



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

“Техники за селекција на вработените”

КАНДИДАТ:

Сања Савеска

МЕНТОР:

Проф. Д-р. Брикенд Азири

Тетово, 2018 год.

Вовед	4
Предмет на истражување.....	5
Цели на истражувањето	6
Хипотези	6
Методологија на истражувањето	7
Важност на тезата.....	7
Глава 1: Природа на селекцијата на човечки ресурси	9
1. Поим за селекција.....	10
2. Местото на селекцијата во целовитоста на менаџментот на човечки ресурси	11
3. Процес на селекција	13
4. Правни стандарди за селекција.....	14
5. Одлука за селекција	17
5.1. Моделот Multiple – Hurdle	18
5.2. Моделот на компензација	19
5.3. Пренесување на одлуката	20
Глава 2: Методи и техники на селекција	22
1. Општо околу методите и техниките на селекција	23
2. Интервју.....	23
2.1. Видови на интервјуа.....	25
2.1.1. Структурирано интервју	26
2.1.2. Неструктурирано интервју	27
2.1.3. Индивидуално интервју	28
2.1.4. Панел интервју	28
2.1.5. Групно интервју	29
2.1.6. Ситуационо интервју.....	30
2.1.7. Бихејвиористичко интервју	31
2.1.8. Техничко интервју	32
2.1.9. Биографско интервју.....	33
2.1.10. Интервју на кафе или ручек.....	34
2.1.11. Интервју по телефон.....	34
2.2. Техники на интервјуирање.....	35
2.3. Предности и слабости на интервјуто	38
3. Тестови за селекција	39
3.1. Психолошки тестови	40
3.1.1. Тест за интелигенција.....	40
3.1.2. Тест за способности.....	41

3.1.3. Тест на личноста	41
3.1.4. Тестови поврзани со работното место	43
3.2. Тест за физичка способност	44
3.3. Тест за чесност и тест за дрога	44
3.4. Карактеристики на добар тест	46
4. Медицински испитувања	47
5. Центар за проценка	48
6. Графологија	50
7. Полиграф	51
8. Проверка на биографските податоци и препораки	52
9. Компаративна анализа на методите и техниките за селекција	53
Глава 4: Меѓународни практики на селекција на човечки ресурси	56
1. Примена на техниките на селекција на човечки ресурси кај претпријатијата во Северна Америка	57
2. Примена на техниките на селекција на човечки ресурси кај претпријатијата во Западна Европа	58
3. Селекција во другите делови на светот	59
4. Предизвици во развивање и имплементирање на глобален систем на селекција	61
4.1. Предизвици во развивањето на системите за селекција и имплементирање за глобална употреба	61
4.2. Придобивки од глобалниот систем	64
4.3. Културните разлики и нивното влијание на системите на селекција	65
Глава 5: Техники на селекција кај компаниите во Република Македонија	67
1. Опис на примерокот	68
2. Резултати од истражувањето	69
3. Заклучоци од истражувањето	79
Заклучок и препораки	82
Библиографија	84
Прилог	86

Вовед

Предмет на истражување

Оваа теза ги истражува техниките за селекција на човечки ресурси во организациите. Селекцијата е од особено значење за организацијата и мора да биде добро и успешно спроведена. Менаџерите на одделот за човечки ресурси, се особено заинтересирани за зголемување на перформансите на своите вработени, за што користат повеќе техники за зголемување на изведбата, се со цел да се зголеми конкурентската предност на организацијата во земјата и надвор. За да бидат успешни тие техники за зголемување на перформансите на вработените, за да тие можат постојано да се надоградуваат и учат, треба да поседуваат одредени карактеристики и особини.

Селекцијата е основа за понатамошното извршување од страна на вработените и нивно вклопување во организацијата. Веднаш по процесот на регрутација, следува процесот на селекција кој е важен чекор за да се изберат кандидатите кои ги имаат потребните квалитети и карактеристики за успешно извршување на задачите и зголемување на ефикасноста на компанијата. По собирање на потребните информации за кандидатите, се применуваат бројни методи и техники за селекција на вистинските кандидати за соодветното работно место. Доколку вработените го немаат соодветниот талент за работата и потребните способности, било какво понатамошно унапредување би било залудно и неуспешно, и би претставувало само трошок и загуба за компанијата.

Ќе биде извршена теоретска анализа врз основа на научна и стручна литература од областа на селекција на човечките ресурси, која ќе биде дополнета со практично истражување спроведено во компаниите во Македонија.

Цели на истражувањето

Оваа магистерска дисертација има неколку цели кои ќе се настојува да се исполнат. Една од целите е да се согледа важноста и значењето на селекцијата на човечките ресурси, како главен фактор при работењето, изборот на вистинските потенцијали и насочување на истите кон создавање на се подобра слика и подобрување на имиџот на компаниите.

Исто така цел е и да се укаже на техниките на селекција и како најдобро да се изврши селекцијата на вработените. Да се увидат разликите во селекцијата на вработени во различни делови на светот, како во Европа, Северна Америка ит.н.

И секако да се анализира, осознае и статистички да се прикаже начинот на кој се извршува селекцијата во Македонија односно во претпријатијата кои ќе бидат дел од истражувањето, кои техники и методи се користат и колку често се користат.

Хипотези

Магистерскиот труд ќе почива врз една главна и неколку помошни хипотези. Главната хипотеза на овој магистерски труд може да се формулира на следниов начин:

“И покрај изобилството на литература, претпријатијата во Македонија многу малку ги применуваат на соодветен начин, научно докажаните техники за селекција на вработените”.

Како помошни хипотези на магистерскиот труд може да се наведат:

1. Иако има ниска стапка на користење на техниките на селекција, менаџерите и вработените кај нас се свесни за нивната значајност.
2. Менаџерите и вработените кај претпријатијата во Македонија не располагаат со доволно знаење околу пристапите за потенцијална примена на соодветните техники за селекција на вработените.

3. Претпријатијата во Македонија многу малку се спремни да ангажираат надворешни експерти при селекција на кандидатите.

Методологија на истражувањето

Теоретската анализа ќе се базира на меѓународната научна и стручна литература, каде што се анализира проблемот кој се истражува во оваа магистерска дисертација.

Со Емпириската метода, ќе се идентификуваат искуствата на другите и ќе се идентификуваат, истражат и потврдат теоретските концепти.

При разгледување на правните стандарди ќе биде употребен дедуктивен метод, додека пак со индуктивниот метод ќе бидат донесени некои општи заклучоци. Исто така со помош на овие методи ќе се направи проверка на хипотезите, на овој магистерски труд.

Со помош на методата на анализа и синтеза, ќе се расчленат или спојат сложените и едноставните поими и заклучоци со цел да се дојде до компаративна метода при што ќе се споредат практиките на селекција во различни делови од светот меѓу кои и Македонија.

За истражувањето и собирање на примарни податоци во врска со селекцијата на човечки ресурси во претпријатијата во Македонија ќе се користи прашалник при што подоцна податоците ќе се обработат со статистичката метода.

Важност на тезата

Во денешниот бизнис свет, каде што постои силна конкуренција, вработените се сметаат како едни од најважните ресурси во компаниите кои придонесуваат за конкурентската предност на компаниите. И покрај брзиот напредок на технологијата, сепак вработените се од големо значење за организацијата, тие со нивното знаење даваат голем придонес за остварување на целите на компанијата и подобрување на целокупното работење на

компанијата. Поради тоа е потребно селекцијата да се изврши на соодветен начин и да се вработи најсоодветниот кандидат.

Голем дел од успешноста на компанијата зависи од перформансите на вработените, од нивното однесување во одредени ситуации, од начинот на нивниот говор, способноста да решат одредени проблеми, а сето тоа зависи од карактеристиките, вештините и способностите кои ќе ги поседуваат вработените кои што ќе бидат избрани во процесот на селекција.

Вработувањето на погрешна личност може да доведе до опаѓање на имиџот на компанијата во очите на клиентите, а со тоа и намалување на конкурентноста и губење на клиентите. Клиентот не би сакал кон него да се однесуваат со непочит, или да биде услужен од личност која е бавна и не знае соодветно да ја изврши работата. Исто така ниту еден менаџер не би сакал поради неуспешниот процес на селекција, секојдневно да се справува со проблемите предизвикани од несоодветните вработените.

Вработувањето на вистинските кандидати претставува вистински предизвик за менаџментот, затоа е од голема важност менаџерите да имаат добро познавање на техниките и методите кои се користат за селекција на човечките ресурси. Доколку се вработи погрешна личност тоа може да доведе до проблеми во компанијата, напнатост, потреба за прераспределба на вработените, и вложување во обуки и тренинзи на несоодветната личност. Во таа ситуација дури и вработените кои добро ја извршуваат работата, можат да се одлучат да побараат вработување на друго место.

Глава 1: Природа на селекцијата на човечки ресурси

1. Поим за селекција

Селекцијата е активност на менаџментот на човечки ресурси, односно процес со кој се идентификуваат кандидатите кои ги поседуваат потребните вештини, искуства и знаења потребни за слободното работно место. Со процесот на селекција се идентификуваат и селектираат најдобрите кандидати од сите пријавени за тоа работно место или за одредените работни места.

Селекцијата може да биде интерна или екстерна. Екстерна селекција се однесува на проценување и евалуација на надворешни апликанти¹. Интерна селекција се однесува на проценка и евалуација на вработени од самата организација, така што се движат од една работа на друга преку системи за трансфер и промоција².

Според М. Armstrong³ цел на селекцијата е да ја оцени соодветноста на кандидатите преку предвидување на степенот до кој тие ќе можат успешно да ја извршат улогата. Тоа вклучува одлучување за степенот до кој карактеристиките на кандидатите, во однос на нивните способности, искуство, квалификации, образование и тренинг се совпаѓаат со спецификацијата на лицето.

За добра селекција потребна е добра претходна анализа на работата, со која ќе се добијат податоци за: титула на работното место, локација, одговорности на работното место, каква опрема ќе се користи, квалификации како и потребни способности и вештини за извршување на работата.

Пред да се започне со процесот на селекција, потребно е во процесот на регрутација, да се направи добра анализа на работното место, од која произлегуваат документите за опис на работата и спецификација на личноста.

Основа на секој процес на селекција е описот на работата и спецификација на личноста. Се прави анализа на работите кои ќе се

¹ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 352

² Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 490

³ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 529

извршуваат, основните обврски и одговорности, и се одредуваат личните квалитети и карактеристики што се неопходни за извршување на работата.

Во описот на работата, се опишани обврските на работното место, одговорностите, условите за работа, безбедноста на работното место, работните часови, потреба за патување и локацијата . Описот на работата се користи и за привлекување на кандидати, и за таа цел треба да биде јасно и целосно напишан.

Критериумите за селекција, типично се презентирани во форма на спецификација на личноста, која го претставува идеалниот кандидат, и покрива области како вештини, искуство, квалификации, образование, лични карактеристики, специфични карактеристики за тоа работно место, интереси и мотивација.⁴ Тоа е стандард според кој ќе се мери колку добро некој кандидат одговара за одредено работно место.

2. Местото на селекцијата во целовитоста на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси е стратегиски, интегриран и кохерентен пристап кон вработувањето, развојот и благосостојбата на луѓето кои работаат во организацијата.⁵ Повеќето експерти се согласуваат дека менаџирањето вклучува пет функции: планирање, организирање, вработување, водење и контролирање.⁶

Организациите жестоко се натпреваруваат за таленти. Многу од нив инвестираат огромна количина на пари и други ресурси во рекламирање и стратегии за регрутација на најдобрите кандидати. Ова е така затоа што

⁴ Derec Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "Human Resource Management" 7th edition, Pearson Education, 2008, p 169.

⁵ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 4.

⁶ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 4.

денешните менаџери разбираат дека еден од најважните ресурси во организациите – ако не и најважниот – се човечките ресурси.⁷

Еден од најважните асети кои ги има некоја компанија се вработените. Менаџментот на човечки ресурси е одговорен за пронаоѓање на соодветните вработени (регрутација, селекција, донесување на одлука), нивно вклучување во организацијата (запознавање со работното место, обврските, културата, етиката, тренинг) и задржување на вработените во организацијата, преку задоволување на нивните потреби, и обезбедување на сите потребни услови за работа.

Финансиското здравје на една организација е основано на оптимален избор и позиционирање на вработените.⁸ Ефикасното извршување на работата како и целокупната ефикасност и успех на компанијата зависи од вработените, од таа причина се посветува големо внимание на процесот на селекција. Компанијата која ќе ги избере вистинските кандидати има голема предност пред конкуренцијата. Многу е важно процесот на селекција да биде успешен и ефикасен, затоа што вработувањето и обуката на нови вработени е релативно скап процес за компанијата.

Според Gomez - Mejia, Balkin и Cardy⁹ неквалификуваните или немотивирани работници, најверојатно ќе имаат потреба од блиско надгледување и насочување. Може да имаат потреба од дополнителен тренинг, но сепак никогаш да не го достигнат потребното ниво на изведба. Исто така тие можат да им даваат на клиентите погрешни информации или да им дадат причина да соработуваат со конкурентите.

Многу е важно личноста која ќе се вработи да се совпадне со културата на организацијата, и да ги поседува потребните вештини. Селекцијата има за цел да одлучи дали таа личност е соодветна за тоа специфично работно место или не. Со помош на селекцијата се одлучува дали карактеристиките, личните особини и знаењата на кандидатите се совпаѓаат со задачите на работното

⁷ Elaine D. Pulakos, "Selection Assessment Methods", SHRM Foundation, 2005, p 1.

⁸ Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, "Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology" Volume 1 Personnel Psychology, Sage Publications, 2001, p 165.

⁹ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources" 7th edition, Pearson, 2011, p 171.

место, односно со целокупната култура на организацијата, дали вработениот ќе може соодветно да ги извршува работните обврски, што воедно значи и успех на компанијата.

3. Процес на селекција

Процесот на селекција може да варира во комплексност, од едноставен до многу комплексен. Дали процесот ќе биде едноставен или посложен зависи од: големината на компанијата, бројот на вработени кои се потребни, карактеристиките, вештините и знаењата кои мора да ги поседува идниот вработен како и специфичноста на работното место.

Текот на процесот на селекција зависи од самата компанија и видот на работната позиција. Најчесто по процесот на регрутација се прави проверка, односно скенирање на кратките биографии и апликациите на кандидатите. Тоа најчесто го прават менаџерите кои ќе работат директно со нив, менаџери од одделот за човечки ресурси како и другите вработени кои ќе работаат во нивната околина. Потоа компанијата има избор да направи првобитно тестирање или директно да започне со интервју на кандидатите па потоа да следуваат некои тестови доколку има потреба, како и проверка на препораките. Крајната цел на целиот процес на селекција е изборот на вистинскиот кандидат.

Во повеќето организации, селекцијата се состои од чекорите илустрирани на следнава слика.¹⁰

¹⁰ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 158

Слика 1: Процес на селекција



Многу е важно на самиот почеток на процесот на селекција, при проверката на кратките биографии да се обрне посебно внимание на следниве информации со цел полесно одлучување за тоа кои кандидати ќе продолжат во следната етапа на селекцијата:

- Технички способности – дали кандидатот има наведено дека располага со соодветни технички способности кои се специфицирани во деталите/огласот за тоа работно место;
- Искуство - дали кандидатот претходно работел на иста или слична позиција;
- Образование и тренинг – дали го поседува потребниот степен на образование, дали ги исполнува академските квалификации кои се потребни, дали има дополнителни сертификати;
- Специфични квалификации – одредени карактеристики, вештини и способности специфични за работното место.

4. Правни стандарди за селекција

Постојат одредени закони и прописи според кои треба да се водат организациите при процесот на селекција. Различни држави имаат различни закони со кои се регулираат тие прашања. Сите кандидати треба да имаат исти можности за вработување. На следнава табела можат да се видат главните

закони за еднакви можности за вработување во САД, кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси.¹¹

Табела 1: Главни закони за еднакви можности за вработување

Година	Закон	Опис
1963	Акт за еднаква плата	Бара мажите и жените да бидат еднакво платени ако извршуваат еднаква работа
1964	Наслов VII од Актот	Забранува дискриминацијаво одлуките за вработување за граѓански прававрз основа на расата, религијата, полот, бојата или националното потекло: опфаќа широк ранг на одлуки за вработување, меѓу кои најмување, отпуштање, плата, унапредување и работни обврски
1967	Акт за дискриминација	Забранува дискриминација против работниците постари од 40 години при вработувањето и го ограничува мандатното ограничување
1978	Акт за дискриминација	Забранува дискриминација против жените, во одлуките за бременоста, вработување врз основа на бременост, раѓање и сродни медицински одлуки
1990	Акт за Американци со инвалидитет	Забранува дискриминација против поединци со инвалиден инвалидитет во одлуките за вработување, и бара работодавачите да создаваат услови за таквите работници, за да им овозможат да ги извршуваат нивните работи
1991	Акт за граѓански права	Забранува дискриминација (како Наслов VII) и доделува обесштетувања од казни и надоместоци, дополнително на враќање пари, во случаи на намерна дискриминација
1993	Акт за семејно и здравствено отсуство	Бара работодавачите да обезбедат 12 недели неплатено здравствено отсуство, отсуство од здравствени причини, вклучително мајчинството и болест на член на семејството

Според Heneman и Judge¹² недостаток на конзистентност во третирањето на апликантите е еден од главните фактори кои придонесуваат за појава на

¹¹ Гарет Р. Џонс, Џенифер М. Џорџ,(преведувач Сузана Стојановска), "Современ Менаџмент", Глобал Комуникации, 2008, стр.477.

¹² Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations", Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 340

дискриминација во вработувањето. Ова најмногу е резултат на недостаток во стандардизацијата на мерењата, во однос на тоа што е мерено и како е евалуирано или оценето. Пример за неконзистентност во тоа што е мерено е дека типот на податоци за потеклото барани од кандидатите кои се малцинство можат да се разликуваат од кандидатите кои се мнозинство. Кандидатите кои се малцинство може да бидат прашани за нивниот кредитен рејтинг и за криминалното досие, додека на останатите кандидати не им се поставуваат такви прашања. Или типот на прашања на интервју за мажите може да се разликува од тие кои им се поставени на кандидатите од женски пол.

За да се работи во границите на законот, интервјуерите треба да ги запомнат деветте работи кои се забранети при интервјуирање:¹³

1. Не ги прашувај кандидатите дали имаат деца, дали планираат да имаат деца или какви аранжмани направиле за грижа за децата.
2. Не прашувај за возраста на кандидатот.
3. Не прашувај дали кандидатот има физички или ментален инвалидитет што ќе пречи во извршување на работата. Законот им дозволува на работодавачите да го истражуваат предметот за инвалидитет откако ќе дадат понуда за работа која зависи од резултатите на успешно завршување на бараните физички, медицински и тестови за работното место.
4. Не прашувај за идентификациски карактеристики како висина или тежина на кандидатот.
5. Не прашувај за моминското име на кандидатите од женски пол. Некои работодавачи го поставуваат тоа прашање за да го установаат брачниот статус, кој е уште една тема која е надвор од границите при интервјуирање на мажи и жени.
6. Не ги прашувај кандидатите за нивното државјанство.
7. Не ги прашувајте кандидатите за нивното криминално досие. Но дозволено ви е да го прашате кандидатот дали некогаш бил осуден за криминал.

¹³ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources", 7th edition, Pearson, 2011, p 185-186

8. Не прашувајте дали кандидатот пуши цигари. Затоа што постојат повеќе државни и локални прописи кои го ограничуваат пушењето во одредени објекти, посоодветно прашање би било дали кандидатот е запознаен со тиа регулативи и дали е подготвен да се придржува кон нив.
9. Не ги прашувајте кандидатите дали тој или таа имаат СИДА или се ХИВ позитивни.

5. Одлука за селекција

Последниот чекор во процесот на селекција е донесување на одлука за вработување. Одако ќе поминат тестирањата, интервјуата и другите техники за селакција, за кои се определила организацијата, се преминува на детално прегледување на одговорите на кандидатите, односно на забелешките на интервјуерите и нивно споредување со спецификацијата на личноста. Се проверува дали кандидатите ги задоволуваат минимум барањата на организацијата. Кандидатите освен со спецификацијата на личноста, се споредуваат и помеѓу себе, за да се избере најсоодветниот кандидат.

Одговорните лица за процесот на селекција, одлуката можат да ја донесат со помош на три модели, и тоа:

- Моделот Multiple – Hurdle;
- Моделот на компензација
- Хибриден модел

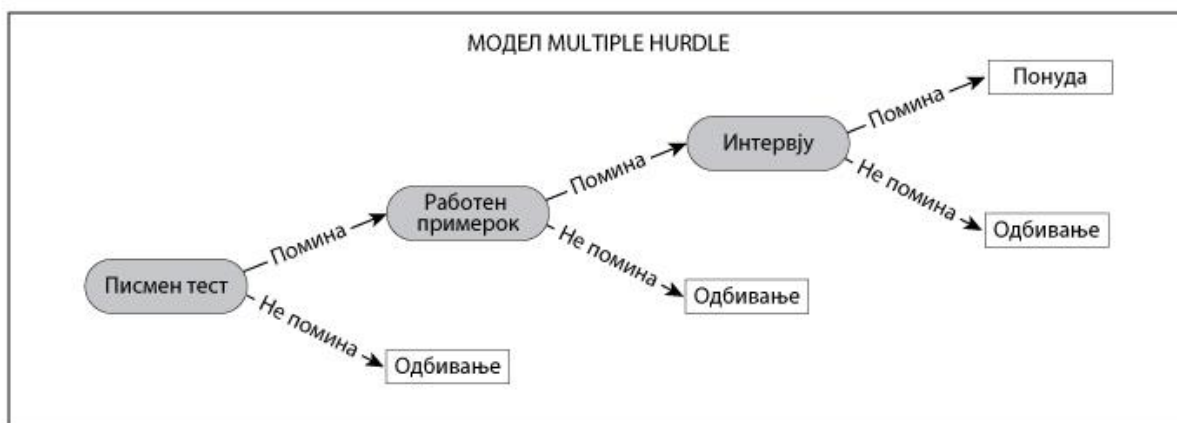
Откако ќе се избере најсоодветниот кандидат и ќе се донесе одлука за вработување, таа одлика треба да се пренесе на кандидатот. Секако за одлуката треба да бидат известени и кандидатите кои не поминале на процесот на селекција. Дали, кога и како ќе бидат информирани неуспешните кандидати е одлука што треба да ја донесат организациите.

5.1. Моделот Multiple – Hurdle

Целиот процес на селекција е да се донесе најдобра одлука за вработување. Еден од начините за донесување на одлука е Моделот Multiple – Hurdle (повеќе пречки). Овој пристап се карактеризира со донесување на прелиминарна одлука по завршувањето на секој метод, со што тие кои не поминале на последниот метод на селекција се елиминираат од понатамошниот процес.

Моделот Multiple-Hurdle бара од кандидатот да се квалификува во секоја компонента од системот за селекција, како што може да се види на следнава слика:¹⁴

Слика 2: Модел Multiple-Hurdle



Кај овој модел, позитивна работа е тоа што можат да се намалат одредени трошаци, со самото елиминирање на кандидатите. Односно како што се движи процесот на селекција, има се помалку кандидати кои продолжуваат на следниот чекор во процесот на селекција.

Потенцијален проблем на овој пристап е тоа што донесувачите на одлука ги елиминираат кандидатите без да знаат каков резултат ќе имаат на сите мерења.¹⁵

¹⁴ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems, Wiley-Blackwell, 2009, pp 43-44.

¹⁵ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 235.

5.2. Моделот на компензација

Моделот на компензација бара од кандидатот да исполни целосен квалификациски резултат во сите проценки. На пример, резултатите од тестот за когнитивна способност и резултатите од интервјуто се комбинираат за да се креира вкупен резултат. Така да, помал резултат на когнитивниот тест може да се компензира со повисок резултат на интервјуто. Процесот може да се види на следната слика.¹⁶

Слика 3: Модел на компензација



Можна е и комбинација на овие два модели. Тоа е хибридниот модел, кој ги комбинира моделот Multiple - Hurdle и моделот на компензација, илустрирано на следната слика. Резултатот од интервјуто и резултатот на тестот може да се комбинираат во вкупен резултат за да се одлучи за квалификацискиот статус; меѓутоа од кандидатот може да се бара да се здобие со минимум резултат за секоја димензија од интервјуто за која се оценува.¹⁷

¹⁶ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems, Wiley-Blackwell, 2009, pp 44-45.

¹⁷ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems, Wiley-Blackwell, 2009, pp 44 – 45.

Слика 4: Хибриден модел



5.3. Пренесување на одлуката

Комуникацијата со кандидатите е важна во процесот на селекција и за кандидатите и за организацијата. По завршувањето на секоја фаза во процесот на селекција, кандидатите треба да бидат информирани за нивниот статус, тие кандидати кои ќе продолжат понатаму како и тие кандидати кои нема да продолжат понатаму во процесот на селекција. Најчесто се користи е-маил за да се пренесе информацијата, но има и ситуации кога кандидатите се известуваат преку телефон.

Процесот на селекција одзема значително време, меѓутоа штом се донесат некои одлуки, тие треба да бидат проследени на кандидатите за кои се однесуваат, без разлика дали се позитивни или негативни. Кандидатите кои што биле неуспешни на интервјуте, треба соодветно да бидат информирани, колку што е можно побрзо, преку соодветно напишано писмо, што ќе го намали разочарувањето и ќе се избегне вознемирување на кандидатите.¹⁸ Навременото известување на кандидатите и помага и на репутацијата на организацијата. Со тоа организацијата покажува дека се грижи за другите луѓе, за нивните чувства особено за нивното време во процесот на барање на работа.

¹⁸ Manmohan Joshi, "Human Resource Management", 1st edition, Bookbon, 2013, p 33.

Многу често организациите испраќаат автоматизиран емаил со што кандидатите се оставаат во неизвесност и чекање. Пример за е-маил со таква содржина е следниов текст:

Ви благодариме што аплициравте. Само кандидатите кои ќе влезат во потесен круг или ќе продолжат понатаму ќе бидат контактирани.

Не е добро кандидатите да бидат во неизвесност, за понатамошниот процес, затоа во најкраток можен рок, кога ќе се знае дали одговорот е да или не, тоа треба да им се пренесе на кандидатите. Сепак, сите организации тоа не го практикуваат, и едноставно тие кандидати не добиваат никаков одговор или информација од организацијата.

По завршувањето со сите тестови, проверки и интервјуа и донесувањето на одлука, следи пренесување на таа одлука до кандидатите. Откако ќе се донесе одлука за тоа кој е вистинскиот кандидат за тоа работно место и за таа организација, на тој кандидат му се дава понуда за вработување, и секако кандидатот има можност да ја прифати или да ја одбие во зависност од условите.

Не треба многу долго да се чека за да им се пренесе одлуката на кандидатите. Во процесот на барање на работа, кандидатите најверојатно аплицирале за повеќе работни места, или планираат да аплицираат. Веднаш штом се донесе одлука за вработување на некој кандидат, треба во најкраток можен рок, да се даде понуда, или да се извести кандидатот дека е во потесниот круг. Според Joshi¹⁹ одлуката за вработување мора да биде искомунукирана што е можно побрзо, затоа што кандидатот можеби прифатил друга понуда, доколку имало голем период на чекање помеѓу интервјуто и понудата за вработување.

¹⁹ Manmohan Joshi, "Human Resource Management", 1st edition, Bookbon, 2013, p 33.

Глава 2: Методи и техники на селекција

1. Општо околу методите и техниките на селекција

Она што различни методи за селекција на вработените целат да го направат е да го најдат најсоодветниот кандидат, за соодветна плата и со доволна способност да ги задоволи потребите за вработување на организацијата за тој период колку што е предвидено со процесот на планирање на човечките ресурси и со стратегијата за развој на бизнисот.²⁰

Има два концепти кои се важни за техниките и методите на селекција. Тоа се доверливост и валидност.

Gomez - Mejia, Balkin и Cardy²¹ ги опишуваат на следниов начин: **Доверливост** се однесува на конзистентноста на мерењето, обично низ времето, но исто така и преку оценувачите. Доколку мерката дава совршено конзистентни резултати, тогаш мерката е совршено доверлива. **Валидноста** е степенот до кој техниката го мери потребното знаење, вештина или способност. Во контекстот на селекција, тоа значи дека валидноста е степенот на кој резултатот од тестот или интервјуто одговара на вистинските резултати од работењето.

2. Интервју

Интервјуто е планиран, директен и контролиран разговор помеѓу интервјуерот и кандидатот, каде се поставуваат прашања со цел да се добијат потребните информации од кандидатот, и обратно, кандидатот да добие одговори на прашањата кои ги има во врска со работното место и компанијата. За време на интервјуто, интервјуерот треба да дознае повеќе детали за податоците во кратката биографија на потенцијалниот вработен и да процени до кој степен кандидатот одговара за тоа работно место.

²⁰ Chris Rowley, Keith Jackson, "Human Resource Management, The Key Concepts", Routledge, 2011, p 201

²¹ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources", 7th edition, Pearson, 2011, p 179

Интервјуто е повеќе од уред за селекција. Тоа е механизам кој е способен да комуницира информации за работата и организацијата со кандидатот, со цел да се даде реален преглед на работата, обезбедувајќи информации за процесот, и на тој начин да го минимизира ризикот од одбиени понуди за работа.²²

Интервјуерот треба да процени дали кандидатот ќе се вклопи во целокупната организацијата. Односно како ќе се вклопи кандидатот во културата на организацијата и дали ќе се согласува со тимот и останатите вработени. Исто така треба да одреди дали кандидатот ги има потребните вештини, односно дали може да ги завршува обврските. Обврска на интервјуерот е и да го запознае кандидатот со работното место, очекувањата, работните часови, потребното патување во земјата и надвор.

Интервјуата треба да бидат добро организирани и со пауза од 15 минути помеѓу нив, препорачливо е да има некои однапред спремени прашања за да се дознаат потребните информации. Паузата интервјуерите најчесто ја користат за да направат некои забелешки и заклучоци за кандидатот, како и да се подготват за следното интервју. Дури и интервјуата за најкомплексите работи не би требало да траат повеќе од еден час, доволни би биле од 20 до 30 минути.

Многу често не се посветува доволно време и внимание на подготовка на интервјуто, што може да го направи интервјуто лош предиктор за успехот на работното место. Неуспешно спроведено интервју доведува до вработување на многу лош кандидат, што потоа се одразува на зголемување на трошоците и на вкупната продуктивност на организацијата.

Интервјуерот треба да знае да поставува соодветни прашања, кои се битни за работното место, треба да биде во состојба да може да ги протолкува одговорите на кандидатот, со цел да донесе добри заклучоци со добра основа, за да не биде одлуката базирана на интуицијата на интервјуерот.

Во зависност од прашањата, интервјуто може да се користи за мерење на различни катактеристики. Типични области вклучуваат познавање на

²² Gary Rees, Ray French, "Leading, Managing and Developing People", 3rd edition, CIPD, 2010, p 176-177.

процедурите за работа, ментални способности, лични особини, способност за комуникација и социјални вештини.²³

Тие имаат за цел да одговорат на следниве фундаментални прашања:²⁴

1. Дали кандидатот може да ја извршува работата – дали се компетентни?
2. Дали кандидатот ќе ја извршува работата – дали се добро мотивирани?
3. Како индивидуите ќе се вклопат во организацијата?

2.1. Видови на интервјуа

Организациите имаат на располагање повеќе видови на интервјуа. Во зависност од видот на работното место, расположливите средства и видот на карактеристики и информации кои треба да се откријат, интервјуата може да ги поделиме според повеќе критериуми.

Во зависност од тоа дали интервјуата се структурирани или не, имаме структурирано и неструктурирано интервју. Интервјуто може да биде за еден или повеќе кандидати, па имаме индивидуално, панел и групно интервју. Според карактеристиките и содржината на интервјуто, можеме да ги поделиме интервјуата на ситуациско, бихејвиористичко, техничко и биографско интервју. Понекогаш кога интервјуерите сакаат да експериментираат со местото или начинот на одржување на интервјуто, имаме интервју кое се одвива во некој локал на кафе, ручек или вечера, како и интервју кое се спроведува преку телефон.

²³ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 230.

²⁴ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 541

2.1.1. Структурирано интервју

Според Dessler, повеќето интервјуа се разликуваат во степенот до кој интервјуерот го структурира или стандардизира процесот на интервјуто.²⁵ Најзначајна особина на структурираното интервју е тоа дека прашањата се однапред подготвени и се поврзани со извршување на работата, личните особини и карактеристики на вработениот и однесувањата кои ќе се очекуваат од него. Пред да се започне со интервјуата, се планира интервјуто, се подготвуваат прашањата и времетраењето на интервјуто.

Преку структурирано интервју, интервјуерите се во можност да добијат одговор на исти прашања од различни кандидати. Структурираното интервју преку однапред подготвените прашања овозможува да се добијат точно тие информации кои се релевантни за работното место и кои им помагаат на работодавачите да ја предвидат успешноста на кандидатот на тоа работно место. Тоа им дава можност да направат полесна споредба на одговорите и квалификациите. Сите кандидати имаат иста шанса да го покажат знањето, способностите и вештините.

Некои од најистакнатите карактеристики на структурирано интервју според Heneman и Judge²⁶ се: (1) прашањата се базирани според анализа на работата; (2) истите прашања им се поставуваат на сите кандидати; (3) одговорот на секое прашање е нумерички евалуиран; (4) детална скала се користи за мерење на секој одговор; (5) се пишуваат детални забелешки, особено фокусирани на однесувањето на интервјуируваниот.

²⁵ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 214.

²⁶ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 442

2.1.2. Неструктурирано интервју

Во неструктурираните (или не директни) интервјуа, менаџерот не следи одреден формат. Неколку прашања може да се наведат однапред, но обично не се наведени, и ретко има формален водич за оценување на правилни или погрешни одговори.²⁷ Некои интервјуери се лажат себеси дека тие можат да го импровизираат својот пат до успешно вработување, со малку или без никаква подготовка.²⁸ Неструктурираното интервју е разговор, каде се поставуваат непланирани, нерелевантни прашања. Ова интервју нема основа за донесување на добра одлука, затоа што не може да се направи добра споредба на кандидатите, едноставно кандидатите не можат да бидат оценети за исти стандарди. Интервјуерот нема контрола над процесот и интервјуто не е фокусирано на работата која ќе се извршува и на потребните квалификации.

Типично неструктурирано интервју ги има следниве карактеристики:²⁹

- Е релативно непланирано (на пример, само седни и разговарај со кандидатот) и често “брзо и валкано,” (на пример, 10-15 минути).
- Наместо прашањата да бидат базирани на барањата за работа, прашањата се базирани на “претчуства,” со цел психолошки да ја дијагностицира соодветноста на кандидатот.
- Се состои од обични, отворени и субјективни прашања (на пример, “Каж ми малку за тебе,,”).
- Има неразбирливи прашања (на пример, “Каков вид на животно би сакал да бидеш и зашто?,,”).
- Има високо шпекулативни прашања (на пример, “Каде се гледаш себеси за 10 години од сега?,,”).
- Интервјуерот е неподготвен (на пример, заборавил да ги прегледа спецификациите на личноста и описот на работното место пред интервјуто).

²⁷ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 214.

²⁸ Ron Fry, "Ask the Right Questions, Hire the Best People", The Career Press, Inc., 2006, p 17.

²⁹ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 440-441

- Интервјуерот прави брза и финална евалуација на кандидатот (на пример, често во првите неколку минути).

2.1.3. Индивидуално интервју

Индивидуалното интервју е најпознат метод на селекција. Тоа вклучува дискусија лице во лице и овозможува најдобра шанса за воспоставување на близок контакт – извештај – помеѓу интервјуерот и кандидатот.³⁰

Индивидуалното интервју подразбира кандидатот да го интервјуира најмногу една личност во одреден момент. Тоа значи дека истиот кандидат може да го интервјуираат и десет личности од организацијата, но поединечно.³¹ Индивидуалното интервју му дозволува на интервјуерот од блиску да го следи кандидатот и да го набљудува неговиот говор на телото.

Интервјуерот има шанса добро да го процени карактерот на кандидатот и да види дали ќе одговара на културата на организацијата. Може да донесе добар заклучок за однесувањето на кандидатот како и за неговата комуникација. Негативна особина на индивидуалните интервјуа е тоа што одземаат многу време, особено ако има повеќе кандидати, а се разбира тоа ги зголемува трошоците. Треба и да се напомене дека некои кандидати чувствуваат поголем притисок, при индивидуалните интервју, затоа што сметаат дека многу детално и одблиску се набљудувани, и би се чувствувале попријатно при групно интервју.

2.1.4. Панел интервју

Панел интервјуто, се разликува од индивидуалното интервју според бројот на интервјуери. При панел интервјуто, имаме ситуација каде две или повеќе лица, интервјуираат еден кандидат. Најтипична ситуација е таа во која

³⁰ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 531.

³¹ Dr. Biljana Bogicevic Milikic, "Menadzment Ljudskih Resursa" Trece izdanje, Centar za izdavacku delatnost, 2006, str.134.

менаџерот на човечки ресурси и линиските менаџери се состануваат со кандидатот во исто време. Предност на ова интервју е овозможеното делење на информации и намалување на преклопувањата. Интервјуерите можат да разговараат за нивните заеднички впечатоци за однесувањето на кандидатот на интервјутот и модифицирање или зголемување на било какви предрасуди.³²

Панел форматот им овозможува на интервјуерите да постават дополнителни прашања, како што прават репортерите на прес конференција. Со ова може да се извлечат позначајни одговори, отколку што вообичаено се добива во серија интервјуа еден на еден. Од друга страна, некои кандидати сметаат дека панел интервјуата се повеќе стресни, па тие можеби ќе ги ограничат одговорите.³³

На интервјуерите во панел интервјутот може да им се приклучат и други вработени од организацијата. Ова се нарекува тимско интервју, од таа причина што најчесто тие други вработени кои присуствуваат на интервјутот се членови на тимот со кој што ќе работи новиот вработен. Во овој случај се вреднува и проценката и мислењето на членовите на тимот. Секако со тоа се овозможува и кандидатот да го оформи своето мислење во врска со работното место и останатите вработени. Панел интервјутот му дава на кандидатот шанса да се запознае со повеќе луѓе и да види како комуницираат луѓето во таа организација.³⁴

2.1.5. Групно интервју

Кога организациите имаат повеќе кандидати, а помалку време, или кога сакаат да откријат одредени способности на кандидатите, како преземање иницијатива и функционирање во тим, се одлучуваат за групно интервју. Повеќе кандидати се интервјуираат во исто време, со што се проценува и

³² Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 531

³³ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 218.

³⁴ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 175.

способноста на кандидатите да се справат со стресот во високо конкурентска ситуација, нивните интерперсонални и лидерски вештини.

Интервјуто може да биде организирано во групни задачи и активности, или да биде како индивидуалното интервју. На кандидатите им се поставуваат прашања, и им се дозволува на кандидатите да се натпреваруваат за шанса да се изразат и да одговорат.

Сепак групното интервју има и негативни страни. Освен што е потешко да се организира, некои кандидати и сами ќе се откажат поради притисокот а и поради тоа што некои кандидати едноставно подобро функционираат кога се сами. Многу е потешко да се донесе заклучок, и одлука во врска со кандидатите, затоа што не можат лесно да се следат и забележат одговорите на сите кандидати истовремено.

2.1.6. Ситуационо интервју

Фокусот на ситуационото интервју е на одредени проблеми или ситуации во кои може да се најде кандидатот на работното место. На кандидатот му се дава опис на одредена ситуација или проблем и се бара од него да каже како тој би постапил тогаш, како би се справил со тој проблем. По давање на неговиот одговор, на кандидатот му се поставуваат одредени прашања за да се дознаат повеќе детали и подобро да се разбере како кандидатот ќе се снајде во таа ситуација, со одредени проблеми и на каков начин ќе ги реши. Давајќи му на кандидатот хипотетичка ситуација, интервјуерот сака да види како кандидатот ќе реагира во таа ситуација. Интервјуерот всушност сака да дознае како кандидатот размислува. Се проценуваат аналитичките способности и критичкото размислување.

Ситуационото интервју е еден вид на структурирано интервју, затоа што прашањата се најчесто однапред подготвени. Прашањата во ситуационото интервју вклучуваат решавање на проблеми и справување со тешки ситуации на работното место. На пример: вие сте тим лидер, и двајца членови на вашиот тим влегуваат во жестока расправија во врска со проектот на кој што работите. Како ќе се справите со ситуацијата?

Тешко е за кандидатот однапред да се подготви за вакви прашања. Тоа значи дека интервјуерот ќе може да ја гледа личноста како се обидува да анализира непознат проблем и да развие стратегија за да го реши, на самото место.³⁵

2.1.7. Бихејвиористичко интервју

Бихејвиористичко интервју е техника која ја користат работодавачите со цел да дознаат како се однесувал кандидатот во минатото во одредени ситуации. Со прашањата кои се поставуваат се дознава искуството на кандидатот во користење на одредени вештини и способности кои се важни за работното место. Основна претпоставка позади употребата на биографските податоци е аксиомата “најдобар индикатор на идното однесување е минатото однесување.”³⁶ Во овој тип на интервју кандидатите се набљудувани, не само за тоа што го зборуваат, туку и како тие се однесуваат.³⁷

Во 1970-тите индустриски психолог развил нов начин за точно да се предвиди дали личноста ќе успее во работата. Врз основа на принципот дека идните перформанси можат да бидат предвидени преку испитување на минатото однесување, на кандидатите им биле поставувани прашања кои барале доказ, најчесто во форма на пример, дека тие го направиле тоа што кажале дека можат да го направат.³⁸

Прашањата се најчесто однапред подготвени со цел да се опфатат потребните вештини за новото работно место, и бараат од кандидатот да објасни како се справиле со одредена ситуација во минатото, поради што се смета дека е вид на структурирано интервју. Исто така од кандидатите се бара да кажат како се однесувале и како се соочиле со одреден проблем и каков ефект имало од тоа однесување. Од кандидатите се бара да дадат пример за да го потврдат својот одговор.

³⁵ Ron Fry, "Ask the Right Questions, Hire the Best People", The Career Press, Inc., 2006, p 56.

³⁶ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 370

³⁷ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, "Fundamentals of Human Resource Management", 8th edition, John Wiley & Sons, Inc., 2005, p 176.

³⁸ Carol Martin, "Boost Your Interview I.Q.", McGraw-Hill, 2004, p 122.

Бихејвиористичкото интервју се разликува од ситуациското интервју, според тоа што во бихејвиористичкото интервју се бара да се кажат ситуации кои веќе се случиле во минатото и како вработениот се справил со нив и како се однесувал. Додека пак во ситуациското интервју се дава хипотетичка ситуација, со која кандидатот можеби ќе се сретне на работното место во иднина доколку биде вработен, и се бара од кандидатот да размисли и да каже како ќе се однесува во таа ситуација, што не е секогаш валидно, затоа што често луѓето не се однесуваат така како што ќе кажат.

2.1.8. Техничко интервју

Техничкото интервју типично е интервју на кое се подложени кандидатите во области како инжињеринг, наука и ИТ. Тоа е интервју со кое се пристапува до техничките вештини, поврзани со техничкото знаење потребно за извршување на работата каде што се мери и толеранцијата на притисок на кандидатите.

Освен технички прашања, може да има и прашања поврзани со решавање на проблем или со нумерички способности. На техничкото интервју може да има и прашања во вид на загатка или сложувалка, со цел да се открие начинот на размислување на кандидатот, неговата комуникација и пренесување на размислувањето, односно изразувањето на кандидатот. Често не се дава големо значење само на точноста на одговорот, туку се проценува и како кандидатот стигнал до тој одговор, неговиот процес.

Еден стандард на техничкото интервју во ИТ компаниите е “Whiteboarding”, бела табла. На кандидатот ми се дава проблем или задача и му се отстапува табла, со цел да работи на својот код и да дојде до решение. Се тестира способноста за решавање на проблеми и комуникацијата, односно презентацијата. Овие интервјуа се типично подолги и може да траат од еден час па до 8 и повеќе часа. Додека кандидатот го пишува својот код, во исто време може и да му бидат поставувани дополнителни прашања.

Прашања кои се поставуваат на техничко интервју се следниве:

- Кои програмски јазици ги познаваш?
- Каква контрола на верзии користиш?
- Кажи ми за твоите последни проекти?
- На какви технички проекти работиш во своето слободно време?

2.1.9. Биографско интервју

Биографското интервју може да започне на два начина. Првиот начин е да се започне со анализирање по хронолошки редослед, од почетокот на образованието на кандидатот па се до последното работно искуство, тренинг или обука. Или интервјуерот може да одлучи дека е поприкладно прво да се анализира последното работно искуство, каде и би посветил најмногу внимание, па потоа на кратко да добие информации и за минатите работни искуства и за образованието на кандидатот. Ова му дава можност на интервјуерот да се запознае со текот на кариерата на кандидатот. Интервјуерот посветува повеќе внимание на последните искуства без да се задржува многу во минатото. Треба да се даде доволно време за разговор со кандидатот за да се дознае повеќе за неговата кариера, неговите очекувања и идни планови, како и да има доволно време за да се одговори на неговите прашања.

Биографскиот пристап е логичен и дава некои елементи на структура на интервјутото, но нема да ги произведе саканите информации, освен ако интервјуерите не се апсолутно сигурни во тоа што го бараат и се подготвени со прашања кои ќе ги извлечат информациите коишто им се потребни за да направат предвидување и да донесат одлука за селекција.³⁹

³⁹ Michael Armstrong, “Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice”, 11th edition, Kogan Page, 2009, p 548.

2.1.10. Интервју на кафе или ручек

Интервјуерите се обидуваат на различни начини да го најдат вистинскиот кандидат, често ако во работата е вклучена поголема интеракција со клиенти, интервјуерот се одлучува за интервју за време на ручек, вечера или кафе. Интервјуто кое се одвива надвор од канцелариите на компанијата, во ресторан или во некој клуб се смета за неформално интервју, но без разлика на кое место и локација се одржува тоа сепак е интервју, и кандидатот ќе биде оценуван за одредени карактеристики и за своето однесување.

Проценувањето на кандидатот за време на ручек или кафе, му дава можност на интервјуерот да го набљудува кандидатот во постресна околина. Интервјуерот може да открие како кандидатот се справува со мултитаскинг, затоа што во исто време треба да пие или јаде, да се претстави себеси, да одговори на прашањата и да ги покаже своите социјални вештини. Интервјуерот треба да ги забележи комуникациските и интерперсоналните способности на кандидатот како и неговите манири.

2.1.11. Интервју по телефон

Преку интервју по телефон, обично се скенираат кандидатите, се отфрлаат тие што не ги задоволуваат минимум критериумите, се проверува нивната достапност и начинот на кој кандидатите ќе се справат при непланирано интервју.

Според Torrington, Hall и Taylor⁴⁰, има докази дека интервјуата по телефон, најдобро се користат како дел на структурирана процедура на селекција, отколку сами – особено, во смисла на пред селекцијата за интервју лице во лице. Сепак, тие исто така може да имаат важна улога при селекција за работни места во кои телефонските манири се критични, како за вработени во телефонски центар и контакт центар.

⁴⁰ Derrec Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "Human Resource Management" 7th Edition, Pearson Education, 2008, p 175.

Според Dessler⁴¹ работодавачите прават некои интервјуа, целосно по телефон. Овие, всушност можат да бидат попрецизни од интервјуата лице во лице, за оценување на совесноста, интелигенцијата и интерперсоналните вештини. Тука, ниту една страна не треба да се грижи за работи како изгледот или ракувањето, така што секој може да се фокусира на суштинските одговори. Или можеби кандидатите донекаде изненадени од неочекуваниот повик од рекрутерот, едноставно даваат одговори кои се поспонтани (иако секако кандидатите со повисока самодоверба се подобри).

Во поново време интервјуто по телефон, често се заменува со електронско интервју. Електронското интервју може да се спроведе преку Skype, каде што може да биде побарано од кандидатите да вклучат и камера. Ова е исто така еден ефикасен начин за брзо спроведување на интервјуата.

2.2. Техники на интервјуирање

Со цел да се добијат точни и детални информации од кандидатите, најдобро е да се олесни почетокот на интервјуто за кандидатот. Кога кандидатот како и сите луѓе се чувствува пријатно и добредојдено има многу поголеми шанси да го покаже својот потенцијал на вистинскиот начин и да даде добар и искрен одговор на поставените прашања.

Техниките за интервјуирање вклучуваат избор за типот на прашања кои ќе ги постават и бројот на луѓе кои ќе го водат интервјуто.⁴² Прашањата треба да бидат внимателно избрани, добро поставени и поврзани со работното место. Интервјуерите можат да изберат помеѓу повеќе видови на прашања и тоа:

Прашања за проверка на податоците – овие прашања се користат за да се провери точноста на податоците од кратката биографија која ја доставил кандидатот. Прашањата се поврзани со искуството, образованието и другите квалификации. Пример за такви прашања:

⁴¹ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 218.

⁴² Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 174.

Колку време работевте во (претходната компанија)?

Кога го завршивте вашето образование?

Кои беа ваши одговорности на тоа работно место?

Отворени прашања – прашања кои му даваат на кандидатот можност за слободно да се изјасни и го поттикнуваат на разговор. Овој вид на прашања најчесто се користи на почетокот на интервјуто. Пример на такви прашања:

Кажете ми нешто за вас?

Кои се вашите планови во врска со кариерата за во иднина?

Затворени прашања – кога се поставуваат ваков тип на прашања, најчесто се очекува краток и јасен одговор. Одговорот најчесто се состои од еден збор (да или не) или една кратка реченица. Пример на такви прашања:

Дали знаете да зборувате германски?

Дали сакате да работите под притисок?

Хипотетички прашања – прашањата кои се користат во ситуационото интервју се хипотетички прашања. На кандидатот му се објаснува некоја ситуација, проблем или некоја секојдневна обврска и од кандидатот се очекува да каже како ќе се однесува, што ќе направи и како ќе го реши проблемот. Треба да се внимава со овие прашања затоа што многу често кандидатите не даваат одговори кои го одразуваат нивното вистинско однесување. Пример на такви прашања:

Даден ви е рок од два месеци за изработка на проект, но вие знаете дека за тој проект ви се потребни три месеци. Како ќе го решите овој проблем?

Прашања поврзани со однесувањето – цел на овие прашања е да се дознае како ќе се однесува кандидатот на работното место. Тоа се постигнува преку барање од кандидатот да објасни како се соочил со одреден проблем или ситуација на претходните работни места. Пример на такви прашања:

Опишете ми проблем со кој сте се соочиле, и кои чекори сте ги презеле за решавање на тој проблем?

Опишете ми конфликт во кој сте учествувале вие и ваш колега? Кои чекори ги презедовте за да го решите тој конфликт?

Прашања поврзани со способноста на кандидатот / технички прашања – ова е стил на прашања за да се дознаат способностите и вештините на кандидатот. Тука се вклучени прашања со кои кандидатите треба да покажат дека поседуваат одредена вештина или знаење кое е клучно за работното место. Пример на такви прашања:

Што можеш да придонесеш за оваа компанија?

На кој начин ќе го тестираш ова пенкало?

Кои се твоите слабости и предности?

Кои се основни функции на хардверот?

Дополнителни прашања - најчесто се поставуваат доколку интервјуерот сака да потврди некои факти или има некои нејасни работи во врска со одговорот.

Прашања за продолжување на одговорот - овие прашања се поставуваат за да се дознае нешто повеќе, односно повеќе детали за некое прашање кое кандидатот веќе еднаш го одговорил, или да се дознае понатамошниот тек на одвивање на ситуацијата. Со овие прашања се поттикнува кандидатот да даде повеќе детали во одговорот.

Прашања за работењето на кандидатот - овие прашања имаат за цел да се дознае стилот на работење на кандидатот, неговото вклопување во културата на компанијата и да се дознаат очекувањата на кандидатот од компанијата.

Како го организираш твојот работен ден?

Дали преферираш комуникација преку телефон, е-маил или лице во лице?

Колку денови одмор си искористил минатата година?

Најчесто на крајот на интервјуто на сите кандидати треба да им се остави можност да постават свои прашања во врска со работната позиција и компанијата, како и сите кандидати треба да бидат прашани дали имаат нешто

допълнително да кажат што сметаат дека е релевантно за работата. Сите кандидати на крајот треба да бидат известени за понатамошниот процес на селекција, и за начинот на одговор од работодавачот.

Интервјуерите треба да бидат добро обучени и запознаени со описот на работното место и спецификациите на личноста, за да можат да донесат добар заклучок на крајот на секое интервју. Тој заклучок може да биде пресуден во понатамошниот тек на селекција и донесување на конечна одлука. Затоа треба да се согледаат позитивните но и негативните работи во врска со кандидатот. Не е пожелно да се донесе позитивен заклучок за одреден кандидат само според некои добри карактеристики со кои се истакнува, а да се занемарат негативните информации. Тоа би водело кон вработување на погрешен кандидат, кој нема да биде во состојба позитивно да придонесе за успехот на компанијата, со што би се зголемиле и трошоците и би се загубило повеќе време за да се спроведе нов процес на селекција за тоа работно место.

Уште една работа на која треба интервјуерите да обрнат внимание е говорот на телото на кандидатите. Може многу да се дознае за одреден кандидат преку набљудување на неговите раце, држењето на телото, изразите на лицето, контактот со очите и сл. Многу често првиот впечаток што го оставаат кандидатите има голема улога во донесувањето на заклучок.

2.3. Предности и слабости на интервјето

Како и сите други методи, така и интервјето има свои предности и слабости. Предности на интервјето се:

- Интервјето може да се прилагоди и да биде за еден или за повеќе кандидати;
- Има можност да се дообјаснат сите прашања и да нема недоразбирање;
- Остава простор за поопширни одговори;
- Можат да се следат и физичките знаци на кандидатот, говорот на телото;
- Лесно се набљудува начинот на однесување и начинот на разговарање на кандидатот;

- Може полесно и подетално да се објасни работата на кандидатот и тоа што се бара од него;
- Му дава можност и на кандидатот да каже кои се неговите очекувања од работното место и од компанијата.

Како слабости на интервјуто може да се издвојат:

- Потребно е повеќе време за спроведување на интервјуата;
- Повисок трошок;
- Потребата за тренирани интервјуери;
- Квалитетот на добиените информации зависи од интервјуерот;
- Не можат точно да се измерат истите работи за сите кандидати.

Поголем дел од слабостите на интервјуто можат да бидат надминати со внимателно планирање и структурирање на интервјуто.

3. Тестови за селекција

Во минатото, повеќето процедури за тестирање при селекција биле тестови со хартија и пенкало. Но со растот на компјутеризацијата и интернетот, повеќе и повеќе мерки за селекција се достапни на персоналниот компјутер (PC) и на интернет.⁴³ Постојат повеќе видови на тестови кои се достапни на компанијата. Без разлика кој тест ќе се избере, тој треба да биде директно поврзан со работното место и во корелација со перформансите на работата.

Тестовите се избираат врз основа на тоа дека резултатите од тестовите се однесуваат или се поврзани со последователна ефикасност на работата, така што високиот резултат од тестот би предвидел високи перформанси на работа и низок резултат би предвидел ниски перформанси.⁴⁴

Тестовите треба да се користат и интерпретираат од тренирани и квалификувани тестери. Резултатите од тестот, особено од тестовите за

⁴³ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 333

⁴⁴ Derec Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "Human Resource Management" 7th Edition, Pearson Education, 2008, p 176.

личноста, бараат многу внимателна интерпретација, затоа што ќе се мерат некои аспекти од личноста кои се ирелевантни за работата.⁴⁵

3.1. Психолошки тестови

Психолошките тестови ја мерат менталната способност на кандидатите. Даваат објективни податоци за способностите и карактеристиките на кандидатот, кои ќе им помогнат за донесување на конечна одлука на организациите.

3.1.1. Тест за интелигенција

Тестовите за когнитивни способности, или како што се нарекуваат тестови за интелигенција – се дизајнирани да ги мерат менталните способности како вербални вештини (вештини за користење на пишан и говорен јазик), квантитативни вештини (вештини за работење со бројки), и способност за расудување (вештини за размислување за одговор за проблем). Многу работни места имаат потреба од сите овие когнитивни способности, па работодавачите често добиваат валидни резултати од општи тестови.⁴⁶ Способноста да се постигне висок резултат на такви тестови, е во корелација со капацитетот за нови знаења, да се поминат испити и да успеат на работа.⁴⁷

Навистина импресивна карактеристика на тестот за когнитивни способности е нивната генерализација на валидноста. Тие предвидуваат перформанси низ работните места и низ културите. Се друго да е исто, луѓето

⁴⁵ Derec Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "Human Resource Management" 7th Edition, Pearson Education, 2008, p 177.

⁴⁶ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 170.

⁴⁷ Derec Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "Human Resource Management" 7th Edition, Pearson Education, 2008, p 179.

со повисоки когнитивни способности, извршуваат подобро, без разлика на видот на работата што ја прават.⁴⁸

3.1.2. Тест за способности

Тестовите за способности се мерки кои го оценуваат капацитетот на индивидуите да функционираат на одреден начин.⁴⁹

Според Бојаџиоски⁵⁰ тестовите на способностите ја оценуваат подготвеноста на кандидатот да научи или да врши одредена работа. Овие тестови се користат повеќе од 90 години, но и понатаму се сметаат за доста корисни за предвидување на идното однесување на кандидатите.

За да се провери дали кандидатите знаат да читаат и пишуваат се спроведуваат тестови за писменост. Денес е очигледна потребата од способноста за читање и пишување. За некои работни места потребата за овие вештини е очигледна. За други, потребата не е толку очигледна но овие вештини сепак се од критична важност за успехот на извршување на работата.⁵¹

3.1.3. Тест на личноста

Тестовите на личноста се дизајнирани да го покажат поседувањето или недостатокот на одредени карактеристики.⁵²

Личноста може да се измери и оцени според повеќе особини, од кои поважните се групирани како Големите Пет.

⁴⁸ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 218.

⁴⁹ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 419

⁵⁰ Димитар Бојаџиоски, "Менаџмент на Човечките Ресурси", Економски Факултет, 2009, стр.139.

⁵¹ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 382

⁵² Manmohan Joshi, "Human Resource Management", 1st edition, Bookbon, 2013, p 32.

Големите Пет фактори сега широко прифатени во полето на психологијата се:⁵³

- **Екстравертност** - Степенот до кој некој е зборлив, социјализиран, активен, агресивен и возбудлив.
- **Согласување** - Степенот до кој некој е пријатен, великодушен, толерантен, чесен, кооперативен и флексибилен.
- **Совесност** - Степенот до кој некој е доверлив и организиран и усогласен и насочен кон задачите.
- **Емоционална стабилност** - Степенот до кој некој е сигурен, смирен, независен и автономен.
- **Отвореност за искуство** - Степенот до кој некој е интелектуален, филозофски настроен, остроумен, креативен, уметнички ориентиран и љубопитен.

Dessler⁵⁴ укажува дека всушност личните особини, често се во корелација со перформансите на работа. Во едно истражување, екстравертноста, совесноста и отвореноста за искуства биле значајни предиктори на лидерство. Во друго истражување невротичноста била негативно поврзана со мотивацијата, додека совесноста позитивно поврзана. И во истражувања за личноста, совесноста била најконзистентен и универзален предиктор на перформансите на работа.

Значајна карактеристика на тестовите на личноста е нивната корисност во предвидувањето на перформансите на цели тимови. Тимовите кои вклучуваат само една личност која има ниско ниво на усогласеност или совесност имаат пониски перформанси.⁵⁵

⁵³ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources", 7th edition, Pearson, 2011, p 182

⁵⁴ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 189.

⁵⁵ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 221.

3.1.4. Тестови поврзани со работното место

Тестовите за познавање на работата се обидуваат директно да пристапат на разбирањето на кандидатот на барањата на работата.⁵⁶ Многу видови на работни места бараат кандидати кои се особено добри во извршување на специфична задача, како ракување со одредена машина, успешно справување со телефонски повици од клиенти, или дизајнирање на рекламен материјал. За да ги проценат кандидатите за тие работни места, организациите може да спроведат тестови за потребните вештини.⁵⁷ Така да за работното место на возач на камион, кандидатот се тестира преку пробно возење, програмерот се тестира преку кодирање и сл.

Според Pulakos⁵⁸, тестовите за познавање на работата се користат во ситуации кога кандидатите веќе мора да поседуваат одредено знаење пред да влезат на работа. Не е соодветно тестовите за познавање на работата да се користат во ситуации кога кандидатот ќе биде обучен по селекцијата во области на знаење што треба да ги поседува.

Со тестирање на психомоторната способност може да се предвиди изведбата на кандидатот на работното место. Со овој тест се тестира движењето, координацијата, прецизноста, стабилноста на рацете и сл. Некои од овие карактеристики се од критична важност за одредени работни места. На пример хирург би бил тестиран со цел да се види неговата стабилност на рацете и прецизноста кои се многу битни за спасување на човечки живот во операционата сала.

Способноста на кандидатот дали може да извршува одредена работа се мери и со тестови со симулација. Од кандидатите се бара да извршат одредени задачи со кои би се соочиле во секојдневното работење. Често се користат симулатори за да се тестираат кандидатите за успехот во работата во контролирана средина. Се тестираат механичките и когнитивните способности

⁵⁶ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 428

⁵⁷ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 171.

⁵⁸ Elaine D. Pulakos, "Selection Assessment Methods", SHRM Foundation, 2005, p 7.

на кандидатите. Овие тестови најчесто се користат при вработување на пилоти, возачи на камиони и возови.

Често на кандидатите кои ќе влезат во потесниот круг, им се овозможува тестирање преку пробен период на работа и стажирање, па според остварениот успех се одредува дали кандидатот ги има потребните знаења за извршување на работата и дали кандидатот ќе биде успешен во работењето.

3.2. Тест за физичка способност

Тестовите за физичка способност ја мерат мускулната сила, кардиоваскуларната издржливост и координацијата. Овие тестови се корисни за предвидување на перформансите на многу мануелни работни позиции и во работите каде е потребна физичка сила.⁵⁹

Според Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright⁶⁰ физичката сила и издржливост играат помала улога на модерното работно место отколку во минатото, благодарение на автоматизацијата и модерната технологија. Сепак, некои работни места бараат одредени физички способности или психомоторни способности (тие што го поврзуваат мозокот со телото, како во случајот со координација на око - рака). Кога овие способности се од суштинско значење за извршување на работата или избегнување на повреда, организацијата може да употреби тестови за физичка способност.

3.3. Тест за чесност и тест за дрога

Тестот за чесност се нарекува и тест на интегритетот. Тестот на интегритетот се обидува да пристапи на чесноста на апликантот и моралните

⁵⁹ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 224.

⁶⁰ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 170.

карактеристики.⁶¹ Цел на тестот е да се дознаат предиспозициите за крадење и нечесност. Тестирањето на интегритетот започна како обид да се открие нечесноста во кандидатите за работа, без да мора да се користат полиграфски тестови.⁶²

Според Gomez - Mejia, Balkin и Cardy ⁶³ тестовите за чесност или интегритет се дизајнирани да ги идентификуваат кандидатите за работа кои имаат предиспозиции да се впуштат во кражба или други непосакувани однесувања. Тестовите за интегритет сега можат да бидат применети во повеќе форми, вклучувајќи хартија и пенкало, преку телефон и преку интернет. Типичниот тест ги мери ставовите кон чесност, особено дали кандидатот верува дека нечесно однесување е нормално и не се смета како криминал. На пример тестот може да ја мери толеранцијата на кандидатите спрема крадците и степенот до кој кандидатот верува дека повеќето луѓе често крадат.

Во процесот на селекција може да биде побарано од кандидатите да бидат тестирани за дрога и алкохол, пред да бидат вработени, со цел навремено да се откријат тие што користат дрога и алкохол.

Тестирањето за дрога пред вработување најчесто бара од кандидатите да направат анализа на урината како дел од рутинскиот процес на селекција. Кандидатите чии резултати од тестирањето се позитивни обично се елиминирани од понатамошно разгледување.⁶⁴ Нелегалното користење на дрога е поврзано со отсуства од работа, несреќи и веројатност за напуштање.⁶⁵ Работниците кои се оштетени од илегални дроги, може да бидат закана за безбедноста и продуктивноста на бизнисот, и дури може да предизвикаат правни проблеми за бизнисот.⁶⁶

⁶¹ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 434

⁶² Christopher M. Berry, Paul R. Sackett, Shelly Wiemann, "A review of recent developments in integrity test research", Personnel Psychology, 2007,60, p 272.

⁶³ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources", 7th edition, Pearson, 2011, p 183

⁶⁴ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources" 7th edition, Pearson, 2011, p 186

⁶⁵ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 225.

⁶⁶ John Putzier, David J. Baker, "The Everything HR Kit: a complete guide to attracting, retaining and motivating high-performance employees ", AMACOM, 2011, p 102.

Heneman и Judge⁶⁷ пишуваат дека, како што тестирањето за дрога станало пошироко користено, така се повеќе се учи за процесот како се користи, и за неговата ефективност. Повеќе истражувања го откриле следното:

- Тестирањето за алкохол не е толку често помеѓу компаниите кои вработуваат повеќе од 50 работници (22%) за разлика од тестирањето за дрога (53%).
- Компаниите е помалку веројатно да донесат одлука за исклучување после позитивен тест на алкохол, отколку за дрога.
- Индустрите каде изложеноста/ризикот е очигледен (во индустриско производство, транспорт и изградба) е поверојатно да се спроведат тестови за дрога и алкохол.
- Тестирањето за дрога многу често се применува во малопродажбата, а многу ретко во високо технолошките компании.
- Вработените на пониско ниво е поверојатно да бидат тестирани отколку вработените на повисоко ниво.
- Тестирањето за дрога и алкохол е поистакнато во синдикалните индустрии.
- Големите организации е поверојатно да тестираат за дрога, отколку малите организации.

3.4. Карактеристики на добар тест

Секој тест за да ја измери точно посакуваната особина или карактеристика, треба да биде доверлив и валиден. Односно тестот треба да ги мери баш тие карактеристики и вештини кои се потребни при проценка на кандидатите, како и тој тест доколку се повтори повеќе пати на истите кандидати, но во различно време, би требало да се добијат приближно исти резултати.

⁶⁷ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 460

Тестот треба да биде стандардизиран и објективен. Треба однапред да бидат определени норми, според кои ќе се мерат резултатите и ќе се прави споредба на кандидатите.

4. Медицински испитувања

Во некои случаи каде што тоа е дозволено со закон, каде што успехот на извршување на работата зависи од здравствената состојба на вработените, се применуваат медицински испитувања од различен вид. Испитувањето на подложните луѓе е еден начин за осигурување дека работниците нема да се разболат.⁶⁸

Клиничко проценување е механизам каде трениран психолог, одлучува за соодветноста на кандидатот за работата. Типично тие проценки се користат за селекција на средните и повисоките нивоа на менаџерски позиции. Типична проценка трае половина ден. Мислењата се формираат врз база на интервју, форма со лична историја, тест за способности и тестови на личноста.⁶⁹

Работодавачите може да сакаат да ја установаат физичката состојба на вработениот на почетокот од вработувањето, за да постои основа за мерење дали вработениот подоцна претрпел инвалидитет на работното место.⁷⁰ Односно служи за доказ во случај на спор помеѓу страните.

Медицинските испитувања се често подложни на дискриминација, особено кон лицата со одредени пречки или инвалидитет. Поради тоа сега законот не дозволува да се бараат медицински испитувања од кандидатот на почеток на процесот на селекција. Работодавачите можат да побараат медицински испитувања само доколку веќе дадат понуда за работа.

Има некои исклучоци на генералната забрана за медицински преглед пред вработувањето. Работодавачите можат да постават прашања поврзани со

⁶⁸ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations", Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 383

⁶⁹ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations", Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 454

⁷⁰ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 174.

здравјето пред кандидатот да влезе во потесниот круг или пред да се даде понуда за вработување доколку е тоа неопходно за една или повеќе причини дозволени со закон:⁷¹

- Работодавачот мора да процени дали кандидатот е способен да ја извршува работата, или доколку работодавачот има разумно барање во врска со задачата.
- Работодавачот ќе мора да утврди дали кандидатот ќе биде способен да извршува функција кој е примарна за работата.
- Работодавачот сака да преземе мониторинг на разновидноста.
- Работодавачот сака да преземе позитивна акција во врска со луѓето со инвалидитет, и е барање на работата вработениот да има одредена попреченост.

5. Центар за проценка

Процесот каде што кандидатите се проценуваат дали одговараат за одредено работно место се нарекува центар за проценка. Центарот за проценка е сет на симулирани задачи или вежби, кои се бараат да бидат извршени од кандидатите (обично за менаџерски позиции).⁷² Организациите може да изберат сами да ја извршат проценката, во рамките на своите простории, или таа работа може да им ја препуштат на организации и професионални лица, на кои тоа им е основна дејност.

Центарот за проценка е подетален начин за селекција на кандидати. Се состои од комбинација на повеќе методи и техники за селекција. Најчесто се комбинираат: презентации, интервјуа, тестови, групни вежби, вежби преку студија на случај, играње на улоги и сл. при што се обрнува многу големо внимание на однесувањето на кандидатите.

Методите може да бидат симулации или вежби, тестови, интервјуа или прашалници. Сепак неопходно е да се користи повеќе од една техника, затоа

⁷¹ Kate Russell, "Employer's guide to Recruitment", Bookbon, 2012, p 35.

⁷² Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources", 7th edition, Pearson, 2011, p 186

што процесот на центарот на проценка се води од повторени, независни набљудувања од страна на оценувачите. Техниките кои ќе се користат треба да бидат претходно тестирани за да се осигура дека ќе обезбедат сигурни, објективни и релевантни информации за организацијата.⁷³

Главни карактеристики на центарот на проценка се:⁷⁴

- Вежбите се користат за да се доловат и симулааат клучните димензии на работата. Може да вклучуваат играње на улоги еден на еден и групни вежби; се претпоставува дека изведбата на овие симулации го предвидува однесувањето на работата;
- Кандидатите се интервјуираат и се тестираат;
- Перформансите се мерат во неколку димензии, во однос на потребните способности кои се потребни за да се постигне целното ниво на изведба на одредена работа или на одредено ниво во организацијата;
- Неколку кандидати или учесници се проценуваат заедно, за да се дозволи интеракција и да се направи искуството поотворено и партиципативно;
- Се користат неколку тренирани оценувачи или набљудувачи за да се зголеми објективноста на проценката.

Со употреба на центарот на проценка се намалуваат грешките и ризиците при селекција на кандидатите. Менаџерите имаат можност од блиску да се запознаат со секој кандидат, да го набљудуваат, да видат како се однесува во одредени ситуации, како комуницира со наредените и со другите кандидати. Преку играње на улоги и преку дадените вежби може да се донесе заклучок за способностите и вештините на кандидатот како организација, планирање, донесување на одлуки, лидерство, дали знае да ја извршува работата, колку дополнителна обука ќе биде потребна доколку се вработи, и дали има внесено вистински информации во биографијата. Преку набљудување на кандидатите и нивното однесување во одредени ситуации може многу добро да се процени дали кандидатот одговара со културата на организацијата.

⁷³ Stephen E. Condrey, "Handbook of Human Resource Management in Government", 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2005, p 559.

⁷⁴ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 532.

Со овој метод и самите кандидати имаат можност да се запознаат со компанијата, со нејзината култура и вредности, со обврските и задачите со кои ќе се среќаваат секој ден, со што имаат можност и самите да проценат дали успешно ќе се вклопат во компанијата. Со тоа што има повеќе оценувачи, кандидатите можат да видат како тие се однесуваат помеѓу себе и како комуницираат.

6. Графологија

Графологијата е метод на извлекување на заклучоци од ракописот на кандидатот, за неговата или нејзината личност, како основа за правење предвидувања за идните перформанси во улогата.⁷⁵

Графологијата не е многу често употребуван метод. Таа вклучува проучување на личните карактеристики преку ракописот на кандидатот, преку пишувањето може да се дознаат личните особини и карактерот на кандидатот, неговото однесување и темперамент.

Се анализира начинот на пишување, наклонот, аголот со кој се испишани буквите, изгледот на големите букви, притисокот со кој се пишува како и потписот на кандидатот.

Овој метод е прилично скап за компанијата што го спроведува. Проценките се дека трошокот за оценувањето на ракописот е околу 75 долари за еден кандидат.⁷⁶

⁷⁵ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 532.

⁷⁶ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 382

7. Полиграф

Најпознат вид на тест на искреност е полиграфот, таканаречениот детектор за лаги. Меѓутоа во 1988 година усвојувањето на Законот за Полиграф ја забрани употребата на полиграф за проверка на кандидатите за работа.⁷⁷ Некои компании сеуште го користат полиграфот (или детекторот за лаги) за тестирање на искреноста, иако законот стриктно ја забранува неговата употреба. Полиграфот е уред што ги мери физиолошките промени како потењето. Претпоставката е дека тие промени ги рефлектираат промените во емоционалната состојба кои се придружени со лажење.⁷⁸

Тие се базираат на таканаречениот Галвански Рефлекс на Кожата (GSR) кој ја мери електричната спроведливост на површината на кожата. Се тврди дека кога некој кажува лага постои зголемување на потењето, со што се зголемува спроводливоста на кожата, и тоа е тоа што се мери.⁷⁹

Dessler⁸⁰ кажува дека локалните, државните и федералните владини работодавачи (вклучувајќи го и ФБИ) можат да користат полиграфи, но државните закони ги ограничуваат повеќето локални и државни власти. Приватните работодавачи можат да користат полиграфско тестирање, но само под строго ограничени околности. Тука се вклучени тие со

- Договори за национална одбрана или безбедност.
- Договори поврзани со нуклеарна енергија, со Одделот за енергетика.
- Пристап до високо квалифицирани информации.
- Договори поврзани со контраразузнавање со ФБИ или Одделот за правда.
- Приватни бизниси (1) ангажирање на приватно обезбедување, (2) ангажирање на лица со пристап до дрога, или (3) спроведување тековни истраги кои вклучуваат економска загуба или повреда на бизнисот на работодавачот, како што е кражба.

⁷⁷ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 173.

⁷⁸ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, pp 199-200.

⁷⁹ Robert Edenborough, "Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance", Kogan Page, 2005, p 43.

⁸⁰ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 200.

8. Проверка на биографските податоци и препораки

Проверка на биографските податоци и препораки обично следи по завршувањето на интервјуата и тестирањето. Има за цел да се провери точноста на информациите кои ги обезбедил кандидатот. Heneman и Judge⁸¹ потенцираат дека “еден од најголемите проблеми со биографиите е лажењето. Неколку тренери по атлетика – како George O’Leary во Нотр Даме – биле фатени дека лажат на нивните биографии и биле принудени да ги напуштат своите работни места,,.

Најчесто се користи за да се проверат факти како видот на претходната работа и обврските, временскиот период кога бил кандидатот вработен во одредена компанија и причината за напуштање на работното место.

Мислењата на претходниот работодавач не се земаат многу во предвид во однос на карактерот и однесувањето, затоа што можат да бидат под влијание на повеќе фактори. На пример претходниот работодавач може добронамерно и од жал да даде добра препорака, или истата да ја даде затоа што мисли дека доколку каже нешто негативно тоа може да се смета како незаконско или навреда.

Пред спроведување на проверка на препораките или испитување на податоците пишани во биографијата или апликацијата, работодавачот мора да има пишана дозвола од страна на кандидатот.⁸² Таа дозвола обично се добива на крајот на интервјуата, каде на кандидатите им се дава да потпишат изјава за согласување за проверка на податоците, со што и тие се информираат дека ќе биде спроведен проверка на тоа што го пишале и кажале.

Уште еден начин на кој работодавачите можат да добијат дополнителни информации се социјалните мрежи. Често работодавачите носат заклучоци врз основа на информациите достапни на интернет.

⁸¹ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, “Staffing Organizations” Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 360

⁸² John Putzier, David J. Baker, “The Everything HR Kit: a complete guide to attracting, retaining and motivating high-performance employees”, AMACOM, 2011, p 97.

9. Компаративна анализа на методите и техниките за селекција.

Компаниите користат различни видови на техники за селекција, некои докажано валидни и доверливи а некои не. Сепак тие што имаат висока валидност и доверливост ќе обезбедат поточни информации за кандидатите. Кои техники и методи ќе ги користи компанијата зависи од повеќе фактори како: видот на работното место, карактеристики кои треба да ги поседува личноста, големина на организацијата, достапност на технологија, колку средства компанијата може да издвои за процесот на селекција и слично.

Многу истражувања и студии укажуваат на ниска валидност на интервјуто како предиктор за идното однесување. Валидноста најчесто е загрозувана поради субјективни проценки на кандидатите од страна на членовите на комисијата, што води кон грешки во проценувањето, како што се:⁸³

- Грешка на сличности;
- Грешка на разлики;
- Превеличување на негативните информации;
- Грешки за разликата во раса, националност, старост и полот на кандидатите;
- Грешка на првиот впечаток;
- Грешка на “Хало ефект”;
- Грешка на преголемо влијание на надворешните фактори;
- Грешка на погрешно разбирање и меморирање.

Грешка на “Хало ефект” или “Ореол ефект” се однесува на донесување на заклучок за кандидатот само преку една негова особина или карактеристика.

Интервјуата се најчесто користени процедури во селекцијата низ повеќе замји. Практично 100% од процесите на селекција, користат едно или повеќе

⁸³ Dr. Biljana Bogicevic Milikic, "Menadzment Ljudskih Resursa" Trece izdanje, Centar za izdavacku delatnost, 2006, str.133.

интервјуа.⁸⁴ Целокупната валидност на интервјуто е во умерен ранг. Меѓутоа, сепак, валидноста варира за различни видови на интервјуа, со тоа што валидноста за некои интервјуа е висока колку и за секој друг метод на селекција. Интервјуто исто така обезбедува информации кои што не можат да бидат добиени преку други методи на селекција.⁸⁵

Структурираното интервју, односно интервјуата каде што се користат однапред подготвени прашања, се повеќе доверливи и повалидни одколку неструктурираните интервјуа. Тоа се должи на фактот што структурираните прашањата се соодветни за тоа работно место и на сите кандидати им се поставуваат истите прашања. Тоа е и разликата зашто тестовите за селекција се по валиден метод.

Stewart и Brown⁸⁶ потенцираат дека тестовите за когнитивни способности имат висока доверливост; луѓето имаат слични резултати во различно време и на различни форми на тест. Дополнително, овие тестови се тешки за фалсификување, и луѓето се генерално не способни значително да ги подобрат своите резултати со едноставно посетување на курсеви, кои учат пристапи за полагање на тестот. Валидноста е поголема за тестовите за когнитивна способност, одколку за било кои други методи на селекција. Оваа висока валидност, комбинирана со релативно ниската цена, резултира со висока корисност. Тестовите за когнитивни способности се добри, ефтини предвидувачи на перформансите на работата.

Тестовите за физичка способност имаат висока доверливост; луѓето имаат слични резултати кога истиот тест им се дава во различно време. Валидноста и корисноста се исто така високи за позициите кои бараат физички инпути, како што е полициски службеник, пожарникар, комунални услуги, оператор за поправка и градежн работник.⁸⁷

⁸⁴ Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, "Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology" Volume 1 Personnel Psychology, Sage Publications, 2001, p 180.

⁸⁵ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 230.

⁸⁶ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 218.

⁸⁷ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 224.-

Центарот за проценка има добра валидност и доверливост што сугерира дека тие можат да бидат одлична алатка за селекција во повеќе контексти. Валидноста се зголемува кога проценувачите на центарот за проценка се тренирани и вежбите се конктерно приспособени за да одговараат на работните активности на учесниците.⁸⁸

Многу често организациите се одлучуваат да користат комбинација од неколку методи и техники за селекција, со цел да ги добијат потребните информации и да се одреди кој кандидат ги има посакуваните особини и способности. Тоа им овозможува на организациите да ја зголемат доверливоста и валидноста на процесот на селекција.

Според Rowley и Jackson⁸⁹, базирање на одлуката за селакција само на биографија или апликација може да доведе до вистинска одлука само во 10% од случаите – бројка строго дадена од Британското Психолошко Општество. Базирање на одлуката на традиционалното лице во лице интервју исто така ќе биде точна во 10% од случаите. Психометриските тестови на личноста на работа може да бидат точни во 20% од случаите. Тестовите базирани на проблеми поврзани со работата или психометриските тестови на релевантни способности ќе доведат до подобри резултати со точност од 30%. Највисоко ниво на резултати со кои се предвидуваат најдобрите кандидати за работа изнесуваат малку повеќе од 40% и тие се центрите за проценка, кои користат различни техники вклучувајќи фокусирани интервјуа, психометарски тестови и други вежби за да се споредат кандидатите едни со други и со барањата на работата.

⁸⁸ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 227.

⁸⁹ Chris Rowley, Keith Jackson, "Human Resource Management, The Key Concepts", Routledge, 2011, p 200.

Глава 4: Меѓународни практики на селекција на човечки ресурси

1. Примена на техниките на селекција на човечки ресурси кај претпријатијата во Северна Америка

Според податоците на Heneman и Judge⁹⁰, писменоста е голем проблем во САД. Проценето е дека над 30 милиони Американци се функционално неписмени. Историски гледано ова не било проблем за селекција во индустриите каде физичките вештини биле многу поважни од нивните ментални способности. Но денес се тоа е сменето. Форд, Крајслер и ГМ тврдат дека инвестирале скоро 100 милиони долари во програми за писменост. Овие долари се употребени за обезбедување на тренинг за вработените кои не можат да читаат или пишуваат според стандардите кои ги бараат новите работни места во автомобилската индустрија.

Heneman и Judge потенцираат дека организациите експериментирале со генетски тестирања поради високите трошоци поврзани со болести на работното место. Меѓутоа неодамнешна одлука на судот пресудила дека генетското тестирање е забрането со актот за Американци со инвалидитет. Понатаму судот за жалби на Калифорнија пресудил дека генетско тестирање е дозволено кога ќе се обезбеди дозвола од страна на апликантите или кога резултатите од тестот влијаат директно врз способноста на апликантот да ја извршува работата.

Иако употребата на графологијата не е широко распространета во САД како во Европа, проценето е дека над 3.000 организации од САД ја користат оваа процедура како дел од нивниот процес на разгледување на кандидатите.⁹¹ Компанијата Фике во Блу Спрингс, Мисури, фирма со 325 вработени, користи профили базирани на примероци на ракопис за да дизајнира последователни интервјуа.⁹²

Центарот за проценка не е често употребуван во компаниите во Северна Америка поради високите трошоци. На пример, државата Мериленд барала да

⁹⁰ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 383

⁹¹ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources" 7th edition, Pearson, 2011, p187

⁹² Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 201.

се користи центарот за проценка при вработување на директори во јавните училишта, но тоа барање било укинато затоа што трошокот од 1.200 до 1.500 долари по кандидат станал премногу голем.⁹³

Една неодамнешна студија покажала дека 35% од американските организации користат тестови за личноста при изборот на вработени. Една причина за тоа е големата употреба на тимската работа во организациите, каде личните конфликти можат да бидат значаен проблем. Особините како согласување и совесност се поврзуваат со тимската работа.⁹⁴

2. Примена на техниките на селекција на човечки ресурси кај претпријатијата во Западна Европа

Техниките за селекција на вработените, различно се применуваат во различни земји од Западна Европа. Стилите на интервјуто варираат од една до друга земја. Структурираниот стил е фаворизиран во Велика Британија, Германија, Австрија и Шпанија, додека пак неструктурираниот стил се преферира во Италија, Луксембург, Португалија и Швајцарија.⁹⁵

Според Tixier⁹⁶ тестовите се користат во регрутацијата во сите Европски земји, иако нивната употреба е нееднаква. Германија и Велика Британија најмногу ги користат овие тестови, следени од Ирска, Шведска, Австрија, Белгија, Холандија, Данска и Шпанија. Психолошките тестови се најчести, особено во Италија и Шведска, но исто така се користат и тестовите за интелигенција (во Велика Британија, Италија, Шпанија, Холандија, Белгија, Ирска, Шведска и Австрија). Се користат одредени тестови специфични за одредени професии, како менаџмент и компјутери (во Ирска и Австрија), продажба (Холандија), и сметководство и финансии (во Шпанија).

⁹³ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources" 7th edition, Pearson, 2011, p 186

⁹⁴ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 173.

⁹⁵ Maud Tixier, "Employers' recruitment tools across Europe", 1996, Employee Relations, Vol. 18 Issue: 6, p 72.

⁹⁶ Maud Tixier, "Employers' recruitment tools across Europe", 1996, Employee Relations, Vol. 18 Issue: 6, p 78.

Графологијата, науката за проучување на ракописот, со цел на мерење на личноста или други индивидуални особини, рутински се користи за скенирање на кандидатите во Европа, родното место на оваа техника.⁹⁷ Графологијата широко се користи во Западна Европа (особено во Франција и Швајцарија) и Израел како метод на селекција.⁹⁸ Употребата на графологијата како помош при селекција е голема во Франција и некои други европски земји но е невообичаена за САД.⁹⁹ Таа има тенденција да биде популарна во Европа, каде земјите како Франција и Германија имаат еден централен институт за графологија, кој служи како тело за верификација.¹⁰⁰

Центрите за проценка остануваат специфичност за големите компании поради нивниот трошок. Нив ги користат Германските и Британските фирми, како и Данските, Холандските, Ирските и Швајцарските компании. Во последните седум или осум години тие се повеќе се користат и во Италија, а денес се развиваат и во Шпанија и Португалија.¹⁰¹

3. Селекција во другите делови на светот

Во Јужна Африка, дел 8 од законот за Еднакво Вработување (ЕЕА) 55/1998 забранува употреба на психолошко тестирање и други слични проценки освен ако алатката: (i) е научно докажано валидна и сигурна; (ii) може да се примени на сите вработени; и (iii) нема предрасуди спрема одредени вработени или групи. Ова е многу построго барање отколку што може да се најде било каде во светот.¹⁰²

⁹⁷ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources", 7th edition, Pearson, 2011, p 187

⁹⁸ Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations" Fifth Edition, McGraw-Hill, 2006, p 382

⁹⁹ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 532

¹⁰⁰ Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013, p 201.

¹⁰¹ Maud Tixier, "Employers' recruitment tools across Europe", 1996, Employee Relations, Vol. 18 Issue: 6, p 79.

¹⁰² Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 17.

Ryan и Tippins¹⁰³ даваат примери за значителни разлики во изведбата на селекцијата низ светот:

- Во Јапонија, нејасните описи за работата не се сметаат за негативни, се смета дека тие инспирираат повеќе посветеност и одговорност, отколку ограничен опис на работното место.
- Во Кина особините на личноста се сметаат за поважни отколку вештините и способностите во одлуките за вработување.
- Индијанците имаат многу лабав поглед кон приватноста, и нема да се двоумат да прашаат многу лични прашања во контекст на вработувањето; Кинезите немаат исто чувство на приватност како Американците и би очекувале другите да зборуваат за возраста, семејството и парите.

На следната табела може да се види користењето на методите за селекција низ светот.¹⁰⁴

Табела 2: Користењето на методите за селекција низ светот

Табела Користење на методите за селекција низ светот					
Вредностите се базирани на просечни вредности со 5 = Секогаш и 1 = Никогаш; Повиски вредности преставуваат поширока употреба					
Метод на селекција	Вредности				
	САД	Португалија	Франција	Хонг Конг	Јужна Африка
Тест за конгнитивни способности	2.09	3.27	2.29	1.83	3.25
Тест на личноста	1.62	3.00	3.42	2.50	3.66
Тест за физички способности	1.21	1.69	1.29	1.17	1.26
Тест на интегритетот	1.09	1.92	1.00	1.33	1.62
Тест за дрога	2.21	1.93	1.18	1.17	1.58
Апликациска форма	4.12	3.40	4.09	4.75	4.20
Биографски податоци	1.21	2.29	1.20	1.62	1.41
Работен примерог	1.40	1.69	1.50	1.83	1.71
Проверка на препораки	4.02	3.14	3.32	3.75	4.09
Индивидуално интервју	4.78	4.77	4.85	3.38	4.72
Панел интервју	3.27	3.29	2.06	3.63	3.63
Анализа на ракописот	1.09	1.00	3.26	1.00	1.45

Можеме да видиме дека најупотребувани методи за селекција се апликациските форми, проверка на препораките, индивидуалното интервју,

¹⁰³ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems, Wiley-Blackwell, 2009, p 65.

¹⁰⁴ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, p 221.

панел интервјуто и тестот за когнитивни способности. Ист вид на тест има различна примена во различни земји.

4. Предизвици во развивање и имплементирање на глобален систем на селекција

Со зголемувањето на глобализацијата, подобрувањето на комуникацијата и транспортот како и напредокот во технологијата во светот, компаниите се повеќе ориентирани кој проширување на бизнисот надвор од границите на својата држава. Кога компаниите влегуваат на нови пазари и во нови земји при проширувањето на компаниите, се соочуваат со специфични предизвици поради разликите во земјите. Тие разлики можат да бидат во бизнис секторот, правни, политички, економски и културни разлики.

Интернационален менаџмент на човечки ресурси е процесот на менаџирање на луѓе надвор од границите на својата земја. Вклучува менаџмент низ целиот свет на луѓе не само на експатријати.¹⁰⁵ Експатријат е дефиниран како: граѓанин на една земја, којшто работи во друга земја.¹⁰⁶

4.1. Предизвици во развивањето на системите за селекција и имплементирање за глобална употреба

Постојат проблеми со вработувањето со кои се соочуваат компаниите со интернационализацијата, кои не се присутни во домашното опкружување, или се комплицирани од интернационалниот контекст во кој се случуваат овие активности.¹⁰⁷ Законите за еднакво вработување се разликуваат од земја до

¹⁰⁵ Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 151.

¹⁰⁶ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 9.

¹⁰⁷ Peter J. Dowling, Marion Festing, Allen D. Engle, "International Human Resource Management", 6th edition, Cengage Learning, 2013, p 110.

земја, и при дизајнирањето на глобален систем, ова мора де се земе во предвид.¹⁰⁸

Дизајнирањето на глобален систем на селекција бара внимателно разгледување на степенот до кој технолошките капацитети на кандидатите на сите локации одговара со барањата на системот на селекција, и подготвеноста на компанијата да инвестира во обезбедување на потребната технологија за користење на кандидатот.¹⁰⁹

Утврдувањето што треба да се измери во системот за селекција, како и како да се измери тоа што е важно поставува многу прашања и предизвици. Мора да одлучите дали ќе мерите читање, математика или комуникациски вештини, и мора да изберете формат како тестови на хартија и пенкало, интервју или работен примерок.¹¹⁰

Друга предвремена одлука е да се утврди дали работата ќе биде пополнета локално, регионално или од подалеку. Додека позициите за пониско ниво, често привлекуваат кандидати од локалните пазари на трудот, позициите на повисоките нивоа можат да бидат пополнети од локални жители или од експатријати од седиштето или другите објекти на компанијата.¹¹¹

Вработените во подружниците на компанијата, особено тие на повисоките менаџерски позиции треба да поседуваат способност да се прилагодат на друга култура и друг начин на живот, треба да имаат познавање на јазикот како и соодветни технички и менаџерски способности. Едноставно треба да бидат способни да размислуваат и да се однесуваат соодветно во ситуации во друга околина.

На интервјуата за кандидатите надвор од организацијата, и кога се зборува со веќе вработените за можноста за прекуокеанска задача, препорачливо е да се има политика за давање на реалистички поглед на работата. Прегледот треба да обезбеди информации за прекуокеанските

¹⁰⁸ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 17.

¹⁰⁹ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 19.

¹¹⁰ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p14.

¹¹¹ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p9.

операции, било кои специфични карактеристики на работата, што ќе треба да се направи за да се прилагодат на локалните услови, прогресијата на кариерата во странство, политика за завршување на работата, платата и специјалните бенефиции како домашен одмор и образованието на децата.¹¹²

Вработените може да не сакаат да прифатат работа во странство, поради тешкотијата на преселбата. Понекогаш овој потег бара брачниот другар на работникот да се откаже од работата, а некои земји нема да му дозволат на брачниот партнер да побара работа, дури иако може да има слободни работни места.¹¹³

Без разлика дали организацијата ќе вработи имигранти, или државјани на матичната земја, или од други земји на светот за работата во странство, се применуваат некои основни принципи на селекција. Изборот на вработени за странски задачи треба да ги одразува критериумите кои се поврзани со успехот на работење во странство.¹¹⁴

- Компетентност во областа на стручност на вработениот.
- Способност да комуницира вербално и невербално во странската земја.
- Флексибилност, толеранција на двосмисленост и чувствителност на културните разлики.
- Мотивација за успех и уживање во предизвиците.
- Подготвеност за учење на културата, јазикот и обичаите на странската земја.
- Поддршка од членовите на семејството.

Ryan и Tippins¹¹⁵, даваат неколку совети за управување со правното окружување при глобална селекција:

- Да се знае кои барања на работата може да бидат забранети (пол, национално потекло) или потребни (државјанство, имиграциски статус) во даден контекст.

¹¹² Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009, p 158.

¹¹³ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 467.

¹¹⁴ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 468.

¹¹⁵ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 107.

- Обезбедете доказ за валидност на процесот, ако се користат јазикот, религијата или културата како стандарди за селекција.
- Дизајнирајте практики кои се во согласност со двете седишта на компанијата и со локалните закони.

Процесот бара многу различни видови на експертиза – внатрешни експерти за локална култура и историја, експерти за правната околина, експерти за развој на тестови и валидација, преведувачи, внатрешни експерти за стратегиската насока и целите на организацијата и така натаму.¹¹⁶

4.2. Придобивки од глобалниот систем

Со глобалниот систем им се овозможува на компаниите да пополнат поважни работни места, со вработени од земјата на седиштето на компанија, или со вработени од друг дел на светот. Најважно за компанијата е да ги пополни работните места со квалификувани работници, кои ги имаат потребните технички и интерперсонални вештини, а со глобализацијата компаниите имаат зголемен број на кандидати, а со тоа и повеќе шанси за избор на вистинскиот кандидат.

Глобалниот систем исто така им овозможува на компаниите, кога има услови за тоа дури и поважните функции да ги пополнат со државјани на земјата - домаќин на новата подружница на компанијата, или имигранти во таа земја кои ги имаат потребните вештини, со што се намалуваат одредени трошоци.

Според Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright¹¹⁷, многу компании како Microsoft имаат седиште во САД и објекти во повеќе локации низ светот. За да бидат ефективни, вработените во Microsoft Mexico во Мексико Сити мора да го разберат регионалниот бизнис и социјалната култура. Организациите често ја задоволуваат оваа потреба преку вработување на државјани на земјата

¹¹⁶ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 169.

¹¹⁷ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 467.

домаќин за да ги пополнат нивните странски позиции. Главна причина е дека државјанинот на земјата домаќин може полесно да ги разбере вредностите и обичаите на локалната работна сила, отколку некој од друг дел од светот. Исто така обуката и транспортот на семејствата за вработување во странство се поскапи одколку вработувањето на луѓе во странската земја.

Глобалната конзистентна програма за селекција го подобрува управувањето со талент и и помага на организацијата во распоредувањето на човечкиот капитал онаму каде што е потребен, преку обезбедување на точни релевантни информации за апликантите и вработените.¹¹⁸

4.3. Културните разлики и нивното влијание на системите на селекција

Секоја земја има своја уникатна и специфична култура, која се разликува од останатите. Имаат различни вредности, обичаи, верувања и одреден начин на размислување, различен јазик, бизнис процедури, комуникациски правила и различна историја.

Има пет културни димензии според кои се разликуваат националните култури. Тие пет димензии се:¹¹⁹

- Растојание на моќта (степенот на прифатеност на нееднаква дистрибуција на моќта);
- Колективизмот (степенот колку индивидуите се интегрирани во групи);
- Машкоста (дистрибуција на улогите помеѓу половите);
- Избегнување на несигурност (степенот на толеранција за несигурност и двосмисленост);
- Долгорочна ориентација (вредности ориентирани кон иднината).

Различните култури често имаат различни поими за правилно и погрешно. Во многу случаи, корпоративните седишта мора да го наметнат сопствениот систем на вредности врз повеќе нации кои имаат конфликтни структури на

¹¹⁸ Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 1.

¹¹⁹ Chris Rowley, Keith Jackson, "Human Resource Management, The Key Concepts", Routledge, 2011, p 40.

вредност. На пример детскиот труд е многу чест кај некои земји во Азија и Африка. Корпорацијата може да избере да ги избегне ваквите практики на етички начин, но мора да признае дека правејќи го тоа ја става корпорацијата во конкурентска слабост, затоа што локалните фирми кои немаат проблем со детскиот труд ќе имаат помали трошоци поврзани со работната сила. И, иако членовите на Светската трговска организација и САД се согласиле на сет на “основни стандарди за работа, забранувајќи дискриминација, искористување на детскиот труд и употреба на принудна работа како работна сила од затвор, прекршувања се уште се случуваат во многу земји, при што најмалку 13 милиони деца работат во извозните индустрии, како во текстилната.¹²⁰

Во зависност од природата на работата и културата каде што ќе биде лоцирана, организацијата треба да ги земе во предвид сите вештини на кандидатот, начинот на учење и пристапот кон решавање на проблеми.¹²¹

Администраторите кои што ќе го спроведуваат процесот на селекција треба да поседуваат одредени карактеристики, односно да бидат:¹²²

- Отворени кон алтернативни погледи и начини на правење на работите; флексибилни.
- Ефективни и удобно да се чувствуваат кога комуницираат со тие од различна култура.
- Способни за суспендирање на пресудата.
- Квалификувани во препознавање на однесувања на кои влијае културата.
- Запознаени со другите култури.
- Совесни и свесни за животната средина.
- Способни да поминат преку стереотипите базирани на културни вредности, кога комуницираат со тие од различна култура.
- Отпорни на носење на заклучок за други базиран само на една или две основи.

¹²⁰ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, “Managing Human Resources” 7th edition, Pearson, 2011, pp 593-594

¹²¹ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 476.

¹²² Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009, p 137.

Глава 5: Техники на селекција кај компаниите во Република Македонија

1. Опис на примерокот

Со цел да дознаеме кои техники за селекција се користат во компаниите низ Македонија како и кое е целокупното значење на вработените како ресурс во претпријатијата/компаниите, беше спроведено соодветно истражување. Истражувањето беше спроведено преку анонимни анкетни прашалници, кои беа доставени на претпријатијата во Македонија преку интернет. Добиените резултати ќе бидат обработени со помош на статистички методи.

Во истражувањето беа вклучени претпријатија/компаниии исклучиво од Македонија. Примероците се со различна големина, со цел да се анализираат податоците на ниво на сите видови на претпријатија/компаниии. Во примерокот се опфатени претпријатија кои може да ги поделиме според бројот на вработени односно, микро, мали, средни и големи претпријатија, односно компаниии. Во понатамошниот текст и истражување кога ќе се пише компанија/компаниии, се мисли на претпријатија односно компаниии од сите големини.

Предмет на анализа беше вкупната запознаеност на компаниите за техниките за селекција на вработени, кои видови на техники најчесто се користат, кој е вклучен во процесот на селекција, дали компаниите се запознаени со правните аспекти на селекција и дали постои можност за релокација на вработени од еден во друг оддел, односно од едно на друго работно место во истата компанија.

За секое прашање во анкетниот прашалник има понудено неколку одговори. Прашањата се конкретни и може да бидат одговорени со одбирање на една или на повеќе понудени алтернативи, во зависност од прашањето. Цел на овој вид на прашања е да се добијат брзи и прецизни одговори, кои ќе бидат соодветно анализирани и обработени.

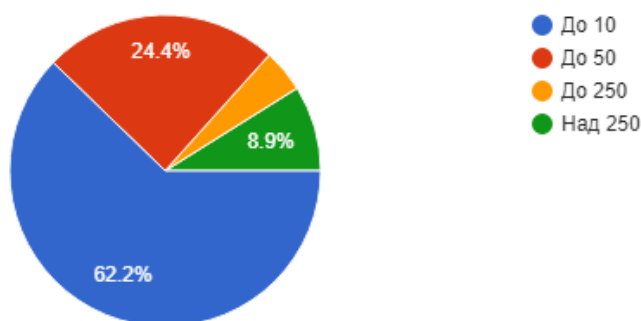
2. Резултати од истражувањето

Во овој дел, ќе ги прикажеме резултатите кои се добиени од истражувањето спроведено во компаниите во Македонија. Анкетниот прашалник содржи 15 прашања од кои секое прашање ќе биде посебно обработено, анализирано и прикажано.

1. Колку вработени има во вашата компанија?

На анкетниот прашалник одговориле :

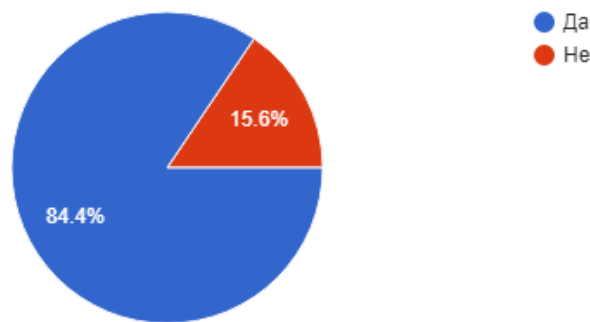
- 62,2% компании во кои бројот на вработени не надминува 10;
- 24,4% компании во кои бројот на вработени не надминува 50;
- 4,4% компании во кои бројот на вработени не надминува 250;
- 8,9% компании во кои бројот на вработени е над 250.



2. Дали сметате дека селекцијата на вработените игра важна улога и е тесно поврзана со перформансите на работа на вработените?

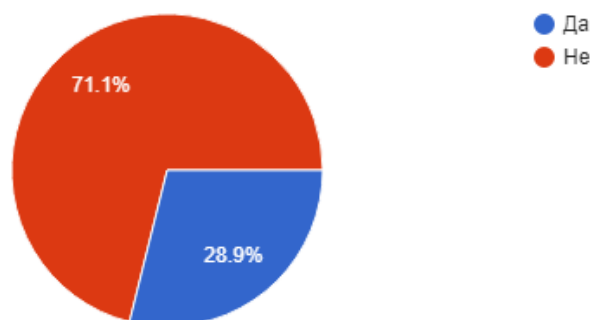
Со цел да се дознае мислењето на менаџерите за важноста на човечките ресурси во однос на перформансите во работењето, во анкетниот прашалник беше поставено прашање дали според нив селекцијата на вработените подоцна се одразува врз перформансите на работа. Со ова може да се види дали менаџерите посветуваат доволно внимание и време на процесот на селекција. Доколку сметаат дека селекцијата на вработените игра важна улога и е тесно поврзана со перформансите на работа, менаџерите ќе посветат повеќе внимание и време за да се избере соодветниот вработен, за да успешно ги извршува работните обврски.

На ова прашање 84,4% одговориле со Да. Односно толкав процент сметаат дека селекцијата на вработените игра важна улога и е тесно поврзана со перформансите на работа. Додека пак 15,6% од анкетираниите одговориле со Не, односно сметаат дека селекцијата на вработени не игра важна улога и не е тесно поврзана со перформансите на работа на вработените.



3. Дали во вашата компанија има оддел за Човечки Ресурси?

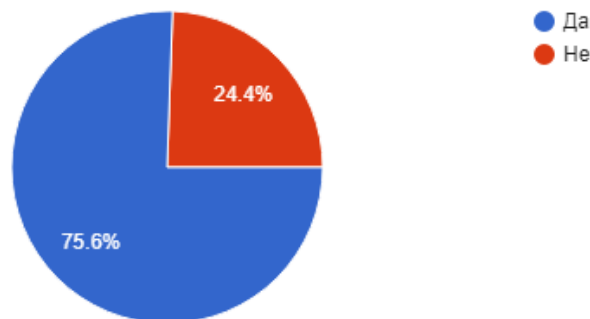
Од анкетираниите компании 28,9% одговориле дека во нивните компании има оддел за човечки ресурси. Додека пак 71,1% одговориле дека во нивната компанија нема оддел за човечки ресурси.



4. Дали сметате дека користите соодветни критериуми за селекција на вработените?

За да дознаеме дали компаниите со внимание ги одредуваат критериумите за селекција, поставивме прашање дали според нив, компаниите сметаат дека користат соодветни критериуми за селекција.

Од сите компании кои беа анкетирани 75,6% одговориле со да, односно толку компании сметаат дека користат соодветни критериуми за селекција на вработените. 24,4% одговориле со не.

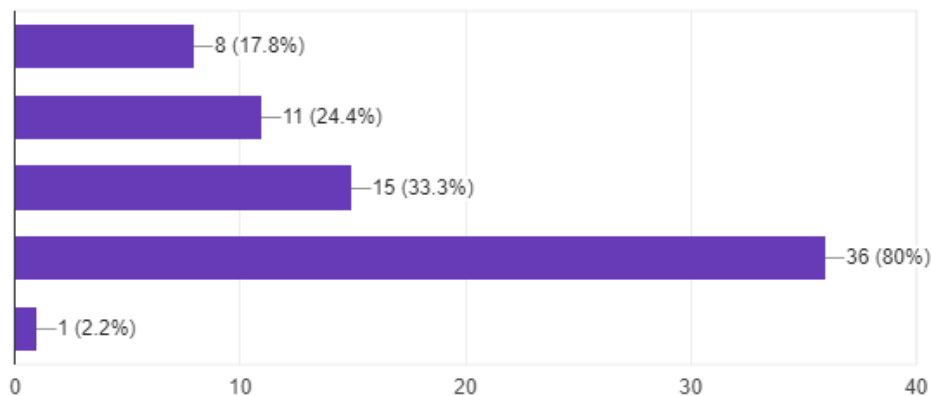


5. Кој е вклучен во селекцијата на вработените? (можни се повеќе одговори)

Знаеме дека во процесот на селекција на вработените можат да бидат вклучени повеќе лица, односно одделот за човечки ресурси, менаџерите и тимот со кој ќе работи новиот вработен, сопственикот на компанијата како и надворешен регрутер специјализиран во таа област.

Анкетираните компании одговориле на следниов начин:

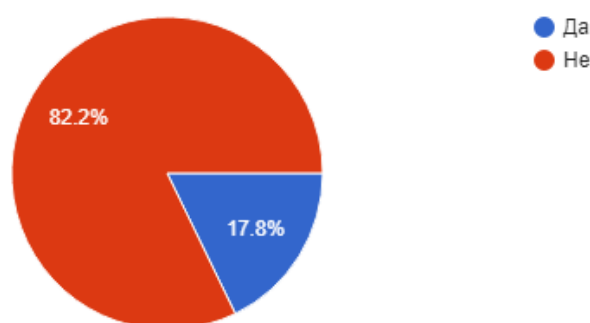
- 17,8% одговориле дека одделот за човечки ресурси е вклучен во селекцијата на вработените;
- 24,4% одговориле дека во селекцијата на вработени е вклучен менаџерот во одделот каде што ќе биде вработено лицето;
- 33,3% одговориле дека во селекцијата на вработени се вклучени членови на тимот со кои ќе работи лицето;
- 80% одговориле дека во селекцијата на вработени е вклучен и сопственикот на компанијата;
- 2,2% одговориле дека во селекцијата на вработени е вклучен екстерен регрутер, специјалист за човечки ресурси.



6. Дали користите професионална помош надвор од рамките на компанијата при селекција на вработените?

За да дознаеме дали компаниите ги користат предностите кои ги нуди модерното, брзо и динамично окружување беше поставено прашањето дали компаниите користат професионална помош надвор од рамките на компанијата при селекција на вработените.

Од сите анкетирани само 17,8% одговориле дека користат професионална помош надвор од рамките на компанијата, додека 82,2% одговориле дека не користат професионална помош надвор од рамките на својата компанија.



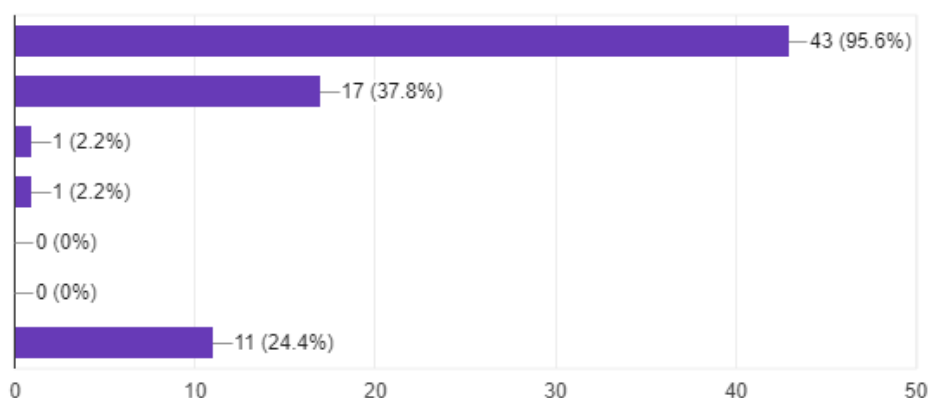
7. Кои техники на селекција ги користите во вашата компанија? (можни се повеќе одговори)

Како одговор на ова прашање беа понудени повеќе алтернативи, кои што ги анализиравме во теоретскиот дел на овој магистерски труд. Лицата кои

одговараа на прашалникот имаа можност да одберат повеќе алтернативи како одговор.

Како одговор на ова прашање беше одбрано, интервјуто, тест, медицински испитувања, центар за проценка и биографски податоци и препораки. Одговорите се следни:

- 95,6% одговориле дека користат интервју;
- 37,8% одговориле дека користат тест;
- 2,2% одговориле дека користат медицински испитувања;
- 2,2% одговориле дека користат центар за проценка;
- 24,4% одговориле дека користат биографски податоци и препораки



Од овие податоци можеме да увидиме дека графологијата и полиграфот како техники за селекција на вработени не се користат.

8. Кои видови на интервјуа најчесто се користат во вашата компанија? (можни се повеќе одговори)

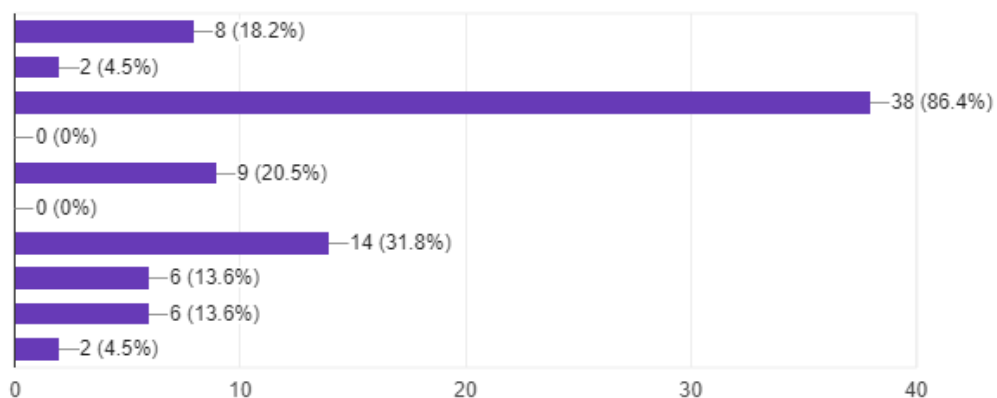
Со анализа на одговорите на ова прашање дознавме кои видови на интервјуа најчесто и во колкав процент се користат во компаниите во Македонија, како и кои видови на интервјуа не се користат.

На ова прашање анкетираните лица одговориле на следниот начин:

- 18,2% одговориле дека користат структурирано интервју;
- 4,5% одговориле дека користат неструктурирано интервју;
- 86,4% одговориле дека користат индивидуално интервју;

- 20,5% одговориле дека користат ситуационо интервју;
- 31,8% одговориле дека користат техничко интервју;
- 13,6% одговориле дека користат биографско интервју;
- 13,6% одговориле дека користат интервју на кафе или ручек;
- 4,5% одговориле дека користат интервју по телефон.

Како алтернативи за кои можеше да се одговори беа и панел и бихејвиористичко интервју, но анкетираните компании не означиле дека ги користат тие интервјуа.



9. Кои видови на тестови за селекција ги користите во вашата компанија? (можни се повеќе одговори)

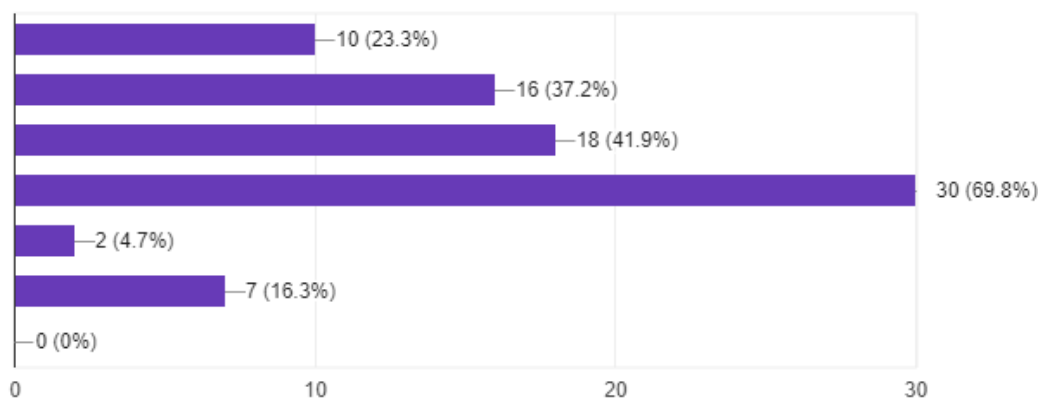
Од теоретскиот дел на овој магистерски труд видовме дека постојат повеќе видови на тестови кои им се на располагање на компаниите во процесот на селекција на вработените. Со одговорите на ова прашање ќе дознаеме кои тестови и колку се користат во компаниите во Македонија.

На ова прашање анкетираните лица го дале следниот одговор:

- 23,3% одговориле дека користат тест за интелигенција;
- 37,2% одговориле дека користат тест за способности;
- 41,9% одговориле дека користат тест на личноста;
- 69,8% одговориле дека користат тестови поврзани со работното место;
- 4,7% одговориле дека користат тест за физичка способност;

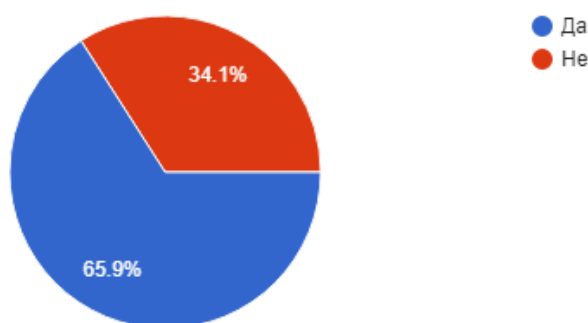
- 16,3% одговориле дека користат тест за чесност.

Ниту една од компаниите не дала одговор дека користи тест за дрога, од што можеме да заклучиме дека тој вид на тест не се користи во компаниите во Македонија.



10. Дали вашата компанија е запознаена со сите наведени техники за селекција од претходните три прашања (прашање бр. 7, 8 и 9)?

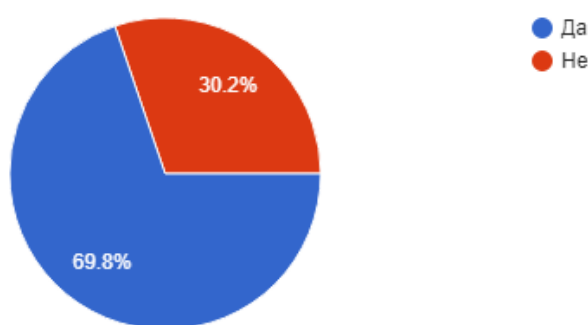
Според одговорите дадени на ова прашање може да заклучиме дека поголем дел од компаниите се запознаени со сите техники за селекција на вработени. Односно 65,9% одговориле со да, и потврдиле дека се запознаени со сите техники за селекција наведени во претходните прашања. Додека пак 34,1% одговориле дека не се запознаени со наведените техники.



11. Дали сте запознаени со правните аспекти при селекција?

Сите знаеме дека правните аспекти играат важна улога за компаниите. Доколку не се работи во рамките на законот, компаниите можат да се соочат со несакани последици, кои можат да ја намалат целокупната успешност на компанијата, со што некои компании би се соочиле со казни како и со нарушување на угледот на компанијата во очите на јавноста.

На ова прашање 69,8% од анкетираните лица одговориле со да, односно дека се запознаени со правните аспекти при селекција, додека 30,2% одговориле дека не се запознаени со правните аспекти при селекција на вработените.



12. На кои кандидати им се пренесува одлуката за успешно или неуспешно поминување на процесот на селекција?

Од теоретскиот дел на овој магистерски турд видовме дека пренесувањето на одлуката е од голема важност за компанијата. Одлуката секако е многу важно да се пренесе на кандидатот на кој ќе му биде дадена понуда за вработување, меѓутоа не е добро да се држат во неизвесност и кандидатите кои не биле успешни во процесот на селекција.

Од анкетираните компании 30,2% одговориле дека одлуката ќе се пренесе само на кандидатот кој бил успешен во процесот на селекција и на кој ќе му се даде понуда за вработување. Тоа значи дека истите овие компании одлуката не ја пренесуваат на кандидатите кои не биле успешни во процесот на селекција. Додека пак останатиот дел, односно 69,8% одговориле дека одлуката ќе се

пренесе на сите кандидати, без разлика дали успешно или неуспешно поминале на процеост на селекција.

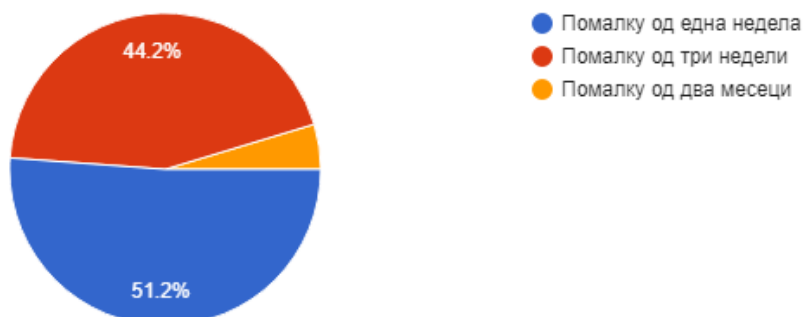


13. По процесот на селекција, во кој временски рок ги известувате кандидатите за завршената селекција?

За да се осигура компанијата дека нема да го изгуби соодветниот кандидат, а и да не ги држи во неизвесност останатите кандидати, препорачливо е одлуката да се пренесе што е можно побрзо

На ова прашање одговорите се следни:

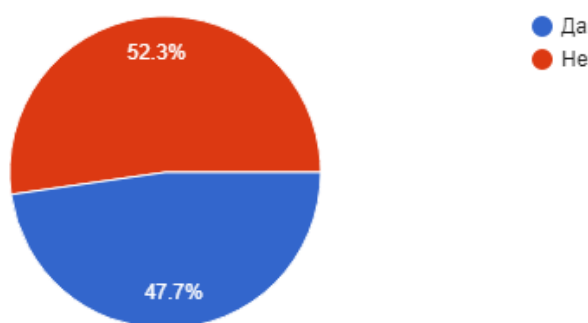
- 51,2% одговориле дека ќе ги известат кандидатите за помалку од една недела;
- 44,2% одговориле дека ќе ги известат кандидатите за помалку од три недели;
- 4,7% одговориле дека ќе ги известат кандидатите за помалку од два месеци.



14. Дали сметате дека треба да има дополнителни обуки на тема селекција на вработени и најдобри практики како да се избере најсоодветниот кандидат за одредено работно место?

Посетувањето на дополнителни обуки, е од големо значење за успех во процесот на селекција. Сведоци сме на динамичното окружување и на брзото менување на трендовите и најдобрите практики во сите области. Посетителите на тие дополнителни обуки, би го зголемиле својот опсег на размислување, би се запознале со најновите трендови поврзани со процесот на селекција и техниките кои се користат при истиот. Би дознале кои се резултатите од најнови истражувања и анализи од таа област.

Од сите анкетирани лица, 47,7% сметаат дека треба да има дополнителни обуки на таа тема, додека пак малку поголем процент, односно 52,3% сметаат дека нема потреба од таков вид на дополнителни обуки.

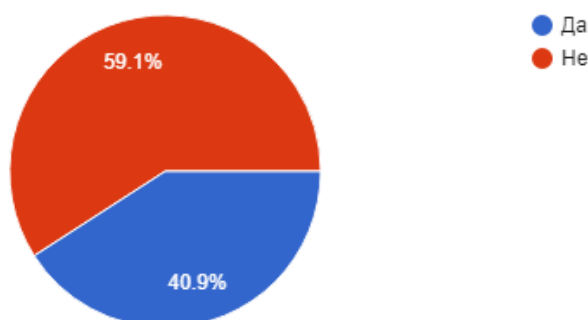


15. Дали во вашата компанија постои можност за постоечките вработени да аплицираат за ново отвореното работно место?

Селекцијата на вработени може да биде екстерна и интерна. Односно за тоа работно место може да аплицираат кандидати надвор од компанијата и кандидати кои веќе се вработени во таа компанија, со што доколку се изберат и им биде понудена работа ќе бидат преместени на новото работно место. Во некои компании оваа можност не постои.

На ова прашање, анкетираниите лица одговориле на следниов начин: 40,9% одговориле дека веќе постоечките вработени во компанијата може да

аплицираат за новоотвореното работно место, додека пак 59,1% кажале дека таа можност ја немаат нивните вработени.



3. Заклучоци од истражувањето

Во овој дел, ќе бидат изнесени заклучоците од истражувањето, и според нив ќе бидат обработени хипотезите на овој магистерски труд.

Во продолжение се прикажани заклучоците од спроведеното истражување.

- Голем дел од анкетираните лица сметаат дека селекцијата на вработените игра важна улога и е тесно поврзана со перформансите на работа на вработените. Односно поголем дел од компаниите знаат дека успешниот процес на селекција води кон успех во работата, а сето тоа води кон целокупен успех на компанијата.
- Денес поголемиот број на компании немаат оддел за човечки ресурси, кој е одговорен за вработените во компанијата.
- Поголемиот број на компании сметаат дека користат соодветни критериуми за селекција, што доведува до заклучок дека се посветува доволно време за анализа на работата и спецификација на личноста.
- Во процесот на селекција на вработените, најчесто е вклучен сопственикот на компанијата, потоа членови на тимот со кој ќе работи новиот вработен, менаџерот на одделот каде што ќе работи лицето, потоа помалку е вклучен одделот за човечки ресурси а најмалку вклучен е екстерен регрутер, специјалист за човечки ресурси.

- Компаниите многу малку користат професионална помош надвор од рамките на својата компанија при процесот на селекција на вработените.
- Како техники на селекција кои најчесто се користат во компаниите се интервју и тест, потоа следат биографските податоци и препораки, сосем малку се користат медицински испитувања и центар за проценка. Додека графологија и полиграф воопшто не се користат.
- Најчесто користено интервју е индивидуалното интервју. Помалку користени интервјуа се техничкото, ситуационото и структурираното интервју. Многу малку се користат биографското интервју, интервјуто на кафе или ручек, неструктурирано интервју и интервјуто по телефон.
- Тестови кои што најчесто се користат во анкетираниите компании се тестови поврзани со работното место, тестот на личноста и тестот за способности, следени од останатите видови на тестови кои многу малку се користат во компаниите. Карактеристично е што тестот за дрога воопшто не се користи во овие компании.
- Повеќето компании се запознаени со сите наведени техники за селекција на вработените. Меѓутоа сеуште има значителен број на компании кои не се запознаени со сите техники на селекција, но верувам дека со цел за поголем успех ќе мора да се информираат поопширно за техниките на селекција на вработени и соодветно да ги употребуваат.
- Поголем број од компаниите се запознаени со правните аспекти при селекција на вработените.
- Во повеќето компании, одлуката за успешно односно неуспешно поминување на процесот на селекција, им се пренесува на сите кандидати.
- Најголем дел од компаниите, по донесување на одлуката за вработување на одреден кандидат, односно по завршување на селекцијата ги известуваат кандидатите во рок од една недела, помал број компании ги известуваат кандидатите за помалку од три недели, додека сосема мал дел чекаат подолго од тоа.
- Многу мала е разликата на компаниите кои сметаат дека треба да има дополнителни обуки од областа на човечки ресурси и тие кои сметаат дека нема потреба од спроведување на такви обуки.

- Во поголем дел од компаниите кои беа анкетирани, не постои можност за веќе постоечките вработени да аплицираат за новоотвореното работно место, во истата компанија.

Врз основа на истражувањето, можеме да кажеме дека главната хипотеза на овој магистерски труд, “И покрај изобилството на литература, претпријатијата во Македонија многу малку ги применуваат на соодветен начин, научно докажаните техники за селекција на вработените”, се отфрла. Оваа хипотеза се отфрла затоа што, голем дел од анкетираниите компании се запознаени со сите техники за селекција на вработени, и голем дел од нив користат соодветни критериуми за селекција.

Првата помошна хипотеза, “Иако има ниска стапка на користење на техниките на селекција, менаџерите и вработените кај нас се свесни за нивната значајност” исто така се отфрла, затоа што стапката на користење на техниките на селекција не е ниска.

И втората помошна хипотеза, “Менаџерите и вработените кај претпријатијата во Македонија не располагаат со доволно знаење околу пристапите за потенцијална примена на соодветните техники за селекција на вработените”, се отфрла, затоа што врз основа на спроведеното истражување, поголемиот дел од менаџерите и вработените во претпријатијата во Македонија се запознаени со техниките на селекција, и знаат за нивната потенцијална примена.

Последната помошна хипотеза, “Претпријатијата во Македонија многу малку се спремни да ангажираат надворешни експерти при селекција на кандидатите” се прифаќа, од таа причина што резултатите од истражувањето покажуваат дека голем дел од компаниите не користат професионална помош надвор од рамките на компанијата, и само една компанија потврдно одговорила дека во селекцијата на вработени е вклучен екстерен регрутер, специјалист за човечки ресурси.

Заклучок и препораки

Со се подинамичниот равој на организациите, човечките ресурси, стануваат еден од најзначајните ресурси на компаниите. Со се поконкурентното окружување компаниите кои располагаат со соодветен кадар имаат голема конкурентска предност и уживаат во придобивките од истата.

Треба да се посвети големо внимание на управувањето со човечките ресурси. Еден од најбитните фактори кој влијае на успешноста на вработените и на нивните перформанси на работното место е селекцијата на вработените. За да биде успешен еден процес на селекција треба да се идентификуваат најдобрите, најсоодветните кандидати за тоа работно место. За да биде тоа возможно треба да се направи добра анализа на работното место и добро да се одредат критериумите за селекција на вработените. Потребно е и да се донесе одлука кои техники за селекција ќе се користат.

Компаниите на располагање имаат повеќе видови на техники за селекција, односно тие можат да изберат да користат интервју, тест, медицински испитувања, центар за проценка, графологија, полиграф и биографски податоци и препораки. Понатаму на располагање имаат различни видови на интервјуа и тестови. При изборот на тоа кои техники ќе ги користат за селекција на вработените треба да ги земат во предвид валидноста и доверливоста на техниките, и да одлучат кои се најсоодветни во нивната ситуација.

Уште една одлука кој ја има компанијата е начинот на кој ќе се донесува одлука за вработување или не. Значи дали прво ќе се спроведат сите техники на селекција, па потоа ќе се донесе заклучок врз основа на сите резултати или постепено во процесот на селекција ќе бидат отфрлени несоодветните кандидати. Компанијата на располагање има и комбинација од овие два методи, се во зависност од потребите на компанијата и од самиот процес на селекција.

Правните аспекти исто така треба да бидат земени во предвид, особено дискриминацијата на кандидатите. Треба кон сите да се постапува со почит, и сите да имаат еднакви шанси за вработување.

Треба да се даде се од себе за да процесот на селекција биде успешен, во спротивно, тоа ќе има негативни последици врз компанијата. Може да се намали целокупната успешност на компанијата, а со тоа и да ја изгуби конкурентската предност што ја имала. Лицето кое не одговара на работното место ќе има потешкотии да ги извршува секојдневните работни обврски, ќе прави грешки на работното место и ќе биде воочливо дека не се совпаѓа во културата на компанијата. Ќе биде потребно тој вработен, да биде испратен на дополнителни обуки, кои претстауваат трошок за компанијата, со тоа што тоа не е гаранција дека потоа ќе може да ги извршува работните обврски, што би довело до отпуштање на тоа лице и започнување повторно со процесот на селекција на други кандидати.

Последниот чекор во процесот на селекција е пренесување на одлуката за успешно или не успешно поминување на процесот на селекција. Како што можевме да видиме, најдобра практика би била одлуката да им се пренесе на сите кандидати без разлика дали биле успешни или не. Со тоа ќе се покаже почит кон сите кандидати, со што ќе се зголеми угледот на компанијата, поради начинот на кој компанијата комуницирала со кандидатите.

Пожелно е одлуката да се пренесе што е можно побрзо, и во најкраток рок. Ова се препорачува за да не се изгуби кандидатот на кој ќе му биде дадена понуда за вработување. Односно, тој кандидат можеби аплицирал за повеќе работни места, и може да добие друга понуда за вработување и да ја прифати.

Од сето ова можеме да заклучиме дека кон процесот на селекција треба да се има сериозен пристап, да се посвети доволно време и внимание, и да се користат соодветните техники, за да се избере вистинскиот кандидат.

Библиографија

1. Herbert G. Heneman III, Timothy A. Judge, "Staffing Organizations", Fifth edition, McGraw-Hill, 2006.
2. Chris Rowley, Keith Jackson, "Human Resource Management, The Key Concepts", Routledge, 2011.
3. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, "Managing Human Resources", 7th edition, Pearson, 2011.
4. Michael Armstrong, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 11th edition, Kogan Page, 2009.
5. Gary Rees, Ray French, "Leading, Managing and Developing People", 3rd edition, CIPD, 2010.
6. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, "Fundamentals of Human Resource Management", 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2010.
7. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, "Fundamentals Of Human Resource Management", 8th edition, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
8. Dr. Biljana Bogicevic Milikic, "Menadzment Ljudskih Resursa" Trece izdanje, Centar za izdavacku delatnost, 2006.
9. Ann Marie Ryan, Nancy T. Tippins, "Designing and Implementing Global Selection Systems", Wiley-Blackwell, 2009.
10. Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, "Human Resource Management", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010.
11. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, "Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology" Volume 1 Personnel Psychology, Sage Publications, 2001.
12. John Putzier, David J. Baker, "The Everything HR Kit: a complete guide to attracting, retaining and motivating high-performance employees", AMACOM, 2011.
13. Christopher M. Berry, Paul R. Sackett, Shelly Wiemann, "A review of recent developments in integrity test research", Personnel Psychology, 2007, 60.

14. Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "Human Resource Management" 7th edition, Pearson Education, 2008.
15. Michael Armstrong, "How to Manage People", Kogan Page, 2011.
16. Stephen E. Condrey, "Handbook of Human Resource Management in Government", 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
17. Elaine D. Pulakos, "Selection Assessment Methods", SHRM Foundation, 2005.
18. Ron Fry, "Ask the Right Questions, Hire The Best People", The Career Press, Inc., 2006.
19. Carol Martin, "Boost Your Interview I.Q.", McGraw-Hill, 2004.
20. Peter J. Dowling, Marion Festing, Allen D. Engle, "International Human Resource Management", 6th edition, Cengage Learning, 2013.
21. Charlotte Wittenkamp, "Building Bridges across Cultural Differences", 2nd edition, Bookboon, 2018.
22. Kate Russell, "Employer's guide to Recruitment", Bookboon, 2012.
23. Manmohan Joshi, "Human Resource Management", 1st edition, Bookboon, 2013.
24. Robert Edenborough, "Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance", Kogan Page, 2005.
25. Gary Dessler, "Human Resource Management", 13th edition, Pearson, 2013.
26. Robert L. Mathis, John H. Jackson, "Human Resource Management", 12th edition, Thomson South-Western, 2008.
27. Victor M. Catano, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett, "Recruitment and Selection in Canada", 5th edition, Nelson Education, 2013.
28. Гарет Р. Џонс, Џенифер М. Џорџ, (преведувач Сузана Стојановска), "Современ Менаџмент", Глобал Комуникации, 2008.
29. Димитар Бојаџиоски, "Менаџмент на Човечките Ресурси", Економски Факултет, 2009.
30. Maud Tixier, "Employers' recruitment tools across Europe", 1996, Employee Relations, Vol. 18 Issue: 6.

Прилог

Прашалник

За потребите на магистерски труд

1. Колку вработени има во вашата компанија?

- 1) До 10 2) До 50 3) До 250 4) Над 250

2. Дали сметате дека селекцијата на вработените игра важна улога и е тесно поврзана со перформансите на работа на вработените?

- 1) Да 2) Не

3. Дали во вашата компанија има оддел за Човечки Ресурси?

- 1) Да 2) Не

4. Дали сметате дека користите соодветни критериуми за селекција на вработените?

- 1) Да 2) Не

5. Кој е вклучен во селекцијата на вработените? (можни се повеќе одговори)

- 1) Одделот за човечки ресурси;
- 2) Менаџерот во одделот каде што ќе биде вработено лицето;
- 3) Членови на тимот со кои ќе работи лицето;
- 4) Сопственикот на компанијата;
- 5) Екстерен регрутер, специјалист за човечки ресурси.

6. Дали користите професионална помош надвор од рамките на компанијата при селекција на вработените?

- 1) Да 2) Не

7. Кои техники на селекција ги користите во вашата компанија? (можни се повеќе одговори)

- | | | | |
|----------------|-------------|--------------------------|-----------------------|
| 1) Интервју | 2) Тест | 3) Медицински испитувања | 4) Центар за проценка |
| 5) Графологија | 6) Полиграф | 7) Биографски | |

**8. Кои видови на интервјуа најчесто се користат во вашата компанија?
(можни се повеќе одговори)**

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1) Структурирано интервју | 6) Бихејвиористичко интервју |
| 2) Неструктурирано интервју | 7) Техничко интервју |
| 3) Индивидуално интервју | 8) Биографско интервју |
| 4) Панел интервју | 9) Интервју на кафе или ручек |
| 5) Ситуационо интервју | 10) Интервју по телефон |

**9. Кои видови на тестови за селекција ги користите во вашата компанија?
(можни се повеќе одговори)**

- | | | |
|---|----------------------------------|---------------------|
| 1) Тест за
интелигенција | 2) Тест за способности | 3) Тест на личноста |
| 4) Тестови поврзани со
работното место | 5) Тест за физичка
способност | 6) Тест за чесност |
| 7) Тест за дрога | | |

**10. Дали вашата компанија е запознаена со сите наведени техники за селекција
од претходните три прашања (прашање бр. 7, 8 и 9)?**

- | | |
|-------|-------|
| 1) Да | 2) Не |
|-------|-------|

11. Дали сте запознаени со правните аспекти при селекција?

- | | |
|-------|-------|
| 1) Да | 2) Не |
|-------|-------|

**12. На кои кандидати им се пренесува одлуката за успешно или неуспешно
поминување на процесот на селекција?**

- 1) На кандидатот кој бил успешен во процесот на селекција и на кој ќе му се даде понуда за вработување;
- 2) На кандидатите кои не поминале на процесот на селекција;
- 3) Одлуката ќе се пренесе на сите кандидати;

**13. По процесот на селекција, во кој временски рок ги известувате
кандидатите за завршената селекција?**

- 1) Помалку од една недела;
- 2) Помалку од три недели;
- 3) Помалку од два месеци.

**14. Дали сметате дека треба да има дополнителни обуки на тема селекција на
вработени и најдобри практики како да се избере најсоодветниот кандидат
за одредено работно место?**

1) Да

2) Не

15. Дали во вашата компанија постои можност за постоечките вработени да аплицираат за ново отворено работно место?

1) Да

2) Не