



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ МБА-МЕНАЏМЕНТ

Станислава Кузманова

**Регрутирањето на кандидатите за вработување со посебен
осврт на производствената и непроизводствената дејност
во Општина Штип**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Јули, 2020 г.



**UNIVERSITY "GOCE DELCEV" - STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA-MANAGEMENT
Stanislava Kuzmanova**

**The recruitment of the candidates for employment
with special reference to the production and non-
production activity in the municipality of Stip**

-MASTER THESIS-

July, 2020

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: _____

Член: _____

Член (ментор): _____

Апстракт

Правилното регрутирање на кандидатите упатува на регрутирање на квалитетни кадри кои ќе бидат основни фактори за успешното работење на организацискиот систем.

Со оглед на тоа дека добриот работник е редок, вреден, тешко може да се пронајде и тешко да се замени, организациите треба да изнајдат методи што подобро го привлекуваат овој тип на работници за да ги пополнат работните места. Вработувањето е начин на пополнување на слободните работни места во една организација по пат на регрутирање.

Значи, регрутирањето е процес на пронаоѓање и ангажирање на најдобри квалификувани кандидати. Односно, регрутирањето е збир на оние активности за управување кои имаат за цел привлекување, развој и одржување на ефикасен персонал во компанијата. Ова е постигнато преку низа индивидуални активности што се однесуваат на планирање, регрутирање, селекција, проценка на успешноста, обука и развој и вработување.

Во трудот, преку теоретско елаборирање, табеларни и графички прегледи и соодветни пресметки, се прикажани резултатите од направеното истражување за процесот на регрутирање, спроведено во повеќе претпријатија, кои покажуваат дека не се користат адекватни критериуми при регрутирањето и не се спроведува сеопфатна регрутација.

Клучни зборови: *кадри, привлекување, менаџмент, конкурентска способност, перформанси, резултати.*

Abstract

Proper recruitment of candidates points to the recruitment of quality personnel who will be essential factors for the successful operation of the organizational system. As a good worker is rare, valuable, difficult to find and difficult to replace, organizations need to find methods that better attract this type of worker to fill their jobs]. Hiring is a way of filling vacancies in an organization by recruiting.

So recruiting is the process of finding and hiring the best qualified candidates. That is, recruitment is the sum of those management activities aimed at attracting, developing and maintaining effective staff in the company. This is achieved through a series of individual activities related to planning, recruiting, selection, performance appraisal, training and development and employment.

The paper, through theoretical elaboration, spreadsheets, and appropriate calculations, presents the results of a multi-company recruitment process survey showing that no adequate recruitment criteria are used and that comprehensive recruitment is not implemented.

Keywords: *personnel, attraction, management, competitiveness, performance, results.*

СОДРЖИНА

Апстракт	4
Abstract	5
Вовед.....	10
1 Прв дел – Осврт на регрутирањето	13
1.1. Суштина на регрутирањето	13
1.2. Дефинирање на регрутирањето.....	15
1.3. Пристапи на регрутирање.....	17
1.4. Цели на регрутирањето	17
1.4.1. Дополнителни цели за вработување.....	19
1.5. Активности на регрутирањето	20
1.6. Планирање на почетокот на регрутирањето	21
1.7. Формулирање на стратегија за регрутирање	22
1.7.1. Гранд стратегија	23
1.7.2. Стратегијата за адаптација (адаптивна стратегија).....	24
1.7.3. Портер стратегија – конкурентна стратегија.....	26
1.8. Анализа на барањето и дефиниција на работното место.....	27
1.9. Извори на информации поврзани со кандидатите за работа	29
2. Втор дел - Начини на регрутирање на човечки ресурси	31
2.1. Внатрешно регрутирање.....	31
2.1.1. Процеси на внатрешно регрутирање	31
2.1.2. База на податоци за вработените	32
2.1.3. Објави за работни места	33
2.1.4. Унапредувања и преместувања на вработените	34
2.1.5. Унапредување на вработените на хиерархиски повисоки позиции	35
2.1.6. Преместување на вработените на други работни места	36

2.1.7.	Регрутирање на вработените на работи кои имаат привремен карактер	36
2.1.8.	Фокус на преференциите на вработените при нивното регрутирање	37
2.1.9.	Препораки од сегашните вработени	38
2.1.10.	Повторно регрутирање на поранешни работници и кандидати ...	39
2.2.	Предности и ограничувања за регрутирање од внатре.....	40
2.3.	Надворешно регрутирање	41
2.3.1.	Регрутирање од факултети и универзитети	43
2.3.2.	Регрутирање од училиште	44
2.3.3.	Огласи.....	44
2.3.4.	Најбарани апликации и кратка биографија	45
2.3.5.	Агенции за вработување и ловци на таленти	47
2.3.6.	Конкурентски извори.....	49
2.3.7.	Медиумски извори	49
2.3.8.	Саеми за вработување и посебни настани.....	50
2.3.9.	Креативни методи на регрутирање	51
2.4.	Предности и ограничувања на надворешното регрутирање.....	51
2.5.	Регрутирање преку интернет.....	54
2.5.1.	Електронски места за регрутирање.....	54
2.5.2.	Интернет огласни табли	57
2.5.3.	Интернет страници за професии и кариери.....	58
2.5.4.	Интернет страници на работодавците	61
2.5.5.	Современи методи на регрутирање преку интернет.....	62
2.5.6.	Предности и недостатоци на регрутирање преку интернет	62
2.5.7.	Блогови и социјални мрежи	65
2.5.8.	Законски прашања околу регрутирањето преку интернет	66
3.	Трет дел – Евалуација и мерење на регрутирањето.....	68

3.1.	Евалуација на квантитетот и квалитетот на кандидатите	68
3.2.	Евалуација на периодот за пополнување на работните места	70
3.3.	Евалуација на трошоците за регрутирање	71
3.4.	Евалуација на задоволството од регрутирањето	75
3.5.	Општи мерења на процесот на регрутирање	76
3.5.1.	Стапка на принос	76
3.5.2.	Стапка на селекција	77
3.5.3.	Стапка на прифаќање	80
3.5.4.	Стапка на успешност	80
3.6.	Зголемување на ефикасноста на регрутирањето	81
4.	Четврт дел – Емпириско истражување	84
4.1.	Методологија на емпириското истражување	84
4.1.1.	Оправданост на емпириското истражување	84
4.1.2.	Предмет на емпириското истражување	86
4.1.3.	Цели на емпириското истражување	86
4.2.	Хипотетичка рамка на емпириското истражување	87
4.2.1.	Методи на истражување	87
4.2.2.	Резултати од емпириското истражување	89
4.2.3.	Симплифициран заклучен осврт кон емпириското истражување	110
5.	Петти дел – Преференции на пристапот за регрутирање на кандидатите за вработување	114
5.1.	Стратешки аспекти на обезбедување ресурси и следење на трендот на пазарот на труд со сите негови перформанси	114
5.1.1.	Демографски развој	115
5.1.2.	Знаења, способности и квалификации	127
5.2.	Преферирање на компаниите за квалификувани кандидати при регрутирањето	128
5.2.1.	Прв впечаток	128

5.2.2. Препораки	129
5.2.3. Митови наспроти реалноста на кандидатите за вработување.....	131
5.3. Согледување на можноста за успешно регрутирање	133
5.3.1. АБЦ упатства за успешно регрутирање	133
5.3.2. Како компаниите да ја зголемат успешноста на регрутирањето преку мрежи	134
5.3.3. Што треба да направиме за да пронајдеме кандидати кога мрежите не ни даваат доволно	135
5.4. Оценување на регрутирањето.....	136
Заклучок	140
Користена литература.....	145

Вовед

Менаџирање со компанија покрај останатото значи управување со луѓе. Човечките ресурси денес се, ако не најважни, тогаш сигурно исто толку важни како и другите елементи на деловната комбинација што сочинува модерно претпријатие. Управувањето генерално може да се дефинира како поврзување на оптимален начин на материјалните и човечките фактори што компанијата ги има на располагање, со цел да се постигне оптимално производство и економски резултати.

Менаџирањето како функција се состои од пет основни функции, кои се во ред: планирање, организирање, управување (управување) со човечките ресурси, лидерство и контрола. Во овој труд посебен акцент е ставен на функцијата на управување со човечките ресурси, што може да се дефинира како процес на сеопфатно разгледување на управувањето со човечките ресурси во компанијата - од планирање на нивните потреби, нивно стекнување и оптимална распределба, управување и мотивација, до нивна заштита и подобрување.

Една од најважните задачи на менаџерот за човечки ресурси претставува пронаоѓање на способни работници со кои ќе се пополнат слободните работни места. Оваа функција претпоставува сериозен пристап кон пронаоѓање на вистински кадри. Сите организациски субјекти 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.

Во практиката се користат повеќе методи за регрутирање, вклучувајќи повеќе стандардизирани чекори кои треба да бидат разбирливи не само за работодавецот и за менаџерот на човечки ресурси, туку за сите воопшто. Генерално, некои луѓе под поимот регрутација разбираат вработување. Но треба да се знае дека регрутацијата е само еден чекор во вкупниот процес на вработување. Во време кога во фокусот на повеќето организации е ефикасно и ефективно водење на организацијата, регрутирањето на вистинските личности за понудената работа е врвен приоритет за успехот на организациите.

Вработувањето е процес на привлекување на кандидати кои имаат

способности, вештини и карактеристики потребни за извршување на работата и постигнување на целите. Тоа вклучува низа активности и процедури со кои се утврдуваат карактеристиките на кандидатите кои аплицираат и кои последователно се подложени на процедури за селекција.

Регрутирањето вклучува барање, привлекување и обезбедување „база“ на кандидати од кои преку процесот на селекција се избираат оние кои најдобро ги исполнуваат барањата за слободни работни места и работни места. Регрутирањето квалитети, исто така, влијае на другите активности за управување со човечки ресурси и има за цел да привлече што е можно повеќе кандидати со цел лесно да ги изберат оние кои најдобро одговараат на потребните квалификации.

За време на процесот на регрутирање компанијата може да се соочи со дополнителни трошоци и ризици во случај на избор на кандидати кои ги немаат потребните знаења и вештини. Трошоците вклучуваат време и ресурси потрошени за рекламирање, анализирање на профилите на кандидатите кои се пријавиле за одредена работа, нивна обука и воведување во работата.

Постојат два основни начини на регрутирање на кандидати преку кои работодавците набавуваат кандидати со потребните квалификации за одредени типови работни места. Првите се кандидати надвор од организацијата на тековниот пазар на трудот, во образовните институции и други претпријатија, обично означени како надворешни извори на набавки.

Втората група се состои од потенцијални кандидати од организацијата кои работат на одредени работни места и работни места или во други организациски единици или внатрешни извори на регрутирање.

Мора да се нагласи дека денешниот начин на регрутирање ги има променето начините и методите кои ги користи при пронаоѓање на вистинските кандидати. Употребата на интернет, т.е. социјалните мрежи, за време на вработувањето станува сè попопуларен метод. Користењето на интернет за деловни цели обезбедува поголема поврзаност, флексибилност, интерактивност, поевтин и побрз процес на регрутација.

Повеќето компании објавуваат огласи преку интернет, во кои се наведени потребните квалификации и описи на работните места, а ширењето на овие реклами на социјалните мрежи ќе привлече повеќе заинтересирани кандидати и притоа е можно да се направи селекција според потребните квалификации.

Огласот мора да биде претставен со детали за обврските и задачите поврзани со конкретното работно место со цел да се да привлечат кандидати како добра можност што ќе ги мотивира и заинтересира да се пријават.

Предностите на вработувањето преку интернет, т.е. регрутирањето на вработените, е што на овој начин се овозможува контакт со поголем број на корисници. На овој начин, на работодавачот ќе му биде полесно да го пронајде потребниот кандидат кој ќе ги исполни сите потребни услови, но кандидатот ќе добие и повратен одговор во врска со неговата апликација. Употребата на онлајн регрутирање ќе доведе до дополнителна промоција за компанијата, како резултат на ширењето на огласи и ќе ги намали трошоците за процесот на избор на кандидат.

Условите во Република Северна Македонија покажуваат специфичности во однос на регрутирањето. Тоа се должи на неколку фактори: економската состојба, демографските движења и големината на компаниите. Особено се појавува проблем во регрутирањето како процес за вработување најмногу поради слабата понуда на потребен квалитетен кадар, најмногу поради проблемот со висок степен на миграција надвор од границите и тоа најмногу на високо образованиот кадар и стручно подготвените млади луѓе кои од разбирливи причини сè повеќе се иселуваат од државата. Ваквата состојба доведува до реален дефицит во стопанските гранки на работници скоро од сите профили.

Друг проблем е желбата на работоспособното население да биде вработено во државните претпријатија и неможноста на приватниот сектор да пронајде и задржи квалитетна работна сила. Затоа правилното регрутирање на кандидатите стана фактор за ефективно работење на организациите ако се најде вистинскиот и правилен начин на регрутирање и вработување на вистински кадар кој ќе биде носител на ефикасноста и ефикасноста на организацијата.

Токму овој труд е посветен на елементите и методите на регрутирањето како процес кој не е едноставен, но е сегментски обемен и бара познавање на секои можности кои ќе се искористат за да стане регрутирањето ефикасен начин на привлекување вистински и квалитетни кандидати.

1 Прв дел – Осврт на регрутирањето

1.1. Суштина на регрутирањето

Со создавање на организацијата се појавува потреба од управување и одржување на организацијата и да се постигне целта за организацијата, бидејќи трудот е клучен фактор.

Овој фактор е од огромна важност затоа што сите активности во организацијата ги вршат токму работниците. Работната сила може да се најде на пазарот на трудот. Кога една организација е формирана, улогата на одделот за човечки ресурси е најзначајна за да ги добие вистинските луѓе соодветни за правилните задачи да бидат добро и целисходно извршени. Впрочем, вистинските луѓе на вистинското место можат да играат значителна позитивна улога во организацијата и тоа така што организацијата ќе ја максимизира целта за која е создадена, додека погрешни луѓе на погрешни позиции можат да испорачаат помалку од совршен перформанс во рамките на организацијата. Од суштинско значење за одделот за човечки ресурси е да ги добие вистинските луѓе на вистинските места.

Денес едно од најпозитивните значења на развојот во сите организации е зголемувањето на важноста на регрутирање на вистински работници. Општо земено, главна суштина на регрутирањето е да се бараат компетентни луѓе или вработени, односно да се изврши селекција и регрутирање што е темел на целата активност на организацијата¹.

За ова одделот за човечки ресурси има должност да ги пронаоѓа и обучува луѓето и тие треба да бидат мотивирани. Вработувањето и изборот се два дела од целиот процес. Во овој процес, вработувањето ѝ носи на организацијата компетентни професионалци кои ги извршуваат своите задачи правилно, додека процесот на селекција ги избира оние кои ќе ја завршат работата ефективно и ефикасно. Компанијата ги задоволува своите потреби за квалитетни работници на два начина: со вработување нови луѓе и развој на потенцијалот на постојните. Дефинираните цели и стратегии на организацијата во суштина го одредуваат фокусот на конкретни активности.

¹ Dessler, G. (2005): Human Resource Management, 10th edn, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA

Во жестоката пазарна конкуренција предизвикана од отворањето на пазарите преку националните граници, забрзаниот развој на технологијата, намалениот живот на производот и другите современи економски процеси, луѓето што се вработени во организацијата стануваат клучен фактор за успех.

Бизнисите се соочуваат со нови и сè повеќе комплексни барања, на кои можат да одговорат само најспособните, најбрзите и најфлексибилните работници.

Денес нема сомнение дека луѓето се клучен фактор за успехот на една организација. Секоја организација вработува луѓе, но не е исто толку успешна, дури и кога станува збор за исти производи или услуги, деловни услови и пазарот. Затоа модерните организации во светот се скоро опседнати со потрагата по најспособните и талентирани работници, без разлика каква боја на кожата имаат и кој јазик го зборуваат².

Тие вработуваат најдобри регрути и агенции за да ги пронајдат најдобрите. Трошоците за работна сила - плати и други расходи што го сочинуваат работното место претставуваат голема ставка во вкупните трошоци на компанијата, што е под постојан притисок од ценовната конкуренција.

Покрај тоа, последиците од грешката наречена „човечки фактор“ честопати е непрепознатлива и трајна загуба на организацијата. Конечно, добро е познато дека конкурентноста на производите и услугите зависи од идеите и креативноста на вработените. Сето ова зборува за потребата работодавците да се посветат сериозно на тоа кого вработуваат.

Во областа на острата конкуренција на пазарот нашите стопанственици се претежно оставени сами на себе и успеваат на сопствен начин.

За разлика од земјите со долга традиција на пазарна економија, претрпевме целосна промена во „правилата на игра“ и нов слој на деловни луѓе на кои не им се предава вештина за управување, па затоа се потпираат главно на нивната интуиција. Неверојатен е парадоксот дека во стопанството на Република Северна Македонија високата стапка на невработеност им

² Pržulj, Ž., Vemić-Đurković, J. (2010): Determination of competitive advantage from the perspective of non-material resources of companies, Montenegrin Journal of Economics, NO 11, Vol. VI, ISSN 1800-5845, UDC 33 (51), Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, Nikšić, Crna Gora, str. 134-146.

овозможува на работодавците релативно лесно да пристапат до сите профили на професионално ниво, а во исто време малку работодавци избираат работници воопшто. Најчесто, при регрутирање, се прифаќаат препораките на пријателите на вработените, семејството или влијателни личности и без да размислуваат за совпаѓање на барањата за работа и соодветноста на кандидатите се донесува одлука за вработување. Бидејќи ваквите одлуки обично се неуспех, организацијата треба да ангажира повеќе луѓе отколку што е потребно за да се заврши работата. Одлуката е ниска продуктивност и латентен вишок на вработените, а со тоа и високи трошоци за производи и услуги, високи цени и лоша конкурентност. Сето ова води до циклус на неуспех, кој завршува во банкрот и ликвидација. На пошироко ниво, тоа води до слабеење на економските и социјалните потенцијали и општа сиромаштија на општеството.

Оценката за добра апликација за работа е многу сложен процес, поврзан со проценка на човечките способности и карактеристики и предвидување на идното работно однесување. Затоа се потребни соодветни знаења и вештини за добар избор на кандидати за работа³.

1.2. Дефинирање на регрутирањето

Регрутирањето на квалитетна работна сила е клучна стратешка можност за постигнување на конкурентска предност во однос на ривалите. Со оглед на тоа дека добриот работник е редок, вреден, тешко може да се пронајде и тешко да се замени, организациите треба да изнајдат методи што подобро го привлекуваат овој тип на работници за да ги пополнат работните места. Вработувањето е практика на привремено привлекување доволен број квалификувани лица за да се пополнат слободни работни места во рамките на една организација⁴.

Многу е важно бидејќи е примарен начин за влијание врз перформансите и различностите на поединците во една организација. Ги обезбедува почетните висококвалитетни способности на регрутите неопходни за работење.

³ Мицевски, Т. (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет – Штип.

⁴ Gatewood, R.; Field, H.; Barrick, M.(2008): *Human Resource Selection*, 6th ed.; Cengage/South-Western: Mason, OH, USA

Исто така, тоа влијае на демографскиот состав на работната сила за исполнување на стратешките, правните и социјалните цели на организацијата⁵.

Во бизнис сферата, вообичаено, регрутирањето едноставно е дефинирано како: „Процес на пронаоѓање и ангажирање на најдобро квалификуван кандидат (од една организација или надвор од неа) при отворање на работни места, навремено и ефективно. Процесот на вработување вклучува анализа на барањата за работа, привлекување вработени на таа работа, скрининг и избор на апликанти, вработување и интегрирање на новиот вработен во организацијата“⁶.

Вработените денес заземаат значајно место во организацијата на компаниите. Ова е резултат на динамичните промени на кои е изложена компанијата, кои сè повеќе бараат да им се посвети соодветно внимание на луѓето. Ова доведе до следниве согледувања кои овозможуваат дефинирање на поимот регрутирање:

1) дека човечките ресурси се најважниот ресурс на претпријатието и дека ефикасното управување со човечките ресурси е клучот за успехот на претпријатието;

2) дека овој успех е најлесно постигнат доколку постои тесна координација помеѓу управувањето со човечките ресурси и управувањето со другите ресурси на претпријатието насочени кон постигнување на целите на претпријатието.

Затоа може да се заклучи дека:

„Регрутирањето е збир на оние активности за управување кои имаат за цел привлекување, развој и одржување на ефикасен персонал во компанијата. Ова е постигнато преку низа индивидуални активности што се однесуваат на планирање, регрутирање, селекција, проценка на успешноста, обука и развој и вработување“⁷.

⁵ Hull, E.; Jackson, K.; Dick, J. (2011): Requirements Engineering, 3rd ed.; Springer: London, UK

⁶ За дефинирање на поимот регрутирање пристапено кон:

<http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>

⁷ Buble M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 357

1.3. Пристапи на регрутирање

Регрутирањето претставува поим кој не е нов, но постојат нови и стари пристапи кон вработувањето. Тоа во литературата се дефинира пристап посветен кон:⁸

- *традиционалниот начин;*
- *современиот начин.*

Според првиот т.е. *традиционалниот пристап* целта на регрутирањето е привлекување на што поголем број апликанти за конкретното работно место. На тој начин се зголемува можноста за избор. При овој пристап се внимава исклучително за трошоците и времето како фактори од големо значење. Тоа подразбира дека традиционалниот пристап изобилува со кандидати и е потребно време да се обработи таа бројка на апликации, а тоа повлекува трошоци. Но притоа треба да се има предвид дека ваквиот начин евозможен доколку работното место е атрактивно, што автоматски подразбира голем број на апликанти. Сепак, сите тие треба да го поседуваат бараното ниво на квалификуваност.

Според, современиот пристап акцентот се става на дескриптивноста на работното место, т.е. критериумите за квалитет. Кога станува збор за реален приказ на работното место, во тој случај целата регрутивна постапка е пософистицирана и покрај квалитетот се бара висока квалификуваност и строги критериуми кои треба да ги исполнува кандидатот.

1.4. Цели на регрутирањето

Севкупните цели за вработување секогаш се дефинираат како консензус помеѓу трите главни мерки за вработување. Стратегијата за вработување треба да ја дефинира вистинската, очекувана одлука во однос на мерката за задоволување на организацијата. Регрутирањето бара одредени стабилизациони идеи во однос на работењето на секоја организација. Тоа побарува микс на мерки кои менаџментот ги презема во однос на регрутирањето.

⁸ Мицески Т. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, стр. 42.

Мерките за регрутирање се засноваат на повеќе predisпозиции, меѓу кои поистакнати се особено: *квалитетот на кандидатите, времето за регрутирање и трошоците за вработување.*

Па, заради нивното значење, во продолжение ќе се направат посебни кратки елаборирања.

Квалитетот на кандидатите е особено клучен за многу организации. Организацијата што нуди сложени производи и услуги има потреба од софистицирани, висококвалификувани и искусни кандидати за работа. Клучно е да се постават вистинските барања на организацијата во квалитетот на кандидатите за работа. На организацијата обично не им се потребни најдобри кандидати за сите работни места. Неопходно е да се реализираат разликите во работните функции. Човечките ресурси и највисокото раководство треба да ги идентификуваат клучните работни позиции. Квалитетот на кандидатите треба да биде воден од редовниот состав на работата. Дизајнот на работните места треба да ги опфати критичните деловни области каде што работодавците не треба да прават компромис во квалитетот на кандидатите за работа.

Времето за регрутирање треба да биде водено од оперативната потреба на деловните функции. Специјализираните функции обично претпочитаат подолго време за регрутирање кога се сигурни дека ќе добијат најдобар достапен кандидат за работа. Времето за регрутирање е главен двигател за воведување и спроведување на промените во процесот на вработување.

Трошоците за регрутирање се исклучително вредни за човечките ресурси. Топ менаџментот ги оценува перформансите на управувањето со хумани ресурси врз основа на реализирани заштеди на трошоците во процесот на вработување. Имплементацијата на мерките за заштеда на трошоците во процесот на вработување е клучна. Другите процеси на човечки ресурси можат да остварат поголеми придобивки во градењето на конкурентската предност на организацијата при процесот на регрутирање.

Клучно е да се разбере, компанијата не може да достигне највисоки вредности во сите три цели со својот процес на вработување. Организацијата треба да ја утврди вистинската стратегија за регрутирање за да се добие најдобриот процес на регрутирање на додадена вредност за организацијата.

Целите на процесот на регрутирање треба да бидат одобрени од највисокото раководство и човечките ресурси треба да обезбедат систематска табла за вработување на своите внатрешни клиенти. Човечките ресурси треба да го пријават напредокот на иницијативите за вработување и подобрувањата на процесот на регрутирање.

1.4.1. Дополнителни цели за вработување

Компанијата може да ги дефинира дополнителните цели за вработување бидејќи ја поддржува својата деловна или стратегија за човечки ресурси.

Дополнителните цели за вработување обично се:

- Дефиниција на потребните за регрутирање во однос на политиката на планирање на човечки ресурси и анализа на работата во организацијата;⁹
- Пронаоѓање на квалитетен кадар соодветен на работните места за кои се побарувани;
- Да се развие организациска култура која ќе привлекува соодветни кадри во организацијата со мала веројатноста за напуштање на организацијата;
- Да се промовира организациска средина која ќе привлекува квалитетни кадри со нагласок на соодветни морални и психолошки карактеристики во однос на работното место;
- 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 нискоквалификувани;¹⁰
- Користење на различни регрутациски техники, извори, модели и стратегии за сите типови на кандидати.

⁹Мицески,Т.(2009):*Менаџмент на човечки ресурси* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, стр.43.

¹⁰ Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R.(2008). *Human resource selection*, Thomson Learning Inc, USA. pp.8.

Всушност, целите за регрутирање и нивно проширување, како во вид на дополнителни цели, се насочени кон подобрување на организацијата, нејзиното работење, имиџ, успешност и профитабилност, со ценети и вреднувани аспекти во и вон организацијата.

1.5. Активности на регрутирањето

Активностите на регрутирањето се однесуваат на целиот процес на регрутирање од дефинирање и изнаоѓање на вистинските кандидати па сè до пострегрутивните активности.

Како клучни компоненти можат да се наведат следните¹¹: *план на регрутирање, опис на работното место и критериуми за напредок, огласување на работната позиција, активности на терен.*

1) План на регрутирање

Стартната точка при изработка на еден план секогаш треба да се однесува на креирање рамка во која ќе се движи истражувањето. Конкретно кога се работи на План на регрутирање треба да се дефинира таргет популација која одговара на работното место, односно дали се потребни мажи или жени, млад или искусен кадар, специфични етнички групи и слично. Правилното таргетирање не е од важност само за компанијата, но исто така влијае и врз понатамошниот развој на самиот работник, неговите шанси за успех и задоволство од работата.

2) Опис на работното место и критериуми за напредок

При опис на работното место потребно е добро да се специфицираат критериумите кои кандидатите треба да ги поседуваат преку дефинирање на минималните потребни квалификации, па сè до компетенциите, знаењето и вештините кои се потребни за напредување во рамките на организацијата.

3) Огласување на работната позиција

Кога се планира огласување на одредена работна позиција се тргнува од правилото подолг период на огласување за хиерархиски повисоки позиции што резултира со поразновиден збир на апликанти. Важно е да се нагласи дека

¹¹ Search Committee Training, University of Missouri System, Kansas City, преземено од: <https://collaborate.umsystem.edu/sites/hrpublic/documents/CAREER/CURRENT/TalAcq-SearchCommitteeTraining.pdf#page=22>, пристапено на: 9.2.2020 г.

висококвалитетните кандидати обично не се пријавуваат на регуларни огласи, при што компанијата може да ги пронајде преку останати форми на регрутација.

4) Активности на терен

Се работи за конкретни активности насочени кон потенцијалните вработени. Тука спаѓа телефонирање на кандидатите, испраќање пораки и мејлови, вмрежување со потенцијални кандидати и изнаоѓање начини за согледување на нови работници.

1.6. Планирање на почетокот на регрутирањето

Планирањето на регрутирањето обично се дефинира како процес на исчекување и создавање на потреба за движење на луѓето во рамките на компанијата, внатре во рамките на компанијата и надвор од компанијата, со цел да се обезбеди достапен потребен број и структура на вработените, како и нивната оптимална употреба. Причините за планирање на процесот на регрутирање се однесува на следново:¹²

1) Ја зголемува предноста на компанијата да ги привлече вистинските луѓе на вистинските работни места во соодветно време;

2) Развива јасен преглед за компанијата за целите при кои претпријатието може да биде ефективно;

2) Ја зголемува способноста на компанијата да се приспособи на промените во околината.

Денес сè поголем број организации и со тоа нивните менаџери се свртуваат кон планирање на човечки ресурси како составен дел од планирањето на бизнисот и развојот. Способноста на една организација да одговори на идните потреби на човечките ресурси станува еден од најважните интереси на управувањето.

Расте свеста дека организациската способност да одговори на потресите и предизвиците на надворешните опкружувања и конкурентните услови е резултат на тоа да се имаат доволно луѓе со вистински таленти, вештини и мотивација.

¹² Bahtijarević-Šiber F., (1999): Management ljudskih potencijala; Golden marketing Zagreb, Zagreb str. 183.

Акцентот ставен на планирањето на човечките ресурси е резултат на промена во целокупниот пристап и разбирање на стратешката важност на човечките ресурси, но и на проблемите и последиците со кои се соочуваат компаниите кои го занемаруваат овој сегмент на деловно планирање.



Слика 1. Основен модел на систематско планирање на човечки ресурси

Figure 1. A basic model of systematic human resource planning

Претпријатие кое има за цел да успее, развива систематски модел на планирање на човечки ресурси што би требало точно да се однесува како што е претставено во графиконот, особено со даден акцент на последователниот редослед во планирањето.

1.7. Формулирање на стратегија за регрутирање

Стратегијата за регрутирање е збир на мерки преземени од страна на компанијата за пополнување на слободни работни места. Треба да се напомене дека една компанија може да има неколку стратегии за вработување за регрутирање човечки ресурси на разни категории на слободни работни места. Стратегијата за вработување за секоја компанија е индивидуална и може да биде претставена како вектор во просторот на алтернативи за пополнување на

слободните работни места¹³. Во однос на тоа се препорачуваат следните типови на стратегии кои можат компаниите да ги употребат.

1.7.1. Гранд стратегија

Гранд стратегија е за постигнување на целите на претпријатието како целина, а не според производите, поделбите или сегментите на пазарот. Оваа стратегија има три основни опции: стабилност, раст и намалување на трошоците.

Табела 1. Гранд стратегија и управување со вработените
Table 1. Grand strategy and employee management

Стратешка опција	Систем за управување со вработените
Стабилност	Фокусирање на мотивација и задржување на таленти; Инвестирање во обука и развој;
Раст	Ангажирање нови работници. Фокусирање на селекција; Креирање на атрактивни системи за наградување; Обука за вработените кои комуницираат со клиенти; Социјализација и интеграција на вработените од други компании што се купени или на друг начин поврзани; Надминување на културниот шок, поттикнување на комуникација; Надминување на конфликти и стравови што произлегуваат од интеграција; Усогласување на структурите и системите на награди, напредок и развој; Можни отпуштања и пензии за да се избегне „дуплирање“ на работните места.
Намалување на трошоците	Активности за намалување на трошоците на вработените;

¹³ Mortensen, D. T. and Pissarides, C. A. (1999): New developments in models of search in the labor market // O. Ashenfelter and D. Card (eds), Handbook of Labor Economics, Vol. 3, North-Holland, Amsterdam

Идентификување на клучните човечки ресурси;
Реструктурирање на системот за мотивација;
Програми за намалување и пензионирање;
Воспоставување критериуми за намалување на бројот на вработените;
Помош и советување за отпуштениот работник;
Поттикнување на мотивацијата на оние што остануваат во компанијата.

Секоја од овие опции бара соодветна поддршка во рамките на управувањето со вработените.

1.7.2. Стратегијата за адаптација (адаптивна стратегија)

Стратегијата за адаптација (адаптивна стратегија) е насочена, пред сè, на деловните единици во рамките на претпријатието. Оваа стратегија има три основни опции: *проактивна, дефанзивна и аналитичка*¹⁴.

Проактивната опција вклучува постојано тестирање на производи и можности на пазарот, како и создавање на промени на кои мора да одговорат конкурентите. Оваа опција се карактеризира со посебна загриженост за иновации на производи и на пазарот. Бизнисите работат во динамично опкружување каде што креативноста и флексибилноста се клучни за успехот. Ваквата стратешка опција бара флексибилна и децентрализирана организациска структура.

Дефанзивната опција вклучува фокусирање на стабилноста и обид за одржување на конкурентност и удел на пазарот. Фокусот е ставен на докажување на ефективност на постојните опции.

¹⁴ Fisher/Schoenfeldt/Shaw.(1993): Human Resource Management, Mifflin Company, Boston-Toronto, str. 66-78.

Табела 2. Стратегии за приспособување и управување со вработените

Table 2. Adaptive strategies and employee management

<i>Стратешка опција</i>	<i>Систем за управување со вработените</i>
Проактивна	Основна стратегија: Вработување на човечки ресурси Фокусирање на селекцијата; Вработување од надворешниот пазар на трудот; „Купување“ специјалист; Наградување на иновации и резултати; Споредба со конкуренцијата; Неформално планирање; Програми за ограничена обука; Оценување засновано врз постигнати цели; Основна стратегија: изградба и развој.
Дефанзивна	Внатрешна промоција за посложени работни места; Официјално планирање; Акцент на создавање и развој на вашите сопствени потенцијали; Поттикнување на обука и развој; Критериуми за индивидуална и групна проценка; Промоција кон стаж; Наградување по позиција во хиерархијата; Акцент на правичноста на паричниот надоместок; Основна стратегија: алокација.
Аналитичка	Акцент на „купување“ и создавање на свој потенцијал; Формално и сеопфатно планирање; Развој на способности и вештини, обука; Групно-ориентирана процена, ориентирана проценка; Наградување по позиција и перформанси; Можност за брза прогресија; Двојна кариера.

Аналитичката опција претпоставува одржување на стабилноста на центарот за иновации на периферијата на организацијата. Тоа е комбинација на проактивно и дефанзивно истегнување.

Секоја опција повлекува специфични карактеристики на управување со вработените.

1.7.3. Портер стратегија – конкурентна стратегија

Добро познатата поделба на конкурентските стратегии на Портер е во стратешки следниве опции: разликување (одвојување производи и услуги од конкурентите), лидерство при менаџирање со трошоците (агресивно таргетирање на ефикасноста на производството и одржување на ниски цени) и фокусирање (концентрирање на специфичен пазар, производна линија или група на потрошувачи) може исто така да се гледа од гледна точка на управување со вработените, како што е прикажано на следниот преглед:¹⁵

Табела 3. Конкурентна стратегии и управување со вработените

Table 3. Competitive strategies and employee management

Стратешка опција	Систем на управување со вработени
	Надворешни извори на вработување.
<i>Диференцијација</i>	Поттикнување на креативност и иновации; Тимска работа и учество; Толеранција на разновидност; Голем број мотиви и фокус на резултатите; Широки можности за обука; Флексибилност; Внатрешни извори.
<i>Трошоци</i>	Стандардизација на процесите и добро однесување, структура; Намалување на трошоците за работна сила;

¹⁵ Бондаренко, Н., Красильникова, М. (2009):Професиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей // Вопросы образования. Стр. 218-234

	Ниска флексибилност за промена;
	Тесни патеки во кариерата;
	Мали можности за обука, насочен развој на вештини;
	Тесен спектар на стимуланти и фокус на перформансите;
	Комбинација на внатрешни и надворешни извори.
Фокусирање	Фокусирање на процесите;
	Евгалитаризам во наградување;
	Тесни патеки во кариерата;
	Широк можности за обука;
	Комбинирање на стратешки опции.

Вработувањето и селекцијата претставуваат најголем дел од севкупните стратегии за ресурси на една организација, кои ги идентификуваат и обезбедуваат луѓето потребни за една организација да преживеат и да успеат на краток до среден рок.

Всушност, основната цел на стратегиите на вработувањето е да се создаде портфолио со соодветно квалификувани кандидати за да се овозможи избор на најдобри кандидати за организацијата, привлекувајќи сè повеќе и повеќе вработени да се пријават во организацијата, а основната цел на процесот на селекција е да се изберат вистинскиот кандидат за исполнување на различните позиции во организацијата¹⁶.

1.8. Анализа на барањето и дефиниција на работното место

Барањето за пополнување на слободно работно место претставува внатрешен документ на една организација со кој се специфицира потребата од ново вработување, како и основни информации за дефинирање на работното место.

¹⁶ Gamage, A. S. (2014): Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1),pp.37-52

Најчесто се изготвува од страна на менаџер или вработен задолжен за регрутирање, а се доставува и одобрува од страна на менаџерот на департманот за човечки ресурси.

Барањето е составено од неколку делови, при што се започнува со дефинирање на работното место, департман или сектор и надзорно лице.

Еден дел се однесува на причината за вработување, односно дали се работи за нова работна позиција, замена или моментална заменска позиција, по што следат информации за времетраењето на договорот за работа. Друг дел се однесува на потребниот буџет. Потоа следува писмен дел со отворени прашања кои се однесуваат на образложување на потребата за отвореното работно место, за стратешките придобивки, како и потенцијална ситуација доколку посоченото работно место не се пополни. Последниот сегмент се однесува на формални записи (како на пример, дали кандидатот треба да поседува изјава за неосудуваност и сл.) и потписи од надлежни менаџери.

Анализата на работните места и развојот на прецизни описи на работни места даваат поддршка на повеќе критични аспекти од управувањето со човечкиот капитал:

- *Регрутирање и селекција на најсоодветен кандидат;*
- *Развој на конкурентен систем за наградување;*
- *Индивидуална продуктивност и ангажирање на вработените;*
- *Насочување на работните процеси и отчетност;*
- *Идентификување на потребите за обука;*
- *Усогласеност со законите за работни односи и законодавството.*

Работните места се анализираат за да се идентификуваат барањата кои се потребни за вработените да бидат успешни на работа – помагајќи му како на работодавачот, така и на вработениот. Постојат бројни методи на анализа на работни места, вклучувајќи набљудување, интервјуирање, прашалници, профилирање на компетенции итн. При ваквата анализа најдобро е да се користи комбинација на методи за да се добијат најдобри резултати и секогаш се фокусира на работата, а не на лицето кое ја врши работата. Ова гарантира точност на функцијата на работното место, без оглед на тоа кој ја извршува.

Во зависност од природата на работата, потребна е и проектна спецификација, анализа на работните места т.н. функционална анализа, во чии рамки има двостепено расчленување и валидација на работата видена од страна на актуелниот работник и неговиот надреден, заради обезбедување усогласеност по назив и/или по област на работа.

1.9. Извори на информации поврзани со кандидатите за работа

Изборот на кандидати се спроведува врз основа на информации достапни на компанијата од различни извори. Во теоријата и во практиката се бараат и користат голем број извори на информации за кандидатите, како што се:



Слика 2. Извори на информации за пријавени кандидати за вработување

Figure 2. Sources of information on registered candidates for employment

Сите горенаведени извори на информации за кандидатот се важни при одлучувањето за изборот, но сепак тестовите и интервјуто имаат посебно значење.

Тестовите се најважниот и најнапреден инструмент за избор. Тие се користат за тестирање на знаењето и вештините на кандидатите. Постојат различни класификации на тестовите, најзначајно е што постојат четири големи групи на тестови:

- 1) Тестови на знаење;
- 2) Тестови за способност;
- 3) Тестови на интерес;
- 4) Тестови за личност.

Тестовите на знаење се користат за да се утврдат стекнатите навики, вештини и знаења на кандидатот, а тестовите за способност се користат за да се добијат информации за латентните способности на лицето пред обука. Тестовите за интерес тестираат колку е професионалниот интерес на кандидатот во согласност со бараните предиспозиции за успешност во односната работа. Тестовите за личност ги испитуваат посложените карактеристики и формите на адаптација на човекот.¹⁷

Интервјуто може да се дефинира како насочен разговор во кој се испитува дали кандидатот е погоден за работата за која се пријавил. За таа цел, тие бараат да се добијат соодветни информации за кандидатот, како што се индивидуален потенцијал, интерес за работа, можност за дејствување, но исто така му даваат на кандидатот информации за работата и компанијата.

Постојат различни типови интервјуа. Тие се разликуваат во форма:

- неструктурирана - без претходно дефинирана содржина и структура,
- структурирана - предефинирана содржина и структура и
- полуструктурирана - предефинирани со еден дел од содржината и структурата, додека другиот е оставен на интервјуерот.

Интервјуто варира според бројот на учесници, при што може да биде: индивидуално - директно интервју меѓу интервјуерот и интервјуируваниот, панел интервју - интервју на повеќе интервјуери со еден кандидат и групно интервју - интервју на еден или интервјуиран со група кандидати во исто време¹⁸.

¹⁷ Buble M., (2006): Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split, str. 389

¹⁸ Buble M., (2006): Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split, str. 393.

2. Втор дел - Начини на регрутирање на човечки ресурси

2.1. Внатрешно регрутирање

Внатрешните или интерните извори се однесуваат на постојните потенцијали во организацијата кои можат подобро да се искористат со различни распореди или со дополнителна обука. Ова значи дека при пополнување на секое работно место компаниите се фокусираат пред сè на внатрешните потенцијали, кои преку преместување, обука или стручно усовршување доведуваат до нивото на барањата за работа, т.е. работните места што треба да се пополнат.

Ова создава слободни работни места за регрутирање на работни места од надворешни извори. Обезбедувајќи им на вработените можност да најдат работа и работни места што ги привлекуваат и веруваат дека се квалификувани, организацијата има позитивно влијание врз мотивацијата и го поттикнува развојот на вработените.

Сепак во помодерните стратегии на регрутирање овој метод на регрутирање се смета за застарен и не е практичен за употреба во современи организации кои работат во конкурентна и турбулентна средина¹⁹.

Ваквите организации го забрзуваат развојот на внатрешните ресурси и настојуваат да обезбедат сите внатрешни кандидати да аплицираат за слободни работни места на ист начин како и надворешните кандидати, во согласност со политиката за еднакви можности.

2.1.1. Процеси на внатрешно регрутирање

Компаниите во реалниот сектор денес го ползуваат внатрешното регрутирање со цел да пополнат места во нивниот бизнис, особено од инсајдери кои веќе се релативно запознаени со работниот процес и притоа ги охрабруваат лојалноста и чувството за напредок за вработените.

¹⁹ Dessler G. (2007): „Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“, Data Status, Beograd

Внатрешното вработување е важен аспект на секој бизнис бидејќи може да заштеди време, пари и ресурси кога ќе се спореди со регрутирање однадвор. Внатрешното вработување се однесува на процесот во однос на кандидатите кои се регрутираат во организацијата од други позиции и се однесува на²⁰:

- Промовирање на вработените на хиерархиски повисоки позиции;
- Трансфери на вработените на други работни места;
- Преку ротација на работни места.

Промовирање на вработените на хиерархиски повисоки позиции се врши поради тоа што организацијата честопати има потреба од кандидати кои се веќе запознаени со нормите на однесување, процедури, организациската култура, стратегија и мисијата на организацијата. Можноста да се напредува може да ја зголеми мотивацијата на вработените за да постигнат подобри резултати, но и да се зајакне чувството за удобност и сигурност, односно можност за постигнување на долгорочни интереси, аспирации и кариера во организацијата.

Трансферите на вработените на други работни места по природа се користат за развој на вработените, затоа што тие создаваат перспектива на организацијата во која работат, особено ако се ротираат работните места меѓу привремените вработувања.

Ротацијата на работни места на вработените им е потребна за да се запознаваат со различните делови од работниот процес во кои учествуваат и притоа вработените ги спознаваат методите за обука на работното место, но и како начин да се елиминираат негативните аспекти на застој во напредувањето на едно работно место.

2.1.2. База на податоци за вработените

Постоењето на база на релевантни податоци во една организација овозможува користење на податоци за човечки ресурси (ако таква услуга постои во една организација и има соодветен информативен систем), односно обезбедува поширок увид во потенцијалот на вработените (особено ако има

²⁰ Pynes, E.Joan. (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*, 2nd Edition, Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco. 170

процени за успешност и планови за кариера) и поголема објективност во проценката, но сепак не обезбедува увид во интересите на вработените да ги сменат работните места²¹.

Базите за податоци или системите за следење на вработените и апликантите се користат за да се обезбеди список на можни кандидати што се достапни за организацијата. Работодавците кои мора да се справат со голем број на вработени, апликанти и работни места сметаат дека е корисно да се користи таков софтвер како дел од системот за информации за човечки ресурси.

Софтверот од ваков вид им овозможува на работодавците да имаат увид во биографиите и потоа да ги сортираат според професионалните полиња, вештини, области на интереси и претходни работни активности. Предноста на овие компјутеризирани бази на податоци е тоа што тие им овозможуваат на работодавците да ги идентификуваат потенцијалните кандидати побрзо отколку што можеа со рачно сортирање. Работодавците кои користат внатрешна компјутерска база на податоци ги намалуваат трошоците за регрутирање поврзани со расходи за рекламирање, пребарување и внатрешни трошоци за обработка на информациите.

2.1.3. Објави за работни места

При одлука за регрутирање на вработени, организацијата објавува огласи според систематизацијата на работните задачи и улоги во организацијата. За да се креира правилно објава, работодавците честопати работат со агенции за вработување и услугите на таквите агенции се многу важни. Кога се одлучува каде и како да се постави објава за вработување, работодавачот има цел како да привлече што повеќе луѓе со вистинско знаење и вештини и квалификации, особено оние кои или активно бараат работа или размислуваат за тоа.

Внатрешното регрутирање ги има следниве предности²²:

- ✓ максимален број на информации за сите вработени кои можат да аплицираат за вработување, односно напредување;

²¹ O'meara, B., Petzall, S. (2013): The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach. Bingley : Emerald Group Publishing Limited, 2013. 435 p. ISBN 978-1-78052-810-6.

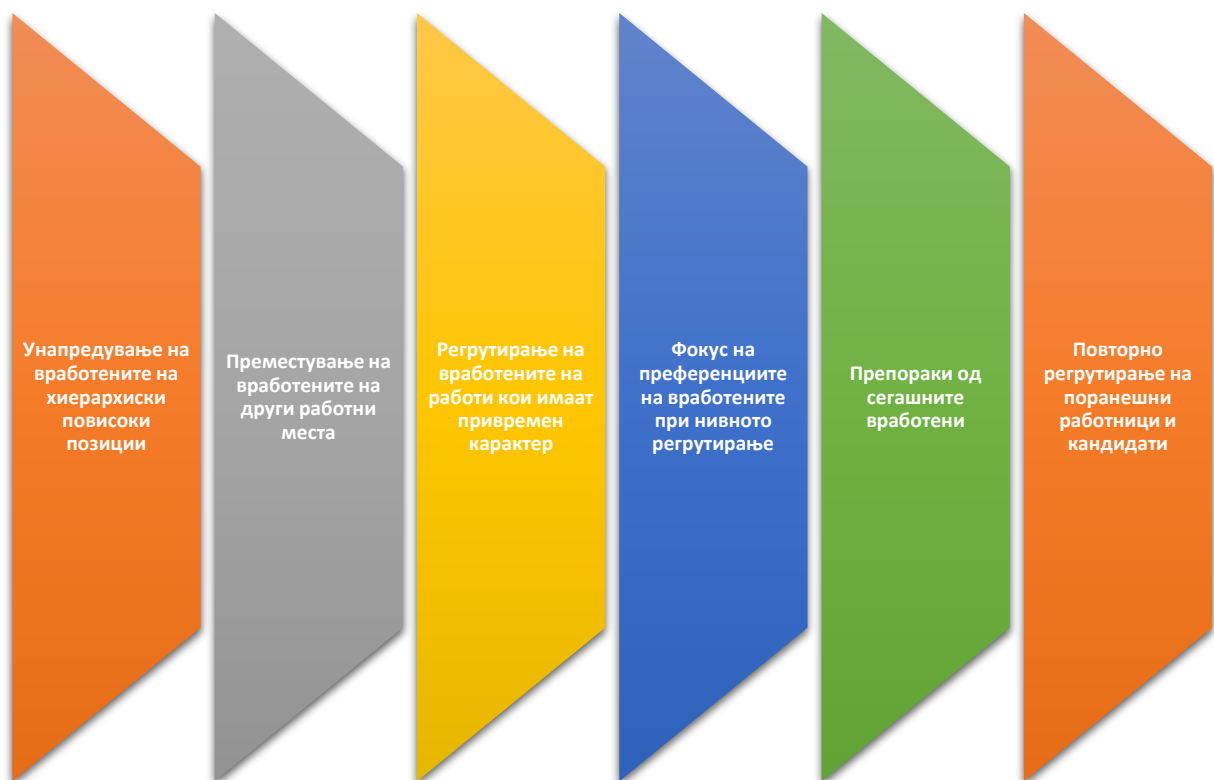
²² Roberts.G. (1997): Recruitment and selection, A competency Approach, CIPD House, Camp Road, London.131.

- ✓ можност за аплицирање за веќе вработени, внатрешни кандидати, има пократок период на приспособување,
- ✓ брзина на рекламирање и пониски трошоци.

Недостатоци во внатрешното објавување вклучува: ограничен број на апликанти, потоа натпревар кај внатрешните кандидати, сомнеж за неусогласеност или страв од отпуштања на работниците на тие места за кои се објавува оглас.

2.1.4. Унапредувања и преместувања на вработените

Доколку работодавецот има намера да ја пополни позицијата, односно работното место со внатрешен трансфер, треба во објавата да истакне дека станува збор за т.н. „промотивно објавување“.



Слика 3. Начини за внатрешно регрутирање

Figure 3. Ways to recruit internally

Латералните трансфери се разгледуваат откако ќе се утврди дека нема доволно надворешни квалификувани кандидати за регрутирање. Унапредувањето е еден од инструментите за пополнување на места кои ќе овозможат избор на кандидати кои веќе се запознаени со карактеристиките на работното место, потоа постојат услови одредени вработени да се унапредат токму поради нивната квалификација или успешното совладување на работните задачи со очигледна можност за искористување на нивниот потенцијал.

Во однос на ваквото интерно регрутирање постојат повеќе начини како регрутирањето на вакви кандидати да обезбеди повисок квалитет во компанијата, а тоа компанијата да го искористи на најдобар можен начин.

2.1.5. Унапредување на вработените на хиерархиски повисоки позиции

Можноста за личен ангажман на повеќето вработени се изгледите за развој и унапредување во рамките на организацијата. Ако систематската обука и едукација придонесува за индивидуален развој на знаење и вештини на вработените, тогаш унапредувањето во професијата и хиерархијата е признавање на достигнувањата.

Унапредувањето на вработените во склоп на организацијата е можност за подобрување на организациската култура, појава на повисоко ниво на лојалност и можност на организацијата да ги задржи вредните и квалификувани кадри. Можностите за промоција во рамките на организацијата се појавуваат во следниве случаи²³:

- 1) *пензија,*
- 2) *промена во организациската структура,*
- 3) *напуштање на организацијата - претпријатието.*

Случаите за пензија и промените во организациската структура спаѓаат во категоријата на предвидливи потреби, додека напуштањето на компанијата во повеќето случаи е ненадејно и со недоволно време за соодветна подготовка.

²³ Armstrong, M. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan

Промоцијата на вработените на хиерархиско ниво во организацијата создава еден вид „сигурност“ кај веќе вработените и идните регрутирани кадри, што и реално не мора да има позитивно влијание. Сепак овој инструмент е многу поедноставен, побрз и посигурен за обезбедување на кадри кои веќе на еден начин се докажале во својата компетентност.

Отсуството на практика за унапредување на сопствените вработени секако делува како пречка за развојната перспектива на вработените. Од друга страна, затворањето во однос на приливот на персоналот однадвор ја лишува организацијата на сите нестереотипни идеи, сфаќања и води кон еден вид затвореност и неспособност на менаџментот да изнајде соодветни кандидати.

2.1.6. Преместување на вработените на други работни места

Една од можностите на компаниите за пополнување на испразнети или новоотворени работни места да се пополнуваат со релокација, однос ротација на вработените од едно на друго работно место. Можеби за менаџментот тоа претставува преодно решение, сепак ваквиот начин има свои предности, но и голем број на недостатоци. Предностите се во однос на квалификациите на регрутите и нивно делумно или целосно познавање на работните задачи и обврски. Сепак во услови на денешниот тек на бизнис односите, во случај ако тоа ротирање на работните места не е од аспект на унапредување, работниците не го прифаќаат тоа лесно.

Сепак организацијата со многу вработени и поголем број на работни единици многу често го користи овој метод за регрутирање од веќе расположливата работна сила, сметајќи на нивната лојалност и посветеност на работата. Но многу често оваа ротација вработените не ја посакуваат или барем се надеваат дека нема да се случи најмногу во однос на промените на работното место и задачи.

2.1.7. Регрутирање на вработените на работи кои имаат привремен карактер

Одредени компании имаат потреба од вработување на персонал со привремен карактер, односно сезонски работници или работници кои привремено ќе пополнат одредени работни места кои се појавуваат во однос на стопанската гранка која ја користи организацијата.

Во тој случај внатрешното регрутирање покажува одредени слабости во однос на екстерните извори на регрути. Тоа најмногу се должи на тоа што вработените многу поретко се согласуваат на привремени вработувања, макар тоа да е и на краток временски рок. Во тој случај се користат инструментите на внатрешното регрутирање, односно повраток на одредени лица како што се пензионери или пак се користат препораки на вработените за регрутирање на привремено вработување.

Сепак може да се каже дека овој тип на регрутирање е недостаток на интерното регрутирање, затоа што е многу поедноставно кога се бараат регрути однадвор или со помош на агенции за привремени вработувања²⁴.

Во Република Северна Македонија се покажа дека токму ваквиот начин на регрутирање стана пракса кај работодавците и местата кои треба да се пополнат со вработени се наречени привремени работни места и тоа така стои во објавите за регрутирање. Но многу често оваа пракса се провлекува со години и често постојат вработени на привремени работни места да останат со години со таков статус.

2.1.8. Фокус на преференциите на вработените при нивното регрутирање

Кога станува збор за цели што треба да се постигнат на работното место, фокусот е ставен на индивидуалните перформанси или резултатите на вработените, посакуваното ниво на продуктивност и квалитет, задоволство на вработените и постигнување на нивната лојалност кон компанијата на долг рок.

На ниво на претпријатие, целите за управување со човечки ресурси се поврзани со зголемување на просечната продуктивност, подобрување на квалитетот на условите за работа во компанијата, опстанокот на пазарот преку конкурентна предност и приспособливост кон промените, раст на компанијата и развој и профитабилност на бизнисот.

Може да се каже дека управувањето со човечките ресурси ја постигнува својата основна цел да се постигне подобрување на перформансите на регрутите на стратешки, етички и социјално одговорен начин.

²⁴ Димитров, Н. (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев” – Штип, стр. 53

Во таа смисла е неопходно да се усогласат индивидуалните, организациските и социјалните цели при истовремено постигнување на поставената стратегија на компанијата и максимално да се намали можното ублажување на негативни влијанија врз животната средина, како и минимизирање на внатрешните слабости на компанијата.

Особено е важно за организацијата да може да ги знае можностите на потенцијалните кандидати за внатрешно регрутирање, особено во однос на статусот на унапредување или трансфер, односно ротирање на вработените за задоволување на потребите на компанијата²⁵.

Во тој случај е многу полесно кога се познава структурата на вработените, нивната компатибилност со работното место, со што се поедноставува процесот на регрутирање.

2.1.9. Препораки од сегашните вработени

Сигурен извор на луѓе за пополнување слободни работни места е составен од препораки на тековните вработени. Вработените можат да ги запознаат потенцијалните апликанти со предностите на работата со компанијата, да доставуваат писма за намери и да ги охрабрат да аплицираат. Овие се надворешни апликанти регрутирани користејќи внатрешен извор на информации. Користењето на овој извор е обично еден од најефикасните методи за регрутирање, затоа што е побрз и поевтин начин да се дојде до многу квалификувани луѓе.

Во организација со бројни вработени овој пристап може да развие голем број потенцијални вработени. Некои истражувачки студии откриле дека новите работници регрутирани преку тековно упатување на вработени имаат подолг работен век во организациите дури и од оние кои биле извори за вработувањето.

Користењето на вакви усни упатства некогаш може да крши одредени регулативи за вработување доколку објавите за регрутирања се занемаруваат. Затоа, може да биде неопходно одредено надворешно вработување за да се избегнат правните проблеми во оваа област.

²⁵ Paul, G. (2008): Guide to Flexible Working 2008. Cambridge : Workplace Law Publishing.p 53.

2.1.10. Повторно регрутирање на поранешни работници и кандидати

Поранешните вработени и поранешните апликанти се сметаат за добар извор за вработување²⁶. И во двата случаи постои предност во однос на заштеда на време, односно пари, затоа што веќе постојат одредени сознанија за потенцијалниот кандидат.

Поранешните вработени се сметаат за внатрешен извор во смисла на нивната врска со компанијата. Тоа подразбира одредени вработени кои се во пензија може да бидат подготвени да се вратат на работа на скратено работно време или можат да препорачаат некој кој би бил заинтересиран да работи за компанијата со соодветни карактеристики кои на поранешниот вработен му се познати. Понекогаш луѓето што ја напуштиле компанијата од одредени персонални причини се подготвени да се вратат на работа по остварувањето на тие лични цели. Овде влегуваат и поединци кои заминале на други работни места, а сега може да бидат подготвени да се вратат поради различни причини како што се: повисока плата, подобар статус или сл.

Постои и т.н. размена на работни места заемно со други организации на времено траење или трајно во однос на потребата на организациите вклучени во ваков процес. Главната предност при ангажирање поранешни вработени е тоа што нивните перформанси се познати. Некои менаџери не се подготвени да вратат некогашен вработен од разнообразни причини. Сепак, овие менаџери може да ги променат ставовите имајќи ги предвид високите перформанси на поранешните вработени, бидејќи пазарот на труд станува поконкурентен и попребирлив кон ваквите регрути.

Во секој случај, одлуката треба да зависи од причините поради кои работникот заминал.²⁷ Ако имало проблеми со компанијата, малку е веројатно дека работите се подобриле во отсуство на вработениот. Загриженоста што работодавците ја имаат при повторното вработување на поранешните вработени вклучува одмазда или страв од проблеми со моралот кај оние што останале.

²⁶ Mathis, Robert L. Jackson, John H. (1999): Human Resource Management, 9th edition, South-Western Educational Publishing. P. 254.

²⁷ Vujic, D. (2000): Menadzment ljudskih resursa i kvalitet ljudi – ključ kvaliteta i uspeha. Beograd: centar za primenjenju psihologiju.

Поранешните апликанти треба да бидат ставени во базите на податоци кај одделот за човечки ресурси, односно да се архивираат како поранешни апликанти со нивните биографии. Понекогаш при недостаток на работна сила или кандидати со позитивни критериуми во однос на објавата за регрутирање, потребно е да се проверат и тие податоци за поранешни апликанти кои во моментот не одговарале на барањата, што не значи дека со промена на условите за вработување сега и во моментот не би биле погодни регрути. Затоа базата со податоци е многу важна алатка особено кај компании со голем број на вработени. Во недостаток на работна сила, архивираниите досиеја на поранешни апликанти се одличен инструмент за внатрешно регрутирање преку надворешни активности.

2.2. Предности и ограничувања за регрутирање од внатре

Внатрешното вработување вклучува наоѓање и идентификување на квалификувани кандидати во организацијата меѓу вработените или меѓу раководителите. Овој пристап е вообичаен и се користи од повеќето организации. Целта на внатрешното вработување е да им овозможи на вработените од „внатре“ да менуваат работни места, да одат напред или да дојдат до работните места за кои се заинтересирани и квалификувани. Овој метод на регрутирање има одредени предности и недостатоци.

Предности на пополнување слободни работни места од внатрешни извори се:²⁸

- Познавање на нивните способности и мотивацискиот ефект на понудените шанси за подобрување;
- Кандидатот има добро познавање на организацијата и како работи таа;
- Подобрување на потенцијалот на вработените преку искористување на нивните способности на други работни места;
- Поголема сигурност во процената;

²⁸ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси* – авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр. 45.

- Регрутирањето исто може да биде побрзо и поевтино ако се пронајде внатрешен кандидат;
- Чувство на припадност и грижа за добрите работници во организацијата.

Покрај предностите, внатрешните извори имаат и одредени недостатоци. На овој начин, организацијата се затвора за да донесе свежи идеи и да ја зголеми конкуренцијата помеѓу вработените. Фокусирајќи се на внатрешни извори, организацијата честопати отстапува од утврдените критериуми и ги приспособува на постојниот кандидат. Со пополнување работни места од внатрешни извори, една организација губи можност да го провери својот рејтинг на пазарот на трудот и позитивно да влијае на имиџот на една развојна организација.

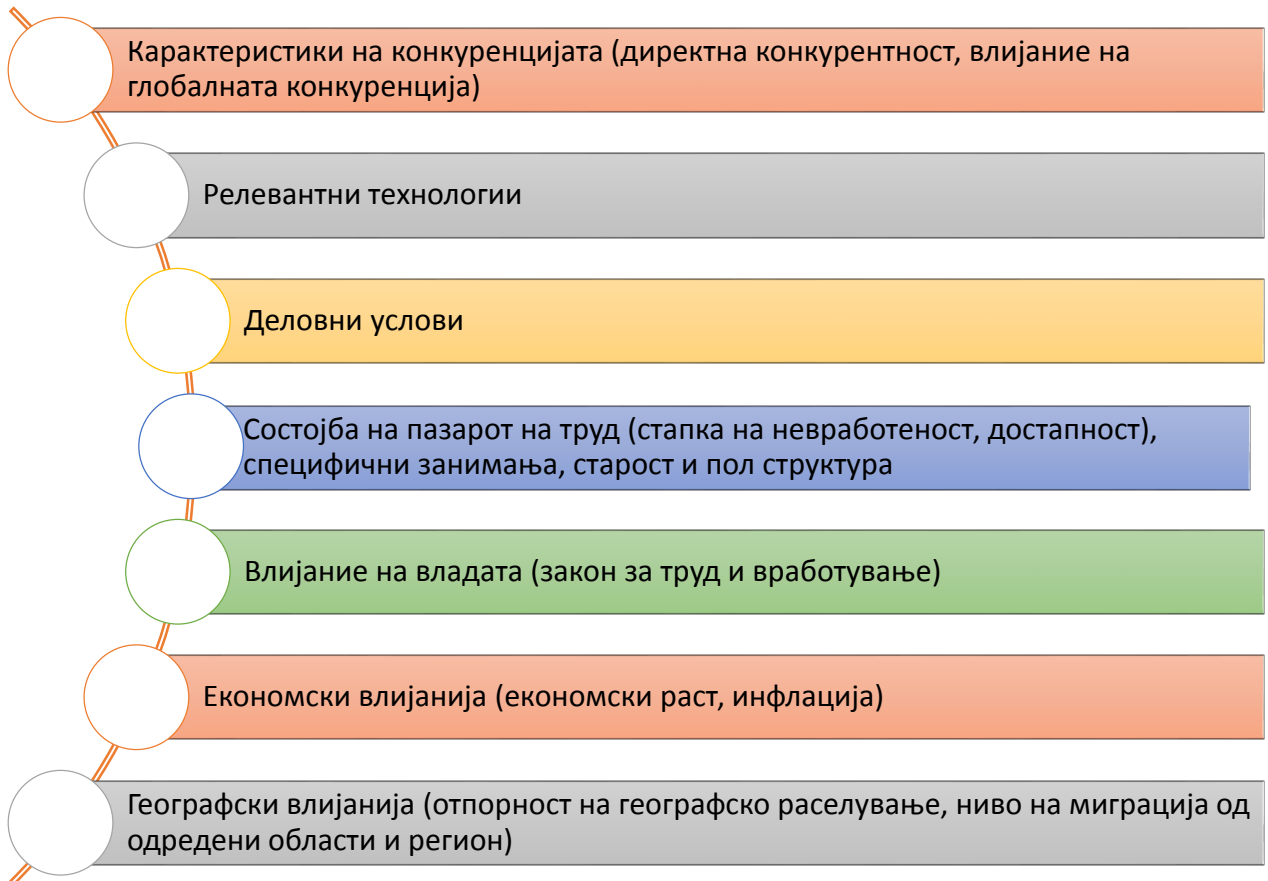
Доколку организацијата е помала, т.е. со помалку вработени, работодавецот лесно може да го види потенцијалот на вработените, но доколку станува збор за поголема организација, потребно е да се користат соодветни информативни канали. Најважните извори на информации за работодавецот се: препораки од непосредни извори, податоци од човечки ресурси за квалификации, способности, резултати, оценки за вработените и интерни реклами.

2.3. Надворешно регрутирање

Во случаи кога компанијата не е во можност да регрутира од внатрешни извори, таа ќе регрутира однадвор. Компанијата всушност ќе го активира пазарот на трудот, што денес е низа организирани институции преку кои компанијата обезбедува потребен персонал. При вработување на кандидати, компанијата може да користи формални и неформални извори²⁹.

Фактори кои влијаат на екстерното регрутирање се:

²⁹ Buble M. (2006) Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split.



Слика 4. Фактори кои влијаат на екстерното регрутирање

Figure 4. Factors that influence external recruiting

Надворешните извори на потенцијални кандидати може да вклучуваат³⁰:

- 1) Целиот пазар на труд, односно кандидатите кои никогаш не биле поврзани со организацијата, при употреба на формални методи за регрутирање (рекламирање, агенции за регрутирање, регрутирање низ училишта и факултети и афирмативно регрутирање);
- 2) Дел од пазарот на трудот, т.е. кандидати кои веќе работеле, при употреба на неформални методи за регрутирање.

³⁰ Kulić Ž. (2005): Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd

Во пракса најчесто се користат следниве алтернативни методи за регрутирање: привремено вработување, „позајмување“ на вработените од други организации, договорно ангажирање на вработени и регрути до кои се стигнува преку разни извори. Кога работодавецот ќе сфати дека надворешното регрутирање е неопходно, мора да се избере соодветен и економичен метод на вработување.

2.3.1. Регрутирање од факултети и универзитети

Универзитетите се можеби најдобар избор на регрути кои можат адекватно да одговорат на потребите од објавите за работа, имајќи предвид дека овде се пронаоѓаат млади перспективни лица со високо образование подготвени за работа. Универзитетите во Република Северна Македонија обезбедуваат добра теоретска подготвеност. Единствено се појавува недостаток во слабата соработка на компаниите во полето за стипендирање или волонтерска работа, каде и практично би се усовршувал овој потенцијален кадар.

Имајќи ја предвид масовната имиграција токму на овој кадар, потребно е институциите во заедничка работа со компаниите да организираат многу поголем обем на практикантска работа која ќе ги мотивира студентите, односно идните регрути да се навикнуваат на работните места и да се приспособуваат на работните места.

Бидејќи постои дефицит на способен кадар, евидентно е дека тешко се наоѓа од слободниот пазар на труд. Компаниите ги привлекуваат ваквите студенти, нудејќи им стипендирање на дел од образованието на најдобрите кандидати и нудејќи им волонтерска работа за време на летниот период, со надеж да ги задржат овие кадри по дипломирањето³¹.

³¹ Бојаџиоски,Д. (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет. Скопје

2.3.2. Регрутирање од училиште

Средните училишта, односно стручно / техничките училишта може да бидат добар извор на нови вработени за многу организации. Успешна програма за вработување преку овие институции е резултат на внимателна анализа и постојан контакт со одделните училишта. Главните аспекти во однос на таква програма би го вклучувало следново:

- Училишните советници и другите членови на училиштето треба да се занимаваат со можности за работа на нивните ученици;

- Програмите за вработување можат да им служат на овие училишта за промоција на можностите;

- Соработка на општинско и централно ниво меѓу училиштата и компаниите за можностите за регрутирање, по завршување на соодветната образовна насоченост.

Компаниите треба да се присутни во училиштата не само за регрутирање, туку и за овозможување стручна помош околу струките и насоките во однос на нов кадар кој е потребен и дефицитарен. Практикантската работа во текот на летото и програмите за работа исто така се еден начин за регрутирање на работници.

2.3.3. Огласи

Огласот за испразнето работно место е првиот начин на информирање за работното место. Содржината на огласот треба да дава точни податоци за тоа што се бара и доволно податоци за да се заинтересираат потенцијалните вработени, но не и да биде оптоварен со непотребни содржини кои само би ги збуниле барателите на работа. Огласувањето е еден од најчестите методи на надворешно регрутирање.

Во огласот којшто го креираат работодавачите треба да се содржат сите информации што им се потребни на потенцијалните кандидати. За огласувањето да биде успешно огласот за работа треба внимателно да се состави, и во себе да ги содржи токму вистинските податоци, од типот на потребните квалификации, работното место, работното време, висината на платата и други евентуални бенефиции, како начинот на којшто заинтересираните кандидати

може да аплицираат. Успешноста на огласувањето лежи во заинтересираноста на кандидатите.

За да се постигне суштината на огласот битно е да се исполни AIDA³² начелото³³:

- *внимание (Attention)*;
- *интерес (Interest)*;
- *желба (Desire)*;
- *акција (Action)*.

Тоа значи дека добро составен и дизајниран оглас треба да го привлече вниманието на кандидатите кои имаме потреба да ги вработиме за да предизвика интерес кај кандидатите. Целта е со читање на огласот кај нив да се роди желба да работат во таа компанија односно на тоа работно место. Желбата ќе ги иницира на акција да аплицираат за работното место.

Следствено на ова со составувањето на огласите треба да се внимава тие да не бидат премногу дизајнирани или со премногу податоци за фирмата или некои други делови од огласот кои се не толку битни за читателите. Со сите тие податоци може да се одвлече вниманието на работодавателите од вистинската содржина којашто е клучна, како потребните квалификации, потребното искуство, работните задачи, и на тој начин да се изгуби желбата за конкретната работна позиција.

2.3.4. Најбарани апликации и кратка биографија

Многу работни места бараат од лицата кои бараат работа да пополнат апликација наместо да поднесат резиме. Но, апликацијата е всушност еден вид замаскирано резиме. Целта е да се прикажат способностите на кандидатите без подготвено резиме. Овој вид на регрутирање побарува апликациите да ги содржат следниве податоци³⁴:

³² AIDA = *Attention, Interest, Desire, Action*

³³ Aswathappa, K.(2007): Human resources and personnel management, Bangalore university

³⁴ Résumés, applications, and cover letters пристапено кон: http://www.aag.org/galleries/jobs-careers-files/resume_article_from_BLS.pdf на 4.3.2020 г.

- *Идентификација*, каде што се наведуваат: името и презимето, адресата, телефонскиот број. Можеби исто така треба да се докаже идентификацијата кога се подига апликацијата.

- *Историја на вработување*, каде што се наведуваат: месецот и годината кога е започната и завршена работната позиција за секое претходно работно место; име, адреса и телефонски број на поранешниот претпоставен; назив на работа, локација, главните должности и причина за заминувањето.

- *Образование и сертификација*, каде што се наведуваат и доставуваат: целокупното образование или последниот степен на образование; сертификати од одредени курсеви, семинари и работилници.

- *Посебни вештини*, каде што се наведуваат специјални вештини што се тесно поврзани со работата, како што се компјутерски вештини или вештини со опрема.

- *Референци*, каде што се наведуваат имињата, телефонските броеви и адресите на три или четири лица кои се согласуваат за препорака.

Кратката биографија или резиме е сопствен составен документ или документ по одредени стандарди како, на пример, Еуропас кој ги содржи истите барања и податоци како и апликацијата. Во одредени организации бараат и слика, но тоа е противзаконско и се третира како кршење на човековите права.

На сликата во текстот е даден еден изглед на кратка биографија за работа за претпоставена личност Илина Наумовска.

Наумовска Илина

Адреса: Бул. Октомвриска револуција бр.8/2-10, Скопје
Телефон: 075 / 448 992
E-mail: inaumovska@mvision.com.mk
Националност: Македонка
Дата на раѓање: 13 јуни 1983

ОБРАЗОВАНИЕ

Институција: New York University, Скопје, Македонија
ФАКУЛТЕТ ЗА КОМУНИКАЦИИ И МЕДИУМИ
Постдипломски студии по односи со јавност
Магистерска теза: Перцепциите на новинарите за односите со јавноста во институциите во Република Македонија

Институција: Данска школа за новинарство и Македонски Институт за медиуми, Скопје, Македонија
Едногодишна новинарска школа
Септември 2006 – јуни 2007

Институција: New York College, Солун, Грција
(Целосно признаен од State University of New York)
Октомври 2002 - јуни 2006
Дипломиран комуниколог и новинар

Институција: Нова – Американска гимназија, Скопје, Македонија
Септември 1998 – јуни 2002

ПРОФЕСИОНАЛНО ИСКУСТВО

- Дата: Од/ До Мај 2010 – моментално
Компанија: **Genesis Communications**
Позиција: Менаџер за односи со јавност (PR Account Manager)
Опис:
 - Развивање и имплементирање на комуникациски стратегии,
 - Одржување на контакт со сите засегнати субјекти,
 - Медиа мониторинг,
 - Квалитативна и квантитативна анализа на објави во медиумите,

1

Слика 5. Изглед на кратка биографија за работа

Figure 5. Appearance of a CV

Најчесто како придружен елемент на кратката работна биографија е потребно и доставување на мотивациско писмо во кое се искажуваат намерите, желбата и потребата од работното место.

2.3.5. Агенции за вработување и ловци на таленти

Агенциите за вработување се значаен надворешен извор на регрутирање. Државните и приватните агенции се разликуваат во однос на поимот регрутирање. Државните агенции за вработување постојат во повеќето земји.

Оваа служба за вработување кај нас е позната како Агенција за вработување која делува како дел од Министерството за труд и социјална заштита.

Нејзините главни задачи се следниве:³⁵

- 1) Води евиденција на невработени лица,
- 2) Соработува со претпријатија при вработување на невработени лица,
- 3) Врши стручно упатство и често преквалификација,
- 4) Подготовка на невработени за вработување,
- 5) Обезбедува права кои произлегуваат од невработеност (бенефиции, здравствено осигурување и сл.),
- 6) Развива анализи и издава билтен за состојбата со невработеноста,
- 7) Врши и други работи согласно законот.

Сето ова укажува на голема улога на овие институции, со оглед на тоа што тие имаат голема база на информации за да можат брзо да обезбедат соодветен број и структура на кандидатите за потребите на корисниците.

Приватните агенции се диверзифициран специјализиран надворешен извор на апликанти за работа кои главно посредуваат во ангажирање на квалификувани лица, невработени и вработени. За ова се познати специјализирани агенции за вработување, кои ги поседуваат досиејата на успешни менаџери и им помагаат на индивидуалните бизниси да ги ангажираат оние на кои им е потребна. Овие агенции обично се третираат како „ловци на таленти“ и честопати се единствениот начин да регрутираат квалитетни менаџери надвор од компанијата. Посебна форма на приватна агенција е онаа што обезбедува привремена помош на компаниите со човечки ресурси. Со други зборови, за потребите на компанијата ги наоѓаат оние лица кои секојдневно или на месечно ниво ќе вршат одредени работи без да имаат работа.

³⁵ Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2), 64-66. {64-66}

2.3.6. Конкурентски извори

Овој тип на регрутирање може да се искористи од страна на одделот за човечки ресурси. Тоа се првенствено вработени во конкурентските организации, кои можат да преминат под одредени услови и нови можности за нив. Најчесто базата на податоци со апликации во организацијата ги има овие податоци во случај истите регрути да аплицирале во истиот тип на организации.

Конкурентското регрутирање во тој случај носи одредени трошоци, особено за ваков тип на регрути, бидејќи освен подобрите услови за работење се нудат и повисоки плати и бенефиции.

2.3.7. Медиумски извори

Места кои се користат како извори за објавување на огласи за вработувања се првично весниците, списанијата, потоа телевизија, радио и билборди. Без оглед кој медиум се користи, тој треба да биде врзан за релевантниот пазар на трудот и да обезбеди доволно информации за компанијата и работата. Весниците се погодни затоа што има кратко време за водење на оглас, обично најмногу два или три дена, но поради состојбата со печатените медиуми во државата овој медиум многу послабо се користи. Многу работодавци откриле дека не е ефикасно да се користат рекламни објави за регрутирање во други весници во дневните изданија, единствените коишто бараат работа ги читаат. Покрај весниците, други извори на медиуми вклучуваат општи списанија, телевизија, радио и билборди. Овие извори обично не се погодни за честа употреба, но може да се користат за еднократни кампањи насочени кон брзо пронаоѓање на специјализирани квалификувани работници.

Кога се користат реклами за вработување во медиумите, работодавците треба да постават пет клучни прашања³⁶:

- *Што треба да се постигне?*
- *Кои се луѓето што треба да се достигнат?*
- *Што треба да пренесе рекламната порака?*
- *Како треба да се претстави пораката?*

³⁶ Radić Branislavljević, M. (2014). Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija, activities in Serbia and Worldwide, 330-335. {330-332}

- *Во кој медиум треба да се претстави?*

Економистите тврдат дека вредноста на рекламирањето е да се обезбедат добри информации за да се направат добри избори. Но, за да види дали овие објави даваат неопходни информации, работодавците од човечки ресурси треба да ги мерат одговорите што ги генерираат.

За координативни цели најдобро е да се има едно лице одговорно за отворање и кодирање на одговорите на апликантите. Преку таргетирање на стручни публикации може да се привлечат овие членови на групите кои се помалку застапени во работната сила, а организацијата така да напредува во остварувањето на своите цели.

2.3.8. Саеми за вработување и посебни настани

Саемите за вработувања се места каде што заинтересираните страни во овој двонасочен процес каков што е регрутирањето се места каде што се споделуваат сознанија за занимањата кои се барани од страна на работодавачите, со што младите луѓе ќе можат да се насочат во вистинска насока за нивно полесно вработување по завршување на образовниот процес. Работодавците имаат можност да ја презентираат својата дејност, производи и услуги и да остварат контакти со голем број невработени лица. Од друга страна, посетителите на саемот имаат можност да се запознаат со компаниите, да остварат контакт за пракса или да остават своја биографија.³⁷

Покрај саемите за работа, има и многу други настани на кои може да се оствари средба со потенцијални кандидати. Од настани за социјално поврзување до собири на кои може да присуствува целна публика (како што се семинари и конференции) се добива можност за интродукција со некои вистински талентирани кандидати додека се зголемува свеста за брендот со физички присуство во настани во индустријата.

³⁷ Elearn training company.(2005):Management Extra, *Recruitment and Selection*, Published by Elsevier Ltd, Oxford.

2.3.9. Креативни методи на регрутирање

Имајќи предвид дека регрутирањето на вработени во последно време се промени од традиционален во современ модел, јасно е дека само креативните методи на регрутирање можат да обезбедат квалитетен пристап до вистинските кандидати. Сепак модерниот технолошки прогрес доведе до барање на менаџери со човечки ресурси кои ќе знаат како да ги употребат овие креативни методи и да ги вреднуваат кандидатите.

За жал, Република Северна Македонија се соочува со квалификувана работна сила заради голем број причини, меѓу која е најважна миграциската, економската и социјалната страна на сегашноста. Затоа со помош на креативните идеи кои се, всушност, методите на интернет регрутирање се шири пазарот надвор од границите на еден пазар, во случај дури и на нашиот пазар на труд. Затоа глобализацијата како процес е неизбежен и потребни се методи за регрутирање токму на глобалниот пазар.

2.4. Предности и ограничувања на надворешното регрутирање

Ангажирањето на најдобрите кандидати е клучно за да организациите го постигнат својот целосен потенцијал. Постојат многу стратегии за вработување што можете да се користат за да се идентификуваат врвните кандидати. Многу е веројатно дека внатрешното вработување може да биде исклучително ефикасно во подобрувањето на организациската култура и содржајно користење на веќе ангажираните работници, исто така може да биде многу рестриктивно и да ги ограничи свежите и креативни идеи.

Екстернализацијата нуди многу можности и кај повеќето организации се најпосакувана опција кога се обидуваат да најдат квалитетни кандидати³⁸.

Менаџерите користат голем број на методи за процена на кандидатите кои доаѓаат надвор од компанијата. Некои од нив се многу креативни, додека други се релативно директни, но каков и да постои процес, очигледно има бројни придобивки од надворешното регрутирање.

³⁸ Gareth, R. (1997): Recruitment and selection, A competency Approach, CIPD House, Camp Road, London.131

1) Постои поголем избор на кандидати

Можеби најголемата предност на аутсорсингот е тоа што дава повеќе опции. Внатрешните стратегии за регрутирање ограничуваат на постојниот персонал. Ова значи дека нема голем избор на кандидати, што може значително да се ограничат опциите. Вработувањето однадвор, од друга страна, отвора можност спрема скоро секој што бара работа. Може да се разгледаат многубројни резимеа, што може ги зголеми шансите да се пронајде кандидат кој одговара на критериумите.

2) Привлекување нови вештини и идеи

Еден од најголемите потенцијали за вработување однадвор е дека се привлекуваат регрути со нови и креативни идеи. Со инјектирање свежа крв може со сигурност да се каже дека бизнисот ќе има корист од различните искуства и процеси на размислување. Покрај тоа, важно е да ангажираат вработени со разновиден микс на експертиза и вештини.

3) Избегнување на внатрешни проблеми

Иако не треба да се дозволи внатрешната политика да ја диктира стратегијата за регрутирање, сепак вреди да се напомене дека екстерните извори потенцијално се одличен начин на избегнување конфликти во организацијата. Додека промоциите и трансферите се важни за мотивирање и задржување на вработените, тие исто така можат да создадат напнатост помеѓу персоналот и раководството, особено ако местото е пожелно.

Како заклучок од горенаведеното може да се забележи дека внатрешните извори ги вклучуваат оние вработени кои веќе работат во компанијата, додека надворешните извори ги вклучуваат оние лица надвор од компанијата, без разлика дали се во други компании, на пазарот на трудот, училиште. Постојат голем број фактори кои влијаат на изборот на извори за регрутирање, со оглед на предностите и недостатоците на двата извори на регрутирање, заклучено е дека е најдобро да се комбинираат и двата модела, што и вообичаено го прават компаниите.

Табела 4. Предности и недостатоци на внатрешното и надворешното регрутирање

Table 4. Advantages and disadvantages of internal and external recruiting sources

	Интерни извори	Екстерни извори
Предности	<ul style="list-style-type: none"> • Подобро познавање на предностите и слабите страни на кандидатите • Кандидатот има подобро познавање на компанијата, предности и слабости • Има позитивен ефект врз моралот и мотивацијата на вработените • Создава простор за промоција • Ја зајакнува перцепцијата на компанијата за грижата за вредните вработени • Ги користи досегашните инвестиции во човечки ресурси • Обично е побрза и поевтина 	<ul style="list-style-type: none"> • Има многу поголем избор на таленти • Воведени се нови идеи • Дозволува промени • Ги намалува внатрешните тензии, ривалство и конфликти • Често овозможува менување на внатрешните односи, начини на размислување и водење бизнис
Недостатоци	<ul style="list-style-type: none"> • Вработените можат да бидат унапредени на работни места што не можат добро да ги извршуваат • Внатрешните борби и конфликтите за промоција можат негативно да влијаат на моралот • Може да доведе до потиснување на нови идеи и иновации • Може да дојде до неконсолидиран режим на дејствување, забавување и да спречи промена 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлекувањето, контактирањето и развојот на потенцијалот на кандидатот е многу потешко и поскапо • Колку подолго време на приспособување и ориентација • Може да предизвика незадоволство и морални проблеми кај оние вработени кои се чувствуваат квалификувани за работата • Секогаш постои опасност да се направи погрешен избор

Табелата ги прикажува предностите и недостатоците на внатрешните и надворешните извори на регрутирање и покажува дека и двата начина имаат голем број на предности и недостатоци. Најдобри резултати би биле комбинација на регрутирање.

2.5. Регрутирање преку интернет

Користењето на интернет за регрутирање е најзначајното современо достигнување во областа на вработувањето. Во 2005 година околу 50% од работодавците нудеа работа преку интернет, пред сè работни места за менаџери, професионални работни места и работни места за дипломирани студенти, а 2018 година овој процент е дури 95%. Вработувањето преку интернет денес станува сè повеќе вообичаено бидејќи сè повеќе луѓе имаат пристап до интернет и се смета дека овој тренд наскоро ќе стане норма и ќе ги замени сите воспоставени методи. За работодавците интернетот е примамлив затоа што нуди потенцијал за рекламирање на потенцијална милионска публика и е најевтин. Заштедите се реализираат со елиминирање на потребата за печатење брошури за вработување и други документи што ќе бидат испратени до потенцијалните кандидати³⁹.

Брзината е голема предност на интернетот: По читањето на огласот, кандидатите можат да одговорат во рок од неколку секунди и да го испратат своето CV до нивниот работодавец преку е-пошта. Списокот на кандидати може да се направи и преку CV - онлајн формулар за апликација.

2.5.1. Електронски места за регрутирање

Кога се зборува за специјализирани места за огласување, било онлајн или офлајн, претежно фокусот се става на огласни места кои се специјализирани за таа намена. Во оваа смисла тука влегуваат огласници за вработување кои во традиционална смисла се наоѓаат во дневните весници, додека пак во последните години тоа се онлајн сајтови за огласување на слободно работни места.

³⁹ Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-recruitment. International Journal of Engineering and Advanced Technology, 1(4), 82-86. {82, 83}

Тие функционираат како еден вид агрегатори на огласи каде што работодавците ги поставуваат своите позиции на веб-страницата, а потоа лицата кои бараат работа испраќаат потребна документација онака како што огласувачот бара од нив. Електронските места за огласување значат поголема флексибилност и достапност до голема група на лица кои се потенцијални баратели на работа. Со оглед на тоа што процесот на регрутирање може да биде долг и скап процес важно е компаниите да изнајдат начини како да се обезбедат со квалитетна работна сила без притоа да имаат потреба од користење на скапи и комплицирани техники на регрутирање – можност што ја нуди токму дигитализацијата⁴⁰.

Иако интернетот нуди бројни опции за известување и контактирање на луѓето, сепак можат да се издвојат неколку специфични места за електронско регрутирање.

➤ **Глассдор и други онлајн платформи за регрутирање**

Платформите како Глассдор овозможуваат објавување на работни позиции при што кандидатите се оние кои аплицираат за работното место. Со оглед на тоа што се работи за вебсајт кој се карактеризира со голема посетеност, компаниите на релативно брз начин можат да приберат бројни апликации за одредена работна позиција. Исто така, овој сајт им овозможува на поранешни или сегашни вработени во компаниите да оставаат свои коментари и забелешки во врска со организациите, вклучително и информации за платата, условите за работа и слично.

➤ **ЛинкедИн**

ЛинкедИн е еден вид социјална мрежа за професионалци, при што компаниите се тие кои ги контактираат избраните потенцијални кандидати. Корисниците ги објавуваат своите биографии наведувајќи го степенот на образование и дополнителни образовни специјализации, како курсеви или семинари, потоа работно искуство и вештини кои ги поседуваат. На овој начин регрутите можат да селектираат и контактираат само одредена група на лица кои ги исполнуваат нивните критериуми.

⁴⁰ Jovandić, M. (2014). Selekcija kandidata putem društvenih mreža-za ili protiv. Sinteza 2014-Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide, 1036-1039. {1036-1039}.


➤ **Социјални мрежи и групи на социјалните мрежи**

Тука се мисли, пред сè, на социјалната мрежа Фејсбук, чија платформа овозможува конкретно споделување на отворени работни позиции од страна на компаниите.

Регрутите можат директно да постават информации за отворени работни места на Фејсбук страницата на компанијата, а потоа истиот пост може да се искористи и како платена реклама.⁴¹

Работа во Селце - Хрватска
Полно време
BULEVAR KUZMAN JOSIFOVSKI PITU BR. 28 LAMELA 1 LOK...
Пријави се сега

Готвач 1200eur.
Шанкер 850eur.
Помошник во кујна 750eur.-850eur.
Келнер 750eu... Види повеќе

 **DELMA DOOEL, Skopje**

Metalo Glodac
Полно време
Булевар Борис Трајковски
Пријави се сега

Potreben e Metalo Glodac za na klasicka Glodalka za izработка na delovi po crtez.
Potrebno e работно iskustvo

Слика 6. Оглас преку социјални мрежи

Figure 6. Posting through social networks

Регрутирањето преку интернет може да се извршува и преку другите социјални мрежи како Инстаграм или Твитер, преку објавување на слика или пост, а нивната улога зависи од бројот на следбеници кои ќе го видат постот.

⁴¹ Kluemper, D. H., Rosen, P. A., & Mossholder, K. W. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye? 1. *Journal of Applied Social Psychology*.

За таргетирање на одредена публика може да се искористат и хаштаговите како начин за допирање до поголема маса на луѓе.

Во таа насока функционираат и групите на социјалните медиуми со тоа што во оваа смисла повторно предничи Фејсбук, бидејќи компанијата може да ја објави работната позиција во специфична група која има следбеници од специфична индустрија.

➤ **Онлајн заедници**

Онлајн заедниците се сите останати организирани веб-страници како форуми кои имаат голем број на посети и интеракција помеѓу членовите, при што регрутерот може директно да се обрати на одредена група луѓе и да ја понуди позицијата. Уште една предност на онлајн заедниците е тоа што луѓето кои членуваат во нив се обично лица кои се интересираат или имаат искуство во една област, па така обраќањето е секогаш на специфична таргет група на луѓе кои имаат директен интерес за дадената тематика.

2.5.2. Интернет огласни табли

Огласните табли претставуваат ефективен начин за зголемување на свесноста кај одредена група на луѓе на одредена проблематика. Конкретно кога се работи за оглас за работа огласните табли се ефективна алатка поради неколку причини.

Најпрво, се работи за виртуелно место кое се наоѓа на атрактивна позиција на една веб-страница, при што често е посетувано од страна на интернет корисници кои бараат специфична информација на огласната табла. *Второ*, се работи за група на луѓе кои се специфично ориентирани кон одредена индустрија. И на крај, интернет огласните табли можат да се искористат за привлекување на вниманието и на лица кои можеби не би биле опфатени преку таргетирање - односно интернет корисници кои можеби сè уште не се свесни за својот работен потенцијал, па така не посетуваат специјализирани места за регрутирање или интернет огласи.

Интернет огласните табли можат да се најдат на речиси секој веб-сајт, но најчесто огласи за отворени работни позиции се поставуваат на онлајн огласните табли на веб-страниците на факултетите.

На овој начин се овозможува привлекување на кандидати исклучиво од засегнатата сфера и од доменот со кој се занимава конкретната компанија.

2.5.3. Интернет страници за професии и кариери

Специјализираните веб-страници за професии и кариери се најчестиот начин на регрутирање на кандидати за работа. Се работи за конкретни електронски места кои овозможуваат собирање и сортирање на позициите за работа кои се нудат на пазарот во одреден момент и на одреден географски простор. За да се разбере важноста на овој тип регрутирање потребно е да се анализира виртуелната околина на регрутирање, при што истата може да се дефинира како дигитално место каде што компаниите и потенцијалните апликанти за работа можат да комуницираат помеѓу себе. Овој тип на опкружувања може да се разликуваат во софистицираноста, па така варираат од релативно едноставни табли за огласи за работа, кои обезбедуваат основни описи на работната позиција и мала или никаква можност за интеракција со апликантите, до високософистицирани места кои им овозможуваат на апликантите да креираат апликации за работа, па дури и да извршат интервју за конкретна работна позиција преку интернет.

Веб-сајтот за регрутирање и неговата популарност или подобро кажано неговата прифатеност од страна на пошироката засегната јавност зависи од збирот на естетски, информативни и карактеристики на процесите на веб-страницата. За да една веб-страница обезбеди голема база на потенцијални работодавци и апликанти истата мора да биде структурирана и визуелно и функционално така што во фокусот ќе бидат карактеристиките на нејзините корисници и нивните потреби.

Иако постојат бројни веб-страници специјализирани за професионалци и регрутирање во следната табела сумирани се најпопуларните веб-сајтови од овој тип.

Табела.5 Веб-страници за вработување

Table 5. Employment websites

Веб-страници за професионалци и регрутирање

Македонски веб-страници

www.najdirabota.com.mk Се работи за веб-страница на која работодавците можат да поставуваат огласи за работа без никаков надомест.

Интернет страницата е наменета да им служи на сите невработени лица, но секако и на оние кои бараат поатрактивна работа и кои имаат потреба од увид на едно место на сите огласите од дневните печати во Република Македонија. Пребарувањето и прегледот на огласите се бесплатно и достапно за сите кои бараат работа. Податоците, односно огласите на интернет страницата се ажурираат секојдневно од нашиот тим со цел пред Вас да ги имате најновите информации⁴².

www.kariera.mk Кариера.мк претставува веб-сервис кој е специјализиран за регрутирање и тоа не само во областа на перманентно вработување, туку и во однос на стипендии, пракси и временни работни позиции.

www.e-rabota.av.gov.mk Веб сајт на агенцијата за вработување на Република Северна Македонија во кој се прикажани ППР огласи за слободни работни места доставени во Агенцијата за вработување.

Светски веб-

сајтови за

www.thebalancecareers.com Се работи за веб-сајт кој е на пазарот повеќе од 20 години, при што основна цел има да помогне при „спојување“ на лицата кои бараат работа и работодавците. Се работи за еден од најголемите сајтови за регрутирање со повеќе од 30 милиони постирани работни места на годишно ниво, повеќе од 130 милиони профили

⁴² <http://www.najdirabota.com.mk/about.aspx>

на вработени и повеќе од 150 милиони апликации за вработување.

www.glassdoor.com

Glassdoor е еден од најголемите веб-сајтови во светот за регрутирање. Неговите основи се темелат врз зголемување на транспарентноста на работните места, при што Glassdoor нуди милиони најнови огласи за слободни позиции, па во комбинација со растечка база на податоци за рангирање на компаниите, оценки за работата на менаџментот, извештаи за плати, прегледи за начини на интервјуа и прашања, информации за бенефиции кои компанијата ги нуди и многу други информации за компаниите.

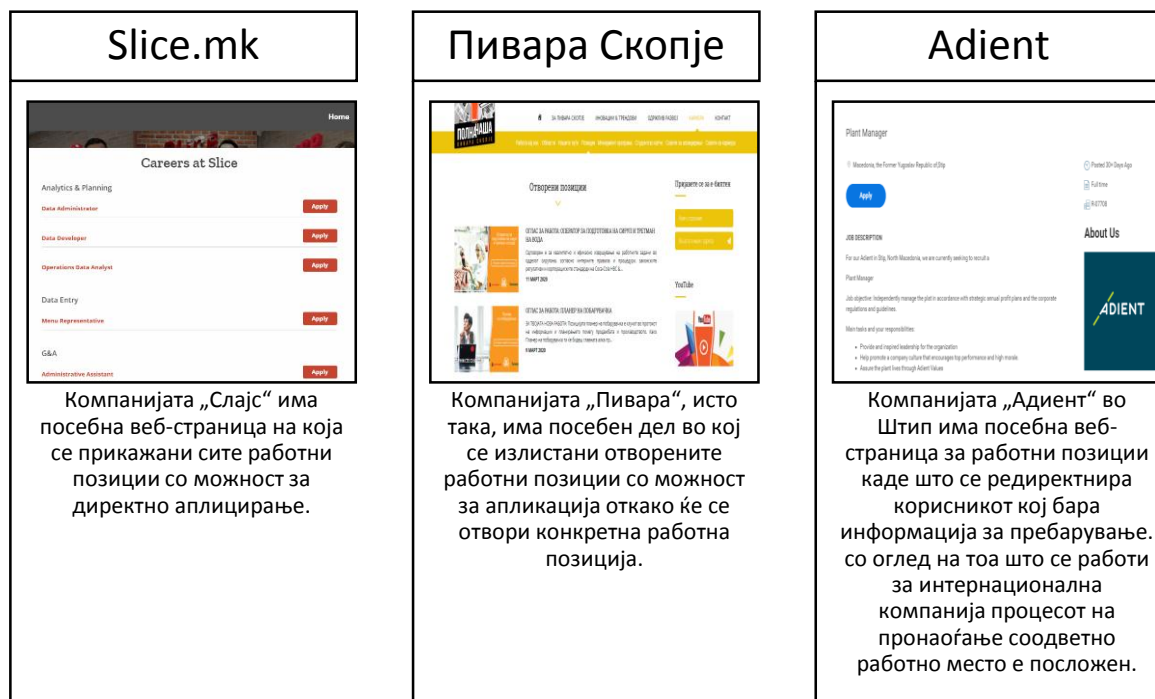
www.indeed.com

Се работи за еден од најраспространетите сајтови за регрутирање на професионалци со повеќе од 250 милиони единствени посети на месечно ниво. На Indeed.com може не само да се аплицира и пребара отворена работна позиција, туку и да се прикачи CV со што се олеснува процесот на пронаоѓање соодветна работна позиција.

На глобално ниво постојат голем број страници кои се повеќе или помалку специјализирани за регрутирање, но кои имаат посветено дел на регрутирањето кандидати за работа главно поради фактот што се работи за активност со голема фреквенција на нови и стари посетители. Дел од сајтовите на кои може да се пронајдат информации за слободни работни места во нашата земја се и онлајн интернет огласните места како Пазар 3, Реклама 5 и Вип Маркет 5. Имено, за да се пронајде вистинското место за онлајн регрутирање компанијата најпрво мора да направи истражување за тоа кои сајтови се посетувани од страна на одредена група на луѓе поради тоа што постојат одредени специјализирани страници, на пример, за лица од информатичката технологија популарен е веб-сајтот Stack Overflow, додека во нашата земја тоа е сајтот It.mk.

2.5.4. Интернет страници на работодавците

Интернет страните на работодавците, односно професионалните веб-сајтови на компаниите се исто така потенцијално место за регрутирање на кандидати за работа. Имено, компаниите често поставуваат отворени работни места или пак оставаат контакт информации за аплицирање во секое време. Целта на ваквиот чин е привлекување на голем број кандидати од кои подоцна може да се издвојат најквалитетните или најсоодветните кадри.



Слика 7. Преглед на интернет-страница на работодавец

Figure 7. Review of the employer website

Во последниве години употребата на корпоративните веб-страници за регрутирање на потенцијални апликанти за работа игра важна улога во практиките кои ги користат одговорните во секторот на човечки ресурси.

Исто така, очигледно е дека корпоративните веб-страници се сметаат за една од клучните алатки за привлекување на апликации за работа од страна на последните генерации⁴³.

⁴³ Egerová D., (2017), Recruitment through the use of corporate websites – A comparative study, University of West Bohemia.

2.5.5. Современи методи на регрутирање преку интернет

Современите технологиите што се користат при вработување преку интернет се најчесто софтверски програми што служат да работат што е можно поефикасно и поефективно со голема количина на податоци и информации дадени во процесот. Семантичките технологии се воведени со цел да се автоматизира процесот на претселекција, од причина што рачното прегледување за претселекција одзема многу време и со тоа се намалуваат трошоците за регрутирање.

Технологиите потребни за спроведување на идентификација најчесто се користени од страна на порталите:

- *URI - resource description framework*
- *RDF - framework*
- *OWL- web ontology language.*

Исто така, се појавуваат нови технологии кои стануваат составен дел на одделот за човечки ресурси на организацијата, кој повлекува податоци од веб-страниците за вработување, како што се мрежите за социјално вработување, како што е „LinkedIn“ и ги поврзува соодветните кандидати на слободни работни места во организацијата. Програмата, исто така, ги проценува и предодредува потенцијалните кандидати⁴⁴.

2.5.6. Предности и недостатоци на регрутирање преку интернет

Интернет регрутирањето како и секоја друга активност има свои предности и недостатоци кои зависат главно од засегнатата иднустирија. Кога се работи за регрутирање на кандидати кои работат во традиционалните индустрии, а таргет група се локални потенцијални работници, предностите од онлајн регрутирањето се лимитирани, од друга страна, пак, компаниите кои имаат потреба од стручна работна сила во однос на ИТ секторот или поврзани индустрии како маркетинг, менаџмент и слично, во голема мера бенефицираат од овие нови модерни начини за регрутирање или изнаоѓање на потенцијални кандидати.

⁴⁴ Bizer, C., Heese, R., Mochol, M., Oldakowski, R., Tolksdorf, R., & Eckstein, R. (2005). The impact of semantic web technologies on job recruitment processes. In *Wirtschaftsinformatik 2005* (pp. 1367-1381). Physica, Heidelberg{967-970}.

Како предности од интернет регрутирањето можат да се наведат:⁴⁵

1) Заштеда на време и трошоци

Времетраењето на целиот процес на вработување е значително намалено благодарение на брзата размена на информации. Апликациите се испраќаат во рок од неколку секунди благодарение директно преку адреса на е-поштата на работодавецот или преку веб-сајтовите за работа кои функционираат како посредници. Покрај тоа, цената на електронското објавување на работни места обично е пониска од онаа на печатените медиуми, агенциите за вработување и другите традиционални средства за вработување.

2) Намалување на административната работа

Друга значајна предност е онаа на намалување на административниот товар на одделот за човечки ресурси. Со оглед на тоа што дел од интернет регрутирањето може да се автоматизира преку интегрирање на алатки во менаџмент информативен систем, некои задачи ќе се автоматизираат при што значително ќе се намали бирокупното оптоварување на работата што заштедува и време. Всушност, колку е повисоко нивото на употреба на технологија, толку повеќе активности можат да бидат поддржани и автоматизирани од HR системот или менаџмент информативниот систем.

3) Достапност до интернационална експертиза

Пристапот до интернет е достапен речиси за сите, па така претежно компаниите кои бараат специфични или висококвалификувани кадри често бараат работници на интернационално ниво. На овој начин се овозможува поголема покриеност и следствено на тоа поголем број на потенцијални кандидати кои можат да придонесат за нови практики.

4) Пристапност до пасивни баратели на работа

Вработувањето преку интернет, исто така, внесува нова категорија на кандидати за регрутирање односно пасивните баратели на работа. И покрај тоа што тие не бараат активно, можат да имаат интерес да најдат работа со подобри услови, поголема плата и слично. Ова произлегува од новиот тренд во поглед на денешната работна сила каде што работниците се помалку лојални и

⁴⁵ Gibson, P., & Swift, J. (2011): E2c: Maximising electronic resources for Cruise recruitment. Journal of Hospitality and Tourism Management, 18(1), 61-69. {62,63}.

приврзани кон компанија. Мотивациите на лицата кои бараат работа се издвојуваат, тие често претставуваат интересни профили со квалитетен потенцијал.

Уште една специфична категорија на пасивни баратели на работа се студентите кои се далеку повеќе компјутерски писмени и настроени кон наоѓање работа на интернет од постарите генерации на граѓани.

5) Зголемен сообраќај на корпоративните веб-сајтови

Електронското објавување на работни места носи нов начин на вработување, односно се согледува важноста во однос третирање на имиџот на компанијата и дизајнот на огласот за вработување. Вработувањето сега може да се сфати како маркетинг на слободните работни места. Ова произлегува пред сè од тоа што и дизајнот на веб-страниците и корпоративниот имиџ играат значајна улога за впечатокот што го добиваат лицата кои бараат работа за компанијата во која аплицираат.

Сепак, овој начин на регрутирање има и свои негативни страни кои се согледуваат во следново:

Првиот проблем кој се однесува на интернет регрутирањето е во однос на дискриминацијата на лицата кои не се корисници на интернет или имаат ограничен пристап до него. Според одредени истражувања потврдено е дека вработувањето преку интернет може да има различно влијание врз одредени групи на луѓе, особено етнички малцинства, бидејќи луѓето можеби немаат пристап до компјутери или немаат потребни вештини за да пристапат до местата за регрутирање преку интернет. Затоа потребно е да се има предвид дека иако интернетот го зголеми географскиот обем во однос на корисници, сепак во моментот тој останува ограничен во својот демографски обем⁴⁶. Уште еден недостаток може да се согледа во тоа што регрутите сè уште претпочитаат личен контакт.

⁴⁶ Hogler, R.L., Henle, C. & Bemus, C. 1998, 'Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective', Human Resource Management Review, vol.8, no.2, pp.149-164.

Друг проблем што се однесува на интернет регрутирање е ризикот од преоптоварување со добиени апликации, бидејќи интернетот им олеснува на апликантите да испраќаат и по стотици апликации на ден⁴⁷.

2.5.7. Блогови и социјални мрежи

Може да се каже дека блоговите се посебен начин за регрутирање и привлекување на апликанти за работа, главно поради информативниот карактер што го имаат. Имено, блоговите како специјален вид на веб-страници најчесто служат за искажување на сопствено мислење по одредена тема или пак информирање на читателите, па така може да се каже дека преку нив најчесто интернет корисниците можат да дознаат информации за отворени работни места, услови за работа и потребни квалификации за аплицирање и слично, а потоа да бидат пренасочени кон посебна страница или форма за аплицирање. Еден од најпознатите блогови кој ја обработува темата за регрутирање е блогот recruiter.com на кој се следат најновите трендови во регрутирањето, како и совети за регрутите.

Социјалните мрежи, пак, даваат сосема нова димензија на регрутирањето. Веб-сајтовите како ЛинкедИн и Фејсбук засега предничат во овој поглед, но треба да се земе предвид фактот дека тие имаат сосема различна цел, но и начин на спроведување на регрутирањето.

Имено, ЛинкедИн се смета за социјална мрежа на професионалци, лица кои работат и соработуваат преку вмрежување и создавање на контакти. На оваа социјална мрежа корисниците можат да се претстават пред светот истакнувајќи ги своите најдобри способности, искуство и образование. Токму овие податоци се од големо значење за регрутите особено кога се работи за регрутирање на менаџерски кадар, каде што искуството игра голема улога. Поставување на слободно работно место се објавува во посебни групи, па така работодавецот потребно е најпрво да одбере една посебна група, а потоа да ги објави своите спецификации како „нишка“ (thread).

⁴⁷ Othman M & Musa N., (2007), E- RECRUITMENT PRACTICE: PROS VS. CONS, Faculty of Computer Science and Information Technology, Universiti Malaysia Sarawak.

Во одредени случаи можат и да се таргетираат специфични групи на корисници, при што е потребно да се наведе и начинот на аплицирање и да се обезбедат дополнителни информации како локација и слично.

Во поглед на социјалната мрежа Фејсбук – регрутирањето оди преку официјалната Фејсбук страница на компанијата при што се создава посебен вид на пост наменет само за работната позиција. Овој пост потоа може и да се постави како „sponsored“, а истиот и ќе биде видлив во делот за отворени работни места на Фејсбук, при што секој корисник може да разгледа евентуални работни места во негова близина или според други критериуми.

2.5.8. Законски прашања околу регрутирањето преку интернет

Регулирањето и мониторингот на активностите околу регрутирањето на вработени преку интернет бара одговорна администрација и административни власти за примена и извршување на легислативните решенија. Во повеќе земји постојат регулативи околу вистинските намери за регрутирање, односно за содржината на јавните објави околу вработувањата кои се нудат. Затоа е потребно воспоставување вистински мерки за заштита особено во инволвирањето на владини официјални претставници, но исто така и повеќе социјални партнери, т.е. организациите на работниците и работодавците, или невладините организации како релевантни фактори во процесот на мониторингот. Ова го зголемува легитимитетот на целокупниот процес на мониторинг на формите на регрутирање преку интернет огласните табли или социјалните мрежи.

Многу често социјалните мрежи се места каде што се прикажуваат и т.н. „лажни вести“, со што и јавните објави за вработување можат да бидат со таква содржина. Затоа ако регрутирањето се врши на ваков начин или се користат агенции за вработување мора да постојат одредени стандарди законски нормативи за сервирање неточни информации. Ваквите односи особено кај приватните агенции за вработување се регулирани со Конвенција за приватните агенции за вработување донесена уште 1997 година, каде што точно се регулираат односите на трите засегнати страни, работодавачите, барателите на

работа и агенциите за вработување кои најчесто го користат интернетот за јавните објави.⁴⁸

Особено е важно да се напомене дека при регрутирање преку интернет треба да се почитува Законот за заштита на личните податоци⁴⁹, имајќи предвид дека во кратките биографии на кандидатите постојат ред на информации со кои треба да располага само организацијата која го врши регрутирањето, а притоа да не се злоупотребат.

⁴⁸ ILO Водич за приватните агенции за вработување - регулатива, мониторинг и примена, Женева, Меѓународна канцеларија за трудот, пристапено кон: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2014/04/vodic-za-privatnite-agencii-za-vranotuvanje.pdf> на 4.3.2020 г.

⁴⁹ Закон за заштита на лични податоци („Службен весник на Република Македонија“ бр. 103/08).

3. Трет дел – Евалуација и мерење на регрутирањето

3.1. Евалуација на квантитетот и квалитетот на кандидатите

Оценувањето на кандидатите исто така може да се дефинира како формален, структуриран систем за мерење, проценка и влијание врз карактеристиките, однесувањето и резултатите на кандидатите кои се поврзани со работата што треба да ја извршуваат во дадена организација. Процената може да биде кон постигнат мерлив резултат, или однесување или лични карактеристики неопходни за извршување одредена активност во одреден временски период⁵⁰.

Важно е предметот на евалуацијата да биде во корелација со релевантните димензии на работното место. Во пракса, најчесто се користат следниве основни критериуми⁵¹:

Квалитетот укажува дека кандидатите треба да се блиску до степенот кој се приближува до совршенство, односно тие треба да исполнуваат висок степен од предвидените критериуми.

- Почитување на роковите – овој критериум се однесува од гледна точка на квалитетот на кандидатите во координација со други активности и максимизирање на времето потребно за други активности.
- Потребата од надзор и инструкција – квалитетот на кандидатите е во корелација со нивната можност за самостојна работа, односно без надзор на непосреден претпоставен и без негова интервенција.
- Интерперсонално влијание - степенот до кој регрутите промовираат чувство на самозадоволство, добра волја, можност за соработка со колегите и раководителите.

⁵⁰ Kulić Ž., (2005): Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd.

⁵¹ Leopold, J., Harris, L., Watson, T., (2005): The Strategic Managing of Human Resources, Prentice Hall, str.35.

При регрутирањето мора да се води грижа на количината која упатува на бројот на кандидати во однос на побаруваните кадри за одредено место кои се можни нови вработени и притоа не ја надминуваат стапката на предвидени регрути.

Оценувањето на успешноста треба да им ги објасни на кандидатите организациските цели што треба да се постигнат за одреден временски период и честопати се смета како средство за зајакнување на посакуваните организациски вредности.

Проценка на перформансите е силно поврзана со други активности на управување со човечки ресурси, како што се: вработување и селекција, наградување, планирање и обука и развој. Информациите за перформансите на кандидатите можат да влијаат на одлуките за висината на платите, унапредувањата, трансферите и сл. Потребно е да се направи проценка на ефикасноста на резултатите од критериумите кои можат јасно да се дефинираат. Стандардните перформанси треба да бидат прецизно дефинирани и доставени до сите кандидати, неопходно е да се осигура дека се чуваат ажурирани систематските записи за индивидуалните перформанси, како и внимателна комбинација на објективни и субјективни критериуми.

Неколку методи кои се користат при евалуација на регрутите се следниве⁵²:

1) Метод на скала за графичко оценување - содржи голем број на карактеристики и голем број на можни резултати за секоја од нив. Оценувачот ги оценува наведените карактеристики на секој кандидат со внесување соодветна ознака (од „незадоволителна“ до „исклучителна“) во полето што најдобро одговара на перформансите на кандидатот и потоа ги собира резултатите за сите карактеристики.

2) Методот на наизменично рангирање - постапката се состои во тоа што, врз основа на одредена особина или однесување, кандидатите се рангираат од најдобро до најлошо. Проценката се врши само во една група и овој метод е погоден само за мала група.

⁵² Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004): Menadžment ljudskih resursa, Peto izdanje, Data status, Novi Sad.

3) Метод на споредба на парови - сите кандидати што треба да се проценат се споредуваат едни со други подредени врз основа на некоја особина од друг кандидат кој најмногу е сличен.

3.2. Евалуација на периодот за пополнување на работните места

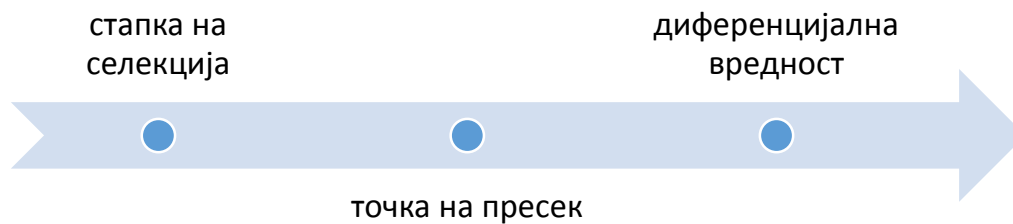
Изборот на кандидати во потесен круг, бодирањето и вработување како краен дел од севкупниот процес на селекција се состои од проверка на биографија и препораки, центар за процена, разговор со раководителот или идните членови на организација, донесување на одлука за конечен избор на кандидат, лекарски преглед и понуда за работа и вработување⁵³.

Тоа е процес во кој е потребно одредено време и период за конечна одлука. Решението за вработување на одреден кандидат е започнато со одлука од надлежните за потреба за таков вработен и со тоа започнува процесот за регрутирање кој е дел од стратегијата на компанијата. Во зависност од моделот на регрутирање, односно дали тоа ќе биде од внатрешни или надворешни извори зависи и периодот на регрутирање. Но тој период секако е првично озаконет со огласот за прием на работници, а потоа начинот на избор го одредува временскиот рок.

Имајќи предвид дека моделот кој е избран за регрутирање ги дава чекорите во процесот од тоа зависи и должината на периодот за конечна одлука. Ваквата состојба сепак за компанијата значи дека долгиот период значи пари и средства кои се трошат од една страна, а од друга страна погрешна или неправилна одлука би било дополнителен расход за организацијата. Оттука произлегува дека секој раководен орган, особено одделот за човечки ресурси треба внимателно да го планира регрутирањето и да ги земе предвид сите дадени параметри.

⁵³ Мирчевска Ф., (2019): Процес на регрутирање и селекција на човечки ресурси во ИТ претпријатија, магистерски труд по менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности, Скопје.

Според Шерман, Бохландер и Чурден, оваа евалуација зависи најмногу од следниве показатели⁵⁴:



Слика 8. Показатели за евалуација на периодот за вработување

Figure 8. Indicators for the evaluation of the employment period

Евалуацијата на периодот за пополнување на работните места е пропорционален со бројот на кандидати и времето за нивното регрутирање. Зависно од бројот на кандидати и колку способности (димензии) треба да испита претпријатието, постапката за проценка може да трае од неколку часови до неколку денови.

3.3. Евалуација на трошоците за регрутирање

Регрутирањето и изборот на персонал претпоставува дека организацијата ќе ги пополни слободните работни места. Изборот на вистински кандидати ги намалува трошоците за обука и развој и притоа ќе ја зголеми ефикасноста на организацијата. Ако процесот е внатрешен, тогаш трошоците се пониски, а целиот регрутивен процес е поедноставен⁵⁵. Процесот на регрутирање може да има и неочекувани резултати: недоволни апликации или некомпетентни регрути. За некои слободни работни места вработувањето трае неколку дена, а за други потребни се дури месеци.

Акциите потребни за подготовка на процесот на регрутирање создава трошоци што се предвидени во организацијата, но во одредени случаи тоа е скап процес кај претпријатија во услови на намалени буџети.

⁵⁴ Sherman, A. W., Bohlander, G. & Churden, H., (1988): Managing Human Resources. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

⁵⁵Bach, S., (2005): Managing HR: personnel management in transition, USA: Blackwell Pub., 125.

Кога регрутирањето се протегнува на подолг временски период тоа бара големи трошоци. Според процена на некои автори, оваа цена е двојно поголема од просекот на годишната плата на вработениот⁵⁶. Поевтин начин за вработување е организациите да се повикаат на институционалните агенции за регрутирање кои обезбедуваат поевтини извори на регрутирање. Главните цели на процесот на вработување се да се најде вистинската личност по најдобра цена и ако е можно да се привлечат кандидати во процесот на регрутација по минимална цена и притоа да се минимизира ризикот од неуспех и неговите придружни трошоци.

Мерењето на трошоците за регрутирање и избор го опфаќа периодот од првичната одлука за вработување, за да се добие оптимално ниво на перформанси. На пример, ако една организација користела реклама при регрутирањето за да се пополни потребната позиција, и притоа генерира 200 апликации и 10 квалификувани за интервју; регрутирањето на „вработени“ генерира само 5% можни кандидати⁵⁷. Цената е важен фактор во процесот на вработување. Ефективното вработување осигурува дека организацијата навистина ќе ги привлече најквалификувани апликанти. Само преку привлекување талентиран персонал, организацијата може да создаде одржлива конкурентска предност. Напорите за вработување направени од една организација се многу скапи.

Една од клучните точки на вработување е програмата за регрутирање, која за да успее мора да се послужи со многу методи и да се избегнат ситуации на конфликт. Основната цел е да се оптимизира областа на истражување за квалификувани кандидати и да се намалат трошоците за вработување. Ако една организација има многу начини да регрутира и привлече многубројни кандидати, тоа создава само проблеми. Во овој случај, постои голем трошок во вклучените ресурси. Друга цел на вработување е да се изберат професионалци кои ќе имаат цел да останат во организацијата доволно долго време.

⁵⁶ Cassidy, C., Kreitner, R., (2010): Supervision: setting people up for success, Mason: South-Western Cengage Learning, USA, 114.

⁵⁷ Buhler, P., (2002): HRM: all the information you need to manage your staff and meet your business objectives, F+W Pub., Inc., MA, USA, 101.

Целокупната цена на човечките ресурси ги вклучува трошоците за стекнување и трошоците за развој и учење, односно⁵⁸:



Слика 9. Трошоци за регрутирање

Figure 9. Recruitment costs

За да можат да ги анализираат, овие трошоци се дистрибуираат како⁵⁹:

➤ **директни трошоци** во кои влегуваат:

- административни трошоци,
- вклучени реклами,
- провизии за агенции за вработување,
- тестови за аквизиција,
- трошоци за лекарски преглед,
- дизајнирање на работни места.

➤ **индириектни трошоци** (адаптација):

- интеграција на нови вработени,
- трошоци за подготовка на описот на работното место,
- спецификација на персоналот,

⁵⁸ Flamholtz, Eric G., (1999): HR Accounting, USA: Kluwer Academic Pub., Massachusetts, 73.

⁵⁹ Bonte, F., Yann B., (2004): Methodes de recrutement. Techniques pour les recruteurs, astuces pour les candidats, Paris: Librairie Vuibert, 21-24.

- време и плаќање на трошоците на персоналот за интервјуирање,
- собирање записи,
- апликации за скрининг,
- уредување интервјуа,
- референтни проверки,
- подготовки за тестирање,
- подготовка на договори за вработување.

Вработувањето е инвестиција чија цена директно или индиректно бара квалитетни резултати за верификација.

Покрај овие признаени трошоци постојат и трошоците за вработување кои вклучуваат⁶⁰:

- материјални трошоци: рекламирање (време и трошоци за консултации, пишување, печатење на реклами), кандидати за скрининг, интервју, тестирање, обука;
- нематеријални трошоци: помала продуктивност за новиот вработен, трошок за повторна работа со можност за грешки од страна на ново лице, цената на намалените перформанси од страна на лицето што учи, влијанието врз моралот на вработените.

Друга класификација на трошоците е направена од Jean-Yves Le Louarn, се наоѓа во литературата посветена на темата кој е реален трошок е⁶¹:

- ✓ трошоците за изворите за вработување: трошоци за рекламирање (направени во списанија, весници и на интернет);
- ✓ цена на агенцијата (провизија);
- ✓ трошоците за вработување од факултети и стручни школи;
- ✓ цената за лицата кои препорачуваат кандидати.

⁶⁰ Cassidy, C., Kreitner, R., (2010): Supervision: setting people up for success, Mason: South-Western Cengage Learning, USA, 114.

⁶¹ Le Louarn, Jacques-Yves (2008): Les tableaux de bord RH, France: Ed. Liaisons, 55. Martory, B.

3.4. Евалуација на задоволството од регрутирањето

Постојат голем број фактори што треба да се проценат на крајот од процесот, за да се утврди дали вработувањето било навистина успешно. Процесот на донесување одлуки и одлуките поврзани со вработувањето може да се гледаат во контекст на анализа на трошоците и придобивките. Постојат четири можни исходи од процесот на регрутирање што го прикажува следнава табела⁶²:

Табела 6. Можен исход на регрутирањето

Table 6. Possible outcome of recruitment

Успешност на кандидатот	Одбивање	Примање
Успешен кандидат/ вработен	II Лоша одлука (погрешно- негативна)	I Добра одлука
Неуспешен кандидат/ вработен	III Добра одлука	IV Лоша одлука (погрешно- позитивна)

Целта на добар процес на вработување е да се максимизираат правилните и квалитетни одлуки кои обезбедуваат квалитетни вработени. Ова влијае на успехот на организацијата во иднина. Трошоците за лоши одлуки се големи, затоа што треба да се додадат и трошоците за ориентирање и обука на оние кои се покажуваат како лош избор.

Добриот избор на нововработени е неопходен за секоја компанија од следниве причини⁶³:

- Успехот на компанијата во голема мерка зависи од привлекување и задржување на способни лица, за секоја компанија луѓето се навистина нејзини најсилни средства;

- Ефикасноста на лидерот секогаш зависи од перформансите на неговите подредени;

- Работното ангажирање е скап процес. Студиите покажуваат дека најголемите трошоци при регрутирање се во исправање на грешка при

⁶²Bahtijarević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 317.

⁶³Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 122.

вработување или замена на вработен што заминува и на кого му е потребна замена.

Оттука произлегува дека евалуацијата од задоволство при регрутирањето има клучно и многу значајно влијание за организацијата и работниот процес воопшто. Конкретните одлуки при регрутирањето како процес имаат голема важност и за луѓето кои се потенцијални кандидати. Тоа значи дека вистинската одлука за ангажирање на некои од кандидатите има двонасочна релација и за организацијата и за кандидатите. Најчесто оваа евалуација се занемарува кога вработувањето е од внатрешни извори или пак со потенцијални препораки. Но кога станува збор за другите методи за регрутирање потребна е вистинската одлука да е добро премерена и потоа донесена на општо задоволство

3.5. Општи мерења на процесот на регрутирање

3.5.1. Стапка на принос

Стапката на принос претставува сооднос на бројот на кандидати кој поминува од една во друга фаза на процесот на регрутација и селекција.

Во суштина, процесот на регрутирање формира пирамида почнувајќи со примање на апликацијата издигајќи се до финализирање или регрутирање на кандидатот за одредено работно место. Овие процеси ги вклучуваат следниве фази⁶⁴:

⁶⁴ Bonte, F., Yann B., (2004), Methodes de recrutement. Techniques pour les recruteurs, astuces pour les candidats, Paris: Librairie Vuibert, 21-24.



Слика 10. Фази на регрутирање

Figure 10. Stages of recruitment

Малите организации имаат помалку фази, додека корпорациите имаат долг процес на вработување и повеќе фази. Стапката на принос е клучен индикатор за ефикасност во човечките ресурси. Тоа го покажува процентот на кандидати од одреден извор поканети на интервју или кандидати за кои се регрутирани според бројот на примени апликации. Така, покажува колку е ефикасен метод на регрутирање. Тоа овозможува да се најде ефикасен извор на кандидати за работните места. Главната цел на овој индикатор е да се пресмета стапката на принос е да се најде изворот на најдобрите кандидати по изводливо ниска цена. Понекогаш се случува да се интервјуираат многу кандидати, со мал квалитет. Ова ќе донесе пониска стапка на принос.

3.5.2. Стапка на селекција

Кога станува збор за вработувањето, многу нешта се променија во последните неколку години. Економските услови доведоа до големи промени во структурата на процесот на регрутирање, а развојот на интернет-технолојјата овозможи можност да се собираат, управуваат и анализираат информации на начини на кои некогаш се чинеше невозможно.

Овие два тренда не се независни еден од друг, а развивањето ефективни стратегии за вработување бара добро разбирање на нивните меѓусебни односи. Психолозите честопати користат статистика, позната како „стапка на селекција“ за да помогнат и да насочат при подготвувањето на стратегии за избор на вработените и со тоа им се помага на организациите да направат важни избори поврзани со процесот на вработување⁶⁵.

Концептот на односот на селекција е одлична работа за сумирање на врската помеѓу сегашниот пазар на кандидати и влијанието на технологијата врз денешниот процес на вработување. Скринингот преку интернет им помага на деловните субјекти да ги искористат поволните стапки на селекција, создадени со достапноста на технологијата и состојбата на тековниот пазар на таленти. Затоа, односот на селекција игра клучна улога во процесот на вработување. Менаџерите за човечки ресурси се грижат многу за процесот на вработување, бидејќи продуктивноста на бизнисот зависи од вработените кои работат таму. Додека ангажирањето може да биде долг и тежок процес, разгледувањето е апсолутно неопходно за да се обезбеди дека се избрани вистинските апликанти. Оние што се одговорни за вработување честопати бараат да користат методи за тестирање на апликанти кои се точни во однос на предвидување на успехот во работата. Во многу случаи, најдобрата шанса за ангажирање добри апликанти зависи од постигнување на добра стапка на селекција.

Стапката на селекција може да се дефинира како број на ангажирани кандидати од вкупниот број кандидати.

$$\text{Стапка на селекција} = \frac{\text{број на ангажирани кандидати}}{\text{вкупен број на кандидати}}$$

Ова мерење при процесот на регрутирање обезбедува информации како што е вредноста на различните алатки за проценка и може да се користат за процена на корисноста на даден систем на селекција и регрутирање. Вредноста на соодносот на селекција мора да се движи помеѓу 0 и 1. Некаде 0 означува низок сооднос на селекција, а 1 означува висок сооднос на избор.

⁶⁵ Franceško, M., (2003): Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment, Prometej, Novi Sad.

Се претпоставува дека намалениот однос значи подобра одлука за избор, бидејќи селекторот може да биде повеќе избирлив во нивното вработување. Кога станува збор за стапките на селекција, идеална е ситуацијата кога се има многу кандидати за една позиција (деноминатор) треба само да ангажирате неколку од нив (нумератор)⁶⁶.

Ниската стапка на селекција исто така значи дека организациите можат да бидат поселективни и можат да си дозволат избор од најдобрите апликанти. Со користење на одредени точни методи за тестирање за регрутирање и комбинирање со ниска стапка на селекција, селекторите можат практично да гарантираат висока стапка на успех за нивните нови вработени.

Може да се постигне ниска стапка⁶⁷:

- 1) Кога деноминаторот е голем.
- 2) Кога номинаторот е мал.
- 3) Кога деноминаторот е голем и во исто време номинаторот е мал.

Изборот може да се дефинира со овој пример: Една компанија одлучува да отвори нова филијала за која се потребни вработување на 20 нови работници. Откако ќе бидат објавени позициите, за таа работа аплицираат 100 луѓе. Затоа, односот на селекција станува:

$$\text{Стапка на селекција} = \frac{\text{број на примени кандидати}}{\text{вкупен број на апицирани кандидати}} = \frac{20}{100} = 0,2$$

Значи, стапката на селекција изнесува 0,2, што значи дека ќе бидат примени (ангажирани) 20 проценти од сите апликанти.

⁶⁶Barber, A. E., (2005): The hiring challenge: Recruitment in small firms. In J. W. Tansky & R. L. Heneman (Eds.), Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm (pp. 99-113). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

⁶⁷Barber, A. E., (2005): The hiring challenge: Recruitment in small firms. In J. W. Tansky & R. L. Heneman (Eds.), Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm (pp. 99-113). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

3.5.3. Стапка на прифаќање

Ова мерење во процесот на регрутација го покажува соодносот на ангажираните кандидати со вкупниот број кандидати на кои им е понудено работно место.

Во оваа формула треба да се вклучат само финални официјални понуди за надворешни кандидати. Понудите направени неформално или во различни фази на процесот обично не се вметнати во оваа стапка. Оваа стапка има одредена флексибилност. Обично се пресметува на годишно ниво, но може и почесто да се пресметува. Исто така, може да се користи и при стапка на прифаќање на работа за еден работодавец, менаџер за вработување или оддел. Како и со секоја стапка за регрутирање, бројките можат да бидат променливи. Ако се појави просечна стапка на прифаќање на понудата од 40 проценти тоа покажува дека нешто не е во ред со стратегиите за стекнување таленти. Општо, компаниите имаат за цел висока стапка за прифаќање. Стапката на прифаќање на понудата над 90 проценти може да укаже на тоа дека постои добар натпревар помеѓу барањата на компанијата и очекувањата на избраните кандидати⁶⁸.

Оваа стапка за прифаќање може да биде резултат на добра комуникација, разумни и конкурентни понуди и добро искуство на кандидатот.

3.5.4. Стапка на успешност

Стапката на успешност се однесува на бројот на кандидати кои прераснале во успешни вработени во однос на бројот на сите кандидати што конкурирале за работното место.

Формулата за успешно вработување им обезбедува на деловните субјекти кохерентна, сигурна и конзистентна аналитичка рамка за донесување добри решенија за вработување. Сепак, не е само за нови вработени, туку е идеална и за промоции и во секое време кога се размислува за преместување на некоја личност од една на друга работа - или можеби само промена на нечији обврски или задачи. Станува збор за ставање лице на вистинска работа, па дури и идентификување кога тоа не се случило. За да бидат ефективни, вработувањето мора сеопфатно да ги процени подобноста и соодветноста и да обезбеди

⁶⁸ Dale, M., (2007): The essential guide to recruitment: how to conduct great interviews and select the best employees, London: Kogan Page Ltd., 53.

свкупно мерење. Искуството покажува дека традиционалниот пристап кон човекови ресурси има тенденција да се справи со факторот „подобност“, но малку, доколку има, се размислува за прашањето за „соодветност“⁶⁹. Ова е сериозна слабост. Повеќето луѓе добиваат работа врз основа на нивната вештина, знаење или искуство, но повеќето луѓе ја напуштаат својата работа, доброволно или неволно, од причини во однесувањето. За да се добие формулата за успешна регрутација како што треба, важно е да се факторираат во други размислувања кои се подеднакво - можеби и повеќе - важни при донесување на одлука за вработување.

3.6. Зголемување на ефикасноста на регрутирањето

Ефективен процес на селекција бара утврдување на критериумите за квалитет на работата, т.е. однесувањето на работата и резултатите што се очекуваат од регрутот во одредена работа. Критериумите се стандарди што можат да се користат како мерка за успех или неуспех на вработените. Критериумите даваат одговор на прашањето каков вработен се избира, какви квалитети се бараат од него и ги одредуваат инструментите и процедурите при идентификување и мерење на овие особини. Во зголемување на ефикасноста на регрутирањето потребно е да се евалуираат три вида критериуми: организациски критериуми, критериуми по оддели и работни критериуми⁷⁰.

Организациските критериуми ја формираат глобалната рамка на селекција. Тие се насочени кон однесувањата што организацијата ги смета за важни и пожелни за своите вработени во согласност со нејзините цели, деловна стратегија и култура. Динамична организација претпочита флексибилни, приспособливи и иновативни вработени. Во овој сегмент вработените треба да ги исполнат критериумите за употребливост на работата, што значи да се има одредено работно искуство и знаење за да ја заврши работата, додека генералниот потенцијал на кандидатот значи можност за учење и развој, односно инвестирање на организацијата во обуки за работа.⁷¹

⁶⁹ Tett, R., Jackson, D., Rothstein, M., (2007): Personality Measures as Predictors of Job Performance: A met-Analytical Review, Personnel Psychology, Michigan State University's School of Business.

⁷⁰ Bahtijarević - Šiber, F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 352.

⁷¹ Dessler, G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, str. 187.

Критериумите по оддели во однос на зголемување на ефикасноста на регрутирање најчесто се однесуваат на социјалниот и работниот контекст, а по можност и на социјалното однесување.

Критериумите за работа се најспецифични и прецизни затоа што се поврзани со работата што ќе ја изврши поединецот. Тие го одредуваат успехот на работа и профилот на лицето што може добро да си ја заврши својата работа. Ефикасноста на регрутирањето зависи многу од овој критериум.

Следниве критериуми кои ја зголемуваат ефикасноста на регрутирањето и кои најчесто се користат и секако може да се искористат од евентуалните вработувања на кандидатот се:



Слика 11. Критериуми за зголемување на ефикасност при регрутирање

Figure 11. Criteria for increasing recruitment efficiency

Некои програми и процедури за селекција имаат за цел да ги идентификуваат оние кандидати што ќе напредуваат брзо и високо. Ефикасноста на регрутирањето е процес кој е потребен на организацијата во случај кога има потреба од брзо пополнување на работните места за да не се

забави работниот процес. Затоа следнава поделба на потребни стандарди за регрутирање се начин на тој процес на⁷²:

✓ Непосредни критериуми - обично се користат како контрола за да се обезбеди сигурност дека новоизбраните кандидати ќе можат да ја извршуваат работата на вистински начин и ќе се однесуваат соодветно на барањата што ги поставува.

✓ Индиректни критериуми - фокус на резултатите што се очекуваат од новите вработени по запознавањето со работата и предодредени во описот на работното место.

✓ Конечните критериуми се однесуваат на процената на придонесот на една личност во организациските цели.

Сето ова покажува дека поставувањето критериуми за зголемување на ефикасноста при регрутирањето е многу сложена работа на која организациите треба да посветат многу внимание. Критериумите мора да бидат прецизно утврдени со можност за точно мерење. Прецизни и точно мерливи критериуми за зголемување на ефикасноста од регрутирањето се основна премиса на процес на селекција на квалитет од неколку причини. Прво, тие служат за избирање на потребните карактеристики и инструменти за нивно мерење, вторите, добри и мерливи критериуми за изведба се неопходни за процесот на евалуација на методите и постапките на селекција, трето, можноста и точноста на предвидување зависи од точноста и мерливоста на критериумите.⁷³ Во кратки црти една организација со секое регрутирање треба да ја зголеми и ефикасноста, но и ефикасноста на работниот процес преку точно одбрани кандидати.

⁷² Bahtijarević - Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 354.

⁷³ Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 167.

4. Четврт дел – Емпириско истражување

4.1. Методологија на емпириското истражување

4.1.1. Оправданост на емпириското истражување

Секоја организација ги задоволува потребите за човечки ресурси на два начина: со вработување нови луѓе и со развој на потенцијалите на вработените. Организацијата вработува нови работници кога ги проширува своите активности и отвора нови работни места и кога треба да ги пополни работните места кои останале испразнети поради внатрешно преместување и реорганизација, поради напуштање на организацијата и преминување во друга организација, пензионирање и слично.

Пополнувањето на работните места започнува со процес кој, најчесто, е познат како регрутација (привлекување, прибавување) на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

Регрутирањето е двонасочен процес – како партнер од едната страна се јавува организацијата, а од друга страна се јавуваат кандидатите, притоа и двете страни имаат право на избор. Тоа значи дека во текот на регрутирањето мора да се води сметка и за потребите на потенцијалните кандидати, како процесот не би завршил само на привлекување, туку и на долгорочно задржување на квалитетните кандидати во организацијата.

Регрутирањето како функција на менаџментот на човечки ресурси тесно е поврзана и воспоставува меѓусебни односи со другите функции на менаџментот на човечки ресурси, пред сè, со анализата на работата, планирањето на човечките ресурси и селекцијата. Таа всушност, нив ги поврзува и е претпоставка за нивно успешно извршување. Така, во процесот на планирање на човечки ресурси се планира и нивното регрутирање, според бројот и квалификациите на вработените за остварување на целите на организацијата.

Регрутирањето кандидати, кое се заснова на анализа на работата на слободните работни места, дава гаранција дека луѓето кои се поставуваат на работните места, со своите знаења, способности, вештини и лични особини, навистина ќе можат успешно да ги извршуваат поставените работи.

Процесот на регрутирање претставува сложен процес и тој ги вклучува сите активности и постапки кои една организација ги прави за да најде стручни луѓе за извршување на работите на слободните работни места. Воопшто не е лесно сите активности и постапки да се презентираат за да се оформи логичен и структурен процес на регрутирањето. Притоа треба да се има предвид дека методите и техниките на регрутирањето постојано се усовршуваат, посебно под влијание на новите информациски и комуникациски технологии.

Секоја организација ги задоволува потребите за човечки ресурси на два начина: со вработување нови луѓе и со развој на потенцијалите на вработените. Организацијата вработува нови работници кога ги проширува своите активности и отвора нови работни места и кога треба да ги пополни работните места кои останале испразнети поради внатрешно преместување и реорганизација, поради напуштање на организацијата и преминување во друга организација, пензионирање и слично.

Пополнувањето на работните места започнува со процес кој, најчесто, е познат како регрутација (привлекување, прибавување) на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Регрутирањето е двонасочен процес – како партнер од едната страна се јавува организацијата, а од друга страна се јавуваат кандидатите, притоа и двете страни имаат право на избор. Тоа значи дека во текот на регрутирањето мора да се води сметка и за потребите на потенцијалните кандидати, како процесот не би завршил само на привлекување туку и на долгорочно задржување на квалитетните кандидати во организацијата.

Регрутирањето како функција на менаџментот на човечки ресурси тесно е поврзано и воспоставува меѓусебни односи со другите функции на менаџментот на човечки ресурси, пред сè, со анализата на работата, планирањето на човечките ресурси и селекцијата. Тоа всушност ги поврзува и е претпоставка за нивно успешно извршување. Така, во процесот на планирање на човечки ресурси се планира и нивното регрутирање, според бројот и квалификациите на вработените за остварување на целите на организацијата. Регрутирањето кандидати, кое се заснова на анализа на работата на слободните работни места, дава гаранција дека луѓето кои се поставуваат на работните места, со своите знаења, способности, вештини и лични особини, навистина ќе можат успешно да

ги извршуваат поставените работи. Процесот на регрутирање претставува сложен процес и тој ги вклучува сите активности и постапки кои една организација ги прави за да најде стручни луѓе за извршување на работите на слободните работни места. Воопшто не е лесно сите активности и постапки да се презентираат за да се оформи логичен и структурен процес на регрутирање.

Притоа треба да се има предвид дека методите и техниките на регрутирање постојано се усовршуваат, посебно под влијание на новите информациски и комуникациски технологии.

4.1.2. Предмет на емпириското истражување

Предметот на ова теоретско и емпириско истражување претставува согледувањето на регрутирањето, препознавањето на правилното регрутирање а со тоа и развивање на можности на подобра селекција на пријавените кадри.

Во рамките на ова истражување на почетокот е посветено посебно внимание на освртот на регрутирањето, со негово дефинирање, поставување на цели, активности, планирање и формулирање на стратегии на регрутирањето.

4.1.3. Цели на емпириското истражување

Основна цел на ова истражување е согледување на влијанието на регрутирањето врз успешното работење на организациите и негово унапредување согласно со современите услови на дејствување. Целите на компанијата којашто ги регрутира потенцијалните кандидати и кандидатите коишто бараат работа можат, но и често се во спротивност, затоа што и едната и другата страна настојуваат да ги претстават само своите јаки страни и да ги прекријат евентуалните слабости. Токму поради тоа, понекогаш компаниите за детално да ги проценат кандидатите користат методи како што се: проверка на податоците за кандидатите, намерно изложување на стрес и слично.

4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

4.2.1. Методи на истражување

При истражувањето се користени квантитативните и квалитативните методи на истражување, особено: анализата, анкетата, статистичката обработка на податоците и компарацијата.

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месец февруари и март 2020 година.

Анкетните прашалници беа пополнети од страна на испитуваните менаџерите и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Штип.

Беа поделени 35 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 32 менаџери и 90 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 84 анкетни прашалници.

При емпириското истражување искористен е χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 -тестот уште познат и како Пирсонов χ^2 -тест претставува практичен непараметарски тест. Добиените податоци се претвораат во фреквенции и се пресметува збирот на квадрираните разлики меѓу добиените т.е. испитуваните и очекуваните фреквенции ставено во однос на очекуваните фреквенции. Тоа значи дека се утврдува веројатноста на поврзаност меѓу две варијабли и се пресметува според следната формула⁷⁴:

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

каде:

f_i = е забележана фреквенција, добиена при истражувањето;

f_0 = е очекувана (теоретска) фреквенција при дадена хипотеза.

⁷⁴Мицески Т, (2009): Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

За потребите на истражувањето фреквенциите се распоредени во две колони и три реда со два степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Вредноста на коефициентот на контингенција C се движи меѓу нула и еден ($0 < C < 1$). Доколку е поблизу до нула тогаш меѓузависноста на испитуваните варијабли е посилна и обратно.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *правилно организираното регрутирање овозможува привлекување на квалитетни кадри, со што ќе се придонесе за успешно работење на соодветните претпријатија.*

Сигурно дека врз основната хипотеза особено влијание имаат исполнувањата на следниве поединечни хипотези:

X1: Користењето на адекватни критериуми на регрутирање овозможува привлекување на поголем број пријавени кадри;

X2: Вршење на сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати овозможува пријавување на квалитетни кадри;

X3: Квалитетните вработени кадри, преку правилното регрутирање, предизвикуваат задоволство кај менаџментот;

X4: За регрутирање на квалитетни кадри неопходно е организацијата да биде претставена во „вистинското светло“, односно реално;

X5: Соодветната примена на процесот на регрутација, а со тоа и селекција, почесто остава позитивен впечаток на заинтересираните кадри за вработување?;

X6: Правилното користење на интернет алатките за привлекување на соодветни кандидати за конкретното работно место овозможува поголем број на пријавување на кандидати на отворените места;

X7: За привлекување на поквалитетни кадри за соодветни работни места потребно е организациите со свои препораки да делуваат на општествените и образовните текови во средината за нивно насочување за соодветно продуцирање на квалификувани работни кадри.

4.2.2. Резултати од емпириското истражување

Резултатите од спроведеното истражување се табеларно и графички прикажани врз основа од добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

Табела 7. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 7. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата се користат адекватни критериуми за регрутирање за да можат да се пријават поголем број кандидати?	Да	27	84	52	62
	Не	1	3	15	18
	Без одговор	4	13	17	20
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: = 15,625 C = 0,289					
2. Дали во организацијата се врши сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати и се овозможува пријавување на квалитетни кадри?	Да	30	94	61	72
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	2	6	16	19
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 17,491 C = 0,284					
3. Дали преку спроведеното регрутирање се вработуваат квалитетни кадри кои предизвикуваат задоволство кај менаџментот и останатите вработени во организацијата?	Да	25	78	45	54
	Не	2	6	18	21
	Без одговор	5	16	21	25
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 15,065 C = 0,265					
	Да	23	72	50	60

4. Дали при регрутирањето на кадрите организацијата се претставува во „вистинско светло“, односно реално?	Не	2	6	18	19
	Без одговор	7	22	16	21
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 7,640 C = 0,192					
5. Дали соодветното применување на процесот на регрутација и селекција од организацијата им остава позитивен впечаток на заинтересираните кадри за вработување?	Да	30	94	72	86
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	2	6	7	8
Вкупно	32	100%	84	100%	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 6,610 C = 0,179					
6. Дали во организацијата преку процесот на регрутирање и селектирање се привлекуваат вистински, способни кадри?	Да	25	78	75	89
	Не	5	16	2	2
	Без одговор	2	6	7	8
Вкупно	32	100%	84	100%	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 10,783 C = 0,226					
7. Дали во организацијата, се вреднува методот на препораки во однос на процесот на регрутирање?	Да	22	69	72	85
	Не	8	25	8	10
	Без одговор	2	6	4	5
Вкупно	32	100%	84	100%	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 9,002 C = 0,208					
8. Дали во организација при процесот на регрутирање адекватно се користат интернет алатките за привлекување на соодветни кандидати за конкретното работно место?	Да	28	88	57	68
	Не	2	6	3	4
	Без одговор	2	6	24	28
Вкупно	32	100%	84	100%	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 17,523 C = 0,284					
9. Дали во процесот на регрутирање организацијата соодветно ги третира кандидатите при користење на алтернативни методи на	Да	28	88	60	71
	Не	1	3	8	10
	Без одговор	3	9	16	19

регрутирање (како на пример: постари кандидати, лица со посебни потреби и позајмени вработени)?	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 8,154 C = 0,198					
10. Дали организацијата делува на општествените и образовните текови во средината во нивно насочување за соодветно продуцирање на квалификувана работа кои се потребни за деловно функционирање на организациските субјекти?	Да	27	84	55	62
	Не	2	6	13	15
	Без одговор	3	9	19	23
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 12,852 C = 0,246					

Првото прашање гласеше: Дали сметате дека во вашата организација се користат адекватни критериуми на регрутирање за да можат да се пријават на поголем број на кандидати?

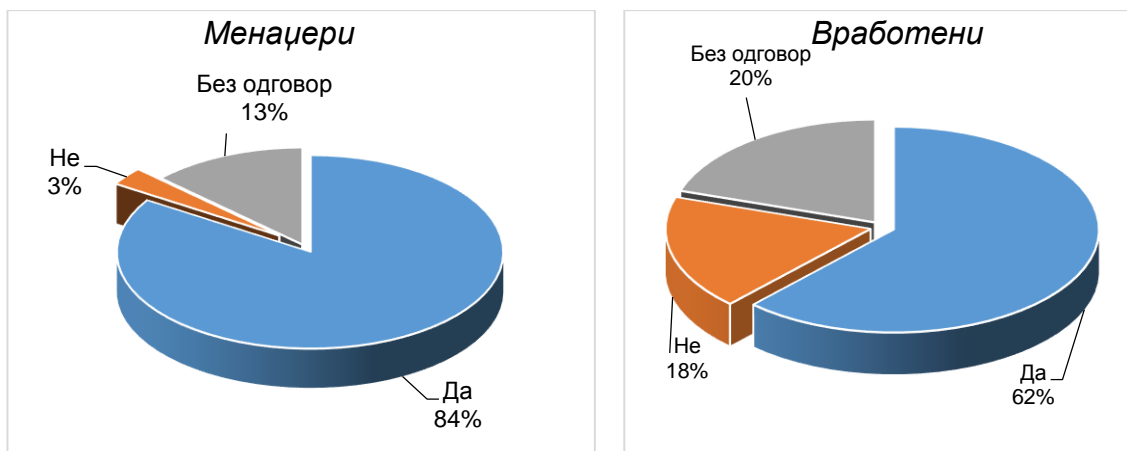
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички.

Табела 8. Табеларен приказ на одговорите на првото прашање

Table 8. Spreadsheet of the answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата се користат адекватни критериуми на регрутирање за да можат да се пријават на поголем број на кандидати?	Да	27	84	52	62
	Не	1	3	15	18
	Без одговор	4	13	17	20
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: = 15,625 C= 0,289					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 1. Графички приказ на одговорите на првото прашање

Chart 1. Graphical representation of the answers to the first question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 15,625 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,269$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно по основ на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,269 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Според исказите, најголем дел од менаџерите (околу 84%) во организацијата сметаат дека се користат адекватни критериуми на регрутирање за вработување за да можат да се пријават поголем број кандидати.

За разлика од нив само 62% од вработените се изјасниле дека не се користат адекватни критериуми на регрутирање за вработување, што значи дека тие даваат поразлична слика од истражуваните менаџери.

Додека 3% од менаџерите и 18% вработените одговориле негативно. А пак 13% од истражуваните менаџери и 20% од истражуваните вработени останале без одговор.

Според извршените пресметки по одговорите на истражуваните менаџери и вработени се гледа дека не е исполнета ни генералната хипотеза за сите прашања, па ни помошната хипотеза за ова прашање која гласеше дека користењето на адекватни критериуми на регрутирање овозможува привлекување на поголем број пријавени кадри.

Второто прашање гласеше: Дали во организацијата се врши сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати и се овозможува пријавување на квалитетни кадри?

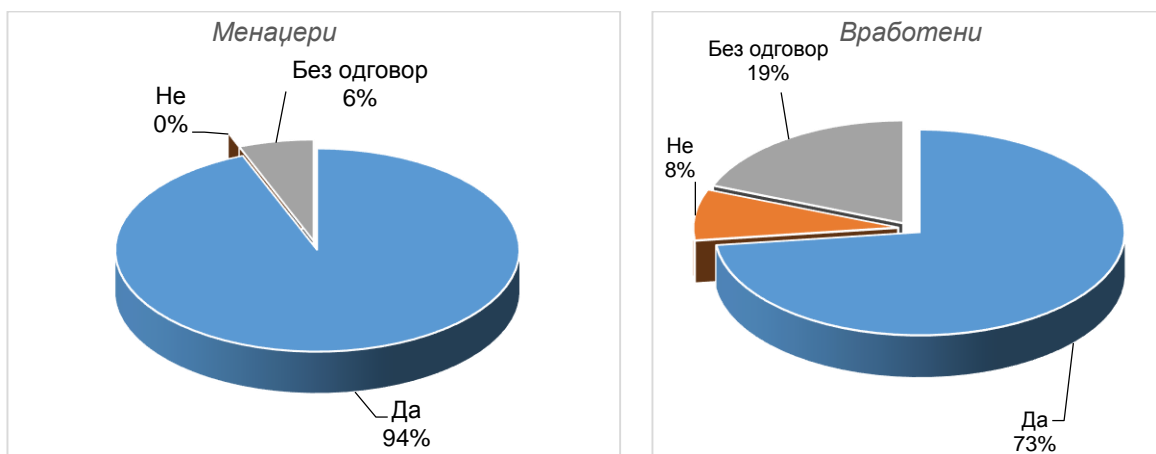
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 9 и графикон 2).

Табела 9. Табеларен приказ на одговорите

Table 3. Spreadsheet of the answers to the second question

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2. Дали во организацијата се врши сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати и се овозможува пријавување на квалитетни кадри?	Да	30	94	61	73
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	2	6	16	19
	Вкупно	32	100	84	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,491 C = 0,284					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 2. Графички приказ на одговорите на второто прашање

Chart 2. Graphical representation of the answers to the second question

Добиените резултати од второто прашање ја покажуваат состојбата колку навремено се осознаваат конфликтните состојби во организацијата. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 17,491 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,284$$

Од податоците се забележува дека пресметана вредност за χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Ова покажува дека реалните фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,284 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба.

Ако најголем дел од менаџерите (94%) сметаат дека во организацијата се врши сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати и се овозможува пријавување на квалитетни кадри, 73% од вработените го мислат тоа. Кај менаџерите нема негативен одговор, а без одговор останале 6%, додека 8% од вработените се изјасниле со негативен одговор и без одговор останале 19%.

И по ова прашање се гледа дека не е исполнета ни генералната хипотеза за сите прашања, па ни втората помошна хипотеза за ова прашање која гласеше дека вршењето на сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати овозможува пријавување на квалитетни кадри.

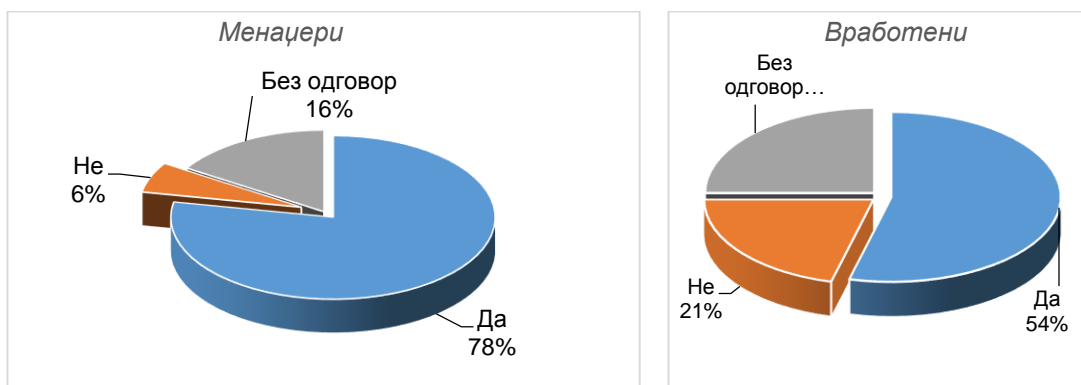
Третото прашање гласеше: Дали преку спроведеното регрутирање се вработуваат квалитетните кадри, кои предизвикуваат задоволство кај менаџментот и останатите вработени? Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 10 и графикон 3).

Табела 10. Табеларен приказ на одговорите на третото прашање

Table10. Spreadsheet of the answers to the third question

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
3. Дали преку спроведеното регрутирање се вработуваат квалитетни кадри, кои предизвикуваат задоволство кај менаџментот и останатите вработени?	Да	25	78	45	54
	Не	2	6	18	21
	Без одговор	5	16	21	25
	Вкупно	32	100	84	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува:					
15,065					
C = 0,265					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 3. Графички приказ на одговорите на третото прашање
Chart 3. Graphical representation of the answers to the the third question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 15,065 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,265$$

Пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 15,065 и е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода чијашто вредност е 5,991.

Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и на ова прашање не содејствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,265 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли.

Најголем процент од менаџерите (78%) сметаат дека преку спроведеното регрутирање се вработуваат квалитетните кадри, кои предизвикуваат задоволство кај менаџментот и останатите вработени, 16% од нив останале без одговор, а 6% одговориле со „не“. Сепак, различна е сликата која ја даваат вработените каде што 54 % од нив сметаат дека конфликтите во организацијата навреме се решаваат, а 21% сметаат негативно и 25 останале без одговор.

И овде се гледа дека не е исполнета ни генералната хипотеза, па ни третата помошна хипотеза за ова прашање која гласеше, дека квалитетните вработени кадри, преку правилното регрутирање, предизвикуваат задоволство кај менаџментот.

Четвртото прашање гласеше: Дали при регрутирањето на кадрите организацијата се претставува во „вистинско светло”, односно реално?

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 11 и графикон 4).

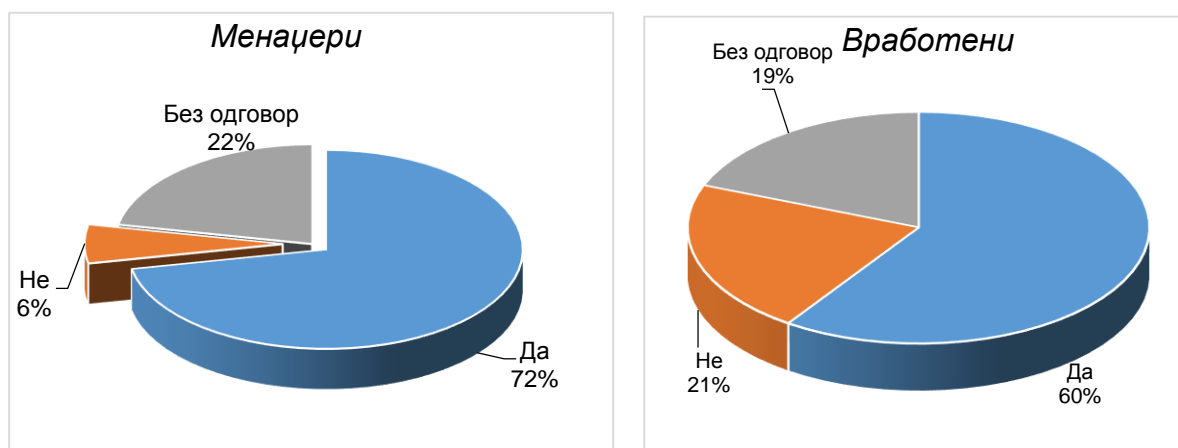
Табела 11. Табеларен приказ на одговорите на четвртото прашање

Table 11. Spreadsheet of the answers to the fourth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали при регрутирањето на кадрите, организацијата се претставува во „вистинско светло”, односно реално?	Да	23	72	50	60
	Не	2	6	18	19
	Без одговор	7	22	16	21
	Вкупно	32	100%	84	100%

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 7,640
C = 0,192

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 4. Графички приказ на одговорите на четвртото прашање

Chart 4. Graphical representation of the answers to the fourth question

Добиените резултати од првото прашање ја покажува состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 7,640 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,192$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно по основ на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,192 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Од добиените одговори може да се извлечат следните заклучоци: 72% од испитаните менаџери дале позитивен одговор на поставеното прашање, додека 6% дале негативен, а 22% од нив не прецизирале одговор.

Во однос на испитаните вработени, нешто повеќе од половината, односно 60% од одговориле „да“, додека речиси ист процент на испитаници одговориле „не“ (19%) и „без одговор“ (21%).

Може да се увиди дека не е исполнета ниту генералната хипотеза за сите прашања, ниту четвртата помошна хипотеза за ова прашање која гласеше дека при регрутирање на кадрите организацијата се претставува реално.

Петтото прашање гласеше: Дали соодветното применување на процесот на регрутација и селекција од организацијата им остава позитивен впечаток на заинтересираните кадри за вработување?

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 12 и графикон 5).

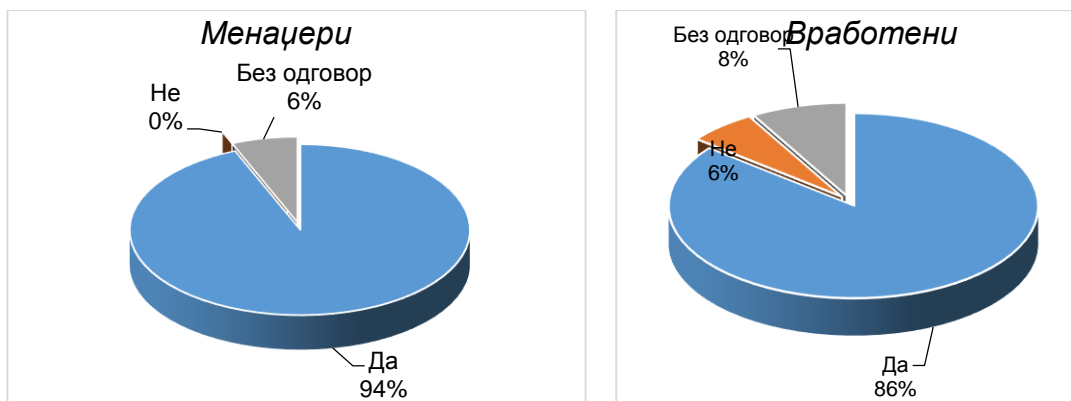
Табела 12. Табеларен приказ на одговорите на петтото прашање

Table 12. Spreadsheet of the answers to the fifth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали соодветното применување на процесот на регрутација и селекција од организацијата им остава позитивен впечаток на заинтересираните кадри за вработување?	Да	30	94	72	86
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	2	6	7	8
	Вкупно	32	100%	84	100%

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 6,610
C = 0,179

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 5. Графички приказ на одговорите на петтото прашање

Chart 5. Graphical representation of the answers to the fifth question

Петтото прашање се осврна на тоа дали соодветното применување на процесот на регрутација и селекција остава или не остава впечаток на потенцијалните кадри.

При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 6,610 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,179$$

Од пресметаните резултати може да се заклучи дека вредноста на χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа значи дека одговорите на менаџерите и вработените не соодветствуваат односно двете групи испитаници дале различен одговор на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,179 што значи дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Што се однесува до одговорите на менаџерите од 32 испитаника 94% сметаат дека соодветното применување на процесот на регрутација и селекција остава позитивен впечаток на заинтересираните кадри за вработување, ниту еден испитаник не дал негативен одговор, а двајца не дале никаков одговор.

Во однос на вработените, од 84 испитаници, 86% дала позитивен одговор, додека 6% дале негативен одговор и 8% не се изјасниле.

Може да се каже дека не е исполнета ниту главната хипотеза, ниту пак помошната хипотеза за конкретното прашање која гласеше: соодветното применување на процесот на регрутација и селекција од организацијата остава позитивен впечаток на заинтересираните кадри за вработување.

Шестото прашање гласеше: Дали во организацијата преку процесот на регрутирање и селектирање се привлекуваат вистински, способни кадри?

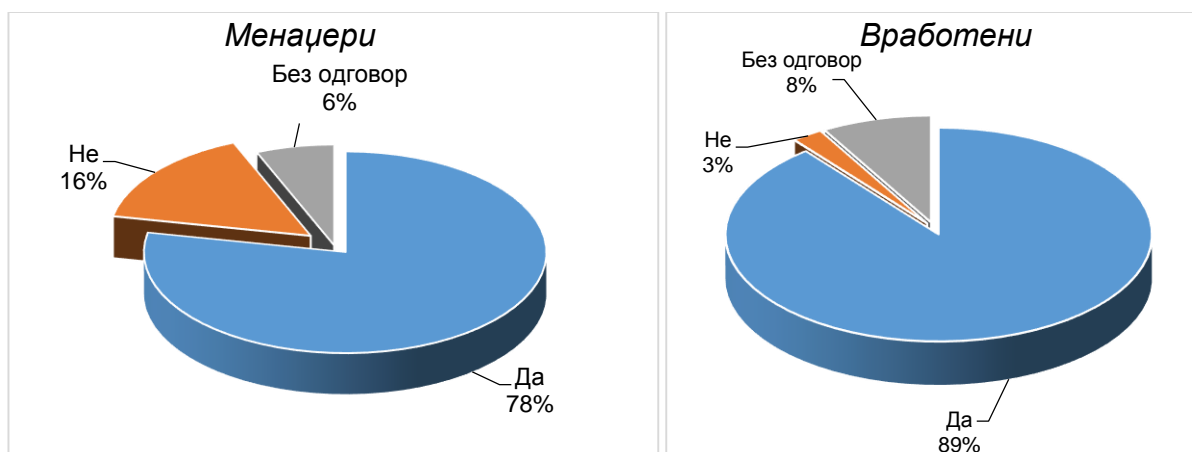
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 13 и графикон 6).

Табела 13. Табеларен приказ на одговорите на шестото прашање

Table 13. Spreadsheet of the answers to the sixth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали во организацијата преку процесот на регрутирање и селектирање се привлекуваат вистински, способни кадри?	Да	25	78	75	89
	Не	5	16	2	3
	Без одговор	2	6	7	8
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,783 $C = 0,226$					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 6. Графички приказ на одговорите на шестото прашање

Chart 6. Graphical representation of the answers to the sixth question

Добиените резултати од шестото прашање се однесуваат на тоа дали преку процесот на регрутирање се привлекуваат вистински и способни кадри.

При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 10,783 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,226$$

Од податоците се забележува дека пресметана вредност за χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и оние на вработените се разликуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,226 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба.

Поконкретно, 89% од вработените сметаат дека со процесот на регрутирање и селектирање се привлекуваат вистински и способни кадри, додека истото мислење го делат 75% од менаџерите испитаници.

Разлика се јавува и во негативните одговори со тоа што 16% од менаџерите сметаат дека со процесот на регрутирање и селектирање се привлекуваат вистински и способни кадри, додека кај вработените тој процент е 3%.

Во однос на неутралност по ова прашање, 6% од менаџерите и 8% од вработените немаат одговор.

Заклучокот е дека не е исполнета главната хипотеза, ниту помошната хипотеза која гласеше дека во организацијата со помош на процесот на регрутирање и селектирање се привлекуваат вистински, способни кадри.

Седмото прашање гласеше: Дали во организацијата се вреднува методот на препораки во однос на процесот на регрутирање?

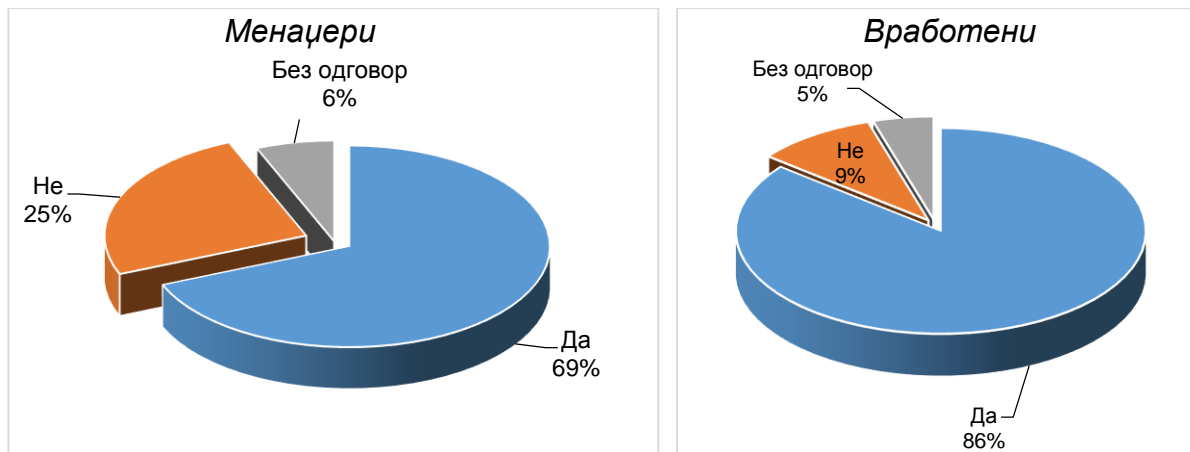
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 14 и графикон 7).

Табела 14. Табеларен приказ на одговорите на седмото прашање

Table 14. Spreadsheet of the answers to the seventh question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали во организацијата се вреднува методот на препораки во однос на процесот на регрутирање?	Да	22	69	72	85
	Не	8	25	8	10
	Без одговор	2	6	4	5
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,002 C = 0,208					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 7. Графички приказ на одговорите на седмото прашање

Chart 7. Graphical representation of the answers to the seventh question

Со добиените резултати од седмото прашање се покажува состојбата со конфликтните состојби во целните организации.

При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 9,002 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,208$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 9,002 и е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода чијашто вредност е 5,991.

Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и на ова прашање не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,208 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли.

На прашањето „Дали во организацијата се вреднува методот на препораки во однос на процесот на регрутирање?“ најголем дел од испитаните вработени (85%) одговориле потврдно, додека кај менаџерите тој процент е помал и изнесува 69%.

Забележително е дека 25% од испитаните менаџерите не се согласуваат дека во организацијата се вреднува методот на препораки во однос на процесот на регрутирање, додека 6% не дале одговор.

Што се однесува до вработените, само 10% одговориле „не“, додека 5% од испитаниците не дале одговор.

Може да се каже дека не е задоволена главната хипотеза, ниту помошната хипотеза за седмото прашање која гласеше дека во организацијата се вреднува методот на препораки во однос на процесот на регрутирање.

Осмото прашање гласеше: Дали во организација при процесот на регрутирање адекватно се користат интернет алатките за привлекување на соодветни кандидати за конкретното работно место?

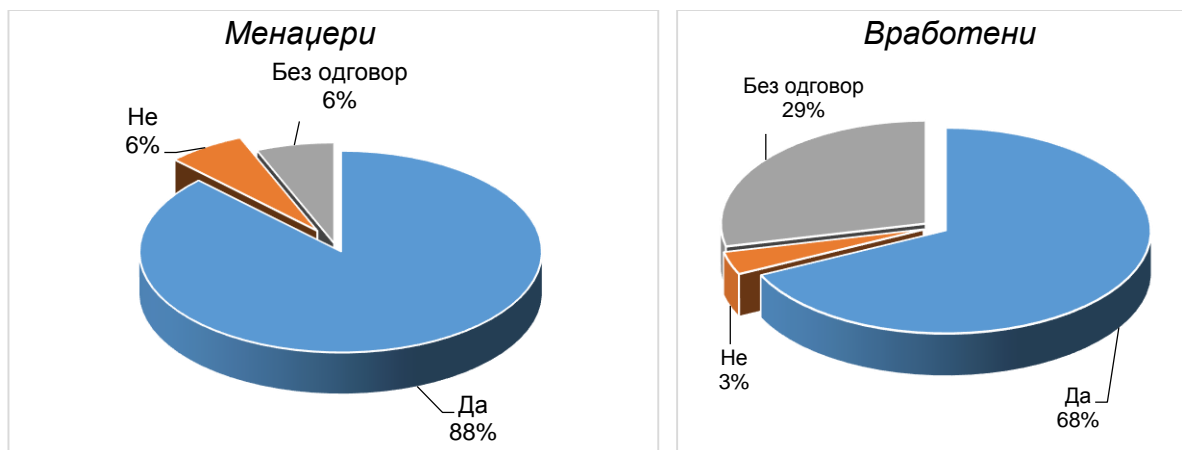
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 15 и графикон 8).

Табела 15. Табеларен приказ на одговорите на осмото прашање

Table 15. Spreadsheet of the answers to the eith question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали во организацијата при процесот на регрутирање адекватно се користат интернет алатките за привлекување на соодветни кандидати за конкретното работно место?	Да	28	88	57	68
	Не	2	6	3	4
	Без одговор	2	6	24	28
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,523 C = 0,284					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 8. Графички приказ на одговорите на осмото прашање

Chart 8. Graphical representation of the answers to the eight question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации.

При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 17,523 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,284$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно по основ на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,284 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Според одговорите, најголем дел од менаџерите, 88% - се согласуваат дека во организацијата при процесот на регрутирање адекватно се користат интернет алатките за привлекување на соодветни кандидати за конкретно работно место. 6% од менаџерите одговориле негативно, а ист процент од испитаниците не дале конкретен одговор.

На истото прашање вработените имаат малку поинакви согледувања, па така 68% од нив го делат истото позитивно мислење до менаџерите, додека 4% одговориле негативно. Она што е специфично за ова прашање е големиот процент на вработени кои не дале одговор.

По ова прашање се гледа дека не е исполнета ни генералната хипотеза за сите прашања, ни помошната хипотеза за ова прашање која гласеше дека при процесот на регрутирање адекватно се користат интернет алатките.

Деветтото прашање гласеше: Дали во процесот на регрутирање организацијата соодветно ги третира кандидатите при користење на алтернативни методи на регрутирање (како на пример: постари кандидати, лица со посебни потреби и позајмени вработени)?

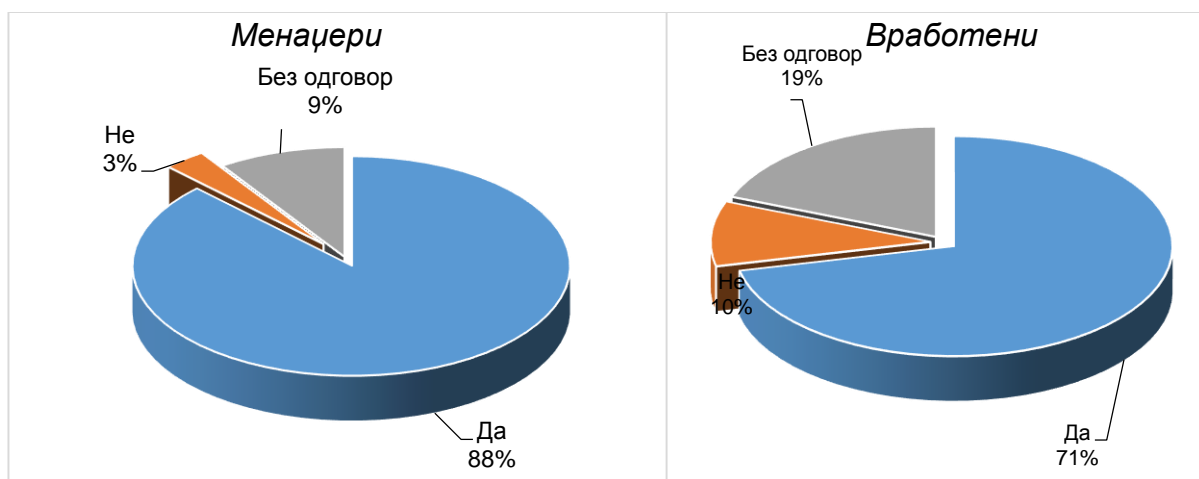
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 16 и графикон 9).

Табела 16. Табеларен приказ на одговорите на деветтото прашање

Table 16. Spreadsheet of the answers to the ninth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Соодветно третирање на кандидатите при користење на алтернативни методи во процесот на регрутирање (како на пример: постари кандидати, лица со посебни потреби и позајмени вработени)?	Да	28	88	60	71
	Не	1	3	8	10
	Без одговор	3	9	16	19
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,154					
C = 0,198					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 9. Графички приказ на одговорите на деветтото прашање

Chart 9. Graphical representation of the answers to the ninth question

Деветтото прашање се однесуваше на тоа дали во процесот на регрутирање организацијата соодветно ги третира кандидатите при користење на алтернативни методи на регрутирање.

При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 8,154 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,198$$

Од податоците се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Ова покажува дека реалните фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,198 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба.

Најголем дел од менаџерите (88%) сметаат дека во процесот на регрутирање се користат и алтернативни методи на регрутирање, додека истото мислење го делат само 71% од испитаните вработени.

Со ова не се согласуваат 3% односно 10% проценти од менаџерите т.е. вработените.

Без одговор – се изјасниле 9% од менаџерите односно 19% од вработените во селектираните организации.

Десеттото прашање гласеше: Дали организацијата делува на општествените и образовните текови во средината во нивно насочување за соодветно продуцирање на квалификувана работа кои се потребни за деловно функционирање на организациските субјекти?

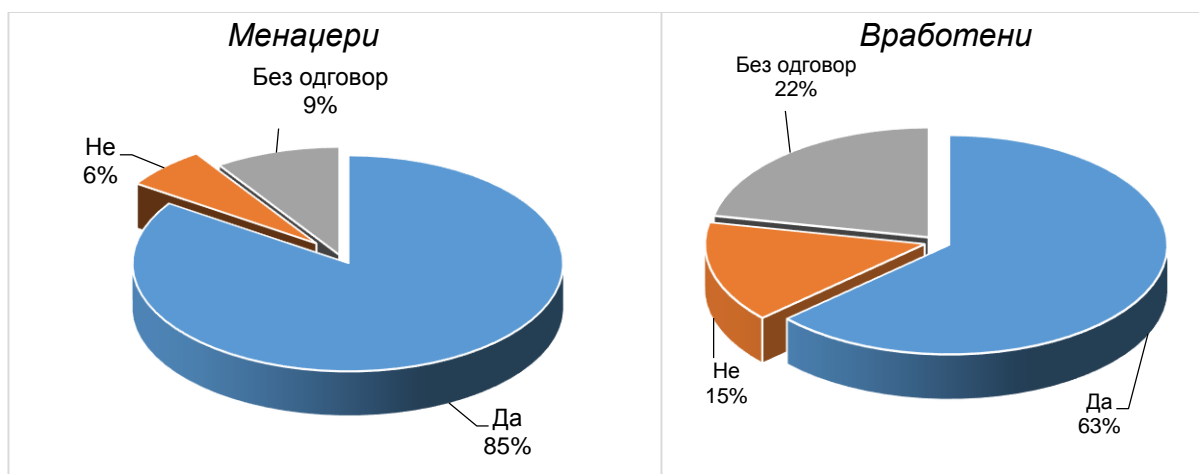
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 17 и графикон 10).

Табела 17. Табеларен приказ на одговорите на десеттото прашање

Table 17. Spreadsheet of the answers to the tenth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Делувањето на организацијата во општествените и образовните текови во средината во нивно насочување за соодветно продуцирање на квалификувана работа кои се потребни за деловно функционирање на организациските субјекти?	Да	27	84	55	62
	Не	2	6	13	15
	Без одговор	3	9	19	23
	Вкупно	32	100%	84	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 12,852 C = 0,246					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 10. Графички приказ на одговорите на десеттото прашање

Chart 10. Graphical representation of the answers to the tenth question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации.

При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 12,852 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,246$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,852 и е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода чија што вредност е 5,991.

Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и на ова прашање не содејствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,246 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли.

По однос на ова прашање, најголем број од менаџерите (84%) сметаат дека организацијата делува на општествените и образовните текови во средината во нивно насочување за соодветно продуцирање на квалификувана работна сила кои се потребни за деловно функционирање на организациските субјекти. По повод истото прашање, одговор „да“ дале 62% од испитаните вработени, што значи за 22% помалку од менаџерите.

Негативно одговориле 6% од менаџерите и 15% од вработените, додека без одговор се 9% од испитаните менаџери и 23% од испитаните вработени.

Од добиените резултати и тука немаме случај на потврда на хипотезата која го карактеризираше истражувањето.

4.2.3 Симплифициран заклучен осврт кон емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на χ^2 -тестот, може да се извлече општ заклучок дека во сите одговори на прашањата пресметаната вредност на χ^2 -тестот беше поголема од табличната.

Според ова, не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: *правилно организираното регрутирање, овозможува привлекување на квалитетни кадри, со што ќе се придонес за успешно работење на соодветните претпријатијата*, па ниту поставените помошни хипотези, кои беа истакнати при анализата на податоците поодделно по секое прашање.

Менаџерите треба да се потрудат да ја променат ваквата ситуација и да посветат поголемо внимание на подобро организирање на регрутирањето на кадрите.

Со тоа се потврдува потребата од ова истражување кое беше фокусирано на правилното регрутирање на кандидатите како фактор за ефективно работење на организациите.

Состојбата со регрутирање во Република Северна Македонија во последните години значително ја промени својата форма, но и улога. Првенствено тоа се должи на образованите кадри кои ја модернизираат тактиката при регрутирање, но и примената на искуства од современи општества. Сепак, за жал мора да се констатира дека проблемот со малата понуда на пазарот на труд во земјата ја покажува потребата од инвестиции не само во стопанството, туку и во образованието.

Анализата која беше направено во ова наменето истражување каде целна група беа и менаџерите и вработените експлицитно ја покажа дискутабилноста и несодејствувањето на двете целни групи при процесот на регрутирање. Таквата состојба на ова поле е вистински предизвик за менаџерите и одделите за човечки ресурси. Оттука произлегува дека регрутирањето како процес претставува комплексна задача која менаџерот мора на правилен начин да ја исполни и да придонесе за максимално искористување на можните ресурси со кои располага со единствена цел да се остварат интересите и целите на организацијата. Спроведеното емпириското истражување ни покажа недвосмислено дека процесот на регрутирање не е доволно разбран или пак не му се посветува доволно внимание, особено имајќи предвид дека компаниите кои беа таргет во истражувањето делуваат на подрачја каде што има дефицит на квалификувана работна сила.

✓ Можностите кои менаџерот ги има во рамките на компаниите мора да послужат токму во однос на процесот на регрутирање и тој процес да овозможи задоволство кај двете засегнати страни, потоа сеопфатната регрутација која опфаќа и надворешни и внатрешни извори, да се користат адекватни веродостојни критериуми со што компанијата ќе биде претставена во вистинско светло. Токму тука истражувањето покажа дека сè уште постои простор за позитивна надградба на менаџерите и прифаќање на модерните методи на регрутирање и сферата на евалуација на процесот да биде неизоставен дел од тој процес.

✓ Предизвиците со кои се соочуваат и работодавците и работодавателите денес се во едно поинакво светло од порано. Токму разликите во одговорите на прашањата кои се однесуваат на интернет алатките и можноста која технологијата денес ја овозможува јасно ја покажува потребата од осовременување на компаниите, архивирање на можните кандидати и нивната работна историја со што ќе се овозможи пристап до соодветни кандидати во вистинско време. Компаниите имаат потреба од модернизација на процесот не само заради потребата од регрутирање, туку и од создавање добар имиџ на компанија која остава сериозност при ваквата работа.

✓ Најсимптоматично во ова истражување се покажа делот кој се однесуваше на соработката на организациите со општествените и образовните институции во однос на кадарот кој е потребен при планирање на целите на компаниите. Јасно е дека се покажа голема разлика во одговорите во двете целни групи каде што работниците по ова прашање најмногу се изјаснија без одговор. Евидентно е дека е потребна поголема корелација меѓу приватниот сектор и општествените организации, особено во поглед на образовните цели. Кога би постоела таа соработка ќе се отворат многу други видици кај идните регрути кои би знаеле дека по завршување на образованието имаат можност за квалитетно вработување и на тој начин би се задржала младата и образована популација во својата земја.

Во емпириското истражување исто така го применивме и χ^2 -тестот кој ни даде можност да се види дали постои поврзаност меѓу две варијабли т.е. променливи и со тоа да се покаже ја веројатноста за поврзаност. Во тековното емпириско истражување χ^2 -тестот беше употребен експлицитно како модел за поединечно испитување на меѓусебните зависимости на секој комплет прашања од анкетниот прашалник. Врз основа на анализираните податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на χ^2 -тестот може да се констатира следново:

⇒ Испитувањето на регрутирањето како процес кој различно функционира во зависност од големината на претпријатието, хиерархијата која е поставена и целите на менаџерскиот тим покажа дека повеќе е приспособен на внатрешните извори. Иако менаџерите во истражувањето сметаат дека се врши сеопфатна регрутација на квалитетни кадри, вработените сметаат дека тој процес е сосема поразличен во реалноста.

⇒ Испитувањето во однос на задоволството кое регрутирањето го предизвикало кај двете целни групи, јасно е дека процесот на вработување секогаш остава незадоволни страни. Иако во истражувањето менаџерите се задоволни, вработените сметаат дека има место за подобрување на постапката, времето на регрутационите и селекциони процеси во конкретната организација и чувството на пријатност како дел од работниот состав на истата организација.

⇒ Испитувањето во однос на изборот на метод на регрутирање, особено методот на препорака, потоа користење на алтернативни методи на регрутирање (како на пример: постари кандидати, лица со посебни потреби и позајмени вработени) покажа многу дискутабилен дискурс во ова истражување. И двете целни групи се согласни дека овие методи сепак во компаниите се користат, но голем број на вработени се воздржаа од одговор на ова прашање како своевиден израз на скриено незадоволство на регрутациониот процес и горенаведените методи.

⇒ Испитувањето во однос на алатките кои се користат при процесот на регрутација алудирајќи на интернет можностите покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба, односно дека регрутирањето преку интернет алатките се користи, но со незадоволителен процент од можностите кои се нудат. Сепак мора да се нагласи дека и двете целни групи мнозински сметаат дека се користат тие опции, но има место за подобрување.

Емпириското истражување кое имаше за цел да се направи согледување на влијанието на регрутирањето врз успешното работење на организациите и негово унапредување согласно со современите услови на дејствување. Целите на компанијата којашто ги регрутира потенцијалните кандидати и кандидатите коишто бараат работа, можат, но и често се во спротивност, затоа што и едната и другата страна настојуваат да ги претстават само своите јаки страни и да ги прекријат евентуалните слабости.

Токму тоа и се покажа на терен, со што се наметнува прашањето како компаниите да го унапредат процесот на регрутирање. Јасно е дека секоја земја има свои особености, нашата земја е со кривка стопанска клима затоа потребата од силни организации со квалитетни работници е многу важен проект за стопанството. Сепак ќе алудирам на потребата од соработка на компаниите со образованието како единствена можност за процесот на регрутација да стане процес во кој ќе има квалитетна, квантитативна и силна подлога за идеални кандидати. Менаџерите да се надградуваат следејќи ги новите трендови во овој процес, но и применувајќи ги традиционалните методи кои се неизоставен дел од тоа. Силни менаџери, образовани кандидати се основата на една постабилна економија и можност младите да придонесуваат токму за својата иднина во својата земја.

5. Петти дел – Преференции на пристапот за регрутирање на кандидатите за вработување

5.1. Стратешки аспекти на обезбедување ресурси и следење на трендот на пазарот на труд со сите негови перформанси

Имајќи ги предвид стратешките перформанси на новите организации и постојаните промени во развојот на организации каде што се менува деловното опкружување и начинот на работа на современите претприемачки организации, кои првенствено се манифестираат како⁷⁵:

- технолошки промени, особено информатички,
- суштински промени,
- организациски промени,
- промени во пазарот,
- културни промени,
- социјални промени итн.

Компаниите комуницираат едни со други и во нивниот интеракциски ефект создаваат нова цивилизација, каде што наместо традиционалните економии фокусирани на материјалното производство се афирмираат нови економии засновани врз креативност и софистицирано знаење. Материјалното производство и физичкиот труд како нуспроизвод на новата економија се распоредени во помалку развиените региони во светот.

Имајќи ја предвид состојбата во македонската економија, со последните показатели токму тоа и го покажуваат овие тези. Република Северна Македонија стана место каде што странските директни инвеститори најдоа подиум за евтин физички труд, особено оние кои воспоставуваат производствени погони.

Желбата за привлекување странски капитал се покажа како можност за отворање на бројни работни места каде што компаниите побаруваат квалификувана работна сила.

⁷⁵ Cran Cheryl (1995), Employee Retention Strategy, How to Attract and Retain Top Performers, Sada NY, Blue Boulder Internet Publishing.

Стратешките определби на организациите беа насочени токму кон пазарот на труд кој во последните години се стесни особено поради внатрешните, а особено надворешните миграции. Отворањето на границите, потоа можноста за подобар животен стандард се покажа доста кобно за внатрешниот пазар на труд и регрутирањето, воопшто. Тоа зависи од ред фактори и перформанси кои го следат особено на подрачјето на Источна Македонија.

Во зависност од добиените податоци, стратегиите можат да бидат: максимизирање на јаки страни и можностите во регрутирањето, минимизирање на слабостите и заканите кои се постоечки кај организациите при регрутирањето на работна сила имајќи предвид дека регрутирањето исто може да биде побрзо и поевтино ако се пронајдат внатрешни кандидати⁷⁶.

5.1.1. Демографски развој

Демографските ресурси претставуваат човечки ресурси. Многу е важно да се земе предвид составот на населението со оглед на различните критериуми, нивната улога во економскиот развој и особено е важно да се разгледаат проблемите со човечките ресурси и мерките на популациската политика.

Населението за секоја земја е значаен економски ресурс. Ова не се однесува на населението, туку, пред сè, на нивните професионални способности, знаење и вештини изразени како интелектуален капитал. Важноста на овој капитал се повеќе се изразува во модерната економија. Забрзаниот развој на науката, технологијата на нови материјали и генетскиот инженеринг ја сменија неопходната образовна структура и релативната важност на факторите на производство. Работните алати се технички совршени и нивната употреба бара ново знаење.

Во постиндустриското општество човечкиот фактор станува доминантен фактор на економски раст. Ваквите движења се присутни и во Република Северна Македонија, каде што е особено изразена потребата од истакнување на човечкиот капитал како клучен фактор на развој.

⁷⁶ Мицески, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев” - Штип, 45.

Како прво, заради застарените индустриски капацитети и процесите на транзиција. Тоа е човечкиот фактор што зависи од тоа дали ресурсите на земјата ќе бидат препознаени и дали нивната употреба ќе биде во функција на развојот.

Тоа е ресурс што секоја земја може да го развие самостојно, односно не зависи од климата или од географската локација.

Структурата на населението е функција на неговото природно и механичко движење. Но, во исто време, тој е исто така неговиот фактор. Затоа, составот треба да се гледа во причинско-последичниот однос со динамиката на населението. Главните показатели за меѓузависност на економскиот развој и населението се животниот стандард, густината на развојот и економскиот состав на населението.

Развојот на населението е важна одредница на економскиот развој не само преку промените што се случуваат во вкупното население, туку и преку промените што се случуваат во одделните структури на населението. Во зависност од постојните економски, социјални, демографски и други услови на одредено опкружување, целокупниот развој на населението или неговите индивидуални компоненти на моќ ќе претставува импулс или бариера за економскиот развој.

Во принцип, следниве структури се најважни за анализата на населението од различни гледишта.

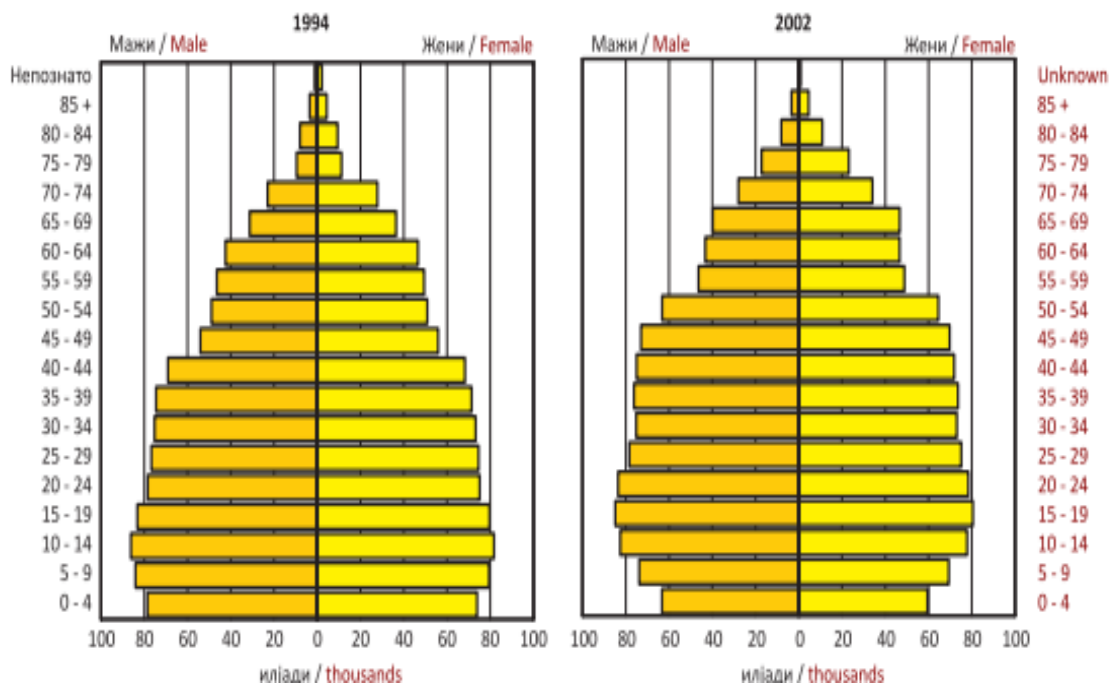
а) Биолошки: возраст и пол - (според попис)

Населението обично се прикажува преку нумеричките податоци, што служи за следење и анализа на демографските и на социјалните промени и причините што влијаат врз структурните промени на населението. Промените во структурата на населението секогаш настануваат како резултат на директното влијание на природното (наталитет и морталитет) и механичкото (миграции) движење на населението).

Половата структура го искажува бројниот однос меѓу машкото и женското население. Половата структура се вбројува во биолошката структура на населението, бидејќи од неа зависи природниот прираст поточно репродукцијата на населението.

Многу ретки се случаите во една средина бројот на машки и женски лица да биде подеднаков, најчесто или обично преовладува едната или другата категорија на население по пол.

Старосната структура на населението е основа за сите демографски истражувања и се смета за еден од најзначајните демографски елементи бидејќи таа ја покажува виталноста и потенцијалната биолошка динамика на популацијата на одреден период всушност, преку анализата на старосниот состав на населението може најдобро да се искаже каков ќе биде демографскиот развој на популацијата во текот на еден подолг период. Преку старосната структура се оценуваат младоста, староста, зрелоста на одредена популациска маса.



Графикон 11. Пол и возраст во Република Северна Македонија според Пописот од 1994 и 2002 година⁷⁷

Chart 11. Gender and age in the Republic of Northern Macedonia according to the 1994 and 2002 census

Состојбата и динамиката на населението се два аспекти во набљудувањето на населението коишто ги карактеризираат одредени демографски показатели.

⁷⁷ Државен завод за статистика, пристапено кон: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/SG2018/03-Naselenie-Population.pdf>

И состојбата и динамиката претставуваат посебни групи на показатели, не само поради логичната поврзаност, туку и поради методолошкиот пристап во нивното истражување. Низа показатели за населението можат да се изведат само доколку се комбинираат заедно состојбата и движењето на населението.

Просечниот број на население се пресметува кога ќе се земе бројот на населението во почетниот и крајниот период во којшто се вршат пописите и тоа пресметување се добива со помош на проста аритметичка средина.

Вкупниот апсолутен пораст на населението се добива кога од бројот на населението во наредниот попис ќе се одземе бројот на населението кое било во претходниот попис⁷⁸.

Место на попишување е местото на вообичаено живеење на лицето – единица на пописот.

По правило, лицата со место на вообичаено живеење во Република Северна Македонија, а кои во времето на Пописот се наоѓаат во странство, но не подолго од една година, се попишуваат во странство, во дипломатските и конзуларните претставништва на Република Северна Македонија. Пописот во странство беше спроведен од страна на Министерството за надворешни работи во соработка со дипломатските и конзуларните претставници.

Со цел усогласување и приспособување на Пописот како статистичка операција кон стандардите на европската и светската статистика, во Пописот 2002 се направени одредени промени кои, пред сè, се однесуваат на дефинирањето на единиците на Пописот и пресметувањето на категоријата вкупно население. Попишувањето на единиците на Пописот е спроведено според местото на вообичаено живеење, а како единици на Пописот не се сметаат лицата со место на вообичаено живеење во Р Македонија кои се наоѓаат на работа во странство и членовите на нивните домаќинства кои со нив престојуваат во странство подолго од 12 месеци⁷⁹.

Овие промени оневозможуваат целосна споредливост на податоците од овој Попис со податоците од претходните пописи.

⁷⁸ Трајче Мицески, Статистика, интерен материјал, УГД - Економски факултет – Штип, 2010, стр. 234.

⁷⁹ <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/knigaXIII.pdf>

б) Економски активности

Основните економски белези се: занимање, положба во занимањето и видот на дејноста со којашто се занимава населението.

Занимањето претставува вид на конкретна работа којашто поединецот ја врши со цел да стекне животна егзистенција.

Под занимање во оваа смисла треба да се подразбира општествено корисен труд којшто некое лице го извршува поради обезбедување на средства за живот.

Па оттука, формулацијата може да биде прикажана преку неколку елементи:

а) за да едно лице биде носител на занимање, тоа пред сè треба да врши определена работа;

б) трудот треба да биде општествено корисен, при што оваа корисност се определува според важечките закони на одредена држава и покрај тоа што извесни работи се забрануваат како општествено штетни;

в) битен елемент на поимот занимање е тоа што претставува извор на средства за живот. Тоа значи дека лицето коешто ја извршува работата има материјална корист било во вид на плата или друга заработувачка искажани во пари или во натура.

Занимањето може да биде главно и споредно.

Минималната програма за групирање врз основа на овој белег се содржи во препораката на 6. Меѓународна конференција на статистичарите којашто предвидува четири варијанти во положбата на занимањата и тоа⁸⁰:

- а) лица кои работат за сметка на приватни или јавни работодавци;
- б) работодавци;
- в) лица кои работат на сопствена сметка, без наемни работници;
- г) членови на семејни претпријатија кои работат без надомест.

⁸⁰ Државен завод за статистика, пристапено кон www.stat.gov.mk

Друго групирање на населението е структурата според дејностите. Дејноста се дефинира како вид на производство или услуга со којашто се занимава една работа или друга организација во чии рамки населението врши комплетна работа со цел да добие средства за живот.

Еден битен елемент за економската политика и стратегија е дефинирањето на структурата на населението според активноста, односно на активно и неактивно население.

Понатаму постои поделба на населението на активно и неактивно население, кои може да се поделат според приходите од коишто се издржуваат, без оглед дали тие приходи потекнуваат од вложувањето на трудот или не.

Табела 18. Население на возраст од 15 години и повеќе, според економската активност и полот

Table 18. Population aged 15 years and over by economic activity and gender

	2018	2019		2019/2018	
	Лица Persons	Лица Persons	Структура според пол Structure by gender		
<i>Активно население</i>					<i>Labour force</i>
Вкупно	957623	964 014	100.0	100.7	Total
Мажи	582559	571 635	59.3	98.1	Men
Жени	375064	392 379	40.7	104.6	Women
Вработени					Employed
Вкупно	759054	797 651	100.0	105.1	Total
Мажи	458 505	477 437	59.9	104.1	Men
Жени	300 549	320 214	40.1	106.6	Women
Невработени					Unemployed
Вкупно	198 569	166 363	100.0	83.8	Total
Мажи	124 054	94 198	56.6	75.9	Men
Жени	74 515	72 165	43.4	96.8	Women
Неактивно население					Inactive population
Вкупно	725 079	720 805	100.0	99.4	Total
Мажи	259 689	271 712	37.7	104.6	Men
Жени	465 390	449 093	62.3	96.5	Women

Во демографските или биолошките белези на населението ги вбројуваме сите оние структури коишто се непосредно поврзани со биолошкиот развој на населението.

Поважните демографско-биолошки белези на структурата се полната и старосната структура на населението. Тоа се биолошки белези и имаат најголемо влијание од промената на природните фактори.

Структурата на населението според пол е показател за квантитативниот однос меѓу мажите и жените во вкупното население. Структурата на населението според пол ја даваат сите пописи коишто се вршат над населението кога ја оценуваме бројната состојба на населението.

Значењето на овој белег е многустран, како од аспект на демографските проучувања, така и од економски аспект.

Женското население претставува основен извор за репродукција на населението, додека машкото претежно е извор на работна сила. Од начинот на којшто машкото и женското население учествуваат во општествената поделба на трудот многу зависи организација на општеството во целина. Односот меѓу машкото и женското население варира од земја до земја.

Основен показател во анализата на структурата е коефициентот или стапката на маскулитетот којшто се пресметува како однос на машкото или на женското население спрема вкупниот број или тоа да биде однос меѓу машкото и женското население.

Ако обратно бидат поставени во односот и добивањето на релативниот број, тоа значи женското население да се подели односно да биде во однос спрема машкото население, во тој случај зборуваме за коефициентот или стапката на феминитет.

Во демографската анализа се користат и овие два коефициенти, ако и едниот и другиот коефициент изнесуваат 1000 тоа значи дека постои рамнотежа меѓу машкото и женското население.

Анализирајќи ги статистичките показатели за повеќе земји се доаѓа до констатацијата дека машкото и женското население се во одредена рамнотежа којашто секако дека не е идеална и обично постои еден поголем број женски пол од машкото население.

И оваа појава може да се констатира во најголем број на земји, што не значи дека таа е апсолутна законитост и дека не постојат исклучоци, на пример во Австрија или Канада има помалку женско население отколку што е бројот на машкото население. Влијанија на оваа рамнотежа којашто постои меѓу машкиот и женскиот пол врши половата структура на живородените деца, бидејќи има различна смртност спрема полот, потоа од миграциските движења и од други фактори како што се војни, несреќа на работа, сообраќајни несреќи и сл.

Како основен биолошки белег на населението се зема и **староста**, којашто игра голема улога во демографската структура. Таа е од особен интерес за сите демографски истражувања и е битен фактор за динамиката на населението, служи за анализа на постоечкото население и статистичките прогнози. Големо значење старосната структура има при истражување на смртноста, на фертилитетот, на нукцијалитетот (склопени бракови), на диворцијалитетот, но и за многу други истражувања како што се морбидитетот (заболувања) и сл. Ова е едно од првите истражувања коишто се вршени во статистиката од потребите коишто биле ставени од страна на осигурителните заводи, заради тоа што врз база на старосната структура се определува и процентот (премијата) којшто ќе треба да се плаќа за осигурување на животот. Од друга страна, економската смисла на старосната структура на населението е во тоа што од неа зависи обемот на активното население, работната сила и структурата на потрошувачкиот дел на населението.

Населението може да се групира и на самостојно и издржувано население базирано на критериумот на животните зависности од приходи од коишто се обезбедуваат неопходните материјални средства за живот. Појдовна точка во оваа класификација е прашањето дали лицата имаат самостојно приходи од коишто се издржуваат или немаат, а мора да бидат издржувани од други лица.

Тоа значи самостојното население го чинат сите активни лица и лица со лични приходи.

Додека издржуваното население го чинат лица од категоријата неактивно население коешто нема сопствени приходи по ни една основа, туку живеат на товар на самостојното население, односно се издржуваат од родителите, или од роднини, или од други лица. Во издржувано население обично спаѓаат: деца, ученици, домаќинки, студенти, инвалиди и слични категории на население.

На досегашните поделби на населението може да се додадени и поделбата на земјоделско и неземјоделско, како и поделбата на селско и градско население.

Структурата на населението според брачната состојба се заснова на поделба на населението на 4 варијанти: оженет, неоженет, вдовец, разведен или доколку се зборува за женскиот пол – омажена, немажена, вдовица, разведена.

Населението според образованието може да се опфати со оглед на најосновното образование, писменоста и од аспект на сите степени на завршено образование, вклучувајќи го и високото школско образование.⁸¹

Според податоците на Државниот завод за статистика, во 2019 година, активното население во Република Северна Македонија изнесува 964014 лица, од кои вработени се 797651, а 166363 лица се невработени. Стапката на активност во овој период е 57.2, стапката на вработеност 47.3, додека стапката на невработеност изнесува 17.3%.⁸²

в) Социо-стручни (струка и занимање)

Населението се дефинира како збир на луѓе коишто во определен момент се наоѓаат на точно определена територија. Како посебна научна дисциплина којашто за предмет на изучување го има населението е конституирана демографијата како самостојна општествена наука.

Под состојба на населението треба да се подразбира составот на населението во моментот на набљудувањето.

Еден од основните извори за податоци и за состојбата и за движењето на населението се добива според пописите.

Пописите се основен метод за опфаќање на населението, така што целокупното население со помош на прашалници се евидентира за определени белези.

Основна карактеристика за пописите е што е потребно да се определи критичен момент. Тој критичен момент зависи од динамичноста на појавата и за населението е секоја 10 година.

⁸¹ Мицески.Т., Статистика, УГД - Економски факултет - Штип, 2009.

⁸² Државен завод за статистика, пристапено кон: http://www.stat.gov.mk/pdf/2020/2.1.20.06_mk.pdf

Табела 19. Вработени според секторите на дејност и видот на сопственоста на деловните субјекти, 2019⁸³

Table 19. Employed by sectors of activities and by type of ownership of the business entities, 2019

T-06: Employed by sectors of activities and by type of ownership of the business entities, 2019				
Сектори на дејности	Деловни субјекти во/Business entities in:			Sectors of activities
	Вкупно Total	Приватна сопствено ст private ownership	Друга сопственос т ¹⁾ other ownership ¹⁾	
Вкупно	797 651	614 658	182 993	Total
A Земјоделство, шумарство и рибарство	111 033	107 283	3 750	A Agriculture, forestry and fishing
Б Рударство и вадење на камен	6 587	4 050	2 538	B Mining and quarrying
В Преработувачка индустрија	157 831	157 022	(809)	C Manufacturing
Г Снабдување со електрична енергија, араа и климатизација	10 610	3 176	7 434	D Electricity, gas, steam and air conditioning supply
Д Снабдување со вода; отстранување на адни води, управување со отпад и ности за санација на околината	17 214	2 955	14 259	E Water supply, sewerage, waste management and remediation activities
Ѓ Градежништво	56 036	53 565	2 470	F Construction
Е Трговија на големо и трговија на мало; правка на моторни возила и мотоцикли	112 624	112 624	-	G Wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles
Ж Транспорт и складирање	44 410	37 397	7 012	H Transportation and storage
З Објекти за сместување и сервисни ности со храна	34 333	33 413	(920)	I Accommodation and food service activities
С Информации и комуникации	15 348	13 817	1 531	J Information and communication
И Финансиски дејности и дејности за гурување	10 627	9 268	1 359	K Financial and insurance ctivities
Ј Дејности во врска со недвижен имот	2 093	1 535	(558)	L Real estate activities
К Трочни, научни и технички дејности	18 480	17 290	1 190	M Professional, scientific and echnical activities
Л Административни и помошни услужни ности	20 651	17 152	3 498	N Administrative and support ervice activities
Љ Јавна управа и одбрана; задолжително ијално осигурување	53 425	-	53 425	O Public administration and efence, compulsory social ecurity
М Образование	46 186	3 932	42 255	P Education
Н Дејности на здравствена и социјална лтита	45 279	15 011	30 268	Q Human health and social work ctivities
Њ Уметност, забава и рекреација	17 773	13 975	3 798	R Arts, entertainment and ecreation
О Други услужни дејности	14 875	10 528	4 347	S Other service activities
П Дејности на домаќинствата како јотодавачи; дејности на домаќинствата и произведуваат разновидна стока и пат различни услуги за сопствени реби	(665)	(665)	-	T Activities of households as e ployers; undifferentiated oods- and services-producing ctivities of households for own se
Р Дејности на екстериторијални орг изации и тела	1 571	-	1 571	U Activities of extraterritorial rganisations and bodies

⁸³ Државен завод за статистика, пристапено кон: http://www.stat.gov.mk/pdf/2020/2.1.20.06_mk.pdf на 15.5.2020 г.

Посебен извор на податоци за состојбата и динамиката на населението претставуваат и регистрите на населението. Регистрите коишто се водат по одделни населени места содржат детални податоци за механичкото движење на вкупното население.

Пописите на населението, матичните книги и регистрите на населението се однесуваат на целокупното население и претставуваат најзначајни извори за понатамошен фонд на информации.

Динамиката на населението ги искажува тековните промени коишто се случуваат во текот на определени временски периоди.

Овие промени можат да бидат предизвикани од природни фактори или од сè друго што може да биде причинител за движењето на населението.

Кога велиме од други фактори треба да се мисли на промената на местото на живеењето, движењето внатре во земјата или внатрешната миграција, движењето надвор од границите на земјата, иселувањето и сл.

г) Образование

*Образованието*⁸⁴ е процес на промена на личноста во посакуваната насока со усвојување на различни содржини во зависност од возраста и потребите на поединци. Образованието вклучува и воспитни, покрај образовните содржини.

Образованието е процес преку кој се пренесуваат акумулираните знаења, вештини и вредности од генерација на генерација.

Образованието во својата модерна форма, која вклучува обука во посебно изградени објекти, почнало да се развива постепено⁸⁵.

Во современото општество луѓето не само што ги учат основните вештини како што се читање, пишување, математика и законитостите кои владеат во средината, туку во исто време и совладување на новите и технички сложени облици на информација.

⁸⁴ *Образование* (лат. *educatus, educate, educere* - изнесува, *ducere* - водење, едукација).

⁸⁵ <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5>

Според, податоците на статистичкиот годишник на РС Македонија од 2019 година се забележуваат следниве податоци:

- Запишани студенти на додипломски студии на факултетите и високите стручни школи (прв циклус студии) (уч.год. 2017/2018) : 56941;
- Број на дипломирани студенти на додипломски студии на високите стручни школи и факултетите - прв циклус студии (2018) : 7698;
- Број на лица кои се стекнале со звање магистер на науки и специјалист (2018) : 1885;
- Број на лица кои се стекнале со звање доктор на науки (2018) : 243.⁸⁶

Значи, *образованието* е процес на учење на нови вештини, на барање нови информации или разбирање на различните феномени. Може да се анализира со теории за спознание, теории на однесување и со повеќе дисциплини на општествени науки.

Од аспект на инвестициите, *образованието може да се смета како начин на генерирање, акумулирање и одржување на човечки капитал*⁸⁷.

Човечки капитал кој претставува збир на здобиени вештини на индивидуата. Што значи дека индивидуата своите вештини може да ги здобие:

- со раѓањето и развивање со тек на својот развој (природни);
- со образование и обука како основни форми и
- преку алтернативните форми како што се искуство или набљудување на оние кои веќе имаат поголем збир на вештини (знаења, искуства, таленти и сл.).

Ваквата акумулација на вештини може да се мери преку добивање на образовни верификации, како што се сертификати, години на образование или оценки од испити. Но, иако испитите понекогаш се цел за себе, ставањето во функција на човечкиот капитал, типично, има надворешни влијанија врз пазарот на трудот, во домаќинствата или во поширокото општество.

⁸⁶ Државен завод за статистика, пристапено кон: http://www.stat.gov.mk/pdf/2020/2.1.20.06_mk.pdf кон 15.5.2020 г.

⁸⁷ Gary S. Becker, Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor, *Journal of Labor Economics*, Vol. 3, No. 1, Part 2: Trends in Women's Work, Education, and Family Building (Jan., 1985), pp. S33-S58.

Образованите луѓе се вообичаено повешти, што им овозможува да *заработуваат повеќе*; но тие, исто така, може да се повеќе свесни за своето здравје, со што повеќе би уживале во животот или да се повеќе граѓански ориентирани, придонесувајќи за општествените цели.

5.1.2. Знаења, способности и квалификации

Повисоките нивоа на формално образование, организациски и комуникациски вештини, познавање на современата информатичка и комуникациска технологија и аналитички вештини ја зголемуваат можноста за вработување и конкурентност, односно квалитетот на човечките ресурси. Секоја земја може да создаде квалитетен интелектуален потенцијал со инвестирање во образованието и науката, но ова трае некое време. Ова не се постигнува на краток рок, туку преку систематска инвестиција во подигање на нивото на образованието и експертизата. Разликите во знаењето и неговата технолошка примена стануваат главни фактори што ги раздвојуваат развиените земји од неразвиените, богатите од сиромашните.

Стекнувањето на знаење, способности и квалификации во Република Северна Македонија во последните години стана предизвик на институциите и образовните можности. Насочување на младите кон општествените науки и образование кое можат да ги искористат надвор од границите стана како практика која се зголеми во последнава деценија. Со тоа се доби профил на млади луѓе кои се повеќе подготвени да се занимаваат со теоретска работа отколку со стручна и димензионирана работа во областа на производството и индустријата. Токму тоа се покажа голем проблем при регрутирање на работници кога се појави трендот на отворање на производствени капацитети каде што се бараа регрути со стручни квалификации. Затоа може да се заклучи дека ова стана вистински проблем и потребно е брзо и ефикасно решавање на ваквата состојба.

5.2. Преферирање на компаниите за квалификувани кандидати при регрутирањето

5.2.1. Прв впечаток

Регрутирањето е процес спроведен со цел да се изберат кандидати кои најдобро одговараат на барањата за работа. Првиот чекор во овој процес е да се разгледаат и проверат сите примени апликации, со цел да се утврди кои кандидати ги исполнуваат потребните услови. Карактеристиките и способностите на кандидатот потоа се проценуваат врз основа на што се утврдува кои лица ќе бидат поканети на интервју.

Повеќето методи на селекција, за која било позиција, вклучуваат интервју и потоа проверка на референци. Сепак, целиот процес е важен затоа што овозможува идентификација на оние лица кои би биле најдобри вработени во одредена работа⁸⁸.

Многу менаџери веруваат дека можат да изберат соодветна личност за работа само врз основа на состаноци и разговор со нив, тие честопати не се свесни колку првиот впечаток што го добиваат за лицето влијае на овие важни одлуки. Истражувањата покажаа дека првите секунди од состанокот со некого се доволни за да се добие впечаток и да се оцени таа личност.

Вилис и Тодоров откриле дека луѓето многу брзо и пред да започнат разговор со некоја личност заклучуваат дали тој или таа има одредени важни карактеристики. Тие имаат тенденција да завршат брзо и без размислување на првата средба со некој, само врз основа на првичните контакти да проценат колку се компетентни, сигурни итн.

На пример, процените за сигурност се одвиваат во првите 100 милисекунди на состанокот и обично не се менуваат. Се разбира, ваквите процени се често неточни. И покрај ова, човечкиот мозок, според тоа, има тенденција да ги категоризира другите на прв поглед.⁸⁹

⁸⁸ Фотов, Р. (2006): Менаџмент на мал бизнис. Европски универзитет, Скопје.

⁸⁹ Willis, J., Todorov, A. (2006): First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face, пристапено кон: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-9280.2006.01750.x> на 20.4.2020 г.

Затоа, можно е работодавецот да посака да ангажира кандидат само затоа што првично добил позитивен впечаток за него. Сепак, карактеристиките врз основа на кои се создава впечаток не мора воопшто да се поврзани со квалификациите на една личност за одредена работа. Исто така, негативниот прв впечаток, формиран врз основа на една или повеќе карактеристики што оценувачот (на пр. работодавецот) лично не му се допаѓа, може исто така да доведе до негативна процена на другите карактеристики на кандидатот. Затоа, тестирањето е исто така неопходно во постапките за селекција, со цел да се обиде да се елиминира влијанието на првиот впечаток со објективни методи. Изборот на кандидати за потесен список врз основа на верификација и преглед на апликации и објективно тестирање пред интервјуата придонесува за веројатноста за вработување на лица кои најдобро одговараат на условите за работа.⁹⁰

5.2.2. Препораки

Пронаоѓањето на кандидати преку структурни препораки е еден од најефикасните и најпродуктивните начини за вработување. Барањето за препораки е релативно стар начин на вработување, но во нашата држава ова се практикува многу ретко имајќи ги предвид начините на регрутирање. Тоа особено е изразено во текстилната индустрија каде што дефицитот на работна сила е многу изразен во последните години. Но со методот на ангажирање на професионални агенции за регрутирање јасно е дека препораката е елемент кој е неизбежен во форматирање на кратката биографија на кандидатот.

Препораката може да биде дадена на неколку начини:⁹¹

1) Усна препорака

Овој тип на препораки најчесто доаѓа од внатрешните извори на регрутирање. Тоа е начин не само за ново вработување, туку најчесто се користи во случај на унапредување и наоѓање кадар за промена во организациската структура.

2) Писмена препорака

⁹⁰ Мицески, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси менаџмент – авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.

⁹¹ Димитров, Н. (2009): Ресторански менаџмент – авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, 64.

Информациите за кандидатот се добиваат на однапред подготвен образец (прашалник) кој го пополнува претходниот работодавец или друга личност која ја познава работата на кандидатот.

3) Реализирање на телефонска потврда на препораката

Многу често во праксата кај малите и средните претпријатија е користење на директна препорака и проверка на професионалното минато на регрутот. Ваквиот начин има и негативни импликации особено ако кандидатот имал одредени недоразбирања со минатиот работодавец.

Во големите компании каде што постои автоматизација на стигнатите CV на кандидатите овој процес ја опфаќа и препораката како дел од процесот. Сепак внатрешните извори каде опфаќаат препораки од вработените се сметаат за многу важен извор:



Слика 12. Анализа на циклусот на препораки

Figure 12. Recommendation cycle analysis

Од горенаведеното произлегува дека препораката игра голема улога во процесот на регрутирање и во донесување на одлуката на менаџментот за кој кандидат полесно да се одлучи, со акцент дека овој метод не е пресуден во одлуката. Иако методот на препораките е вообичаен, сепак постои можност за реална злоупотреба, што посочува дека во некои случаи тие препораки можат да имаат и ниска стапка на валидност во целокупниот процес на регрутирање.

5.2.3. Митови наспроти реалноста на кандидатите за вработување

*„Не дека поединците во назначените групи не се способни сами да постигнат еднаквост, но пречките се толку застрашувачки и неизвесни што не можат да се надминат без интервенција. Тоа е нечувствително ако едноставно се знае дека бариерите нема да исчезнат со текот на времето. Рамноправноста во вработувањето нема да се случи, освен ако не го направиме тоа да се случи“.*⁹²

Розали Силберман Абела - Кралска комисија
за еднаквост во вработеноста, 1985 година

- *Мит 1: Правичност при вработувањето значи еднаков третман на сите.*

Реалност: Понекогаш еднаквоста при вработувањето значи да се третираат сите исто и покрај нивните разлики.

- *Мит 2: Право на вработеност резултира без дискриминација.*

Реалност: Правичноста при регрутирање значи дека секој има еднакви можности за вработување - не само избрана група.

- *Мит 3: Право на вработување значи ангажирање на неквалификувани луѓе.*

Реалност: Право на вработување значи на сите квалификувани и помалку квалификувани лица да им се обезбедат еднакви можности за вработување - не само на неколку избрани.

⁹² Розали Силберман Абела (родена на 1 јули 1946 година) е канадски правник. Во 2004 година, Абела беше назначена во Врховниот суд на Канада, со што стана првата Еврејка која седна на клупата на Врховниот суд на Канада. Преземено од: <https://www.scc-csc.ca/judges-juges/bio-eng.aspx?id=rosalie-silberman-abella>

- *Мит 4: Право на вработување преку принципот на возраста.*

Реалност: Правичноста и стажот при регрутирањето имаат заедничка цел: да се осигурат дека можностите за вработување се фер, без фаворизам или дискриминација.

- *Мит 5: Право на вработеност значи намалување на стандардите за работа.*

Реалност: Правото на вработување ги испитува стандардите за работа за да се осигури дека критериумите за работа се реални и поврзани со работата. Солидна програма за регрутирање гарантира дека луѓето не се одбиваат од работните места од причини кои не се поврзани со нивните вештини или способности.

- *Мит 6: Право на вработеност може да се спроведе само во здрава економија.*

Реалност: Право на вработување е политика и за добро и за лошо економско време.

- *Мит 7: Рамноправноста на работното место треба да им се препушти на пазарните сили - нема потреба да се интервенира.*

Реалноста: Потребна е стратегија за регрутирање во која ќе може за да се изедначат пазарните сили. Пазарните сили не работат во прилог на еднаквоста за сите групи во општеството.

Добро дизајнирана стратегија за регрутирање е со намена за ефикасно создавање на „рамномерно поле“. Со воведување привремени специјални мерки многу работодавци помагаат да се создаде работно место што ја рефлектира демографијата на нивниот сектор. Овие мерки, всушност, се приспособени механизми за да им се помогне на оние што се исклучени од можностите за вработување.⁹³

⁹³ Employment Equity Myths and Realities, пристапено кон: https://hrs.humber.ca/assets/files/hrs/HRandD_Employment_Equity_Myths_Realities_Fact_Sheet.pdf на 23.04.2020

5.3. Согледување на можноста за успешно регрутирање

5.3.1. АБЦ упатства за успешно регрутирање

АБЦ упатствата во регрутирањето се однесуваат на изразот *Always Be Considering*. Тоа се однесува на вообичаени правила при процесот на регрутирање кои компаниите најчесто ги користат. Упатствата нагласени подолу се главните точки што менаџерите треба да ги практикуваат и фокусираат при започнување со процесот на регрутирање⁹⁴:

⇒ Опис на работата

Опишувањето на природата на работата го известува апликантот за работа за потребите на компанијата. Тоа е и всушност првиот впечаток за организацијата. Повеќепати кандидатите може да не знаат многу за компанијата и со претставување на добар опис на работното место може да помогне да им се покаже на апликантите за каква организацијата станува збор.

⇒ Постојана информираност на кандидатите

Откако ќе се одбере потребниот регрут што одговара на работата врз основа на процена, неопходно е да се следат или да се известат оние кои не биле избрани. Важно е да се цени нивниот интерес за работното место. Интервјуто кај кандидатите не е најтешкиот дел од процесот на вработување, туку „чекањето“ на одговорот.

⇒ Развивање на вистинските прашања во текот на интервјуто

Секој кандидат кој доаѓа на интервју првенствено го подготвува одговорот на секое можно прашање што може да го постави надлежниот за регрутирање. И покрај тоа треба да се напомене дека не треба да се поставуваат прашања каде ќе се видат само предностите и слабите страни, туку прашања што овозможуваат да се види подлабоко кај кандидатот како начинот на кој тој би се поврзал со тимот или сл. На тој начин, се оценуваат и ставот и личноста на кандидатот.

⁹⁴ The ABC of hiring пристапено кон: ifthgearplus.com.ng/2018/06/08/the-abc-of-hiring/, пристапено кон на 23.4.2020 г.

⇒ Вклучување на вработените во процесот на регрутирање

Организациите кои не ги користат вработените за процена на потенцијалните вработени, недоволно го користат едно од нивните најважни средства. Вработените кои учествуваат во процесот на селекција се посветени да му помогнат на новиот вработен да успее, но и да проценат за неговиот квалитет.

Секоја организација на еден или друг начин е вклучена во регрутирање преку разни аспекти. Успешноста на регрутирањето зависи од сите методи и упатства вклучени во процесот.

5.3.2. Како компаниите да ја зголемат успешноста на регрутирањето преку мрежи

Употребата на интернет т.е. социјалните мрежи за време на вработувањето станува сè попопуларен метод. Користењето на интернет за деловни цели обезбедува поголема поврзаност, флексибилност, интерактивност, поевтина и побрза деловна активност.⁹⁵ Повеќето компании објавуваат огласи преку интернет во кои се наведени потребните квалификации и описи на работните места, а ширењето на овие реклами на социјалните медиуми ќе привлече повеќе заинтересирани кандидати, вклучително и можно е да се направи селекција според потребните квалификации. Огласот мора да биде претставен со детали за обврските и задачите поврзани со таа конкретна работа и мора да привлечат кандидати како добра можност што ќе ги мотивира и заинтересира да се пријават за тоа.

Предностите на вработувањето преку интернет, т.е. пребарувањето за регрутирање е што на тој начин овозможува контакт со поголем број на корисници. На овој начин, работодавецот ќе може полесно да го пронајде потребниот кандидат кој ќе ги исполни сите потребни услови, но кандидатот ќе добие и повратен одговор поврзан со неговата апликација. Употребата на онлајн регрутирање ќе доведе до дополнителна промоција за компанијата, како резултат на ширењето на огласи и ќе ги намали трошоците за процесот на избор на кандидат.

⁹⁵ Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2009):E--Marketing, EFOS, Osijek.

Компаниите кои намерно ја создаваат својата стратегија за пристап до социјалните мрежи добиваат конкурентна предност во однос на другите компании. Користењето на социјалните мрежи во рамките на компанијата овозможува размена на информации и идеи помеѓу вработените, создавање нови идеи, пронаоѓање партнери и ги скратува времето и трошоците за водење бизнис.⁹⁶ Недостатоци вклучуваат дека голем број на кандидати кои ги немаат потребните квалификации можат да аплицираат за одредено работно место и затоа на овие апликации ќе им треба повеќе време. Меѓу попознатите социјални мрежи се LinkedIn, Facebook, Twitter и Google+. На овој начин се олеснува комуникацијата меѓу кандидатите и работодавците.

5.3.3. Што треба да направиме за да пронајдеме кандидати кога мрежите не ни даваат доволно

Многу често во Република Северна Македонија и покрај високата стапка на невработеност се појавува потреба од квалификувани работници. Најголемиот проблем се појавува во фактот дека индустријата и производствените капацитети се константно во трка по работници, особено поради демографската состојба во државата, потоа ниската вредност на трудот и миграцијата која се покажа како погубна за овој дел од стопанството.

Сепак јасно е дека ваквите капацитети многу тешко ја наоѓаат работната сила преку мрежите и затоа во тој случај компаниите и човечките ресурси треба да се свртат кон алтернативни методи на регрутирање. Во овие мерки секако треба да се сврти вниманието кон:

⁹⁶ Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2009):E--Marketing, EFOS, Osijek.



Слика 13. Алтернативни методи на регрутирање

Figure 13. Alternative recruitment methods

Ваквата структура на регрутирање секако не е хендикеп за компанијата ако правилно се води организациската култура и поставеноста на работните задачи. Реалноста во државата е дека ваквата практика стана реалност покрај во странските така и во домашните компании. Производствените компании од една страна се стекнуваат со потребната работна сила, а од друга страна за нив може да се каже дека се општествено одговорна компанија со вработување на овој тип на работници кои на еден начин се дискриминирани по еден или друг основ.

5.4. Оценување на регрутирањето

Оценувањето на успешноста во регрутирањето е процес на организирано и континуирано следење, евалуација, насочување и приспособување на нивните резултати и однесување кон идното работно место со цел да се постигнат организациските цели. Таа се заснова на соодветни критериуми за проценка, методи и системи и е еден од најважните процеси за постигнување успех во самиот регрутивен процес. Со следење, проценка и насочување на перформансите на вработените се постигнуваат две многу важни цели: се зголемува мотивацијата за работа и се утврдува планот за иден развој на вработените. Во оваа смисла, вработениот точно знае што се очекува од него и какви резултати може да се постигнат, во системот за управување со човечки ресурси.

Постојат бројни можности во изборот на системи за процена на перформансите на регрутите, кои имаат свои предности и недостатоци од гледна точка на квалитетот на оценувањето.⁹⁷

☑ *Непосредни менаџери* - затоа што тие директно комуницираат со регрутите, односно идните вработени. Тие не се соодветни оценувачи во стручните тимови бидејќи не можат да ја поседуваат целата експертиза содржана во тимот. Квалитетот на евалуацијата на непосредните супервизори зависи од голем број фактори. Меѓу другите, еден од важните фактори е видот на организациската структура на дадена организација. Непосредните менаџери се добар избор кај функционално организирани компании, бидејќи тие имаат искуство и неопходно знаење за извршување на специјализирани задачи во рамките на одредени деловни функции (сектори); исто така, бидејќи ги познаваат идните цели и работни задачи. Изборот на непосредни супервизори за евалуатори на регрутивниот процес може да се покаже како несоодветен. Во тимските организации непосредните раководители имаат многу помалку увид во вистинската работа на вработените, а понекогаш дури и ги немаат потребните стручни знаења за објективно да судат нечи перформанси.

☑ *Вработени од организацијата кои се дел од комисиите за регрутирање*: овој тип на евалуатори можеби се најдобар начин при оценката на регрутите бидејќи имаат најдобар увид во работниот процес. Сепак во овој случај постои ризик од преценување и потценување. Ако индивидуалните оценки не се разликуваат многу од оценките од другите извори, тогаш тие може да се користат како важен извор за зголемување на сигурноста на оценката при процесот на регрутирање, со намалување на дефицитот на критериумите за проценка.

☑ *Соработници на секторот за човечки ресурси*: тие најчесто имаат најмногу информации за регрутите од аспект на подготовка на целиот процес на вработување: од давање оглас до конечна одлука за вработување. Иако се споредниот дел во менаџментот за човечки ресурси најчесто се најмногу запознаени со квалитетот на кандидатите.

⁹⁷ Vesic, D.D. (2006): Menadzment ljudskih resursa, Beograd.

Други оценувачи кои може да дадат евалуационен карактер на регрутирањето се.⁹⁸

✓ Повисоко ниво на управување - носители на процесот на евалуација можат да бидат менаџери кои се наоѓаат на скалата над непосредните лидери во хиерархиската структура на организацијата. Предноста на овој метод на евалуација е дека постарите менаџери имаат поширока организациска перспектива, така што можат правилно да ја користат евалуацијата за целите на наградување, подобрување и други политики за управување со човечки ресурси.

✓ Надворешни евалуатори - нивните проценки се објективни и се користат за да се процени потенцијалот на вработените и со цел да се постигне поголем надзор и контрола на регрутивниот процес. Оценките добиени на овој начин имаат ограничена употреба на вредност, бидејќи надворешните оценувачи имаат мал увид во реалните перформанси на идните вработени.

Оценката на регрутирањето исто така може да се прави врз основа на генералниот впечаток што го остави кандидатот - според одговорите, начинот на изразување, општиот изглед и држење на телото, начинот на однесување, начинот на облекување и сл. За да може да биде ефективен методот на процена, соработникот кој ја извршува процената треба да ги исполни следниве услови:⁹⁹

- 1) да ги знае работните места за кои се бараат извршители,
- 2) да се утврди план и да се утврди постапката за интервју со кандидатот во согласност со целта на оценувањето,
- 3) да се направат објективни проценки, без влијание на личните предрасуди,
- 4) да има одредени информации за кандидатот, за нивна употреба при поставување прашања,
- 5) да ги има потребните лични карактеристики за процена, како што се соодветно ниво на интелигенција, брзина на реакција, брзо набљудување, да се биде добар психолог, да има правилен став во однесувањето и др.

⁹⁸ Beaumont, P.B.(1993): Human Resource Management: Key concepts and skills, SAGE Publications Ltd.London, pp.68.

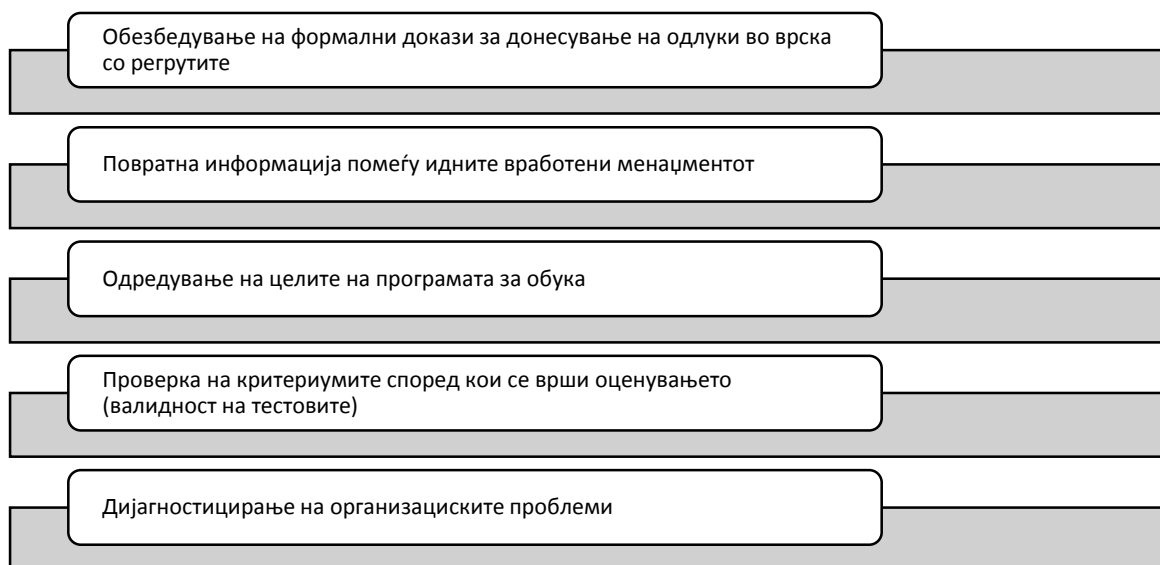
⁹⁹ Willis, H.L. (1984) , Selection for employment in developing countries, Personnel Administrator.

Индиректната лична процена се заснова на претходна процена, утврдена во форма на:

- 1) карактеристики на однесување,
- 2) дипломи за завршено образование,
- 3) сертификати.

Оценката на перформансите на регрутите претставува и оцена на моменталниот и досегашниот резултат при текот на процесот на регрутирање.

Целта на оценката на перформансите може да се сумира во следново:¹⁰⁰



Слика 14. Цели на оценката на регрутирањето
Figure 14. Objectives of the recruitment assessment

При градењето на системот на евалуација многу е важно да се изгради структуриран систем на оценување, како и прецизни критериуми на оценување од страна на секторот за човечки ресурси. Без поставени јасни критериуми, оценката на регрутирањето ја губи својата смисла.

¹⁰⁰ Đorđević, B, J., Pavić, Ž. (2007):Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Beograd: Univerzitet Singidunum, 54.

Заклучок

Правилното управување со човечките ресурси треба да биде основен фактор за обезбедување на успешно работење на секоја организација. Затоа менаџментот на човечки ресурси мора да обрнува посебно внимание на сите активности за привлекување и одржување на човечките ресурси.

Регрутирањето на кадрите како една од основните активности мора да се сфати како процес кој се презема не само кога ќе се појави празно работно место, туку и како процес на размислување и планирање за евентуалните идни потреби на кадри. Значи, 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. Во тој поглед, во секоја организација треба да функционира професионално управувана програма за регрутација во текот на целата година и тоа во периодите кога не се потребни нови кадри и во периодите кога се очекува вработување. Секогаш кога ќе се пристапи кон регрутирање потребно е да се има комплетна слика за вкупното функционирање на организацијата како сегмент од нејзиното покружување.

Главната суштина на регрутирањето е да се бараат компетентни луѓе или вработени, односно да изврши селекција и регрутирање ја темелите на целата активност на организацијата.

Деловните активности во ова современо стопанисување се соочуваат со нови и сè повеќе комплексни барања на кои можат да одговорат само најспособните, најбрзите и најфлексибилните работници. Во тој поглед правилното регрутирањето на кадрите се јавува како приоритетна задача на менаџментот на човечки ресурси во секоја организација.

Токму затоа, трудот е посветен на правилното регрутирање на кандидатите како фактор за ефективно работење на организациите со единствена цел да се разбере процесот на регрутирање како многу важен елемент од деловното работење, но воедно и да се сфати како предизвик на сегментот човечки ресурси кој во нашата земја станува поле на неизвесност и борба за подобар работник и тим.

Првиот дел од трудот се однесува на суштинското комплементарно разбирање на поимот регрутирање. Тоа всушност значи вистинските луѓе на вистинското место можат да играат значителна позитивна улога во организацијата и тоа така што организацијата ќе ја максимизира целта за која е создадена, додека погрешни луѓе на погрешни позиции можат да испорачаат помалку од совршен перформанси во рамките на организацијата. Тоа подразбира акцептирање не само на традиционалните начини и пристапи на регрутирање, туку и современиот пристап каде што акцентот се става на дескриптивноста на работното место, т.е. критериумите за квалитет и притоа целата регрутивна постапка е посоефицицирана и покрај квалитетот се бара висока квалификуваност и строги критериуми кои треба да ги исполнува кандидатот. Сепак како многу важен аспект на тој процес е избор на стратегијата која ќе се користи од страна на вработувачите и таа за секоја компанија е индивидуална и може да биде претставена како вектор во просторот на алтернативи за пополнување на слободните работни места. Ако компанијата ги знае точно своите цели, планирањето воопшто ќе биде вистинскиот патоказ која стратегија најмногу ќе одговора при процесот на регрутирање.

Вториот дел во трудот е посветен на начинот на кој ќе се врши самиот процес на регрутирање. Литературата и праксата покажуваа голем број начини кои се целисходни при изборот на лицата за вработувања. Токму овие начини се комплексно прашање на кое само подготвен менаџер и вистински познавач на условите може да предвиди кој начин на регрутирање ќе биде најцелисходен. Внатрешното и надворешното регрутирање имаа свои предности и недостатоци, но и двата начина се првенствено „мултилевелен“ начин на избор на вработени. Внатрешните избори се многу често корисен и сигурен начин на регрутирање. Ова значи дека при пополнување на секое работно место компаниите се фокусираат пред сè на внатрешните потенцијали, кои преку преместување, обука или стручно усовршување доведуваат до нивото на барањата за работа, т.е. работните места што треба да се пополнат да бидат пополнети на ваков многу поедноставен начин. Но фокусирајќи се на внатрешни извори, организацијата честопати отстапува од утврдените критериуми и ги приспособува на постојниот кандидат. Со пополнување работни места од внатрешни извори една организација губи можност да го провери својот рејтинг на пазарот на трудот и позитивно да влијае на имиџот на една развојна

организација. Надворешното регрутирање се фокусира на ред можности кои потенцијалните кандидати ги поседуваат и дава можност за освежување на тимот. Може да се каже дека тука современиот принцип на регрутирање го покажува своите предности имајќи предвид дека технолошката развиеност во која моментално функционира бизнисот и пазарот на трудот е толку иновативна и дава можност за диференцијален карактер на регрутирањето. Затоа токму во овој дел е посветено многу внимание на екстернализацијата и сите форми кои ги нуди истата и што реално кај повеќето организации се најпосакувана опција кога се обидуваат да најдат квалитетни кандидати.

Третиот дел е оценување на кандидатите преку повеќе елементи кои можат да подлежат на евалуација како што се: евалуација на периодот за пополнување на работните места, евалуација на трошоците за регрутирање и евалуација на задоволство од регрутирањето. Ваквото оценување би требало да води кон постигнат мерлив резултат, или однесување или лични карактеристики неопходни за извршување одредена активност во одреден временски период. Како пример може да се земе дека за правилно евалуирање на периодот на регрутирање литературата препознава симетрија која треба да биде пропорционална со бројот на кандидати и времето за нивното регрутирање. Зависно од бројот на кандидати и колку способности (димензии) треба да испита претпријатието, постапката за процена може да трае од неколку часови до неколку денови и затоа компанијата има потреба од вакво оценување на своите можности. Од друга страна, целиот процес се дефинира преку одредени мерења кои помагаат континуирано да се следи процесот, особено што овие мерења се насочени кон: стапката на принос, селекција, прифаќање и секако стапката на успешност на целиот процес. Сите овие мерења и оценувања на процесот треба да постигнат ефикасност која бара утврдување на критериумите за квалитет на работата, т.е. однесувањето на работата и резултатите што се очекуваат од регрутот во одредена работа. Како што смета Дреслер (2015): Во кратки црти една организација со секое регрутирање треба да ја зголеми и ефикасноста, но и ефикасноста на работниот процес преку точно одбрани кандидати.

Четвртиот дел е наменски, односно во него се претставени резултатите кои се добиени во теоретско и емпириско истражување кое претставува согледувањето на регрутирањето, препознавањето на правилното регрутирање, а со тоа и развивање на можности на подобра селекција на пријавените кадри на терен односно во компании на територија на Штип, Република Северна Македонија.

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на χ^2 -тестот, може да се каже дека во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на χ^2 -тестот беше поголема од табличната.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: *правилно организираното регрутирање, овозможува привлекување на квалитетни кадри со што ќе се придонесе за успешно работење на соодветните претпријатијата* па ниту поставените помошни хипотези, кои беа истакнати при анализата на податоците одделно по секое прашање.

Менаџерите треба да се потрудат да ја променат ваквата ситуација и да посветат поголемо внимание на подобро организирање на регрутирањето на кадрите.

Со тоа се потврдува потребата од ова истражување фокусирано на правилното регрутирањето на кандидатите како фактор за ефективно работење на организациите.

Петтиот дел од овој труд е сумирање на аспектите на регрутирањето преку обезбедување ресурси и следење на трендот на пазарот на труд со сите негови перформанси, потоа преку точните насоки кои компаниите ги следат во процесот на регрутирање и согледување и оценување на целиот процес од страна на одделите за човечки ресурси. Ова всушност подразбира дека за да може една компанија успешно да се постави на пазарот на трудот многу често зависи од одредени околности и можности на пазарот. Во случајот со Република Северна Македонија јасно е дека постојат голем број на ограничувања, но и можности кои вистинските трагачи по регрути знаат да ги препознаат. Стратешките определби на организациите беа и се насочени токму кон пазарот на труд кој во последните години се стесни особено поради внатрешните, а особено надворешните миграции. Стекнувањето на знаење, способности и

квалификации во Република Северна Македонија во последните години стана предизвик на институциите и образовните можности. Насочување на младите кон општествените науки и образование кое можат да ги искористат надвор од границите стана како практика која се зголеми во последнава деценија. Со тоа се доби профил на млади луѓе кои се повеќе подготвени да се занимаваат со теоретска работа, отколку со стручна и димензионирана работа во областа на производството и индустријата. И затоа компаниите заедно со образовните институции осмислуваат стратегии за насочување на образованието кон кадри кои се потребни за нашиот пазар на труд. Затоа согледувањето на можноста за успешно регрутирање стана предизвик и за компаниите кои регрутираат, но и за агенциите кои нудат регрути.

Оценувањето на успешноста во регрутирањето е процес на организирано и континуирано следење, евалуација, насочување и приспособување на нивните резултати и однесување кон идното работно место со цел да се постигнат организациските цели. Таа се заснова на соодветни критериуми за процена, методи и системи и е еден од најважните процеси за постигнување успех во регрутивниот процес. Со следење, процена и насочување на перформансите на вработените се постигнуваат две многу важни цели: се зголемува мотивацијата за работа и се утврдува планот за иден развој на вработените. Во оваа смисла, вработениот точно знае што се очекува од него и какви резултати може да се постигнат, во системот за управување со човечки ресурси. Токму поентата на регрутирањето е да се пронајде вистинскиот работник кој лојално ќе работи во компанијата, која за возврат ќе овозможи коректна работна средина каде што работникот ќе може да напредува. Токму овој труд е наменет да се специфицираат основите на регрутирањето како процес и да помогне со својата анализа кај организациите да го возобноват својот процес на регрутирање.

Користена литература

Користена литература со латинична поддршка

1. Armstrong, M. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan
2. Aswathappa, K. (2007): Human resources and personnel management, Bangalore university
3. Bach, S., (2005): Managing HR: personnel management in transition, USA: Blackwell Pub
4. Bahtijarević-Šiber F., (1999): Management ljudskih potencijala; Golden marketing Zagreb, Zagreb
5. Barber, A. E., (2005): The hiring challenge: Recruitment in small firms. In J. W. Tansky & R. L. Heneman (Eds.), Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm (pp. 99-113). Greenwich, CT: Information Age Publishing
6. Beaumont, P.B. (1993): Human Resource Management: Key concepts and skills, SAGE Publications Ltd. London
7. Bizer, C., Heese, R., Mochol, M., Oldakowski, R., Tolksdorf, R., & Eckstein, R. (2005). The impact of semantic web technologies on job recruitment processes. In Wirtschaftsinformatik, Physica, Heidelberg {967-970}
8. Bonte, F., Yann B., (2004), Methodes de recrutement. Techniques pour les recruteurs, astuces pour les candidats, Paris: Librairie Vuibert
9. Buble M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
10. Buhler, P., (2002): HRM: all the information you need to manage your staff and meet your business objectives, F+W Pub., Inc., MA, USA
11. Cassidy, C., Kreitner, R., (2010): Supervision: setting people up for success, Mason: South-Western Cengage Learning, USA,
12. Cran Cheryl (1995), Employee Retention Strategy, How to Attract and Retain Top Performers, Sada NY, Blue Boulder Internet Publishing.
13. Dale, M., (2007): The essential guide to recruitment: how to conduct great interviews and select the best employees, London: Kogan Page Ltd
14. Dessler G. (2007): „Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“, Data Status, Beograd

15. Dessler, G. (2005): *Human Resource Management*, 10th edn, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA
16. Đorđević, B, J., Pavić, Ž. (2007): *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Beograd: Univerzitet Singidunum
17. Egerová D., (2017), *Recruitment through the use of corporate websites – A comparative study*, University of West Bohemia
18. Elearn training company.(2005): *Management Extra, Recruitment and Selection*, Published by Elsevier Ltd, Oxford
19. Fisher, Schoenfeldt, Shaw.(1993): *Human Resource Management*, Mifflin Company, Boston-Toronto
20. Flamholtz, Eric G., (1999): *HR Accounting*, USA: Kluwer Academic Pub., Massachusetts, 73.
21. Franceško, M., (2003): *Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment*, Prometej, Novi Sad
22. Gamage, A. S. (2014): *Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance*. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1)
23. Garet, R. (1997): *Recruitment and selection, A competency Approach*, CIPD House, Camp Road, London. 131
24. Gatewood, R.; Field, H.; Barrick, M.(2008): *Human Resource Selection*, 6th ed.; Cengage/South-Western: Mason, OH, USA
25. Gatewood, Robert D., Field, Hubert S., Barrick Murray R.(2008). *Human resource selection*, Thomson Learning Inc, USA
26. Gibson, P., & Swift, J. (2011): *E2c: Maximising electronic resources for Cruise recruitment*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1)
27. Hogler, R.L., Henle, C. & Bemus, C. 1998, 'Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective', *Human Resource Management Review*, vol.8, no.2
28. Hull, E.; Jackson, K.; Dick, J. (2011): *Requirements Engineering*, 3rd ed.; Springer: London, UK
29. Jovandić, M. (2014). *Selekcija kandidata putem društvenih mreža-za ili protiv*. *Sinteza 2014-Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, 1036-1039. {1036-1039}

30. Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4)
31. Kluemper, D. H., Rosen, P. A., & Mossholder, K. W. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye? 1. *Journal of Applied Social Psychology*
32. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*
33. Kulić Ž. (2005): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd
34. Le Louarn, Jacques-Yves (2008): *Les tableaux de bord RH*, France: Ed. Liaisons, 55. Martory, B
35. Leopold, J., Harris, L., Watson, T., (2005): *The Strategic Managing of Human Resources*, Prentice Hall
36. Marušić, S. (2006): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb
37. Mathis, Robert L. Jackson, John H. (1999): *Human Resource Management*, 9th edition, South-Western Educational Publishing. P. 254
38. Mortensen, D. T. and Pissarides, C. A. (1999): *New developments in models of search in the labor market* // O. Ashenfelter and D. Card (eds), *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3, North-Holland, Amsterdam
39. O'meara, B., Petzall, S. (2013): *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bingley : Emerald Group Publishing Limited, 2013. 435 p. ISBN 978-1-78052-810-6.
40. Othman M & Musa N., (2007), *E- RECRUITMENT PRACTICE: PROS VS . CONS*, Faculty of Computer Science and Information Technology, Universiti Malaysia Sarawak
41. Paul, G. (2008): *Guide to Flexible Working 2008*. Cambridge : Workplace Law Publishing
42. Pržulj, Ž., Vemić-Đurković, J. (2010): *Determination of competitive advantage from the perspective of non-material resources of companies*, *Montenegrin Journal of Economics*, N0 11, Vol. VI, ISSN 1800-5845, UDC 33 (51), Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, Nikšić, Crna Gora
43. Pynes, E. Joan. (2004): *Human Resource Management for public and nonprofit organizations*, 2nd Edition, Strategic approach, Published by Jossey-Bass, San Francisco

44. Radić Branislavljević, M. (2014). Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija, activities in Serbia and Worldwide
45. Roberts.G. (1997): Recruitment and selection, A competency Approach, CIPD House, Camp Road, London.131
46. Ružić, D., Biloš, A.,Turkalj, D.(2009): E--Marketing, EFOS, Osijek
47. Sherman, A. W., Bohlander, G. & Churden, H., (1988): Managing Human Resources. Cincinnati: South-Western Publishing Co
48. Tett,R.,Jackson,D.,Rothstein,M.,(2007):Personality Measures as Predictors of Job Performance
49. Torrington,D., Hall,L.,Taylor,S.,(2004): Menadžment ljudskih resursa, Peto izdanje, Data status, Novi Sad
50. Vesic, D.D. (2006): Menadzment ljudskih resursa, Beograd
51. Vujic, D.(2000): Menadzment ljudskih resursa i kvalitet ljudi – ključ kvaliteta i uspeha. Beograd: centar za primenjenju psihologiju
52. Willis,J.,Todorov,A. (2006):First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face.

Користена литература со кирилична поддршка

1. Бојаџиоски, Д. (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје
2. Бондаренко, Н., Красильникова, М.(2009): Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей // Вопросы образования
3. Димитров, Н. (2009): *Ресторански менаџмент – авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр. 53
4. *Закон за заштита на лични податоци* („Службен весник на Република Македонија“ бр. 103/08)
5. Мирчевска.Ф., (2019): Процес на регрутирање и селекција на човечки ресурси во ИТ претпријатија, магистерски труд на по менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности, Скопје
6. Мицевски, Т. (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет – Штип
7. Фотов, Р. (2006): Менаџмент на мал бизнис. Европски универзитет, Скопје

Интернет извори:

[https://hrs.humber.ca/assets/files/hrs/HRandD Employment Equity Myths Realities Fact Sheet.pdf](https://hrs.humber.ca/assets/files/hrs/HRandD_Employment_Equity_Myths_Realities_Fact_Sheet.pdf)

<http://fifthgearplus.com.ng/2018/06/08/the-abc-of-hiring/https://www.scc-csc.ca/judges-juges/bio-eng.aspx?id=rosalie-silberman-abella>

http://www.stat.gov.mk/pdf/2020/2.1.20.06_mk.pdf

<http://www.stat.gov.mk/Publikacii/SG2018/03-Naselenie-Population.pdf>

<https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2014/04/vodic-za-privatnite-agencii-za-vranotuvanje.pdf>

http://www.aag.org/galleries/jobs-careers-files/resume_article_from_BLS.pdf

<http://www.najdirabota.com.mk/about.aspx>

[https://collaborate.umsystem.edu/sites/hrpublic/documents/CAREER/CURRENT/TalAcq-SearchCommitteeTraining.pdf#page=22,](https://collaborate.umsystem.edu/sites/hrpublic/documents/CAREER/CURRENT/TalAcq-SearchCommitteeTraining.pdf#page=22)

<http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>

<https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-9280.2006.01750>