



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА – Менаџмент

Штип

Слаџана Стефанова

**„ВЛИЈАНИЕТО НА РЕГРУТИРАЊЕТО И СЕЛЕКТИРАЊЕТО НА
ВРАБОТЕНИТЕ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА РАБОТЕЊЕТО НА
ОРГАНИЗАЦИИТЕ“**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, август 2011



UNIVERSITY „GOCE DELCEV“ – STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA – Management

Stip

Sladzana Stefanova

**„THE INFLUENCE OF RECRUITMENT AND SELECTION STAFFS ON
THE WORKING SUCCESS OF ORGANIZATIONS“**

- MASTER THESIS -

Stip, august 2011

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески

редовен професор, Економски факултет

Член: Доц. д-р Маргарита Матлиевска (претседател)

доцент, Економски факултет

Член: Доц. д-р Круме Николоски

доцент, Економски факултет

„Влијанието на регрутирањето и селектирањето на вработените врз успешноста на работењето на организациите“

Краток извадок

Денес организациите се принудени да произведуваат со што помалку вложени ресурси. Работејќи под притисок од окружувањето и самите стеикхолдери на претпријатието, тие се наоѓаат пред предизвикот за остварување високи добивки со минимални трошоци. Притоа, може да се тргне во погрешна насока доколку човечките ресурси се третираат како и другите ресурси, затоа што профитабилноста на организациите најмногу зависи од вработените кои го сочинуваат најголемиот дел од фиксните трошоци.

Во време на постојани промени, рецесии и висока конкурентност, секој работодавец мора да ги преземе сите активности со цел да го избере најсоодветниот работник за работното место кое го нуди. Многу е битно да се развијат методи за регрутација и селекција на најдобрите кандидати со кои не само што ќе се зголеми продуктивноста, туку и трошоците ќе се задржат на ниско ниво. Регрутацијата и селекцијата, како круцијални функции на менаџментот на човечки ресурси, имаат најголемо влијание врз перформансите на една организација. Нивното дејство ги тангира целокупните резултати на организацијата, бидејќи од квалитетот на вработените зависи квалитетот на организацијата.

Клучни зборови: менаџмент на човечки ресурси, кадри, регрутација, селекција, извори на регрутација, методи на селекција, социјализација на нововработените.

„The influence of recruitment and selection staffs on the working success of organizations“

Abstract

Today, organizations are forced to produce with less invested resources. Working under pressure from this environment and the stakeholders of the company, they find themselves in front of the challenge to achieve high returns with minimal costs. In addition, it can go wrong if human resources are treated as other resources, because the profitability of organizations depends at most on employees who make the largest part of fixed costs.

At a time of constant change, recession and high competitiveness, any employer has to undertake activities needed to choose the most appropriate employee for the job that he offers. It's very important to develop methods for recruitment and selection of the best candidates that will not only increase productivity, but also the costs will remain low. Recruitment and selection as the crucial functions of human resources management have the greatest impact on performance of an organization. Their influence affect the overall results of the organization, because the quality of the organization depends on the quality of the employees.

Key words: management of human resources, staffs, recruitment, selection, sources of recruitment, methods of selection, socialization of new employees.

СОДРЖИНА

Вовед.....	9
1. Активности пред процесот на регрутација	11
1.1. Анализа на работното место.....	11
1.2. Планирање на човечките ресурси	13
1.2.1. Принципи, цели на планирањето и фази на процесот на планирање на човечки ресурси	14
1.2.2. Мониторинг, евалуација и корекција на плановите.....	15
2. Регрутирање на потенцијални кандидати	17
2.1. Поим, суштина и цели на регрутацијата	17
2.2. Фактори и прашања кои влијаат на процесот на регрутација.....	20
2.3. Стратегиско значење на регрутацијата	26
2.4. Одговорност за процесот на регрутацијата	Error! Bookmark not defined.
2.5. Поврзаност на регрутацијата со други функции на менаџментот на човечки ресурси ...	Error! Bookmark not defined.
2.6. Пристапи на регрутација.....	Error! Bookmark not defined.
2.7. Процес на регрутација	Error! Bookmark not defined.
2.8. Извори и методи на регрутација.....	Error! Bookmark not defined.
2.8.1. Извори на интерна регрутација	Error! Bookmark not defined.
2.8.2. Извори на екстерна регрутација	Error! Bookmark not defined.
2.8.3. Предности и недостатоци на интерни извори на регрутација.....	Error! Bookmark not defined.
2.8.4. Предности и недостатоци на екстерни извори на регрутација.....	52
2.8.5. Алтернативни методи на регрутирање	54
2.8.6. Регрутирање на поинаква работна сила	57
2.9. Потенцијални цели и избор за работа на вработените	60
2.10. Избор на вистинскиот извор на регрутација.....	62
2.11. Вреднување на регрутационите напори	63
3. Селекција на човечки ресурси	65
3.1. Поим и дефинирање на селекцијата	65

3.2. Основни критериуми на селекцијата на кадри	70
3.2.1. Веродостојност и валидност на критериумите на селекција	74
3.3. Процес на селекција	77
3.3.1. Претпоставки за квалитетна селекција	80
4. Методи на селекција.....	81
4.1. Избор на методи на селекција.....	82
4.1.1. Апликации.....	84
4.1.2. Биографија (Curriculum Vitae).....	86
4.1.3. Препораки.....	88
4.1.4. Пропратно писмо	90
4.1.5. Селекциони тестови	92
4.1.6. Мерни центри.....	103
4.1.7. Интервју.....	105
4.2. Поединечни наспроти комбинирани методи на селекција	130
4.3. Социјализација на нововработените.....	131
4.4. Вреднување на процесот на селекција	135
4.5. Дискриминација при селекција	135
4.6. Трошоци на селекција	136
5. Емпириско истражување	138
5.1. Методологија на истражување	139
5.1.1.Оправданост на истражувањето	139
5.1.2. Предмет на истражувањето	140
5.1.3. Цел на истражувањето.....	141
5.2. Хипотетичка рамка	143
5.3. Методи на истражување	143
5.4. Анализа и обработка на резултатите од истражувањето	145
5.4.1. χ^2 -тест.....	153
5.5. Сумирани согледувања од емпириското истражување	164
6. Креирање на организација чија основна движечка сила се нејзините вработени благодарение на проактивната и сеопфатната регрутациона и селекциона политика	167
6.1. Утврдување редослед на активностите при пополнувањето на слободните работни места	169

6.2. Проактивна менаџерска улога	171
6.3. Воспоставување на континуирани регрутациони напори	172
6.4. Спроведување на SWOT анализа	173
6.5. Имплементирање на стратемиски процеси на регрутација и селекција	174
6.6. Перцепцијата и етичкото однесување како услов за успешни регрутациони и селекциони процеси	175
6.7. Елиминирање на секаква дискриминациона практика.....	177
6.8. Задолжителна верификација на податоците добиени од кандидатите	178
6.9. Воспоставување односи на отворена комуникација со потенцијалните кандидати.....	179
6.10. Континуирано следење и насочување на нововработените кадри	180
Заклучок	182
Користена литература.....	191

Вовед

Менаџментот на човечки ресурси како израз на нова филозофија и пракса на менаџментот е резултат на забрзаните промени во современиот свет и значењето кое им се придава на луѓето и нивните потенцијали. Човечките ресурси не се само најзначаен ресурс на една организација, туку и најскап и најпроблематичен ресурс и затоа за нив треба да се покажува највисок степен на внимание и интерес. Луѓето, т.е. кадрите во организацијата, нивната регрутација и селекција, развој, можности како и начинот на кој се управува со нив претставува одлучувачки фактор на конкурентската способност и успехот на организацијата.

Управувањето со човечките ресурси отсекогаш било предмет на посебен интерес на науката и секојдневна човечка пракса како израз на неопходноста која произлегува од потребата за групен начин на живот и работа. Сепак, употребата на поимот човечки ресурси е изложена на бројни критики. Дел од критичарите сметаат дека самото користење на овој поим е понижувачко за луѓето, бидејќи тие се најголемото богатство за организациите и е неприфатливо да се сведуваат на исто ниво со останатите ресурси (пари, машини, информации и др.).

Управувањето со вработените, како најзначаен ресурс на организацијата, е мошне сложен и повеќедимензионален процес. Истовремено, вложувањето во човечки ресурси е најдобра инвестиција за човечките ресурси. Значењето на човечкиот капитал е директно поврзано со перформансите на организацијата и ефективното управување со овие ресурси и е од голем интерес на организациите кои на овој начин можат да обезбедат конкурентска предност. Без човечкиот капитал и неговиот потенцијал нема да постои ниту организацијата, ниту нејзиниот успех.

Од клучно значење за успехот на организацијата и еден вид гаранција претставува стекнувањето и задржувањето на висококвалитетни кадри. За тоа да се постигне потребно е процесите на регрутација и селекција на кадри да бидат организирани на високо ниво имајќи предвид дека овие два процеси се круцијални во рамките на менаџментот на човечките ресурси. Денес е сè потешко

да се пронајдат кадри со вистинско знаење, вештини и способности кои се потребни за успешно работење на организациите. Како што пазарот на работна сила станува сè поголем и поконкурентен, а расположливите вештини сè подиверзифицирани, регрутерите и во помалите и во големите организации треба да бидат сè поселективни во нивниот избор и со повисоки критериуми, бидејќи лошите регрутациони одлуки водат кон долгорочни негативни ефекти како што се високи трошоци за обука и развој со цел да се намалат лошите перформанси. Организација којашто користи фер и ефективна регрутација и селекција е поверојатно дека ќе го вработи вистинскиот човек за вистинската работа, додека организација која не вработува според правила и прописи може да има голем број проблеми во работењето. Во најлош случај, организацијата може да не успее во остварувањето на своите цели и да ја изгуби својата конкурентност и уделот на пазарот. Честото менување на вработените исто така е лош показател и укажува на лошо водена регрутациона и селекциона политика како и лоша репутација и за менаџерите и за целата организација. Во малите организации треба да се избегнува вработувањето на роднини и пријатели доколку ги немаат потребните квалификации, додека поголемите се повеќе посакувани од страна на кандидатите и тоа им овозможува поголеми можности за избор. Големината на организацијата, видот на работните места за кои се бараат кандидати како и организациското окружување битно влијаат на специфичноста на процесот на селекција кај соодветното претпријатие.

1. Активности пред процесот на регрутација

1.1. Анализа на работното место

Анализата на работата е значајна функција на управувањето со човечките ресурси при што овозможува организацијата полесно да ги одреди своите потреби од човечки ресурси, сегашни и идни.

Анализата на работата може да ја дефинираме како систематски процес на прибирање и евалуација на релевантни информации кои се однесуваат на самата работа, специфичните знаења, способности и вештини и други барања неопходни за извршување на конкретната работа¹.

Основни информации кои се обезбедуваат со анализата на работата се следниве²:

- ✓ севкупната цел – зошто конкретното работно место постои и што се очекува да придонесе вработениот;
- ✓ содржина – природата и обемот на работа во однос на задачите и активностите кои ќе се извршуваат и обврските кои треба да се извршат;
- ✓ надлежности – резултатите или аутпутите за кои се одговорни вработените;
- ✓ критериуми на извршувањето – критериуми, мерки и индикатори кои овозможуваат да се изврши проценка на степенот на успешност на работењето;
- ✓ одговорности – важноста на интерперсоналните односи, разновидноста и комплексноста на проблемите кои треба да бидат решени, квантитетот и вредноста на ресурсите кои се контролираат;
- ✓ организациони фактори – односите меѓу вработените при известувањето, кој кого известува било директно (линиските менаџери)

¹ Kleynhans, R., Markham, L., Mayer, W. & Svan Aswegen (2006): *Human resource management*, Fresh perspectives, Maskey Miller longman Ltd. Cape Town, 50

² Mathis, Robert L., Jackson, John H. (1999): *Human Resource Management*, 9th edition, South-Western Educational Publishing, 221

- или функциски (за прашања во врска со специјализирани области) и степенот до кој вработените се вклучени во тимска работа;
- ✓ мотивациони фактори – посебните карактеристики на работата кои можат да ги мотивираат или пак демотивираат вработените;
 - ✓ развојни фактори – унапредување и можности за кариера и стекнување нови вештини или експертиза;
 - ✓ еколошки фактори – услови за работа, здравствени и безбедносни мерки.

Овие информации можат да бидат корисни за работата во следниве области: опис на работата, спецификација на работата, класификација на работата, евалуација на работата, дизајн на работното место, регрутација, селекција, оценка на перформанси, тренинг и развој, редизајн на работното место, планирање кариера и др. Резултат од анализата на работата се описот на работното место и личните спецификации. **Описот на работното место** укажува на задачите, должностите и одговорностите на работата кои вработениот ќе ги има на даденото работно место³. Воедно, се врши идентификација на она што е направено, зошто е направено, каде е направено и накратко како е направено, Додека описот на работата ги опишува активностите кои треба да се преземат, **личните спецификации** се однесуваат на знаењата, вештините и способностите кои треба да ги поседуваат индивидуите за успешно извршување на работата⁴. Знаењето, вештините и способностите ги вклучуваат образованието, работното искуство, вештините кои ги бара работата, личните способности и психичките и физичките барања.

³ Sims, R. Ronald. (2002): *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 77

⁴ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William, (2009): *Effective recruitment and selection practices*, 5th Edition, CCH Australia Limited, 30

1.2. Планирање на човечките ресурси

Процесот на регрутација на кадри во едно успешно претпријатие се темели на планирање на човечките ресурси.

Планирањето на човековите ресурси најчесто се дефинира како процес во којшто врз основа на очекуваните и неочекуваните промени во интерното и екстерното окружување се предвидуваат и идентификуваат човечките ресурси потребни за организацијата да ги постигне своите стратешки цели. Во принцип тоа се однесува на усогласување на човечките ресурси со долгорочните деловни потреби, иако понекогаш се однесува на краткорочните барања. Овде се наметнуваат две основни прашања⁵:

Колку луѓе се потребни? Кој вид луѓе се потребни?

Планирањето на човечките ресурси се занимава и со прашања кои се поврзани со начините на кои се вработуваат лица и нивниот развој. Според тоа, планирањето на човечките ресурси игра важна улога во стратешкиот менаџмент на човечки ресурси и тоа мора да биде спроведено во согласност со визијата и стратегијата на самата организација⁶. Како едни од основните карактеристики на процесот на планирање на човечки ресурси можеме да ги издвоиме следниве: комплексност, целна ориентација, значајност, методолошка заснованост, економичност, соодветност и др.

Планирањето на човечките ресурси се состои од редица активности кои ги преземаат менаџерите за да ги предвидат тековните и идните потреби од човечки ресурси. Тековни човечки ресурси се вработените кои се потребни на организацијата во сегашноста за да обезбеди висококвалитетни стоки и услуги за потрошувачите. Идните човечки ресурси се вработените кои ќе ѝ бидат потребни на организацијата понатаму, во идниот период, за постигнување на нејзините долгорочни цели.

⁵ Armstrong, Michael (2003): *A Handbook of human resource management practice*, 9th Edition, Kogan Page Limited, USA, 361

⁶ Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): *Planning and managing Human resource*, Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 2

Предвидувањето на идните потреби е многу потешко отколку предвидувањето на тековните. Причината е тоа што условите кои постојат денес, утре нема да бидат исти, па затоа при предвидувањето треба да се земат предвид одредени параметри кои се однесуваат на идната побарувачка на производите и услугите на организацијата: идната економска состојба, технолошките иновации во организацијата како и расположливите финансиски средства од една страна, и флукуациите, промените во организацијата и менаџерската филозофија, од друга страна. Тоа се темелни варијабли од кои поаѓа менаџментот во предвидувањето на потребните човечки ресурси. Сегашните и идните потреби од кадри може да се задоволат преку анализа на понудата и тоа како интерна така и екстерна. Предвидувањето на екстерната понуда поаѓа од општите движења на пазарот на труд, а кои се однесуваат на демографските промени, движење на невработеноста, промени во структурата на професиите, движење на потребите за конкретни професии и сл. При тоа треба да се земе предвид дека на движењето на пазарот на труд влијание имаат бројни фактори од локална и глобална природа.

Цел на предвидувањето на интерната понуда на кадри е утврдување на можноста да се задоволат идните потреби од човечки ресурси од постојниот фонд кадри, односно од фондот со кој сега располага организацијата⁷.

1.2.1. Принципи, цели на планирањето и фази на процесот на планирање на човечки ресурси

Во основните принципи на планирањето спаѓаат: научност, интегрираност, реалност, континуитет, демократичност, ускладување, институционалност, еластичност, конкретност и неопходност.

⁷ De Cenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 128

Целите на планирањето на човечките ресурси во голема мера се зависни од самата организација и окружувањето во кое работи, а како општи цели можеме да ги наведеме следниве⁸:

- да осигури оптимално користење на човечките ресурси;
- да се привлечат и задржат кадри со соодветните вештини и експертиза кои ѝ се потребни на организацијата;
- да се редуцираат отказите од работа;
- да се предвидат проблемите поврзани со дефицитот и суфицитот на кадри;
- да се овозможи развој на добро обучени и флексибилни човечки ресурси со што се засилува способноста на организацијата да се адаптира на неизвесното и променливо окружување;
- да се намали зависноста на организацијата од надворешното окружување и сл.

Процесот на планирање на човечките ресурси ги опфаќа следниве фази⁹:

- анализа на окружувањето (интерно и екстерно);
- предвидување на побарувачката за човечки ресурси;
- предвидување на понудата на човечки ресурси;
- усогласување на понудата и побарувачката;
- дефинирање акциони планови и евалуација¹⁰.

1.2.2. Мониторинг, евалуација и корекција на плановите

Ниту еден план не е совршен и без недостатоци без оглед кој го подготвил. Колку и да се трудат планерите да создадат реален, остварлив и адекватен план секогаш се појавуваат некои грешки и пропусти, бидејќи не е лесно однапред да се предвиди што сè ќе се случува во планираниот период.

Така, процесот на планирање не завршува со завршувањето и усвојувањето на самиот план, бидејќи современиот начин на планирање подразбира и потреба

⁸ Mahapatro, B. Bhusan. (2010). *Human resource management*. New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi. 38

⁹ Armstrong, Michael (1999). *A Handbook of human resource management practice*. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA. 319

¹⁰ Извор: . Економски факултет Суботица, универзитет во Нови Сад, www.eccf.su.ac.yu

од следење на остварувањето на планот. Во процесот на реализација на планот се проценува и реалноста на неговите параметри. Ако реалноста драстично се разликува од планираното, тогаш планот може да се менува и дополнува, но што побрзо, толку подобро.

Од претходно кажаното можеме да заклучиме дека планирањето на човечките ресурси е критичен дел на управувањето со човечки ресурси во една организација. Ако е лошо извршено може да се случи организацијата да има или вишок или недостиг на кадри. Најдобар доказ за успешно планирање на човечките ресурси е постоење на константна усогласеност меѓу расположливите и постојните човечки ресурси со текот на времето. Планирањето на човечките ресурси има фудаментална и стратешка улога.

2. Регрутирање на потенцијални кандидати

2.1. Поим, суштина и цели на регрутацијата

Основна задача и функција на менаџментот на човечки ресурси претставува расположливоста со работна сила која е основа на секое претпријатието. Така, еден од најважните предизвици на менаџерот за човечки ресурси претставува пронаоѓање на способни работници со кои ќе се пополнат слободните работни места. Оваа функција претставува многу повеќе од обично вработување. Сите регрутери вршат објава на огласи за работни места со точно наведени услови во него, без отстапки, и бараат исполнување на наведените услови, а со тоа прават и сопствена база на податоци за потенцијалните кандидати. Регрутацијата на соодветен апликант за работа може да го детерминира успехот на бизнисот, затоа организациите се во постојана конкуренција за најважниот ресурс: *квалификуван и добро запознаен со работата, кадар*. **Регрутацијата наједноставно можеме да ја дефинираме како процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини ги задоволуваат потребите на моментално испразнетите работни места или потребите за идните работни места.** Накратко, тоа е процес на привлекување на вистинските луѓе во вистинско време на вистинското место. Стратегиите за регрутација имаат за цел да создадат база на податоци на соодветно квалификувани, способни и искусни кадри со што подоцна стратегиите за селекција и избор ќе бидат поефективни¹¹. Барањата за конкретни позиции се поставуваат во форма на опис на работно место и личните спецификации.

Во практиката се користат повеќе методи за вработување вклучувајќи повеќе стандардизирани чекори кои треба да бидат разбирливи не само за работодавецот и за менаџерот на човечки ресурси, туку за сите воопшто.

¹¹ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): *Effective recruitment and selection practices*.

5th Edition, CCH Australia Limited, 15

Регрутацијата треба да биде инвентивна почнувајќи од изворите на расположлива работна сила, па сè до методите кои се користат за да се изберат вистинските луѓе.

Вообичаениот процес на вработување опфаќа неколку фази: регрутирање, проверка, тестирање, интервјуирање, проверување на препораките, надгледување на физичкиот капитал, донесување одлуки, ориентација и распоредување¹². Некои луѓе го користат поимот регрутација наместо вработување¹³. Регрутацијата е само еден чекор во вкупниот процес на вработување, но во самиот центар на вниманието. Во време кога во фокусот на повеќето организации е ефикасно и ефективно водење на организацијата, регрутирањето на вистинската личност за таа работа е врвен приоритет ако организациите претендираат да бидат успешни. Една успешна организација треба да биде во можност да ги ангажира најквалификуваните кадри по конкурентна цена. Самото вработување може да биде скапо ако се земат предвид сите трошоци за реклами, такси на агенциите, бонуси на вработените, реалокација и др. Организациите сè повеќе признаваат дека неуспехот за систематска регрутација има големо влијание врз успехот. Големината на напорот на организацијата при регрутацијата и методите кои при тоа ќе се користат зависат од процесот на планирање на човечките ресурси. Успешно регрутирање е тешко изводливо доколку работните места кои треба да бидат пополнети се нејасно дефинирани. Без оглед на тоа дали работното место кое треба да се пополни веќе постои или е ново креирано, неговите барања мора да бидат прецизно дефинирани како би имале ефективна регрутација¹⁴.

Основна цел на регрутацијата е да осигури организацијата во текот на целиот период да биде обезбедена со адекватен и ефикасен кадар¹⁵. Значи, намерата е

¹² Димитров, д-р Никола (2009): „Ресторански менаџмент – авторизирани белешки“, УГД – Штип, 2009, 45

¹³ Mahapatro, B.Bhusan (2010): *Human resource management*, New Age International(P) Ltd.Pubishers, New Delhi, 63

¹⁴ Armstrong, Michael (1999): *A Handbook of human resource management practice*. 9th Edition, Cambrian printers ltd Wales, 396

¹⁵ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 146

да се привлечат поволни кадри за испразнетите слободни места правејќи ги свесни за постоењето на слободните работни места. Оттаму, тоа вклучува совпаѓање на апликантите со критериумите или видот на работното место. Регрутацијата исто така има функција и да им „продава“ на апликантите поволна слика за организацијата¹⁶. Работејќи во услови на растечка конкуренција и софистициран пазар на труд вработувачите мораат да прикажат компаративни предности. Како најчести цели на регрутацијата можеме да ги наведеме следниве:

- да се дефинираат тековните и идните потреби за регрутирање во согласност со политиката на планирање на човекови ресурси и анализа на работата во организацијата¹⁷;

- привлекување на што повеќе кандидати со мулти-димензионални вештини и искуства да аплицираат во организацијата;

- да се примаат аутсајдери со нови перспективи кои ќе ја водат компанијата во иднина;

- да се внесе „свежа крв“ на сите нивоа во организацијата;

- да се развие организациска култура која ќе привлекува компетентни кадри во организацијата и ќе ја намали веројатноста за напуштање на организацијата;

- да се осмисли методологија за оценување на психолошките карактеристики

- да се антиципираат и најдат луѓе за работи кои сè уште не постојат;

- зголемување на бројот во базата на кандидати со минимални трошоци;

- зголемување на стапката на успех на селекцијата, така што ќе се намали бројот на потенцијалните кандидати кои се ниско квалификувани¹⁸;

- зголемување на организационата и индивидуална ефикасност при користењето на различни регрутациони техники и извори за сите типови на кандидати.

¹⁶ Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): *Planning and managing Human resource*. Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 340

¹⁷ Мицески, д-р Трајче (2009): *Менаџмент на човечки ресурси* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 43

¹⁸ Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. (2008): *Human resource selection*. Thomson Learning Inc, USA, 8

2.2. Фактори и прашања кои влијаат на процесот на регрутација

Една организација мора да земе предвид многу фактори и прашања за да биде успешна во своите напори околу процесот на регрутација¹⁹. Природата на активностите во врска со регрутирањето треба да бидат усогласени со стратегијата и филозофијата на организацијата како и со други важни фактори, репутацијата и окружувањето кои влијаат на регрутирањето. Следуваат неколку фактори и прашања кои имаат влијание на успехот на регрутацијата.

Репутација на организацијата. Еден од најважните фактори кој влијае на успехот на регрутацијата е репутацијата на организацијата. Доколку постои негативна слика за организацијата тоа може да влијае така што на пример, во базата на квалификувани кандидати нема да се наоѓаат оние најдобрите кандидати и тие нема да сакаат да бидат дел од таа организација. Најчесто, добрата реклама и одржувањето добри односи со јавноста може да влијае врз мислењето на околината и да ја зголеми довербата во организацијата. Значи, имиџот на организацијата може да биде потенцијал за посакуваност или потенцијална бариера²⁰. Ако тој е на ниско ниво, тогаш и способноста за привлекување на квалитетни кадри ќе биде на пониско ниво и обратно. На пример, доколку еден кандидат има негативно мислење за организацијата затоа што таа ја загадува животната средина или бидејќи нуди неквалитетни производи или услуги или затоа што не обезбедува добри услови за работа и не води сметка за потребите на своите вработени, тогаш тој ќе биде рамнодушен на отворените работни места во конкретната организација. Висината на понудената плата како и организационата култура и клима, можат да бидат фактори со значително влијание врз создавањето на негативна перцепција кај потенцијалните кандидати. Многу луѓе можат да слушнат за можностите кои ги нуди некое слободно работно

¹⁹ Kleynhans, R. , Markham, L., Mayer, W. & S van Aswegen (2006): *Human resource management, Fresh Perspectives*, Maskey Miller longman Ltd. Cape Town, 83

²⁰ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 147

место од роднини и пријатели кои веќе работат таму и на ваков неформален начин да се пренесуваат формираните ставови и мислења.

Значи, лошата репутација ја влошува способноста на организацијата да ги привлече оние расположиви кандидати кои имаат најдобри перформанси.

Атрактивност на работата. Социјалните ставови за одредени работни места исто така имаат влијание врз понудата на човечкиот капитал. Доколку станува збор за работа која е непривлечна или неподнослива нема да има заинтересирани кандидати. Голем број на организации потешко наоѓаат заинтересирани кандидати за оние работни места во секторите кои се трудоинтензивни²¹. За секоја работа која ќе биде оквалификувана како досадна, вознемирувачка или со низок статус, апликантите ретко ќе аплицираат или целосно ќе ја игнорираат, освен ако не станува збор за атрактивна плата.

Трошоци на регрутација. Трошоците се битен фактор при регрутацијата. Напорите на организацијата околу регрутацијата се скапи²². На пример, помала организација може да нема доволно ресурси за да си дозволи да направи интервјуа низ факултетите надвор од регионот и сл. Понекогаш долготрајно барање на соодветни кандидати не е можно токму поради буџетските ограничувања. Секогаш кога организацијата ќе земе предвид повеќе извори на регрутација тоа го прави со размислувања за ефикасноста. Секоја организација треба да ги анализира трошоците за алтернативните методи на регрутација.

Цели на регрутацијата. Меѓу клучните прашања околу регрутирањето на човечките ресурси се целите на регрутационата програма. Успешна регрутациона програма мора да оствари многубројни и понекогаш контрадикторни цели. Основна и суштинска цел на регрутацијата е да се бараат и откријат поединци со кои ќе се пополнат постојните (тековни) и идните слободни работни места. Со

²¹ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 109

²² Britt, J. (2002): *Alumni Networks Can Cut Recruiting Costs. Boost Employers Image*. HR Magazine, February, 25-26

други зборови, целта е да се оптимизира бројот на квалификувани апликанти. На пример, ако една организација има 30 слободни работни места, а притоа за нив аплицирале неколку илјади кандидати, тогаш организацијата самата си создала проблем. Во ваков случај базата на податоци ќе биде преголема, а тоа ќе повлече и повисоки трошоци. Огромни количини на ресурси и време ќе бидат потребни додека се процесира големиот број апликанти, па затоа е потребно тоа да се изврши и ефективно и ефикасно. Поради погоре наведените причини, секторот за човечки ресурси нема интерес да привлече огромен број кандидати. Со регрутацијата треба да се привлече што повисок процент на висококвалификувани кандидати кои се сериозно заинтересирани да ја прифатат понудената работа; така, колку е поголем нивниот број, толку се поголеми и можностите за откривање на потребните квалитети²³. Преку процесот на регрутација треба да се добијат кандидати кои ќе ги поминат понатамошните оценувања при селекцијата и ќе останат во организацијата разумен временски период.

Друга цел на регрутациониот процес на организацијата е таа да се претстави како чесен и искрен проценител на потенцијалните кандидати. Таа не треба да ветува повеќе од она што навистина го нуди (на пример, повисоки плати од тоа што навистина е во можност да понуди). Така, процесот на регрутација треба да понуди реална слика на тоа што потенцијалната работа обезбедува.

Дополнителна цел се екстерналиите кои се појавуваат при регрутационите напори, т.е. апликантите кои се одбиени и покрај тој факт тие треба да имаат позитивен став за самата организација и нејзините производи или услуги. Поставените цели треба да се постигнат во што пократок рок и со што помали трошоци.

Филозофија на организацијата при регрутација. Друго клучно прашање е организационата филозофија при регрутацијата, односно дали да се ангажираат кандидати надвор од организацијата за слободните работни места или да се

²³ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 146

промовираат во рамките на организацијата²⁴. Некои преферираат да ангажираат талентирани кадри од надвор. Други организации, пак, ставаат акцент на развојот и социјализацијата на менаџерите и другите вработени внатре во самата организација. Друг аспект на организационата филозофија при регрутацијата е на што да се стави акцент: дали на долгорочно вработување и градење кариера или едноставно пополнување на празните работни места. На краток рок, акцентот може да биде ставен на брзо пополнување на празните работни места, додека на долг рок може да има одложувања со цел да се пронајдат вистинските луѓе за долгорочна соработка. Дополнителниот аспект на организационата филозофија при регрутацијата се однесува на длабочината на посветеност со која се бараат и ангажираат потенцијалните кандидати. Можеби уште поважно е да постои интензивен тренинг и консултативни процеси кои ќе тежнеат да создадат таква клима со која ќе им се даде поддршка на сите кандидати. Четврт аспект е тоа дали на апликантите ќе се гледа како на артикли кои ќе бидат купени или како на потрошувачи кои треба да бидат привлечени. Организациите кои ќе прифатат маркетинг ориентација во однос на регрутацијата ќе поминат значајно време и пари во одредувањето што нивните потрошувачи (потенцијалните апликанти) сакаат. Последниот аспект на организационата филозофија при регрутација се однесува на етичките елементи во смисла на фер и чесност во процесот на регрутација. На пример, еден од етичките предизвици кој може да се појави во регрутациониот процес е тоа што и двете страни инволвирани во регрутациониот процес можат да бидат мотивирани да ги претстават само своите најдобри одлики, додека своите слабости да ги прикријат, што може да води кон лажење и заблуда²⁵.

Услови на пазарот на труд. Состојбата на пазарот на труд значајно влијае на понудата на квалификувани апликанти. Доколку постои вишок на работна сила

²⁴ Naukrihub (2007): „External Sources Of Recruitment“. Преземено на 09.01.2011 г.
<http://recruitment.naukrihub.com/factors-affecting-recruitment.html>

²⁵ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): *Effective recruitment and selection practices*, 5th Edition, CCH Australia Limited, 58

во време кога се врши регрутација, дури и неформални обиди на регрутација ќе привлечат кандидати повеќе од доволното. Но, кога во една област е постигнато речиси целосно вработување, ќе биде неопходно пролонгирано регрутирање за да се привлечат апликанти кои ќе ги исполнат очекувањата на организацијата. Ако организацијата не може да пронајде доволно квалификувани кандидати во непосредната околина, ќе има потреба од регионална или национална програма за потрага по квалификувани апликанти. Конкуренцијата од други организации може да ја намали базата на квалификуваните апликанти или да води кон покачување на платите повеќе од она што организацијата е во можност да понуди. Понудата на кандидати зависи и од тоа дали економијата е во пораст. Кога организациите не креираат нови работни места, најчесто има вишок на понуда на висококвалификувани кадри.

Економски трендови. Економските трендови влијаат на бројот и на оние кои бараат работа и на оние кои се од страната на побарувачката на нивните услуги. Додека компјутерските таленти се барани, вработените во челичната и текстилната индустрија се соочуваат со отпуштања од работа во последната деценија²⁶. Во последниве години, брзото темпо на технолошки промени ги забрза овие трендови. Не само што производите стануваат застарени веќе наредната година после појавувањето, туку и трудоинтензивните процеси и вештините потребни за нивно извршување се исто така подложени на слични промени. Бидејќи пазарот на труд не може да држи чекор со овие брзи промени, неопходни се програми за обука. Организациите можат да поттикнат стручни школи и колеџи да организираат курсеви за квалификации и преквалификации. Одвреме-навреме организациите треба да реструктурираат некои од работните места за да ги прилагодат на расположливата работна сила.

Влијание на владата. Влијанието на владата врз процесот на регрутација не треба да се занемарува. Државните прописи воспоставуваат рамка во која мора

²⁶ Sims, R. Ronald. (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 113

да функционира програмата за регрутација. Работодавците не смеат повеќе да вработуваат врз основа на физички изглед, полова или верска припадност²⁷. На пример, ако еден авиопревозник преферира женски персонал и врз таа основа одбие квалификуван кандидат од спротивниот пол, тоа е прекршување на законот.

Претходно наведените фактори кои имаат влијание на процесот на регрутација во една организација можеме да ги поделиме на внатрешни и надворешни. Во првата група спаѓаат: репутацијата на организацијата, атрактивноста на работата, трошоците и целите на регрутација и организационата филозофија. Како надворешни фактори можеме да ги наведеме: условите на пазарот на труд, синдикатите, економските трендови и влијанието на владата. Разликата помеѓу овие две групи е во степенот на влијание на самата организација врз нивната промена. Кога станува збор за интерните фактори, треба да земеме предвид дека тоа се фактори кои се подложни на влијанието на организацијата, т.е. постои взаемно директно влијание меѓу организацијата и интерните фактори. Така, од организацијата зависи дали оваа интеракција ќе резултира со успех. Екстерните фактори, пак, кои влијаат на организацијата се независни од неа и таа нема или има минимално влијание врз нив. Но, тоа не значи дека треба да зазема пасивен став во однос на нив. Напротив, треба да се адаптира на нивните промени, па дури да биде и чекор напред, антиципирајќи ги потенцијалните промени и влијанија на надворешните фактори. Без оглед на тоа дали станува збор за интерни или екстерни фактори кои влијаат врз процесот на регрутација, сите тие имаат посебно значење и не треба да се дозволи едни фактори бидат во центарот на вниманието, а други на маргините.

²⁷ Bratton, J. & Gold, J. (1999): *Human resource management. Theory and Practice*, MacMillan Business, Great Britain, 191

2.3. Стратегиско значење на регрутацијата

При дизајнирањето на регрутационата програма прв чекор е утврдување на целите. Регрутационите цели произлегуваат директно од процесот на стратегиското планирање²⁸. Прашањата во оваа фаза може да опфаќаат:

- ✓ Колку нови вработувања ќе бидат потребни во блиска иднина, на пример, за период од три до пет години?
- ✓ Дали сакаме да регрутираме кадри кои ќе останат во организацијата на долг рок или сакаме само краткорочни ангажмани?
- ✓ Дали сме подготвени да исплаќаме високи плати или ќе бараме луѓе кои ќе бидат привлечени од нашата организација и покрај скромниот надомест кој го нудиме?
- ✓ Дали сме заинтересирани да најдеме луѓе кои се поинакви од постојните вработени и ќе донесат нови перспективи или е важно да го задржиме нашето status quo?²⁹

Ефективната регрутација е компатибилна со стратегијата, визијата и вредностите на организацијата. Стратешките дискусии се фокусираат на општите потреби на организацијата. Откако тие потреби ќе бидат сфатени, фокусот се става на дефинирање на потребите на посебни сектори и барањата за специфичните работни места.

Настаните кои се случуваат за време на регрутацијата можат да одредат дали најдобрите кандидати ќе ја прифатат понудата на организацијата или ќе изберат да ја одбијат. Регрутационите активности треба да создадат позитивни искуства за сите апликанти, дури и за оние на кои нема да им се понуди некое работно место. Ако методите за регрутација на организацијата промовираат поволен имиџ, одбиените кандидати во иднина може повторно ќе аплицираат за некое новосоздадено слободно работно место во конкретната организација.

²⁸ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA. 114

²⁹ Naukrihub (2007) : „External Sources Of Recruitment”. Преземено на 09.01.2011 г.
<http://recruitment.naukrihub.com/recruitment-strategies.html>

2.4. Одговорност за процесот на регрутацијата

Менаџментот на човечки ресурси во регрутациониот процес има видна улога³⁰. Доколку апликантот се третира без интерес или грубо, кај него може да се развие трајно негативен впечаток. Од друга страна, доколку апликантот е пријатно пречекан и е обезбеден со сите релевантни информации во врска со работното место и се третира со достоинство и почит, тогаш тој апликант ќе развие трајно позитивен впечаток. Да се има вистински запознати и квалификувани работници со добро развиени интерпесонални односи е суштинско за процесот на регрутацијата. Менаџментот на човечки ресурси нема никогаш сам да ги постигне своите цели без соработка со менаџерите од останатите сектори кои најдобро можат да ги предвидат потребите на сопствените департмани. Тие се одговорни да одлучуваат како задачите ќе бидат извршени и какви луѓе се потребни за конкретните работни места. Тие често можат да ги предвидат пензионирањата, отказите и да одредат дали некој од веќе вработените е подготвен да биде унапреден. Најчесто, кога ќе се појави слободно работно место, соодветниот претпоставен или менаџер прави лични спецификации кои треба да се поседуваат и тоа обично подлежи на одобрување од повисоко ниво на менаџментот.

2.5. Поврзаност на регрутацијата со други функции на менаџментот на човечки ресурси

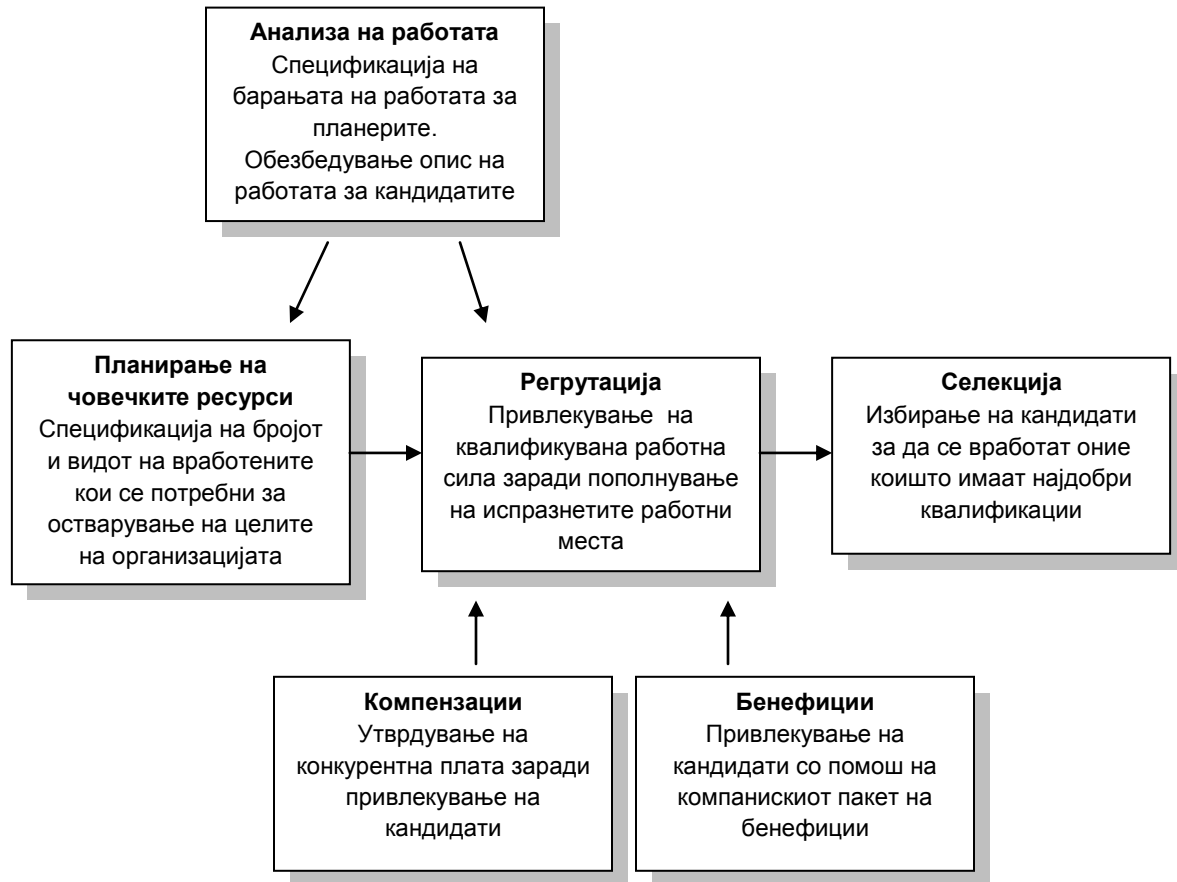
Регрутацијата како една од функциите на менаџментот на човечки ресурси е во тесна корелациона врска со останатите функции на менаџментот на човечките ресурси. Најголема поврзаност постои со планирањето на човечките ресурси, анализата на работното место и процесот на селекција. Меѓу нив постои синергиска поврзаност која е предуслов за нивно функционирање. Без прецизно планирање и анализа на работата може да се ангажираат кадри кои ќе бидат несоодветни и по број и по стручност, а без успешна регрутација и најсеопфатната селекција може да биде неуспешна.

³⁰ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William.(2009). *Effective recruitment and selection practices*. 5th Edition, CCH Australia Limited. 22

Поврзаноста на овие функции на менаџментот на човечки ресурси ќе ја прикажеме на следнава слика³¹:

Слика 1-1: Поврзаност на регрутацијата со другите функции на менаџментот на човечки ресурси:

Picture 1-1: Relation of recruitment with the other functions of human resources:



Сметаме дека самата поврзаност на регрутацијата со планирањето на човечките ресурси, анализата на работното место и процесот на селекција, преку големиот број информации обезбедува солидна основа за правилна регрутација, односно привлекување на вистински кадри во согласност со барањата на работните места. Како резултат на оваа силна врска помеѓу функциите на

³¹ Преземено од: Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје, 2009, 98

менаџментот на човечки ресурси, нетемелниот и несериозниот осврт кон една од нив води кон неуспех на сите останати. Имајќи ја предвид оваа последица, треба да имаме стручен и детален пристап уште од самиот почеток.

2.6. Пристапи на регрутација

Во суштина постојат два основни пристапи на регрутација и тоа³²:

- Традиционален
- Современ

Според првиот пристап, традиционалниот, целта на регрутирањето е привлекување на што поголем број апликанти за конкретното работно место. На тој начин се зголемува можноста за избор. Но, сепак, треба да се води сметка за трошоците. Важен е и факторот време, бидејќи поголемиот број апликанти значи и потреба од повеќе време за разгледување на нивните апликации. Овде треба да се земе предвид дека бројот на апликанти ќе биде поголем доколку станува збор за некое атрактивно слободно работно место и обратно, помалку атрактивните слободни работни места привлекуваат помал број кандидати. Сепак, сите кандидати треба да го поседуваат бараното ниво на квалификуваност.

Според вториот, современиот пристап тежиштето се става на реалните описи на работата. Овде акцентот се става на критериумите за квалитет. Правилниот опис на работата создава реални очекувања кај кандидатите и се врши спојување на потребите на организацијата со оние на апликантите. Она што е битно овде е што не се истакнуваат само позитивните карактеристики, туку и негативните карактеристики на работното место.

³² Мицески, д-р Трајче (2009): *Менаџмент на човечки ресурси* – интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип, 42

2.7. Процес на регрутација

Процесот на регрутација претставува комплексна целина од активности и постапки со кои ќе се пронајдат потенцијалните кандидати за пополнување на слободните работни места. Процесот на регрутација се состои од две групи активности: подготвителни активности - со кои се создава основата за успешно регрутирање на кадри и активности поврзани со непосредно извршување на регрутирањето, а тоа се активности поврзани со примање на барањата за слободните работни места, анализа на барањата и дефиниција на работното место и, секако, изборот на извори на регрутација³³.

Не постои единствен став во врска со чекорите кои го сочинуваат процесот на регрутација. Сепак, како главни чекори во процесот на регрутацијата се сметаат следниве³⁴:

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

Идентификување на потребата на кадри за работното место е најважен елемент во процесот на регрутирање бидејќи треба да се дизајнира работниот профил за што е потребно усогласување меѓу линиските менаџери и менаџерите од секторот на човечки ресурси. Исто така, се постигнува усогласеност во врска со профилот на идеалниот кандидат за работното место и вештините и компетенциите кои се од суштинско значење. Собраните информации се користат во останатите чекори од процесот на регрутација.

³³ Бојаџиоски, д-р Димитар: „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет, Скопје, 2009, стр. 100

³⁴ Human Resources Management Advice. Main Recruitment Process Steps.(2008). Преземено на 13.01. 2011 г.
<http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/recruitment-process-design-and-development/main-recruitment-process-steps.html>

Започнување постапка за пополнување на работното место е генерално работа на регрутерите од секторот на човечки ресурси. Способниот и искусен регрутер одлучува за миксот на извори на регрутирање со цел наоѓање на најдобрите кандидати за слободните работни места. Ова е уште еден клучен чекор во процесот на регрутација.

Следен чекор е **собирање на биографските податоци и нивна прелиминарна селекција**. Овој чекор зазема важно место денес, бидејќи многу организации губат доста време токму на него.

Регрутациското интервју е главниот чекор во процесот на регрутација кој треба да биде добро дизајниран и да постои согласност меѓу линиските менаџери и секторот за човечки ресурси. Регрутациското интервју треба да го открие кандидатот кој ги исполнува условите и најдобро одговара на организационата култура и соодветната организациона единица³⁵.

Понудата за конкурирање за работа е последниот чекор кој е направен од страна на секторот за човечки ресурси со кој апликантот добива понуда да конкурира за работа во организацијата.

Доколку организацијата има намера да привлече вработени на долг рок, тогаш процесот на регрутација треба да минува низ следниве фази³⁶:

- Да се разбере регрутацијата;
- Анализа на новоотвореното работно место;
- Барање на вистинската личност;
- Прибирање основни информации;
- Регрутационо интервју;

³⁵ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William: *Effective recruitment and selection practices*. 5th Edition, CCH Australia Limited, 2009, pp. 95

³⁶ Darshan J Shah. (2011). 7 Steps For Right and Effective Recruitment Article. Преземено на 01.02.2011г. <http://ezinearticles.com/?7-Steps-For-Right-and-Effective-Recruitment&id=2306546>

- Презентирање на профилите на менаџментот;
- Регрутерот како продавач.

Прво треба да се осигураме дека добро сме ја *разбрале регрутацијата*³⁷. Не само што треба да ги разбереме техничките барања, туку и целокупната околина и ситуација околу слободните работни места. Се поставуваат прашања, како на пример, зошто слободното работно место е токму таму, дали станува збор за новокреирано работно место или замена. Ако е замена, тогаш се открива поради која причина претходниот вработен го напуштил работното место, се префрлил на друго место или е унапреден.

Откако добро ќе се разбере регрутирањето треба да се *анализира самото окружување на новото работно место*, односно тимот кој работи околу него. Треба да се испланира големината на самиот тим. На пример, ако големината на тимот во кој треба да биде вклучен новиот вработен е 10 луѓе, а тој претходно не работел во таков тим тогаш нема лесно да се прилагоди. Има луѓе кои добро работат само во мали тимови и такви кои се вистински професионалци и работат исклучиво во големи тимови. Таков е случајот со менаџерските и лидерски позиции. Ако се обидеме да ангажираме кандидат кој претходно водел тим од 100 вработени, а сегашната задача му е да биде лидер на 10 луѓе тој веројатно нема да биде задоволен и нема да се прилагоди на окружувањето. Исто така, треба да се утврди со какви личности треба да работи потенцијалниот кандидат, кој е неговиот одговорен, какво однесување има истиот и др. Во најголем број случаи, истражувањата покажале дека најлесно се напушта работата токму поради претпоставените.

После анализирањето на претходните два чекора време е да се *бара вистинската личност* за слободното работно место. Доколку кандидатот ги поседува потребните технички вештини и ги исполнува горенаведените два критериуми, тогаш можеме да го повикаме на интервју. Висината на платата е

³⁷ Mahapatro, B. Bhusan (2010): *Human resource management*, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 63

важен критериум, па затоа секогаш треба да знаеме што очекува кандидат и што ние можеме да понудиме.

На многу регрутери им е бесмислено да *собираат основни податоци* за кандидатите и токму тоа им е погрешен чекор. Основните информации како место на раѓање, моментално место на живеење, семејно потекло, брачен статус, хоби и слично, може да направи голема разлика во изборот³⁸. Тоа се детали што може да им помогнат на регрутерите да ја откријат моменталната ситуација на кандидатот, неговите ставови, неговите скриени таленти и вештини и многу повеќе. На пример, ако станува збор за кандидат од женски пол кој неодамна се омажил логично е да се очекува дека наскоро ќе бара породилно отсуство што не е добро за организацијата. Ако имаме кандидат кој, пак, бара работа далеку од родното место, треба да имаме предвид дека доколку му се укаже добра прилика таму, тој ќе замине од нашата организација. Или пак, ако знаеме кое хоби го има кандидатот можеме да откриеме нешто повеќе за неговото однесување. Ако станува збор за лице кое било фудбалер, значи станува збор за тимски играч; или ако кандидатот бил тенисер тој можеби ќе сака да работи независно итн.

За време на регрутационото интервју освен конкретните прашања кои се поставуваат, треба да се земат предвид и други фактори. Тоа не се прашања туку, на некој начин, навестувања до кои можеме да дојдеме за време на интервјуто³⁹:

- говор на телото;
- израз на лицето;
- начин на зборување;
- поглед.

Мошне важно е како регрутерот ќе ги *презентира избраните профили* на кандидатите на менаџментот и дали ќе настапи само со еден избран или со неколку предлози. Но, секогаш е подобро да се настапи со неколку предлози за кандидати на кои треба да им се даде понуда да конкурираат на конкретното

³⁸ Armstrong, Michael (1999): *A Handbook of human resource management practice*. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 367

³⁹ Elearn training company (2005): *Management Extra. Recruitment and Selection*. Published by Elsevier Ltd, Oxford. 96

работно место. За менаџерите е најдобро кога им се остава да изберат меѓу три до четири предлози за една конкретна позиција.

Регрутерот на некој начин е продавач на слободното работно место. Тој, всушност го продава слободното работно место на вистинскиот кандидат и вистинскиот кандидат на менаџерите кои ја носат конечната одлука. Потоа следува период на следење на нововработените, но се препорачува следење и на оние кои се одбиени за да се оцени ефикасноста на самиот процес на регрутација⁴⁰.

Организирањето и водењето на процесот на регрутација воопшто не е лесна и едноставна работа и бара многу време и ресурси, а содржи и многу интерактивни односи меѓу сите учесници во овој процес. Создавањето на логичен и структуриран процес на регрутација бара исцрпно и сеопфатно ангажирање, посебно ако се земе предвид фактот дека живееме во информатичка ера каде секојдневно се менуваат методите и техниките на регрутација. Секој чекор, односно фаза, бара исцрпна анализа и посебно внимание и мошне важно е да напоменеме дека редоследот на фазите секогаш треба да биде почитуван. Не смееме да занемариме ниту една од нив доколку сакаме регрутациониот процес да ги даде очекуваните резултати. Секоја успешно спроведена претходна фаза е предуслов за успешност на наредната. Значи, успешноста на еден процес на регрутација зависи од успехот на сите поединечни фази. Доколку на само една од нив не посветиме доволно време и ресурси, ќе изостане вкупниот успех на процесот на регрутација.

2.8. Извори и методи на регрутација

Откако ќе се одредат целите на регрутација и ќе се земат предвид резултатите од анализата на работата, организацијата треба да донесе фундаментална одлука која е дел од нејзината регрутациона стратегија, т.е. дали ќе одбере интерно или екстерно насочено регрутирање. Понекогаш нема потреба

⁴⁰ Мицески, д-р Трајче (2009): *Менаџмент на човечки ресурси* – интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип, 43

од донесување на ваква одлука бидејќи потребите се подразбираат сами по себе но, сепак, најчесто организациите користат комбинација од интерно и екстерно регрутирање и тоа: интерно кога внатре во организацијата постојат расположливи квалификувани кадри и екстерно, кога организацијата расте или се потребни нови идеи од надвор⁴¹. Секогаш кога понудата на труд внатре во самата организација е несоодветна, се пристапува кон нејзино обезбедување од надворешни извори. Така, постојат различни пристапи и секој е повеќе или помалку соодветен, во зависност од ситуацијата. И двата вида извори се засноваат на создавање на соодветна база на податоци на потенцијалните кандидати. Различните извори на регрутирање имаат различна ефикасност при пополнувањето на одредени видови на слободни работни места.

Од изборот на методот на регрутација од страна на организацијата зависи и постигнатиот успех при регрутационите напори при што секој од нив има свои предности и недостатоци.

2.8.1. Извори на интерна регрутација

Интерната регрутација е еден од најчестите начини на регрутација и обично се спроведува пред екстерното регрутирање⁴². Таа се фокусира на постојните вработени и оние кои биле во некаков контакт со организацијата, на пример, пријатели на вработените, поранешни вработени како и поранешни апликанти може да претставуваат потенцијален извор. Најчести извори на интерно регрутирање се интерни огласи за работа и понуди, препораки од надзорните органи и веќе вработените, референци на вработените, внатрешни бази на податоци, унапредувања, трансфери на други работни места и привремени ротации на вработените⁴³. За да може да се врши интерна регрутација неопходно е менаџментот да планира развој на човечки ресурси. На тој начин се овозможува

⁴¹ Kleynhans, R. , Markham, L., Mayer, W. & S van Aswegen (2006): *Human resource management*. Fresh perspectives, Maskey Miller longman Ltd. Cape Town, 81

⁴² Pynes, E. Joan (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*. 2nd Edition, Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 170

⁴³ Mathis, Robert L. , Jackson , John H (1999): *Human Resource Management*. 9th edition, South-Western Educational Publishing, 260

располагање со голем број соодветно специјализирани кандидати за различни стадиуми од развојот на претпријатието во целина.

2.8.1.1. Интерни огласи за работа

Известувањата за слободните работни места се испраќаат низ целата организација и на вработените им се дава одредено време да аплицираат за расположливите слободни работни места. Интерните огласи се објавуваат преку различни интерни информативни медиуми (огласна табла, радиостаница и сл.) и претставуваат една од поиновативните техники на интерно регрутирање кои се користат во организациите. Многу од организациите гледаат на објавите за работа како на интегративна компонента на ефективно управување со кариерата. Огласите за работа на сите вработени им даваат можност да се искачат на хиерархиски повисоко ниво внатре во организацијата. Без интерен оглас за работа и понуда тешко е да откриеме кои сè работни места се отворени насекаде низ организацијата. Организацијата може да ги извести вработените за отворените слободни работни места преку испраќање огласи на огласни табли на локации како што се ходниците, во просториите за пауза, кафетериите или близу лифтовите, односно на места каде има најголема раздвижност на сите вработени⁴⁴. Исто така, може да постои и компјутерски софтвер кој ќе раководи со огласите и понудите на Интернет и сл. Компјутерскиот софтвер би им овозможил на вработените да ги споредат расположливите работни места со сопствените вештини, способности и искуства. Потоа ќе се истакне каде постојат несовпаѓања и разлики и ќе им се стави на знаење на вработените што е потребно ако сакаат да станат конкурентни за конкретното работно место. Повеќе големи организации имаат развиено системи за објавување на огласи преку електронска пошта. Во синдикално организираните организации интерните огласи можат да бидат поформални, а процедурата ја образложуваат во договорот за работа. Бидејќи синдикатот најчесто е загрижен за субјективните ставови на менаџерите, тие

⁴⁴ Димитров, Никола (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр.53

инсистираат дека работниот стаж треба да биде детерминанта која ќе се користи во процесот на селекција за конкретното работно место. Вообичаена постапка е сите вработени да бидат испратени во секторот за човечки ресурси на примарно интервју, следен чекор е интервју од потенцијалниот менаџер. После тоа се донесува одлуката врз основа на квалификуваноста, перформансите, работниот стаж и други релевантни критериуми. Некои организации толку многу се потпираат на интерното регрутирање што се објавуваат интерни огласи пред да се земе предвид било какво екстерно регрутирање. Системите на интерни огласувања може да бидат и неефикасни доколку се несоодветно организирани⁴⁵. Вработените кои ќе бидат одбиени треба да разговараат со претпоставените со цел како во иднина да си ги подобрат перформансите. Интерните огласи ја засилуваат идејата за промовирања внатре во организацијата што има огромно влијание врз мотивацијата на работниците да ги одржуваат и зголемуваат своите способности и да ги редуцираат негативните исходи.

2.8.1.2. Препораки од надлежните органи

Друг метод на интерно регрутирање е преку препораки од претпоставените, односно раководителите на одделенијата. Во овој случај, кога ќе се појави испразнето работно место, претпоставениот едноставно ги номинира или препорачува интерните кандидати. Претпоставените прво ја разгледуваат листата на вработени на кои им се директно надредени и доколку пронајдат некој за кој сметаат дека е погоден за празното работно место им го препорачуваат на менаџерите од повисоките хиерархиски нивоа. Овој метод е доста популарен меѓу раководителите на одделенијата кои се прилично дискретни во изборот на личностите кои ќе ги известуваат. Покрај тоа, претпоставените генерално се во таква положба што можат да ги знаат можностите на потенцијалните кандидати, посебно на оние кои им се директно подредени или на оние кои самите барале

⁴⁵ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 120

унапредувања. Менаџерите имаат значајна улога во препознавањето на менаџерските потенцијали на вработените и нивното поставување на менаџерски позиции. Меѓутоа, треба да се има предвид фактот дека нивните мислења се прилично субјективни и со тоа подложни на пристрасност и можна дискриминација. Така, и некои квалификувани вработени можат да бидат занемарени. Претпоставените можат да ги заобиколат добрите работници со цел да ги унапредат нивните фаворити или едноставно се несвесни за способностите кои ги поседуваат одредени кандидати. Важно е претпоставените на сите вработени да им дадат можност да се докажат.

2.8.1.3. Служба за управување со човечки ресурси

Службата за управување со човечки ресурси претставува еден од веродостојните интерни извори за пополнување на слободните работни места⁴⁶. Речиси секоја организација има база на интерни кадри кои може да бидат регрутирани кога ќе се појави празно работно место. Базата на интерни кадри можеме да ја споредиме со тековните сметки, што значи дека во секој момент мошне лесно можеме да повлечеме готовина од сметката и кадри од базата за пополнување на празното место. Но, сепак, услов е да станува збор за професионално организирана и богата со податоци база. Многу организации развиваат компјутерски бази на податоци за способностите кои ги поседуваат вработените. Информациите за секој вработен кои се однесуваат на неговите способности, нивото на образование, работното искуство и др., се чуваат во базата на податоци и можат да се искористат за да се идентификува вработениот со најдобри атрибути за пополнување на одредено работно место. Организациите кои мораат да се справуваат со голем број апликанти и отворање на повеќе работни места, гледаат голема бенефиција во користењето на вакви бази на податоци кои се компјутеризирани во рамките на системот на секторот за човечки ресурси. Така, сите атрибути на вработените се систематизирани и категоризирани и мошне е лесно да се направи избор.

⁴⁶ Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје, 105

Предност на компјутеризираните бази на податоци во врска со вештините и способностите е што ваквиот систем обезбедува способните кадри да не бидат изоставени и заобиколени пред да се започне со екстерна регрутација. Друга предност е што со компјутеризираната база на податоци многу побрзо се доаѓа до потенцијалните кандидати, отколку кога рачно се разгледуваат сите апликации една по една, а се избегнува и субјективноста при изборот.

2.8.1.4. Унапредувања, трансфери и ротации

Повеќето организации избираат да ги пополнат празните работни места преку унапредувања и трансфери интерно колку што е можно повеќе⁴⁷. Промоцијата обично вклучува поместување на позиција на повисоко хиерархиско ниво која нуди повисок статус и повисока плата. За да може да ги планираат унапредувањата, некои организации користат табели за планирање кои ги содржат вештините и способностите што ги поседуваат вработените. Овие табели ги содржат сегашните и потенцијалните кандидати за одредена позиција во организацијата. Трансферите вклучуваат поместувања на позиции со сличен статус и обично без зголемувања во доходот⁴⁸. После неколку трансфери вработените развиваат поширока претстава за функционирањето на организацијата во целина. Некои организации прават распоред за планираните трансфери за наредните две или три години за да им помогнат на вработените да развијат широк спектар на компетенции. Кога трансферите се дел од планираниот развоен процес тогаш тие траат само неколку месеци. Некои организации ваквите трансфери ги користат како ротирања на работи со привремен карактер. Сите кои се вклучени во овој процес знаат дека таквите задачи се со привремен карактер и развојот на вработените е една од главните цели. Активностите поврзани со ротациите, за разлика од останатите начини, ретко вклучуваат формална регрутација и конкуренција меѓу вработените. Сепак, треба да се земе предвид

⁴⁷Димитров, Никола (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, 52

⁴⁸ Naukrihub (2007): Internal Sources Of Recruitment. Преземено на 09.01.2011 г.
<http://recruitment.naukrihub.com/internal-sources.html>

фактот дека ако еден работник е добар на едно работно место, тоа не значи дека и на останатите работни места ќе го покаже истиот успех⁴⁹.

Употребата на интерните извори на регрутација претставува добра практика на менаџментот да им покаже на своите вработени дека се почитувани и имаат можност да напредуваат во нивната кариера. Вработените кои се интерно регрутирани најчесто бараат латерални движења (промена на работните места кои не бараат големи промени во одговорностите или нивоата на авторитет или унапредувања на хиерархиски повисоки места). Така, можеме да кажеме дека интерните извори на регрутација посебно се фаворизираат кога станува збор за промоција на повисоко хиерархиско место. Без оглед на тоа кој од претходно наведените извори на интерна регрутација ќе го избереме, секогаш треба да настојваме да ги избереме оние кандидати кои ќе имаат најдобри квалификации за конкретното слободно место. На тој начин ќе се создаде поволна клима и, пред сè, здрава конкуренција меѓу вработните. Овде, исто така ќе напоменеме дека интерното регрутирање на кадри е прилично тешко за ефективно спроведување во практиката, затоа е неопходно проактивно и стратегиско планирање во рамките на секторот на човечките ресурси.

2.8.2. Извори на екстерна регрутација

Кога организацијата ќе ги искористи своите интерни извори и има потреба од потенцијални апликанти кои се надвор од организацијата, таа има на располагање различни начини кои можат да бидат применети. Подолу ќе разгледаме повеќе екстерни методи на регрутирање, при што пристапите можеме да ги поделиме на формални и неформални.

⁴⁹ Thaler-Carter, Ruth (1998 April): In-House Recruiters Fill a Specialized Niche. *HR Magazine*, 77

2.8.2.1. Огласување

Огласувањето претставува најчесто користен и стандарден метод на формална екстерна регрутација⁵⁰. Главна цел е да се привлечат кандидати кои ги исполнуваат бараните услови⁵¹. Пред да се пристапи кон огласување, треба да се земат предвид неколку работи:

- избор на медиум – распространетост и тираж, податоци за бројот на претплатници, датуми на издавање и компаративни трошоци;
- прилагодување на времето за огласување;
- ефикасност;
- класификација во сектор;
- употреба на лого.

Огласите во весници, списанија и слични публикации се доста користен метод на екстерна регрутација. Огласите можат да се наоѓаат на посебни страни поделени по вид на работата која се нуди, на пример, професионална или непрофесионална, техничка и сл. Во зависност од работата, огласите можат да бидат објавени во локални или национални весници. Така, се овозможува да се создаде широка мрежа и да се публикуваат сопствените програми и да се достигнат сите сегменти на пазарот на труд⁵². Преку таргетирање на стручни публикации може да се привлечат оние членови на групите кои се помалку застапени во работната сила, а организацијата така да напредува во остварувањето на своите цели. Од друга страна, пак, доколку огласите не се широко распространети по медиумските средства може да се помисли дека постои некаква дискриминација. Две најчести прашања кои се поставуваат во врска со дизајнирањето на огласите за работа се: 1. Што треба да се каже? и 2. Кому да му го кажеме тоа? Што се однесува до првото прашање многу организации не успеваат адекватно да ги пренесат спецификациите на

⁵⁰ Garet, Roberts (1997): *Recruitment and selection. A competency Approach*, CIPD House, Camp Road, London, 131

⁵¹ Leech, Corinne (2005): *Positive recruitment and retention*, Elsevier Limited, Oxford, 49

⁵² Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): *Human Resource Management. 6th Edition*, Pearson Education Limited, England, 127

слободното работно место. Луѓето кои ја читаат рекламата треба да добијат доволно информации за да можат да извршат евалуација на понуденото работно место и неговите барања, овозможувајќи им да создадат правилна слика за нивните квалификации, но таквото рекламирање може да значи и повиски трошоци. Се смета дека голем процент од читателите на огласите како најважна информација ја сметаат токму онаа за името на организацијата која огласува⁵³. Значи, битно е огласот да се најде на вистинските места во вистинско време давајќи ги сите потребни информации за работното место кое се нуди и организацијата која го нуди истото⁵⁴.

2.8.2.2. Агенции за вработување

Јавни, непрофитни и приватни агенции за вработување можат да бидат корисни за регрутирање на нови кадри. Секоја земја има јавно финансирани агенции за вработување. Овие агенции водат евиденција на сите невработени и им нудат бесплатни услуги на невработените кои бараат работа и организациите кои бараат работници. Други агенции за вработување се поврзани со непрофитни организации. На пример, повеќето професионални и технички општества имаат свои единици кои им помагаат на своите членови да пронајдат работа. Јавните агенции за вработување се обидуваат да ги сместат во посебни категории оние лица кои се физички онеспособени и слично. Приватните агенции за вработување исто така се распространети низ повеќето градови. За одредена членарина било од оние кои бараат работа или од работодавачите, но најчесто од работодавачите, овие агенции прават прелиминарни анализи и обезбедуваат контакт помеѓу организацијата и потенцијалните кандидати. Приватните агенции за вработување значително се разликуват од јавните во однос на нивото на услугите, трошоците, политиките и типот на апликанти кои тие ги обезбедуваат за

⁵³ Bogičević, Biljana (2003): *Management ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet- Beograd, 101

⁵⁴ Elearn training company. Management Extra (2005): *Recruitment and Selection*. Published by Elsevier Ltd, Oxford, 59

организациите⁵⁵. Работодавачите можат да го намалат обемот на можни проблеми со давање прецизна дефиниција на работното место кое треба да се пополни. Важна карактеристика на ваквите агенции е доверливоста. Организација која бара нови работници има можност понатаму да продолжи сама на дискретен начин. Поединците кои ќе бидат избрани можат исто така да добијат разумен степен на дискреција и доверливост. Приватните агенции за вработување имаат тенденција да бидат еден од поскапите извори на екстерна регрутација. Постојат и такви приватни агенции кои се наречени „ловци на таленти“ кои се занимаваат исклучиво со регрутација на менаџери. Многу е важно сите апликанти да бидат подеднакво третирани, односно да не постои дискриминација врз расна, етничка и друга основа. Доколку една организација соработува со некоја агенција за која се смета дека води дискриминаторска политика, тогаш и организацијата ќе биде етикетирана како дискриминаторска и тоа ќе повлече мерки против истата.

2.8.2.3. Надворешни препораки

Препораките не секогаш доаѓаат само од тековните вработени. За да биде успешен овој вид надворешна регрутација, потребно е да постојат добри односи меѓу членовите во една заедница.

2.8.2.4. Образовни институции

Регрутирањето преку образовните институции е широко распространето, посебно меѓу средните и големите организации кои имаат потреба од високо едуцирани нови кадри⁵⁶. Организациите треба да си изберат факултети и колеџи во зависност од профилот на работници кои им се потребни⁵⁷. Повеќето универзитети и колеџи посредуваат меѓу организациите кои бараат вакви кадри и

⁵⁵ Armstrong, Michael (2003): *A Handbook of human resource management practice*. 9th Edition, Kogan Page Limited, USA, 400

⁵⁶ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): *Effective recruitment and selection practices*. 5th Edition, CCH Australia Limited, 54

⁵⁷ Hanigan, M. (1991, July): Key Campus Strategies, HR Magazine, 42

потенцијалните апликанти кои сè уште се студенти. Овој вид регрутирање може да биде многу продуктивен за организацијата, бидејќи многу добри кандидати можат да бидат интервјуирани за краток период на една единствена локација. Исто така е поефтино и погодно за организациите затоа што самиот универзитет ги обезбедува канцеларите за состаноците и распоредот на интервјуата. Организациите треба само да испратат некој кој ќе ги изврши интервјуата со потенцијалните апликанти. За студентите овој начин на регрутација е исто така ефикасен⁵⁸. Тие можат лесно да се информираат за тоа кои организации ќе доаѓаат да вршат интервјуа и да се пријават за истите во согласност со правилата кои ги воспоставил универзитетот или колеџот. Еден недостаток на регрутирањето преку образовни институции е тоа што студентите само во одреден период можат да работат: додека им траат студиите. Друга слабост е недостатокот на искуство и зголемените очекувања од новите дипломирани студенти, високите трошоци од ангажирањето на дипломци на позиции кои можеби и не бараат високо образование и тешкотијата при оценувањето на кандидатите кои немаат работна историја. Организациите се обидуваат да бидат покреативни при употребата на овој метод на регрутација. Многу од промените се дизајнирани да ги редуцираат преголемите трошоци на регрутирањето и одржување на стабилен проток на апликантите во организацијата. На пример, за да се намалат некои конкретни трошоци организациите во соработка со универзитетите и колеџите применуваат видео интервјуа⁵⁹. На овој начин студентите можат да бидат интервјуирани, иако се наоѓаат илјадници километри далеку. Ова е предност и за студентите и за компанијата. Организациите заштедуваат на патни трошоци и се во можност да ги видат и слушнат студентите. За студентите се овозможува да им бидат разгледани квалификациите без да отсутуваат од часовите. Компаниите добиваат публицитет во рамките на универзитетите без никакви дополнителни трошоци, што исто така е една придобивка за нив. Ако секторот за човечки ресурси ги користи образовните

⁵⁸ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 125

⁵⁹ Gilley, Ann, Gilley, Jerry W., Quatro, Scott A., Dixon, Pamela: *The Praeger Handbook of human resource management* Greenwood Publishing Group, Inc., USA, 2009, pp. 31

институции како извор на регрутирање, треба да се потруди апликантите да ги запознае со организацијата и работното место кое треба да се пополни како и да се осигури дека тие се запознаени со ефективните вештини при интервјуирањето. Ова е важно бидејќи понекогаш регрутерите се самите на себе проблем, понекогаш можат да бидат неефикасни или неподготвени, па не им посветуваат доволно внимание на апликантите и не ги испитуваат ефективно. Ваквите проблеми доведуваат до тоа да се врши обука пред да се испратат регрутерите во универзитетите.

2.8.2.5. Препораки на постојните вработени

Пред да се започне со екстерна регрутација многу организации ги известуваат своите вработени да ги охрабрат нивните роднини и пријатели да аплицираат за ослободените работни места. Бидејќи ваквите препораки се рефлектираат на оние вработени кои препорачуваат, тие никогаш не би препорачале некој за кој сметаат дека нема коректно и успешно да ги извршува своите обврски⁶⁰. Ова е сигурен извор за пополнување на испразнетите работни места, посебно на оние кои тешко се пополнуваат⁶¹. Вработените можат да ги запознаат пореално потенцијалните кандидати со предностите на соодветното работно место, со самата организација и да ги поттикнат да се пријават. *Ова е екстерен начин на регрутација извршен со помош на интерен извор на информации.* Во некои случаи препораките се вршат преку „мрежи за поддршка“ воспоставени од одредени групи на вработени, а во поранешните години ваквите мрежи воспоставени од жените имале големо влијание во оваа област⁶². Препораките на вработените имаат универзална примена. Позициите на пониско ниво како и оние на повисоко најчесто се пополнуваат врз основа на препораките на тековните вработени. Кога станува збор за повисоки позиции, препораките се

⁶⁰ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen: *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 2005, pp. 150

⁶¹ Martinez, M.N.(2001, August): The Head hunter Within, HR Magazin, 48-55

⁶² Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 121

повеќе врз основа на професионално познавање, отколку како на пријател со кого се одржуваат блиски социјални контакти. Многу поголеми организации плаќаат бонуси во форма на парични стимулации за успешно препорачување. Други организации им плаќаат на вработените стимулации за препорачувањето на индивидуи со специфични способности кои е тешко да се регрутираат на поинаков начин, на пример компјутерски програмери, инженери и сл. Така имаат бенифит и самата организација и оној кој го врши препорачувањето. Секако, постојат и некои негативни карактеристики на овој начин на регрутирање. Оние кои вршат препорачување на некој свој колега може да ги помешаат пријателството со работните перформанси, вработениот може да препорача пријател за одредено работно место, но да биде пристрасен и да не ги земе предвид работните способности на пријателот. Ваквата регрутација исто може да води до непотизам. Иако ваквиот начин на регрутирање не секогаш води кон ангажирање на најквалификуваните кандидати, сепак интересот за организацијата и лојалноста можат да бидат долгорочни. Препораките на вработените треба да се користат внимателно, посебно ако работната сила е расно или културно неизбалансирана. Кога постојат вакви ситуации потребна е внимателност и не би било мудро организацијата да се потпира само на ваква регрутација, туку погодно би било да се користи паралелно со некој друг вид регрутирање.

2.8.2.6. Вработување на поранешни вработени

Поранешните вработени, исто така претставуваат добар надворешен извор на кадри. При ваквото ангажирање се заштедува факторот време, бидејќи станува збор за веќе познати потенцијали. Некои веќе пензионирани работници можат да изразат желба за повторно враќање на работа со скратено работно време. Индивидуите кои ја напуштиле организацијата поради разни причини, на пример да создадат семејство или да се дообразуваат, исто така можат да посакуваат повторно да се вратат во организацијата која ја напуштиле, откако ги оствариле своите лични цели. Оние пак индивидуи кои ја напуштиле организацијата за да работат во некоја друга, можеби би се вратиле назад доколку им бидат понудени

повисоки лични примања. Главна предност при ваквото повторно ангажирање е што перформансите на овие кадри се веќе познати⁶³. Понекогаш менаџерите може и да не се заинтересирани за повторно вработување на овие кадри, а тоа зависи од причините поради кои тие си заминале од конкретната организација⁶⁴.

2.8.2.7. Самоиницијативно пријавување на кандидати

Самоиницијативно пријавените кандидати, без оглед дали со организацијата ќе стапат во контакт преку електронска пошта, телефонски или лично, тие претставуваат перспективен извор на кадри. Иако бројот на самоиницијативно пријавените кандидати зависи од економските услови во земјата, репутацијата на организацијата и перцепцијата на апликантите за расположливи работни места, овој извор е одличен начин за создавање база на податоци на квалификувани кандидати. При ваквото аплицирање нема слободни работни места во организацијата, но доколку се појават, тогаш се земаат предвид апликациите на овие кандидати.

2.8.2.8. Интернет регрутирање

Можеби ниту еден друг метод на регрутирање немал вака револуционерен ефект врз регрутацијата на организациите како што има Интернетот⁶⁵. Многу организации денес го користат Интернетот како лесен и префинет начин да се стапи во контакт со потенцијалните апликанти. Некои организации не само што огласите за работа и прифаќањето на апликациите ги вршат **online**, туку и самите интервјуа ги спроведуваат на тој начин. Постојат бројни начини на кои Интернетот може да биде искористен и од страна на оние кои бараат работа и од страна на оние кои ја нудат истата вклучувајќи ги следниве: огласни табли за биографски

⁶³ Kennedy, M. Marilyn (1997, November/December): "Who Says You Can't Go Home Again?", *Across the Board*, 53

⁶⁴ Mathis, Robert L., Jackson, John H. (1999): *Human Resource Management*, 9th edition, South-Western Educational Publishing, 262

⁶⁵ Elsevier Butterworth-Heinemann (2003): Management Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. *Planning and managing Human resource*, Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 337

податоци на кои кандидатите ги презентираат своите способности и можности, сајтови кои овозможуваат пристап до оние делови во весниците каде се огласите за работа, сајтови кои ги огласуваат понудите за работа, но и барањата за работа и за одреден надоместок вршат и ускладување на понудите со барањата⁶⁶. Предностите од Интернет регрутирањето вклучуваат: можност за добивање повеќе кандидати, пониски трошоци и пократко време потребно за добивање одговор, подобрување на можностите на оние кои пасивно бараат работа⁶⁷.

Погоре наведените извори на екстерна регрутација претставуваат најчесто користените извори од страна на организациите. Секоја организација претставува посебна целина, па така и секоја користи едни или други извори на екстерно регрутирање на кадри. Пожелно е да се комбинираат повеќе различни видови на извори на екстерно регрутирање. Сепак, ефектите на секој од нив не можат јасно да се разграничат. Изборот на организацијата се базира на бројни фактори, а како позначајни ќе ги споменеме дејноста на организацијата, политиката и нејзините цели како и расположливите ресурси т.е. времето и финансиските средства. Некои организации преминуваат кон екстерна регрутација на кадри откако претходно ќе ги исцрпат своите интерни извори, но тоа не е правило. Голем број организации ја претпочитаат екстерната регрутација на кадри, сметајќи дека нуди широки можности за развој на организацијата.

2.8.3. Предности и недостатоци на интерни извори на регрутација

Интерното регрутирање е процес на барање квалификувани кадри внатре во организацијата кои можат да бидат унапредени на повисока работна функција. Со исклучок на аплицирање за појавата на ново работно место веќе вработените можат да претставуваат потенцијален извор на регрутација. Тие стануваат

⁶⁶ Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): *Human Resource Management*, 6th Edition, Pearson Education Limited, England, 130

⁶⁷ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): *Effective recruitment and selection practices*, 5th Edition, CCH Australia Limited, 56

кандидати за промоција на хиерархиски повисоки места, трансфери на други работни места и ротирање на работи со привремен карактер. Интерните апликанти минуваат низ процесот на регрутација речиси исто како и надворешните.

Предности на интерното регрутирање. Организацијата има јасна претстава за предностите и слабостите на постоечките вработени. Ако организацијата води евиденција за вештините на секој од вработените при интерното регрутирање може да се почне токму од таму. Освен тоа, на организацијата на располагање ѝ се и оцените на перформансите на сите вработени. Сегашните и поранешни менаџери може да бидат интервјуирани со цел да се добијат нивните оценки и мислења во врска со потенцијалот на вработените за нивно унапредување. Кога веќе еднаш работодавецот го има набљудувано вработениот на едно работно место, многу е полесно да се одреди нивната погодност за друго работно место⁶⁸. Колку поажурни податоци имаме за тековните вработени, толку е помала можноста за погрешни одлуки. Друга голема предност на интерното регрутирање е мотивацијата⁶⁹. Многу вработени сакаат или пак некои и очекуваат да бидат унапредени и да се движат нагоре по организационите скалила кон хиерархиски повисоки позиции. Ваквата можност води кон тоа да се биде мотивиран и да се гледа на унапредувањето како на нешто вистински остварливо. Вработените така имаат поттик за уште подобри перформанси. Квалификуваните и амбициозни работници повеќе се ангажираат во развојните активности за кои веруваат дека има веројатност да бидат унапредени. Оттука, организацијата која редовно и рутински ги унапредува своите вработени ќе има секогаш мотивирана и приврзана работна сила. И не само што организацијата знае сè за своите вработени, туку и тие знаат повеќе за организацијата и како функционира истата. Така, предност на интерното регрутирање и тоа што како вработените се унапредуваат на повисоки позиции тие со себе ја носат постојната блискост, разбирањето за организацијата,

⁶⁸ Mahapatro, B. Bhusan (2010): *Human resource management*, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 69

⁶⁹ Mathis, Robert L., Jackson, John H. (1999): *Human Resource Management*. 9th edition, South-Western Educational Publishing, 253

нејзиното наследство, култура, политики и процедури, стратегии и начинот на работење. Како резултат на тоа нивното унапредување е поедноставно отколку да се регрутира екстерно и организацијата може да се потпре на фактот дека овие индивидуи ќе ја промовираат и зајакнат организациската култура на позитивен и корисен начин. Времето потребно за тренинг и социјализација е редуцирано кога се работи за интерно регрутирање, бидејќи овие вработени веќе се запознаени со организацијата и имаат помалку новости и карактеристични процедури кои треба да ги научат за разлика од надворешно вработените. Регрутирањето исто може да биде побрзо и поефтино ако се пронајде внатрешен кандидат⁷⁰. Исто така, во време на претстојни ограничувања интерното регрутирање ја зголемува сигурноста на постојните вработени. Друга предност се однесува на фактот дека организациите имаат големи инвестирања во нивната работна сила. Целосното искористување на способностите на вработените ја зголемува стапката на поврат на инвестициите.

Недостатоци на интерното регрутирање. Исто така, постојат и недостатоци на интерното регрутирање. Еден недостаток поврзан со инсајдерско унапредување е тоа што борбата за добивање на унапредувањето меѓу вработените може да стане претерано интензивна и да има негативен ефект врз моралот и перформансите на оние кои нема да бидат унапредени⁷¹. Ако организацијата се проширува, тогаш може да има недоволна интерна понуда на квалификувани кадри. Ваквата ситуација може да резултира со промоција на вработени кои сè уште не се подготвени за тој чекор или не биле доволно долго на претходното работно место за да научат како добро да ја работат таа работа. Ако можностите за унапредување се неколку, унапредувањето на индивидуа за која не е најјасно дека е најквалификувана и не е избор на групата може да предизвика незадоволство. Друг недостаток на интерното регрутирање е т.н. домино ефектот. На пример, кога едно слободно работно место е интерно пополнето, се создава второ слободно работно место – позицијата на

⁷⁰ Мицески, Трајче (2009): *Менаџмент на човечки ресурси* –авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, 45

⁷¹ Mathis, Robert L. , Jackson , John H.(1999). *Human Resource Management*. 9th edition. South-Western Educational Publishing. 253

индивидуата која е унапредена или трансферирана да го пополни првото слободно работно место. Ако и ова место се пополни интерно, ќе се создаде друго слободно место и на крај организацијата с# уште ќе има слободно место за пополнување. Така, релативно мал број унапредувања може да резултира со долга низа на трансфери и поместувања од позиција на позиција во организацијата. Дури и за големи организации преголемото потпирање на интерна регрутација може да биде штетно. Друга негативност е истородноста на идеите при што се задржува status quo кога најмногу ќе бидат потребни иновации и нови насоки. Затоа кога регрутирањето е само интерно треба да се преземаат мерки кои ќе нè осигураат дека новите идеи и иновации нема да бидат задушени со ставови од типот „ние никогаш порано не сме направиле така“ или „сè е во најдобар ред и без тоа“. Без привремени нови таленти од надвор, менаџментот постанува статичен и неконкурентен. Друг недостаток на интерното регрутирање е што процесот на интерното регрутирање може да биде прилично гломазен и невешт. Организацијата може да биде вклучена во „бирокуратски кошмар“ на формата, време на чекање, листи на квалификуваност и барања за дозвола за интервју од непосредните претпоставени на потенцијалните кандидати. Конечно, остварувањето на некои афирмативни цели може да биде постигнато само преку агресивна екстерна регрутација⁷².

Земајќи ги предвид предностите и недостатоците на интерните извори на регрутација можеме да кажеме дека интерната регрутација не е извор на кадри на кој треба премногу да се потпираме. Прекумерната зависност од интерната регрутација би предизвикала поголема штета за организацијата отколку бенефит. Иако е неминовна интерната регрутација на кадри како би се мотивирале и стимулирале постојните вработени, слабостите на овој метод имаат уште посилен ефект врз благосостојбата на организацијата. Најголема е опасноста од успорен развој или целосна стагнација на организацијата. Затоа, пред да пристапиме кон

⁷² DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA. 150

ваков вид на регрутација мора да се осигуриме дека навистина веќе располагаме со потребните кадри и не ни се потребни кадри од надвор.

2.8.4. Предности и недостатоци на екстерни извори на регрутација

Користењето на екстерни извори на регрутација вклучува барање на потенцијалните вработени надвор од организацијата. Организациите имаат на располагање широк спектар надворешни извори на регрутирање. Надворешното регрутирање е потребно кога организациите растат забрзано или имаат голема побарувачка од талентирани, технички квалификувани кадри или од кандидати за раководни позиции. Не е изненадувачки фактот што екстерното регрутирање има предности и недостатоци кои се директно спротивни на оние на интерното регрутирање.

Предности на екстерното регрутирање. Својствена предност на регрутирањето од надвор е што базата на таленти е многу поголема отколку расположливите кандидати внатре во организацијата. Екстерното регрутирање може да внесе во организацијата нови идеи, перспективи, погледи и нови начини на вршење на работата и нова култура на организацијата⁷³. Оттука, организацијата може да ја подобри својата виталност, креативност и потенцијалната способност да иновира внесувајќи нови луѓе од надвор. Така, најчесто е и поефтино и полесно да се ангажираат вешти, способни и образовани кадри, отколку да се обучуваат и развиваат интерно. Ова е точно посебно кога се има итна и непосредна потреба од ваков тип талент. Екстерното регрутирање, исто така, ја избегнува збунетоста што ја создава домино ефектот при внатрешното регрутирање, помага во остварувањето на афирмативните цели, излегување на крај со барањата на брзиот раст без претерано искористување на неискусниот постоен персонал. Може да постојат случаи кои бараат целосна реорганизација и пресврт. Особено на повисоките нивоа на менаџмент, аутсајдер без никакви обврски кон постојните вработени, може да биде единствената

⁷³ Pynes, E. Joan (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*. 2nd Edition, Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 183

личност со доволно објективност која знае да биде и немилосрдна и која ќе ги донесе неопходните промени и ќе иницира нова визија.

Недостатоци на екстерното регрутирање. Еден од недостатоците на надворешното регрутирање е што привлекувањето, контактирањето и евалуацијата на потенцијалните кандидати е потешко. Со надворешното регрутирање, исто постои ризик да се ангажира кандидат кој вистински не го поседува прикажаниот висок потенцијал на интервјуирањето. Друга потенцијална слабост е што на ангажираните од надвор во организацијата им е потребно подолго приспособување и адаптирање⁷⁴. Ова може да предизвика проблеми, бидејќи најчесто е потребна блискост и поврзаност со останатите вработени, политики и процедури и специфичните карактеристики на организациите во кои тие се извршуваат. Надворешното регрутирање исто може да предизвика мотивациони проблеми внатре во организацијата. Постојните вработени може да веруваат дека им се скратени можностите за унапредување и дека тие се поквалификувани од кадрите донесени од надвор на хиерархиски повисоки позиции. Екстерното регрутирање, исто така има тенденција да биде поскапо отколку интерното, бидејќи мора да бидат преземени некои активности околу нивното реализирање. Екстерната регрутација обично трае подолго и е поскап извор на кадри затоа што екстерниот пазар на труд е поширок и потешко е да се истражи, за разлика од инсајдерскиот.

Земајќи ги предвид погоре наведените предности и слабости, можеме да кажеме дека голем дел од слабостите на интерните извори претставуваат предности на екстерните извори на регрутација. Сепак, и овде постојат недостатоци кои организациите ги надминуваат применувајќи ги оние извори кои најмногу им одговараат во однос на целокупната ситуација во која се наоѓаат. Екстерното регрутирање на кадри претпоставува голема стручност, организираност и подготвеност на менаџментот бидејќи постои висок ризик да се погрешат во изборот. Значи, секогаш ќе постои несигурност дали избраните кадри ќе бидат успешни во својата нова работа. Голем број автори, земајќи ги предвид

⁷⁴Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA. 118

предностите и слабостите и на интерните и на екстерните извори на регрутација, препорачуваат користење на комбинација на овие извори на кадри.

2.8.5. Алтернативни методи на регрутирање

Целта на претходно образложените методи на регрутација беше во организацијата да се донесат постојани вработени со полно работно време⁷⁵. Но, со оглед на економската реалност со која се соочени организациите, тие посегнуваат кон различни алтернативни решенија. Така, земајќи ги предвид трошоците и постојаноста на регрутацијата на кандидатите, организациите денес обезбедуваат прекувремена работа, ангажираат привремено вработување, позајмување на вработени и сл. Подолу следат најчесто користените извори на алтернативна регрутација.

2.8.5.1. Прекувремена работа

Кога организацијата е под притисок да ги оствари поставените производни цели, тоа може да значи дека вработените ќе треба да работат прекуремено. Прекувременото работење не е ништо друго, туку повеќе работни часа за постојните вработени. Оваа алтернатива е особено корисна кога зголемените потреби за човечки ресурси се од многу кратка природа. Со обезбедувањето прекувремена работа се избегнуваат трошоците за регрутација и ангажирање на дополнителни вработени. Бидејќи постојните вработени веќе знаат како да си ја извршуваат својата работа, организацијата нема потреба да организира обуки. Прекувремената работа, исто така им обезбедува на вработените дополнителни приходи. Некои вработени немаат ништо против ваквата одлука и се задоволни со тоа, но сепак прекувременото ангажирање може да има и некои негативни карактеристики⁷⁶. Трошоците за трудот од работен час имаат тенденција да се

⁷⁵ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 156

⁷⁶ Elearn training company (2005): *Management Extra. Recruitment and Selection*, Published by Elsevier Ltd, Oxford, 21

зголемуваат. Други потенцијални проблеми со прекувременото работење можат да бидат заморот, вознемиреност, исцрпеност, зголемени несреќи и отсуства од работа. На ограничен, краток рок, прекувременото работење на одредени вработени може да биде алтернативен метод на регрутација, додека пак континуираното прекувременно ангажирање резултира во повисоки трошоци на труд и намалена продуктивност.

2.8.5.2. Привремени вработувања

Друга популарна алтернатива за регрутирање на кандидати со полно работно време е привременото вработување. На овој начин организацијата може да вработи некогo само на одреден временски период⁷⁷. Ваквите ангажмани можат да бидат направени преку агенции за привремени вработувања и да се обезбедат профили како медицински сестри, компјутерски програмери, па дури и извршни директори. Голема предност за организацијата при привременото вработување е што овие вработени се помалку платени од оние кои се постојани, а исто така не уживаат во бенефициите кои ги имаат останатите. Овде постои и голема флексибилност, така што привремените работници знаат дека нивното вработување нема трајна природа и нивниот ангажман ќе заврши ако тоа го наложуваат барањата на работата⁷⁸. Од друга страна, пак, постои тенденција овие вработени да не ја разберат организационата култура на начин како постојните. Ваквото непознавање ги оттргнува од нивната посветеност кон организационите и целите на организационите единици. Тие, исто така не се продуктивни како постојните вработени.

⁷⁷ HR *Briefing* (2003, January 15): How well are you treating your temporary workers?. *HR Magazine*. (2003, April). 6-8 and M. Frase-Blund, "A Recruiting Spigot". 71-79

⁷⁸ Sharpe, Rochelle (1997, July 9):Off the Dole. *The Wall Street Journal*.1A.

2.8.5.3. Позајмување на вработени

Со оглед на тоа дека привремените вработени доаѓаат во организацијата на прилично краток рок, позајмените вработени остануваат подолг временски период. При позајмувањето на работници организацијата ѝ плаќа надомест на компанијата која позајмува и обезбедува база на кандидати. Оваа база на вработени обично се состои од одредена група индивидуи кои се способни да се справат со сите или со поголемиот дел од работните операции во организацијата. Позајмените вработени се добро обучени и тие одат во организацијата со безусловна гаранција. Така, ако некој од овие работници не работи добро тој се враќа назад и се испраќа негова замена или се прават аранжмани за враќање на платениот надоместок. Постојат бројни позитивности, гледано од аспект на ваквиот вид вработени и се смета дека користењето на ваквиот вид услуги ќе биде во пораст⁷⁹. Некои од денешните работници преферираат поголема флексибилност во нивниот живот. Соработувајќи со лизинг компанијата, тие се испраќаат на различни работни места и им се овозможува да работат кога сакаат и онолку колку тие посакуваат. Посебно внимание треба да се посвети при изборот на лизинг компанијата. Бидејќи индивидуите не се вработени во организацијата и тие се помалку приврзани кон неа. Додека пак, што се однесува до трошоците тие се повисоки отколку кога организацијата сама би ги ангажирала.

2.8.5.4. Независни изведувачи

Користењето на независни изведувачи е уште еден начин на регрутација. Организацијата може да ангажира независни изведувачи да изведат некоја специфична работа во или надвор од просториите на организацијата врз основа на договор⁸⁰. На пример, некои правни работи може да се извршат надвор од организацијата и потоа рутински да се достават до организацијата. Со

⁷⁹ Hirschman, C.: "For PEOs, Business is Booming" HR Magazine, Februaru, 2000 pp.23-28

⁸⁰ Mathis, Robert L. , Jackson , John H (1999): Human Resource Management. 9th edition, South-Western Educational Publishing, 254

зголемената употреба на персоналните компјутери, факсови и говорна пошта работодавците можат да се сигурни дека работите изведени дома се вршат навремено. Од ваквите ангажирања на независни консултанти корист имаат и организациите и поединците. Бидејќи не станува збор за вработени со полно работно време, не се плаќа социјално осигурување и други трошоци кои се застапени кога се има постојан вработен. Поединците пак, можат да работат од дома и притоа да одржуваат добри контакти со организацијата.

2.8.6. Регрутирање на поинаква работна сила

Вработувањето на разновидна работна сила не е само социјална обврска туку и потреба, со оглед на брзиот пораст на малцинствата, кандидатите од женски пол и сл. во процесот на глобализацијата. Затоа, рационалните работодавци треба да ангажираат и поинаква работна сила ако сакаат да бидат успешни. Тоа значи преземање посебни чекори за регрутирање на постари работници, малцинства и сл. Мрежата од закони и регулативи спречува дискриминација базирана на расна, полова, старосна, религиозна основа како и врз основа на национално потекло и др. Организациите имаат воочено дека регрутирањето на поинаква работна сила е корисно за самата организација. Вакви видови регрутирање се регрутацијата на лица кои се членови на малцински и расни групи, лица со посебни потреби и лица над 55 години.

2.8.6.1. Регрутирање на малцинства

Бидејќи овие групи се законски заштитени, понекогаш постојат и притисоци за нивно ангажирање и тоа многу повеќе за раководни, стручни и технички работни места отколку за оние кои бараат помали вештини и способности⁸¹. Организациите кои успешно ја имаат диверзификувано својата работна сила користат регрутирање кое за цел има конкретни видови апликанти. На пример, ако

⁸¹ Mathis, Robert L. , Jackson , John H.(1999): Human Resource Management. 9th edition, South-Western Educational Publishing. 258

организацијата има потреба да ангажира малцинства, таа може да организира регрутација во факултети со поголем процент на малцинства и сл., исто така може да учествуваат во *Саеми на работни места*⁸² организирани од страна на малцински и расни групи и да ги вклучат во некои волонтерски работи и др.

2.8.6.2. Регрутирање на лица со посебни потреби

Афирмацијата на лицата со посебни потреби е значително зголемена во последните години, но сепак тие се сочуваат со поголема дискриминација од останатите групи. Како дополнителен проблем се и пречките кои мора да ги премостат движејќи се низ просториите на зградата на организацијата. Многу од овие лица се во работен однос, но добар процент од нив не се во можност да пронајдат работа, посебно оние со повеќе и потешки недостатоци. Две работи се клучни за успешно регрутирање и користење на работници со посебни потреби: да се имаат добро дизајнирани работни места и да се соработува со организациите кои ги застапуваат ваквите лица. Работните места мора да бидат такви што ваквите лица ќе можат да се чувствуваат пријатно, но сепак, тоа може да не резултира во успешно извршување на работните задачи. Во многу случаи промените во работните обврски, простории и опрема може да доведе до успешно извршување на зададените обврски. Генерално, лицата со посебни потреби се продуктивни кога ќе бидат сместени на соодветни работни места⁸³.

2.8.6.3. Вработување на постари работници

Демографските податоци покажуваат дека процентот на населението над 55 години континуирано расте. Постарите работници сè почесто се споменуваат како опција за пополнување на празни работни места, а организациите ги користат како

⁸² Под Саеми на работни места се подразбираат собири спонзорирани најчесто од помалите организации каде секоја ги објавува расположливите слободни работни места.

⁸³ Patton, Carol (1999, January): Challenged Workers. *Human Resource Executive*, 67—70

извор на регрутација за постојано или пак за привремено вработување⁸⁴. Работодавачите посебно ги почитуваат постарите работници заради вештините со кои располагаат, високата мотивираност, помали отсуства од работа, лојалноста и можноста да ги подучуваат помладите работници. Така, постарите работници или веќе пензионираните имаат потреба од многу помала обука за разлика од останатите, тие работат за помала плата од онаа која некогаш ја добивале и се високо посветени на квалитетно извршување на обврските. Постојат различни причини поради кои постарите лица бараат повторно вработување. Овие работници не се регрутираат на традиционален начин, бидејќи тие не можат да предвидат дека организациите имаат потреба повторно да ги ангажираат. Затоа, при регрутирањето, организациите треба да стават акцент на тоа дека им се потребни зрели и искусни работници или дека се нуди можност за изградба на втора или трета кариера, флексибилно работно време и можност за дополнителен извор на приходи.

Еден од придонесите на алтернативните методи на регрутација и регрутирањето на поинаква работна сила претставува и присутноста на пазари на работна сила кои се поинакви од традиционалните. Појавата на растечката конкуренција и сè позабрзани промените во окружувањето ги навело организациите да користат широк спектар на избори. Денес, тие стануваат сè посвесни за предностите на ваквите начини на регрутација и нивната примена станува сè почеста. Нивната појава и употреба е резултат, пред сè, на тешкотиите кои ги имаат регрутерите при привлекувањето и задржувањето на квалитетни кадри. Употребата на алтернативните методи на регрутација и регрутирањето на поинаква работна сила не треба да се применува како последна алтернатива, туку да се има секогаш предвид кога ќе се појави слободно работно место во една организација.

⁸⁴ D. Fenn (2003, September): „Respect Your Elders”, Inc., 29-30

2.9. Потенцијални цели и избор за работа на вработените

Организациите и нивниот персонал во секторот за човечки ресурси секогаш треба да имаат предвид дека процесот на регрутација е двонасочен процес. Како што организациите бараат квалификувани апликанти кои се заинтересирани за вработување во организацијата, така и апликантите се трудат да привлечат што повеќе организации кои ќе бидат заинтересирани за нив и ќе имаат поголем избор. Така, организациите се обидуваат да создадат база на квалитетни кандидати, индивидуите се обидуваат да создадат база на потенцијално интересни и привлечни можности за работа од кои ќе можат да бираат. Како резултат на тоа за процесот на регрутација мошне е важно секторот за човечки ресурси да ги разбере целите на потенцијалните апликанти. Во многу случаи нивните цели се едноставни и лесни. Најчестите заеднички цели ги вклучуваат финансискиот приход, сигурноста на работното место, можностите за унапредување, бенефициите и предизвикувачки работни задачи. Исто така, некои индивидуи ставаат голем акцент на локацијата на потенцијалното работно место (дали е во близина на нивното место на живеење, дали е во голем или мал град и др.)⁸⁵. И на крај, апликантот избира една единствена понуда од една од организациите. Исто е и со една организација: таа од сите кандидати одбира еден и му го понудува слободното работно место, а потенцијалниот кандидат одлучува дали да прифати или не, врз основа на мислењето за организацијата што го стекнал во текот на регрутациониот процес.

Денес, многу организации се загрижени за зголемување на ефикасноста на сите регрутациони методи. Тие сметаат дека е битно да им се обезбеди на потенцијалните кандидати нешто што се нарекува реален преглед на работното место. Ваквиот преглед овозможува комплетни информации за работата, било да се тоа позитивни или негативни информации на апликантите за тоа работно место. Традиционално, организациите се обидуваат да ги „продадат“ организацијата и работните места на потенцијалните кандидати, правејќи и двете

⁸⁵ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 127

да изгледаат добро. Тие прават слободните работни места да звучат привлечно, забавно, предизвикувачки и исплатливо. Во реалноста често се случува откако апликантот ќе ја прифати работата да се покаже дека важи токму спротивното и работата која ја прифатиле всушност да се покаже дека е досадна, монотона и рутинска. Но, организациите се обидуваат да се покажат во поинакво светло со цел да добијат што е можно помало рацио на селекција (бројот на кандидати во однос на бројот на слободните работни места). Бидејќи очекувањата на кандидатите се високо поставени, откако ќе ја согледаат реалната слика и ќе сфатат дека состојбата е поинаква, може да настане голем пресврт, односно да се откажат од работата. Ваквите проблеми може да се минимизираат доколку организациите посветат внимание на тоа да се претстават во што пореална светлина што носи со себе понудената работа. Тоа значи дека регрутерите мора да ги обезбедат потенцијалните работници со реални и значајни информации за работата без претерување. Во реалноста, некои работни места се привлечни, стимулативни и интересни, но сите тие имаат и свои негативни карактеристики. Еден релативно едноставен начин да се обезбедат потенцијалните кандидати со реален преглед на работното место е да им се дозволи да ги набљудуваат останатите вработени како ја извршуваат својата работна обврска. Ова може да се реализира така што ќе им се дозволи да ги посетат работните погони на некое време или пак ќе им се покаже на видео како всушност функционираат одредени работни места. Доколку ниту една од овие алтернативи не е можна, тогаш самиот регрутер треба да им ја опише работата на апликантите и условите во кои се изведува.

За да се докажат користите од постоењето на реалниот преглед на работното место, спроведени се повеќе истражувања. Така, се смета дека вработените кои се ангажирани користејќи вакви прегледи се позадоволни од своите работни места, покажуваат повисок степен на доверба во организацијата и имаат пореални очекувања.

2.10. Избор на вистинскиот извор на регрутација

Многу често поставувано прашање е дали различните извори на регрутација резултираат и со различни резултати, како на пример различни перформанси, лојалност, задоволство од работата и др. Ако навистина различните извори на регрутација водат до различни исходи, тогаш сите организации ќе ги насочат своите регрутациони напори кон оној извор кој нуди најсоодветни резултати, со оглед на нивните стратегиски потреби. Но, сепак, не постојат јасни разлики меѓу кандидатите регрутирани преку различни извори.

Наместо користење на еден извор, организациите преферираат користење на бројни извори и методи на регрутација. Овој пристап им овозможува на организациите да создадат голема база на апликанти, која истовремено е и диверзифицирана. Изборот на надворешен извор на регрутација главно зависи од самите околности. Следниве фактори се најрелевантни⁸⁶:

- ✓ организационата стратегија;
- ✓ видот на работно место кое треба да се пополни;
- ✓ колку брзо е потребно да се пополни работното место;
- ✓ географскиот регион на регрутирањето;
- ✓ трошоците за примената на регрутационите методи.

Легално, регрутерите мора да се осигураат дека нивните регрутациони напори ги опфаќаат и членовите на малцинските групи, посебно кога некои групи внатре во организацијата не се доволно искористени. Преголемото потпирање на регрутерите врз едни исти извори може да го стави работодавецот во ризик, бидејќи ваквата постапка не обезбедува разнообразност на профили на индивидуи кои аплицираат. Сепак, не треба да го забораваме фактот дека при изборот на извори на регрутација главна цел е да се привлечат што повеќе квалификувани кандидати.

⁸⁶ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): *Effective recruitment and selection practices*. 5th Edition, CCH Australia Limited, 47

Како што елабориравме погоре во текстот, изборот на регрутационите методи зависи од бројни фактори и прашања кои треба да се земат предвид од страна на организациите за да се направи вистинскиот избор. Но ваквата одлука бара сериозен пристап, знаење и професионалност од страна на менаџментот на организацијата. Потребни се целосни познавања на сите аспекти на секој од методите како би се донела вистинската одлука; во спротивно успехот би бил делумен или негативен. Сепак, деталното познавање на секој од методите не е гаранција за успешна регрутација на кадрите, туку неопходна е и комплетна слика за целокупното функционирање на организацијата како дел од окружувањето во кое егзистира.

2.11. Вреднување на регрутационите напори

Евалуацијата на успехот на регрутационите напори е значајна. Тоа е примарен начин една организација да дознае дали регрутационите напори биле ефикасни во однос на времето и финансискиот аспект. Во суштина, ефективен регрутационен процес е оној кој обезбедува рационална база на кандидати кои ќе ѝ бидат на располагање на организацијата и од кои таа ќе биде во можност да ангажира кадри кои ќе ги избере да извршуваат одредена работна задача⁸⁷. Процесот на регрутација треба да биде извршен со што е можно пониски трошоци. Ако организацијата има потешкотии во привлекувањето на кадри или ако привлече премногу кадри за празните работни места, тогаш регрутационите напори се далеку од идеални. Ако регрутационите трошоци се претерани и повисоки отколку што треба за конкретни видови на кандидати, тогаш организацијата треба внимателно да ги разгледа нејзините методи за да види дали ваквите трошења се оправдани или не. Ефективноста на регрутерите е еден начин на оцена на регрутациониот процес. На пример, да земеме дека цел на регрутерите е ангажирање на 100 квалификувани работници, 30 техничари и 10 раководители годишно. Организацијата може да одлучи кои се најдобрите

⁸⁷ Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): *Effective recruitment and selection practices*, 5th Edition, CCH Australia Limited, 201

регрутери. Тоа може да бидат оние кои ги исполниле квотите или оние кои регрутирале кадри што останале во организацијата и биле солидно оценети од надлежните органи. Покрај тоа, доста често се оценува и ефикасноста на различните методи на регрутација, а како критериум за оценување обично се зема бројот на регрутираните квалификувани кадри. Општи насоки кои се однесуваат на регрутацијата и кои треба да се земат предвид од страна на организацијата се следниве:

1. Квантитет на апликантите: дали бројот е доволен за да се пополнат празните работни места?
2. Квалитет на апликантите: дали апликантите ги поседуваат бараните спецификации потребни за извршување на работните задачи?
3. Пресретнување на целите: дали регрутацијата обезбедува квалификувани кадри водејќи сметка за постоење соодветно учество и на оние кои се со посебни потреби?
4. Потребното време за пополнување на празните места: дали работните места се пополнети брзо со квалификувани кадри, така што во работата и продуктивноста нема застои поради празните работни места?
5. Трошоци по ангажиран вработен: дали трошоците за еден ангажиран вработен од некој конкретен извор се премногу високи?

Организациите го евалуираат процесот на регрутација заедно со останатите активности во секторот за човечки ресурси. Потпирајќи се на собраните евалуациони критериуми и мерки од порано, организацијата може да го предвиди времето и буџетот потребни за идните пополнувања на празни работни места, избирајќи ги оние методи кои придонеле за најголем број квалификувани кадри и квалитетни перформанси на истите.

Имајќи предвид дека регрутацијата претставува значајна активност за секоја организација, неможноста за генерирање на доволен број квалификувани кадри може да биде вистински проблем. Овде ќе напоменеме дека активностите поврзани со евалуацијата на регрутационите напори најдобро би било да ги вршат менаџери кои не учествувале во процесот на регрутирање. Ова е со цел да се добие што пореална оценка и што поголема објективност. Евалуацијата на

регрутационите напори на некој начин претставува *cost benefit анализа*⁸⁸ при што се утврдува дали користите од спроведената регрутација ги надминуваат трошоците или обратно. Потоа, во согласност со добиените резултати се преземаат најразлични мерки за надминување на утврдените пропусти и недостатоци.

3. Селекција на човечки ресурси

3.1. Поим и дефинирање на селекцијата

Квалитетот на човечките ресурси е критичен и постојан менаџерски предизвик за продуктивно и задоволително функционирање на организациите. Способните работници можат да направат успешен и послаб план, но и најдобриот план може да даде лоши резултати ако е неспособен персоналот или ако не постои соработка и меѓусебно разбирање. Процесот на селекција е од суштинско значење за организацијата како целина и за сите менаџери. Успешните организации, денес, инвестираат значителни количини на време, пари и напор во изборот на човечките ресурси. Донесувањето на добри одлуки кои се однесуваат на селекцијата им помага на организациите да се осигураат дека финансиската инвестиција во човечки капитал ќе биде исплатлива⁸⁹. Исто така, легалниот и фер процес на селекција е сигурен доказ дека нема да се појават законски тужби врз основа на дискриминација на различни основи. Треба да се земе предвид фактот дека погрешната одлука не води само кон залудно потрошени време и можности, туку може да влијае врз многу луѓе истовремено. Правилниот избор на кадри може да значи раст и зголемени ефективност и ефикасност на одредени работни групи како и за организацијата во целост. Погрешниот избор може да доведе до фрустрации, повторни обуки и др., па дури и до прекин на работниот однос и

⁸⁸Cost benefit анализата претставува метода на економска анализа со која се споредуваат и проценуваат предностите и недостатоците на некои бизнис потфати или во конкретниов случај на регрутационите напори. Таа е битна за донесување правилни одлуки.

⁸⁹Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 140

повторен процес на селекција. Селекцијата на кандидатите е одлука која треба да биде правилно донесена уште од почеток. Последиците од погрешниот избор доаѓаат до израз многу повеќе во помалите, отколку во поголемите организации. Изборот на вистинските луѓе исто така е критичен и клучен при имплементацијата на стратегијата на организацијата. Така, доколку една организација планира да се натпреварува врз основа на брза, љубезна и персонализирана услуга, тогаш во работната спецификација треба да бидат потенцирани комуникациските вештини како услов, а кандидатите кои ги поседуваат овие квалитети треба да бидат избрани во селекциониот процес. Организациите знаат дека основата на нивната конкурентна стратегија е во вистинските луѓе, односно во квалитетот на човечките ресурси со кои располагаат.

Вистинските луѓе може да ги дефинираме на следниов начин⁹⁰:

- Индивидуи кои одговараат на барањата поставени во работната спецификација;
- Индивидуи кои имаат задоволителни референци;
- Индивидуи кај кои идните предвидувања укажуваат на нивниот успех на советната позиција;
- Индивидуи кои изразиле доволен интерес за конкретното работно место за време на селекциониот процес, со што покажале дека вистински посакуваат да им се понуди работното место.

Располагањето со флексибилни, ексклузивни, иновативни човечки кадри, може да биде поконкурентно од технолошките и маркетиншките предности. Ваквите кадри ќе бидат способни да генерираат и имплементираат широк спектар на нови стратегии за да одговорат брзо на промените во околината. Така, ангажирањето на најдобрите индивидуи е покорисно од ангажирање на оние кои се добри во специфични области кои денес постојат, а утре можеби нема. Овде под најдобри се подразбираат кадри кои се најдобри во интерперсоналните односи при променливи околности како и во тимската работа, преговорите и менаџирањето. Ефективниот избор, т.е. селекција, е посебно важен бидејќи и

⁹⁰ Stredwick, John (2005): *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd edition. Published by Elsevier Ltd, Oxford, 162

регрутацијата и ангажирањето на кадри е скап процес. Внимателната селекција има и стратегиска важност, имајќи ги предвид законските импликации од некомпетентното ангажирање и дискриминација. **Селекцијата можеме да ја дефинираме како процес на избор на квалификувани кадри кои најдобро ги исполнуваат поставените критериуми, притоа избрани преку користење различни методи и постапки.** Меѓутоа, овој процес е многу повеќе од обичен избор на најдобрите расположливи кадри. Изборот на соодветен сет од знаења, вештини и способности спакувани во една индивидуа е обид да се добие усогласување меѓу она што кандидатот може и сака да направи од една, и она од што организацијата има потреба, од друга страна⁹¹. Но, постои отежнување при извршување на оваа задача, бидејќи понекогаш е тешко да се каже што всушност апликантот вистински може и сака да направи. Усогласеноста што постои меѓу апликантот и организацијата влијае и на волјата на организацијата да ја направи понудата на соодветното работно место и на волјата на кандидатот да ја прифати истата. Одовде, можеме да ги потенцираме следниве цели на селекцијата⁹²:

1. Предвидување на идната успешност на кандидатите во извршувањето на работата врз основа на утврдениот степен на усогласеност на карактеристиките на кандидатот со карактеристиките и барањата на работното место како и минимизирање на грешките при нивниот избор;
2. Обезбедување на организацијата со квалитетни човечки ресурси на ефективен начин, при што на секој кандидат му се даваат еднакви можности за пополнување на слободното работно место;
3. Поставување на секој вработен на работно место кое овозможува тој најдобро да ги употреби своите знаења, вештини и способности.

Ангажирањето на соодветните кадри треба да се гледа како процес на усогласување. Јазовите меѓу вештините кои ги поседуваат кандидатите и барањата на организацијата се заеднички фактори кои водат кон одбивање на кандидатот. Степенот на усогласеност на кандидатот и самата работа влијае на

⁹¹ Leech, Corinne (2005): *Positive recruitment and retention*. Elsevier Limited, Oxford, 59

⁹² Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје, 120

квалитетот со кој работникот ќе ја извршува работната задача како и врз висината на трошоците за обука и оперативните трошоци. Ваквиот пристап се потпира на следниве најважни принципи на селекцијата:

- „Луѓето се разликуваат меѓу себе според своите релевантни особини поврзани со успешноста во работата;
- Секој човек има мноштво различни особини со различен степен на развиеност кои условуваат различен степен на успешност во различни подрачја на активности;
- Индивидуалната неуспешност во извршувањето на некоја работа укажува на неусогласеност на барањата на работата и индивидуалните карактеристики на поединецот, а не општа работна неспособност“⁹³.

Вработените кои не се во можност да го понудат потребниот квалитет вршејќи ги своите работни обврски ќе ја чинат организацијата време и пари.

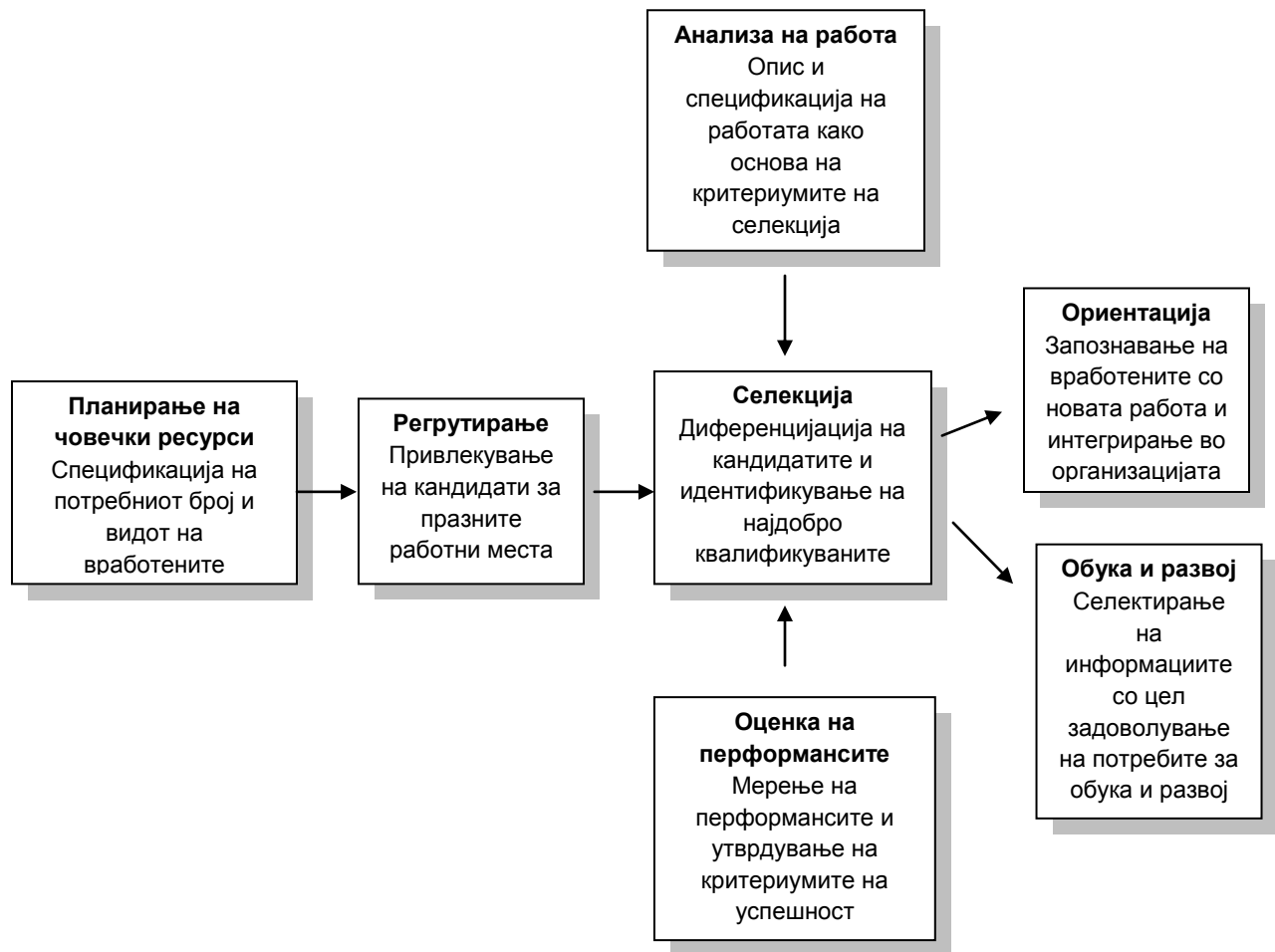
Добрата селекција и одлуката за вработување се важен, а може да се рече и најважен аспект на успешен менаџмент на човечки ресурси. Подобрувањата во продуктивноста во организацијата можат да бидат резултат на стимулативните планови за плаќање, подобрен тренинг или дизајн на работното место, но ако работодавачот не располага со способни кандидати, овие промени може и ќе го немаат саканиот ефект. И најдобрата обука ќе нема ефект доколку станува збор за личност со мал степен на дарба и способност при извршувањето на работата. Затоа, при селекцијата многу е важно да се изберат вистинските кандидати, во спротивно откако ќе се открие овој пропуст, ќе настанат потешкотии. Ако една организација не го ангажирала вистинскиот кандидат, тогаш друга сигурно ќе го стори тоа. Овде се појавува опортунитетен трошок, а тоа е загубата што вистинскиот кандидат ќе отиде на некое друго место.

Различните фази во процесот на селекцијата обезбедуваат доволно информации за да донесат одлука и работодавачите и потенцијалните кандидати за соодветните работни места.

⁹³ Преземено од: Bahtijarevic, F.-Shiber (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 332.

Поврзаноста на процесот на селекција со останатите функции на менаџментот на човечките ресурси најдобро можеме да ја согледаме на следнава слика⁹⁴:

Слика 3-1: Поврзаност на селекцијата со другите функции на менаџментот на човечки ресурси;
Picture 3-1: Relation of selection with the other functions of human resources management;



⁹⁴ Преземено од: Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје, 119

Селекцијата претставува продолжение на процесот на регрутација⁹⁵. Како што веќе кажавме претходно, поврзаноста на менаџмент функциите е неопходна за нивно успешно дејствување. Селекцијата како една од клучните менаџмент функции е директно зависна од успешното спроведување на регрутациониот процес, а преку него и од анализата на работата и планирањето на човечките ресурси. Квалитетната регрутација е предуслов за квалитетна селекција на кадрите, додека, пак, таа влијае врз процесите на социјализација на нововработените, обуката и развојот.

Во процесот на селекција главен учесник е секторот на човечки ресурси, но и менаџерите кои би биле непосредни раководители на новите вработени, а во некои организации постои практика дури и вработените кои ќе работат со новите вработени да бидат вклучени во овој процес.

3.2. Основни критериуми на селекцијата на кадри

Во центарот на секој ефективен систем на селекција е да се разбере кои карактеристики се есенцијални за високи перформанси. Овде, критичната улогата на анализата на работата во процесот на селекција станува најмногу очигледна, бидејќи листата на карактеристики треба да биде идентификувана за време на процесот на анализа на работното место и потоа да се рефлектира во работната спецификација. Овие информации ѝ помагаат на организацијата во изборот на кадрите. Така, целта на процесот на селекција е организацијата да одреди кои апликанти ги поседуваат знаењата, способностите и вештините кои ги бара самата работа – на пример, образование и искуство, специфични вештини и способности и лични карактеристики потребни да се изврши успешно некоја сегашна или идна работа. Исто така, треба да се прави разлика меѓу оние

⁹⁵ Leech, Corinne (2005): *Positive recruitment and retention*. Elsevier Limited, Oxford, 59

карактеристики кои се бараат за време на ангажирањето, оние кои систематски се стекнати за време на тренинг и оние кои рутински се развиваат, откако индивидуата ќе биде поставена на конкретното работно место⁹⁶.

Формално образование, искуство и поранешни перформанси. Бирајќи од мноштвото пријавени кандидати, организацијата сака да ги пронајде оние индивидуи кои ги поседуваат вистинските способности и ставови за да бидат успешни. Кандидатите поседуваат голем број конгнитивни, физички и психички особини стекнати дома, на училиште, на работа итн. Еден од почестите начини да се испитаат овие способности е преку образовното достигнување како збир на постинати знаења. Во контекст на процесот на селекцијата, формалното образование се однесува на училишниот тренинг со кој индивидуите сте стекнале во јавни или приватни училишта и колеџи или пак во некое техничко училиште. За некои работни места организацијата може да наложи дека е потребно високо образование или некој друг степен на образование, во зависност од самото работно место. Во некои случаи може и да не биде потенцирано потребното образование. Одредени работни места може да бараат повисоки степени на образование како магистратура или докторат во одредена област. Понекогаш и техничката спецификација може да биде добар индикатор на образованието. На пример, многу технички и стручни училишта доделуваат сертификати кога обучуваат индивидуи за занаетчиски работи како што се водовод, механички работи, електрични работи итн. Она што е важно за организациите е дека тие треба да работат легално, да бидат едукативни и да ги почитуваат поставените стандарди како би биле успешни. Исто така, треба да се внимава стандардите да не бидат поставени повисоко од што бара самата работа. Искуството и резултатите од минатото работење се исто така важен критериум за селекција на вработените. Се смета дека поранешното вршење на слична работа е често најдобар индикатор за идните перформанси. Искуството се однесува на вкупноста на времето што индивидуата го има поминато работејќи било во некој општ капацитет или во специфична област. Се

⁹⁶ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 140

претпоставува дека тоа е индикатор на блискоста на индивидуата со работата и нејзината способност да работи. Понекогаш може да биде потребно индивидуите да имаат предодреден степен на искуство во одредена област. На пример, ако организацијата има потреба од директор на маркетинг, тогаш е многу веројатно да се очекува кандидатите да имаат искуство во овој сегмент, а во други случаи барањата за поседување искуство може да бидат генерализирани. Неколкугодишното искуство со полно работно време може да биде доволен доказ за квалификуваноста на индивидуата, а за некои работни места е можно воопшто и да не се бара искуство. Голем број истражувања ја поддржуваат претпоставката дека искуството е поврзано со работните преформанси.

Организацијата треба да има рационална основа при дефинирањето на релевантното искуство, бидејќи не сите претходни искуства се добри показатели на перформансите на кандидатите.

Вештини и способности. Вештините и способностите се уште еден сет на селекциони критериуми⁹⁷. Тие подобро ја одразуваат квалификуваноста и можностите за извршување на конкретно работно место од образованието и претходното искуство. На пример, иако една индивидуа може да има диплома за завршен факултет и богато работно искуство, сепак, да нема добри вештини и способности во однос на просторните односи (способноста ментално да манипулира со тридимензионалните предмети во просторот). Доколку организацијата има потреба од некој кој поседува висок степен на способност при просторните односи (што може да е случај за многу работни места на производната лента), тогаш кандидат кој не ја поседува оваа вештина нема да биде атрактивен за самата организација. Организациите се поуспешни кога постои тимска работа и оперативни системи базирани на тимско работење. Токму затоа тие ставаат акцент на ангажирањето на кандидати кои ефикасно би работеле во тимови и групи. Некои организации ги користат постојните тимови за да ангажираат нови членови. Образложението за оваа практика е дека

⁹⁷ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 143

постојните членови на тимот се добро избрани за да можат да ги проценат способностите на кандидатите да се вклопат и станат ефикасни членови на тимот.

Лични карактеристики. Последната категорија на критериуми се личните карактеристики. Во организациите е исто така важно да се проценат личните карактеристики на кандидатите за слободните работни места. Овие лични карактеристики ја одразуваат личноста на индивидуата и можат да бидат многу важен фактор за одредени работни места. Личните карактеристики вклучуваат брачен статус, пол, возраст итн. Некои организации преферираат луѓе во брачна состојба, сметајќи ги за постабилна категорија на луѓе, додека, пак, други може да бараат самци, бидејќи е поголема можноста да прифатат работни места кои бараат да се патува и да се работи прекувременно. Личните особини спаѓаат меѓу најкомплексните критериуми на селекција и проценка.

Традиционално, секторот на човечки ресурси смета дека треба да се ангажираат кандидатите кои го поседуваат најдобриот сет на специфичните вештини кои ги бара конкретното работно место, но денес некои сметаат дека подобри кандидати се оние кои најдобро ќе се вклопат во самата организација. Секторот на човечки ресурси смета дека селекционата одлука треба да се базира и на други фактори како што се личните карактеристики, вредности итн. Процесот на селекција користејќи различни аспекти од личноста, секогаш треба да се базира на тоа колку се навистина потребни за високи перформанси. Организациите кои претпочитаат да ги користат личните особини како критериум за селекцијата ги делат кандидатите на успешни и неуспешни врз основа на нивните особености. Но, сепак, не би било разумно овој критериум да се користи како генерален критериум за елиминирање на „непожелните“ кандидати, бидејќи она што води кон неуспех во една, може да води кон успех во друга работа.

Организациите треба јасно да ги разбираат основните селекциони критериуми релевантни за нив. Ваквите критериуми најчесто вклучуваат фактори како што се формалното образование и минато искуство, вештини и

способности, иако самото вклопување во целата организација може да биде дури и поважно.

3.2.1. Веродостојност и валидност на критериумите на селекција

Постојат бројни техники кои организацијата може да ги користи при донесувањето на селекционите одлуки, но тие треба да бидат веродостојни и валидни⁹⁸. Доколку не се почитуваат овие аспекти, организацијата ќе биде подложна на можноста за дискриминација и таа треба да биде подготвена да го докаже спротивното. Во практиката организациите мораат да докажат дека техниките во селекцијата се валидни индикатори на перформансите на работата. Информациите собрани за апликантите треба да се насочат кон тоа да се откријат такви особини (предикатори) кои ќе ја покажат веројатноста да се изврши конкретната работа успешно. Секој метод на селекција (на пример, апликации, тестови, интервјуа, образовни барања или работно искуство) ќе биде употребен само доколку е валиден индикатор на работните перформанси. Користењето на погрешни критериуми може да доведе до тоа да ангажираме погрешни кандидати, а оние вистинските да ги одбиеме. Без оглед на избраниот метод или техника за собирање на информации за кандидатите, организацијата треба да биде сигурна дека станува збор за веродостојни и валидни информации.

Веродостојност. Главна цел на селекцијата е да се направат точни предвидувања за однесувањето на луѓето. Организациите тежнеат кон тоа да ги направат своите најдобри претпоставки за тоа кој кандидат би бил успешен работник. На овој начин можат да го избегнат ангажирањето на погрешни апликанти. Со други зборови, главна цел на селекцијата е да се донесат одлуки за луѓето. За да бидат коректни овие одлуки, техниките кои се користат при нивното донесување мора да продуцираат веродостојни информации. Веродостојноста се однесува на конзистентноста на одредени селекциони

⁹⁸ Edenborough, Robert (2005): Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance. A manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres, 48

инструменти. Веродостојноста на критериумите се однесува на степенот до кој тие повторливо ќе ги продуцираат истите резултати без случајни грешки⁹⁹. На пример, ако една индивидуа направи тест во декември и добие 100 поени, а потоа истиот тест го направи во март и освои помалку поени, тогаш тестот не е високо веродостоен. Значи, како што е кажано погоре, веродостојноста подразбира конзистентност. Таа може да биде оценета на повеќе начини. Еден од нив е наречен **test-retest**¹⁰⁰. На овој начин, една иста личност или личности се подложуваат на некои селекциони техники во две различни временски точки. Доколку постои висока корелациона поврзаност меѓу нивните резултати и оценки од двете временски точки, тогаш можеме да имплицираме дека постои веродостојност. Од ова следи дека тестот кој е доследен во текот на времето го сметаме за веродостоен. Друг метод на утврдување на веродостојноста, посебно за тестовите при вработувањето, е методот наречен **alternative-form** веродостојност¹⁰¹. Овој метод се утврдува со корелирање на резултатите од две алтернативни форми на еден ист тест. Така, резултатите од тестот не треба да варираат многу, без оглед на тоа кој од алтернативните тестови ќе се примени. Веродостојноста е често детерминирана користејќи интер евалуаторско оценување. Ова се однесува на степенот до кој оценките на двајца или повеќе анкети се конзистентни едни со други. Разликите меѓу нив се сметаат за грешки. На пример, кога во едно групно интервју учествуваат повеќе евалуатори (оценувачи) тие би требало да бидат едногласни околу рангирањата на кандидатите. Ова наоѓа примена и кај мерните центри каде повеќе евалуатори ги оценуваат способностите на кандидатите во различни ситуации.

Валидност. За да бидат селекционите методи успешни не е доволно тие да се стабилни, туку тие треба и да се валидни. Валидноста се однесува на степенот до кој една мерка или индикатор е всушност реален одраз на тоа што

⁹⁹ Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008): *Human Resource Management*. 7th Edition, Pearson Education Limited., England, 177

¹⁰⁰ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 145

¹⁰¹ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 146

се претпоставува дека треба да биде¹⁰². Валидноста зависи од ситуацијата во која селекциониот инструмент се употребува. На пример, тестот дизајниран да ја предвиди способноста на кандидатите за водење грижа за деца не може да биде употребен за да се предвиди способноста на некој кандидат за работа во продажен сектор. Првиот услов за еден критериум да биде валиден е тоа тој да биде веродостоен. Како најзначајни видови на валидност можеме да ги издвоиме критериумската валидност и содржинската валидност. *Критериумската валидност* се однесува на корелацијата меѓу резултатите од селекционите инструменти и резултатите од извршувањето на конкретната работа. Критериумот кој се однесува на валидноста ги заменува субјективните проценки за тоа кои индикатори се најмногу корисни со статистички анализи кои ја демонстрираат корисноста на критериумите. Бидејќи валидноста на самите критериуми може да биде доведена во прашање при самото нејзино дизајнирање, треба да се пристапи внимателно. Ако организациите избираат кандидати претежно врз основа на среќа (на пример, со фрлање на паричка), тие ќе создадат работна сила која ќе биде ефикасна како и онаа избрана преку тестирање. Постојат два вида на критериумска валидност и тоа: *истовремена и прогнозистичка*¹⁰³. *Истовремената валидност* ја оценува валидноста така што се тестираат веќе вработените, а не апликантите. Вработените можат да остварат повисоки резултати од апликантите, бидејќи веќе имаат искуство, но може и послаби резултати сметајќи дека веќе се вработени, па тестирањето е навреда за нив. Доколку кандидатите со високи перформанси имаат и високи резултати на тестовите, значи постои истовремена валидност. Кај *прогнозистичката валидност* кандидатите се тестираат за конкретните работни места, но конечниот избор се прави врз основа на други критериуми. После извесен период, некаде после 6 до 12 месеци, се прави споредба меѓу перформансите на веќе вработените и нивните резултати на претходно спроведените тестови. Доколку постои поврзаност, значи постои и

¹⁰² Arthur, Diane(1995): *Managing human resources in small and mid-size companies*. 2nd edition. Printed in the United States of America, New York, 124

¹⁰³ Pynes, E. Joan (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*. 2nd Edition. Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 188

прогнозистичка валидност. Изборот на кандидатите не се врши според спроведените тестови затоа што во тој случај ќе бидат одбрани само оние со високи поени и нема да се знае дали оние со помали резултати можат да бидат успешни работници.

Содржинската валидност е друг тип на валидност. Содржинската валидност е, всушност, степенот до кој селекционите техники како тестови или интервју се мерила на вештините, знаењето и способностите кои се неопходни да се изврши една работа, односно колку самата содржина на методот е соодветна на активностите што се извршуваат на работното место¹⁰⁴. Кога станува збор за секретарска позиција, тестот за брзо пишување ќе има голема улога, посебно ако се праќаат многу писма во текот на денот, додека истиот тест за некој административен асистент ќе има многу мала содржинска валидност.

3.3. Процес на селекција

Пред да се донесе дефинитивната одлука за избор на соодветните кандидати за конкретните работни места потребно е да се извршат посебни подготовки и активности како и неколку јасно одредени чекори на процесот на селекцијата. Меѓутоа, што се однесува на овие чекори постојат релативно дивергентни мислења околу нивната содржина, но, сепак, како основни чекори во процесот на селекцијата овде ќе ги истакнеме следниве¹⁰⁵: анализа на примената документација и на барањето за пополнување на работни места, прифаќање на избраните кандидати, дијагностичко интервју, верификација на референците, препораки, медицински прегледи, вработување.

Првата фаза именувана како **анализа на примената документација и на барањето за пополнување на работни места** се однесува на разгледување и проверка на доставената апликација и документите доставени во прилог. Значи,

¹⁰⁴ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): *Fundamentals of Human Resource Management 6th Edition*. John Wiley & Sons, Inc. USA, 183

¹⁰⁵ Бојациоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје, 128

доколку не е комплетна бараната документација, тогаш тие кандидати се елиминираат веднаш. Одбиените кандидати треба да бидат известени за тоа, како и за причините кои довеле до тоа, но во пракса, сепак, не е така. Најчесто се известуваат само оние кандидати кои добиле позитивни оценки.

Во втората фаза **прифаќање на избраните кандидати** можни се повеќе сценарија: прелиминарно интервју или тестирање на секој кандидат индивидуално. Прелиминарното интервју обично се состои од кратки прашања и во најголем број случаи тоа е прв личен контакт на кандидатот со менаџерот за човечки ресурси. Притоа, се елиминираат сите кандидати за кои ќе се стекне впечаток дека нема да ги исполнат барањата на соодветното работно место. Тестовите се со цел да се елиминираат оние кандидати кои нема да ги исполнат минималните стандарди за работа (начин на размислување, интелигенција).

Третата фаза е т.н **дијагностичко интервју**. Тоа е исцрпен и детален разговор со кандидатите со чија помош се утврдуваат сите карактеристики на кандидатите и нивната усогласеност со барањата на работата како и самата култура на организацијата.

Во четвртата фаза се врши **верификацијата на референците**. Во неа се обезбедуваат информации кои овозможуваат реконструкција на кариерата на секој кандидат: работните места и организациите во кои кандидатот работел порано, отсуства од работа и причини за тоа, моралните карактеристики на кандидатот и слично¹⁰⁶.

Препораките се составен дел на апликацијата и она што е најважно кај нив е оној што ги дава препораките да биде објективен и искрен. Затоа, во зависност од работното место тие често се проверуваат.

Препораките се користат за остварување на следните три цели¹⁰⁷:

¹⁰⁶ На пример една анкета спроведена во САД покажала дека организациите во 1988 год. претрпеле штета од 10 милијарди долари поради крајби кои ги извршиле вработените. Поопширно види кај: Jean Francois Lisee, „La Salarie american est presume coupable”, La Presse, Montreal (1988, 25 april): lundi.A1

¹⁰⁷ Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје, 143

- проверка и потврда на информациите што ги дава кандидатот;
- добивање на опис на претходните перформанси на кандидатот;
- предвидување на успех во идната работа.

„На тој начин можат да се добијат различни информации за кандидатот, како на пример, за ставовите спрема работата, за стручните вештини и способности за извршување на работата, за интерперсоналните и комуникациските вештини и за достигнувањата и успесите во работата“¹⁰⁸.

При донесување на одлука за избор на кандидати за вработување можно е да се побараат и **информации за здравствената состојба на кандидатите** т.е. лекарско уверение. Едновременно со тоа се создаваат услови вработените кадри да се заштитат од евентуални заразни болести и да се намалат несреќите при работа и отсутствата од работа поради болест¹⁰⁹. Тоа е неопходно во следниве ситуации¹¹⁰:

- Кога кандидатот аплицира за особено тешка работа;
- Кога самата природа на работата наметнува високи стандарди за хигиена;
- Кога во тек на селекциониот процес се појавува сомнеж за здравствената состојба за конкретни кандидати;
- Кога кандидатите кои се регистрирани како хендикепирани немаат видлив хендикеп, па затоа не го пријавиле истиот во организацијата во која аплицирале.

Воведувањето на кандидатите во организацијата значи нивна адаптација, запознавање на организацијата и нејзиниот начин на работа. Тие се запознаваат со работата која ќе ја работат, со останатите членови на тимот во кој ќе работат и со културата на организацијата.

¹⁰⁸ Преземено од: Fikreta Bahtijarevic-Shiber (1999): Menadzment ljudskih potencijala. Goldenmarketing, Zagreb, 379

¹⁰⁹ Поопширни објаснувања за несреќите при работа се содржани кај: Fisher C., Schoenfeld L., Shaw J. (1990): Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 275

¹¹⁰ Димитров, Н. (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, 71

Погоре наведените фази на процесот на селекција со сигурност ќе резултираат во успешна селекција на кадри само доколку се применат сите без исклучоци. Секој чекор опфаќа посебни активности и сите заедно сочинуваат една целина. Креирањето и реализирањето на еден процес на селекција е сложена и одговорна задача.

3.3.1. Претпоставки за квалитетна селекција

Квалитетната селекција е прилично комплексен процес кој многу влијае на вкупниот организациски успех, бидејќи во крајна линија одредува какви луѓе ќе има во една организација. Како претпоставки за квалитетна селекција можеме да ги наведеме следниве:

- Добра анализа на работата со која се утврдуваат задачите и одговорностите кои самото работно место ги бара;
- Утврдување на клучните сегменти за успех и стандардите, односно критериумите за организациската успешност;
- Избор на квалитетни индикатори за оцена на успешноста на кандидатите во извршувањето на работните обврски;
- Висока точност во прогнозирањето на индикаторите.

Ова укажува дека е потребено организирано и студиозно пристапување кон процесот на селекција.

4. Методи на селекција

Конечната селекција, како и иницијалната се спроведува за сите кандидати и низ иста постапка. Оние што биле елиминирани при иницијалната селекција не се земаат предвид. Вработените кадри од секторот за човечки ресурси и менаџерите како членови на комисијата за прием треба постојано да имаат на ум дека селекцијата на кандидати е двонасочен процес.¹¹¹ Така, ако се донесе одлука која наполно ќе ѝ одговара на организацијата врз основа на сите употребени методи во селекцијата, работата е завршена половично. Потоа, избраниот кандидат кој ја прифатил понудата за работа, треба да се воведо во работата, па затоа повеќе од сè се важни мотивацијата, желбата, прифаќањето на организациската култура и слично, особено ако се размислува долгорочно и се имаат предвид натамошното образование, напредување и кариерата на кандидатот¹¹².

Денес се развиени многубројни методи за утврдување на соодветноста на кандидатите со барањата на работното место. Изборот на методи кои ќе се употребат при селекцијата на кандидати во конкретната организација зависи од: карактеристиките на работното место што треба да се пополни, општата политика и стратегија на вработување, согледување на важноста на квалитетниот избор, стручноста на луѓето во ресорот човечки ресурси, филозофијата и ставовите на менаџментот и други фактори.

¹¹¹ Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): *Human Resource Management*. 6th Edition, Pearson Education Limited, England, 141

¹¹² Thomson, Rosemary & Mabey, Christopher (2000): *Developing Human Resources*, Butterworth – Heinemann, Woburn, 101-102

Разновидните методи и извори на информации се фундамент за донесување на конечната одлука при селекцијата. Методите и техниките за селекција на човечките ресурси, во литературата, обично се делат на две групи: *конвенционални (стандардни)* и *неконвенционални (алтернативни)* методи.

Конвенционални методи се: пријави, пропратно писмо, професионална биографија (CV), препораки, психолошки тестови, интервју, пробна работа, ситуациски тестови, центри за проценка и медицинските испитувања.

Неконвенционални методи се: полиграфски испитувања, графолошки анализи, деловни симулации и проектни техники.

Најчесто се применуваат конвенционалните методи, но доколку станува збор за специфично работно место со посебни барања, тогаш предвид се земаат и неконвенционалните методи на селекција. Постапката за селекција варира во длабочина и во број на применети методи во зависност од можностите и потребите на конкретното претпријатие.

4.1. Избор на методи на селекција

Користењето на само еден метод на селекција не претставува вообичаена пракса кај повеќето претпријатија. Најчесто тие користат комбинација на две или повеќе методи чиј избор зависи од мноштво фактори¹¹³:

- **Критериумите на работното место кое треба да се пополни.** Различните работни места имаат различни критериуми за избор, а тоа значи примена на поинакви методи на селекција. На пример, методот на групна селекција би бил најкорисен при селекција на кандидати за специфични видови на работни места како што се менаџерски, супервизорски и сл. позиции.

¹¹³ Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008): *Human Resource Management 7th* Edition. Pearson Education Limited., England, 171

- **Прифатливост и адекватност на методите** – се однесува на кандидатите кои се вклучени или кои ќе бидат вклучени во процесот на селекција, на пример, употребата на тестовите за интелигенција може да биде сфатено како навреда за оние кои се наоѓаат на повисоки функции во организацијата.
- **Способности на кадрите вклучени во процесот на селекција** – посебно се однесува на употреба на тестовите и центрите за процена; само личностите кои се адекватно академски квалификувани (дипломирани психолози) и посетиле реномирани курсеви, можат да бидат задолжени за изработка на психолошки тестови.
- **Административни олеснувања** – од административни причини може да биде поедноставно, на пример, организирање на едно или две интервјуа отколку организирање на панел група од четири члена кои треба да бидат присутни во исто време и на исто место.
- **Временски фактори** – кога одредено работно место мора брзо да се пополни и да се заштеди притоа време, организирањето на индивидуално интервју е попрактичен метод отколку користењето на методите на групна селекција, што би подразбирало чекање на ден кога сите кандидати би можеле заедно да присуствуваат.
- **Прецизност** – точноста при селектирањето генерално се зголемува пропорционално со бројот на адекватните методи и техники што се применуваат во целокупниот селективен процес.
- **Трошоци** – правењето на тестовите може да биде доста скапо, но нивната примена може да биде прилично евтина штом еднаш се подготват. Центрите за процена подразбираат повисоки трошоци, а интервјето како метод изискува ниски трошоци (само за обука на личност задолжена за спроведување на интервјето), па оттука и нивната примена е релативно исплатлива. Кога се работи за поскапите методи мора да се има предвид фактот дека трошоците за истите мора да го оправдаат придонесот во донесувањето на одлуката при селекцијата на кандидатите.

Врз основа на овие фактори се врши изборот на методите на селекција. Нивното влијание врз одлуката за избор на методите е огромно, бидејќи тие можат да бидат и ограничувања во нашиот избор како што е, на пример, временскиот фактор. Кога се донесува одлука за избор на метода на селекција пожелно е да се земат предвид сите можни фактори кои имаат влијание врз нашата одлука како би го направиле вистинскиот избор.

4.1.1. Апликации

Апликативните формулари се широко распространет метод на селекција кој сè повеќе се користи како основа за донесување одлуки. Во некои организации апликациите се користат дури и за донесување на конечната одлука при изборот иако тие содржат минимум барања и информации кои апликантите треба да ги исполнат. Но, најчесто се елиминираат само дел од пријавените кандидати, а останатите продолжуваат понатаму во селекциониот процес. Информациите кои се добиваат од апликациите имаат големо значење за понатамошниот тек на селекцијата и менаџерите треба добро да се запознени со овие податоци како би извршиле правилен избор. Формата на апликацијата зависи од карактеристиките на работното место кое се огласува¹¹⁴. Независно од формата како основни информации кои апликацијата треба да ги содржи се следниве¹¹⁵:

- Работното место за кое се аплицира;
- Име, адреса, телефонски број, број на факс, електронска пошта;
- Датум и место на раѓање, националност, државјанство;
- Образование;
- Тренинг и специјализација;
- Здравствена состојба (сериозно заболување или инвалидитет);

¹¹⁴ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 169

¹¹⁵ Димитров, Н. (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, 63

- Претходно работно искуство доколку го имало (имиња на претходни работодавци, период на вработување, причини за прекинување на работниот однос и сл.);
- Други информации кои би сакал да ги наведе кандидатот;
- Потпис;
- Датум и место (кога и каде се пополнува апликацијата).

Соодветно подготвена апликација има четири цели:

- Таа е евиденција на желбата на апликантот да ја добие соодветната позиција;
- Го обезбедува интервјуерот со профилот на апликантот пред да започне интервјуто;
- Таа е основна евиденција за апликантите кои се ангажираат;
- Може да се користи за истражување на ефикасноста на процесот на селекција.

Информациите добиени од апликациите не секогаш се целосно точни. Затоа, во обид да се спречат ваквите неточни информации, многу апликации содржат изјави кои апликантите се должни да ги потпишат. Доколку тие напишат лажни информации, организацијата има право да ги искористи потпишаните пријави против нив. Најчесто кандидатите ги покажуваат информациите во подобра светлина¹¹⁶. Начелно, организациите можат да развијат два вида на пријави: едноставни и пондерирани. Разликата е во тоа што кај пондерираните пријави прашањата имаат и соодветна тежина - пондер кој го прогнозира евентуалниот успех на кандидатот во извршувањето на работните задачи. Истражувањата покажале дека неговата прецизност во прогнозите е доста висока и се движи од 25% до 50%.

Треба да се напомене дека пријавите се пракса во западниот свет, но кај нас не се вообичаени при конкурирањето за слободните работни места што ќе го протолкуваме како негативна практика, бидејќи тие претставуваат еден извор на

¹¹⁶ Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): *Planning and managing Human resource*. Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 344

информации повеќе за потенцијалите кандидати иако имаат свои слаби страни како метод на селекција.

4.1.2. Биографија (Curriculum Vitae)

Независно од зборот кој се користи, односно дали тоа ќе биде CV (Curriculum Vitae), резиме (resume) или биографија, значењето е исто. Тоа е хронолошки опис на сите академски, вонкадемски и работни достигнувања. Составувањето на CV-то е многу важен момент од пополнувањето на документите за аплицирање.

Преку CV-то се собираат податоци за образованието, семејството и обврските на кандидатите спрема членовите на семејството, ги проверуваат препораките, ги добиваат информациите за работното искуство и вештините на кандидатот, врз основа на што се предвидува однесувањето на кандидатот во иднина. Ова значи дека биографијата е лична карта за личните карактеристики, образованието, работното искуство, знаењето, способностите и вештините на апликантот. За една биографија да биде добра и убедлива, треба да ги поседува следниве карактеристики:

- Концизност и потполност;
- Јасност во јазикот и формата;
- Лесно читлива;
- Да нема грешки (граматички, јазични, печатни, правописни);
- Да биде изработена на една до две страни;
- Да има професионален изглед;
- Квалитетно испечатена;
- Прилагодена на работата за која се конкурира (тоа значи да се менува и прилагодува за секој оглас);
- Го промовира кандидатот и неговото искуство на позитивен начин;
- Ги содржи сите релевантни податоци (сè што се бара во огласот).

Што се однесува на должината на биографијата, постојат различни мислења: една група експерти алудираат професионалната биографија да биде што подетална и поопширна, а друга група смета дека биографијата треба да биде кратка и концизна за полесно читање и разбирање. Доколку апликантот има богато работно искуство, тоа може да создаде погрешна претстава за него, односно дека многу често ја менувал работата или пак дека како резултат на богатото искуство тој уште од почеток ќе бара повисока плата и постои можност тој да биде одбиен уште на почеток на селекциониот процес. Затоа, овде ќе напоменеме дека биографијата треба да биде напишана со јасен стил, концизно и точно, но и доволно подробно¹¹⁷. Професионалната биографија треба да ги содржи сите релевантни податоци за кандидатот, а релевантноста се гледа од два аспекта: од аспект на кандидатот и од аспект на лицата кои ги читаат биографиите. Првиот аспект ги вклучува оние податоци кои се важни според мислењето и личните критериуми на апликантот, додека според вториот аспект на релевантноста означува колку дадените податоци се усогласуваат со дадените барања. Пренатрупаноста со податоци може да фрли сенка токму на податоците кои се најсуштински.

Една биографија треба да има деловен, сериозен и делумно стандардизиран изглед или, на кратко кажано, да има професионален изглед, при што професионалноста се поврзува и со форматот и со потполноста на наведените информации. Професионалноста на биографијата го означува и степенот на способност на самиот кандидат, т.е. ако тој бил способен да сработи таква биографија тој во иднина би требало да има таков професионален пристап и при изработката на најразлични документи кои ќе бидат потребни. Подолу ќе ги наведеме основните делови од кои се состои едно CV:

- Лични информации за кандидатот;
- Образование;
- Работно искуство;
- Лични вештини (познавање на јазици);

¹¹⁷ Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*". Економски факултет, Скопје, 132

- Технички вештни (компјутерски познавања);
- Социјални вештини;
- Други интереси.

Можат да бидат побарани и други податоци за што одлучува организацијата која огласува. Друга многу важна, а често занемарена карактеристика на една професионална биографија е таа да биде **квалитетно испечатена**. Доколку станува збор за содржински добра, но лошо испечатена биографија, тогаш таа ќе укаже дека апликантот ги поседува следниве негативни одлики:

- Неуредност и невнимателност;
- Нетемелност;
- Неснаодливост;
- Непоседување чувство за естетика и квалитет.

Обично се препорачува да се користи хартија во некоја понежна нијанса на боја (жолта, сина или розева) со цел да се остави добар впечаток кој ќе го покаже кандидатот како креативен, претпазлив, иницијативен и оригинален и ќе му овозможи учество во натамошниот процес на селекцијата.

Не е редок случајот потенцијалните кандидати да даваат неточни или делумно точни податоци, со цел подобро да се претстават себе си.

Затоа сметаме, дека покрај CV, кандидатот треба да приложи и други инструменти со подлога на изнесените податоци (дипломи, сертификати, пофалници, препораки и сл.), потоа задолжително изведување на повеќе интервјуа и сл. за кои ќе зборуваме во текстот понатаму.

4.1.3. Препораки

Препораките претставуваат важен извор на информации за кандидатот и во повеќето земји практично се задолжителни¹¹⁸. Апликантот може да побара

¹¹⁸ Elearn training company (2005): *Management Extra, Recruitment and Selection*. Published by Elsevier Ltd, Oxford,

препораки од поранешните работодавци, од своите професори и од оние кои го познаваат како работник¹¹⁹.

Иако постојат повеќе пристапи во обезбедувањето на препораките, ние ќе истакнеме четири кои почесто се сретнуваат во литературата¹²⁰:

- ❖ Обично, од претходниот работодавач се бара да напише писмо во кое ќе ги опише различните аспекти на кандидатот и неговото однесување. Тоа е најстандарден, но и најмалку користен начин, бидејќи остава простор за добивање формулари, општи фрази и мислења. Пристапот може да се подобри преку давање на специфични примери на однесување и извршување на работните задачи од страна на кандидатот на претходното работно место.
- ❖ Информациите за кандидатот се добиваат на однапред подготвен образец (прашалник) кој го пополнува претходниот работодавец или друга личност која ја познава работата на кандидатот.
- ❖ Интересни и прилично корисни се „прашалниците со присилен избор“ кои содржат низа парови на мислења кои го опишуваат работното однесување на кандидатите, а личноста која ја дава својата оценка за кандидатот мора да ја избере онаа опција (од понудените две) што е поблиска до однесувањето на кандидатот. Притоа, сите мислења се на изглед позитивни, иако носат различни антиципативни (прогнозистички) вредности.
- ❖ Телефонското интервју со претходниот работодавец може да даде точна и потполна информација и оценка, за разлика од прашалникот или писмото. Луѓето често се поискрени кога не мораат своето мислење да го стават на хартија. Истражувањата покажуваат дека повеќе од 75% од менаџерите го преферираат телефонскиот пристап за проверка на валидноста на препораките. Негативност е тоа што телефонското интервју со личноста што го дава своето мислење за кандидатот е релативно поскап пристап. Се

¹¹⁹ Димитров, Никола (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, 64

¹²⁰ Капитал-Магазин за бизнис и политика ТД Економист, Скопје, 2004, бр.210

покажало во пракса дека по усмен пат се добиваат повеќе негативни информации отколку што е тоа случај кај писмениот пристап.

Дадените препораки треба и да се проверуваат. Нивната проверка има за цел да се потврди точноста на информациите што ги дал кандидатот за да се потврди дека не се фалсификувани квалификациите и работното искуство од страна на кандидатот. Врз база на оценките и информациите за успешноста на претходните работни места се прогнозира и успехот на кандидатот за идното работно место. Иако препораките се доста распространети, сепак, можеме да кажеме дека се подложени на злоупотреби и не секогаш го претставуваат кандидат во вистинското светло, што значи дека имаат низок степен на валидност и се прилично субјективни.

4.1.4. Пропратно писмо

Пропратното писмо има неколку имиња: мотивационо писмо, писмо за пријавување, писмо за аплицирање, додатно писмо итн. Од самите имиња може да ги изведеме функциите за важноста на пропратното писмо:

- Тоа е меѓу првите документи кои ги гледа оној кој ќе ја чита професионалната биографија;
- Тоа е писмо, бидејќи се пишува како писмо, со дата, наслов, предмет на обраќање, со вовед, текст и заклучок;
- Тоа е писмо во кое се наведуваат намерите на кандидатот и неговата мотивација;
- Во него се пишува и објаснува со реченици.

Пропратното писмо, често се вели дека **ѝ** дава душа на професионалната биографија. Оној кој ја има професионалната биографија на кандидатот, преку пропратното писмо сака да дознае кој е тој всушност, зошто конкурира за работното место во таа фирма, што го мотивирало да се пријави, што знае за

фирмата во која конкурира¹²¹. Обично, писмото содржи барем една реченица за информациите или уште подобро за мислењето кое го има кандидатот за фирмата во која конкурира. Се препорачува задолжително да се спомене што кандидатот знае за фирмата и зошто сака токму во неа да работи.

Главните карактеристики кои треба да ги има едно пропратно писмо се:

- Деловен формат на писмо;
- Да почнува со формална прва реченица;
- Јасни и читливи реченици;
- Објаснување на предностите на кандидатот;
- Објаснување зошто сака да работи на тоа работно место;
- Да има јасен тек на речениците.

Пропратното писмо по правило се состои од три основни дела. Првиот дел содржи стандардни, формални информации. Во вториот дел треба да се нагласат личните карактеристики во зависност од тоа што сака кандидатот да потенцира. Во третиот дел, кандидатот со емоции и енергија објаснува зошто одлучил да се пријави на огласот и зошто сака да работи токму во таа фирма, а не во некоја друга. Овој дел е клучен и мора кандидатот да биде директен и емотивен. Потребно е со зборови да се пренесе енергијата што го мотивирала кандидатот да се пријави.

Овде препорачуваме дека треба да се има предвид дека пропратното писмо не е есеј и пред да се започне да се пишува кандидатот треба добро да се подготви и реално и одмерено да го напише, бидејќи преку пропратното писмо се гледа стилот со кој кандидатот се изразува и начинот на кој тој пишува.

¹²¹Doyle ,Alison (2011): Cover Letter. Преземено на 17.03.2011 г.
<http://jobsearch.about.com/od/jobsearchglossary/g/coverletter.htm>

4.1.5. Селекциони тестови

Користењето на тестови во процесот на вработување е проследено со „за“ и „против“ аргументи. Оние кои ја фаворизираат употребата на тестовите укажуваат на несигурноста на интервјуто како индикатор на перформансите и метод на селекција и поголема точност и објективност им даваат на податоците од тестовите. Тестовите им даваат еден вид кредибилитет на селекционите одлуки. Оние пак, кои се против тестовите како метод на селекција, или не се задоволни од објективноста на тестовите или пак имаат потешкотии при присоединувањето на евиденцијата од тестовите во останатата евиденција која се води за кандидатите. Прашања се поставуваат за релевантноста на тестовите за работното место за кое аплицирале кандидатите и можноста за нефер дискриминација и пристрасност. Исто така, некои кандидати сметаат дека можат да ги зголемат своите можности преку добрите перформанси на интервју¹²².

И покрај различните ставови околу релевантноста и употребата на тестовите, тие денес се широко распространет метод во процесот на селекција. Тестовите се избираат врз основа на тоа колку резултатите од самото тестирање се поврзани и се во корелација со перформансите на кандидатите. Така, високи поени од тестовите треба да укажуваат и предвидуваат високи работни перформанси и обратно, ниски резултати на тестовите би предвидувале ниски работни перформанси. На претпријатијата им се потребни различни тестови, во зависност од тоа кои карактеристики на кандидатите сакаат да ги тестираат.

Психолошките тестови се еден од најважните и најразвиените селекциони инструменти¹²³. Целта на психолошките тестови е проценување на развиеноста на некои психички варијабли, односно карактеристики на луѓето (интелегенција, нумерички способности, невротизам и сл.). *Психолошкиот тест е „стандардизирана постапка со чија помош се предизвикува некоја*

¹²² Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): *Human Resource Management*. 6th Edition, Pearson Education Limited, England, 148

¹²³ Во англиското говорно подрачје на организациите им стојат на располагање повеќе од 5000 различни тестови.

активност, а резултатот од таа активност се мери и вреднува така што индивидуалните резултати се споредуваат со резултатите на другите поединци во истата ситуација¹²⁴.

Генерално гледано, овие тестови ни помагаат да дадеме одговор на следниве прашања¹²⁵:

- Дали кандидатот поседува вистинска личност?
- Дали кандидатот ќе биде способен да ја врши работната задача?
- Како кандидатот ќе се однесува на работа?
- Дали кандидатот има проблеми кои би го попречувале во вршењето на работната задача?

Примената на тестовите во процесот на селекција на човечките ресурси, во основа има две цели:

- *дијагноза* на развиеноста на некои психички варијабли, односно индивидуални особини кои се релевантни за извршување на работата и утврдување на разликите меѓу кандидатите во однос на тие варијабли;
- *прогноза*, односно предвидување на идниот успех во работата врз основа на постигнатите резултати на тестот.

Постојат различни класификации на психолошките тестови. Така, во зависност од начинот на поставувањето и решавањето на задачите, тестовите можат да бидат од **вербален** или **невербален** тип, а според начинот на мерење се разликуваат **индивидуални** и **групни** тестови. Најзначајна е класификацијата според содржината на задачите, активностите и психичките особини кои ги проверуваат - на **тестови за способности, тестови на личноста, тестови на знаења и вештини и тестови на интереси**¹²⁶.

¹²⁴ Преземено од: Boris, Petc (1992): Психологијски речник, Загреб, Просвета, 60

¹²⁵ Leech, Corinne (2005): *Positive recruitment and retention*. Elsevier Limited, Oxford, 29

¹²⁶ Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008): *Human Resource Management*. 7th Edition. Pearson Education Limited., England, 179

Најголем број тестови се од т.н. тип *молив и хартија* кои се состојат од пишан материјал (вербален, нумерички, графички и сл.) и лесно се оценуваат, но постојат и видови тестови кај кои со специфични инструменти се проверуваат специфични способности, како што се сензорните или психомоторните способности.

Значи, може да се рече дека психолошките тестови можат да бидат плански подготвени и управувани тестови и се користат да ги измерат индивидуалните разлики (на пример во личноста, способноста, вештините и интелигенцијата). Овој вид тестови треба да биде извршен од лица кои се потполно обучени за нивна примена и интерпретација. Одговорите на кандидатите се споредуваат со одговорите на репрезентативниот примерок од соодветната популација. Со соодветна употреба тие го подобруваат донесувањето на одлуки во целокупниот процес на селекцијата.

Што се испитува „психолошки“? Накратко, способностите за извршување на работата и особините на личноста како и во колкава мера се усогласени со потребите на фирмата и работната средина. Секој човек има наклонетост и способност барем за некои работи. Некои ја мерат општата интелигенција-IQ, додека некои други ги мерат специфичните фактори на интелигенција. На пример, за местото на сметководител веројатно ќе добиете тест со математичко-логички задачи, додека пак, ако сакаме да бидеме говорник ќе ни ја тестираат вербалната интелигенција. Постојат повеќе видови на интелигенции, но денес се користи Гарденеровиот модел. Ниту врвните способности нема да помогнат да се добие работа доколку на тестот се покаже дека личноста е премногу нервозна, агресивна, конфликтна, опседната, несовесна или пак лаже. Најдобар совет е да бидеме искрени и да не коментираме гласно. Ако не бидеме примени не значи дека не сме добри, туку дека некој подобро се вклопил во тоа што работодавецот го бара.

4.1.5.1. Тестови за способност

Способноста е најчестата карактеристика на кандидатите која е подложена на тестирање, било во писмена форма или некоја практична вежба. Способноста се однесува на подготвеноста на кандидатот да научи или врши некоја работа¹²⁷. Со тестовите за способност се настојува да се измерат оние особини кои ги сочинуваат општите лични предуслови за успех во одреден степен и во различни специјализирани подрачја на работење. Овие тестови зависат од општите предиспозиции, активности и искуство, а кои не се резултат на тренинг. Способностите можеме да ги класифицираме во три поголеми групи¹²⁸:

- когнитивни способности (вербални способности, нумерички способности);
- психомоторни способности (брзина на движење, способност за манипулација со објекти);
- физички способности (физичка сила, вештината и координацијата на поединецот).

Овие тестови се користат речиси еден век и се добар показател на идните перформанси и однесување на апликантите на работните места, односно:

- да се потенцираат силните и слаби страни на поединецот;
- да се обезбеди професионална ориентација;
- да се предвиди успехот во работата.

Можеме да заклучиме дека со тестовите за способноста се утврдува дали кандидатите имаат потенцијал и можност да научат да извршуваат одредена задача, доколку им се овозможи тренинг. Овие тестови често се мешаат со тестовите на постигнувања, бидејќи сите форми на тестовите ги мерат тековните вештини и знаење и даваат информации за предиспозициите за постигнување на истите.

¹²⁷ Николоски, д-р Томе (2005): *Психологија на трудот*. Филозофски факултет-Скопје, стр. 123

¹²⁸ Мицески, д-р Трајче (2009): *Менаџмент на човечки ресурси* –авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев”-Штип, 58

Тестови на специфични способности

Постојат посебни тестови кои мерат некои специфични способности како просторна способност, перцептивни способности, вербални способности, нумерички способности, моторна способност (мануелни умешности). Од ова следува дека овие тестови вклучуваат граматика, вербални аналогии и следење на детални пишани упатства. Тие, исто така може да вклучат правопис, комплетирање на реченици и темелност. Следуваат некои од овие специфични тестови:

Тестови на вербални способности, се употребуваат да го измерат фондот на речникот, способноста за брзо и лесно средување на изразите и мислите како и нивно ефикасно користење и разбирање при комуникацијата. Работодавците кои при селекцијата користат психометриски тестови ги вклучуваат и овие тестови, бидејќи речиси и не постојат работни места кои не бараат способност да се разберат, анализираат и интерпретираат пишани информации. Тестовите на вербалните способности исто така се показатели за тоа како кандидатите како нови вработени би биле перцепирани од останатите вработени. Тоа е така, бидејќи повеќето индивидуи си создаваат слика за одреден поединец врз основа на точноста и јасноста на јазикот кој го користат при комуникацијата. Вербалните тестови можеме да ги поделиме на тестови на обични вербални способности како правопис и граматика и тестови на вербално размислување познати како прашања на вербални критички размислувања¹²⁹.

Тестови на нумерички способности се однесуваат на целосни математички способности кои бараат спроведување на математички пресметки како што се собирање, одземање, множење и делење и способност за решавање на нумерички проблеми што бара да се одреди и кои математички операции е

¹²⁹ Psychometric Success (2009): Everything you need to pass job selection tests. Преземено на 10.02.2011 г
<http://www.psychometric-success.com/faq/faq-verbal-ability-tests.htm>

потребно да се користат, а не само обично пресметување. Овде е битно секогаш да ги имаме предвид основните математички операции, бидејќи тие се основата на оние посложените и понекогаш и она што ни изгледа невозможно за решавање може да се реши со некој необичен приод. Во случај на нумеричка низа која бара да ја идентификуваме шемата во прв план треба да почнеме со едноставни секвенци.

Тестови на перцептивни способности (фактори) - со овие тестови откриваме колку брзо кандидатите ги забележуваат, воочуваат и идентификуваат различните објекти, колку брзо и точно воочуваат сличности и разлики меѓу истите.

Тестови на специјални способности - тие се насочени кон утврдување на способности за замислување и предочување на објекти во просторот и одредување на нивните односи. Тоа се способности релевантни за конструкциски работи, дизајнирање, декорирање, архитектура, уметност, механички работи и сите активности кои бараат изработка или употреба на шеми и нацрти, односно таму каде што е потребна тродимензионална визуелизација на објектите.

Тестовите на специфичните способности зависат од разбирањето на прецизното значење на зборовите, идиомите или структурата на еден јазик. Постои силна дискриминација, иако тестот е составен на јазик кој им е мајчин јазик на кандидатите, а оние на кои тоа им е втор јазик ќе бидат хендикепирани од тој аспект.

Тестови за креативност

Тестовите за испитување на креативноста обично истражуваат дивергентно мислење кое се нарекува и креативно, концептуелна флуидност, односно способност за брзо генерирање на голем број идеи. Од кандидатите се бара изнаоѓање на што повеќе различни решенија, пронаоѓање на нова употреба на познати предмети и сл.

Сензорни тестови

Тестовите за сензорните сетила се оние тестови со кои се одредува како функционираат сетилните системи на кандидатите и овде спаѓаат тестовите за вид, разликување на бои како и тестови на сетилата на слух. За некои работни места сензорните способности играат огромна улога и во процесот на селекција (често при медицинските испитувања) се проверуваат тие способности на најразлични апарати и инструменти конструирани за таа намена.

Тестови за психомоторни способности

Тестовите за психомоторните способности ја мерат брзината, координацијата, точноста и способноста за манипулација со алати и други предмети. Овие тестови ја опфаќаат како координацијата меѓу сетилата и движењето, така и сигурноста на тоа движење¹³⁰. Моторна способност подразбира способност брзо и соодветно да се реагира на одредени стимуланти¹³¹.

Тестови за механичка способност

Тестовите за механички способности обезбедуваат сигурно и објективно мерење на знаењето за општите механички концепти на кандидатите. Без разлика на мислењата дали се работи за посебна и независна способност или комплекс на интелектуални способности, испитувањето на механичката способност е особено важно за предвидување на идниот успех во стручно-техничките, инженерските, конструкциските, механичките и други работни места. За разлика од другите интелектуални способности, оваа способност најмногу е зависна од искуството.

¹³⁰ Николоски, д-р Томе (2005): *Психологија на трудот*. Филозофски факултет-Скопје, 136

¹³¹ Biljana Bogicevic (2003): *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Beogradu, 130

Прашањата во ваквите тестови имаат тенденција да се концентрираат повеќе на принципи отколку на правење пресметки¹³².

4.1.5.2. Тестови на интелигенција

Интелигенцијата можеме да ја дефинираме како способност на снаоѓање во нови ситуации¹³³. Тестовите на интелигенција се најпознати тестови на менталните способности и капацитет. Тие се дизајнирани со цел да ни укажат на целокупните ментални способности на индивидуите, тестирање на меморијата, брзина на мислење, способност за логично резонирање. Кај овој вид тестови е застапен широк спектар од прашања вклучувајќи вокабулар, аналогиија, сличности, разлики, аритметика и општи информации, односно тие ја испитуваат општата способност за снаоѓање во проблематични ситуации. Способноста на кандидатите високо да се рангираат на овие тестови е во корелација со способноста да ги задржат во сеќавање новите знаења, да ги положат тестовите и да успеат во работата¹³⁴. Интелигенцијата во одреден степен е детерминирана од самиот контекст – резултатите од тестовите може да не ја одразуваат во целост оваа способност на индивидуите. Всушност, практичната интелигенција која е поврзана со успехот во организацијата може да се разликува од природата на интелигенција која ќе биде измерена на тестирањето на кандидатите.

4.1.5.3. Тестови на интереси

Тестовите на интереси се спроведуваат со цел да се открие што им се допаѓа, а што не на потенцијалните кандидати преку нивните хобија, занимања и

¹³² Psychometric Success (2009): Everything you need to pass job selection tests. Преземено на 10.02.2011 г <http://www.psychometric-success.com/faq/faq-free-mechanical-aptitude-test.htm>

¹³³ Димитров, Никола (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, 68

¹³⁴ Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): *Human Resource Management*. 6th Edition, Pearson Education Limited, England, 179

слично како и кои професии повеќе се во согласност со интересите на кандидатите. Значи, со овие тестови се мерат преферирањата и претпочитувањата на кандидатите. Интересите на кандидатите најчесто се манифестираат преку нивното однесување. Овие тестови се мошне корисни кога една личност треба да ја избере својата професија.

4.1.5.4. Тестови на знаење

Тестовите на знаење се наменети да го оценат степенот на стекнати знаења, навики и вештини на кандидатите потребни за извршување на работата. Со нив се проверуваат резултатите на образовниот процес и адекватноста на знаењата со барањата на работното место. При составувањето на ваквите тестови и нивната употреба многу е важно содржината на задачите да е компатибилна со подрачјето на испитување. Овие тестови имаат нагласена примена кога конкретно работно место бара поседување на специфични знаења.

4.1.5.5. Тестови со примери во работа

Тестовите со примери во работа се спроведуваат на тој начин што им се дава на кандидатите да извршат некоја работа слична на онаа која се очекува да ја работат на соодветното работно место. Овие тестови се потешки за примена, но се со висок степен на сигурност и кандидатите ги преферираат пред писмените тестови¹³⁵. „Употребата на мостри од работа како тестови се оправдува со теоријата за бихевиористичка конзистентност. Таа тврди дека најдобар показател на наредното однесување е претходното однесување, како и дека сличното се предвидува со слично“¹³⁶.

¹³⁵ HR Guide to the Internet (2001): Personnel Selection: Methods: Work Sample Tests. Преземено на 09.03. 2011r <http://www.hr-guide.com/data/G316.htm>

¹³⁶ Преземено од: Николоски, д-р Томе (2005): *Психологија на трудот*, Филозофски факултет-Скопје, 161

4.1.5.6. Тестови на личноста

Личноста претставува уникатна комбинација на индивидуални карактеристики кои влијаат на интеракцијата со околината и помагаат во дефинирањето на една индивидуа како личност. Внимателно избран тест на личноста кој логично е поврзан со барањата на работата може да помогне во предвидувањето на интерперсоналните аспекти на успехот на работата. На пример, личната особина да се толерира стрес може да биде валидна за еден полицаец, емоционалната стабилност за еден нуклеарен оператор, голема човечност за социјален работник и др. Постои бесконечна листа на карактеристики кои може да се користат за да ги разликуваме различните личности. Најшироко прифатениот пристап кој се користи за квалификација на аспектите на личноста е познат како „големите пет“ (“Big Five”) лични карактеристики. „Големите пет лични карактеристики претставуваат општ корисен индикатор на работните перформанси“. Тие се¹³⁷:

- **Емоционална стабилност** (ова се однесува на степенот до кој една личност може да толерира нервоза, депресија, бес, лутина, грижа и несигурност);
- **Екстрoвертност** (комуникативност, отвореност, дружељубивост, друштвеност, зборливост);
- **Отвореност/искуства** (ова ги опишува луѓето кои се флексибилни, отворени за нови идеи, со широк ум, љубопитни и оригинални);
- **Совесност** (ова е степенот до кој една личност е ориентирана кон успех, внимателност, работливост, организираност, одговорност);
- **Пријатност** (овде спаѓаат оперативноста, добриот карактер, висок степен на доверливост, добродушност и љубезност).

Од сите карактеристики за најбарана во организациите и професиите се претпоставува дека е совесноста. Постојат различни тестови на личноста

¹³⁷ Stredwick, John (2005): *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd edition, Published by Elsevier Ltd Oxford, 172

најпознат е тестот 16P F, односно т.н. Кателов тест, кој мери 16 изворни црти на личноста до кои се дошло со факторска анализа и се формира профил на кандидатот во зависност од неговите лични особини¹³⁸.

4.1.5.7. Тестови со помош на компјутер

Во процесот на селекција на човечките ресурси сè повеќе се користат компјутерите. Ваквото т.н. адаптивно тестирање има бројни предности: може да се применува на многу голема група кандидати; кога се работи за интелектуални способности тестирањето е флексибилно и автоматски се прилагодува на индивидуалните потреби, па кандидатот не мора да ги поминува сите задачи од почеток; може да се извршува било кога, без потреба да се собираат сите кандидати и да биде присутен стручњак; резултатите се добиваат веднаш. Современата информатичка технологија овозможува тестирањето да се одвива и при голема просторна оддалеченост на кандидатот (on-line). Сè повеќе се истакнува дека компјутерите овозможуваат мерење на некои особини (графички и др.) кои е невозможно да се измерат со стандардни тестови. Меѓутоа, треба да се нагласи дека тоа е скап и софистициран процес достапен само за големи компании, кои обично тестираат голем број кандидати¹³⁹.

4.1.5.8. Медицински, физички и полиграфски тестови

Со медицинските тестови се утврдуваат генетските недостатоци кои можат да укажат на предиспозиции за појава на одредени болести и брзината на развој на болеста. За работи коишто бараат физички способности, како што е пожарникарството, разнесувањето пакети и сл., менаџерите користат тестови за физичка способност кои ја мерат физичката сила и издржливост, како алатка за селектирање. Суштината, пак, на полиграфските тестови е што ако кандидатот

¹³⁸ Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет, Скопје

¹³⁹ Капитал-Магазин за бизнис и политика ТД Економист, Скопје, 2004, бр.213

одговори со лага телото физиолошки одговара преку ритамот на срцето, начинот на дишење и сл. и открива дека е кажана лага.

Тестовите се често користени како дел од процесот на селекцијата посебно кога се регрутирани голем број кандидати и не е можно да се потпираме исклучиво на претходните искуства како основа за идните перформанси или само на информациите од апликациите. Тие не само што обезбедуваат научна основа на самиот селекционен процес, туку и заштедуваат време и трошоци потребни за брзо и објективно оценување на пријавените кандидати за соодветните слободни работни места. Процесот на селекција може да биде посебно скап процес доколку имаме брза промена на кадрите како резултат на лоши селекциони одлуки и сл. Во корист на секоја организација е да ги избере вистинските луѓе за соодветните работни места. Употребата на тестовите може да придонесе во тоа само доколку тестовите се валидни и веродостојни. Тие, исто така ја намалуваат субјективноста при селектирањето и оценувањето на потенцијалите на кандидатите. Користењето на тестовите заедно со останатите методи на селекција води кон подобри и пофер одлуки на работодавците.

4.1.6. Мерни центри

Мерните центри или центри за проценка опфаќаат широк опсег на методи, односно евалуативни вежби и тестови кои се користат во процесот на селекција. Мерните центри најчесто се користат за проценка на менаџерските вештини на кандидатите, но може да се користат и за неменаџерски вештини¹⁴⁰. Тие содржат повеќе оценувачи и висок степен на реалност. Во еден мерен центар кандидатите минуваат низ сеопфатни интервјуа, писмени тестови, индивидуални и групни симулации и работни вежби. Остварените резултати се оценуваат од комисија составена од обучени евалуатори и оценувачи. Значи, оцените не се засновани само на еден предикатор, туку на комбинација од различни методи кои меѓусебно

¹⁴⁰ Bratton, J. & Gold, J. (1999): *Human resource management. Theory and Practice*, MacMillan Business, Great Britain, 206

се надополнуваат. Групата на кандидати најчесто се состои од 6 до 8 кандидати, а тестирањето трае два до три дена¹⁴¹. Во процесот на оценување се користат најразлични вежби¹⁴²:

Ин-баскет вежбата се состои од тоа што на кандидатот му се даваат најразлични проблеми и материјали и тој треба да одлучи какви активности ќе преземе и како ќе ги подреди според важноста која им ја придава¹⁴³. Овие вежби служат за оцена на способностите за планирање, организирање, донесување квалитетни одлуки и сл.

При вежбата *дискусија без водач* членовите на групата решаваат некој проблем заедно, при што тие можат да ја играат било која улога. Овде, целта на вежбата е да се види кој ќе се појави како потенцијален водач на групата.

Тимската вежба во која половина членови застапуваат едно гледиште или начин на решавање на задачата, а другата половина друго гледиште и начин на решавање, има за цел да ги оцени преговарачките способности, аналитичките вештини и сл.

Мерните центри се прилично корисни и имаат доста предности, овозможувајќи заштеди во време спроведувајќи групни тестирања и ако трошоците може да бидат нешто повисоки, сепак, резултатите од нивната примена се со висок квалитет¹⁴⁴.

¹⁴¹ Николоски, д-р Томе (2005): *Психологија на трудот*, Филозофски факултет-Скопје, 156

¹⁴² Pynes, E. Joan (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*. 2nd Edition, Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 179

¹⁴³ Beaumont, P.B.: *Human Resource Management: Key concepts and skills*, SAGE Publications Ltd. London, 1993 pp.68

¹⁴⁴ Edenborough, Robert (2005): *Assessment Methods in Recruitment. Selection and Performance. A manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres*, 21

4.1.7.Интервју

Интервјуто претставува традиционален метод на селекција на кадри во организациите кој денес зазема сè поголем замав и станува најчест, понекогаш и единствен метод на селекција¹⁴⁵. *Наједноставно, интервјуто можеме да го дефинираме како разговор со конкретна цел.* Тоа е разговор, бидејќи кандидатите се поттикнуваат да зборуваат слободно за нив самите, нивното искуство и кариера. Овој разговор мора да биде планиран, директен и контролиран за да се постигне главната цел на интервјуто, а тоа е да се направи точна процена на идниот работен учинок на потенцијалниот кандидат¹⁴⁶. Интервјуто создава корисна можност за размена на информации, при што се овозможува донесување на одлуката дали да се понуди или не едно работно место на соодветен кандидат, но и донесување на одлуката да се прифати или не понуденото соодветно работно место. Целта на селекционото интервју е да се добијат и оценат информациите за кандидатите кои ќе овозможат правилна оценка на идните перформанси на апликантите во организацијата. Се смета дека интервјуто е најдобар метод за воочување на социјалните вештини кои тешко се воочуваат со другите тестови како што се¹⁴⁷: комуникативноста, пријатноста, убедливоста, изгледот, општото држење, како и особини кои може да се проценат за подолг временски период и тоа: трпение, истрајност, упорност и сл. Во пракса селекционото интервју има за цел да даде одговор на следниве три фундаментални прашања¹⁴⁸:

- Дали индивидуите можат да ја работат соодветната работа – дали се компетентни?
- Дали индивидуите ќе ја работат дадената работа – дали се мотивирани?
- Како индивидуите ќе се вклопат во самата организација?

¹⁴⁵ Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): *Planning and managing Human resource*. Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 343

¹⁴⁶ Taylor, Gill (1996): *Managing recruitment and selection*. A Directory of Social Change Publication, 377

¹⁴⁷ Bogicevic, B: Menadzment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet, Beograd, str.132

¹⁴⁸ Armstrong, Michael (1999): *A Handbook of human resource management practice*. 7th Edition, Kogan Page Limited. USA, 376

Интервјуто како селекционен метод има најмалку три цели и тие се следниве¹⁴⁹:

- помага да се добијат дополнителни информации за кандидатите;
- олеснува во давањето на општи информации на кандидатите како што се политиката на организацијата, работата, производите кои се произведуваат и сл;
- помага да се изгради имиџ на организацијата меѓу самите апликанти.

Интервјуто не претставува ништо друго освен усмен испит. Тоа како селекционен метод има ниска валидност (колку добро ја оценуваат интервјуерите способноста на кандидатот да ја извршува соодветната работа). Причина за тоа може да биде подготвеноста на интервјуерот (се смета дека тие својот првичен впечаток го формираат првите четири минути, а потоа се обидуваат да најдат докази со кои би го потврдиле првичниот впечаток)¹⁵⁰. Многу е битна и мотивираноста на интервјуерот која обично на крајот на интервјуата за одреден ден се намалува и има свое влијание врз оцените и водењето на интервјуата. Друга причина за ниската валидност на овој критериум е што кандидатите вообичаено лажат и одат подготвени на интервјуто, што придонесува за подобар исход¹⁵¹. Што се однесува на трошоците за спроведување на интервју, тие се умерени во однос на трошоците на останатите селекциони методи.

4.1.7.1. Видови интервју

Содржината и начинот на водење на едно интервју може да биде различен. Секој интервјуер си има свој начин и стил на водење на интервју и начин на оцена и евалуација. Според тоа разликуваме различни видови интервјуа во зависност од различните критериуми кои ги користиме за класификација на истите.

¹⁴⁹ Armstrong, Michael (1999): *A Handbook of human resource management practice*. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 376

¹⁵⁰ Beaumont, P.B. (1993): *Human Resource Management: Key concepts and skills*. SAGE Publications Ltd. London, 61

¹⁵¹ Leech, Corinne (2005): *Positive recruitment and retention*. Elsevier Limited, Oxford, 27

4.1.7.1.1. Видови интервју според степенот на структурираност

Според степенот на структурираност постојат следниве видови интервјуа: структурирани, полуструктурирани и неструктурирани.

Структурираното интервју е такво интервју кај кое се користи сет од стандардизирани прашања кои им се поставуваат на сите кандидати по истиот редослед¹⁵². Значи, секој кандидат ги добива истите основни прашања, така што се олеснува споредбата меѓу различните апликанти, посебно кога станува збор за голем број апликанти. Кај овој вид на интервју на интервјуерот му се овозможува однапред да подготви прашања поврзани со работата, а исто така и да создаде стандардизирана форма на евалуација на одговорите на сите кандидати. На овој начин се зголемува валидноста и квалитетот на самиот селекционен процес¹⁵³. Структурираните интервјуа можат да заземат различни форми но, сепак, суштинските карактеристики се исти и тие вклучуваат¹⁵⁴:

- Чувство за правец и цел, при што точно се знае што интервјутото се обидува да извлече како информација од кандидатите;
- При процесот на интервјуирање се прави обид да се предвиди како кандидатите би се однесувале во работна ситуација;
- Не се дозволени прашања од страна на кандидатите за време на интервјутото;
- Се користи темелен и конзистентен пристап на ист начин со сите кандидати;
- Евалуаторите се тренирани за процесот кој се применува;
- Кандидатите се оценуваат користејќи една иста скала на оценки.

¹⁵² Management Extra, *Recruitment and Selection*, Published by Elsevier Ltd, Oxford, 2005, pp.85

¹⁵³ Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје, 137

¹⁵⁴ Stredwick, John (2005): *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd edition, Published by Elsevier Ltd, Oxford, 189

Покрај своите предности овој пристап има и свои слабости. Една од нив е што мора да се следат подготвените прашања без отстапки, иако можеби ќе се појави тема која би била интересна за дискусија, а исто така овој вид интервју може да биде заморен, па дури и здодевен кога има голем број кандидати, бидејќи се повторуваат истите прашања.

Неструктурираното интервју е во голема мера непланирано, со минимална подготовка. Ваквиот пристап овозможува широка слобода при изборот на темите за разговор. Така, со различни кандидати се водат различни дискусии, во зависност од ситуацијата, при што разговорите се пријателски и лесно се добиваат посакуваните информации. Сепак, овој вид интервју има доста недостатоци, бидејќи овде не е можна систематизација и рангирање на одговорите на кандидатите, може и да се превидат клучни аспекти на вештините кои се поседуваат и сл. Тоа е така затоа што не се поставуваат истите прашања и можноста за погрешен избор се зголемува.

Полуструктурирано интервју - се наоѓа помеѓу првите два облика т.е. има одреден број на однапред планирани и подготвени прашања, додека останатите прашања му се препуштени на спроведувачот на интервјето¹⁵⁵. На овој начин се овозможува собирање дополнителни информации како и одреден степен на флексибилност.

4.1.7.1.2. Видови интервју според бројот на учесници

Интервјуата се разликуваат и по бројот на интервјуирани кандидати и спроведувачи на интервјето¹⁵⁶:

Индивидуално интервју - претставува непосреден разговор меѓу два учесника во процесот и тоа спроведувачот на интервјето и кандидатот. Тоа е,

¹⁵⁵ Капитал-Магазин за бизнис и политика ТД Економист, Скопје, 2004, бр.213

¹⁵⁶ Vesic, D.D. (2006): Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 140

несомнено, најзгодниот начин на интервјуирање за кандидатот, бидејќи му овозможува подобро да се фокусира и да разговара само со една личност, а покрај тоа кандидатот може и послободно да поставува прашања во врска со тоа што го интересира за работата или организацијата. Се смета дека овој вид интервју овозможува најдобро воспоставување односи меѓу двете страни при што кандидатот многу полесно може да воспостави контакт со интервјуерот и да го убеди дека тој ќе допринесе за организацијата¹⁵⁷. Сепак, постои проблемот на субјективитет, бидејќи само една личност донесува одлука.

Секвенционално интервју - се состои од низа на две или повеќе индивидуални интервјуа, едно по друго. Обично се завршуваат со психолог во одделот за човечки ресурси и со непосредниот менаџер. Често за сложени и менаџерски позиции се спроведуваат низа на интервјуа со повеќе менаџери.

Панел интервју - претставува интервју во кое повеќе интервјуери (група) разговараат со еден кандидат истовремено. Целта на ваквото интервју е со помош на повеќе оценувачи да се добие што пообјективна и попрецизна оценка за кандидатот. Меѓутоа, поради поголемиот број евалуатори апликантите може да се чувствуваат непријатно и да постои затегната атмосфера¹⁵⁸. Овде полесно се појавуваат неусогласености, поради постоењето на поголем број интервјуери.

Групно интервју - разговор меѓу еден или повеќе спроведувачи на интервјуто со група кандидати. Предност е тоа што може да се осознаат некои карактеристики на кандидатите како: самодоверба, агресивност и колегијалност и др., а недостаток е тоа што не е можно подетално запознавање и следење на однесувањето на секој кандидат посебно. Овде се издвојуваат кандидати лидери и следбеници при што лесно се открива кој во која група припаѓа.

Тимско интервју – каде што во интервјуто учествуваат, покрај професионалните кадри, и вработени во организацијата. Ова интервју

¹⁵⁷ Job Interview Questions (2011): Types of Interviews. Преземено на 21.03. 2011г.

<http://www.jobinterviewquestions.org/questions/interview-types.asp>

¹⁵⁸ Капитал-Магазин за бизнис и политика ТД Економист, Скопје, 2004, бр.213

претставува еден вид групно интервју и има особено значење за организациите кои претежно се потпираат на тимската работа.

Погоре наведените видови интервјуа според степенот на структурираност имаат свои предности и недостатоци, затоа, без оглед на тоа кој вид ќе го одбереме, како интервјуер треба строго да водиме сметка да бидеме целосно запознени со сите неопходни информации. Мораме да располагаме со комплетни информации не само за работата за која се спроведува интервјето, туку и за нашите кандидати. Без оглед на видот на интервјето, секогаш треба да се потрудиме кандидатите да бидат опуштени, а нашите прашања да бидат јасни и разбирливи.

4.1.7.1.3. Интервјуа според улогата во процесот на селекција

Интервјето може да се употреби во различни фази од процесот на селекција со различна цел:

Прелиминарно интервју – овој вид интервју е обично краток разговор и тоа на почетокот на селекциониот процес и се елиминираат оние кандидати кои воопшто не ги исполнуваат поставените критериуми и услови за соодветното работно место.

Дијагностичко интервју¹⁵⁹ – има за цел преку подетален разговор со кандидатот да ги утврди неговите стручни и лични карактеристики т.е. нивната компатибилност со барањата на работата, социјалните односи и културата на организацијата.

Приемно интервју – овој вид интервју се реализира на крајот на селекциониот процес откако кандидатите ги минале сите останати селекциони методи. Најчесто ова интервју има за цел да ги информира кандидатите за

¹⁵⁹ WiseGEEK.(2003): Clear answers for common questions. What Is a Diagnostic Interview? Преземено на 11.03.2011

<http://www.wisegeek.com/what-is-a-diagnostic-interview.htm>

работата и слично или, пак, доколку има кандидати со прилично еднакви потенцијали се врши конечната селекција.

Покрај погоре наведените видови според различни критериуми постојат и други видови интервјуа кои сè почесто се применуваат во организациите. Во овој труд ќе се задржиме на следниве видови: стресно интервју, интервју со опис на претходно однесување, интервју по телефон, појадок или ручек интервју и недирективно интервју.

Стресно интервју – овој вид интервју свесно го доведува кандидатот во стресна ситуација со цел да ја види неговата реакција. При ваквото интервју се дозволени навреди. Интервјуерот може отворено да го предизвика кандидатот да го искаже својот суд и мислење. На пример, може да се остави кандидатот да чека во чекална цел час додека биде примен на интервјуто или да биде изложен на непријатни погледи и ладен однос. Целта е да се види дали кандидатот ќе има енергија и одлучност да се адаптира на културата на организацијата, клиентите и други потенцијални стресови. Ваквото однесување може да остави лош впечаток врз интервјуираните кандидати, но сепак треба да се земе предвид фактот дека тоа е само игра и не е лично. Кандидатот треба да остане смирен и тактичен и покрај грубото однесување на интервјуерот, а на провокациите да одговори љубезно и со блага насмевка.

Интервју со опис на претходно однесување¹⁶⁰ – овој вид интервју се сведува на опис на конкретни и специфични ситуации од страна на кандидатот и опис како тој се справил со тоа и кои постапки и активности ги презел со цел да се добие посакуваниот резултат. На пример, на апликантот може да му се постават следниве прашања:

- Како Вие се справивте со ситуацијата во која немало правила на однесување и дисциплина?
- Зошто го избравте тој пристап?

¹⁶⁰ Armstrong, Michael (1999): A Handbook of human resource management practice. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 383

- Како реагираа Вашите надредени?
- Како беше проблемот конечно решен?

Како и структурираните интервјуа и овој вид интервју овозможува поголема валидност за разлика од неструктурираното интервју.

Интервју по телефон – многу организации спроведуваат кратки интервјуа по телефон пред да се спроведе лице во лице интервју. На овој начин може лесно да се провери познавањето на странски јазик, речитоста, начинот на зборување и снаодливоста. Бидејќи при ова интервју не постои физички контакт, тоа е доста објективно. Затоа, препорачливо е да се зборува побавно од вообичаено и да нема бучава (музика, разговори на други лица во близина и сл.).

Појадок или ручек интервјуа¹⁶¹ – претставуваат прилично стресни интервјуа, бидејќи истовремено се очекува да се зборува и јаде. Една од причините поради кои интервјуерот го води кандидатот на ручек или појадок е да ги види неговите социјални вештини и однесување при ваков вид притисок. Значи, појадувањето со потенцијален кандидат му овозможува на работодавецот да ги види интерперсоналните и комуникативни способности на кандидатот како и неговите манири на трпезата. Добрите манири можат да му дадат предност на еден кандидат пред некој друг.

Недирективно интервју – произлегло од психотерапијата и психолошкото советување, но се применува и во процесот на селекција на кадри¹⁶². Овде се поставуваат општи прашања од кои произлегуваат и некои други. Интервјуерот поставува општи прашања кои ќе го наведат кандидатот да зборува за себе за своите искуства, ставови, емоции и чувства. Така се добиваат доста информации кои директно и не се поврзани со самото интервју. Исто така, споредбата на резултатите од интервјуата со различните кандидати е отежната. Недирективното интервју е на некој начин полуструктурирано, бидејќи општите прашања се повторуваат, а останатите се различни за различни кандидати.

¹⁶¹Doyle, Alison (2011): Interview Etiquette Manners, Meals and Interviews. Преземено на 16. 03. 2011г.
<http://jobsearch.about.com/cs/interviews/a/interviewdining.htm>

¹⁶² Николоски, д-р Томе (2005): *Психологија на трудот*, Филозофски факултет, Скопје, 188

Сите видови интервју имаат една иста цел: преку нив да се запознае секој потенцијален кандидат во вистинска светлина. Колку се побројни и поразновидни пристапите и видовите на интервјуа толку е поголема можноста за вистинско запознавање на кандидатите. Но, секако, ваквиот опширен и сеопфатен пристап на селекција бара време, внимание и трошоци, т.е. ресурси кои не секоја организација може да си ги дозволи.

4.1.7.2. Подготовка за интервју

Внимателната подготовка за успешно интервју е неопходна, а ова подразбира исцрпно проучување на личните спецификации на апликантите како и нивните апликации и CV-то. Во овој чекор е мошне битно да се откријат оние карактеристики кои не се совпаѓаат целосно со бараните спецификации и ќе бидат предмет на поисцрпно испитување за време на интервјутото. Речиси е невозможно да се пронајде кандидат чии карактеристики целосно ќе се совпаднат со бараните, затоа се земаат предвид кандидатите кај кои постои рационална усогласеност. Постојат три клучни прашања кои треба да бидат одговорени во оваа фаза и тоа¹⁶³:

- Кои критериуми ќе бидат користени во селекцијата – тие можат да бидат класифицирани како суштински и пожелни, а ќе се однесуваат на искуството, квалификуваноста, и вештините кои ќе бидат образложени во личните спецификации;
- Што друго треба да се открие за време на интервјутото за интервјуерот да се осигури дека кандидатот ги исполнува основните поставени барања;
- Кои понатамошни информации е потребно да се добијат за време на интервјутото со цел да се добие јасна и точна слика за тоа дека кандидатот ги исполнува поставените критериуми.

¹⁶³ Armstrong, Michael (1999): A Handbook of human resource management practice. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 380

За време на подготовката треба да се прават забелешки во врска со специфичните прашања кои ќе му овозможат на интервјуерот да ја утврди релевантноста на поранешните искуства на кандидатите и степенот до кој располагаат со знаења, вештини и способности¹⁶⁴. Овие прашања можат да бидат детално разработени во оваа фаза, доколку е прифатен структуриран пристап. Многу е битно за време на интервјуто да се востанови што навистина кандидатите можат да направат и постигнат вршејќи ја својата потенцијална работа. Кандидатите најчесто настојуваат да се покажат во најдобро светло што води кон претерување, па дури и давање лажни тврдења за нивните спосособности и капацитет.

4.1.7.3. Времетраење на интервју

Времетраењето на интервјуто зависи од сериозноста и комплексноста на празното работното место. Кога станува збор за релативно рутински работи, тогаш се доволни 20 – 30 минути, а за посложените работи потребни се 30 – 60 минути. Во практиката, максималното времетраење на едно интервју е обично околу еден час.

4.1.7.4. Планирање и структурирање на интервју

Еден проблем во врска со интервјуто е што тоа не секогаш е адекватен индикатор на перформансите на кандидатите, а општите стандарди на интервјуирањето можат да бидат ниски, освен ако спроведеното интервју не е детално и системски планирано и подготвено. Мошне често се користат сиромашни техники на интервјуирање или пак не се спроведува соодветна анализа на компетентностите кои се бараат, така што интервјуерите не знаат точно кои информации треба да ги добијат од кандидатите. Постојат бројни методи за спроведување на едно интервју. Во најлош случај интервјуерите

¹⁶⁴ Pynes, E. Joan (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*. 2nd Edition, Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 184

користат неструктуриран пристап што води до поставување на случајни прашања кои не се поврзани со самата причина за спроведувањето на интервјуто и она што се бара.

Во литературата се изнесуваат седум критични области на кои треба да се фокусира интервјуерот пред средбата со кандидатот¹⁶⁵:

➤ Што бара работата:

- Дефинирање на работата и квалификациите кои се бараат;
- Идентификација на основните должности и одговорности на работното место и работните услови кои имаат позначајно влијание врз извршувањето на овие должности и одговорности;
- Подготовка да се дискутира за работата на кратко на начин кој кандидатот лесно ќе го разбере, имајќи предвид дека и апликантите донесуваат одлука за вработување.

➤ Информациите кои ни требаат од кандидатите за да можеме да го предвидиме нивниот успех во работата:

- Да се развие ограничен сет специфични прашања кои се однесуваат на основните должности и одговорности, со цел да се откријат слабостите и предностите на кандидатите.

➤ Краток преглед на процесот на интервјуто:

- Ги вклучува основните елементи за кои ќе се дискутира за време на интервјуто. На овој начин се создава еден вид рамка за интервјуирањето на сите кандидати на една конзистентна основа и осигурување дека сите важни области се покриени;
- Подготовка комбинирана со преглед на апликацијата на кандидатот што ќе покаже дека сме ги разгледале информациите доставени од кандидатот. Исто така треба да ги известиме соработниците да не не прекинуваат за време на интервјуто за работи кои можат да

¹⁶⁵ New York State Agencies (2011): How to conduct a job interview, Planning the interview. Преземено на 11.03.2011. <http://www.cs.state.ny.us/pio/interviewguide/planning.cfm>

почекаат до крајот на интервјуто, што значи дека целото внимание треба да ни биде насочено кон самото интервју.

➤ Внесување и сумирање на забелешките за секој кандидат:

- Развивање на стандарден формат на евидентни листови.

➤ Распоред на интервјуата:

- Со секој кандидат треба да се помине доволно време што ќе овозможи релаксирано и сталожено интервју;
- Секој чекор од процесот на интервјуто треба да биде извршен во доволен временски период;
- Во текот на еден ден не треба да се спроведуваат премногу интервјуа;
- Интервјуата кои можат да бидат реализирани за неколку дена да не ги одложуваме со недели;
- Се земаат предвид празничните денови кои можеби ќе влијаат на расположливоста на кандидатите;
- Распоредот на интервјуата не смее да влијае на останатите работни ангажмани.

➤ Известување на кандидатите:

- Вообичаено, секторот за човечки ресурси ги контактира кандидатите и ги поканува на интервју. Поканата треба да содржи: назив на работната позиција и висина на приход, време и локација на интервјуто, каде треба да се пријават кандидатите, информации кои може да бидат потребни како биографијата, последици од непојавување на интервјуто и др.

➤ Секторот за човечки ресурси треба да:

- Изврши преглед на информациите за сите кандидати пред интервјуто;
- При разгледувањето на личната историја на кандидатите е битно да се: разјаснат нејаснотиите во врска со датите и одговорностите на претходните работни места, утврдат нецелосните одговори на поставени прашања во апликациите, причините за напуштање на

претходното работно место, работното искуство и образование од кои можеме да развиеме прашања, видот и начинот на кој е подготвена личната биографија со цел кандидатите да се претстават во најдобро светло.

На почеток од интервјуто на кандидатите треба да им се пристапи љубезно (на пример со зборовите: „повелете“ или „добредојдовте“) и да се направат почетни забелешки. Најголемиот дел од времето треба да се искористи за добивање информации од кандидатите, но и како интервјуери да ги информираме за работата и самата организација, потоа да одговориме на прашањата на кандидатите и на крај да го затвориме интервјуто со најавување на наредниот чекор. Се смета дека 80% од времето додека трае интервјуто треба да се искористи за добивање информации од кандидатите, додека претставувањето на почеток и заклучокот на крај траат сосема кратко и се пријателски обоени.

4.1.7.5. Тек на интервју

Треба да не се заборава дека интервјуто е дијалог. Во текот на интервјуто, најважно е кандидатот да е опуштен бидејќи сите сме нервозни за време на првите чекори во кариерата. Најдобри и најискрени одговори кандидатот ќе даде ако се чувствува пријатно, инаку во спротивно кандидатот сам може да се одврати од намерата да работи за фирмата во која аплицирал¹⁶⁶. Ова може да се случи ако има аплицирано за повеќе работни места и доколку не се чувствува добредојден може да се обрати кај конкурентот, што во секој случај е загуба за претпријатието, бидејќи штом е избран во потесниот круг, значи ги има потребните квалитети и може да се изгуби вреден човечки ресурс. Еве неколку препораки кои ќе внесат опуштеност кај кандидатот:

¹⁶⁶ Overton, Rodney (2007): *Managing human resources*. Published by Martin Books Pty Ltd, Australia, 24

- понуда на пијалак;
- да се погрижиме да им биде удобно (убав удобен стол и сл);
- да им се објасни како ќе се одвива текот на интервјуто и кога ќе можат да ја изнесат својата презентација, доколку има таква;
- првото прашање да биде од тип што кандидатот лежерно би одговорил, како на пример со што се занимава во приватниот живот, хоби и сл.

Важно е да се знае како треба да се држиме во текот на интервјуто:

✓ **Треба:**

- да му се дозволи на кандидатот да зборува повеќе од испитувачите;
- да се поставуваат дополнителни прашања кои ќе бидат усогласени со главното прашање;
- да ги натераме кандидатите да даваат практични примери за прашањата.

✓ **Не треба:**

- да ги прекинуваме кандидатите додека зборуваат, ако не разбираме нешто од било кои причини треба да поставиме дополнителни прашања;
- да им кажуваме на кандидатите дека го имаа „погрешниот одговор“, доколку е потребно да се постават дополнителни прашања;
- да се воздржуваме од лични прашања за нивното семејство;
- да се поставуваат долги и сложени прашања за да не дојде до забуна кај кандидатот.

4.1.7.6. Стратегии на интервјуирање

Во светот се развиени бројни стратегии за спроведување на интервјуто, но најзастапени се следниве¹⁶⁷:

- **Стратегија на отвореност и пријателство.** При овој пристап спроведувачот на интервјуто е насочен кон тоа да воспостави и одржи

¹⁶⁷ Капитал-Магазин за бизнис и политика ТД Економист, Скопје, 2004, бр.213

отворен, пријателски и лежерен однос со кандидатот. Темелна претпоставка е дека кандидатот кој се чувствува опуштено и пријатно ќе биде поотворен и поискрен во давањето информации.

- **Стратегија „удобно-неудобно“.** Оваа стратегија се базира на две претпоставки: прво, дека релаксираната личност ќе биде поотворена и спремна на соработка и второ, дека релаксацијата ќе биде поголема доколку следи после ситуација на притисок и неудобност. Во интервјуто учествуваат двајца испитувачи кои се однесуваат сосема спротивно. Првиот се однесува непријателски и поставува прашања на незгоден и стресен начин, додека, пак, другиот се извинува за непристојноста на неговиот колега и со своето добронамерно и пријателско однесување го релаксира и охрабрува кандидатот.
- **Стратегија на решавање проблеми.** Оваа стратегија се базира на оценување на карактеристиките и однесувањето на кандидатот, по пат на решавање на хипотетички проблеми кои спроведувачот на интервјуто ги поставува пред него. Проблемите и прашањата кои се поставуваат произлегуваат од карактерот на работата, а од кандидатот се бара да се замисли во улога на извршител на работното место и да одговори што тој би направил доколку се најде во таква ситуација и како би го решил проблемот. Овој вид интервју се нарекува ситуациско, а погодно е за интервјуирање кандидати без претходно работно искуство.
- **Стратегија на однесување.** Слична е на претходната стратегија, меѓутоа се однесува на испитување на однесувањето на кандидатот во реални ситуации од неговото претходно работно искуство. Во основата на оваа стратегија е претпоставката дека најрелевантен и најдобар индикатор за идното однесување е токму минатото однесување. Од кандидатот се бара да ги опише карактеристиките на некоја претходна ситуација и да објасни како делувал и зошто, какви опции имал на располагање и какви биле антиципираните, а какви реалните резултати од избраниот правец на акција.

➤ **Стратегија на стрес.** Целта на оваа стратегија е да ги провери реакциите и однесувањето на кандидатот во стресна ситуација¹⁶⁸. За да се постигне тоа спроведувачот на интервјуто станува агресивен, го понижува и омаловажува кандидатот, го принудува да се брани, го збунува со необично однесување и сл. Бидејќи одредени работни места, посебно менаџерските, се доста стресни, идејата е со симулирање стресна ситуација да се види кој од кандидатите може успешно да се справи. Предноста на оваа стратегија е, секако, согледување на способноста или неспособноста на кандидатите за овој вид работа, но недостаток е негативниот впечаток што кандидатот ќе го добие за организацијата врз база на интервјуто. Многу автори сметаат дека интервјуто само по себе е доволно стресна ситуација, па не е потребно дополнително да се зголемува стресот кај кандидатите.

Изборот на стратегијата која ќе се применува најчесто зависи од видот на работното место кое треба да се пополни. Различните работни места бараат различни способности, знаења и вештини, па затоа се користат и различни стратегии на интервјуирање.

4.1.7.7. Типови на прашања

Добар интервјуер секогаш располага со цел арсенал од различни видови прашања и техники кои ќе ги користи во текот на едно интервју. Подолу се наведени неколку видови прашања кои се поставуваат за време на едно интервју:

4.1.7.7.1. Отворени прашања

Отворените прашања се најдобар начин да се наведе кандидатот да зборува, односно да се охрабри да дава целосни одговори. Едноставните

¹⁶⁸ Money-zine (2004): Stress interview. Преземено на 28.03.2011г. <http://www.money-zine.com/Definitions/Career-Dictionary/Stress-Interview/>

прашања од еден збор ретко кога се навистина корисни. Започнувањето на интервјуто со едно до две отворени прашања претставува добра идеја на тој начин кандидатите да се адаптираат на самата ситуација.

Отворените прашања кои најчесто се поставуваат може да бидат изразени на следниов начин¹⁶⁹:

- Би сакале ли да ни кажете за видот на работа која ја работевте на Вашето последно работно место?
- Што знаете за . . . ?
- Можете ли да ни дадете примери за . . . ?
- На кои начини сметате дека Вашето искуство би Ви овозможило да ја вршите работата?
- Како Вие се соочувате со . . . ?
- Што беше најпредизвикувачки аспект на Вашата работа?
- Ве молиме кажете ни некои интересни работи кои ги правевте на работа во последно време?

Отворените прашања може да ни дадат многу корисни информации, но се случува да не го добиеме токму она што ни треба, а одговорите да бидат премногу детални. На пример, на прашањето: „Што беше главна карактеристика на Вашата претходна работа?“ може да се одговори со еден збор како „истражување“, но може и да се добие долго објаснение што одзема многу време. Тоа значи дека одговорите на отворените прашања може да навлегуваат премногу во детали или пак да недостигаат клучните работи. Затоа треба да се осигураме дека сме ги добиле сите релевантни факти и да ја држиме контролата во свои раце.

¹⁶⁹ Armstrong, Michael (1999): A Handbook of human resource management practice. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 386

4.1.7.7.2. Испитни прашања

Дополнителните испитни прашања се користат со цел да се добијат понатамошни детали и да се осигураме дека сме ги добиле сите факти. Нив ги поставуваме кога добиените одговори се премногу општи или кога сметаме дека постојат порелевантни информации за кои кандидатот не дискутирал. Сиромашните интервјуа допуштаат поопшти одговори кои не кажуваат многу и не се детални, а не постои понатамошно испитување. Тоа е така бидејќи интервјуерите се држат цврсто за една предопределена листа на отворени прашања. Вештите интервјуери користат флексибилни пристапи со цел да ги добијат сите релевантни информации. На пример, кандидатот може да ни каже дека бил инволвиран во голем инженерски проект со кој се подобрило работење во целата организација. Но, ваквата информација не ни кажува ништо специфично за самиот кандидат. Затоа би можеле да му ги поставиме следниве прашања¹⁷⁰:

- Која беше Вашата конкретна улога во проектот?
- Кој беше Вашиот придонес кон успехот на проектот?
- Какви знаења и вештини можевте да внесете во проектот?
- Дали бевте одговорни за набљудување на текот на проектот?

4.1.7.7.3. Затворени прашања

Затворените прашања имаат за цел да разјаснат одредени факти. Очекуваниот резултат ќе биде еден единствен експлицитен збор или кратка реченица. Во суштина, затворените прашања делуваат како испитни, но тие продуцираат концизно, реално тврдење без навлегување во детали. Кога ќе поставиме затворено прашање ние се обидуваме да откриеме:

¹⁷⁰ Armstrong, Michael (1999): A Handbook of human resource management practice. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 388

- Што има, а што нема направено кандидатот – „Што направивте тогаш?“
- Зошто нешто се случило – „Зошто тоа се случило?“
- Каде нешто се случило – „Каде бевте Вие во тоа време?“

4.1.7.7.4. Хипотетички прашања

Хипотетичките прашања се користат во структурирани ситуационо ориентиран интервјуа кога кандидатот се става во одредена ситуација и се прашува како ќе одговори на настанатата ситуација. Основата цел е да се види каков пристап ќе користи кандидатот за конкретниот специфичен проблем. На пример: „Што би направиле ако . . .?“ е хипотетичко прашање. Хипотетичките прашања можат да произведат хипотетички одговори. Најдобра основа на која може да се базираат нашите мислења за кандидатите е она што тие навистина можат да направат и постигнат. Мора да бидеме сосема сигурни дали кандидатите можат успешно да се справуваат со прашања и проблеми со кои постои можност да се соочат, доколку станат дел од нашата организација.

4.1.7.7.5. Прашања за способности

Целта на прашањата за способност е да се утврди што кандидатите знаат, кои вештини ги поседуваат и користат и нивните компетентности. Тие можат да бидат отворени, испитни или затворени, но најбитно е дека тие секогаш ќе бидат фокусирани колку е можно повеќе на содржината на личните спецификации, односно на знаењата, вештините и способностите. При интервјуто е битно е да се сконцентрираме на оние аспекти кои се најзначајни за самата работа, бидејќи времето е секогаш ограничено. Прашањата за способности може да изгледаат вака:

- Што знаете за . . . ?
- Како се здобивте со ова знаење?

- Кои се клучните вештини кои сметате дека ќе ги користите во Вашата работа?

4.1.7.7.6. Мотивациони прашања

Мотивацијата е еден од клучните аспекти за успешно извршување на работата¹⁷¹. Степенот на мотивираност на кандидатите можеме да го утврдиме поставувајќи прашања за:

- нивните кариери;
- остварувања;
- успеси во однос на загуби.

4.1.7.7.7. Прашања со континуитетен карактер

Прашањата со континуитетен карактер имаат за цел да го охрабрат кандидатот да зборува поопширно на конкретната тема. Следуваат примери за ваков вид прашања:

- Што се случи следно?
- Што направивте потоа?
- Можете ли да ми кажете нешто повеќе за . . . ?

4.1.7.7.8. Прашања со потсетувања

Прашањата со потсетувања се таков вид прашања кај кои интервјуерот го потсетува кандидатот на некој негов претходен исказ и бара повторна потврда или негација на истото. На пример: „Колку што успеав да сфатам Вие сте го напуштиле претходното работно место, бидејќи не сте биле задоволни од

¹⁷¹ Armstrong, Michael (1999): A Handbook of human resource management practice. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 389

работните услови. Во право ли сум?“ Одговорот на ова прашање може да биде краток (како „да“) или пак да се добие негативен одговор, по што ќе следи објаснение.

4.1.7.7.9. Прашања ориентирани кон работата

Овие прашања се дизајнирани на начин што ќе ни даде поголем увид за деталите и информациите кои се однесуваат на работната историја на кандидатот. Следуваат примери за прашања ориентирани кон работата¹⁷²:

- Колку дена бевте отсутни од работа претходната година?
- Колку пати имате задоцнето на работа претходната година?
- Дали поседувате возачка дозвола (за оние работни места кои вклучуваат ваква потреба)?

4.1.7.7.10. Прашања кои се однесуваат на надворешни интереси

Доколку станува збор за кандидати со работно искуство прашањата во врска со надворешните интереси или хобија немаат некоја важност. Сепак, ваквите интереси на кандидатите можат да имаат доста големо влијание врз нивната мотивација.

При употребата на најразличните видови прашања посебно е важно интервјуерот да биде претходно подготвен и организиран за да не се случи да се збунат и тој самиот од многубројноста и разнообразноста на прашањата кои ќе ги поставува како и од одговорите кои ќе ги добива. Секое прашање треба да биде поставено со претходно одредена цел за тоа што се сака да се испита.

Без оглед на тоа дали при интервјуто ќе се одлучиме за еден или повеќе типови прашања, многу е важно интервјуерот да не дозволи да настане конфузија при неговите забелешки на добиените одговори, што најчесто се случува кога од

¹⁷² Pynes, E. Joan (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*, 2nd Edition. Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 184

еден вид прашања се преминува на друг. Потребата од искусен, вешт и добро организиран интервјуер е повеќе од неопходна за добри резултати.

4.1.7.8. Подготовка на кандидатот за успех при интервју

Подготовка пред интервјуто:

- Разберете го начинот на размислување на работодавецот;
- Спроведете истражување за организацијата и работата за која е објавен огласот;
- Обезбедете ги сите потребни информации и основи за прашања;
- Дознајте го името и функцијата на личноста која го спроведува интервјуто;
- Направете проценка на сопствените предности и слабости;
- Направете анализа на сопствените способности и вештини, од аспект на барањата на работата;
- Запознајте ги општите видови и пристапи на интервјуирање;
- Размислувајте за одговорите на најчестите прашања и планирајте што ќе кажете;
- Бидете подготвени на мноштво различни прашања;
- Бидете подготвени да ги браните сопствените предности и слабости;
- Подгответе прашања на кои сакате да добиете одговор;
- Вежбајте да зборувате за себе за да Ви биде тоа полесно на интервјуто;
- Учете од интервјуата.

Правила во текот на интервјуто:

- Облечете се деловно (облеката го дава првиот впечаток кој трае долго);
- Бидете точни;
- Обезбедете „говорот на телото“ да ги пренесува Вашите интереси и да биде адекватен на тоа што го зборувате;
- Претворете ја нервозата во позитивна енергија, побрзо размислување и концентрација;

- Додека говорите гледајте го соговорникот во очи;
- Одговарајте искрено и спонтано;
- Размислете пред да одговорите на прашањето;
- Одговорете на секој дел од прашањето, немојте да ги избегнувате незгодните прашања;
- Имајте хартија и пенкало за да забележите некои информации или прашања;
- Внимавајте Вашите одговори да се сложуваат со тоа што е наведено во професионалната биографија и другите документи;
- Концентрирајте се на содржината на она што го зборувате, а не на гестовите;
- Заинтересирајте се подетално за работата која ќе ја извршувате и можностите кои ги нуди организацијата;
- Заблагодарете се на спроведувачот на интервјуто за времето кое Ви го посветил;
- Направете белешки по интервјуто за најважните точки, како водич за следното интервју.

Немојте никогаш:

- Да употребувате жаргон или скратеници, туку стандарден литературен јазик;
- Да употребувате шеги како одговор на прашање;
- Да зборувате лошо за својот претходен шеф или претпријатие;
- Да разговарате за платата на прелиминарното интервју;
- Да прашувате повеќе за платата и погодностите, отколку за работата и можностите;
- Да дозволите да оставите погрешен впечаток или да дојде до недоразбирање поради нешто што сте кажале;
- Да одите на интервју неподготвени.

4.1.7.9. Говор на телото за време на интервју

За време на интервјуто може да настанат бројни конфузии како резултат на говорот на телото на кандидатите и гестикулациите¹⁷³.

Положба на телото. Многу е битно кога на кандидатите ќе им биде понудено да седнат, да седат исправено, но, сепак, да изгледаат опуштено, што им дава самодоверба. Седењето со свиткани рамена укажува дека сме безволни и без енергија. Седењето на работ на столот ја покажува нашата нестрпливост. Положбата на главата исто така може да остави значаен впечаток. Доколку ја држиме исправено покажуваме авторитет, додека наклонета на една страна покажува дека сме отворена и пријателски расположена личност.

Поглед. Воспоставувањето на директен контакт со очите за време на интервјуто е задолжително. Сепак, ако не се употребува внимателно ќе остави негативен впечаток. Се смета дека оној кој слуша треба да одржува подолг контакт со очите од оној кој зборува. Обично се препорачува контактот со очите да трае најмногу 10 секунди кога зборуваме, а потоа да погледнеме настрана за потоа повторно да го воспоставиме истиот контакт.

Рацете. Рацете најдобро би било да ги држиме опуштено на масата или лабаво во скутот. Колку помалку ги движиме толку посигурни изгледаме. Мафтањето со рацете покажува дека сме несигурна личност. Допирањето на лицето или вратот исто така е негативно и може да укажува на тоа дека лажеме или сме напнати. Држењето на рацете преклопени може да се протолкува како дефанзивен потег.

Треба да се следи и однесувањето на интервјуерот. Ако се изгуби контактот со очите треба да се потрудиме повторно да го придобиеме неговото внимание. Доколку, пак, тој се наклони наназад тоа може да значи дека сме навлегле во неговиот личен простор, затоа се препорачува растојание од околу еден метар.

¹⁷³ Rutherford, Don. & Laroche, Ph.D.Lionel (2007): *Recruiting, Retaining and promoting Culturally Different Employees*. Elsevier Limited, Oxfordpp.35

Овде треба да напоменеме дека мошне важна е и облеката која ќе ја избереме. Најприфатлива би била конзервативна облека при што силно изразени бои не доаѓаат предвид. И што е најбитно: облеката која ќе ја носиме треба да биде чиста, испеглана и правилно искомбинирана, што е поважно од нејзината цена. Не смееме да претераме ниту со накитот, парфемот и шминката, бидејќи треба да изгледаме што поприродно. Личната хигиена е задолжителна: во никој случај не смееме да се појавиме со неуредна фризура и слично. Некои истражувања покажале дека првиот впечаток кој го оставаме на интервјуто се формира: 7% од она што зборуваме, 38% од тонот на гласот и 55% од јазикот на нашето тело.

4.1.7.10. Проблеми при интервју

Еден од проблемите што се појавува при интервју е користењето на сиромашни стратегии на интервјуирање затоа што интервјуерите ретко спроведувале интервју или пак не се обучени за негово спроведување. Некои од најчестите проблеми при интервју следат подолу¹⁷⁴.

Избрзани одлуки и судови. Во идеални услови би требало интервјуерот прво да ги собере сите можни релевантни информации за еден кандидат, па потоа да донесе одлука. Многу е тешко да се остане резервиран и да се чека да се добијат сите потребни информации. Најчесто интервјуерите донесуваат одлука врз основа на погрешна основа и тоа најчесто врз основа на изгледот.

Негативен осврт. Понекогаш е доволна една единствена негативна информација за некој кандидат за тој да биде елиминиран од понатамошниот процес на селекцијата, иако постојат мноштво на позитивности. Значи, една негативна информација обично има поголемо влијание отколку неколку позитивни, па заради тоа се донесуваат и погрешни одлуки.

¹⁷⁴ Stredwick, John (2005): *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd edition, Published by Elsevier Ltd, Oxford, 178

Ало ефект. Интервјуерите водат грижа да го избегнуваат ало ефектот кој се појавува кога ќе допуштат важни карактеристики да бидат засенети од други податоци. На пример, ваков вид ефект се појавува кога интервјуерот ќе одлучи да ангажира кандидат кој е спортист, не земајќи ги предвид останатите фактори. бидејќи се засенети¹⁷⁵.

Пристрасност. Интервјуерите обично ги фаворизираат оние кандидати кои се слични на нив во одредени аспекти, на пример возраст, пол, претходно работно искуство или хоби. Прифаќањето на кандидат кој не ги исполнува бараните стандарди, а одбивање на апликант кој ги исполнува, зборува дека станува збор за пристрасна селекција. При решавањето на овој проблем потребно е да се направи обид да се контролира пристрасноста, а не да се негира нејзиното постоење.

Верување на менаџерите дека се добри интервјуери. Најчесто способноста за интервјуирање не се перцепира како вештина која може да се развива и усовршува, туку менаџерите на тоа гледаат како на составна работна обврска не придавајќи ѝ го вистинското значење¹⁷⁶.

4.2. Поединечни наспроти комбинирани методи на селекција

Ако организација избере да користи само еден метод (на пример, тест) за да одлучи кого да ангажира, тогаш одлуката е едноставна. Ако тестот е валиден и опфаќа голем аспект кој се однесува на работата, доколку кандидатот помине солидно на ова тестирање тој може да биде ангажиран од страна на организацијата. Ова е пристап на еден единствен метод. Селекцијата ќе зависи од тоа колку е валиден индикаторот во предвидувањето на перформансите. Во реалноста, ниту една селекциона техника не е апсолутно сигурна и валидна. Затоа организациите се потпираат на повеќе селекциони методи и техники или,

¹⁷⁵ Beaumont, P.B. (1993): *Human Resource Management: Key concepts and skills*. SAGE Publications Ltd.London,78

¹⁷⁶ Stredwick, John (2005): *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd edition, Published by Elsevier Ltd, Oxford, 180

едноставно, на сите методи кои се расположливи до дадена ситуација¹⁷⁷. Така, една индивидуа која аплицира за некое работно место може: 1. Да биде подложена на прелиминарно интервју за да се осигури организацијата дека ги исполнува минимално поставените квалификациони услови; 2. Да биде побарано да го пополни апликативниот формулар и да се согласи на проверка на дадените информации; 3. Да биде подложена на тестирање за работата или да учествува во работни стимулации. На крај, може да бидат направени и физички испитувања на оние кандидати кои ќе бидат избрани. Преку комбинирање и користење на различни методи организациите најверојатно ќе бидат во можност да ги урамнотежат грешките на системите за мерење на едни селекциони техники наспроти други. На пример, ако еден апликант освои добри поени на сите испитувања на кои ќе биде подложен со исклучок на едно, тогаш организацијата може да одлучи да ги занемари лошите резултати и да се обиде да ја открие причината која довела до тоа.

Така, основната причина која доведува до комбинирање на различните методи и техники е да се зголеми сигурноста и валидноста на целокупниот процес на селекција искористувајќи ја предноста од поширок спектар информации. Сепак, треба да се напомене дека користењето на премногу методи и техники, посебно на такви со понизок степен на точност, може да има негативно влијание врз квалитетот на селекционите одлуки. Организациите треба да се осигураат дека само оние методи кои јасно прават разлика меѓу успешните и неуспешни кандидати се навистина корисни.

4.3. Социјализација на нововработените

Истражувањата покажале дека првите впечатоци на нововработените за организацијата се трајни и длабоки и имаат силен одраз на нивниот став кон

¹⁷⁷ Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 148

самата работа¹⁷⁸. Врз основа на првиот впечаток нововработените го градат својот став не само кон работата и организацијата, туку и стекнуваат впечаток за нивното место во организацијата, можностите и барањата кои се поставуваат пред нив како и работниот морал и организационата култура. Вработените размислуваат за напуштање на организацијата во првите месеци повеќе од кога и да е во текот на работниот век.

Трошоците за заминување на работниците можат да бидат многу значајни бидејќи освен трошоците за пријавување на вработените и обука, овде спаѓаат и трошоците за процесот на селекција. Нивното значење е големо, бидејќи тие не се производствени трошоци и имаат директно влијание врз профитот на фирмата. Затоа, процесот на социјализација и ориентација на нововработените е насочен кон спречување на одливот на работната сила преку нивно прилагодување и вклопување во организацијата. Со изборот на најдобрите кандидати и нивното прифаќање на работните места продолжува процесот на вработување. Во продолженитето на овој процес секторот за човечки ресурси има задача да ги запознае нововработените со организацијата, кодексот на однесување, организациската култура, она што се очекува од нив како вработени, како и обезбедување обука за работата која ќе ја извршуваат¹⁷⁹. Овие активности го претставуваат процесот на социјализација на нововработените. Социјализацијата е двонасочен процес во кој учествуваат и организацијата и нововработените. Успешното одвивање на овој процес е од интерес на двете инволвирани страни. Во пракса, овој процес не секогаш се одвива без проблеми. Задача на менаџерите од секторот за човечки ресурси е случаите на незадоволство на нововработените да се сведат на минимум. Од тие причини, важно е на кандидатите да им се овозможи детално запознавање со организацијата, условите за работа и самата работа. Овој процес треба да биде контролиран.

¹⁷⁸ Armstrong, Michael: *A Handbook of human resource management practice*. 7th Edition, Kogan Page Limited, USA, 1999, pp. 407

¹⁷⁹ Elearn training company (2005): *Management Extra, Recruitment and Selection*. Published by Elsevier Ltd, Oxford, 108

Под ориентација се подразбираат активности поврзани со запознавањето на организацијата, нејзините ресурси, планови, цели, културата и традицијата, како и оспособување на нововработените за независно и продуктивно вршење на работните задачи¹⁸⁰. Целта на професионалната ориентација е професионално прилагодување на поединецот. Тоа е динамичен процес со оглед на тоа дека секој поединец за време на својот професионален живот е во постојана интеракција со различни ситуации, појави и барања, од една страна, а од друга страна се неговите очекувања, желби, ставови и мотиви. Во таа смисла важно е организацијата да обезбеди поволна клима по повод доаѓањето на новите вработени.

Процесот на социјализација и ориентација претставува природно продолжение на процесите на регрутација, селекција и избор на кандидатите, а исто така претставува и предуслов за обука на нововработениот и неговиот понатамошен развој и напредок. Целта на социјализацијата и ориентацијата, која основно е насочена кон запознавање на нововработените со организацијата, соработниците и работата која треба да ја извршуваат, е насочена и кон други користи за самата организација како што се¹⁸¹:

- Силна лојалност кон организацијата;
- Поголема приврзаност кон целите и вредностите на организацијата;
- Поретки отсуства од работа и поголема лична сатисфакција.

Секторот за човечки ресурси има задача постојано да го следи и насочува процесот на социјализација и ориентација на нововработените. Затоа, потребно е да се одржува засилена комуникација со нововработените: укажување на успехите, охрабрување, предупредување за неуспехите со внимателно и толерантно постапување, со цел да се одржи самодовербата на нововработените.

¹⁸⁰ DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen: *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 2005, pp. 198

¹⁸¹ Jovanovic-Bozinov, M, Kulic, Z, i. Cvetkovski, T. (2004): *Menadzment ljudskih resursa*. Megatrand. Beograd, 166

Облиците на ориентација, односно оспособувањето на нововработените за самостојно работење можат да бидат:

- Групни и индивидуални;
- Формални и неформални.

Групните облици на ориентација се применуваат на повеќе вработени истовремено и најчесто се реализираат врз основа на однапред креирани и прилагодени програми кои се појавуваат како дел на почетната обука.

Индивидуалните облици на ориентација се однесуваат на ориентација и оспособување на поединци. Така, за да му се помогне на едно лице што побрзо да се оспособи за работа на новото работно место, се одредува лице со доволно познавање на работата и искуство кое нововработеното лице ќе го запознае со правилата и начинот на работа и ќе го следи неговото однесување и напредување. Ова лице во стручната литература се нарекува „ментор“¹⁸².

Формалните облици на ориентација подразбираат јасна, однапред дефинирана програма и активности за воведување на нововработените во организацијата, додека неформалните се потпираат на рутински, непрограмирани и неформализирани облици на ориентација и главно се применуваат во случај на едноставни работни места кои бараат помала одговорност. Процесот на социјализација од аспект на стратегиските активности на менаџментот на човечки ресурси може да се смета и како специјален вид тренинг на нововработените.

¹⁸² DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA.201

4.4. Вреднување на процесот на селекција

Ефикасноста и квалитетот на процесот на селекцијата се оценува врз основа на три критериуми¹⁸³:

- Валидност,
- Рацио на селекција,
- Стапка на почетен успех.

Валидноста го покажува односот меѓу предикаторот (карактеристиките) и критериумот и има големо влијание врз ефикасноста на селекцијата. Селекцијата врз основа на предикатори ја зголемува веројатноста за успех.

Рациото на селекција е однос меѓу бројот на празните работни места и бројот на пријавените кандидати. Колку е помало рациото на селекција, толку е поголема веројатноста за успешност на селекцијата, под претпоставка валидноста да остане непроменета.

Стапката на почетен успех претставува број на случајно избрани кандидати кои успешно ја извршуваат својата работа без систематска селекција. Кога станува збор за пополнување на слободни работни места кои подразбираат едноставни и рутински работи каде не е потребно високо образование и посебни способности, неоправдано би било да се применува систематска селекција.

4.5. Дискриминација при селекција

При селекцијата на кадрите многу е важно да се избегне дискриминација по било која основа. Ова претставува законска обврска, а истовремено овозможува да се изберат најдобрите кандидати. Како работодавец секогаш треба да имаме предвид дека апликантите за работа можат да обвинат за дискриминација доколку не се задоволни од изборот, односно сметаат дека постои дискриминаторна политика. Изборот на кандидатите зависи од поставените критериуми без оглед на тоа кој метод на селекција ќе се

¹⁸³ Мицески, д-р. Трајче (2009): *Менаџмент*. Интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип, 61

примени. Овие критериуми треба да обезбедат објективно оценување и избор исклучувајќи секаква дискриминација (расна, полова, старосна, религиозна и сл.). Мошне е важно да се внимава да не дојде до индиректна дискриминација. На пример, критериумите кои се базираат на флексибилност во однос на работното време може негативно да влијае врз оние кандидати кои се самохрани родители. Бидејќи најголемиот дел самохрани родители се мајки, ова може да биде третирано како индиректна полова дискриминација.

4.6. Трошоци на селекција

Изборот на кадри за пополнување на празните работни места претставува една од најзначајните инвестиции на организацијата. Изборот на кандидатите има свои трошоци. Како најчести видови на трошоци се јавуваат трошоците на погрешен избор, трошоците на загуба во производството како и трошоците кои настануваат при користење на застарени методи на селекција.

Трошоците на погрешен избор се директни трошоци на процесот на селекцијата на кадри во една организација. Овие трошоци можат да бидат поделени на четири вида и тоа: трошоци на отпуштање, трошоци за замена, трошоци за обука и трошоци на продуктивност¹⁸⁴. Трошоците за отпуштање од работа вклучуваат надоместоци за невработеност. Трошоците за замена вклучуваат реклама, време и материјали за новиот ангажиран и трошоци за тестирање. Трошоците за обука вклучуваат време и напори од оние кои ја спроведуваат обуката, супервизорите и соработниците. Трошоците на продуктивност е тешко да се квантифицираат и вклучуваат морални проблеми, зголемена стапка на грешки и негативни ефекти врз угледот на организацијата. Трошоците кои настануваат при користење на застарени методи на селекција се присутни, иако сè повеќе се применуваат online методи со мали трошоци. Вакви трошоци настануваат, на пример, при давање оглас во списание.

¹⁸⁴ Richards. Leigh (2011): Demand Media. *The Houston Chronicle*. *What Are Some Direct Costs Associated With Employee Selection?* Преземено на 14.03. 2011г.

<http://smallbusiness.chron.com/direct-costs-associated-employee-selection-1166.html>

Меѓутоа, овде не се спаѓаат само трошоците за огласувањето во списанието или весникот, туку и трошоците за негово дизајнирање. Изгубеното производство е директен трошок на селекцијата кој настанува пред, за време на и после процесот на селекција. Работодавците треба да го земат предвид ова директно влијание врз целата организација и да го забрзаат процесот на вработување и обука колку што е можно повеќе.

5. Емпириско истражување

Врз основа на теоретските излагања во првите четири глави се стекнавме со информации за најбитните аспекти кои се однесуваат на процесите на регрутација и селекција на кадрите во организациите. Така, откако ги осознавме клучните прашања, целите и суштинските елементи поврзани со овие процеси ќе започнеме со елаборација на нивните влијанија и импликации во практиката. Мошне значајно е да ги осознаеме ефектите од правилната примена и имплементација на регрутацијата и селекцијата како дел од менаџментот на човечки ресурси врз работењето на претпријатијата. Бидејќи зад секоја успешна организација стојат успешни луѓе т.е. вработени, мошне е значајно регрутацијата и селекцијата на кадри да го добијат вистинскиот третман од страна на менаџментот на човечки ресурси. Нивното дејство ги тангира целокупните резултати на организацијата, бидејќи од квалитетот на вработените зависи квалитетот на организацијата. Имајќи го предвид ваквото значење на овие процеси нивното проучување и истражување е сосема оправдано, а пред сè корисно. Како резултат на глобализацијата на светското стопанство и технолошките постигнувања, дојде до промена на потребата за работници што поседуваат различни вештини: потребата од неквалификувани и полуквалификувани кадри сè повеќе се намалува, а потребата од високо квалификуван кадар се зголемува. Всушност, сè повеќе се бараат работници кои ќе можат да извршуваат работи за повеќе работни места поради сè поголемата интензификација на работата. Во ова време на постојани промени, рецесии и висока конкурентност, секој работодавец мора да ги преземе сите активности со цел да го избере најсоодветниот работник за работното место кое го нуди. Иако нашата држава е мала и претежно земјоделска земја, ваквите промени сè повеќе доаѓаат до израз. Поради тоа, потребно е разбирање и адекватна примена на процесите на регрутација и селекција во секоја организација.

5.1. Методологија на истражување

5.1.1. Оправданост на истражувањето

Денес сме сведоци дека претпријатијата работат во услови на брзи и неочекувани промени во окружувањето и се во постојана борба со истите. Работејќи под притисок од ваквото окружување и самите стеикхолдери на претпријатието се наоѓаат во ситуација да бараат начини за остварување висок профит со минимални трошоци. Настојувајќи да работат со што помали трошоци, тие настојуваат да вработат соодветни кадри. Затоа, денес, процесите на регрутирање и селекција на потенцијалните кадри заземаат клучна улога, за разлика од порано кога овие процеси беа занемарени, а резултатот од вака лошата политика биле високите трошоци после вработувањето. Одовде произлегува и оправданоста на самото истражување. Луѓето претставуваат јадро на секоја организација, додека пак организациите се движечка сила на вкупната економија во една земја.

Земајќи го предвид погоре кажаното, апсолутно се оправдани истражувачките напори насочени кон утврдување на присутноста на процесите на регрутација и селекција во организациите, методите на регрутација и селекционите критериуми кои во нив се применуваат.

Така, влијанието на регрутацијата и селекцијата ќе биде разгледано од три аспекти: од аспект на менаџментот во организациите, од аспект на вработените како и од аспект на невработените лица кои минувале низ овие процеси во разни организации. Исто така, ќе се испитува и придонесот на успешната имплементација на процесите на регрутација и селекција врз успешното остварување на резултати во работењето од страна на вработените примени преку овие процеси.

5.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување претставуваат процесите на регрутација и селекција како задолжителни функции на менаџментот на човечки ресурси во организациите, улогата на менаџментот како темел за нивна ефикасна, ефективна и правилна примена и нивните импликации врз опстанокот, напредокот и иднината на претпријатијата.

Низ елаборациите во научно теоретскиот дел се запознаваме со концептите на регрутацијата и селекцијата, фазите низ кои минува секој од овие два процеси, нивната поврзаност и взаемно дејство со останатите функции на менаџментот на човечки ресурси, потоа се запознаваме со изворите на регрутација и најчестите методи на селекција, со прашањата кои се однесуваат и влијаат на овие процеси. Последно во однос на теоретските елаборирања, даден е осврт на нивната евалуација и самата социјализација на новите вработени.

Дел од предметот на истражување претставува и емпириското истражување со кое би се утврдило влијанието на сеопфатните процеси на регрутација и селекција врз долгорочната успешност на работењето на организациите, нивниот опстанок и понатамошен развој, како и начинот на кој вработените реагираат на менаџерските практики при регрутирањето и селектирањето. И на крај, импресиите на невработените лица кои минале низ повеќе процеси на регрутација и селекција во повеќе организации. Истражувањето ќе се врши индиректно преку однапред подготвени анкетни прашалници за менаџери, вработени и невработени. Намерата на ова емпириско истражување е да се утврди и дијагностицира моменталната состојба присутна во истражуваните организации. И тоа од аспект на третманот на процесите на регрутација и селекција на кадрите од страна на менаџментот како и заради воочување на значењето на правилниот пристап при пополнувањето на празното работно место, како за организациите така и за сите потенцијални кандидати за соодветните слободни работни места.

Значи, најпрво ќе ја утврдиме фактичката состојба во нашите организации во однос на нивниот пристап при примената на кадровската политика чии круцијални сегменти се регрутацијата и селекцијата, придонесот на сеопфатната регрутациона и селекциона политика за долгорчен опстанок и успех на организациите и степенот на задоволство кај вработените кои успешно поминале преку процесот на вработување.

Врз основа на добиените и синтетизирани податоци ќе бидат донесени и изложени соодветни заклучни согледувања. Тие ќе ни овозможат да креираме модел на правилна и сеопфатна кадровска политика чии есенцијални елементи ќе бидат процесите на регрутација и селекција.

5.1.3. Цел на истражувањето

Фундаменталната цел на ова истражување е да се согледа улогата и значењето на сеопфатноста на процесите на регрутација и селекција како клучни фактори за долгорочен опстанок и успех на целата организација, креирање на можности за инвентивност при изборот на изворите на регрутација и методите на селекција при изборот на вистинските кадри како и детерминирање на фазите на процесите на регрутација и селекција како би се олеснила нивната практична примена.

Заради поуспешно остварување на поставената цел таа е идентификувана како комплексна целина од повеќе поединечни цели во чии рамки се интегрирани бројни задачи и прашања:

- Согледување на природата и опфатот на процесот регрутација. За остварување на оваа цел се дефинира најпрво анализата на работното место, потребата од планирање на човечките ресурси, а потоа регрутацијата, нејзината поврзаност со останатите функции на менаџментот на човечки ресурси, се дава осврт поединечно за фазите низ кои се минува при нејзината примена, расположивите пристапи, значењето и целта на овој процес кој е основа на процесот на вработувањето;

- Теоретска обработка на поимот привлекување на кадри преку дефинирање на интерните и екстерни извори на регрутирање како и можноста за алтернативни извори, предностите и слабостите на секој од изворите како и различните методи кои им стојат на располагање на менаџерите, понатаму утврдување на видовите фактори кои имаат влијание на самиот процес и евалуацијата на регрутационите напори;
- Согледување на суштината и природата на процесот селекција. Оваа цел се остварува преку дефинирање на селекцијата и нејзината поврзаност со останатите функции кои ја сочинуваат целината на менаџментот на човечките ресурси, преглед на етапите низ кои се минува при селекцијата како и детерминирање на претпоставките за квалитетна селекција;
- Елаборација на методите на истражување, каде посебно е истакната примената на интервјуто како еден од најчесто применуваните методи на селекција, евалуацијата на квалитетот на селекцијата, можноста за дискриминација при селекцијата, како и трошоците за успешна примена;
- Откривање на најчесто користените извори на регрутација од страна на претпријатијата во зависност од потребите и самата ситуација;
- Воочување на најчесто користените методи на селекција на човечките ресурси како есенцијален ресурс во секое претпријатие без оглед на неговата дејност;
- Согледување на влијанието на сеопфатните процеси на регрутација и селекција врз успешноста на резултатите од работењето;
- Согледување на степенот на задоволство кај вработените кои минале низ процесите на регрутација и селекција во организацијата во која работат;
- Развивање на организација (креирање на модел) во која процесите на регрутација и селекција ќе го добијат вистинското внимание и третман и со тоа ќе придонесат кон создавање на продуктивна работна средина каде вистинскиот вработен е на вистинското место и каде се постигнуваат задоволителни резултати и успех.

Погоре набројаните поединечни цели можеме да ги класифицираме во три различни групи. Првите четири поединечни цели претставуваат спознајни т.е. научни цели со кои го одредуваме сознанието до кое треба да дојдеме за да можеме да преминеме кон реализирање на задачите и активностите кои произлегуваат од наредните четири поединечни цели. Овие цели се поврзани со емпириското истражување. Последната цел ја нарекуваме прагматична цел, бидејќи ја опфаќа корисната димензија на резултатите од истражувањето.

Вака поставените цели и активности ни овозможуваат да го согледаме позитивниот придонес на сеопфатната регрутација и селекција на потенцијалните кандидати кои би станале вработени и кои ќе го дадат својот максимум во остварувањето на целите и очекувањата поставени од страна на организацијата. За да постане ова реалност, кадровската политика треба да е суштински составен дел од вкупната политика на секоја организација каде менаџерите ја играат главната улога. Секако, овде ќе напоменеме дека е потребно секоја организација да има сектор за човечки ресурси доколку тоа го овозможуваат можностите и уловите во кои функционира.

5.2. Хипотетичка рамка

Научната хипотеза се базира на следново тврдење: доколку изворите на регрутација и селекционите методи се адекватни, тогаш претпоставуваме дека ќе се ангажираат најквалитетните кандидати што ќе влијае врз успешноста на работењето на претпријатијата.

За да ја потврдиме хипотезава преминуваме во пресметки на подолу прикажаните резултати.

5.3. Методи на истражување

За остварување на поставените цели и целосна опфатеност на предметот на истражувањето, имајќи ги предвид предностите и слабостите на поединечни

методи, ќе бидат комбинирани и интегрирани повеќе квантитативни и квалитативни методи и постапки и тоа:

- Анализа,
- Анкета,
- Статистички методи.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучуваната научно теоретска содржина и конкретно согледаната состојба во истражуваните претпријатија. Предмет на анализата ќе бидат процесите на регрутацијата и селекцијата кои се применуваат во претпријатијата, најчесто применуваните инструменти на регрутирање и селекција и нивното влијание врз успехот на работењето. Исто така ќе се анализира и влијанието на овие процеси врз задоволството на вработените како и невработените лица.

Со *анкетата* ќе се изврши согледување на моменталната состојба во однос на вниманието кое го добиваат процесите на регрутација и селекција како алатка за создавање конкурентски предности и високи резултати во работењето како и воочување на најчесто користените начини на регрутација и селекција. Анкетирањето ќе биде извршено од троен аспект и тоа: од аспект на менаџерите, од аспект на вработените и од аспект на невработените лица кои минувале низ процесите на регрутација и селекција. Прашањата во анкетните прашалници ќе бидат од затворен тип што ќе ни овозможи брз начин на добивање на потребните податоци кои се погодни за обработка. Намената на анкетата ќе биде јасно назначена во самите анкетни прашалници каде анонимноста ќе биде загарантирана. Што се однесува до самите прашања во анкетните прашалници тие ќе бидат конкретни и прецизни со одговарање по пат на заокружување на една или повеќе алтернативи од понудените. Анкетирањето е спроведено на територијата на општина Штип во месеците март и април 2011 година.

Преку *статистичката обработка* на податоците ќе извршиме рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на податоците преку директно средување на податоците со помош на компјутерската програма Microsoft Excel. Во рамките на статистичката обработка ќе го примениме χ^2 -тестот.

5.4. Анализа и обработка на резултатите од истражувањето

Анкетните прашалници беа спроведени во повеќе претпријатија во општина Штип за да се согледаат импликациите на процесите на регрутација и селекција врз успехот на работењето како и најчесто применуваните инструменти на овие процеси и нивното влијание врз задоволството од работата на вработените. Со анкетите беа опфатени како менаџерите на претпријатијата така и вработените лица, но и оние кои не се во работен однос. Што се однесува до дејностите на анкетираниите претпријатија мораме да нагласиме дека анкетираниите субјекти се претежно од угостителската дејност, потоа трговски и производствени претпријатија. Во однос на половата структура анкетираниите се претежно од машки пол 92% и 8% припаднички на понежниот пол. Оваа полова структура се однесува на анкетираниите менаџери. Половата структура на анкетираниите вработени е поинаква, 77% од анкетираниите се припаднички на понежниот пол, а половата структура на анкетираниите невработени е слична и тоа 68% припаднички на понежниот пол, а останатото т.е. 32% припадници на машкиот пол.

А) Менаџери

Добиените одговори од анкетниот прашалник кој беше формулиран за анкетање на менаџери го анализиравме постепено и тоа секое прашање поединечно. Вкупно беа анкетирани 98 менаџери чии бизниси се на територијата на општината Штип и блиската околина. Првото прашање се однесуваше на видот на извор на регрутација, а како понудени опции беа интерното и екстерното регрутирање.

Следува табеларно прикажување на добиените резултати:

Табела 5.1. Видови извори на регрутација

Table 5.1. Sources of recruitment

Интерни извори на регрутација	Екстерни извори на регрутација	Вкупно
33	65	98

Добиените резултати ги прикажуваме и графички:

Слика 4.1. Видови извори на регрутација

Picture 4.1. Sources of recruitment



Добиените резултати ни покажуваат дека претпријатијата ги преферираат повеќе екстерните извори на регрутирање на работна сила. Тоа значи дека при појава на слободно работно место почесто се преминува кон регрутирање на кандидати кои се надвор од организацијата отколку од постојните. Ваквиот избор на регрутација од страна на организациите прилично се должи на тоа што најчеста потреба за регрутирање е самото зголемување на обемот на работа при

што веќе постојните вработени не можат да ја работат и новата работа. Сепак, добар процент од анкетираниите одговориле дека ги користат интерните извори на регрутирање бидејќи екстерното регрутирање за овие организации би донело само поголеми трошоци.

Наредното прашање се однесува на видовите на интерни извори на регрутација кои се користат највообичаено, при што анкетираниите субјекти имаа понудено неколку алтернативи од кои требаше да одберат две најчесто користени од страна на нивното претпријатие.

Следува табеларно прикажување на добиените резултати:

Табела 5.2. Интерни извори на регрутација

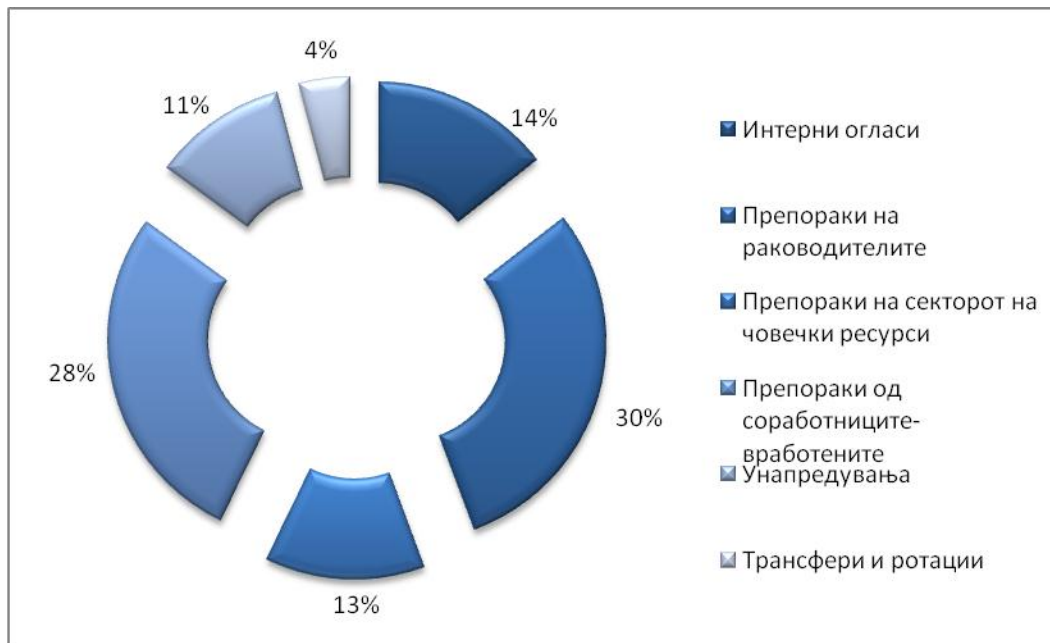
Table 5.2. Internal sources of recruitment

Интерни огласи	28
Препораки од раководителите	58
Препораки на секторот за човечки ресурси	25
Препораки од соработниците-вработените	54
Унапредувања	21
Трансфери и ротации	8
Вкупно	194

Добиените резултати ги прикажуваме и графички:

Слика 5.2. Интерни извори на регрутација

Picture 5.2. Internal sources of recruitment



Како што можеме да видиме од графичкиот приказ на видовите на интерни извори кои најчесто ги користат анкетираниите претпријатија, со најголема застапеност се препораките на раководителите, а веднаш по нив доаѓаат препораките на вработените. Со најмал процент се застапени трансферите и ротациите на различни работни места. Ова значи дека многу ретко се случува еден ист работник да работи на повеќе различни места преместувајќи се од едно на друго кои се на исто хиерархиско ниво. Тоа укажува на фактот дека во анкетираниите претпријатија вработените се минимално запознати со различните работни операции кои постојат во организациите, што имплицира дека тие немаат глобална слика за функционирањето на самата организација. Преферирањето на препораките на раководителите и постојните вработени најверојатно е резултат на тоа што овие две групи се најмногу и најдиректно запознаени со тоа кој како ги

извршува своите работни обврски. Некаде помеѓу најкористените и најмалку користените извори на интерна регрутација свое место имаат и интерните огласи и препораките на секторите за човечки ресурси за кои мораме да кажеме дека се слабо присутни во анкетираниите претпријатија и унапредувањата на повисоки хиерархиски нивоа кои истовремено означуваат и повисоки примања за унапредените.

Откако се запознавме со најчесто користените интерни извори на регрутација преминуваме кон приказ на екстерните извори на регрутација.

Следи табеларен приказ на добиените резултати:

Табела 5.3. Екстерни извори на регрутација
Table 5.3. External sources of recruitment

Огласување преку медиуми (весници, радио, ТВ);	53
Агенции за вработување	35
Регрутирање преку факултети	7
Препораки на постоечки вработени	32
Студентски весници	0
Интернет	19
Самоиницијативно пријавување на кандидатите	28
Трговски здруженија	0
Вработување на бивши вработени и останати алтернативни решенија	22
Вкупно	196

Добиените резултати ги прикажуваме и графички:

Слика 5.3. Екстерни извори на регрутација

Picture 5.3. External sources of recruitment



Од погоре прикажаното можеме да воочиме дека едни од најчесто користените извори на екстерна регрутација според процентуалната застапеност се огласите преку медиуми и агенциите за вработување. Медиумите и агенциите за вработување отсекогаш претставувале примарни екстерни извори на регрутација. Веднаш потоа доаѓаат препораките од вработените и самоиницијативното пријавување на кандидатите. Препораките на постојните вработени се сметаат и за неформални екстерни извори. Овде ќе нагласиме дека овие два извори најмногу се применуваат од страна на претпријатијата од

текстилната и угостителската индустрија кои во општина Штип се широко распространети. Со нешто помал процент се застапени вработувањата на поранешни вработени и најразличните форми на алтернативни решенија меѓу кои преовладуваат прекувремената работа и привремените вработувања и употребата на Интернетот. Иако денес живееме во информатичка ера, сепак Интернетот како извор на екстерно регрутирање е слабо присутен во анкетираниите претпријатија. Од анкетираниите претпријатија ниту едно не врши регрутирање преку студентски весници и трговски здруженија, односно тие немаат склучено договори за соработка со нив.

Откако ги презентиравме изворите на интерната и екстерната регрутација со нивната процентуална застапеност и примена во анкетираниите претпријатија, преминуваме кон прикажување на најчесто користените методи на селекција.

Следи табеларен приказ на добиените резултати:

Табела 5.4. Методи на селекција

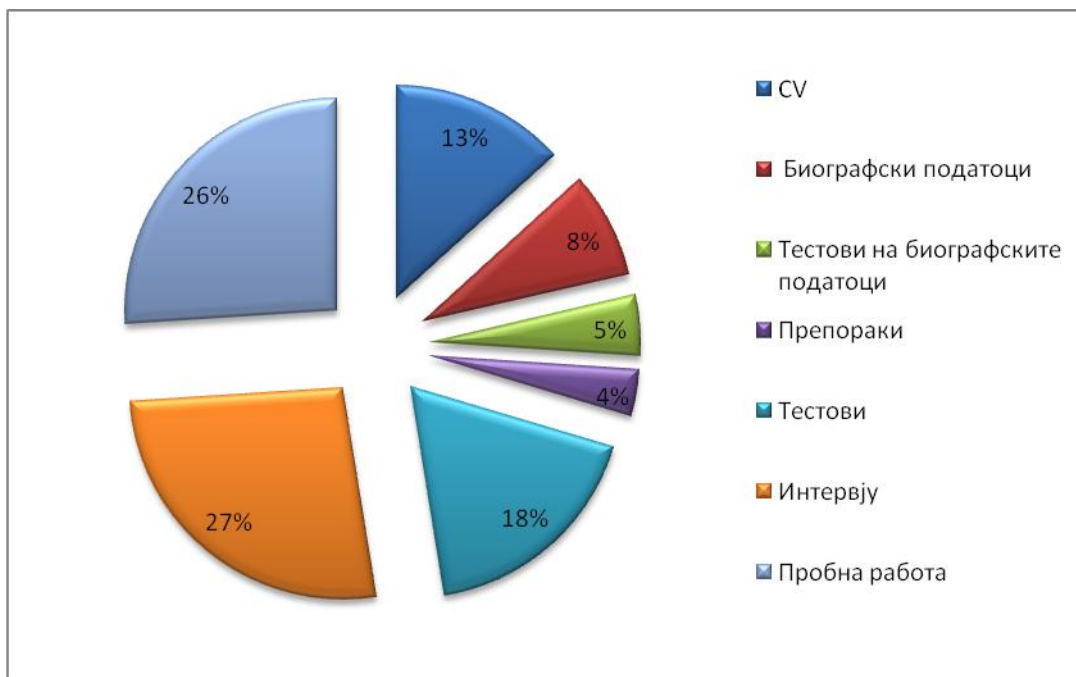
Table 5.4. Methods of selection

CV	26
Биографски податоци	15
Тестови на биографските податоци	10
Препораки	7
Тестирање	35
Интервју	52
Пробна работа	51
Вкупно	196

Следува и графички приказ на податоците погоре:

Слика 5.4. Методи на селекција

Picture 5.4. Selection methods



Од претходните табеларни и графички прикази јасно воочуваме дека анкетираниите претпријатија најмногу ги преферираат интервјуте, пробната работа и тестовите како методи на селекција. Високиот процент на примена на пробната работа се должи на тоа што најголем број од анкетираниите претпријатија се од текстилната и угостителската индустрија каде најголемо влијание има токму овој фактор. CV-то и биографските податоци како методи на селекција имаат помало процентуално учество. Тоа е така најверојатно поради сознанието дека ваквите податоците најчесто не се апсолутно точни, бидејќи кандидатите сакајќи да остават што подобар впечаток не ја презентираат секогаш вистинската состојба. Препораките заедно со тестовите на биографски податоци каде се опфатени тестовите за откривање на хобијата, стабилноста на семејствата на кандидатите и слично, имаат минимална примена. Овие видови тестови откриваат значајни

податоци за организациите речиси од сите дејности чие сознание може да предизвика комплетна промена на првичната слика за некој потенцијален кандидат за конкретното слободно работно место.

Наредните две прашања од анкетниот прашалник се претставени во парови. Прочувањето на меѓусебната поврзаност на секој пар поединечно ќе ја утврдиме со помош на χ^2 -тестот.

5.4.1. χ^2 -тест

χ^2 -тест претставува многу практичен непараметарски тест кој може да биде особен корисен кога сакаме да утврдиме дали добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции при некоја хипотеза. Податоците до кои доаѓаме со мерење не се погодни за анализа со χ^2 , па затоа ги претвораме во фреквенции. Со овој тест одредуваме дали постои поврзаност меѓу две варијабли, т.е. променливи, и ја покажува веројатноста за поврзаност.

Општата формула за χ^2 - (хи квадрат) е следнава:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = се добиените фреквенции од емпириското истражување или експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на К. Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на

значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со два степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува **5,991**.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата која во нашиов случај изнесува 5,991, тогаш констатираме поврзаност, односно зависност помеѓу истражуваните појави. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната, тогаш испитуваните појави се независни.

Како што можеме да забележаме, со χ^2 – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е посилен. Доколку добиениот коефициент е поблиску до

0, тогаш меѓузависноста е слаба.

Откако го елабориравме значењето и примената на χ^2 - тестот преминуваме во пресметки.

Првиот пар прашања заедно со добиените одговори изразени квантитативно ќе го претставиме табеларно:

Табела 5.4. Критериуми на регрутација и селекција и задоволство од вработените

Table 5.4. Criteria of recruitment and selection and employee satisfaction

	Дали сметате дека користите адекватни критериуми на регрутација и селекција?	Дали сте задоволни од Вашите вработени кои претходно ги примивте преку процесот на селекција:	Вкупно
Да:	63	38	101
Не:	8	40	48
Не знам:	27	20	47
Вкупно:	98	98	196

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следните вредности за χ^2 и коефициентот на контингенција:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
63	50,50	12,50	156,25	3,094
38	50,50	-12,50	156,25	3,094
8	24,00	-16,00	256,00	10,667
40	24,00	16,00	256,00	10,667
27	23,50	3,50	12,25	0,521
20	23,50	-3,50	12,25	0,521
				$\chi^2 = 28,564$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 28,564$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно дека разликите се доста значајни бидејќи

добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Односно, може да се каже дека постои зависност помеѓу користените критериуми за регрутација и селекција и оправданоста (задоволството) од примените вработени по пат на користените методи за регрутација и селекција.

Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува $0,357$ ($C = 0,357$) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е слаб.

Сето ова нè насочува да констатираме дека не се користени соодветни инструменти или критериуми при процесот на регрутација и селекција на кандидатите за вработување. Како што можеме да воочиме дури 8 од вкупниот број испитаници одговориле негативно во однос на примената на адекватниот критериуми на селекција. Сметаме дека тоа се должи на фактот што тие ги почувствувале негативните последици од нивните критериуми на регрутација и селекција кои ги применуваат и се на пат да ги подобрат, па затоа одговориле негативно. Голем е и бројот на испитаници кои одговориле со третиот можен одговор (не знам). Сметаме дека ваквиот одговор е резултат на желбата да се остане неутрален, но сепак сметаме дека се стремат кон негативен одговор. Така, иако поголемиот број испитаници се задоволни од нивните критериуми на регрутација и селекција, сепак тие се незадоволни од вработените преку истите критериуми што е сигнал дека не одговориле реално на првото прашање од соодветниот пар прашања.

Вториот пар прашања заедно со добиените одговори изразени квантитативно ќе го претставиме табеларно:

Табела 5.5. Процесите на регрутација и селекција и успешноста на резултатите
Table 5.5. The processes of recruitment and selection and performance results

	Дали сметате дека вршите сеопфатна регрутација и селекција на примените кандидати?	Дали Вашите вработени постигнуваат успешни резултати?	Вкупно
Да:	60	42	98
Не:	16	38	58
Не знам:	22	18	40
Вкупно:	98	98	196

Врз основа на горниве резултати следува пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
60	49,00	11,00	121,00	2,469
38	49,00	-11,00	121,00	2,469
16	29,00	-13,00	169,00	5,828
42	29,00	13,00	169,00	5,828
22	20,00	2,00	4,00	0,200
18	20,00	-2,00	4,00	0,200
				$\chi^2 = 16,994$

$$C=0,274$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 16,994 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05, што значи дека разликите се доста значајни, односно испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно постои поврзаност меѓу вршењето сеопфатна регрутација и селекција на кадрите и постигнувањето

успешни резултати од страна на вработените. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,274 што е многу блиску до нула, а тоа значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност меѓу вршењето сеопфатна регрутација и селекција на кадрите и постигнувањето успешни резултати од страна на вработените е слаб. Тоа се должи пред сè на несеопфатната регрутација и селекција која се применува во организациите. Добар дел од испитаниците одговориле и негативно и неутрално, но и овде претпоставуваме дека тоа е резултат на тоа што тие веќе ја согледале негативната последица од ваквата политика и се обидуваат да го променат тоа. Како последица на несеопфатноста на регрутацијата и селекцијата, преовладува тврдењето дека вработените не постигнуваат успешни резултати. Ова ни остава простор за препораки на конкретни чекори во процесите на регрутација и селекција.

Б) Вработени

Откако ги презентиравме и анализиравме добиените податоци од анкетниот прашалник кој се однесуваше за менаџерите во организациите преминуваме кон обработка на податоците добиени со анкетирање на вработени лица кои минале низ регрутационите и селекционите процеси при нивното вработување. Прашањата беа формулирани во два пара и ќе ги анализираме со помош на χ^2 - тестот. Вкупно беа анкетирани 216 вработени во претпријатија на територијата на општината Штип и блиската околина.

Следи првиот пар прашања прикажан табеларно:

Табела 5.6. Претставување во „вистинско светло“ и задоволството на вработените

Table 5.6. The introduction in true light and the satisfaction of employees

	Дали сметате дека организацијата во која сте вработени Ви се претстави во „вистинското светло“ при процесот на Вашето регрутирање и селектирање за конкретното работно место?	Дали сте задоволни што работите во оваа организација?	Вкупно
Да:	133	83	216
Не:	45	116	161
Не знам:	38	17	55
Вкупно:	216	216	432

Врз основа на горниве резултати следува пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
133	108,00	25,00	625,00	5,787
83	108,00	-25,00	625,00	5,787
45	80,50	-35,50	1260,25	15,655
116	80,50	35,50	1260,25	15,655
38	27,50	10,50	110,25	4,009
17	27,50	-10,50	110,25	4,009
				$\chi^2 = 50,903$

$$C=0,325$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 50,903 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Од овде заклучуваме дека постои значајност во добиените одговори, односно постои поврзаност помеѓу задоволството на вработените и реалното претставување на организацијата при процесот на регрутација и селекција на кадрите. Односно, бидејќи добиената вредност на χ^2 е поголема од табличната вредност, констатираме дека постои значајна разлика (отстапување) во исказите од теоретско пресметаните.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,325 и го покажува

интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу задоволството на вработените и реалното претставување на организацијата при процесот на регрутација и селекција на кадрите кој во конкретниов случај е слаб. Значи, голем е бројот на испитаници кои сметаат дека не добиле реална слика за организацијата во која се вработиле. Ова најчесто се однесува на работните услови и висината на платата, па како резултат на тоа голем е бројот на вработените кои не се задоволни од организацијата во која работат. Како и во претходните парови прашања и овде забележуваме дека прилично многу испитаници ја одбрале третата алтернатива, за кои сметаме дека тежнеат кон негативниот одговор. Сепак, вработените останале во конкретните организации поради немање друг избор, да не го занемариме високиот степен на невработеност кој влијае на вработените да одлучат да останат во конкретните организации и покрај нивното незадоволство.

Следи вториот пар прашања претставен табеларно:

Табела 5.7. Впечатокот од регрутационите и селекционите процеси и чувството на пријатност

Table 5.7. The impresion of recruitment and selection processes and the feeling of comfort

	Дали процесот на регрутација и селекција кој Вие го поминавте во оваа организација Ви остави позитивен впечаток?	Дали се чувствувате пријатно што работите во оваа организација?	Вкупно
Да:	146	70	216
Не:	57	138	195
Не знам:	13	8	21
Вкупно:	216	216	432

Врз основа на горниве резултати следува пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
146	108,00	38,00	1444,00	13,370
70	108,00	-38,00	1444,00	13,370
57	97,50	-40,50	1640,25	16,823
138	97,50	40,50	1640,25	16,823
13	10,50	2,50	6,25	0,595
8	10,50	-2,50	6,25	0,595
				$\chi^2 = 61,577$

$$C = 0,353$$

Воочуваме дека добиената вредност за χ^2 изнесува 61,577 што е прилично поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 што значи дека испитуваните варијабли меѓусебно се зависни, односно разликите во исказите се доста значајни. Поточно, може да се согледа поврзаност помеѓу позитивниот впечаток од поминатите процеси на регрутација и селекција и степенот на чувство на пријатност, односно непријатност, откако ќе се започне со работа во организацијата.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,353 што нѝ го покажува интензитетот на поврзаност меѓу позитивниот впечаток од поминатите процеси на регрутација и селекција и степенот на пријатност, откако ќе се започне со работа во организацијата, и тој во конкретниов случај е слаб. Тоа е резултат на недоволното ангажирање на организациите при процесите на регрутација и селекција, што можеме да го согледаме од табеларнит приказ. Имено, дури 57 испитаници одговориле негативно, односно дека не се стекнале со позитивен впечаток при регрутационите и селекционите процеси. Незанемарувачки е и бројот на добиените неутрални одговори (не знам) кои се избрани како одговор на конкретното прашање како резултат на некои одредени причини кои тежнеат кон негативен одговор. Ова укажува на фактот дека во организациите процесот на

социјализација е присутен што го покажуваат и добиените резултати од истражувањето, но сепак не му се посветува потребното внимание и ресурси. Односно, откако ќе се изврши дефинитивната селекција и ќе се изврши понуда на конкретното работно место, добар процент од вработените се препуштаат сами на себе во процесот на адаптација, што секако имплицира вкупни негативни резултати врз успехот на организацијата.

В) Невработени

Невработените лица кои имаат поминато низ регрутационите и селекционите процеси во една или повеќе организации исто така беа опфатени со емпириското истражување. Анкетниот прашалник формулиран за оваа оваа категорија лица се состоеше само од едно прашање. Вкупно беа анкетирани 166 невработени лица.

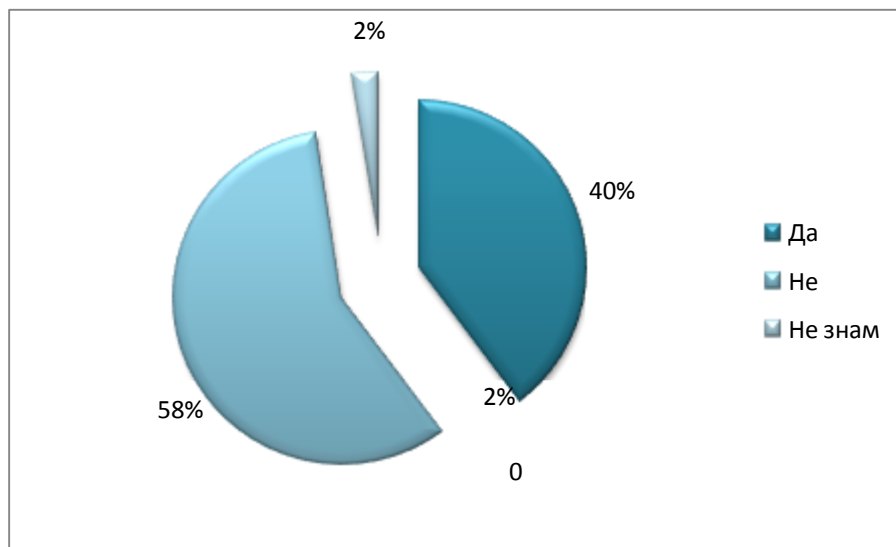
Следи табеларен приказ на добиените податоци:

Слика 5.5. Впечаток од поминати процеси на регрутирање и селекција

Picture 5.5. The impression from the passed processes of recruitment and selection

	Дали процесите на регрутација и селекција кои Вие ги имате поминато (во една или повеќе организации) Ви оставија позитивен впечаток?
Да:	66
Не:	96
Не знам:	4
Вкупно:	166

Следи и графичко прикажување на податоците од погоре:



Како што можеме да воочиме, бројот на анкетираниите невработени кои се незадоволни од процесите на регрутација и селекција е поголем од оние кои се задоволни, односно бројот на незадоволните невработени кои минале низ регрутациони и селекциони процеси во една или повеќе организации е речиси $\frac{2}{3}$ од бројот на задоволните. Ова е показател дека фирмите сè уште не практикуваат добра регрутациона и селекциона политика и е потребно да се извршат промени во тој аспект. Претпоставуваме дека бројот на незадоволните кандидати е повисок од посакуваниот пред сè затоа што бројот на невработени лица во нашата земја е висок и организациите не се стимулирани да им посветат доволно внимание на регрутационите и селекционите процеси бидејќи секогаш имаат на располагање потенцијални кандидати повеќе од потребното. Сепак, ваквата практика мора да биде заменета со сериозен и тактичен пристап за да имаме конкурентни претпријатија и надвор од границите на земјата и во чекор со развиените европски земји.

5.5. Сумирани согледувања од емпириското истражување

Задача на секој менаџер е да придонесе за максимално искористување на ресурсите на правилен начин со цел да се остварат интересите и целите на организацијата. Овде уште еднаш ќе ги приложиме нашите согледувања од добиените резултати преку спроведеното емпириското истражување:

- Во однос на изворите на регрутација преовладуваат екстерните извори и тоа најчесто како резултат на проширување на обемот на работа, но со добар процент на застапеност и на интерните, пред сè како резултат на тоа што станува збор за мали претпријатија каде нови човечки ресурси дополнително би го оптовариле и така малиот буџет.
- Како најчести извори на интерна регрутација се претпочитаат препораките на раководителите и соработниците што претставува добра практика, бидејќи тие најмногу имаат увид во извршувањето на работата. Овде ќе потенцираме дека постоењето на сектор за човечки ресурси во претпријатијата е минимално. Оттаму произлегува и недоволната посветеност на сите функции на менаџментот на човечки ресурси вклучувајќи ги и процесите на регрутација и селекција кои се предмет на обработка во овој труд.
- Како најчести екстерни извори на регрутација се медиумите (весници, радио, ТВ) кои се истовремено најстандардни надворешни извори. Интернетот претставува атрактивен извор кој сè уште не се користи со сиот свој потенцијал, но имајќи предвид дека живееме во информатичка ера тој ќе бележи тренд на драстичен пораст при регрутирањето на кадри пред сè како резултат на погодностите кои ги овозможува.
- Што се однесува до методите на селекција на кадри најупотребувани се интервјуто, пробната работа и тестовите, што говори позитивно за претпријатијата, но не е доволно да се користат само добри методи на селекција, туку е потребна и нивна добра разработка пред да се премине кон нивна примена, бидејќи од начинот на нивната имплементација зависи

нивната успешна реализација. Исто така ќе споменеме дека CV- то не добива некоја посебна значајност како метод на селекција како резултат на давањето лажни податоци, додека тестовите на биографски податоци можат да ни откријат многу за еден кандидат, но, за жал, анкетираниите претпријатија не им го дале заслуженото внимание.

- Констатиравме негативен впечаток на невработените кои минале низ регрутационите и селекциони процеси што повторно говори за несоодветниот пристап на менаџерите. За невработените е особено важно да го разберат процесот на регрутирање и селекција за да можат подобро да конкурираат и да бараат работно место. Од голема корист е организирањето обуки по тој повод, но задолжително и организирање обуки за правилна и сеопфатна регрутација и селекција и за менаџерите како би станале поефикасни.

Во емпириското истражување исто така го применивме и χ^2 -тестот. Со овој тест се одредува дали постои поврзаност меѓу две варијабли, т.е. променливи, и ја покажува веројатноста за поврзаност. Во нашето емпириско истражување χ^2 -тестот го употребивме за поединечно испитување на меѓусебните зависности на секој пар прашања од анкетниот прашалник. Врз основа на анализираните податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на χ^2 -тестот дојдовме до следните сознанија:

- Испитувањето на влијанието на квалитетот на процесите на регрутација и селекција врз квалитетот на кадрите и успехот на извршената работа покажа најголема веројатност за поврзаност меѓу адекватноста на критериумите за регрутација и селекција и задоволството од избраните кандидати.
- Испитувањето на влијанието на регрутационата и селекционата политика врз вработените резутираше со најголема веројатност за поврзаност меѓу позитивниот впечаток на вработените стекнат за време на регрутационите и селекционите процеси во конкретната организација и чувството на пријатност како дел од работниот состав на истата организација.

Во согласност со анализираниите резултати можеме да констатираме дека во нашите организации процесите на регрутација и селекција, а воедно и самиот менаџмент на човечки ресурси, не се третираат на соодветен начин. Односно, фактичките состојби во анкетираниите организации зборуваат дека недоволно се посветува внимание, т.е. време, и други ресурси на овие два суштински процеси при вработувањето на кадри. Менаџерите сè уште не покажуваат интерес за прифаќање на сериозен и сеопфатен пристап при регрутирањето и селекцијата на кадри и постапуваат површно и рутински, а тоа води кон ангажирање на некомпетентни кадри што ја влошува состојбата на организацијата. Постои и тежнење човечките ресурси да се изедначат во третманот со останатите ресурси на фирмата, како во поглед на трошоците, така и во поглед на нивните функционални врски во деловниот процес, што е сосема погрешен пристап.

Предвид треба да се земе високата стапка на невработеност која им овозможува на организациите да уживаат во ефтина работна сила и притоа самото сознание дека во секој момент можат да дојдат до кадри предизвикува несериозен пристап кон регрутациона и селекциона политика која би требало да биде стожер за развој на претпријатието. Праксата покажува дека голем број кандидати не се доволно запознаени со методите на регрутација и селекција и не се во можност адекватно да ги презентираат своите квалитети и да ги издигнат на ниво на компаративни предности во однос на останатите конкуренти за соодветно работно место. Недоволната запознаеност со методите на регрутација и селекција како и со огромните бенефиции кои ги носат е карактеристика и на менаџментот во организациите. Токму ваквите состојби ни даваат простор и можност да дадеме свој придонес во подобрувањето на регрутационите и селекциони практики во претпријатијата со креирањето на модел на организација која ќе применува проактивна и сеопфатна регрутација и селекција на кадри познавајќи ги придобивките и предностите на овие процеси.

6. Креирање на организација чија основна движечка сила се нејзините вработени благодарение на проактивната и сеопфатната регрутациона и селекциона политика

Врз основа на нашите теоретски и емпириски истражувања ќе се обидеме да креираме модел кој ќе ни помогне за поуспешна регрутација и селекција на кадрите во согласност со претходно елаборираното, при тоа потенцирајќи ја важноста на човечките ресурси за секоја организација.

Успешноста на организациите не се должи само на успешно поставена пазарна стратегија, квалитетен производ, одржлива конкурентска предност, туку и на човечкиот капитал инкорпориран во нив. Всушност, денес, успешни компании се оние кои што човечкиот капитал го користат како најважна алка за своето функционирање. Менаџирањето на човечките ресурси претставува поттикнување и насочување на вработените кон индивидуално или заедничко придонесување за постигнување на стратегиски цели на организацијата.

Вработените во една организација се индивидуи кои што имаат сопствени ментални претстави и перцепции, сопствени цели и, секако, секој е личност за себе. Токму заради тоа треба да се посветува внимание и на индивидуалното и на групното ниво сè со цел да се насочат кон постигнување на организациските цели. За да може една организација да ги имплементира и оствари стратегиските цели, треба да стави акцент на привлекување, задржување и развивање на вработените. Менаџирањето на човечките ресурси претставува еден вид врска токму помеѓу организацијата и вработените. Секоја организација мора да стане свесна за потребите на вработените, т.е. да ги разбере нивните потреби, за да им се помогне на вработените да ја сфатат и да ја почувствуваат работата како дел од својот личен живот, а не како одредена рутина која што мора да ја направат. Грижата за човечките ресурси е клучна за соодветно функционирање на организацијата, бидејќи токму со соодветна грижа може да се креираат лојални вработени кои ќе бидат спремни да дадат сè од себе во извршувањето на работните задачи. Главната одговорност во грижата за човечките ресурси треба да биде:

- привлекување нови таленти во организацијата;
- поттикнување на кариерниот развој на вработените;
- поттикнување на мотивацијата кај вработените во секојдневното извршување на работните задачи;
- задржување на вработените во организацијата и намалување на стапката на заминувања.

Земајќи ги предвид дефинициите на процесите на регрутација и селекција, утврдуваме дека тие се централна планирана и рационална активност во рамките на менаџментот на човечки ресурси и во суштина претставуваат активности составени од секвенционално поврзани фази во процесот на вработувањето. Регрутацијата води кон генерирање на база на способни кандидати кои ќе конкурираат за слободните работни места во организацијата. Селекцијата овозможува да се изберат кадри од базата на потенцијални кандидати за кои постои најголема веројатност дека со успех ќе ја извршуваат конкретната работа земајќи ги предвид поставените цели и барања преку користење на различни методи и инструменти. Односно, таа се однесува на тоа како да се направи фер и точна проценка на предностите и недостатоците кои ги поседуваат потенцијалните кандидати и како да се идентификува кандидатот кој е најмногу квалификуван за соодветната работа. Регрутацијата и селекцијата ќе придонесат за ефективни перформанси на организацијата само доколку овозможат организацијата да се здобие со кадри кои поседуваат соодветни знаења, вештини и способности и можат да направат предвидувања во однос на нивните идни вештини. Бидејќи овие процеси не функционираат изолирано од пошироките социјални трендови, многу е битно да се биде во чекор со тековните истражувања. Како функции на менаџментот на човечки ресурси регрутацијата и селекцијата се тесно поврзани и секоја од нив бара различен спектар на вештини и степен на стручност и може да бидат извршени од страна на различни стручњаци. Процесите на регрутација и селекција во себе вклучуваат низа чекори насочени кон анализа и опис на потребите и целите на работното место, културата на организацијата и, на крајот, изборот и вработувањето на лицето кое најмногу се вклопува во бараниот профил. Земајќи го ова предвид при регрутирање и

селекција на кандидати потребно е добро да се проучат сите инструменти и методи со кои полесно ќе се пронајде вистинскиот кандидат.

Со планирањето како менаџерска функција претпријатието би се подготвило за времето што е пред него. Се планира производството, продажбата, набавките, потребата од машини, згради, инсталации и други постојани средства, да се планира потребата од финансиски средства и сл. Бидејќи вработените се составен дел од претпријатието, само по себе е јасно дека треба да се планира и потребата од кадри. Понекогаш потребата од планирање на човечките ресурси може да биде сосема јасна. Многу често луѓето се прашуваат: Ако на организацијата ѝ е потребен нов кадар, зошто таа едноставно не вработи таков кадар? Вистината е дека не се работи за толку едноставно и лесно прашање. Организацијата која не ги планира своите потреби од кадри ќе се соочи со тешкотии при обезбедување на соодветен персонал и остварување на генералните цели. Секој бизнис успешен го прават луѓето кои се жива материја која во светот на бизнисот чека да биде обликувана. Вниманието кое им се посветува на вработените мора да биде на високо ниво, бидејќи за една од потешките работи се смета работењето со луѓе кои понатаму треба да станат стожер за развој на претпријатието.

6.1. Утврдување редослед на активностите при пополнувањето на слободните работни места

При појавата на слободни работни места регрутирањето на кандидати е најочигледен чекор, но и не мора да значи дека е најсоодветен во зависност од самата ситуација. Пред да се пристапи кон регрутирање препорачуваме да се разгледаат и другите алтернативни решенија, како на пример:

- ❖ Реорганизација на работата;
- ❖ Прекувремена работа;
- ❖ Механизација на работата;
- ❖ Сklучување поддоговори за работа;

❖ Воведување хонорарна работа и др.

Ако и покрај алтернативните решенија организацијата се одлучи за регрутација, тогаш треба да одговори на следниве прашања кои го детерминираат слободното работно место:

- ✓ Од што се состои работата;
- ✓ На кој начин би се разликувало извршувањето на работата во однос на претходниот вработен, доколку станува збор за веќе постоечко испразнето работно место;
- ✓ Кои се аспектите на работата кои го специфицираат типот на потенцијалниот кандидат;
- ✓ Кои се клучните аспекти кои би сакал да ги знае идеалниот кандидат пред да донесе одлука да аплицира за конкретното место.

Ако на организацијата ѝ се потребни креативни и иновативни кадри тогаш треба да се регрутираат кандидати со различни лични карактеристики.

Како посебно важни чекори за добивање најдобра можност за привлекување на најдобрите кандидати, т.е. кадри со способност и потенцијал, ќе ги предложиме следниве:

- Утврдување на потребата од регрутација;
- Анализа на работата;
- Донесување одлука како да се привлечат кадрите;
- Одлучување на кој начин ќе се извести јавноста за слободното работно место;
- Донесување одлука за најсоодветните селекциони методи;
- Редукција на несоодветните апликации;
- Одржување на интервјуа;
- Донесување одлука и конечен избор;
- Обука на новите вработени;
- Континуирано следење на вработените.

Иако не можеме да очекуваме дека сите организации би ги применувале сите погоре наведени чекори при пополнувањето на појавените слободни работни места, сепак предлагаме да бидат внимателно разгледани, простудирани и

имплементирани во зависност од самата ситуација.

При пополнувањето на слободно работно место непходно е да се посвети особено внимание затоа што со тоа се обезбедува:

- бенефит за организацијата;
- избегнување на трошоците кои можат да настанат како резултат за ангажирање на замена по кратко време;
- зголемување на профитот;
- создавање на тимска работна атмосфера;
- создавање хармонија во односите меѓу вработените;
- подигнување на нивото на професионализам.

6.2. Проактивна менаџерска улога

Менаџерите треба да бидат вклучени во регрутационите и селекционите процеси уште од самиот почеток. Тие поседуваат најјасна идеја за тоа што треба да се реализира и оствари како и вештините и квалитетите кои се потребни за тоа остварување. Земајќи ги предвид условите во околината во која операционализираат претпријатијата, треба да се води грижа да се избегнат грешките при вработување кои скапо ќе ја чинат организацијата. Како најчести грешки кои менаџерите мораат да ги редуцираат ќе ги наведеме следниве:

- ✓ Набљудување на улогата изолирано без да ја земаат предвид потребата за флексибилност и промени;
- ✓ Препуштање на процесот на случајност и следење само на инстинкти за да се заштеди време;
- ✓ Верување во сè што ќе прочитаат во апликациите или ќе слушнат за време на интервјуто;
- ✓ Настојување избраниот кандидат да има слични одлики со самите нив, слично хоби и др.;
- ✓ Ставање знак за еднаквост меѓу високите постигнување за време на образовниот процес и перформансите на работното место;

- ✓ Верување дека кандидатот треба да ги импресионира;
- ✓ Избирање на личноста со највисоки стручни квалификации наместо личноста чии квалификации се најпогодни за соодветното место;
- ✓ Игнорирање на потребата од референци сметајќи дека тоа само го забавува процесот на селекцијата.

Доколку менаџерите не водат грижа и ги игнорираат овие пропусти и грешки, тогаш голема е веројатноста дека организацијата ќе ја изгуби борбата со конкуренцијата, а со тоа ќе биде осудена на пропаст.

6.3. Воспоставување на континуирани регрутациони напори

Регрутацијата не е, како што ја сметаат некои менаџери, еднократен процес кој се презема кога ќе се појави празно работно место. Потребно е време и други ресурси за да се воспостават контакти со надворешните извори. Менаџерите најчесто се во искушение да го одложуваат регрутирањето на кадри сè до моментот кога ќе се појави слободно работно место кое треба неодложно да се пополни. Ваквото кризно ориентирано вработување е непромислен чекор од страна на организациите. Една професионално управувана програма за регрутација и селекција мора да функционира во текот на целата година и тоа во периодите кога не се потребни нови кадри и во периодите кога се очекува вработување. Оваа практика е неопходна, ако се земат предвид предностите на континуираното регрутирање. На пример, организацијата во текот на целата година е упатена во тоа какви и кои информации за самата фирма се достапни. Кога потребите за кадри се континуирано изложени на јавноста, многу е полесно да се создаде база на потенцијани кандидати во случај да се појави слободно работно место. Овие континуирани регрутациони напори треба да бидат насочени и кон внатрешните и кон надворешните извори на регрутирање. Ова значи дека е потребно да се направи целосен попис на постојните човечки ресурси во фирмата. Така, секое работно место треба да биде специфицирано во поглед на неговите основни барања и тоа: потребното образование, искуство како и задачите и работните резултати кои треба да се постигнат. Секој вработен треба

да биде опишан на сличен начин: образованието и искуството кои ги поседува, работните способности и личните цели во кариерата. Значи, при појавата на слободно работно место овие две евидентни листи би се споредиле со цел да се пронајде интересен кандидат. Посебно ќе нагласиме дека интерните вработени треба да ги имаат истите можности како и надворешните потенцијали кандидати.

6.4. Спроведување на SWOT анализа

Користењето на SWOT анализата би можело да ѝ помогне на организацијата во оценувањето на регрутационите и селекционите практики во секој депарман одделно. SWOT анализата ќе овозможи да се разбере тековната состојба на организацијата од аспект на:

- Силни страни – ова се однесува на силите на организацијата кои ѝ овозможуваат предност во однос на конкуренцијата;
- Слабости – ова се однесува на активностите во конкретниов случај на регрутационите и селекционите активности кои не се извршуваат најдобро;
- Можности – ова се однесува на повољните фактори кои може да влијаат на создавањето на нови повољности во иднина;
- Закани – ова се однесува на негативните фактори кои во иднина можат да имаат неповолно влијание.

При спроведување на регрутационата и селекционата SWOT анализа треба да се има предвид дека предностите и слабостите се најчесто поврзани со интерни фактори врз кои може да се има контрола и влијание, додека можностите и заканите се поврзани со надворешни фактори врз кои организацијата нема или има минимално влијание. Затоа, таа ќе мора да се адаптира на нив, но пред сè да ги антиципира ваквите промени.

6.5. Имплементирање на стратегиски процеси на регрутација и селекција

Пожелно е да се стави стратешки акцент на регрутацијата и селекцијата и при тоа е потребно да се земе предвид следново:

- Која е целта на регрутационите напори? Како е во сегашноста? Што треба да биде во иднина, имајќи ја предвид стратегијата на организацијата?
- Кои се предностите и слабостите на постојните регрутациони напори? Дали сегашните предности можат да бидат надоградени? Дали сегашните слабости можат да бидат коригирани?
- Кои фактори од екстерното и интерното окружување најверојатно ќе влијаат врз регрутационо - селекционата функција? Колку економските трендови ќе го олеснат регрутирање на одредени видови кадри во иднина? Колку технолошките промени ќе влијаат на потребните видови кадри? Кои ќе бидат соодветните извори на тие кадри и методите на нивна селекција? Колку социјалните промени ќе влијаат на перцепцијата на јавноста во однос на методите на регрутација-селекција кои ќе ги практикуваат работодавците?
- Каков ареал на регрутациони/селекциони стратегии е достапен?
- Каков избор на регрутациони/селекциони стратегии е соодветен земајќи ја предвид целокупната стратегиска политика?
- Како ќе се имплементира новата регрутациона стратегија?
- Кои критериуми ќе се користат при евалуацијата на регрутационите /селекционите напори?

Еден начин да започнеме со стратегиска регрутација е да тргнеме од самите чекори на процесот на регрутацијата. Прво, регрутерите треба да идентификуваат нови извори на регрутација кои ќе соодветстуваат на стратегиските барања. Со користење на анализа на работата која е стратегиски ориентирана и кон иднината, регрутерите треба да ги идентификуваат потенцијалните кандидати кои треба да ги исполнат не само сегашните барања, туку и идните. Многу е важно да се воспостават трајни врски со екстерни извори

на кадри: универзитети, колеџи, агенции за вработување и др. Наместо да се потпираат на постоечките и расположливи понуди на работна сила, менаџерите треба да бидат поагресивни во лоцирањето на кадри со вештини кои ќе бидат потребни во иднина и да манипулираат со екстерното окружување колку што е можно повеќе, со цел да се создадат понуди на работна сила која ќе ги поседува потребните вештини. Регрутерите треба да ја преиспитаат основата на селекционите напори. Менаџерите, наместо да се фокусираат исклучиво на минатите и сегашните барања на една работа, треба да го прошират фокусот земајќи ги предвид и идните промени во работата и кадровските потенцијали. Регрутерите, исто така, треба да бидат поиновативни во пристапите кои ги користат при привлекувањето на кандидатите. Особено е важно да се постапи претпазливо за да се избегне создавање на нереални очекувања во однос на брзината на напредување и создавање крупни промени во кариерата на вработените. Понатаму, најразличните тестови за вработување или интервјуа треба да бидат преиспитани со цел да се намали нивната тенденција да бидат ориентирани кон информации од минатото. Менаџерите кои ќе ги вршат интервјуата треба да бидат добро подготвени како да бараат кандидати кои ќе можат да бидат успешни во окружување кое се очекува во блиска иднина како и идните потреби на самата организација. За време на регрутационите и селекциони процеси многу е битно на апликантите да им се стави на знаење дека постојат разлики меѓу сегашните барања на работата и вештини и оние кои се очекувани и посакувани во иднина. Затоа и се организираат обуки поврзани со стратешката насока на организацијата и за тоа што ќе се очекува од нив како вработени со текот на времето.

6.6. Перцепцијата и етичкото однесување како услов за успешни регрутациони и селекциони процеси

Дефинирајќи ја перцепцијата како процес преку кој ги добиваме, ги организираме и им даваме смисла на информациите што ги добиваме од надворешната околина, сметаме дека точноста на перцепција за потенцијалните

кандидати ќе има најголемо влијание врз одговорот на организацијата во конкретната ситуација. Постојат многубројни сугестивни податоци кои се добиваат перцепирајќи други лица, посебно во вештачки создадени и временски ограничени ситуации, како на пример за време на едно интервју за работа, така што многу лесно може да се направат клучни грешки, понекогаш дури и потсвесно. Еден од начините за подобрување на ефикасноста на регрутацијата и селекцијата се базира на разбирањето на некои основни принципи на интерперсоналната перцепција и некои заеднички потенцијални грешки во тој поглед:

- *Селективна перцепција.* Бидејќи не е можно да се обработат сите информацни кои се добиваат преку сетилата, се перципираат само одредени карактеристики на апликантите за работа. На пример, доколку се забележи дамка од кафе на облеката на кандидатот, иако тој добро се претставил на интервјуто, тоа ќе го отежне градењето на општ позитивен впечаток за него како потенцијален кандидат. Значи, треба да се земе предвид дека таа дамка можеби е резултат на невнимателност, додека чекал да дојде неговиот ред за интервјуирање.
- *Пристрасност.* Регрутерот треба да избегнува оценување на кандидат во однос на него. Реченицата „Јас бев како тебе пред 20 години“ може да биде штетна од повеќе аспекти и не треба да биде основа за вработување.
- *Стереотипност.* Ова е најчесто пократок пат за разбирање на атрибутите на кандидатите што, всушност, претставува тежок и долготраен процес, бидејќи сите кандидати се единствени и уникатни. На пример, ако има кандидат по потекло од Италија не значи дека тој е емотивна личност за какви што се сметаат Италијанците. Стереотипите можат да содржат елементи на вистина, но исто така може да бидат и целосно лажни бидејќи сме сите посебни и единствени. Секој е различен од секој друг. Стереотипите можат дури да бидат и основа за дискриминација. Овде ќе нагласиме дека овие и други грешки на перцепцијата не се неизбежни и неминовни. Регрутерите треба да се запознати со литература од областа на организациското однесување каде се укажува на опасностите од погрешната перцепција.

Многу е битно да се постапува етички при барањето на кандидатите, не само за да се покаже почит кон истите туку на тој начин и да се заштити интегритетот на организацијата. За време на интеракцијата меѓу организацијата и кандидатите многу лесно може да се појават непријатни чувства кај која било страна. Важно е да се избегнат било какви непочитувања и злоупотреби од страна на организацијата, за да се обезбеди успех и на тековната и на идната потрага по кандидати.

6.7. Елиминирање на секаква дискриминациона практика

Најчест проблем што може да се случи за време на регрутацијата и селекцијата е појавата на дискриминација врз различни основи, а како една од најчесто практикуваните е врз база на работното искуство која може да биде намерна или ненамерна.

Со цел да се осигури дека една организација овозможува добра практика на еднакви можности во предвид треба да се земат следниве активности:

- Осигурете се дека регрутационата и селекционата политика на Вашата организација е во согласност со актуелното законодавство и најдобрата практика;
- Менаџерот или менаџерите одговорни за регрутациониот и селекциониот процес да бидат лично вклучени во секој чекор, бидејќи конзистентноста е клучен елемент;
- Осигурете се дека сите кои ќе бидат инволвирани во овие процеси јасно разбрале што треба да прават, посебно дали ги разбрале техниките на интервјуирање кои ќе бидат применети;
- Обезбедете начини со кои ќе ја направите Вашата организација попривлечна, на пример со воведување на „работна дегустација“ со цел да се добие идеја за тоа како е да се работи за Вашата организација;
- Имајте предвид да ги промените начините на регрутација и селекција.

На пример, ако досега сте практикувале интервју почнете со користење и на тестови;

- Размислете за идејата за воведување на „позитивна акција“. Ова би било практика на поттикнување на припадниците на одредена етничка, полова или друга специфична група да аплицираат за работни места на кои работеле лица од други групи подолг временски период.

Така, водечките фактори за дискриминација би требало да бидат врз основа на заслуги, способности и продуктивност. Овде ќе кажеме дека една работна група или организацијата како целина не може да опстане доколку не е во можност да се управува себе си како група. Екстерниот опстанок и внатрешната интеграција се две различни страни на една паричка. Секоја организација има различен пристап при решавањето на овие проблеми.

6.8. Задолжителна верификација на податоците добиени од кандидатите

Пожелно е фирмите т.е. организациите, обично после интервјуата, да извршат проверка и потврда на вистинитоста на добиените податоци од страна на кандидатите во однос на образованието, искуството и другите квалификации потврдени од кандидатите. Ваквата претпазливост е критична и неопходна ако се земе предвид дека некаде околу 25% од потенцијалните кандидати даваат лажни податоци со цел да бидат попривлечни за организацијата. Кандидатите најчесто на кратките биографии гледаат како на можност за реклама на нивните вештини и постигнувања и затоа презентираат неверодостојни информации. Ова може да биде прифатено доколку станува збор за некои маргинални невистини, но не и кога информациите стануваат апсолутни лаги и ги минуваат сите граници на толеранција. Сепак, проверката на степенот на образование е полесен чекор од проверката на работните обврски кои кандидатот ги имал на претходното работно место. Денес, најчесто, податоците се проверуваат телефонски, иако тоа може да се стори и писмено. Голем дел од поранешните работодавци не одговараат на ваквите писма или тоа го прават на многу внимателен начин. Затоа, овде ќе

напоменеме дека најточни податоци се добиваат од поранешните директно претпоставени менаџери на потенцијалните кандидите отколку од било кој друг.

6.9. Воспоставување односи на отворена комуникација со потенцијалните кандидати

Ако работодавецот е задоволен од одреден потенцијален кандидат и сака да го ангажира во организацијата, следен чекор е да му понуди работа. Овој чекор може да биде направен веднаш после интервјуирањето на кандидатот или подоцна кога детално, уште еднаш, ќе биде разгледана целокупната документација. Понекогаш може да се случи менаџерите да се предомислат и да го остават отворено работното место сè додека не се појави подобар кандидат. Давањето понуда за работа не е чекор кој се презема брзо и лесно. Тоа претставува договор меѓу две заинтересирани странки и тоа, од една страна работодавецот, од друга потенцијалниот работник, при што иницијативата доаѓа од страна на работодавецот. На избраните кандидати треба да им се даде доволно време за да донесат одлука за прифаќање или одбивање на добиената понуда. Што се однесува до оние кандидати кои минале неуспешно низ регрутационите и селекциони процеси, тие треба во најкраток можен рок да бидат известени за тоа. Овде ќе нагласиме дека е пожелно да се воспостави повратна врска, т.е. feedback. Организацијата би требало да им се заблагодари на одбиените кандидати за нивното присуство, на пример на интервјуто. Потоа со одбрани зборови да им ја каже причината за тоа, внимавајќи да не се користат некои дискриминаторни забелешки. Ваквата повратна врска е потребна со цел да им се помогне на овие кандидати во однос на наредните интервјуа кои се пред нив, а не да им ја урива самодовербата. Значи, секогаш треба да се присутни односи на двострана комуникација што, пред сè, е корисно за самата организација, а потоа и за кандидатите. На тој начин се расчистуваат недоумиците околу сите нејасни прашања и се избегнуваат било какви конфликтни ситуации.

6.10. Континуирано следење и насочување на нововработените кадри

Последниот чекор во регрутацијата и селекцијата е двоен: поставување на кандидатите на работното место и ориентација на нововработените. Овој чекор, кој најчесто е занемарен, е круцијален за задржувањето на новите вработени во организацијата чии што трошоци за регрутација и ангажирање се доста високи. Ориентацијата треба да вклучува две клучни компоненти: социјализација, процес на воведување и запознавање на вработените со организационата култура или со „начинот на кој нештата функционираат“ и персонализација, т.е. процесот на адаптирање на работните должности. Нововработените се соочуваат со постојната социјална структура и работна група која поседува свои правила на однесување. Работните правила и прописите кои го регулираат однесувањето во организацијата најчесто се најлесни за учење. Но, социјалните норми и договорените начини на интеракција меѓу вработените се потешки за совладување и обично имаат поголема важност. Новите вработени мораат да се вклопат и да опстанат во организацијата доколку сакаат да бидат успешни. Ако станува збор за работно место кое дозволува креативност и широк спектар на самостојни одлуки, персонализацијата е, исто така, важен аспект. За нововработените е релативно лесно да научат какви резултати се очекуваат од нив, но понекогаш е тешко да се научи како да се остварат тие резултати во согласност со правилата за работа и социјалните норми на организацијата. Добра практика би било фирмите да им помагаат на новите вработени во проучувањето на организацијата преку формална ориентација, односно програма за обука, преку која ќе се опише самата организација и придобивките и правилата кои се од посебен интерес. Кога постои поголема неусогласеност меѓу очекувањата на кандидатите за време на регрутациониот и селекциониот процес и вистинските услови за работа, вработените се соочуваат со големо разочарување. Токму заради тоа, уште на почетокот на регрутационите и селекциони процеси организациите треба реално да ги изнесат на виделина сите значајни информации.

Овде ќе наведеме неколку начини на кои организациите можат да ги задржат своите вработени заинтересирани за организацијата и работата:

- Обезбедување разновидност во работата – ротација и проекти;
- Овозможување раст, учење и промоција;
- Препознавање на добро извршената работа;
- Вклучување на вработените во „големата слика“ – информирање на кадрите за она што е постигнато и за она што допрва треба да се остварува од страна на организацијата;
- Поттикнување и наградување на придонесите на кадрите;
- Наградување на вработените како поединци;
- Поттикнување и создавање пријателско и тимско окружување;
- Создавање работна средина која ги балансира работата и личниот живот.

Во зависност од политиката на организацијата, можностите и ситуацијата, менаџерите можат да изберат кои од понудените алатки ќе имаат најголем придонес во остварувањето на нивните таргети.

Заклучок

Како што организациите се движат напред низ дваесет и првиот век станува јасно дека ефикасното управување со човечките ресурси е главен извор на конкурентска предност, па дури може да биде и единствениот најважен фактор на резултатите на организациите во подолг временски период. Така, денес нивото на конкуренцијата меѓу организациите е зголемено. Повеќето организации денес можат да ја копираат технологијата, производствениот процес и производите. Меѓутоа, управувањето со човечките ресурси е тешко за копирање и со тоа човечките ресурси стануваат уникатна конкурентска предност за секоја организација. Од друга страна пак, стапката на невработеност е прилично висока што создава голема конкуренција и меѓу кандидатите кои конкурираат за ограничените слободни работни места. Како последица од брзите промени и специфичните услови во нашите претпријатија, управувањето со човечките ресурси се гледа не само како фактор за успех на организациите, туку и на целата нација. За да може да се формулира стратегија за управување насочена кон остварување на планираните потреби за кадри, се започнува со анализа на работата. Таа, како оперативна функција чиишто финални производи имаат суштинско значење за останатите функции на менаџментот на човечки ресурси, посебно регрутацијата и селекцијата го поддржува стратешкото ниво на планирањето на човечките ресурси. Анализата на работата е камен темелник на процесот на планирање на човечките ресурси и основен извор на информации за овој процес.

Имено, важноста на планирањето на човечките ресурси произлегува од неговите цели. Една од основните цели на планирањето е намалување на неизвесноста и ризикот кои ги носат идните активности и настани. Предвидувањето овозможува да ги дефинираме целите кои сакаме да ги постигнеме во иднина што претставува и основна задача на самото планирање. Планирањето на човечките ресурси може да се дефинира како намера да се

предвиди колку и какви кадри ќе бидат потребни во иднина. Тоа бара постојани прилагодувања, бидејќи многу цели се променливи и од успешноста на планирањето на човечките ресурси директно зависи и успехот на регрутацијата и селекцијата на кадрите кои се предмет на проучување во овој труд.

Организациите периодично имаат потреба да привлечат кандидати за нивните сегашни и идни потреби. Овде регрутирањето на кратко ќе го дефинираме како процес на лоцирање и привлекување на квалификувани кадри. Она што претставува тешка одлука е дали да се изберат интерни или екстерни извори на регрутација. Како најчесто користени интерни извори се интерните огласи, препораките на надлежните органи, секторот за управување со човечки ресурси кој, за жал, во нашите организации е слабо присутен, унапредувања, трансфери и ротации, додека најчесто користени екстерни извори се огласувањата, агенциите за вработување, надворешните препораки, образовните институции, самоиницијативното пријавување, вработување на поранешни вработени како и препораките на постојните вработени. Не треба да се занемарат и алтернативните форми на регрутација, вклучувајќи го и ангажирањето на лица со посебни потреби кои можат да бидат од голема корист за организацијата, доколку се вработат на соодветни места. Значи, менаџерите треба добро да ја оценат ситуацијата и да ја донесат одлуката која ќе биде најдобра за организацијата. Најчесто, кога е потребен кадар кој треба да поседува подетални знаења за некој одреден производ се ангажира од внатрешните расположливи кадри. На овој начин нема да се троши време за запознавање на кандидатот со работата, за обуки и сл., бидејќи станува збор за вработен кој веќе е запознат со сите аспекти кои се потребни за успешно извршување на одговорностите. Меѓутоа, доколку организацијата врши промени во начинот на управување или ѝ е потребен пресврт, тогаш изборот се насочува кон употреба на надворешни извори на регрутација. Тоа е со цел да се внесат нови идеи и начини на размислување во организацијата.

Постои дебата меѓу менаџерите за тоа дали треба да им се даде предност на интерните извори пред да се премине кон екстерна регрутација и се смета дека „постарите“ организации кои се традиционални во нивните политики и

практики им даваат предност на интерните кандидати пред да поминат кон екстерни извори на регрутирање, додека новите брзорастечки и иновативни организации претендираат да се фокусираат на надворешните извори. Обично се користат комбинирано, користејќи ги предностите на едните за да се неутрализираат недостатоците на другите извори. Процесот на регрутација би бил многу поедноставен ако не постоеја бројните внатрешни (репутацијата на организацијата, атрактивноста на работата, трошоците и целите на регрутација и организационата филозофија) и надворешни фактори (условите на пазарот на труд, синдикатите, економските трендови и влијанието на владата) кои влијаат врз него и го одредуваат неговиот тек. Посебен проблем се надворешните фактори кои речиси се сосема надвор од досегот на организациите и единствен начин да се минимизира нивното негативно влијание е организациите континуирано да се адаптираат, но пред сè и да ги антиципираат новонастанатите промени. Ова значи заземање на проактивен став кој ќе води кон создавање стабилна организација. Процесот на регрутацијата не треба да постои само тогаш кога ќе се појават празни работни места; напротив, тој треба да биде постојан процес со чија помош ќе се создаде солидна база на потенцијални кандидати за идните работни места. Секогаш кога ќе се пристапи кон регрутирање потребно е да се има комплетна слика за вкупното функционирање на организацијата како сегмент од нејзиното окружување.

Честопати, регрутацијата се изедначува со вработувањето и дури со селекцијата на кадри, но како што веќе кажавме во теоретските излагања ваквото гледиште е сосема погрешно. Регрутацијата е дел од процесот на вработување. Овој процес, заедно со процесот на селекцијата, претставува круцијален сегмент на вработувањето. Регрутацијата и селекцијата на кадрите се двете есенцијални функции на менаџментот на човечки ресурси и тие меѓусебно се надополнуваат, односно успешната регрутација е предуслов и основа за успешна селекција.

Селекциониот процес се однесува на идентификацијата на најдобрите кандидати од сите потенцијални кандидати кои се привлечени претходно преку регрутациониот процес за пополнување на слободните работни места. Во с’ржта на секоја селекциона практика е да се разбере кои карактеристики се од

суштинско значење за високи перформанси.

Препознавајќи ја важноста на селекционите одлуки, денешните успешни организации инвестираат време, пари и напори во процесот на селекција. Организациите мораат да земат предвид дека погрешните одлуки не само што ќе водат кон огромни трошоци во ресурси и пропуштени можности, туку и ќе влијаат врз многу индивидуи. Вистинскиот избор може да значи раст и зголемена продуктивност на специфични работни групи поврзани со новите работни ангажирања како и успех за целата организација. Погрешниот избор може да резултира со фрустрации, повторна обука или прекинување на работниот однос и повторна селекциона постапка. Селекционата одлука мора да биде правилно донесена при првиот обид за тоа. Селекционите напори треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на организацијата. Основни критериуми на селекција, кои најчесто се практикуваат, се образованието и искуството, вештините и способностите и личните карактеристики. Организациите користат бројни методи за прибирање информации за потенцијалните кандидати влучувајќи ги формуларите за биографските податоци, бројните тестови, потоа интервјуто и разни работни симулации. Секој метод има уникатни предности и слабости и секој игра посебна улога во селекциониот процес. Сепак, најдобри резултати би се постигнале кога ќе се употребуваат комбинирани неколку техники. Но, без оглед на тоа кои техники ќе се користат, нивните ефекти ќе зависат и од степенот на веродостојноста и валидноста.

Големината на организацијата, видот на работните места за кои се бараат кандидати, како и организациското окружување, битно влијаат на специфичноста на процесот на селекција кај соодветното претпријатие. На пример, информативен разговор при вработување на пониско ниво може да е несоодветен, а поголемо значење треба да се даде на пробно работење или тестови. Меѓутоа, иако писмените тестови креирани за одредување на способноста, интересот и интелигенцијата на кандидати долго време биле основна проверка при вработувањето, нивната примена во развиените земји во последните 25 години се намалува. За многу тестови е докажано дека се дискриминаторски и нивната употреба е укината.

Значи, во процесот на селекцијата се применуваат најразлични инструменти, пред сè психолошки и методи за одредување на знаењата, вештините и способностите на кандидатите во согласност со видот и тежината на работата која треба да ја врши избраниот кандидат. Исто така и кандидатите треба да ги проценат сами своите лични интереси, да ги идентификуваат организациите каде планираат да градат кариера, да се стекнат со знаења и да развијат вештини кои ќе им се неопходни за успешно интервју за работа. На нивната одлука за избор на работа пресудно влијание имаат следниве фактори: висината на платата, одговорноста и предизвикот на работата, сигурноста, можноста за напредок, географската локација и бенефициите. Сепак, овие фактори се менуваат со тек на време, така што помладите кандидати сè повеќе ги вреднуваат флексибилните програми, разноликите работни места и, пред сè, добриот менаџмент. Изборот на кандидатите зависи од двете страни инволвирани во процесот на селекцијата. Предизвик на менаџерите не е само да изберат селекциони методи, туку тоа да го сторат така што ќе постигнат најдобри резултати со минимални трошоци.

Посебно ќе ги истакнеме целите на професионалната селекција:

- За одредени работни места да се изберат оние кандидати кои ќе постигнат најголем успех;
- Да се изберат кадри кои ќе ги исполнуваат сите барања на самата работа;
- Да се изберат кадри кои имаат најголем потенцијал за брз и висок професионален развој.

Треба да постои континуиран стремеж селекцијата да биде ослободена од сите нерегуларности во однос на членовите на комисијата, намерната дискриминација и субјективност, наместени резултати и донесување одлуки уште пред да започне самиот процес на селекција. Со цел да се усовршува процесот на селекција треба да се следат резултатите кои ги постигнуваат избраните кандидати за да може да се оствари корелација меѓу резултатите од селекциониот процес и работните способности кои покасно ќе ги покажат избраните кандидати.

Значи, процесот на регрутација и селекција не треба да заврши со ангажирањето на кадрите. Сите кандидати треба да имаат еднакви можности и да

им се обраќаме без никакви предрасуди, да разговараме со нив искрено и да им се даде шанса да дадат сè од себе за заедничка корист. Не треба да им се дава лажна надеж и ветувања кои нема да се исполнат бидејќи тоа се враќа како бумеранг. Многу е битно да се почитуваат вработените и да се има разбирање за нивните потреби и желби што води кон повеќекратна корист, затоа што лојалноста на вработените не може со ништо да се купи. Мнозинството работници повеќе би работеле за помала плата, но во добар тим, отколку обратно. Резултатите би биле прилично поголеми доколку вработените се чувствуваат заштитени и нивните заложби се ценат и вреднуваат. Тие се субјекти, а не објекти. Денес, менаџерите треба сè повеќе да се истакнат со своите лидерски способности, а не само со авторитетот. Менаџерите треба да ги инспираат вработените, а не да владеат со нив. Љубовта го раздвижува светот и ако работникот ја сака својата работа и работодавецот ги сака своите вработени успехот е загарантиран и не постои цел која нема да можат заедно да ја остварат.

Покрај теоретските излагања беше спроведено и емпириско истражување со цел да се согледаат влијанијата и импликациите во практиката на регрутационите и селекционите процеси. Така, беа дистрибуирани три вида анкетни прашалници во повеќе претпријатија во општина Штип за да се согледа влијанието на процесите на регрутација и селекција врз успехот на работењето, како и најчесто применуваните инструменти на овие процеси и нивното влијание врз задоволството од работата на вработените.

Следуваат согледувањата од добиените податоци преку спроведеното емпириско истражување.

- Во анкетираниите претпријатија преовладуваат екстерните извори на регрутација, најчесто како резултат на проширување на обемот на работа и потребата од нови вработени со полно работно време. Сепак, не се занемарени и интерните извори.
- Во однос на интерните извори на регрутација се претпочитаат препораките на раководителите и соработниците што претставува добра практика, бидејќи тие најмногу имаат увид во извршувањето на работата. Постоенењето

и важноста која му се придава на секторот за човечки ресурси во претпријатијата е минимална. Оттаму произлегува и незадоволителното внимание кои им се посветува на сите функции на менаџментот на човечки ресурси вклучувајќи ги и процесите на регрутација и селекција кои се предмет на обработка во овој труд.

- Како најчести екстерни извори на регрутација се медиумите (весници, радио, ТВ) кои се окарактеризирани како најстандардни надворешни извори. Интернетот претставува атрактивен екстерен извор, но не се користи со сиот свој потенцијал. Претпоставуваме дека тој ќе бележи тренд на драстичен пораст при регрутирањето на кадри, пред сè како резултат на олеснувањата кои ги овозможува.
- Што се однесува до методите на селекција на кадри најмногу практикувани се интервјуто, пробната работа и тестовите, што говори позитивно за претпријатијата, но не е доволно да се користат само добри методи на селекција туку е потребна и добра разработка на истите пред да се премине кон нивна примена, бидејќи од начинот на нивната имплементација зависи нивната успешна реализација. Исто така ќе споменеме дека CV- то не добива некоја посебна значајност како метод на селекција како резултат на давањето лажни податоци, додека тестовите на биографски податоци можат да ни откријат многу за еден кандидат, но за жал анкетиртаните претпријатија не им го дале заслуженото внимание.
- Постои доста изразено незадоволство кај невработените кои минале низ регрутационите и селекциони процеси што е сигнал дека менаџерите сè уште не практикуваат професионални пристапи и политики.

Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите кои беа од интерес на истражувањето, ги применивме и статистичките методи на χ^2 - тестот при што можеме да го констатираме следново:

- При испитувањето на влијанието на квалитетот на процесите на регрутација и селекција врз квалитетот на кадрите и успехот на извршената работа утврдивме дека најголема веројатност за поврзаност постои меѓу

адекватноста на критериумите за регрутација и селекција и задоволството од избраните кандидати.

- При испитувањето на влијанието на регрутационата и селекциона политика врз вработените утврдивме дека најголема веројатност за поврзаност постои меѓу позитивниот впечаток на вработените стекнат за време на регрутациони и селекциони процеси во конкретната организација и чувството на пријатност, откако ќе се стане дел од конкретната организација.

Врз основа на стекнатите информации преку спроведеното емпириско истражување утврдивме дека анкетираниите претпријатија не ги третираат на соодветен начин процесите на регрутација и селекција на кадри. Фактичките состојби во овие претпријатија ни говорат дека недоволно се посветува внимание, односно време и други ресурси на овие два круцијални процеси при вработувањето на кадри, а воедно и на самиот менаџмент на човечки ресурси. Менаџерите постапуваат површно и рутински и сè уште не покажуваат интерес за прифаќање на еден сериозен и сеопфатен пристап при регрутирањето и селекцијата на кадри, а тоа води кон ангажирање на некомпетенти кадри, со што се наштетува на успешноста на организацијата. Присутно е и тежнеење кон тоа човечките ресурси да се изедначат со останатите ресурси на фирмата, како во поглед на трошоците, така и во поглед на нивните функционални врски во деловниот процес, што е сосема погрешен пристап.

Високата стапка на невработеност која е карактеристика за нашата земја им овозможува на организациите да уживаат во ефтина работна сила. Така, самото сознание дека во секој момент можат да дојдат до потребните кадри предизвикува несериозен пристап кон регрутационата и селекционата политика која би требало да биде стожер за развој на претпријатието. Голем број кандидати не се во можност соодветно да ги презентираат своите квалитети токму поради тоа што не се доволно запознаени со аспектите на процесите на регрутација и селекција што им ја отежнува борбата со конкурентите за соодветното работно место. Недоволната запознаеност со некои од клучните аспекти на процесите на регрутација и селекција како и со огромните бенефиции кои ги носат е одлика и

на менаџерите во организациите. Токму ваквите состојби ни овозможуваат да допринесеме во подобрувањето на регрутационите и селекциони практики во претпријатија со креирање на модел на организација која ќе применува адекватни, проактивни и сеопфатни процеси на регрутација и селекција на кадри, познавајќи ги придобивките и предностите на овие процеси. Теоретските и емпириски истражувања ни даваат солидна основа за создавањето на ваквиот модел со кој во неколку чекори ќе се обидеме да придонесеме кон градењето здрава основа за развој на секое претпријатие преку подобрување на регрутационите и селекциони практики на менаџерите. Следниве насоки би требало да претставуваат основни постулати за секое претпријатие кое тежнее кон создавање на силни конкурентски предности кое за таа цел ги користи своите најдрагоцени ресурси, а тоа се човечките ресурси:

1. Утврдување редослед на активностите при пополнувањето на слободните работни места;
2. Проактивна менаџерска улога;
3. Воспоставување континуирани регрутациони напори;
4. Спроведување на SWOT анализа;
5. Имплементирање на стратегиски процеси на регрутација и селекција;
6. Перцепцијата и етичкото однесување како услов за успешни регрутациони и селекциони процеси;
7. Елиминирање на секаква дискриминациона политика;
8. Задолжителна верификација на добиените податоци;
9. Воспоставување односи на отворена комуникација со потенцијалните кандидати;
10. Континуирано следење и насочување на нововработените кадри.

Стегнатите знаења од теоретските и емпириски истражувања би можеле во иднина да се користат како силно оружје од страна на организациите во борбата за висококвалификуван и продуктивен кадар кој во голем процент ја детерминира успешноста на работењето на организацијата. Но, истражувањата не завршуваат овде. Тие претставуваат солидна основа за понатамошни обработки и анализи сè со цел да се создаде организација чии вработени ќе бидат нејзините двигатели.

Користена литература

1. Мицески, д-р Трајче (2009): *Менаџмент на човечки ресурси менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
2. Фотов, д-р Ристо (2006): *Менаџмент на мал бизнис*. Европски универзитет, Скопје;
3. Николоски, д-р Томе (2005): *Психологија на трудот*. Филозофски факултет, Скопје,
4. Бојациоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје;
5. Димитров, д-р Никола (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
6. Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008): *Human Resource Manageme. 7th Edition*. Pearson Education Limited. England;
7. Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): *Human Resource Manageme. 6th Edition*. Pearson Education Limited. England;
8. DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): *Fundamentals of Human Resource Management. 6th Edition*, John Wiley & Sons, Inc. USA;
9. Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): *Planning and managing Human resource*, Strategic planning for Personnel Management. 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts ;
10. Elearn training company (2005): *Management Extra. Recruitment and Selection*. Published by Elsevier Ltd, Oxford;
11. Stredwick, John (2005): *An Introduction to Human Resource Management. 2nd edition*, Published by Elsevier Ltd, Oxford;
12. Mahapatro, B. Bhusan (2010): *Human resource management*, New Age International(P) Ltd. Pubishers, New Delhi;
13. Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): *Effective recruipment and selection practices. 5th Edition*. CCH Australia Limited;
14. Billsbery, John (2007): *Experiencing recruipment and selection*. John Wiley & Sons. Inc. England;

15. Armstrong, Michael (1999): *A Handbook of human resource management practice*. 7th Edition. Kogan Page Limited. USA;
16. Sims, R. Ronald (2002): *Organization success through effective human resources Management*. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA;
17. Leech, Corinne (2005): *Positive recruitment and retention*, Elsevier Limited, Oxford;
18. Bratton, J. & Gold, J. (1999): *Human resource management*. Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain;
19. Beaumont, P.B. (1993): *Human Resource Management: Key concepts and skills*. SAGE Publications Ltd. London;
20. Overton, Rodney (2007): *Managing human resources*. Published by Martin Books Pty Ltd, Australia;
21. Arthur, Diane (1995): *Managing human resources in small and mid-size companies*, 2nd edition, Printed in the United States of America, New York;
22. Pynes, E. Joan (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*. 2nd Edition. Strategic approach. Published by Jossey-Bass, San Francisco;
23. Garet, Roberts (1997): *Recruitment and selection. A competency Approach*, CIPD House, Camp Road, London;
24. Kleynhans, R. , Markham, L., Mayer, W. & S van Aswegen (2006): *Human resource management*. Fresh perspectives, Maskey Miller longman Ltd. Cape Town;
25. Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. (2008): *Human resource selection*. Thomson Learning Inc, USA;
26. Mathis, Robert L. , Jackson , John H. (1999): *Human Resource Management*. 9th edition, South-Western Educational Publishing;
27. Gilley, Ann, Gilley, Jerry W., Quatro, Scott A., Dixon, Pamela (2009): *The Praeger Handbook of human resource management* Greenwood Publishing Group, Inc., USA;

28. Edenborough, Robert (2005): *Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance. A manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres.* USA;
29. Bryon, Mike & Modha, Sanjay (2005): *How to pass selection tests.* 3rd Edition. Kogan Page. London and Sterling, VA;
30. Barrett, Jim (2009): *Career, aptitude and selection tests. Match your IQ, personality and abilities to your ideal career.* 3rd Edition. Kogan Page. London and Philadelphia;
31. Nicholas C. Burkholder (2004): *On Staffing. Advice and Perspectives from HR Leaders.* Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey;
32. David G. Collings and Geoffrey, Wood (2009): *Human Resource Management. A critical approach.* by Routledge. London and New York;
33. Sommerville, Kerry L. (2007): *Hospitality employee management and supervision.* John Wiley & Sons, Inc;
34. McCourt Willy, Eldrige Derek (2003): *Global Human Resource Management*, Elgar publishing LTD, UK – Cheltenham;
35. Byars L. Llozd, Rue W. Leslie (2000): *Human resource management.* McGraw-Hill, New York;
36. Werther B. William, Davis Keith (1995): *Human resources and personal management*, McGraw-Hill, Inc. New York;
37. Fox, Glen & Taylor Dean (2000): *The complete recruitment, selection and toolkit*, Chartered Institute of Personnel and development, London;
38. Carell M, Elbert, Hatfield R. (1995): *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y.;
39. Rutherford, Don. & Laroche, Ph.D. Lionel (2007): *Recruiting, Retaining and promoting Culturally Different Employees*, Elsevier Limited, Oxfordpp;
40. Jovanovic-Bozinov, M, Kulic, Z, i. Cvetkovski, T. (2004): *Menadzment ljudskih resursa.* Megatrand, Beograd;
41. Vesic, D.D. (2006): *Menadzment ljudskih resursa.* Beograd;
42. Bogicevic, Biljana (2003): *Menadzment ljudskih resursa.* Ekonomski fakultet u Beogradu;

43. Petc, Boris (1992): Психологијски речник, Загреб, Просвета;
44. Bahtijarevic, F.-Shiber (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb;
45. Sharpe, Rochelle (1997, July 9): Off the Dole. *The Wall Street Journal*.1A;
46. Hirschman, C.(2000, Februaru): For PEOs, Business is Booming.HR Magazine;
47. Martinez, M.N.(2001, August): The Head hunter Within, HR MAgazin;
48. Patton, Carol (1999, January): Challenged Workers. *Human Resource Executive*.