во процесите на вработување и селекција имаат императивен придонес во наоѓањето на најсоодветни кандидати за дадените места. Елементите во процесите на вработување и селекција се[33]:

Оглас за вработување - Првиот чекор е кога ќе се појави слободно место во рамките на организацијата. Треба да се биде свесен за слободните работни места и до кога тие треба да бидат исполнети со способни вработени. Огласот за вработување им овозможува на поединците да ги утврдат факторите, како што се: редизајн или започнување на можностите за вработување со скратено работно време за поединците. Во некои случаи, слободните места може брзо да се пополнат со квалификувани кандидати, додека во други, тоа може да трае многу време. Треба да се спроведат мерки за намалување на ризиците поврзани со вработувањето. Постоечките вработени треба да видат дека постои потенцијален пат во кариерата во организацијата што може да ги мотивира да останат подолго.

Анализа на работното место - Треба да се земат предвид два главни фактори во врска со анализата на работата. Прво, е очекувањето на работодавачите од нивните вработени во рамките на организацијата. Работодавачите имаат одредени очекувања од своите вработени во врска со извршувањето на работните задачи и очекуваат од нив да всадат карактеристики на редовност, трудољубивост, снаодливост, совесност и креативност. Другите области што треба да се земат предвид се карактеристиките на работата. Овие вклучуваат, обука, работно искуство, вештини и знаења, физички карактеристики, одлики на личноста, комуникациски вештини и лични околности. Развојот и користењето добро структурирани прашања, засновани врз профилот на вработените ќе помогнат во подобар увид во вистинската личност на кандидатот.

Привлекување кандидати - При привлекување кандидати за работните места, постојат два важни извори што треба да се земат предвид, внатрешно вработување и

[33] Recruitment and Selection. (2013). Failte Ireland. Retrieved November 21, 2017 from http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf

надворешно вработување. Во случај на внатрешно вработување, постојат следниве предности: ги намалува трошоците за вработување, внатрешните вработени се веќе запознати со сите аспекти на организацијата, нејзините цели, задачи итн. Може да дејствува како мотивирачки фактор за другите во бизнисот преку прикажување дека е можно да се здобијат со промотивни можности, а работодавачите веќе се запознати со лицето, во рамките на организацијата. Изворите на надворешно вработување вклучуваат веб-страници, реклами во весници, списанија, агенции за вработување, консултанти, саеми за вработување и семинари.

Скрининг на кандидати - Целта на процесот на скрининг е да се стесни теренот на делување, така што ќе може да се помине повеќе време со кандидатите за формални интервјуа. За позициите се примаат голем број апликации, а сите кандидати не се повикуваат на интервју. Па, затоа, од витално значење за работодавачите е да ги прегледаат апликациите на кандидатите, за да ги изберат најсоодветните за интервјуата. Во бројните примени апликации, скринингот се врши врз основа на фактори, како што се: образовни квалификации, искуство, вештини и сл. Кога овој процес е ефективно имплементиран, односно откако ќе се спроведе процесот на скрининг на адекватен начин, тогаш се организираат интервјуа за кандидатите.

Интервјуирање на кандидатите - Важните аспекти што треба да се земат предвид за интервјуирање на кандидатите вклучуваат: обезбедување соодветно известување за датумот и времето на интервјуто, осигурување дека кандидатите се свесни дека треба да стигнат навреме во просториите, дека е јасно каде да одат и со кого треба да контактираат при пристигнувањето и да се осигури дека се свесни за документите што треба да се донесат на интервјуто. Овие аспекти придонесуваат, во основа, за целосно подготвување на кандидатите за интервјуто. Работодавачите или анкетарите треба да ја разгледаат биографијата и сите апликации за работа пред да ги интервјуираат кандидатите. Од витално значење е да се спроведат вештини за управување со времето за процесите на интервјуто, за да можат да се завршат на време.

Избор и назначување кандидати - Методите за избор и назначување кандидати се различни во различни организации. Процедурите, генерално, вклучуваат чекори, како што се: избор на кандидат, вербална комуникација за неговото / нејзиното назначување, лекарско уверение за работа, доколку е потребно, испраќање писмо / јавување за состанок и потпишување на договорот. Изборот и именувањето на кандидатите зависи од итноста за пополнување на испразнетото место. Кога треба итно да се пополнат слободни работни места, тогаш изборот и именувањето на кандидатите

може да се случи веднаш по интервјуата. Во некои организации, кандидатите се назначуваат на непосредна основа, по нивниот избор и други формалности, како што се давање писма или јавување за состанок или потпишување на договорот.

Воведување и обука - Воведувањето е процес на примање и изјавување добредојде на вработените, откако ќе бидат избрани и обезбедување на потребната обука за соодветно започнување на работата. Индукцијата има три цели: да го „измазни теренот“ за почетните чекори, кога веројатно сè е необично и непознато за нововработените. Да се воспостави позитивен став за организацијата во рамките на умот на нововработените, така што ќе се зголеми веројатноста за да останат долгорочно и да се добие ефективен резултат од нововработените за краток временски период. Обуката се однесува на користењето методи и стратегии за подобрување на свеста, знаењето и информациите кај вработените. Различни методи за обука вклучуваат, игри со улоги, обука на работното место, теренски посети и предавања. Вработените треба да добиваат обука за работното место и надвор од работното место, за да генерираат информации во врска со историјата, персоналот, целите и извршувањето на работните задачи. Главната цел на обуката е да се балансираат потребите и барањата на организациите и човечките ресурси.

Евалуација на вработените - Следење на работата на вработените е суштински аспект во организацијата. Потребно е од време на време да се проценуваат вработените за да се следи подобрувањето на продуктивноста и нивните перформанси. Методите за проценка на вработените помагаат во идентификувањето на ограничувањата и мерките што се потребни за да се спроведат за нивно подобрување. Следењето на перформансите на вработените е наведено како постојана активност и новите вработени можат да бидат обучени на подобар начин за подобрување на продуктивноста. Процесот на евалуација може да каже дали процесот на вработување се одвива ефикасно или има некои промени и трансформации што треба да се донесат. Главната цел е да се обезбеди подобрување на квалитетот на вработените кои се регрутираат во организациите. Ова е императив да се подобри продуктивноста на вработените и да се постигнат организациските цели и задачи.

2.5.ВИДОВИ ВРАБОТУВАЊЕ

Видовите на вработувања се широко класифицирани во две различни категории. Тоа се внатрешните и надворешните извори. Внатрешните извори на вработување се однесуваат на вработување на вработените во рамките на организацијата, внатрешно прераспоредување. Во овој случај, кандидатите бараат други работни позиции, а во моментов се вработени во рамките на истата организација. За време на вработувањето од редот на вработените, главната проценка им се прави на оние вработени кои во моментов работат во рамките на организацијата. Ова е важен извор на вработување кој обезбедува можности за напредок и користење на постоечките ресурси, во рамките на организацијата. Внатрешните извори на регрутирање се најдобриот начин за избор на човечки ресурси и се спроведува со најмалку стрес, бидејќи нивните работни перформанси и другите квалитети се веќе познати на организацијата.

Внатрешните извори се[34]:

*Промоции - Промоција се однесува на унапредување на вработените преку оценување на нивните работни перформанси. Кога работодавачите, менаџерите и надзорниците се чувствуваат задоволни од работата на вработените, тие ги унапредуваат на повисоко ниво во организацијата и тоа доведува до зголемување на платата и поволностите. Тоа е процес на преместување на еден вработен од пониска позиција на повисока позиција со повеќе одговорности, награди, расположливи капацитети и статус. Внатрешно, многу организации ги пополнуваат испразнетите позиции на повисоки нивоа со процесот на унапредување.

*Трансфери - Трансферот се однесува на процесот на размена од една на друга работа без никаква промена во позицијата и одговорностите. Може да биде и преместување на вработените од еден оддел во друг оддел или од една до друга локација, во зависност од условите за работното место. Трансферите, вообичаено, се засноваат на работните барања и можностите на вработените. Ако организацијата има

[34] Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf

две гранки, тогаш тоа може да се одвива помеѓу две гранки. Внатрешното поместување на работникот од една гранка во друга е познато како трансфер.

*Вработување поранешни вработени – Регрутирање на поранешните вработени е процес на внатрешните извори за вработување, каде поранешни вработени се повикуваат назад, во зависност од барањето на позицијата. Овој процес е ефективен и заштедува многу време и пари. Другата голема придобивка од регрутирањето на поранешните вработени е тоа што тие се свесни за организацијата, улогите и одговорностите на работата и персоналот. Работодавачите се добро упатени во пристапот согласно со нивните одлики и карактеристики на личноста и од организацијата не се бара да презема многу активности во врска со нивната обука и развој.

*Внатрешна реклама или оглас за работно место – Внатрешната реклама е наведена како процес на објавување и рекламирање на работно место во рамките на организацијата. Овие објави и реклами се отворена покана за сите вработени во рамките на организацијата, каде што тие можат да аплицираат за работни позиции. Се овозможуваат еднакви можности на сите вработени. Оттука, регрутацијата ќе се изврши од рамките на организацијата и вклучува помалку трошоци.

*Препораки од вработени - Препораките од вработените се дел од оперативниот начин за снабдување на вистинските кандидати по ниска цена. Тоа е процес на вработување нови вработени, низ референци (препораки) од вработените кои во моментов се вработени во организацијата. Во овој процес, сегашните вработени можат да препорачаат своите пријатели и роднини, за да се пополнат испразнетите работни места. Организациите ги поттикнуваат вработените да препорачуваат, бидејќи тоа е профитабилно и заштедува време во споредба со вработувањето кандидати од надворешни извори. Во повеќето случаи, вработените се стимулираат и мотивираат кон извршување на работните задачи, со давање бенефиции, стимулации и награди за нивното работење.

*Претходни апликанти - Во овој случај, тимот за вработување ги испитува профилите на претходните апликанти од базата на податоци за вработување во организацијата. Овие кандидати се оние кои аплицирале за работни места во минатото. Овие лица можат лесно да се контактираат и одговорот ќе биде позитивен во повеќето случаи. Заштедува трошоци, а вработените се свесни за сите карактеристики на организацијата и извршувањето на нивните работни должности. Тоа е, исто така, економичен начин за пополнување на испразнетите позиции.

Надворешните извори на регрутирање се однесуваат на вработување вработени надвор од организацијата. Со други зборови, кандидатите кои бараат можности за работа во овој случај се оние кои не се поврзани со организацијата. Надворешните вработени внесуваат иновативност, снаодливост, креативност и нови мисли и идеи во организацијата. Иако вработувањето преку надворешни извори е скап и тежок процес, тој има голем потенцијал да ја придвижи организацијата кон постигнување на целите и задачите.

Надворешни извори се следниве[35]:

*Директно вработување - Директно вработување се однесува на надворешниот извор на регрутирање, каде што регрутирањето квалификувани кандидати се врши со известување за слободно работно место ставено на огласната табла на организацијата. Овој начин на обезбедување извор на вработени, се нарекува и регрутирање „во фабрички порти“. Ова се користи во повеќето случаи за регрутирање технички работници.

*Размена на вработени - Според Законот, за одредени слободни работни места, организацијата задолжително треба да обезбеди детали за размена на вработени. Размената за вработени во некои земји е владина мерка, каде што деталите за барателите на работа се депонираат и им се даваат на работодавачите за да ги постават слободните работни места. Овој извор на надворешно вработување се применува при вработување неквалификувани, полуквалификувани и квалификувани работници.

*Агенции за вработување - Агенциите за вработување се надворешни извори на вработување. Тие функционираат во различни сектори, како што се: приватни, јавни и владини. Тие обезбедуваат неквалификувани, полуквалификувани и квалификувани ресурси во согласност со потребите и барањата на организациите. Барателите на работа, обично, се регистрираат во агенциите за вработување и, на овој начин, се создава база на податоци за квалификувани кандидати, а организациите можат да ги користат нивните услуги, кога имаат потреба од работници.

*Реклами - Рекламите се најраспространетите и најчестите надворешни извори на регрутирање. Огласот за вработување се прикажува преку разни писмени и електронски медиуми, со специфичен опис на работата и спецификации на барањата.

[35] Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf

Рекламите во врска со работните места се прикажуваат во весници, списанија и на веб-страниците. Изработката и употребата на рекламите е најдобар начин да се обезбеди извор на кандидати во краток временски период што обезбедува еден ефикасен начин на проверка на одредени барања од кандидатите.

*Професионални асоцијации - професионалните здруженија можат да помогнат во организацијата и во вработувањето професионален, технички и менаџерски кадар, со тоа што, сепак, тие се фокусираат на извори на ресурси од средно и највисоко ниво. Постојат многу професионални здруженија кои ја извршуваат улогата на олеснувачи помеѓу организациите и оние што бараат работа.

*Вработување студенти – регрутирањето од т.н. Студентскиот кампус е надворешен извор на вработување, каде образовните институции, како што се универзитети или институти, обезбедуваат информации за студентите во врска со можностите за вработување и пред студентите се стават на располагање можностите за вработување. Во овој процес, организациите посетуваат технички, менаџерски и професионални институции, заради регрутирање студенти, директно на нови работни позиции.

*Рекламирање „со усно пренесување пораки“ - Усната порака е незабележлив начин за извор на кандидати за пополнување на испразнетите позиции. Постојат многу познати организации со добар углед на пазарот. На ваквите организации им треба само усно рекламирање во врска со огласот за вработување, за да предизвикаат интерес и ентузијазам кај голем број кандидати.

2.6.ИНТЕРВЈУ

Интервјуто е метод на избирање кој најчесто се користи за да се избере посакуваниот кандидат. Неговата успешност зависи од запознаеноста со техниките на интервјуирачот. Интервјуто треба да се води како разговор и тој разговор мора да биде претходно планиран за да може точно да се процени кандидатот. За да се постигне потребната цел, потребно е интервјуирачот да поседува способност активно да ги слуша интервјуираните лица, да може да им поставува прашања и да може да им дава повратни информации. Кога ќе заврши овој процес, интервјуирачот треба да има одговор на тоа дали кандидатот е компетентен за соодветното работно место, дали е доволно мотивиран и како тој ќе се вклопи во организацијата. Интервјуто може да биде поделено на два основни типа: структурирано и неструктурирано. За поважни функции се препорачува да се користи првото, бидејќи со него се добиваат најточни податоци.

Во овој тип на интервју, анализата на работата е детално објаснета, презентирани се потребните способности, вештини и знаења. Но, исто така, со него се проценуваат и вештините на кандидатот. Во ова интервју многу е важно интервјуирачот да ги има прочитано апликациите на кандидатите, па според нив, за секој кандидат да има подготвено соодветни прашања со помош на кој ќе добие повеќе информации за нив. Податоците кои се наоѓаат во апликацијата треба да бидат основни точки за составување на понатамошните прашања и да се внимава да не се даде одговор при поставување на прашањето. Прашањата треба да бидат насочени кон вработувањата кои траеле кратко, како и причините за брзото прекинување на работните ангажмани. Многу е важно да се постават прашања во врска со празнините во ЦВ-то, на пример, за годините кои не се спомнати. Треба да се постават прашања за претходни работни искуства кои имаат сличност со новото работно место со што би било добро да се фокусираат на последните вработувања. Освен функциите, треба да се постави прашање и за тоа што, навистина, работел кандидатот и какви одговорности имал и, исто така, треба да се дознае зошто сака да ја напушти моменталната работа.

Најважна задача на интервјуто е да се добијат информации со кои ќе се овозможи да се донесе одлука дали кандидатот одговара за слободното работно место и дали би бил способен успешно и да ја извршува работата. Кога се спроведува

интервјуто, треба да се овозможи кандидатот да се чувствува слободно за да може слободно да се изразува. Кога интервјуирачот ќе ги исцрпи своите прашања, би требало да му даде прилика на апликантот и тој да постави прашања, доколку има. Кога ќе бидат завршени прашањата и одговорите од двете страни, потребно е да му се објасни на апликантот која е процедурата за избор на посакуваниот кандидат. Вкупното времетраење на интервјуто мора да биде пократко од еден час и во него најголемо внимание треба да се посвети на ЦВ-то и на работното искуство. Кога се формира крајната оценка за некој кандидат, во неа не треба да биде вкалкулиран изгледот на кандидатот. Интервјуирачот може да ги обезбеди потребните информации само со квалитетно подготвено и добро спроведено интервју.

2.6.1. ВИДОВИ ИНТЕРВЈУА

Интервјуто е определена размена на поими, одговарање прашања и комуникација помеѓу две или повеќе лица. Нормално, интервјуто е процес на приватен разговор помеѓу луѓето, каде што се поставуваат прашања и се добиваат одговори. Главната цел на интервјуата е да се добијат информации за квалитетите, ставовите, проспритетите и сл. Во различни типови интервјуа, интервјуирачот го испитува однесувањето и комуникациските способности на кандидатите. Интервјуто е дискусија со едно или повеќе лица кои дејствуваат во улога на интервјуирач кои поставуваат прашања и лицето кое одговара на прашањата и е во улога на испитаник. Примарната цел на интервјуто е пренесување информации од интервјуиран до интервјуирач. Интервјуата можат да бидат формални или неформални, структурирани или неструктурирани. Интервјуата можат да се вршат еден на еден или во групи, тие можат да се вршат преку телефон или преку видеоконференција[36].

Десетте различни видови интервјуа се[37]:

Структурно интервју –интервјуто од овој тип е однапред детално испланирано и дизајнирано. Структурираното интервју е сигурно во регрутирање кандидати, затоа што е претходно планирано и прецизно.

[36] Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf
[37] Исто

Неструктурирано интервју - Овој тип интервју е неочекувано, каде што прашалникот за интервју, не е подготвен. Анкетарите не се добро подготвени во однос на прашањата што треба да се постават и во добивањето точни одговори. Тука полезноста на интервјуто е помала, а во голема мерка се губи време и се вложува напор и на интервјуерот и на испитаникот.

Групно интервју - Во овој вид интервју сите кандидати или група кандидати се интервјуирани заедно. Групните интервјуа се спроведуваат за се заштеди време, кога има голем број примени апликации за ограничен број слободни работни места. Во овој случај на кандидатите ќе им се даде тема по која ќе се вклучат во групни дискусии, од кои интервјуирачот ја проценува иновативноста и однесувањето на секој кандидат во групата.

Длабинско интервју – Длабинското интервју е полуструктурирано интервју, каде кандидатите треба да дадат детални информации за нивните квалификации за образование, работно искуство, посебни интереси, вештини, способности и сл . Во овој случај, најпрво, се познати сите информации за кандидатот, а потоа интервјуирачот прави длабински преглед и започнува со анализа на стручноста и владеењето на кандидатот. Ова интервју му овозможува на интервјуирачот да добие детални информации, така што процесот на избор ќе стане полесен за управување.

Интервју за стрес - Интервјуа за стрес се спроведуваат за да се утврди како би реагирал кандидатот за време на стресот и како ќе се справи со проблемите. Во овој вид интервју, интервјуирачот ќе дознае дали кандидатот може да се справи на ефикасен начин со барањата и потребите на комплицирана работа. Кандидатот кој ја одржува својата самоконтрола за време на интервју за стрес, нормално, е вистинската личност за да се справи со стресна работа.

Индивидуално интервју - Во индивидуално интервју, интервјуто се одвива врз основа на комуникација еден на еден. Во овој случај, ќе има вербална и визуелна интеракција помеѓу две лица, интервјуирач и кандидат. Ова е двонасочно интервју за комуникација што помага да се најде вистинскиот кандидат за слободно работно место. Во овој случај, интервјуирачот може да користи прашања од отворен тип – со претходно недефинирани одговори и прашања од затворен тип - со избор од претходно посочени одговори. Прашањата од отворен тип може да вклучуваат детално образложение на одговорите, а прашањата од затворен тип, може да содржат одговори со еден збор, како што се: да, не итн.

Неформално интервју - Таквите интервјуа се спроведуваат на неформален начин, т.е. интервјуто ќе биде без писмени забелешки и ќе може да се организира на кое било место. Во овој тип интервју нема конкретна постапка на поставување прашања и тоа не е соодветно структурирано. Тоа е повеќе како неформален разговор помеѓу поединците и се одвива на пријателски начин.

Формално интервју - Формалното интервју е организирано на формален начин, т.е. кандидатот ќе биде однапред свесен за датумот и времето на интервјуто, а интервјуирачот ги планира и подготвува прашањата за интервјуто. Ова се нарекува и планирано интервју. Во овој случај, испитаникот треба да даде точни одговори на сите прашања поставени од интервјуирачот.

Панел – интервју – Панел-интервју, како што кажува името, го спроведува група луѓе. Во овој вид интервју, три до пет члена на комисијата за избор ќе им поставуваат прашања на кандидатите за различни концепти. Конечната одлука за селекција на кандидатите, ќе биде донесена колективно од страна на сите членови на панелот.

Интервју за излез - Интервјуа за излез се спроведуваат за оние вработени кои сакаат да ја напуштат организацијата. Значењето на интервјуто за излез е во тоа што со него се утврдуваат причините за напуштање на работното место. Постојат неколку причини поради кои вработените ја напуштаат работата, како што се: префрлување на друга локација, здравствени проблеми, промотивни можности во други организации, достапност на награди и стимулации во други организации, семејни проблеми и слично.

2.7.ВРАБОТУВАЊЕ ИНВАЛИДНИ ЛИЦА

Вработувањето инвалидни лица е процес кој во голем дел е идентичен со сите останати процеси на вработување. Специфики, сепак, постојат, како во однос на законските решенија, така и во практиката.

Процесот на вработување започнува со истражување на потенцијалните вработени од разни извори, меѓу кои најсеопфатна е евиденцијата на невработени инвалидни лица што е во надлежност на Агенцијата за вработување. Следен чекор е проверката на документацијата со која располага инвалидното лице за вид и степен на инвалидност, за обрзование и за претходно работно искуство, доколку го има.

Во овој дел од процесот и во сите понатамошни, за организациите кои имаат потреба и се заинтересирани да вработат инвалидни лица и во делот на работата на Комисијата при Министерството, постои потполна логистичка поддршка и помош од Заедницата на заштитни друштва на Македонија ЗАПОВИМ - Скопје, здруженијата и сојузите за лица со различни видови инвалидност, како и Министерството за труд и социјална политика, како ресорно Министерство.

Проверката на документацијата што ја поседува инвалидното лице, најмногу е во делот на тоа дали е издадена од институција согласно пропишаните норми и дали инвалидноста е согласно со Законот за вработување на инвалидни лица. Доколку се утврди дека постои отстапување, односно лицето не ја поседува потребната документација, му се даваат насоки за надлежната институција и за постапката за нејзино обезбедување. За лицата кои ја поседуваат соодветната документација, се преминува кон понатамошните чекори во процесот на вработување.

Процесот на селекција е согласно со потребите на организацијата и не се разликува од оној кај неинвалидните лица. Откако е извршен потесен избор, за потенцијалниот вработен се спроведува постапката за донесување на наод и мислење за соодветно работно место, преку Комисијата на Министерството за труд и социјална политика. Комисијата врши увид во документацијата на инвалидното лице и непосредна средба со него, како и увид на работното место на кое ќе работи или работно ќе се оспособува. Доколку се утврди дека тоа работно место одговара на

специфичните потреби на инвалидното лице и нема опасност да предизвика влошување на неговата состојба, се издава наод и мислење во кој е тоа наведено. Ако се утврди дека е потребно определено прилагодување на работното место, тоа се наведува и е потребно да се изврши пред вработувањето или во текот на пробната работа, доколку тоа го дозволува техничко-технолошкиот процес и состојбата на лицето. Доколку, пак, се констатира дека тоа работно место не е соодветно за тоа лице, се дава известување за посочување на друго, кое би одговарало на неговите посебни потреби и капацитети, по што постапката за добивање наод и мислење, се продолжува.

Од базично значење во процесот на вработување инвалидни лица е Законот за вработување на инвалидни лица, донесен во 2000 година, кој и покрај повеќекратните измени, во целост ја покрива областа. Покрај Законот, постојат и повеќе подзаконски акти како: Правилник за критериумите и начинот на доделување неповратни средства од Посебниот фонд за подобрување на условите за вработување и работење на инвалидните лица, Правилник за начинот на вршење увид на ненаменско користење на доделени средства од Посебниот фонд, Правилник за поблиските услови и начинот на обезбедување работен асистент, Правилник за начинот на спроведување на надзорот на одредбите од Законот, Правилник за работно оспособување на инвалидни лица, Правилник за составот на Комисијата и начинот на донесување наод и мислење, Правилник за оцена на видот и степенот на попреченост на лицата во менталниот или телесниот развој и други.

Согласно со Законот за вработување на инвалидни лица, за инвалидно лице се смета лице со оштетен вид, оштетен слух, со пречки во гласот, говорот и јазикот, телесно инвалидно лице, лице со пречки во интелектуалниот развиток и лице со комбинирани пречки кое поради степенот на инвалидност има специфични потреби во работењето. За инвалидно лице се смета и инвалид на трудот со преостаната или намалена работна способност и ако при вработувањето се води во евиденцијата на Агенцијата за вработување како невработено лице[38].

Согласно со Законот, инвалидноста врз основа на поднесено барање од инвалидно лице, неговиот родител или старател, ја утврдува Комисија за оцена на работната способност при Фондот на пензиското и инвалидското осигурување, освен ако инвалидноста на лицето не е утврдена од друг надлежен орган.[39]

[38] ЗАПОВИМ - Скопје (zapovim.mk)
[39] http://www.zapovim.mk/propisi.html

Во наведениот Закон се предвидени мерки за подобрување на условите за вработување и работење на инвалидното лице и тоа:

– доделување неповратни средства за вработување на неопределено време на невработено инвалидно лице, адаптација на работното место на кое ќе работи инвалидното лице доколку таа е потребна и набавка на опрема според критериумите и на начин утврден со акт на министерот за труд и социјална политика;

– ослободување од даноци и обезбедување средства за придонеси; и

– финансиска поддршка во работењето.

Заради финансирање на работите за подобрување на условите за вработување и работење на инвалидните лица, адаптација на работното место и набавката на опрема, од вкупно остварените средства од постојниот придонес за вработување, се издвојуваат на потсметката во Агенцијата, т.н. Посебен фонд.

Од Посебниот фонд се доделуваат средства по повеќе основи, како за:

1. вработување инвалидно лице на неопределено време;

2. адаптација на работно место што се користи ако тоа го налагаат потребите на работното место, наспроти посебните потреби на инвалидните лица или промените на техничко-технолошкиот процес или видот и степенот на инвалидноста на инвалидното лице; и

3. набавка на опрема

За доделување неповратни средства од Посебниот фонд се поднесува Барање до Управниот одбор на Агенцијата за вработување и до Заедницата на заштитни друштва[40].

Од особена важност пред вработувањето е да се изврши адаптација на работното место. Работодавачот создава соодветни услови за работење со адаптација на работното место во зависност од работното место, видот и степенот на образованието и видот и степенот на инвалидноста на инвалидното лице. Адаптацијата на работното место опфаќа прилагодување на опремата, средствата за работа, уредите и другите технички средства за работа со вградување механички, електрични, електронски, звучни, светлосни и слични уреди со кои се овозможува сигурна, непречена и продуктивна работа на едно или на повеќе

[40] Преглед на прописи што го уредуваат работењето на заштитните друштва и вработувањето на инвалидни лица во Република Македонија, 7-мо Издание, Заедница на заштитни друштва на Макеодниј ЗАПОВИМ – Скопје, 10/2018 година

инвалидни лица. Покрај тоа, опфаќа и прилагодување на работните и помошните простории со поставување или изградба на пристапни патеки, косини, заштитни огради и слично, со што на едно или на повеќе инвалидни лица им се овозможува непречен и сигурен пристап до и од работното место.

Средствата за вработување не се строго наменски, но сепак, се наменети за унапредување на условите за вработување и работење на инвалидните лица. Воедно и средствата за набавка на опрема на која паралелно работат и инвалидни и неинвалидни лица со што се постигнува технички напредок и можност за отворање можности за отворање нови работни места.

Особено важна улога во областа на вработување на инвалидните лица игра Заедницата на заштитни друштва на Македонија (ЗАПОВИМ) - Скопје, особено со тоа што[41]:

- врши увид во работењето на заштитните друштва, води евиденција на вработени инвалидни лица од член 2 став 1 од Законот за вработување инвалидни лица и инвалиди на трудот во заштитните друштва и бројот и структурата на вработените во заштитните друштва;
- води евиденција на инвалидните лица кога самостојно вршат дејност како трговци-поединци или се вработени кај работодавач кој не е заштитно друштво;
- ги поддржува иницијативите на работодавачите кои сакаат да формираат заштитно друштво, укажува на условите, роковите и постапката од регистрација или пререгистрација на фирмата, почеток на работа како заштитно друштво и во текот на работењето;
- укажува на постапката, условите и роковите за користење неповратни средства од Посебниот фонд за вработување на неопределено време на невработено инвалидно лице, адаптација на работното место на кое ќе работи инвалидното лице доколку таа е потребна и за набавка на опрема и дава соодветно мислење;
- при вработување инвалидни лица укажува на постапката и дава непосредна помош во комплетирањето и поднесувањето на барањето за добивање наод

[41] Преглед на прописи кои го регулираат работењето на заштитните трговски друштва и вработувањето на инвалидни лица во Република Македонија, 7-мо изменето и дополнето издание, Заедница на заштитни друштва на Макеоднија ЗАПОВИМ – Скопје, октомври 2018 година

и мислење за определување работи кои може да ги извршува инвалидното лице на соодветно работно место;

- ги врши административните работи на Комисијата при Министерството за труд и социјална политика за донесување наоди мислења за определување на работите кои може да ги извршува инвалидното лице на соодветно работно место и води евиденција за издадените наоди и мислења;
- по пат на дописи, редовно ги информира членките за промените во законската регулатива, редовно ги посетува при поднесувањето барања за неповратни сретства од Посебниот фонд и остварува тековни посети заради увид во посебните услови за вработување и работење на инвалидните лица;
- при позначајни промени на Законот и прописите кои го регулираат работењето на заштитните друштва, издава печатени прегледи на прописите и по потреба одржува регионални средби заради појаснување на промените при што на овие средби се повикуваат и претставници на други заинтересирани субјекти;
- остварува непосредна соработка со Министерството за труд и социјална политика и Државниот инспекторат за труд, Министерството за финансии и Генералната дирекција на Управата за јавни приходи, Фондот на ПИОМ, Агенцијата за вработување, Фондот за здравство, Централниот регистар, заради создавање законски, материјално-финансиски и други претпоставки и услови за успешна и континуирана работа на заштитните друштва и нивни развој, а заради остварување на заедничките цели и задачи во унапредувањето на вработувањето на инвалидните лица во заштитни друштва;
- ја следи практичната примена на законите и прописите и нивниот одраз врз работењето на заштитните друштва, а посебно на законите и прописите кои ја определуваат рамката на работењето на заштитните друштва;
- ја следи законодавната активност на Собранието и на Владата за вградување на интересите на заштитните друштва во прописите што се донесуваат.

Покрај Заедницата, во постапката за вработување особено е важна и улогата на Комисијата при Министерството за труд и социјална политика за определување на работите кои може да ги извршува инвалидното лице на соодветно работно место. Како што беше споменато, по поднесено барање, Комисијата дава соодветен наод и

мислење кое преку Заедницата на заштитни друштва, се доставува до потенцијалниот работодавач, како документ со кој се утврдува дали потенцијалните работни задачи ќе соодветствуваат и нема да контраиндицираат со специфичните потреби на инвалидното лице.

Во последната деценија, па и во моментов, стапката на вработеност кај инвалидните лица ја надминува просечната стапка на вкупно вработени лица. Во дел од општините недостасува работник повеќе кога станува збор за инвалидно лице. Единствен поголем проблем во оваа област е нефункционирањето на работното оспособување и неусогласеноста на видот занимања што се нудат, со оние што се бараат на пазарот на трудот. Воедно, недостасува повратна спрега кон образовниот систем, за да овозможи листата на занимања да се прошири и да се усогласи со актуелните барања за вработување.

Најголем процент од вработените инвалидни лица се во заштитните друштва кои се регистрирани согласно со Законот за трговски друштва, а функционираат како конкурентен дел од бизнис-секторот и, воедно, како пример за инклузивно вработување и за недискриминација. Евентуално помалата ефикасност на вработените со инвалидност, наспроти останатите вработени, во одредена мерка се компензира со ослободување од персоналниот данок и покривање на средствата за придонеси од државниот Буџет.

Покрај во заштитните друштва, инвалидните лица се вработени насекаде во отвореното стопанство, во јавниот сектор и во сè поголем процент како самовработени лица. Трендот за сè поголема побарувачка за нивно вработување продолжува, а сè повеќе ќе се имплементира доколку се работи на сеопшто информирање за поволностите што ги нуди Законот за вработување инвалидни лица и на подигнување на јавната свест за нивните способности и капацитети, покрај нивните специфични потреби во работењето.

3. ПОИМ ЗА ЕФИКАСНОСТ

Ефикасноста е основен принцип на економското работење. Таа претставува употреба на минимални ресурси со цел да се произведат максимални производи или услуги. Доколку со одреден влез на производи се добие поголем излез, тогаш се вели дека ефикасноста е зголемена и, обратно, доколку се произведе ист излез со помал влез повторно се работи за зголемување на ефикасноста. Менаџерите во организациите најчесто се заинтересирани за ефикасно користење на постојните ресурси, но и за максимално можно минимизирање на трошоците. Тие, освен за ефикасноста, се заинтересирани и за ефективноста. Кога еден менаџер ќе ја оствари целта на организацијата, тогаш тој е ефективен[42].

Сите организации, за да можат да ги остварат своите цели треба да бидат и ефикасни и ефективни. Ефикасноста претставува економски концепт во кој се содржани целите, ресурсите. Поставувањето на целите на секоја организација претставува мерка со која се гледа колку таа ефикасно и ефективно ги користи своите ресурси. Од оваа гледна точка, ефикасноста може да се дефинира како реализирање на посакуваните цели со најмалку можно користење на расположливите ресурси. Таа може да биде дефинирана и како единица мерка со која ќе се гледа колку добро се искористени ресурсите за да се постигнат целите во работењето. За успешна организација се смета онаа која успеала да ги минимизира влезните ресурси или времето коешто е потребно за создавање некоја услуга или производ. Менаџерите во организацијата имаат одговорност да им овозможат на вработените поефикасно да ги извршуваат своите работни задачи. Ефективноста претставува избор на вистинска цел и максимално реализирање на поставените цели со искористување на расположливите ресурси. Таа е насочена кон изборот на потребите со кои се задоволува организацијата, односно изборот на целите со кои ќе бидат задоволени потребите, а ефикасноста е насочена кон рационалното искористување на расположливите ресурси. Доколку ефективноста се мери со однос помеѓу произведените и вложените ресурси, јасно е дека во влезните и излезните ресурси ќе постојат ефектите од изборот на потреби со кои се задоволува организацијата.

[42] Шуклев Б. Менаџмент, 4-то издание, Скопје, 2004

Треба да се земе предвид дека организацијата може да биде економски ефикасна, но да не биде економски ефективна. Исто така, организацијата може да биде ефективна, но не и ефикасна. Главна цел на организациите е да произведат производ или услуга која ќе задоволи некоја од потребите на потрошувачите. Изборот на вистинскиот производ ја определува ефективноста на организацијата со задоволување на потребите на потрошувачите. Ефикасноста на организацијата е определена со степенот на соодветно искористување на расположливите ресурси.

Постојат различни методи за определување на ефикасноста и ефективноста кои може да се поделат во две групи и тоа традиционални и современи методи. Во традиционалните методи за ефикасност и ефективност на организацијата се разгледува само еден дел од нејзиниот успех. Во овој метод секој циклус е определен од три пристапи и тоа пристап кој ги разгледува целите, пристап кој води грижа за интерните процеси и пристап кој го разгледува системот на ресурси. Овие традиционални пристапи само делумно ја согледуваат ефикасноста и ефективноста, па од таму произлегла и потребата од развивање нови современи пристапи. Основа на современите пристапи е тоа што тие настојуваат поконкретно да ја изразат ефективноста и ефикасноста на организацијата со помош на комбинирање на повеќе показатели. Во современите пристапи за определување на ефективноста и ефикасноста на претпријатието се разгледуваат конкурентските вредности и стратегии.

3.1.КРИТЕРИУМИ ЗА ЕФИКАСНОСТ

Не постојат единствени критериуми за ефикасност и ефективност кои може да се применат на секоја организација. Кои критериуми ќе се применат за утврдување на ефикаснот и ефективност во една организација, зависи од повеќе фактори, меѓу кои и влијанието кое го врши менаџментот, условите во коишто работи организацијата, како и мерливоста на целите на организацијата. Влијанието на менаџментот на организацијата во процесот на утврдување на ефикасноста и ефективноста е директно одразено на целите на организацијата и притоа ги одредува и критериумите коишто ќе се користат за мерење на успешноста. Колку една организација попрецизно ќе ги одреди своите цели, толку попрецизно ќе може да го предвиди степенот на нивната реализација. Така, на пример, во една организација во која процесот на производство може да се измери ефикасноста, најголемо значење ќе има пристапувањето на внатрешните процеси во утврдување на ефективноста и ефикасноста. Во организациите во кои е неможно да се утврди ефикасноста како критериум со кој ќе се определува успехот, ќе биде степенот на реализација на поставените цели на организацијата. Условите во кои работи организацијата се, исто така, значаен фактор за оценување на нејзината успешност[43].

[43] Петревска Б., Магдимчева Шопова М., Економика на претпријатие, Штип, 2018

3.2.ЕФИКАСНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО

Успешноста на организацијата во најголем дел зависи од ефикасноста на менаџментот. Менаџментот е оној кој е одговорен за пронаоѓањето на правилните насоки и развојот на организацијата, но и е одговорен за контролирање на остварените цели и мерење на резултатите. Нивото до кое се остварени целите на една организација претставува ниво на ефикасност на менаџментот.[44] Во овој процес потребно е менаџерите повеќе да работат и постојано да го контролираат остварувањето на целите и во од да извршуваат корективни мерки доколку за тоа има потреба.

По дефиниција[45], ефикасноста претставува остварување на задачата со најмалку напор и потрошено време. На работното место, поимот ефикасност, генерално, се однесува на резултатот од трудот, вложен од страна на вработените. Вработен на работно место со висока ефикасност, мора да е и ефективен и компетентен. Идентификувањето на вработените кои работат ефикасно не е многу тешко, бидејќи ефикасните вработени, обично, покажуваат:

- високопродуктивна работна етика;
- зголемен ангажман при работата;
- одлични вештини за управување со времето;
- зголемена продуктивност на тимот.

На кратко, вработен со висока ефикасност е оној кој, не само што знае како да ја заврши работата, туку ќе се погрижи работата да биде квалитетно завршена. Спротивно на тоа, вработените кои работат со ниска ефикасност можат да покажат:

- намален ангажман;
- прекумерна употреба на социјални медиуми;
- незаинтересираност за активности за градење тим;
- проблем со управување со времето.

---

[44] A River Network Publication River Voices, Volume 24 Number 1 – 2014, Be Happy Workplace Effectiveness and Efficiencies by Katherine Luscher • www.rivernetwork.org

[45] What is Work Efficiency, Really? (zipschedules.com) By Mary Kate Morrow, February 12, 2021 https://zipschedules.com/en/work-efficiency.html#:~:text=By%20definition%2C%20efficiency%20is%20the,the%20labor%20completed%20by%20employees.&text=Truth%2D%3A%20A%20high%20efficiency,on%20important%20tasks%20being%20completed. Пристапено на 26.05.2021 година

Вработениот што манифестира висока ефикасност знае како да ја заврши работата и е фокусиран на важни задачи што се приоритет да се завршат.

Секому е, веројатно, кажано, некогаш во животот, дека повеќе пари нема да купат среќа. И, веројатно, сите се отворени за размислување за тестирање на таа теорија. Но, дури и ако парите не можат да купат среќа, дали среќата може да заштеди пари? Според Шон Ахор, автор на *Предноста на среќата*, среќата е поврзана со радоста што ја чувствува човекот, додека се стреми кон искористување на сопствениот потенцијал. Тоа се случува на патот за постигнување на созревањето, а не само откако целта на нашиот потенцијал е постигната. Среќата на вработените треба да им биде многу важна на организациите, а не само на самите вработени. Најголемата конкурентска предност во современата економија е позитивната и ангажирана работна сила. Формулата, се чини, едноставна на хартија. Ако се зајакнат и ангажираат вработените на работното место, се зголемува среќата, а кога се зголемува среќата, тогаш може да се работи на мисијата за зголемување на ефикасноста и ефективноста. Во секое пазарно општество има тенденција за истакнување на она што го немаме, поради што не сме секогаш во можност доволно да се фокусираме на она што го имаме. Реалноста е дека организациите често имаат потреба од повеќе во однос на персоналот, ресурсите и времето. За среќа, многу пати постои нешто што го имаат: работа што е синхронизирана со вредностите на вработените, кариера што им овозможува да спијат мирно навечер.

Работното место кое се употребува правилно, треба да поттикне среќа. Иако не постои еден специфичен рецепт за создавање ефикасен, ангажиран бизнис, сигурно, постојат неколку упатства за генерирање среќа и, за возврат, за зголемување на ефикасноста.

3.3.ВРЕДНОСТ НА ЕФИКАСНОТО РАБОТЕЊЕ

Работната средина со висока ефикасност, директно се претвора во деловен успех. Придобивките што се остваруваат кога бизнисите ја подобруваат ефикасноста, се извонредни. Еден начин на кој бизнисите имаат корист од нивните напори за подобрување на ефикасноста на работата, е преку зголемување на профитабилноста во крајна линија. Подобрувањето и на индивидуалната ефикасност на вработените и на ефикасноста на тимот, може значително да ги намали оперативните трошоци. Бизнисите можат да заработат иста сума пари или дури и повеќе пари додека трошат помалку на одржување на работниот процес. Кога деловните субјекти се во можност да произведуваат добра и да пружаат услуги за пониска цена, тие остваруваат поголем профит.

Многу луѓе го темелат своето однесување врз однесувањето на оние околу нив. Кога членовите на персоналот ќе бидат пречекани од соработници кои работат ефикасно секој ден, тие, веројатно, ќе бидат мотивирани да ги подобрат сопствените нивоа на ефикасност при работата. Вработените работат најдобро во работно опкружување кое е позитивно и инспиративно. Работното опкружување, каде што вработените завршуваат работа и извршуваат важни задачи, веројатно, ќе поттикне мотивација и позитивност.

Позитивното работно опкружување е придобивка само по себе, но, исто така, е придобивка што може да донесе уште повеќе поволности. На пример, позитивното работно опкружување може да доведе до повисоко ниво на ангажираност на вработените и да ја подобри рамнотежата во работниот живот на вработените.

Добро е познато дека работните места со високи нивоа на ангажираност на вработените и одличен баланс на работниот живот, многу поверојатно ќе привлечат и задржат врвно талентирани вработени. Како резултат на подобрувањето на ефикасноста на работата, ќе има корист секој член на персоналот, како и целокупниот бизнис. Зголемувањето на нивоата на работната ефикасност носи целокупни придобивки, од нивоата на ангажирање на вработените, до целосна профитабилност во крајна линија.

3.4.КАКО ДА СЕ ПОДОБРИ ЕФИКАСНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Разбирањето на разликите и сличностите помеѓу ефикасноста, продуктивноста и ефективноста, му помага на бизнисот појасно да се фокусира на секој концепт. Сепак, разбирањето на концептот е само почеток на искористување на неговата моќ за промена[46]. И сопствениците на мали бизниси и извршните директори на големи организации може да се запрашаат за тоа кој е најдобриот начин за подобрување на ефикасноста на работното место. За среќа, постојат многу добри практики корисни за водење на деловните професионалци кои сакаат да ги подобрат нивоата на ефикасност во работата. Постојат повеќе практики за подобрување на ефикасноста на работата, а овде се споменати неколку кои вклучуваат[47]:

Управување со задачи, каде сопствениците на деловни активности и вработените во одделот за човечки ресурси, може да бидат шокирани, кога би откриле дека околу 60% од времето поминато на работа, всушност, не е потрошено на самата работа. Во суштина, студиите проценуваат дека 60% од времето што вработените го поминуваат на работа, планираат како да ја завршат работата, наместо, навистина, да ја извршуваат. Со други зборови, 60% од времето што вработените го поминуваат на работното место, е употребено на читање, зборување или планирање, како да ја завршат работата. Активностите вклучени во овој процент се движат од состаноци за тимска работа до разговори на социјалните мрежи на работното место. Намалувањето на околностите што предизвикуваат вработените да губат време е од суштинско значење за подобрување на нивото на ефикасност. Поедноставување, рационализирање и автоматизирање на задачите секогаш, кога е можно, а во голема мерка им помага на иницијативите за зголемување на ефикасноста.

Правилното управување со времето е од суштинско значење за зголемување на нивото на работна ефикасност. Алатките за управување со времето, како мерачите за време, можат да им помогнат на вработените да губат помалку време и, наместо тоа, да се фокусираат на важни задачи. Алатките за автоматско управување со времето ја покажуваат во реално време работата со кои се занимаваат членовите на работниот тим, како и работата што ја завршиле. Дополнително, залудно потрошеното време ќе се

[46] What is Work Efficiency, Really? (zipschedules.com) By Mary Kate Morrow, February 12, 2021
[47] Best Practices for Improved Productivity - business.com, https://www.business.com/articles/5-best-practices-for-improving-business-productivity/, пристапено 03.04.2021

намали или потенцијално, дури и целосно ќе се елиминира со примена на соодветни алатки за управување со времето. За мали бизниси со ограничени ресурси или деловни активности кои не се сигурни кои алатки за управување со времето се најдобри, експертите препорачуваат да испробаат бесплатни проби на разни софтверски програми.

Многу луѓе размислуваат да ги намалат часовите за обука на вработените во обид да заштедат време и пари за компанијата. Сепак, намалувањето на часовите за обука, всушност, ќе ги намали нивоата на ефикасност на вработените. Обуката за вработените треба да се фокусира на оптимизирање и на индивидуалната ефикасност на вработените и на нивото на ефикасност на тимот. Развивањето индивидуални вештини за управување со проекти и активности за градење ефикасен тим, се два начина на кои бизнисот може да ги подобри програмите за обука на нивните вработени.

Далечинска работа. За жал, многу луѓе на повисоко ниво во деловната администрација се потешко прилагодливи на промени, дури и кога им се дадени цврсти докази дека треба да се променат. Еден од начините на кој е евидентно, е во однос на феноменот за телекомуникација. Студиите докажуваат дека вработените кои работат од далечина се попродуктивни од вработените кои се принудени да работат од канцеларија. Експертите нашироко се согласуваат дека најдобриот начин да се зголеми продуктивноста и ефикасноста е да префрлањето на далечинска работа. Кога извршните директори секој ден поминуваат помалку време со микроуправување, тогаш секој член на персоналот ќе има подобар биланс во работната средина, а добро извршената работа вртоглаво ќе се зголемува.

Стимулации. Покрај способностите за работа на далечина, најдобриот начин за подобрување на ефикасноста на работата е преку стимулирање. Студиите покажуваат дека стимулацијата на вработените, исто така, ќе ја зголеми продуктивноста и нивото на ангажирање на вработените. Финансиските стимулации, генерално, се сметаат за најдобар начин да се оддаде признание за добрата работа извршена од вработен. Финансиските стимулации може да варираат од стабилно зголемување на платите до редовни бонуси. Нефинансиските стимулации се, исто така, моќни мотиватори, особено кога се поврзани со финансиски стимулации. Нефинансиските стимулации може да варираат од доделување дополнителни платени слободни денови, до испраќање лична картичка за благодарност.

3.5.СРЕЌЕН РАБОТНИК Е ЕФИКАСЕН И ПРОДУКТИВЕН РАБОТНИК

Ако не сте убедени дека среќата може да помогне да заштедите пари, Галуп обезбедува статистика што ги поврзува чувствата на вработените и резултатите од деловното работење. Изгубената продуктивност на вработените што не се ангажирани ги чини американските бизниси повеќе од 300 милијарди долари годишно. Триста милијарди! Институтот за истражување на економијата „Ворвик“, исто така, укажува на тоа дека човечката среќа има големи и позитивни каузални ефекти врз продуктивноста. Позитивните емоции се чини дека ги охрабруваат човечките суштества, додека негативните емоции имаат спротивен ефект. Економистите од „Ворвик“ забележуваат: „Среќните работници беа 12% попродуктивни. Несреќните работници беа 10% помалку продуктивни“. Можеби е вистина: парите не можат да купат среќа. Но, среќата може да заштеди пари на вашата организација. Со само неколку измени на начинот на работење, вашата организација може и ќе стане поефикасна и поефективнс. Кој не би бил среќен поради тоа? Немањето среќа кај работниците во Америка чини шокантни 300 милијарди долари годишно изгубена продуктивност, проценува Gallup - Healthways. Неодамнешниот Индекс на благосостојба покажува дека Американците се сè понезадоволни од своите работни места и работни средини. Кога луѓето не се задоволни со својата работа или нивните работодавачи, тие не се појавуваат постојано на работа, произведуваат помалку, а трпи и нивниот квалитет на работата. Напис од „Харвард Бизнис Ривју“, наведува дека нивото на среќа има големо влијание врз креативноста, продуктивноста, посветеноста и колегијалноста на работниците. Тековните откритија од истражувањето на Американската асоцијација за психологија покажуваат дека луѓето сакаат од нивната осмислена работа да потекнуваат задоволство, љубов и среќа. Тие сакаат негување лични односи, здрав ум и тело, духовно јадро и причина за живеење. Но, со само 24 часа на ден и сите конкурентни барања на современиот живот, прашањето е - како? Дали е тоа можно? Како можете, како менаџер, да ја поттикнете среќата на вашите вработени и, следствено, да го зголемите успехот на вашата организација, како и вашиот сопствен? Прво, вам (како и на вашата организација) ви треба дефинирана мисија / причина за постоење. Со утврдена цел можете да управувате и да давате приоритет на енергиите и ресурсите за најдобро исполнување на мисијата. Работата и животот имаат значење кога чувствуваме дека она што го правиме создава вредност и е

во согласност со она што го цениме. Постојат пет животни фактори кои треба да се одржуваат во динамична рамнотежа за да се постигнат и одржат среќата и продуктивноста. Разбирањето на мотиваторите на луѓето ќе ви помогне да го структурирате вашето работно опкружување и да развиете производи и услуги кои вистински им служат на вашите клиенти.

3.6.ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ

Ефикасноста и ефективноста се заемно поврзани. Во денешно време не е доволно една организација да биде ефикасна, а не ефективна и обратно. Погоре е споменато дека ефикасноста претставува да се прават работите на правиот начин, односно дека таа се однесува на начинот на кој треба да се изведат бизнис-активностите, додека ефективноста претставува кои работи да се прават, односно се однесува на изборот на активностите. Постои основна матрица според која постојат 4 начини и тоа ниска ефективност и ниска ефикасност. Тоа значи дека во организацијата погрешните работи се прават на погрешен начин, катастрофа! Ова значи дека во органзацијата се троши време за погрешни активности кои, сепак, се прават на погрешен начин. Висока ефективност и ниска ефикасност претставува кога бизнисот е насочен кон вистинските работи, но тие се изведуваат на погрешен начин. Потребно е овие активности да бидат реализирани и да се пронајде вистинскиот начин за реализација. Ниската ефективност и високата ефикасност претставува состојба во која погрешните работи се изведуваат на вистински начин. Со овој начин на работа само се троши времето и потребно е овие активности да бидат стопирани, бидејќи тие, воопшто, не се потребни на организацијата. Висока ефктивност со висока ефикасност, е она што е потребно на секоја организација. Ова значи дека вистинските работи се работат на вистинскиот начин и ова е тоа коешто треба да се работи во секоја организација. Потребно е постојано да се биде и ефикасен и ефективен, бидејќи овие две нешта едно без друго не одат.

Многумина користат термини како ефикасност, ефективност и продуктивност секој ден и наизменично. Сепак, многу од нив не знаат дека постојат значителни разлики помеѓу овие зборови.

Постојат разлики и сличности помеѓу ефективноста и ефикасноста што деловните субјекти мора да бидат сигурни дека ги разбираат. Разбирањето на начините на кои двата концепта се спојуваат и се разидуваат, е од суштинско значење за подобрување на ефикасноста и ефективноства на работата.

За подобро разбирање на разликите помеѓу ефикасноста и ефективноста, корисно е да се дефинира ефективноста во јасни термини. Ефективноста се дефинира како производство што се постигнува со потрошена најмала количина ресурси. На работното место, работниот ангажман варира од активности околу извршување важни

задачи, до завршување активности во управување со проекти. Ресурсите во овој контекст би можеле да варираат, од трошоци за работна сила, до потрошено време за извршена работа на вработените. Доколку е потребна ефикасност за зголемување на профитабилноста на бизнисот, ефективноста е потребна за зголемување на деловниот раст.

Ефективноста и ефикасноста се симбиотички по природа. Со други зборови, за ефикасноста да биде функционална, таа, исто така, мора да биде ефективна. Завршувањето на важна работна задача е ефективност, но исполнувањето на задачата на вистински начин е ефикасно. Ефикасното работење им овозможува на вработените да завршат повеќе работа користејќи исто толку време, како и претходно. Кога вработените трошат помалку време или исто толку време за да завршат повеќе работа, профитираат деловните субјекти. Деловните придобивки вклучуваат зголемување на профитабилноста во крајна линија и нивоа на ангажирање на вработените.

3.7. ШТО ДА ИЗБЕРЕМЕ

Ефикасноста претставува реализирање на поставените цели со минимално користење на ресурсите. Ефективноста претставува првенствено избор на вистинските цели, а потоа и нивна реализација со користење на ресурсите. Поинаку кажано, ефекивноста е насочена кон изборот на потребите на определен бизнис додека, пак, ефикасноста кон производната способност на бизнисот. Ефективноста е онаа која бара работите да бидат насочени кон вистинските цели додека ефикасноста бара работите да се работат на вистинскиот начин. Тука се поставува прашањето: што треба да се избере, ефективноста или ефикасноста? За да се одговори на ова прашање, најпрво, треба да се разгледа дали е, воопшто, можно организацијата да биде ефективна, но не ефикасна или обратно. Одговорот е: секако, дека може. Возможно е организацијата да ги определи своите потребни цели, но неефикасно да ги реализира или, пак, е возможно да определи цели коишто, воопшто, не се потребни за нејзиниот развој, но сепак, ефикасно да ги реализира. И повторно се поставува ново прашање: што е подобро да се жртвува ефективноста или ефикасност? За еден бизнис да биде ефективен, тој мора да се реорганизира. Скоро секоја реорганизација опфаќа отпуштање вработени, а ниту еден менаџер не сака да биде предмет на омраза. Токму поради таа причина се смета дека е подобро да се жртвуваат потребите на клиентите отколку човечките односи во организацијата. Со овој начин се зачувува мирот во организацијата и се чекаат подобри економски услови за да можат да се задоволат клиентите.

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

4. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Проблемот на истражувањето на овој труд произлезе од секојдневното среќавање со него, па тој е дефиниран на следниот начин: Дали соодветниот начин на вработување на кандидатите води кон зголемена ефикасност во нивната работа?

5. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со дефинирањето на насловот на темата се овозможи да се дефинира и предметот на ова истражување. Во утврдувањето на ефикасноста на вработените многу важна улога има процесот на вработувањето, односно начинот на кој тие се вработени. Од таму произлегува дека предмет на истражувањето е да се утврди дали процесот на вработување придонесува кон зголемувањето на ефикасноста во работата.

6. ХИПОТЕЗИ

Во истражувањето врз основа на дефинираниот проблем определени се главна и посебни хипотези.

Главна хипотеза: **Ако процесот на вработување кандидати се одвива на соодветен начин и според одредени правила, тогаш нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.**

Посебни хипотези

1. Ако се применуваат сите можни начини на регрутирање и селекција на кандидати, тогаш по вработувањето нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.

2. Ако нема дискриминација на кандидатите при вработување, тогаш нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.

Варијабли во истражувањето

Врз основа на проблемот и хипотезите во истражувањето се определени варијаблите.

Независна варијабла претставува процесот на вработување.

Зависна варијабла претставува ефикасноста на вработените.

7. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

Во методолошкиот дел се објаснети методите и техниките кои се користени, како и испитаниците, индикаторите, постапката и начинот на обработка на податоците од истражувањето.

7.1.МЕТОДИ И ТЕХНИКИ

За ова истражување беа применети повеќе научно-истражувачки методи и тоа:

- ✓ метод на анализа
- ✓ метод на компаративна анализа и
- ✓ метод на синтеза.

Покрај претходно наведените научно-истражувачки методи, во истражувањето беа применети и следниве методи и техники за собирање на податоците:

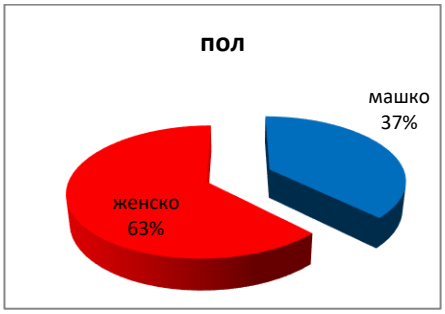
- ✓ метод на анализа на содржини на документи,
- ✓ метод на испитување со примена на техника на анонимно анкетирање на испитаниците.

7.2.ИСПИТАНИЦИ

Во овој труд беа опфатени 64 испитаници од територијата на РС Македонија. Организациите се од државен и од приватен сектор и се вклучени во различни производни дејности. Има организации во кои има вработено инвалидни лица. Во анкетата учествувале 24 машки и 40 женски лица.

пол	машко	женско
	24	40

Табела 1. Распределба според пол

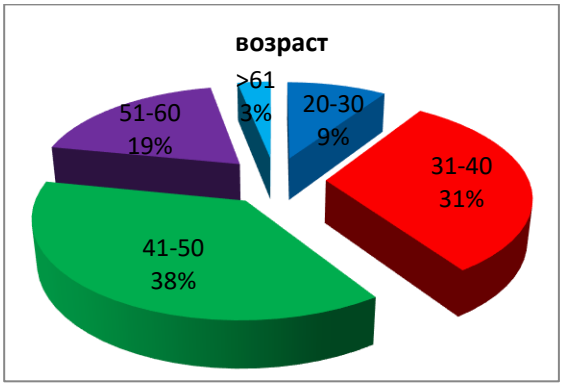


Графикон 1. Распределба на пол

Во анкетата учествуваа лица од различен возрасен состав, па, така, има 6 испитаници на возраст од 20 до 30 години, 20 од анкетираните се на возраст од 31 до 40 години, 24 се од 41 до 50 години, 12 анкетирани се на возраст од 51 до 60 години и 2 се над 61 година.

возраст	
20-30	6
31-40	20
41-50	24
51-60	12
>61	2

Табела 2. Распределба според возраст

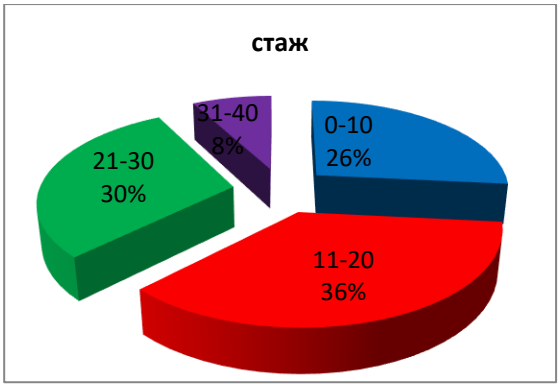


Графикон 2. Графички приказ на возраста

Примерокот се разликува и по работниот стаж. Од испитаниците 17 имаат работен стаж помал од 10 години, 23 имаат стаж од 11 до 20 години, 19 испитаници имаат стаж од 21 до 30 години и само 5 од анкетираните имаат стаж повеќе од 31 година.

стаж	
0-10	17
11-20	23
21-30	19
31-40	5

Табела 3. Распределба според стаж

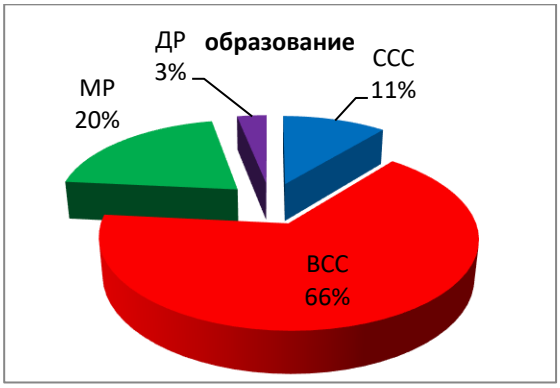


Графикон 3. Графички приказ на стажот

Испитаниците се разликуваа и по степенот на образование, имено 7 од анкетираните имаат средно образование, дури 42 имаат високо образование, 13 се магистри и 2 се доктори.

образование	
ССС	7
ВСС	42
МР	13
ДР	2

Табела 4. Распределба според образование

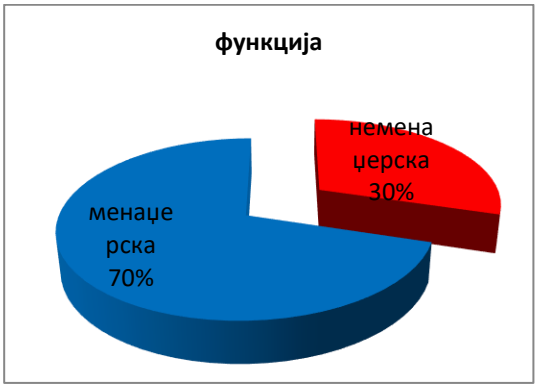


Графикон 4. Графички приказ на образованието

Според тоа дали анкетираните лица работат или не на менаџерска позиција, добиено е дека 19 се со неменаџерска функција, а 45 се менаџери.

функција	Неменаџерска	менаџерска
	19	45

Табела 5. Распределба според функција



Графикон 5. Графички приказ на функциите

7.3.ИНДИКАТОРИ

Анкетниот прашалник е составен од еден дел, со помош на кој се собираат податоците кои беа потребни за ова истражување.

Емпириските податоци беа собрани, непосредно врз основа на писмени искази на испитаниците. Анкетниот прашалник беше пополнуван на два начини: дел по електронски пат, а дел во печатен облик, од типот молив – хартија.

Во прашалникот имаше прашања за варијаблите во истражувањето, односно се однесуваа на процесите на вработување, начините на интервјуирање и селекцијата на кандидатите, како и за ефикасноста во работата. Секој од деловите на прашалникот има соодветна форма:

- ✓ беше презентирано кратко објаснување и упатство за пополнување, како и одредени општи прашања за испитаникот, како на пр. старост, пол, ниво на образование, работно место (позиција) и слично, и
- ✓ секој прашалник содржи 25 прашања од затворен тип кои се однесуваат на процесите на вработување и ефикасноста во работата и за секое од нив се понудени четири алтернативи за избор за одговор.

7.4. ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Анкетните прашалници се доставуваа на организациите во печатена и во електронска форма, а испитаниците беа одбрани по случаен избор. Пред да им бидат разделени или испратени прашалниците на учесниците, авторот во секоја институција посебно ги информираше испитаниците и во суштински црти им беше објаснета целта на истражувањето, а исто така, им беше дадено упатство за начинот на одговарање на прашалниците. При процесот на анкетирање од секој испитаник беше побарана согласност за доброволно да учествуваат во истражувањето за на крај да се реализира анкетирањето.

7.5. ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИ

Резултатите, односно податоците, добиени од анкетирањето, се обработени компјутерски со примена на програма за табеларна обработка на податоци од пакетот MS Office.

Резултатите од истражувањето се прикажани со табели и графикони, каде секој од нив е нумериран, именуван и проследен со објаснување соодветно на индикаторот.

III. РЕЗУЛТАТИ

8. КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

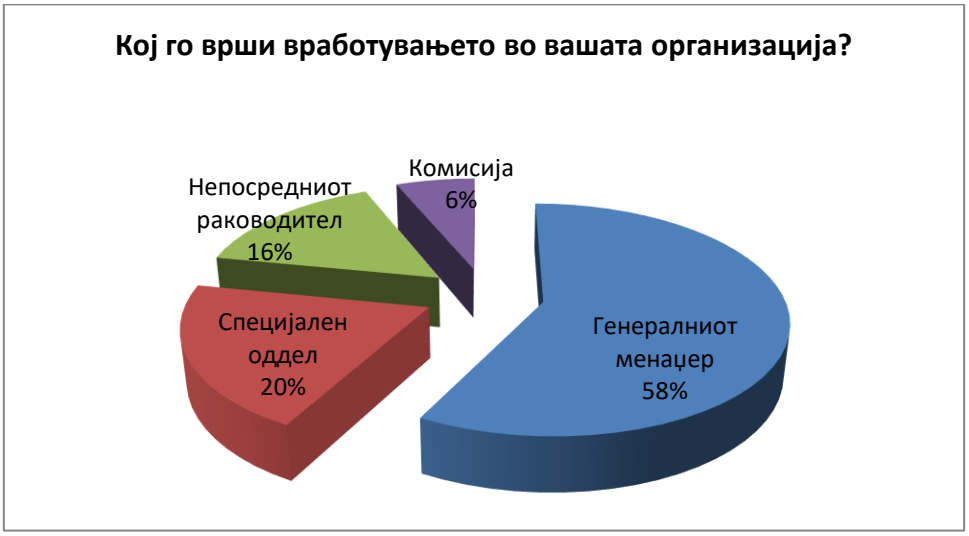
Во овој дел од трудот се презентирани добиените резултати од истражувањето, претставени табеларно и графички за појасно и попрегледно прикажување.

На прашањето: „Кој го врши вработувањето во вашата организација?“ - од вкупно 64 анкетирани организации, 37 одговориле дека вработувањето го врши генералниот менаџер, 13 се изјасниле дека тоа го прави специјален оддел, односно лице кои е одговорно за човечките ресурси во организацијата, 10 одговориле дека вработувањето во нивната организација го врши непосредниот раководител на потенцијалниот вработен и 4 дека во моментот на вработување се избира комисија која е задолжена да го спроведе вработувањето.

Кој го врши вработувањето во вашата организација?			
Генералниот менаџер	Специјален оддел	Непосредниот раководител	Комисија
37	13	10	4

Табела 6. Приказ на одговорите на прашањето број 1

Претставено во проценти, 58% од анкетираните организации одговориле дека генералниот менаџер е тој кој го врши вработувањето; 20% се изјасниле дека во нивната организација постои специјален оддел што го врши вработувањето; 16% одговориле дека вработувањето го врши непосредниот раководител; и 6% се изјасниле дека во моментот на вработувањето се формира комисија која е задолжена да го спроведе вработувањето.



Графикон број 6. Графички приказ на одговорите на прашањето број 1.

На прашањето: „Кои начини на огласување најчесто ги користите?“- 5 од анкетираните организации одговориле дека за вработување користат интерен оглас; 15 дека користат пишан или електронски медиум; 32 дека вработувањето се врши преку Агенцијата за вработување; и 12 дека тоа се врши преку препорака.

Кои начини на огласување најчесто ги користите?			
Интерен оглас	Пишан или електронски медиум	Агенцијата за вработување	Препорака
5	15	32	12

Табела 7. Приказ на одговорите на прашањето број 2.

Процентуално претставено, 8% од организациите се изјасниле дека интерниот оглас претставува најчесто користен начин на огласување; 23% се изјасниле дека најмногу се користат пишаните и електронските медиуми; 50% одговориле дека се користат услугите на Агенцијата за вработување како начин на огласување; и 19% дека добиените препораки се користат како начин на вработување.



Графикон број 7. Графички приказ на одговорите на прашањето број 2.

На прашањето: „Кои начини на селекција ги практикувате?“- од анкетираните организации, само еден одговорил дека тоа е исклучиво од доставените биографии; 30 дека, најпрвин, се разгледуваат биографиите, а потоа се спроведува интервју; 14 се изјасниле дека потенцијалните вработени се селектираат, така што се прави директно интервју на сите пријавени кандидати; и 19 дека, освен интервју, се практикува и пробна работа.

Кои начини на селекција ги практикувате?			
Исклучиво од биографии	Првично, од биографиите со дополнителни интервјуа	Директно со интервју на сите пријавени кандидати	Со интервју и пробна работа
1	30	14	19

Табела 8. Приказ на одговорите на прашањето број 3.

Според процентуалната распределба, само 1% се изјасниле дека се користат биографиите како начин на селекција на пријавените кандидати; 47% одговориле дека, прво, се читаат биографиите, а потоа се прават дополнителни интервјуа; 22% се изјасниле дека се интервјуираат сите пријавни кандидати; и 30% одговориле дека покрај интервјуто, се практикува и пробна работа.



Графикон број 8. Графички приказ на одговорите на прашањето број 3.

На прашањето: „Кои се најчести извори на обезбедување потенцијални вработени“- од вкупно 64 анкетирани организации, 4 одговориле дека најчесто како извор за обезбедување нови потенцијални вработени се користат постојните вработени со што ги прераспределуваат; 28 се изјасниле дека како извор користат препорачани лица од вработени и соработници; 10 дека потенцијалните вработени се обезбедуваат од Агенцијата за вработување; и 22 дека нив ги обезбедуваат од пријавите пристигнати на сегашниот, но и на некој претходен оглас.

Кои се најчести извори на обезбедување потенцијални вработени?			
Прераспоредување од постојните вработени	Препорачани лица од вработени, соработници и сл.	Од евиденцијата на невработени	Од пријавени на претходни / сегашен оглас
4	28	10	22

Табела 9. Приказ на одговорите на прашањето број 4.

Од процентуалниот приказ на одговорите се гледа дека 6% го користат прераспоредувањето како најчест извор на обезбедување потенцијални вработени; 44% како извор користат препорачани лица од страна на други вработени или соработници; 16% ја користат Агенцијата за вработување; и 34% своите поренцијални вработени ги обезбедуваат преку оглас и од претходни пријави.



Графикон број 9. Графички приказ на одговорите на прашањето број 4.

На прашањето: „Како најчесто се врши конечниот избор при вработувањето?“- 2 одговориле дека своите потенцијални вработени, најчесто ги бираат преку тестирање; најголем дел, односно 17 дека тоа го вршат со пробна работа; 23 дека вработените се бираат според резултатите од интервјуто; а 22 одговориле дека се користат сите погоре наведени начини.

Како најчесто се врши конечниот избор при вработувањето?			
Со тестирање	Со пробна работа	Според резултатите од интервјуто	Сè погоре наведено
2	17	23	22

Табела 10. Приказ на одговорите на прашањето број 5.

Според графиконот, 3% од анкетираните, конечниот избор при вработувањето го вршат со тестирање на кандидатите; 27% за конечен избор при вработувањето користат пробна работа; 36% својата конечна одлука ја донесуваат врз база на резултатите од интервјуто; и 34% одговориле дека се користат сите овие начини.



Графикон број 10. Графички приказ на одговорите на прашањето број 5.

На прашањето: „Колку ви се важни препораките од претходните работодавачи на работникот?“ -од вкупно 64 анкетирани организации, 6 одговориле дека препораките од претходните работодавачи се пресудни за избирање нов вработен; 35 одговориле дека овој тип препораки им е многу важен; 21 дека препораките незначително влијаат на изборот на кандидатот за вработување; и 2 се изјасниле дека препораките од претходните вработувачи, воопшто, не влијаат на изборот на нов вработен во нивната организација.

Колку ви се важни препораките од претходните работодавачи на работникот?			
Пресудни се	Многу се важни	Незначително	Воопшто
6	35	21	2

Табела 11. Приказ на одговорите на прашањето број 6.

Претставено во проценти, 9% од анкетираните организации сметаат дека препораките од претходните работодавачи на работникот се пресудни при вработувањето; 55% одговориле дека препораките од претходните работодавачи на работникот се многу важни; 33 % овие препораки ги сметаат за незначителни; и 3%, воопшто, не ги вреднуваат препораките од претходните работодавачи на работникот.



Графикон број 11. Графички приказ на одговорите на прашањето број 6.

На прашањето: „Дали при вработувањето наидувате на несоодветност на понудата на пазарот на трудот со вашата побарувачка за вработени?“- 9 од анкетираните организации се изјасниле дека скоро секогаш наидуваат на несоодветност на понудата на пазарот на трудот со нивната побарувачка за нови вработени; 38 одговориле дека често наидуваат на овој проблем; 14 дека ретко им се случува нивната побарувачка за нови вработени да не соодветствува со понудата на пазарот; и 3 одговориле дека никогаш не им се случило понудата на пазарот на трудот да биде несоодветна со нивната побарувачка на нови вработени.

Дали при вработувањето наидувате на несоодветност на понудата на пазарот на трудот со вашата побарувачка за вработени?			
Скоро секогаш	Често	Ретко	Никогаш
9	38	14	3

Табела 12. Приказ на одговорите на прашањето број 7.

Процентуално претставено, 14% одговориле дека при вработувањето скоро секогаш наидуваат на несоодветност на понудата на пазарот на трудот со нивната побарувачка за вработени; 59% се изјасниле дека често наидуваат на ваква несоодветност; 22% одговориле дека при вработувањето ретко наидуваат на несоодветност на понудата на пазарот на трудот со нивната побарувачка за вработени; и 5% одговориле дека никогаш не наишле на ваков проблем.



Графикон број 12. Графички приказ на одговорите на прашањето број 7.

На прашањето: „Дали при вработувањето внимавате на принципот на недискриминација?“- од вкупно 64 анкетирани организации, 22 одговориле дека, без исклучок, секогаш при процесот на вработување внимаваат на принципот на недискриминација; 25 се изјасниле дека скоро секогаш внимаваат да не биде некој дискриминиран; 14 сметаат дека принципот на дискриминација го употребуваат тогаш кога е тоа можно; а, за жал, 3 одговориле дека никогаш не внимаваат на принципот на недискриминација.

Дали при вработувањето внимавате на принципот на недискриминација?			
Без исклучок	Скоро секогаш	Кога е можно	Никогаш
22	25	14	3

Табела 13. Приказ на одговорите на прашањето број 8.

Според процентуалната распределба, 34% од анкетираните организации се изјасниле дека при процесот на вработување, без исклучок, внимаваат на принципот на дискриминација; 39% одговориле дека скоро секогаш внимаваат на овој принцип; 22% се изјасниле дека го практикуваат принципот на дискриминација, кога е можно; и 5% одговориле дека никогаш не го практикуваат овој принцип.



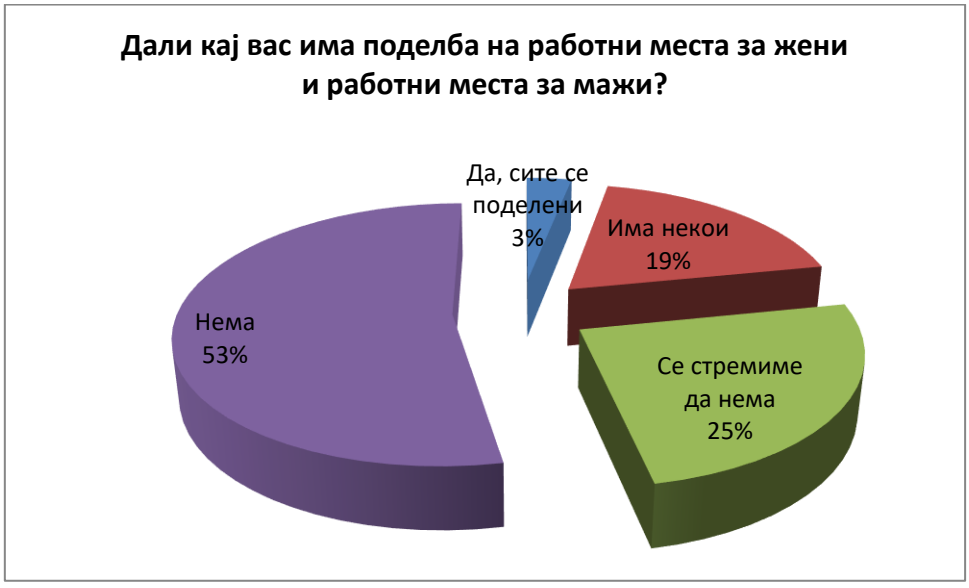
Графикон број 13. Графички приказ на одговорите на прашањето број 8.

На прашањето: „Дали кај вас има поделба на работни места за жени и работни места за мажи?- од вкупниот број анкетирани организации, 2 одговориле дека нивните работни места се строго поделени; 12 се изјасниле дека само некои работни места им се поделени на места за мажи и места за жени; 16 одговориле дека се трудат во нивната организација да нема работни места за мажи и работни места за жени; и само 34 одговориле дека во нивната организација нема таква поделба.

Дали кај вас има поделба на работни места за жени и работни места за мажи?			
Да, сите се поделени	Има некои	Се стремиме да нема	Нема
2	12	16	34

Табела 14. Приказ на одговорите на прашањето број 9.

Од процентуалниот приказ на одговорите се гледа дека кај 3% од анкетираните организации сите работни места се поделени на работни места за жени и работни места за мажи; 19% одговориле дека во нивната организација само некои работни места се поделени на работни места за жени и работни места за мажи; 25% одговориле дека се стремат да немаат полово поделени работни места; и 53% се изјасниле дека во нивната организација нема работни места за жени и работни места за мажи.



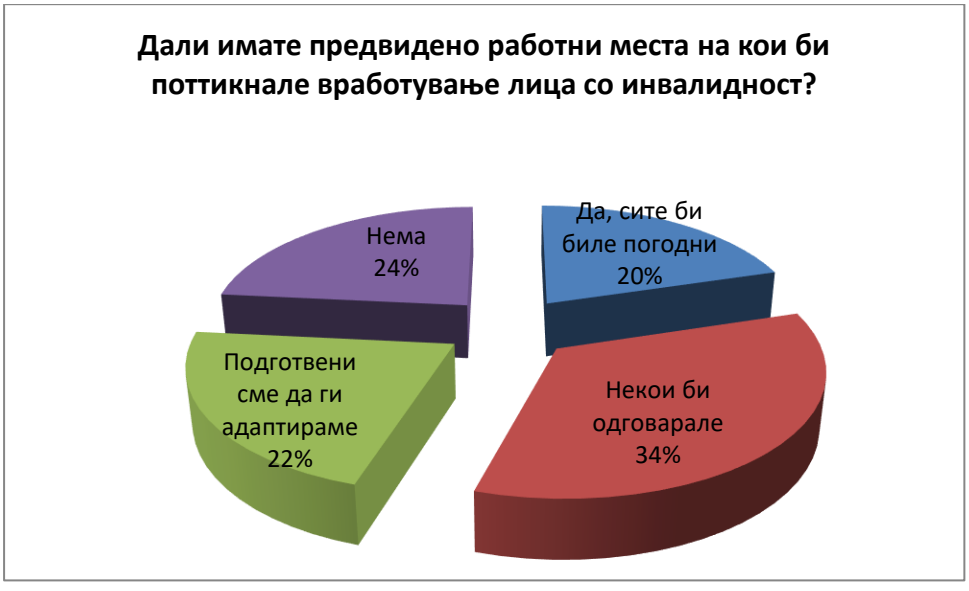
Графикон број 14. Графички приказ на одговорите на прашањето број 9.

На прашањето: „Дали имате предвидено работни места на кои би поттикнале вработување лица со инвалидност?“- 13 организации оговориле дека сите работни места кои ги имаат би биле погодни за лица со инвалидност; 22 се изјасниле дека некои од нивните работни места би одговарале за лица со инвалидност; 14 одговориле дека се подготвени да се адаптираат и во своите редови да вработат лица со инвалидност; и 15 се изјасниле дека во нивната организација нема работни места на кои би можеле да работат лица со инвалидност.

Дали имате предвидено работни места на кои би поттикнале вработување лица со инвалидност?			
Да, сите би биле погодни	Некои би одговарале	Подготвени сме да ги адаптираме	Нема
13	22	14	15

Табела 15. Приказ на одговорите на прашањето број 10.

Според графиконот, 20% од анкетираните одговориле дека во нивната организација сите работни места би биле погодни за лица со инвалидност; 34% сметаат дека само некои од работните места одговараат на лица со инвалидност; 22% се изјасниле дека се подготвени да се адаптираат за нивните работни места да бидат погодни за лица со инвалидност; и 24% одговориле дека во нивната организација нема работно место погодно за лицата со инвалидност.



Графикон број 15. Графички приказ на одговорите на прашањето број 10.

На прашањето: „Дали сте запознати со условите и погодностите опфатени со Законот за вработување инвалидни лица и неговите подзаконски акти?“ – 22 анкетирани организации одговориле дека во целост се запознати со условите и погодностите кои се опфатени со Законот за вработување инвалидни лица; 29 дека се само делумно запознати; 12 организации се изјасниле дека не се запознати со поволностите кои се опфатени со Законот за вработување инвалидни лица; и 1 организација одговорила дека се запознати, но сепак, не се заинтересирани за да ги проучат.

Дали сте запознати со условите и погодностите опфатени со Законот за вработување инвалидни лица и неговите подзаконски акти?			
Да, во целост	Делумно	Не сме	Да, но не сме заинтересирани да ги проучиме
22	29	12	1

Табела 16. Приказ на одговорите на прашањето број 11.

Процентуално претставено, 34% одговориле дека во целост се запознати со условите и погодностите опфатени со Законот за вработување инвалидни лица и неговите подзаконски акти; 45% дека се делумно запознати; 19% дека, воопшто, не се запознати со условите и погодностите опфатени со Законот за вработување инвалидни лица и неговите подзаконски акти; и 2% дека се запознати, но сепак, не се заинтересирани да ги проучат погодностите и условите.



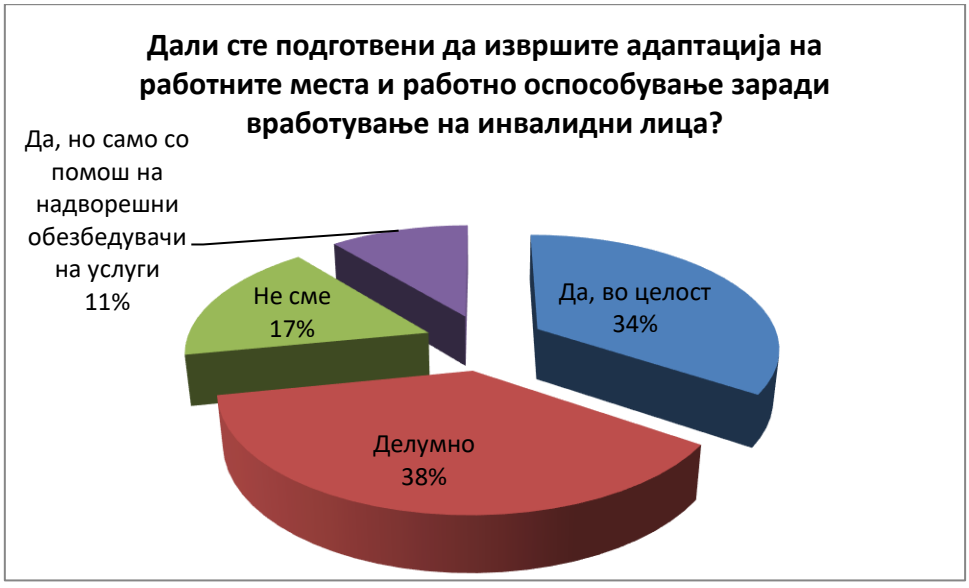
Графикон број 16. Графички приказ на одговорите на прашањето број 11.

На прашањето: „Дали сте подготвени да извршите адаптација на работните места и работно оспособување заради вработување инвалидни лица?“- од вкупниот број на анкетирани организации, 22 одговориле дека се целосно подготвени да извршат адаптација на работните места за да бидат работно оспособени за вработување инвалиди; 24 се изјасниле дека делумно се подготвени да ја направат потребната адаптација; 11 организации одговориле дека не се подготвени да направат адаптација на работните места и работно оспособување заради вработување инвалидни лица; и 7 организации би направиле таква адаптација, но само со помош на надворешни обезбедувачи на услуги.

Дали сте подготвени да извршите адаптација на работните места и работно оспособување заради вработување инвалидни лица?			
Да, во целост	Делумно	Не сме	Да, но само со помош на надворешни обезбедувачи на услуги
22	24	11	7

Табела 17. Приказ на одговорите на прашањето број 12.

Претставено во проценти, 34% од анкетираните организации одговориле дека во целост се подготвени да извршат адаптација на работните места и работно оспособување заради вработување инвалидни лица; 38 % одговориле дека делумно се погдотвени да ги извршат потребните адаптации; 17% се изјасниле дека не се подготвени да извршат адаптација на работните места и работно оспособување заради вработување инвалидни лица; и 11% би се согласиле да ја извршат потребната адаптација и работно оспособување, но само со помош на надворешни обезбедувачи на услуги.



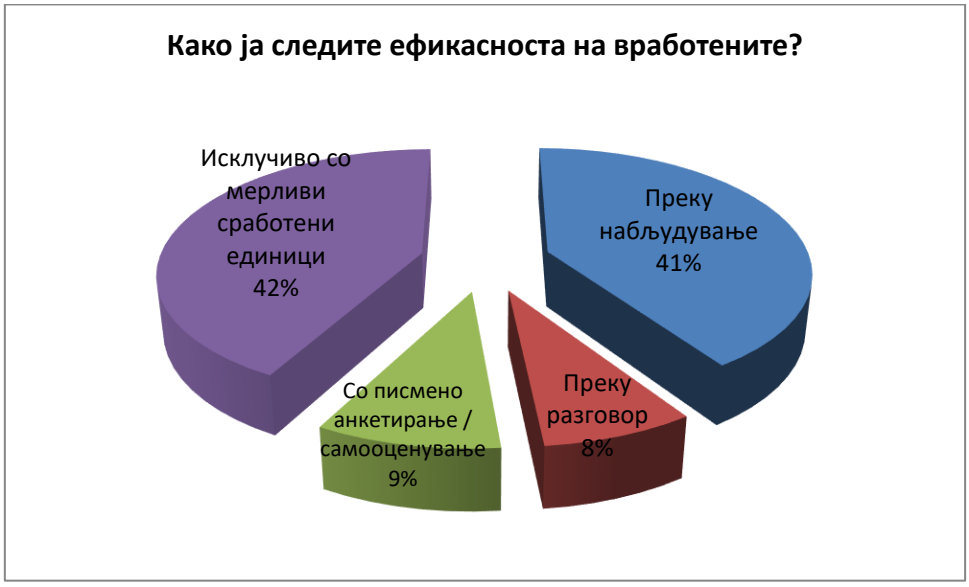
Графикон број 17. Графички приказ на одговорите на прашањето број 12.

На прашањето: „Како ја следите ефикасноста на вработените?“ - 26 организации одговориле дека тоа го прават преку набљудување на вработените; 5 дека ефикасноста на вработените ја следат преку разговор со нив; 6 се изјасниле дека ефикасноста ја следат со писмено анкетирање/самооценување; и 27 дека ефикасноста ја гледаат исклучиво преку мерливи сработени единици.

Како ја следите ефикасноста на вработените?			
Преку набљудување	Преку разговор	Со писмено анкетирање / самооценување	Исклучиво со мерливи сработени единици
26	5	6	27

Табела 18. Приказ на одговорите на прашањето број 13.

Според процентуалната распределба, 41% одговориле дека ефикасноста на вработените ја следат преку набљудување; 8% ефикасноста ја следат преку разговор; 9% ефикасноста ја оценуваат преку писмено оценување, односно самооценување; и 42% ефикасноста ја следат само со мерливи сработени единици.



Графикон број 18. Графички приказ на одговорите на прашањето број 13.

На прашањето: „Дали е кај вас правопропорционално зголемувањето на ефикасноста на вработените со зголемување на остварената добивка од работењето?“- од вкупниот број анкетирани организации, 17 одговориле дека во нивната организација зголемувањето на ефикасноста на вработените во целост е правопропорционална со зголемување на остварената добивка од работењето; 28 дека таа е делумно правопропорционална; 7 организации сметаат не е правопропорционална со зголемување на остварената добивка од работењето; и 12 организации одговориле дека не се заинтересирани да прават анализа дали кај нив зголемувањето на ефикасноста на вработените е правопропорционално со зголемувањето на остварената добивка од работењето.

Дали е кај вас правопропорционално зголемувањето на ефикасноста на вработените со зголемување на остварената добивка од работењето?			
Да, во целост	Делумно	Не	Не сме заинтересирани да правиме анализа
17	28	7	12

Табела 19. Приказ на одговорите на прашањето број 14.

Од процентуалниот приказ на одговорите на прашањето, се гледа дека во 26% од организациите зголемувањето на ефикасноста на вработените со зголемување на остварената добивка од работењето во целост е правопропорционално; 44% одговориле дека е делумно правопропорционално; 11% сметаат дека зголемувањето на ефикасноста на вработените со зголемување на остварената добивка од работењето не е правопропорционално; и 19% се изјасниле дека не се заинтересирани да прават анализа.



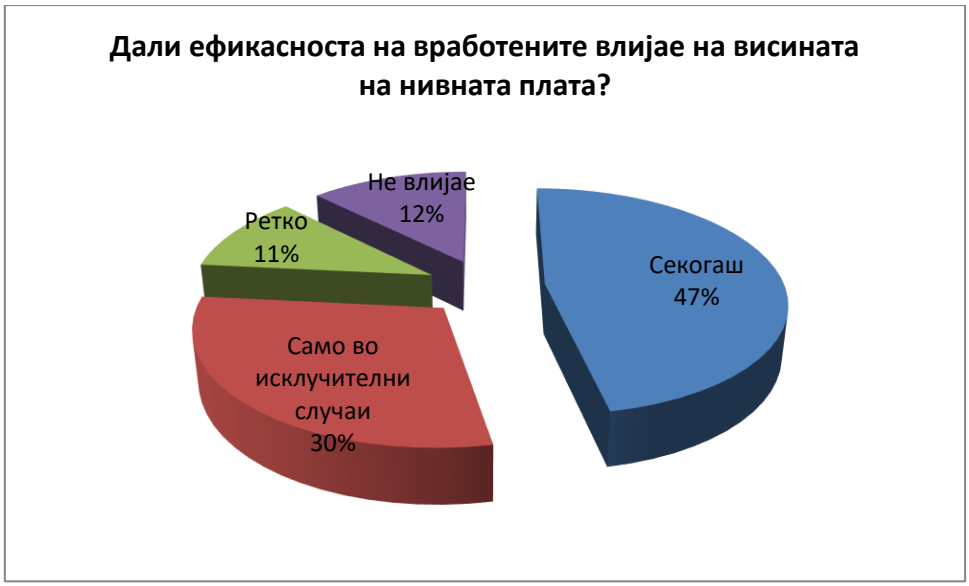
Графикон број 19. Графички приказ на одговорите на прашањето број 14.

На прашањето: „Дали ефикасноста на вработените влијае на висината на нивната плата?“- 30 анкетирани организации одговориле дека ефикасноста на вработените секогаш влијае на висината на нивната плата; 19 одговориле дека ефикасноста влијае во исклучителни случаи; 7 дека ефикасноста ретко влијае; а 8 дека ефикасноста, воопшто, не влијае на висината на платата на вработените.

Дали ефикасноста на вработените влијае на висината на нивната плата:			
Секогаш	Само во исклучителни случаи	Ретко	Не влијае
30	19	7	8

Табела 20. Приказ на одговорите на прашањето број 15.

Според графиконот, 47% одговориле дека ефикасноста на вработените секогаш влијае на висината на нивната плата; 30% одговориле дека ефикасноста на вработените во исклучителни случаи влијае на висината на нивната плата; 11% се изјасниле дека ефикасноста на вработените ретко влијае на висината на нивната плата; и 12% одговориле дека ефикасноста на вработените не влијае на висината на нивната плата.



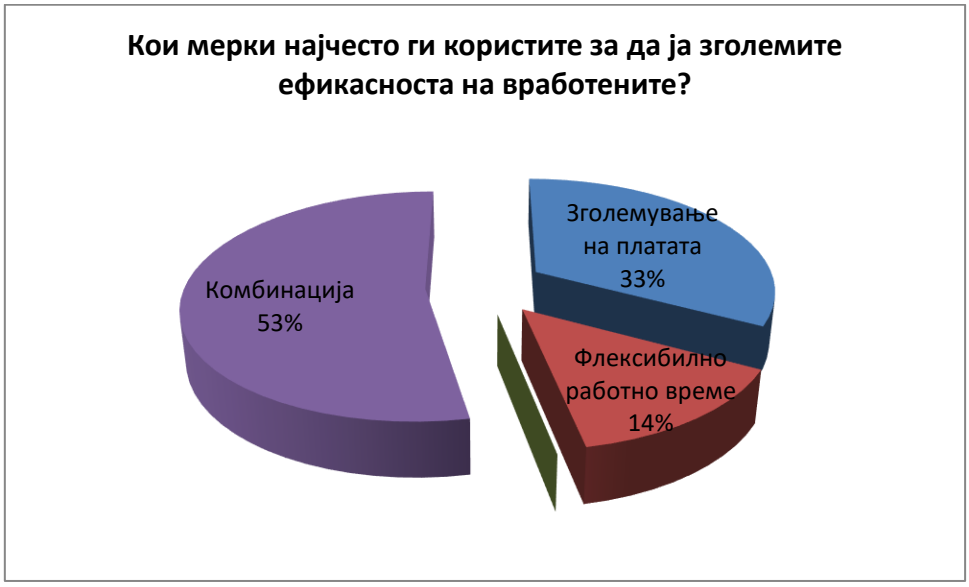
Графикон број 20. Графички приказ на одговорите на прашањето број 15.

На прашањето: „Кои мерки најчесто ги користите за да ја зголемите ефикасноста на вработените?“ - 21 одговориле дека зголемувањето на платата е најчеста стимулација за ефикасноста на вработените; 9 организации воведувањето флексибилно работно време го користат како стимул за ефикасноста на вработените; ниту една организација не одговориа дека имаат воведено разни поволности на работното место; а 34 организации се изјасниле дека како мерка со која би ја зголемиле ефикасноста кај вработените користат комбинација од наведеното.

Кои мерки најчесто ги користите за да ја зголемите ефикасноста на вработените?			
Зголемување на платата	Флексибилно работно време	Погодности од типот фитнес, јога и слично, на работно место	Комбинација од наведеното
21	9	0	34

Табела 21. Приказ на одговорите на прашањето број 16.

Претставено во проценти, 33% од анкетираните организации одговориле дека зголемувањето на платата го користат како најчеста мерка за зголемување на ефикасноста; 14% како мерка за зголемување на ефикасноста се користи флексибилното работно време; 0% обезбедиле разни погодности од типот фитнес, јога и слично на работното место; а 53% користат комбинација од наведеното.



Графикон број 21. Графички приказ на одговорите на прашањето број 16.

На прашањето: „Дали верувате дека индивидуалната среќа и задоволство на работникот влијаат на неговата ефикасност и продуктивност?“ - од 64 анкетирани организации, 21 сметаат дека среќата и задоволството на работникот, се пресудни за неговата ефикасност и продуктивност; 37 организации се изјасниле дека среќата и задоволството на работникот, ги сметаат за многу важни елементи за зголемување на неговата ефикасност и продуктивност; 5 организации сметаат дека среќата и задоволството на работникот, незначително влијаат на неговата ефикасност и продуктивност; и според една организација среќата и задоволството на работникот, воопшто, не влијаат на неговата ефикасност и продуктивност.

Дали верувате дека индивидуалната среќа и задоволство на работникот влијаат на неговата ефикасност и продуктивност?			
Пресудни се	Многу се важни	Незначително	Воопшто
21	37	5	1

Табела 22. Приказ на одговорите на прашањето број 17.

Процентуално претставено, 58% одговориле дека индивидуалната среќа и задоволство на работникот се пресудни за неговата ефикасност и продуктивност: 33% сметаат дека овие фактори се многу важни; 8 % индивидуалната среќа и задоволство на работникот ги вреднуваат како незначителни во влијанието на неговата ефикасност и продуктивност; и 1% сметаат дека овие фактори, воопшто, не влијаат на ефективноста и продуктивноста на работникот.



Графикон број 22. Графички приказ на одговорите на прашањето број 17.

На прашањето: „Дали сметате дека самооценувањето е важно за подобрување на перформансите на вработените?“ – 22 организации се изјасниле дека самооценувањето е многу важно за подобрување на перформансите на вработените; 28 сметаат дека самооценувањето е важно само во некои случаи; 12 одговориле дека самооценувањето е незначително за подобрување на перформансите на вработените; и 2 сметаат дека самооценувањето, воопшто, не влијае за подобрување на перформансите на вработените.

Дали сметате дека самооценувањето е важно за подобрување на перформансите на вработените?			
Многу е важно	Само во некои случаи	Незначително	Воопшто
22	28	12	2

Табела 23. Приказ на одговорите на прашањето број 18.

Според процентуалната распределба, 34% одговориле дека самооценувањето е многу важно за подобрување на перформансите на вработените; 44% одговориле дека самооценувањето е важно само во некои случаи; 19% самооценувањето го сметаат за незначително; и 3% сметат дека тоа, воопшто, не е важно.



Графикон број 23. Графички приказ на одговорите на прашањето број 18.

На прашањето: „Како влијае на ефикасноста работата од дома, таму каде што е применлива?“ - 3 организации одговориле дека работата од дома многу ја зголемува ефикасноста на вработените; 12 сметаат дека работата од дома малку ја зголемува ефикасноста; 28 одговориле дека ваквиот начин на работа ја намалува ефикасноста; и 21 организација одговорила дека работата од дома не влијае на ефикасноста на вработените.

Како влијае на ефикасноста работата од дома, таму каде што е применлива?			
Многу ја зголемува	Малку ја зголемува	Ја намалува	Не влијае
3	12	28	21

Табела 24. Приказ на одговорите на прашањето број 19.

Од процентуалниот приказ на одоговорите на ова прашање се гледа дека 4% од организациите сметаат дека работата од дома многу ја зголемува ефикасноста; 19% одговориле дека овој начин на работа малку ја зголемува ефикасноста; 44% се изјасниле дека работата од дома ја намалува ефикасноста; и 33% сметаат дека работата од дома не влијае на ефикасноста.



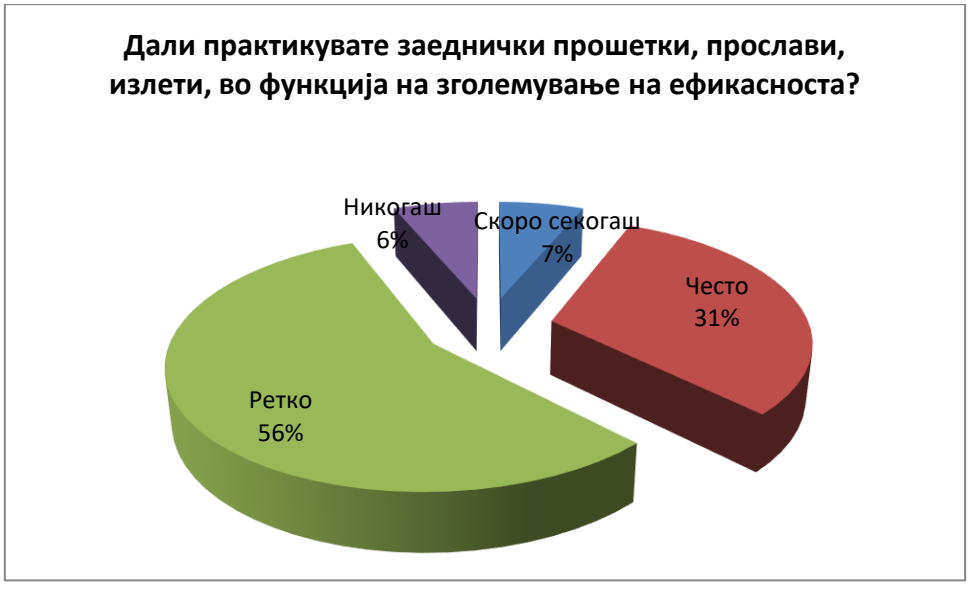
Графикон број 24. Графички приказ на одговорите на прашањето број 19.

На прашањето: „Дали практикувате заеднички прошетки, прослави, излети во функција на зголемување на ефикасноста?“ - 4 организации одговориле дека скоро секогаш практикуваат заеднички прошетки, прослави, излети во функција на зголемување на ефикасноста; 20 дека вакви прошетки организираат често; 36 се изјасниле дека ретко практикуваат заеднички прошетки, прослави, излети кои се во функција на зголемување на ефикасноста; и 4 организации одговориле дека никогаш не организирале вакви настани со цел да ја зголемат ефикасноста на вработените.

Дали практикувате заеднички прошетки, прослави, излети, во функција на зголемување на ефикасноста?			
Скоро секогаш	Често	Ретко	Никогаш
4	20	36	4

Табела 25. Приказ на одговорите на прашањето број 20.

Според графиконот, 7% од анкетираните организации скоро секогаш практикуваат заеднички прошетки, прослави, излети во функција на зголемување на ефикасноста; 31% одговориле дека вакви дружења практикуваат често; 56% се изјасниле дека ретко практикуваат заеднички прошетки, прослави, излети во функција на зголемување на ефикасноста; и 6% одговориле дека никогаш не практикуваат заеднички прошетки, прослави, излети кои се во функција на зголемување на ефикасноста.



Графикон број 25. Графички приказ на одговорите на прашањето број 20.

На прашањето: „Дали ефикасноста на вработените инвалидни лица е во рамките на просечната во фирмата?“ - 7 организации одговориле дека ефикасноста на вработените инвалидни лица во сите случаи е во рамките на просечната ефикасност во фирмата; 24 сметаат дека тоа е во повеќето случаи; 2 се изјасниле дека ефикасноста на вработените инвалидни лица скоро никогаш не е во рамките на просечната ефикасност во фирмата; и 31 организации одговориле дека кај нив нема инвалидни лица.

Дали ефикасноста на вработените инвалидни лица е во рамките на просечната во фирмата?			
Да, во сите случаи	Да, во повеќето случаи	Ретко, скоро никогаш	Немаме вработени инвалидни лица
7	24	2	31

Табела 26. Приказ на одговорите на прашањето број 21.

Претставено во проценти, 11% одговориле дека во сите случаи ефикасноста на вработените инвалидни лица е во рамките на просечната ефикасност во фирмата; 38% се изјасниле дека ефикасноста на вработените инвалидни лица во повеќето случаи е во рамките на просечната во организација; 3% сметаат дека ефикасноста на вработените инвалидни лица ретко, односно скоро никогаш не е во рамките на просечната во фирмата; и 48 % одговориле дека во нивната организација нема инвалидни лица.



Графикон број 26. Графички приказ на одговорите на прашањето број 21.

На прашањето: „Дали преземате посебни мерки за подобрување на ефикасноста на вработените инвалидни лица?“ - од вкупниот број анкетирани организации, 7 одговориле дека редовно преземаат посебни мерки за подобрување на ефикасноста на вработените инвалидни лица и дополнително ги мотивираат; 26 организации го прават тоа кога е неопходно; 1 се изјаснила дека скоро никогаш не преземаат посебни мерки за подобрување на ефикасноста на вработените инвалидни лица; и 30 одговориле дека не преземаат ништо.

Дали преземате посебни мерки за подобрување на ефикасноста на вработените инвалидни лица?			
Да, редовно дополнително ги мотивираме	Да, кога е неопходно	Ретко, скоро никогаш	Не, не преземаме ништо
7	26	1	30

Табела 27. Приказ на одговорите на прашањето број 22.

Процентуално претставено, 11% од организациите сметаат дека редовно дополнително ги мотивираат инвалидните лица за подобрување на нивната ефикасност; 41% одговориле дека, кога е неопходно, преземаат посебни мерки за да ја подобрат ефикасноста на вработените инвалидни лица; 1% од анкетираните се изјасниле дека вакви мерки преземаат ретко; и 47% одговориле дека не преземаат ништо за да ја подобрат ефикасноста на вработените инвалидни лица.



Графикон број 27. Графички приказ на одговорите на прашањето број 22.

На прашањето: „Колку влијае нормираната работа на подигање на ефикасноста?“ – 20 организации одговориле дека нормираната работа многу влијае на подигање на ефикасноста; 24 сметаат дека нормираната работа незначително влијае на подигање на ефикасноста; 7 се изјасниле дека нормираната работа никако не влијае на подигање на ефикасноста; и 13 сметаат дека нормираната работа е контрапродуктивна.

Колку влијае нормираната работа на подигање на ефикасноста?			
Многу	Незначително	Не влијае никако	Напротив, контрапрдуктивна е
20	24	7	13

Табела 28. Приказ на одговорите на прашањето број 23.

Според процентуалната распределба, 31% одговориле дека нормираната работа многу влијае на подигање на ефикасноста; 38% сметаат дека нормираната работа незначително влијае на подигање на ефикасноста; 11% се изјасниле дека нормираната работа никако не влијае на подигање на ефикасноста; и 20% нормираната работа ја сметаат за контрапродуктивна.



Графикон број 28. Графички приказ на одговорите на прашањето број 23.

На прашањето: „Колку често практикувате непосредна, лична комуникација, убав збор на претпоставените, како средство за мотивација на вработените?“ - 29 организации се изјасниле дека непосредната, личната комуникација, убавиот збор на претпоставените, секогаш ги практикуваат како средство за мотивација на вработените; 31 организација го прават тоа многу често; 4 организации ретко го користат убавиот збор како средство за мотивација на вработените; и ниту една организација не се изјаснила дека никогаш не го практикува овој начин на мотивација на вработените.

Колку често практикувате непосредна, лична комуникација, убав збор на претпоставените, како средство за мотивација на вработените?			
Секогаш	Многу често	Ретко	Никогаш
29	31	4	0

Табела 29. Приказ на одговорите на прашањето број 24.

Од процентуалниот приказ се гледа дека 45% одговориле дека непосредната, личната комуникација, убавиот збор на претпоставените, секогаш ги практикуваат како средство за мотивација на вработените; 49% се изјасниле дека овој тип на комуникација го прават многу често; 6% одговориле дека непосредната, личната комуникација, убавиот збор на претпоставените, ретко ги практикуваат како средство за мотивација на вработените.



Графикон број 29. Графички приказ на одговорите на прашањето број 24.

На прашањето: „Дали е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата фирма?“ - 24 организации се изјасниле дека сметаат дека е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата фирма; 20 сметаат дека тоа не е секогаш правило; 11 организации сметаат дека подолгото задржување на вработените во иста фирма директно зависи од понудата на пазарот на трудот; и 9 сметаат дека не е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата организација.

Дали е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата фирма?			
Да, е	Не е секогаш	Зависи од понудата за пазарот на трудот	Не, не е
24	20	11	9

Табела 30. Приказ на одговорите на прашањето број 25.

Според графиконот, 38% од организациите одговориле дека е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата фирма; 31% сметаат дека секогаш не е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата фирма; 17% одговориле дека ова правило е директно поврзано со понудата на пазарот на трудот; и 14% сметаат дека не е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата фирма.



Графикон број 30. Графички приказ на одговорите на прашањето број 25.

IV ДИСКУСИЈА

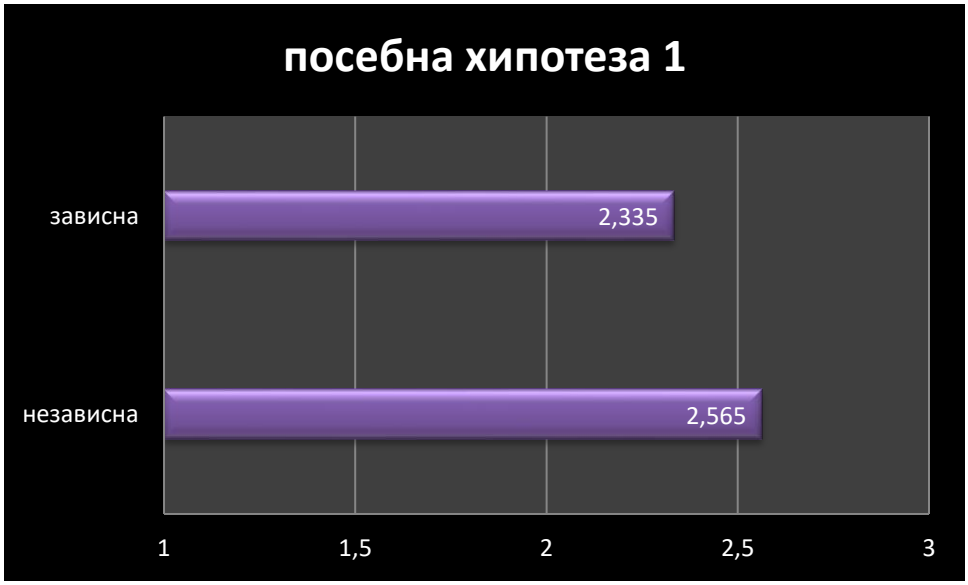
9. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Во овој дел од магистерскиот труд е претставена квалитативната анализа на резултатите преку толкувања на добиените резултати со цел да се потврдат или отфрлат поставените хипотези.

Посебна хипотеза 1 – Ако се применуваат сите можни начини на регрутирање и селекција на кандидати, тогаш по вработувањето нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.

Независната варијабла е испитувана преку одговорите на прашањата 1, 2, 3, 4, 5 и 6, односно кој го врши вработувањето во организацијата, на кој начин се огласува слободното работно место, на кој начин се селектираат кандидатите, дали се земаат предвид препораките од претходните работодавачи и како најчесто се врши конечниот избор.

Независната варијабла за првата посебна хипотеза има вредност 2,6.



Графикон 31. Вредности за зависна и независна варијабла за посебна хипотеза 1.

Зависната варијабла во посебната хипотеза 1 е испитувана преку сите одговори на прашањата за ефикасноста. Односно, зависната варијабла е испитувана преку прашањата: како се следи ефикасноста на вработените и дали со зголемување на

ефикасноста се зголемува и остварената добивка и дали таа влијае на висината на платата. Понатаму, разгледувани се мерките кои придонесуваат за ефикасноста и дали работата од дома влијае врз неа. Исто така, испитувано е деали менаџерите ја поттикнуваат ефикасноста и дали во нивната фирма имаат вработени инвалидни лица. За крај, испитувано е мислењето на менаџрите во врска со нормирањето на работата и дали поефикасните работници се задржуваат подолго во иста фирма. Зависната варијабла на посебната хипотеза 1 има вредност 2,3.

Вредностите на варијаблите од посебната хипотеза 1 се прикажани на графикон 31.

Според добиените вредности, **посебната хипотеза 1 се потврдува**, односно, ако се применуваат сите можни начини на регрутирање и селекција на кандидати, тогаш по вработувањето нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.

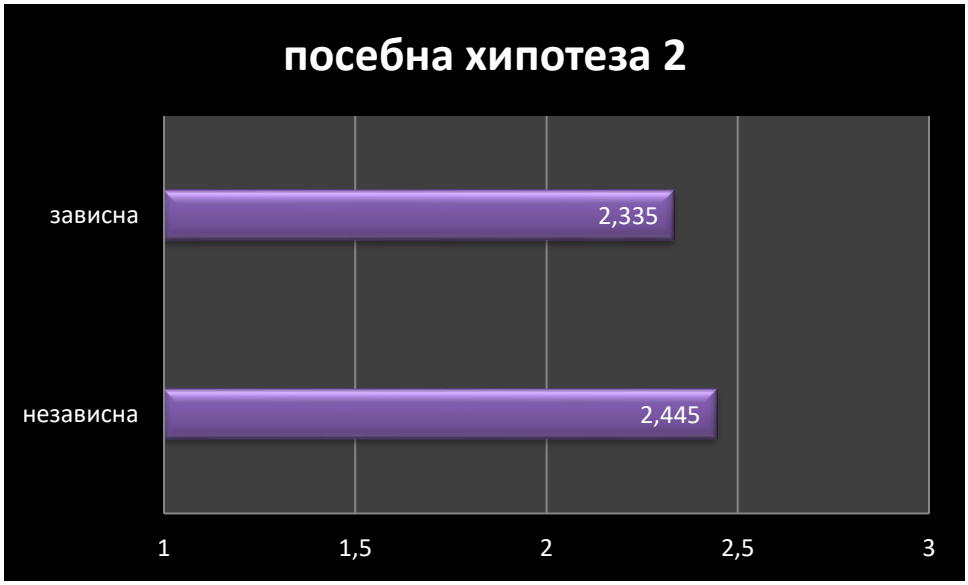
Посебна хипотеза 2 – Ако нема дискриминација на кандидатите при вработување, тогаш нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.

Независната варијабла во оваа хипотеза претставува дискриминацијата на вработените и таа е испитувана преку одговорите на прашањата број 8, 9, 10 и 12 кои се од делот на процесите за вработувањето. Односно, варијаблата е испитувана преку одговорите на прашањата, дали при вработувањето се внимава на принципот на недискриминација, како и дали во соодветната организација работните места се поделени на места за мажи и за жани, понатаму е истражувано дали во организацијата постојат работни места на кои би можело да се вработат лица со инвалидност и дали е организацијата подготвена да изврши адаптација на работните места со цел вработување инвалидни лица.

Независната варијабла за втората посебна хипотеза има вредност 2,4.

Зависната варијабла во посебната хипотеза 2 е испитувана исто преку сите одовори на прашањата од делот за ефикасноста во работата и има вредност 2,3.

Вредностите на варијаблите од посебната хипотеза 2 се прикажани на графикон 32.



Графикон 32. Вредности за зависна и независна варијабла за посебна хипотеза 2.

Според добиените вредности, **посебната хипотеза 2 се потврдува**, односно ако нема дискриминација на кандидатите при вработување, тогаш нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.

Со потврдување на посебните хипотези, се потврдува и главната хипотеза која гласи:

Ако процесот на вработување на кандидатите се одвива на соодветен начин и според одредени правила, тогаш нивната ефикасност во работата ќе биде поголема.

Со докажување на главната хипотеза се покажа дека доколку процесот на вработување се одвива на соодветен начин, тогаш ефикасноста на вработените ќе биде поголема. Сепак, според добиените резултати се забележува дека тие се движат околу просекот, односно се малку над просекот. Тоа значи дека процесите на вработување, можеби и не се водат толку многу чесно и по правила.

Според добиените резултати во повеќе од половина од организациите вработувањето го врши генералниот менаџер, сметам дека ова не е во ред и дека во организациите треба да се поработи на структурата за во секоја организација да постои специјален оддел во делот со човечки ресурси кој ќе се грижи за примањето нова работна сила. Некако, очекувано беше дека Агенцијата за вработување ќе биде најчест начин на огласување на слободните работни места што и го покажаа резултатите. Имено, половина од анкетираните, токму Агенцијата ја користат како место, каде што

ги пронаоѓаат своите нови вработени. По огласувањето на работното место, секогаш следува селекција на пријавените кандидати. Треба да се забележи дека интервјуто е најкористена алатка, кога станува збор за селекцијата на кандидатите и тоа во 99% од случаите, било тоа да се користи како само, или во комбинација со други методи. Иако најчесто слободните работни места се пријавуваат во Агенцијата за вработување, потенцијалните вработени најчесто доаѓаат од препорачани лица, па од пријавените на оглас и дури потоа од Агенцијата за вработување. Препораките од претходните работодавачи за 55% од организациите се многу важни, а за 33% од нив се незначителни, па конечниот избор за нов вработен најчесто се сведува на резултатите од интервјуто или со пробна работа или, пак, со комбинација од овие.

Што се однесува до принципот на недискриминација, 22% од анкетираните организации се изјасниле дека при вработувањето се трудат кога е можно да внимаваат на него. Во тој контекст, 24% се изјасниле дека немаат предвидено работни места на кои би поттикнале вработување на лице со инвалидност, но само 17% не се подготвени да извршат адаптација на работните места и работно оспособување заради вработување инвалидни лица.

Ефикасноста на вработените се следи подеднакво и со сработени мерни единици, но и со набљудување. Скоро половина од организациите одговориле дека ефикасноста од работењето директно влијае на платата на вработените. Односно, платата и флексибилното работно време се користат како средство за зголемување на ефикасноста на вработените. Повеќе од половина од анкетираните организации имаат вработено инвалидни лица и скоро сите се изјасниле дека преземаат посебни мерки за да се подобри ефикасноста на вработените инвалидни лица.

V ЗАКЛУЧОК

Во овој магистерски труд се истражуваше процесот на вработување и ефикасноста на вработените во организации од приватен и државен сектор со различни дејности на територијата на РС Македонија, при што вкупно беа анкетирани 64 испитаници, а половина од нив се дел од организации кои имаат вработено инвалидни лица. Меѓу другото, се обрна внимание и на тоа дали ефикасноста во организацијата се намалува и покрај тоа што има вработено инвалидни лица или не.

Целта на овој труд беше да се истражи дали ефикасноста на вработените е условена со процесот на вработување на кандидатите. Грешки во вработувањето од секогаш постојат, било да се тие намерни или ненамерни, а главна цел на овој труд беше да се истражи дали и колку тие грешки влијаат во понатамошниот тек на работењето на вработените. Вработените во организациите со своите резултати, директно ја презентираат нивната ефикасност. Ефикасноста претставува најважната работа на менаџерите и иднината на организацијата.

Резултатите од ова истражување покажаа дека иако, до некаде, организациите, поточно менаџментот на организациите се труди да ги отстрани сите неправилности, сепак, во одраден степен постојат и дискриминации и неправилности. Според половината од организациите, препораките кои ги добиваат од претходните работодавачи се многу важни. Би требало да се поработи на подигнување на свеста кај останатата половина, па во иднина препораките да бидат повеќе вреднувани. Треба да се забележи дека поранешниот работодавач не му должи ништо на вработениот, па во тој контекст неговата препорака треба да се сфати како крајно објективна и високо вреднувачка. Имено, не е во ред, во денешно време сè уште да постојат работни места кои се класифицирани како работни места за мажи и работни места за жени. Исто така, не би требало да постои општо ограничување на инвалидните лица за која било организација, можеби, тие не можат да работат на кое било работно место, но и тоа како можат да работат во која било организација. Исто така, треба да се постави прашање, што значи тоа дека, кога е можно, се внимава на принцип на недискриминација, можеби понатаму би требало да се направи ново истражување кое ќе ја опфати токму дискриминацијата.

Што се однесува до ефикасноста, загрижува фактот што 42% од организациите кои учествувале во ова анкетирање, одговориле дека ефикасноста ја мерат исклучиво преку сработени мерливи единици. Можеби во иднина би требало да се направи обука на менаџерите за да сфатат дека сработените мерливи единици не се мерка за ефикасноста. И, никако не е во ред, 19% од анкетираните да не се заинтересирани да направат анализа дали ефикасноста во нивната организација е правопропорционална со остварената добивка од работењето. Авторот на трудот верува дека флексибилното работно време никако не треба да се смета за привилегија со која би се зголемила ефикасноста на вработените, туку дека треба да се направат напори и да се изнајдат повеќе и подобри решенија за нејзино зголемување. Ефикасноста е нешто на што треба постојано да се работи, па, токму затоа е потребна обука за менаџерите за да знаат како да ги препознаат потенцијалите и навремено да ги искористат.

VI. ЛИТЕРАТУРА

1. A River Network Publication River Voices, Volume 24 Number 1 – 2014, Be Happy Workplace Effectiveness and Efficiencies by Katherine Luscher • www.rivernetwork.org
2. Arnold J., Robertson I.T., Cooper C., 1991, Work psychology, Understending human behavior in the workplace
3. Arthur M.B., Rousseau M.D., 1996, The boundaryless career: A new employment principle for a new organizatopnal era, Oxford University Press, USA
4. Aziz Sh., Top menadzer vizionar i strateg, 2002, Sarajevo
5. Bahtijarević, Šiber, „*Menadjment ljudskih potencijala*", Zagreb, 2002
6. Best Practices for Improved Productivity - business.com**,** https://www.business.com/articles/5-best-practices-for-improving-business-productivity/**,** pristapeno 03.04.2021 godina
7. Bogicevic B., menadzment ljudskih resursa, Beogead 2004
8. Carell M, Elbert., Hatfield R., "*Human Resource Management"*, Prentice Hall, N.Y., 1995.
9. Chapter 5. (2010). Recruitment and Selection. Retrieved November 21, 2017 from http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/194F086A-6EE1-451C-B72A-D3C7CFECC435/0/9781843982531_sc.pdf
10. Coelli, T., Rao, D. P., & Battese, G. (1998). An introduction to efficiency and productivity analysis. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
11. David J. R., Scherer F.M., 1987, Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency, The Brookings Institution, Washington D.C.
12. Dessler G. Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Beograd 2007
13. Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. Society for Human Resource Management. Retrieved November 21, 2017 from https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf
14. Hall T., "Personnel management", Prentice Hall Inc., New York, 1991
15. Hansen W. L., Kelley A. C. and Weisbrod B.A., 1970, Economic Efficiency and the Distribution of Benefits from College Instruction, American Economic Association

16. http://idealware.org/blog/project-management-tools-nonprofits-should-know-about http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf
17. Jones G.R., George J.M., 2008, Contemporary management, Mc Graw Hill Education
18. Klug, D. (2017). Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions. Arizona State University. Retrieved November 21, 2017 from https://www.asu.edu/hr/documents/RecruitmentHandbook.pdf
19. Loh S. H., 1999, The General Theory of Economic Efficiency, Volume 2, SHL Resources, Incorporated
20. Markovitz R.S., 2020, Welfare Economics and Second Best Theory, University of Texas School of Law, Austin, TX, USA
21. Markovitz R.S., 2008, Truth or Economics: On the Definition, Prediction, and Relevance of Economic Efficiency, Yale University Press
22. McGregor D., "*The human side of enterprice*", Chicago, 1964
23. Mihalicz, D. (2012). 4 Dimensions for Measuring Manager Effectiveness. Преземено на 3 февруари 2016 г. http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/4-dimensions-for-measuring-manager-effectiveness/
24. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. „*Менаџмент људских потенцијала",* 3. изд. Загреб: Мате, 2006
25. Nonprofit Employment Trends SurveyTM www.nonprofithr.com/wp-content/ uploads/2013/03/2013-Employment-Trends1Survey-Report.pdf Process. Retrieved November 21, 2017 from
26. Recruitment and Selection. (2013). Failte Ireland. Retrieved November 21, 2017 from http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf
27. Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf
28. Renee West, SHRM-SCP, PHR, Human Resources Manager, New Philadelphia, OH.
29. Richardson, M.A. (n.d.). Recruitment Strategies. Managing/Effecting the Recruitment Process. Retrieved November 21, 2017 from http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf

30. River Network, Workplace Effectiveness and Efficiencies, www.rivernetwork.org, Planning and Designing a Good Meeting, Getting the Most Out of Your Meetings by Peter Lane Institute for Conservation Leadership www.icl.org
31. River Network, Workplace Effectiveness and Efficiencies, www.rivernetwork.org, Increasing Employee Happiness with Innovative Benefits by Stephen Twelker 23
32. Svetlik, I., et al.: *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management,11(5), 2010, pp. 807-833
33. Svetlik, I., et al.: *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management,11(5), 2010, pp. 807 - 833
34. The Happiness Choice: The Five Decisions That Will Take You from Where You Are to Where You Want to Be, by Marilyn Tam
35. The Nonprofit's Guide to Human Resources: Managing your Employees & Volunteers. Jan Masaoka, Chief Executive Officer for the California Association of Nonprofits, October 2011, 1st Edition
36. Vetter E.W., 1967, Manpower planing for high talent personel, Michigan
37. Walter J. S., 2001, The Moral Conditions of Economic Efficiency, Cedarville University
38. Wang T., Cullinane K., Wook S. D., 2005, Container Port Production and Economic Efficiency, Palgrave Macmillan UK
39. What is Work Efficiency, Really? (zipschedules.com) By Mary Kate Morrow, February 12, 2021 https://zipschedules.com/en/work-efficiency.html#:~:text=By%20definition%2C%20efficiency%20is%20the,the%20labor%20completed%20by%20employees.&text=Truth%2D%3A%20A%20high%20efficiency,on%20important%20tasks%20being%20completed. Pristapeno na 26.05.2021 godina
40. When Work Works, nationwide initiative to bring research on workplace effectiveness and flexibility into community and business practice, a project of Families and Work Institute and the Society for Human Resource Management. www.whenworkworks.org
41. Бојациоски, Димитар, „*Менаџмент на човечки ресурси*", Економски факултет, Скопје,
42. Закон за работни односи, Службен Весник на Република Македонија, бр. 145 од 03.10.2014
43. Јанкуловска М., Менаџмент на човечки ресурси во организациите, Свети Николе 2014

ПРИЛОГ 1

ПРАШАЛНИК
ЗА ПРОЦЕСОТ НА ВРАБОТУВАЊЕ
И ЕФИКАСНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

1.1 Кој го врши вработувањето во вашата организација?

1. Генералниот менеџер
2. Оддел/одговорно лице за човечки ресурси
3. Непосредниот раководител на потенцијалниот вработен
4. Во моментот се избира Комисија

1.2 Кои начини на огласување најчесто ги користите?

1. Интерно огласување
2. Пишан /електронски медиум
3. Преку Агенцијата за вработување
4. Преку препорака

1.3 Кои начини на селекција ги практикувате?

1. Исклучиво од доставените биографии
2. Првично од биографиите, со дополнителни интервјуа
3. Директно со интервју на сите пријавени кандидати
4. Со интервју и пробна работа

1.4 Кои се најчести извори на обезбедување потенцијални вработени?

1. Прераспоредување од постојните вработени
2. Препорачани лица од вработени, соработници и сл.
3. Од евиденцијата на невработени
4. Од пријавени на претходни / сегашен оглас

1.5 Како најчесто се врши конечниот избор при вработувањето?

1. Со тестирање
2. Со пробна работа
3. Според резултатите од интервјуто
4. Се погоре наведено

1.6 Колку ви се важни препораките од претходните работодавачи на работникот?

1. Пресудни се
2. Многу се важни
3. Незначително
4. Воопшто

1.7 Дали при вработувањето наидувате на несоодветност на понудата на пазарот на трудот со вашата побарувачка за вработени?

1. Скоро секогаш
2. Често
3. Ретко
4. Никогаш

1.8 Дали при вработувањето внимавате на принципот на недискриминација?

1. Без исклучок
2. Скоро секогаш
3. Кога е можно
4. Никогаш

1.9 Дали кај вас има поделба на работни места за жени и работни места за мажи?

1. Да, сите се поделени
2. Има некои
3. Се стремиме да нема
4. Нема

1.10 Дали имате предвидено работни места на кои би поттикнале вработување лица со инвалидност?

1. Да, сите би биле погодни
2. Некои би одговарале
3. Подготвени сме да ги адаптираме
4. Нема

1.11 Дали сте запознати со условите и погодностите опфатени со Законот за вработување инвалидни лица и неговите подзаконски акти?

1. Да, во целост
2. Делумно
3. Не сме
4. Да, но не сме заинтересирани да ги проучиме

1.12 Дали сте подготвени да извршите адаптација на работните места и работно оспособување заради вработување инвалидни лица?

1. Да, во целост
2. Делумно
3. Не сме
4. Да, но само со помош на надворешни обезбедувачи на услуги

1.13 Како ја следите ефикасноста на вработените:

1. Преку набљудување
2. Преку разговор
3. Со писмено анкетирање / самооценување
4. Исклучиво со мерливи сработени единици

1.14 Дали е кај вас правопропорционално зголемувањето на ефикасноста на вработените со зголемување на остварената добивка од работењето?

1. Да, во целост
2. Делумно
3. Не
4. Не сме заинтересирани да правиме анализа

1.15 Дали ефикасноста на вработените влијае на висината на нивната плата?

1. Секогаш
2. Само во исклучителни случаи
3. Ретко
4. Не влијае

1.16 Кои мерки најчесто ги користите за да ја зголемите ефикасноста на вработените?

1. Зголемување на платата
2. Флексибилно работно време
3. Погодности од типот фитнес, јога и слично, на работно место
4. Комбинација од наведеното

1.17 Дали верувате дека индивидуалната среќа и задоволство на работникот, влијаат на неговата ефикасност и продуктивност?

1. Пресудни се
2. Многу се важни
3. Незначително
4. Воопшто

1.18 Дали сметате дека самооценувањето е важно за подобрување на перформансите на вработените?

1. Многу е важно
2. Само во некои случаи
3. Незначително
4. Воопшто

1.19 Како влијае на ефикасноста работата од дома, таму каде што е применлива?

1. Многу ја зголемува
2. Малку ја зголемува

3. Ја намалува
4. Не влијае

1.20 Дали практикувате заеднички прошетки, прослави, излети, во функција на зголемување на ефикасноста?

1. Скоро секогаш
2. Често
3. Ретко
4. Никогаш

1.21 Дали ефикасноста на вработените инвалидни лица е во рамките на просечната во фирмата?

1. Да, во сите случаи
2. Да, во повеќето случаи
3. Ретко, скоро никогаш
4. Немаме вработени инвалидни лица

1.22 Дали преземате посебни мерки за подобрување на ефикасноста на вработените инвалидни лица?

1. Да, редовно дополнително ги мотивираме
2. Да, кога е неопходно
3. Ретко, скоро никогаш
4. Не, не преземаме ништо

1.23 Колку нормираната работа влијае на подигање на ефикасноста?

1. Многу
2. Незначително
3. Не влијае никако
4. Напротив, контрапрдуктивна е

1.24 Колку често практикувате непосредна лична комуникација, убав збор на претпоставените, како средство за мотивација на вработените:

1. Секогаш
2. Многу често
3. Ретко
4. Никогаш

1.25 Дали е правило поефикасните работници да се задржуваат подолго на работа во истата фирма?

1. Да, е
2. Не е секогаш
3. Зависи од понудата за пазарот на трудот
4. Не, не е

ПРИЛОГ 2

Табеларен приказ на независната варијабла на хипотеза 1

Прашање	А	Б	В	Г		1*А	2*Б	3*В	4*Г	∑	∑/64
1	37	13	10	4	64	37	26	30	16	109	1,703125
2	5	15	32	12	64	5	30	96	48	179	2,796875
3	1	30	14	19	64	1	60	42	76	179	2,796875
4	4	28	10	22	64	4	56	30	88	178	2,78125
5	2	17	23	22	64	2	34	69	88	193	3,015625
6	6	35	21	2	64	6	70	63	8	147	2,296875
										∑	15,39063
										∑/6	2,565104

Табеларен приказ на независната варијабла на хипотеза 2

Прашање	А	Б	В	Г		1*А	2*Б	3*В	4*Г	∑	∑/64
8	22	25	14	3	64	22	50	42	12	126	1,96875
9	2	12	16	34	64	2	24	48	136	210	3,28125
10	13	22	14	15	64	13	44	42	60	159	2,484375
12	22	24	11	7	64	22	48	33	28	131	2,046875
										∑	9,78125
										∑/4	2,445313

Табеларен приказ на зависната варијабла на хипотезите

Прашање	А	Б	В	Г		1*А	2*Б	3*В	4*Г	∑	∑/64
13	26	5	6	27	64	26	10	18	108	162	2,53125
14	17	28	7	12	64	17	56	21	48	142	2,21875
15	30	19	7	8	64	30	38	21	32	121	1,890625
16	21	9	0	34	64	21	18	0	136	175	2,734375
17	21	37	5	1	64	21	74	15	4	114	1,78125
18	22	28	12	2	64	22	56	36	8	122	1,90625
19	3	12	28	21	64	3	24	84	84	195	3,046875
20	4	20	36	4	64	4	40	108	16	168	2,625
21	7	24	2	31	64	7	48	6	124	185	2,890625
22	7	26	1	30	64	7	52	3	120	182	2,84375
23	20	24	7	13	64	20	48	21	52	141	2,203125
24	29	31	4	0	64	29	62	12	0	103	1,609375
25	24	20	11	9	64	24	40	33	36	133	2,078125
										∑	30,35938
										∑/13	2,335337