МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“

СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА

СТУДИСКА ПРОГРАМА:

МЕНАМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ВКЛУЧЕНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА И РЕГРУТАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИ

СТУДЕНТ: ЈАСНА МУШКАРСКА СТРУМЕНИКОВСКА

БРОЈ НА ИНДЕКС: М211008

МЕНТОР: ПРОФ.Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, 2023

INTERNATIONAL SLAVIC UNIVERSITY

"GAVRILO ROMANOVICH DERZHAVIN"

SAINT NIKOLE – BITOLA

REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA

FACULTY OF ECONOMICS

STUDY PROGRAM:

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MASTER THESIS

THE INVOLVEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PROCESS OF SELECTION AND RECRUITMENT OF EMPLOYEES

STUDENT: JASNA MUSHAKARSKA STRUMENIKOVSKA

INDEX NUMBER: M211008

MENTOR: PROF. Dr. GABIRIELA KRSTEVSKA

Sveti Nikole, 2023

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател _____

Член _____

Член _____

СОДРЖИНА

Апстаркт 6
Abstract 7
1. Вовед 8
2. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции 10
3. Концептот на управување со човечки ресурси 11
4. Пристап кон менаџментот 14
5. Стилови на менаџмент и видови менаџери 19
5.1 Други видови и типови менаџери и стилови на раководење 23
6. Релевантни истражувања 26
7 . РЕГРУТАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 27
7.1 Регрутација 27
7.2 Поим, суштина и цели на регрутацијата 29
7.3 Карактеристики на регрутирањето 31
7.4 Стратегиско значење на регрутацијата 33
7.5 Одговорност за процесот на регрутацијата 34
7.6 Регрутирање и привлекување на кандидати 34
7.7 Поврзаност на регрутацијата со други функции на менаџментот на човечки ресурси 38
7.8 Процес на регрутација 39
7.8 Извори на регрутација на човечките ресурси 41
7.8.1 Внатрешни извори на регрутација 41
7.8.2 Надворешни извори на регрутација 44
7.9 Контрола и евалуација на процесот на регрутирање 48
8 СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 49
8.1 Селекција на човечки ресурси (поим и дефиниција) 49
8.2 Карактеристики на селекција 50
8.3 Основни критериуми на селекцијата на кадри 52
8.4 Процес на селекција 54
8.5 Методи на селкција 57
8.5.1 Проверка на кандидатот 57
8.5.2 Тестови за селекција на кандидатот 58
8.5.3 Проверка на препораките и искуството 59
8.5.4 Интервју 59
8.5.5 Понуда за работа 60

9. ОНБОРДИНГ 60
9.1 Онбординг на нови вработени 61
10. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 64
11. Заклучок 89
ПРИЛОГ 1 92
ПРИЛОГ 2 95
12. Користена литература 99

Апстаркт

Денес организациите се принудени да произведуваат со што помалку вложени ресурси. Работејќи под притисок од опкружувањето и самите стеикхолдери на претпријатието, тие се наоѓаат пред предизвикот за остварување високи добивки со минимални трошоци. Притоа, може да се тргне во погрешна насока доколку човечките ресурси се третираат како и другите ресурси, затоа што профитабилноста на организациите најмногу зависи од вработените кои го сочинуваат најголемиот дел од фиксните трошоци. Во време на постојани промени, рецесии и висока конкурентност, секој работодавец мора да ги преземе сите активности со цел да го избере најсоодветниот работник за работното место кое го нуди. Многу е важно да се развијат методи за регрутација и селекција на најдобрите кандидати со кои не само што ќе се зголеми продуктивноста, туку и трошоците ќе се задржат на ниско ниво. Регрутацијата и селекцијата, како круцијални функции на менаџментот на човечки ресурси, имаат најголемо влијание врз перформансите на една организација. Нивното дејство ги засегнува целокупните резултати на организацијата, бидејќи од квалитетот на вработените зависи квалитетот на организацијата.

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

Abstract

Today, organizations are forced to produce with less invested resources. Working under pressure from this environment and the stakeholders of the company, they find themselves in front of the challenge to achieve high returns with minimal costs. In addition, it can go wrong if human resources are treated as other resources, because the profitability of organizations depends at most on employees who make the largest part of fixed costs. At a time of constant change, recession and high competitiveness, any employer has to undertake activities needed to choose the most appropriate employee for the job that he offers. It is very important to develop methods for recruitment and selection of the best candidates that will not only increase productivity, but also the costs will remain low. Recruitment and selection as the crucial functions of human resources management have the greatest impact on performance of an organization. Their influence affects the overall results of the organization, because the quality of the organization depends on the quality of the employees.

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

1. Вовед

Менаџментот на човечки ресурси како израз на нова филозофија и пракса на менаџментот е резултат на забрзаните промени во современиот свет и значењето кое им се придава на луѓето и нивните потенцијали. Човечките ресурси не се само најзначаен ресурс на една организација, туку и најскап и најпроблематичен ресурс и затоа за нив треба да се покажува највисок степен на внимание и интерес. Луѓето, т.е. кадрите во организацијата, нивната регрутација и селекција, развој, можности, како и начинот на кој се управува со нив претставува одлучувачки фактор на конкурентската способност и успехот на организацијата. Управувањето со човечките ресурси отсекогаш било предмет на посебен интерес на науката и секојдневната човечка пракса како израз на неопходноста која произлегува од потребата за групен начин на живот и работа. Сепак, употребата на поимот човечки ресурси е изложена на бројни критики. Дел од критичарите сметаат дека самото користење на овој поим е понижувачко за луѓето, бидејќи тие се најголемото богатство за организациите и е неприфатливо да се сведуваат на исто ниво со останатите ресурси (пари, машини, информации и др.). Управувањето со вработените, како најзначаен ресурс на организацијата, е мошне сложен и повеќедимензионален процес. Истовремено, вложувањето во човечки ресурси е најдобра инвестиција за човечките ресурси. Значењето на човечкиот капитал е директно поврзано со перформансите на организацијата и ефективното управување со овие ресурси и е од голем интерес на организациите кои на овој начин можат да обезбедат конкурентска предност. Без човечкиот капитал и неговиот потенцијал нема да постои ниту организацијата, ниту нејзиниот успех.

Од клучно значење за успехот на организацијата претставува стекнувањето и задржувањето на висококвалитетни кадри. За да се постигне тоа потребно е процесите на регрутација и селекција на кадри да бидат организизирани на високо ниво имајќи предвид дека овие два процеси се круцијални во рамките на менаџментот на човечките ресурси. Денес е сè потешко да се пронајдат кадри со вистинско знаење, вештини и способности кои се потребни за успешно работење на организациите. Како што пазарот на работна сила станува сè поголем и поконкурентен, а расположливите вештини сè подиверзифицирани, регрутерите и во помалите и во големите организации треба да бидат сè поселективни во нивниот избор и со повисоки критериуми, бидејќи лошите регрутациони одлуки водат кон долгорочни негативни ефекти, како што се

високи трошоци за обука и развој со цел да се намалат лошите перформанси. Организација која што користи фер и ефективна регрутација и селекција е поверојатно дека ќе го вработи вистинскиот човек за вистинската работа, додека организација која не вработува според правила и прописи може да има голем број проблеми во работењето. Во најлош случај, организацијата може да не успее во остварувањето на своите цели и да ја изгуби својата конкурентност и уделот на пазарот. Честото менување на вработените, исто така е лош показател и укажува на лошо водена регрутациона и селекциона политика, како и лоша репутација и за менаџерите и за целата организација. Во малите организации треба да се избегнува вработувањето на роднини и пријатели доколку ги немаат потребните квалификации, додека поголемите организации се повеќе посакувани од страна на кандидатите и тоа им овозможува поголеми можности за избор. Големината на организацијата, видот на работните места за кои се бараат кандидати, како и организациското опкружување битно влијаат на специфичноста на процесот на селекција кај соодветното претпријатие.

2. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број на автори кои ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број процеси и функции. Според Бојаџиоски и Ефтимов, човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способможности, мотивација и лојапност со кои располага некоја организација. Истите автори истакнуваат дека менаџментот на човечки претставува низа на меѓусебно поврзани задачи на менаџментот на организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата. Претходно споменатите автори, како основни функции на менаџментот на човечки ресурси ги наведуваат следните:

1. *Анализа на работата* – процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата.

2. *Планирање на човечките ресурси* – процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој овозможува организацијата или институцијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини), ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и на тој начин, да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

3. *Регрутација на човечките ресурси* – процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

4. *Селекција на човечките ресурси* – процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, меѓу повеќе кандидати, го избира оној кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

5. *Обука на човечките ресурси* – систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси, со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

6. *Развој на човечките ресурси* – процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

7. *Оценување на перформансите на ресурси* – сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определен временски период.

8. *Плаќање на човечките ресурси* – процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно наградување.

9. *Развој и управување со кариера* – променаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.

3. Концептот на управување со човечки ресурси

Во стручната литература постојат мноштво пристапи за терминолошко определување и дефинирање на поимот, менаџмент на човечки ресурси (МЧР). Заедничко за сите нив е тоа што човечките ресурси ги перцепираат како збир од вкупните знаења, вештини, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага конретна организација. Всушност, тие ја претставуваат вкупната физичка, интелектуална и психичка енергија, која конкретната организација може да ја ангажира заради остварување на нејзините цели и на нејзиниот развој.[1]

[1] Bahtijarević, Š. F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 193

Управувањето со човечките ресурси во работниот процес е исто така многу одговорно и динамично прашање, што ѝ помага на организацијата да ги пронајде луѓето со посакуваните способности, квалитет и можности, а пак со управувањето на тие луѓе да може да влијае на поединци и групи за да се постигнат посакуваните резултати и проектираните цели. Успешното управување со човечките ресурси помага да се обезбеди способен и одговорен персонал за секоја работна позиција.[2]

Конкретно, терминот „човечки ресурси" ги означува: „ . . . луѓето во една работна организација, нивниот потенцијал, како и сите способности и вештини кои можат да бидат ставени во функција на остварувањето на краткорочните и на долгорочните организациски цели. . ."[3]

Во организациската пракса, менаџирањето со човечките ресурси се јавува на почетокот од 90-тите години од XX век, кога човечкиот фактор почнува да се согледува како предмет за управување и менаџирање. Во тој контекст, менаџментот со човечки ресурси се позиционира во управувачката сфера, т.е. кон насочување на луѓето во организацијата и истиот се темели врз неколку клучни категории на организациско однесување, како: мотивација, односите помеѓу поединците и групите, организациската социјализација, организациската култура и сл.

Постојат неколку значења за управување со човечки ресурси: прво, управувањето со човечките ресурси се гледа како контролна програма, преку која ги обединува дневните активности за управување во областа на планирање, регрутирање и избор на персонал, развој и наградување на вработените и заштита на здравјето на вработените. Второ, управувањето со човечките ресурси се третира како нова теоретски-научна дисциплина, која се занимава со студијата и критичкиот преглед на сите значајни аспекти на управувањето на луѓето, нивните потенцијали и нивното однесување во работниот процес или во организација. Трето, управувањето со човечките ресурси се смета за современа и актуелна настава дисциплина, која се предава на многу универзитети, факултети и колеџи во светот. Четврто, управувањето со човечките ресурси се смета за еден вид на бизнис филозофија, која следи нов, модерен и фундаментално повеќе човечки однос кон луѓето во процес на работа. Човекот се помалку и помалку е третиран како објект за управување, а сè повеќе и повеќе како

[2] Milić Z., (2011). Menadžment ljudskih resursa, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd
[3] Bahtijarević, Š. F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр.194

субјект. Секое од горенаведените значења е целосно легитимно. Кое од нив ќе биде во одреден момент. Придонесот зависи од специфичната ситуација и околностите под кои е управувањето со човечките ресурси. Ако управувањето со човечките ресурси се користи во поширок контекст, неопходно е да се почне од сите горенаведени значења со цел да се избегне едностранo гледање на работите.[4]

За ефикасен менаџмент со овој организациски ресурс, т.е. со човечките ресурси, неопходни се одредени теориски знаења, како и специфични методи, процеси и постапки, а се со цел максимално рационално искористување на човечкиот потенцијал и насочување на неговиот развој. Притоа, употребата и развојот на човечките ресурси секогаш треба да бидат насочени кон реализација на крајните организациски цели, како и кон реализација на утврдените развојни и стратегиски политики.

Во основа, Менаџментот на човечки ресурси дејствува преку соодветни системи кои се спојуваат на кохерентен начин кој треба да обезбеди целосна и ефикасна реализација на целите на МЧР. Конретно, станува збор за следните системи:

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓето;
- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да се движи;
- политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;
- процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси да стапат на сила;
- практики за човечки ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;
- програми за човечки ресурси кои овозможуваат спроведување според планот на стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечките ресурси.[5]

[4] Milić Z., Menadžment ljudskih resursa, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2011, стр. 9.
[5] Robbins, S., Coutler, M. (2005): Menadzment, Data status, Beograd, p.15.

Од овој аспект, менаџментот на човечки ресурси се темели на кадровската политика и на нејзиното соодветно реализирање. Во суштина, станува збор за процес кој ги обединува:

- активностите на планирање и развој;
- изборот и распределбата;
- вреднувањето и наградувањето;
- замената;
- пензионирањето и отпуштањето;
- одморот и рекреацијата[6]

Од аспект на организационата теорија, во последните десетина години, човечкиот фактор се набљудува преку два поврзани и комплементарни концепти:

- управувањето со човечки ресурси; и
- развојот на човечките ресурси

Несомнено е дека човечките ресурси претставуваат највредниот капитал кој го поседува една организација, од едноставна причина што без нив не би била возможна реализацијата на секојдневните нејзини функции. Практично, со потенцијалот кој го поседуваат во себе, луѓето ја насочуваат организацијата кон успех. Токму затоа, во организациите кои веруваат во сопствените човечки капацитети, управувањето со човечките ресурси претставува најзначајна вештина. Во таа насока, управувањето со луѓето не претставува прашање на манипулација туку кооперативно работење и дејствување со колегите на партнерска база, заради реализација на организациските цели. Оттука, основната задача на управувањето со човечките ресурси, е креирање средина и опкружување во кои вработените ги остваруваат целите на организацијата.[7]

4. Пристап кон менаџментот

Менаџментот, како универзален концепт кој опфаќа: функции, активности, професионализација, знаење и умеење се доверува на извршување на посебно

[6] Ѓорѓиовски, Б., Бојаџиоски, Д. (2003): Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, стр.32.
[7] Armstrong, M.,: A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page

оспособени лица што се нарекуваат менаџери (директори, раководители) или менаџери-лидери или само лидери. Менаџерот е личност којашто е одговорна за остварување (реализирање) на организациските цели, со користење (извршување) на функциите на менаџментот. Искуствено правило е менаџерите да се личности кои ги остваруваат организациските цели за кои им се потребни ресурси со кои ги надминуваат границите на самостојната работа.

Извршувајќи ја својата работа, менаџерите вршат одредени функции коишто се својствени на менаџментот. Заговарач на овој пристап е Анри Фојал француски менаџер и автор, кој своите погледи за оваа област ги опишал во студијата. „Индустриска и општа администрација-предвидување (организација, издавање на налози, координација, контрола“[8] . Фојал во своите погледи и учења сметал дека менаџерите им се потребни на сите организации, дека потребата за менаџерските вештини сè повеќе се зголемува со неговиот подем на скалата на хиерархијата и дека менаџментот може да се предава и учи, бидејќи им е потребен на менаџерите. Од сите активности во организацијата (производно-индустриска) како што се: техничките активности (производство, изработка, адаптација), комерцијални активности (купување, продавање, размена), финансиски активности (барање за оптимално користење на капиталот), активности за осигурување (заштитата на имотот и лицата), сметководствени активности (правење на пописи, прегледи на салдата, цени, статистика), активности на раководење (планирање, организирање, наредби, координација, контрола), Фојал посебно ги нагласува токму последните, т.е. активностите на раководење (управувачките активности).

Придонесот на Фојал во менаџментот е доста голем. Тој речиси прв ги поделил функциите на менаџментот на пет елементи[9]

- Предвидување и планирање: испитување на иднината и скицирање на планови за акција.
- Организирање: градење на структурата (материјална и човечка) за некој потфат.
- Раководење: одржување на активности помеѓу персоналот.

[8] Објавена во „Billetin de la Societe de L’Industrié Mineralé”. (Билтен на Здруженијата на индустријата на минерали).Неговата студија Англичаните ја објавуваат под наслов „General and Industrial Managment“ (општо и индустриско управување) и прв пат излегува печатена 1949
[9] Шуковиќ, Ф., Психологија организација, Привредни преглед, Београд 1989,40.

- Координирање: заемно поврзување, унифицирање и хармонизирање на сите активности и напори.
- Контролирање: водење сметка сѐ да се случува во согласност со воспоставените правила и изразени наредби

При планирањето, менаџерите размислуваат, предвидуваат прогнозираат, прават планови и буџети и ги предвидуваат случаите што подобро во иднината. Планирањето како функција на менаџментот, што ја извршува менаџерот, значи гледање напред, процес на предвидување и планирање на деловните активности. Менаџерот мора да ја предвиди иднината и да ги планира идните активности на организацијата, создавајќи услови за нивно непречено одвивање. За да функционира адекватно во организацијата треба да постои план којшто ќе се одликува со единственост, континуираност, флексибилност и прецизност.

Од планирањето произлегуваат задачите, целите и деловните политики коишто треба да бидат извршувани. Од планирањето (односно, поставувањето на: задачите, целите, политиките) ќе зависи и тоа како организацијата (претпријатието) ќе ги координира активностите, а исто така, како ќе бидат водени, а пред се мотивирани работниците. И на крајот многу зависи како ќе се извршува она што е планирано како задачи, цели и политики, бидејќи истото се утврдува преку контролирањето. Од сето ова може да се заклучи дека планирањето е главна функција во менаџментот и од него зависат сите други функции. Затоа, менаџерот, не треба да дозволи да се јават проблеми во планирањето, туку напротив мора да постои единственост, односно плановите да бидат разбирливи, сигурни, сите делови на организацијата да се сигурно споени заедно, да се ускладени; да бидат континуирани, односно да се користат подеднакво краткорочни и долгорочни предвидувања и истите да бидат ускладени со сите делови во организацијата; да бидат флексибилни, односно да можат да се адаптираат и променуваат во согласност со околностите; да бидат прецизни, односно точни во предвидувањето на тековите на активностите.

Целта на планирањето е овозможување на оптимално користење на ресурсите, околностите и на се она што влијае врз успешното работење на организацијата. Во управувањето е основно плановите да се ефикасно подготвени и изнесени, да овозможуваат единство во наредбите и управувањето, јасна дефиниција на

одговорностите и прецизно донесување на одлуки потпомогнати со ефикасен систем за селекција и обука на раководителите.

Сигурно дека организацијата мора најпрво да стартува со планот каде што се дефинирани нејзините цели, а потоа мора да се создаде организациска структура приспособена за постигнување на овие цели. Со планирањето и организирањето (организациската структура и организациската политика) се овозможува ресурсите (човечки, материјални и нематеријални) во организацијата да бидат мобилизирани. Во тој поглед постојано е активен персоналот (вработените). Тоа е резултат на раководењето на менаџерот, да воспостави постојана активност на персоналот. Менаџерот со помош на својата способност да наредува, од своите потчинети го користи најдоброто можно извршување, или, попрецизно, со своето правилно водење тој ги мотивира потчинетите да ги истакнат своите најголеми потенцијали на знаење и умеење. Тој, тоа го прави преку својот пример, потоа со познавањето на работата, професијата, познавањето на вработените односно потчинетите, самите нив, нивните способности, знаење и умеење), со постојаниот контакт со своите службеници и одржувањето на широк надзор над нивните функции. На тој начин тој одржува високо ниво на активности со градење на меѓусебна доверба. Најдобар начин да се изгради доверба меѓу вработените е истите да се гледаат подеднакво, да се цени нивната работа, да се распоредуваат на работи и работни задачи согласно нивната способност и секогаш да се применуваат исти критериуми кон секој вработен. Најголема грешка прават менаџерите ако за свои соработници постават верни, а не вредни (способни) кадри. Успешниот менаџер секогаш околу себе има способни раководители кои со своите размисли и предлози, (што понекогаш и не мора да бидат исти со неговите), придонесуваат за носење на правилни одлуки во организацијата.

Наредбата на менаџерот не смее да биде крута, заканувачка, навредлива и непромислена. Јасно е дека секоја наредба се потпира врз односот на раководителите со потчинетите за извршување на определени задачи. Меѓутоа, во организацијата, вработените мораат да извршуваат разни задачи и активности, па затоа е потребна нивна добра координација за заедно да ги поврзат, унифицираат и хармонизираат“, како што истакнува Фојал. Само на тој начин можат да се усогласат целокупните активности во организацијата. Така, активностите на едно одделение ќе се усогласат со активностите на друго одделение, хармонизирајќи ги сите активности со целокупните

цели на организацијата. Тоа може да се постигне само со константна циркулација на информациите и со редовни состаноци на раководството.

Менаџерот треба добро да знае дека информираноста, контактите, отвореноста, реалноста, меѓусебната доверба и многу на нив слични компоненти се основните фактори за успешно работење на организацијата. Но, не може да се запостави и функцијата контролирање. Колку и да се внимава во некои постапки, понекогаш се греши. Можеби во прашање е човечкиот фактор, можеби материјалот, условите и слично. Затоа е потребна контрола над производството, готовите производи, активностите, постапките и слично, односно неопходна е контрола над целокупното работење во организацијата. Контролирањето всушност значи активност на проверување дали сè што е направено се одвива во согласност со барањата, воспоставените стандарди, саканите цели и сл.

Со цел контролата да биде ефикасна и непристрасна, потребно е истата да функционира како самостојна независна единица (сектор, одделение или служба) под раководство на раководител кој директно одговара пред генералниот менаџер во организацијата. Контролата мора да дејствува брзо, ефикасно и непристрасно, и да укажува на секоја, дури и на најмала, грешка во организацијата. Заради нејзината принципиелност и почитување на нејзините одлуки мора, да постои и систем на санкции. Контролирањето како функција на менаџментот е насочено кон проверување дали останатите функции (планирање, организирање, раководење, координирање) се извршуваат во согласност со поставените правила и зададените наредби. Како што претходно спомнавме, идеите на Фојал за правилната поставеност на менаџментот во организацијата не биле познати надвор од Франција сè до 1949 година, кога Англичаните неговата студија за менаџментот ја отпечатиле под наслов „Општо и индустриско управување“. Од тој момент се правени измени во описот на процесите на менаџментот. На пример од поголем број автори Фојаловата функција организирање е поделена на две функции: организирање и кадровска политика (или екипирање), а функциите раководење и координирање се споени во една функција водење. Но, без разлика на различната поделба на функциите на менаџментот од страна на многубројните автори, што всушност не менува многу во суштината на менаџментот, ние процесот на менаџментот го гледаме низ следните функции: планирање, организирање (која ја опфаќа и кадровска политика т.е. екипирањето), раководење (водење), мотивирање, координирање, контролирање и одлучување. Заради поцелосна

прегледност, сметаме дека, ваквиот функционалниот пристап е најпогоден во проучувањето.

5. Стилови на менаџмент и видови менаџери

Во минатото често било полемизирано и околу тоа, кој е директно одговорен за менаџментот на човечки ресурси во организациите. Врз основа на резултатите од долгогодишните истражувања, спроведени од страна на научниците и истражувачите од областа на менадментот[10] утврдено било дека покрај планирањето, организирањето и контролата, (како општо оприфатени менаџмент функции) и кадрите, (менаџментот на човечки ресурси) претставува една од петте основни функции на менаџментот. Според ова, менаџерите треба да се сметаат како единствени и директно одговорни за нејзиното извршување. Размислувањата на македонските стручњаци по ова прашање (Бобек Шуклев, Димитар Бојаџиоски, Трајан Гоцевски)[11], не се разликува од стојалиштата на современите автори во оваа област, а тоа е дека основни носители на менаџментот на човечки ресурси се линиските менаџери кои треба да ја превземат целокупната одговорност за успешното и ефикасно управување на највредниот и уникатен ресурс за секоја организација- вработените. Притоа, основната улога на менаџментот на човечки ресурси, како служба составена од стручни лица од разни профили (психолози, социолози, антрополози,социјални работници, правници и економисти), управувана од професионален менаџер на човечки ресурси, е во обезбедувањето на експертско знаење и стручна помош на менаџерите, а не преземање или супституција на нивната одговорност за вработените.

Со оглед на сложеноста на процесите кои се одвиваат кај менаџментот, се јавува потреба од вопоставување на хиерархија во вршењето на работите и оспособување на извршители за секоја активност. Теоретски, оваа хиерархија е позната како нивоа на менаџментот, каде се сретнуваат три нивоа, и тоа:

1. **Врвен менаџмент - top level of management**
2. **Среден менаџмент — middle level of management**

[10] Трајан Г., (2013), Социјален менаџмент и активни политики, Скопје, стр.22.
[11] Бобек Ш., (2004) Основи на менаџмент, 4-то издание, Економски факултет-Сноје,2004,стр.65

3. Менаџметп на пониско ниво — lower level of management[12]

Поедноставно прикажано, сите менаџери, без разлика на кое хиерархиско ниво припаѓаат (врвно, средно или пониско), без разлика во кое функционално подрачје работат (маркетинг, набавка, производство), без разлика во каков вид на компанија работат (мала, средна или голема), мораат да поседуваат знаење и умешност за успешно решавање на сите прашања поврзани со вработените, при тоа следејќи ги советите и насоките за успешно управување со човечките ресурси дадени или креирани од менаџерите на човечките ресурси.

Кој од менаџерите и во колкава мера ќе биде инволвиран во планирањето и спреведувањето на политиките за управување со човечки ресурси, директно зависи од следниве две работи:

- од големината на компанијата
- од степенот на развој на менаџментот на човечки ресурси

Во малите компании најчесто не постојат формални програми на менаџментот на човечки ресурси, па овие активности ги извршува менаџерот, паралелно со сите секојдневни активности. Кога самиот бизнис ќе окрупни, менаџерот, најчесто вработува поединец кој ќе биде задолжен за мерењето на продуктивноста на вработените и администрирање на нивните плати, кој му е директно одговорен на самиот менаџер. Со понатамошниот раст на бизнисот, се зголемува и обемот на вработени и работа, но и потребата од специјализирани лица и знаења во областа на менаџмент на човечки ресурси. Па така, овие вработени се издвојуваат во посебна организациска единица-служба, одцел или сектор за менаџмент на човечки ресурси.

Вообичаена практика во развиените земји е секоја компанија која има повеќе од 150 вработени, да организира посебна служба која ќе ги извршува овие активности. Во големите компании, вработените во секторот за човечки ресурси (кои најчесто се со различен образовен профил), обично се организирани во четири функционални области (одделенија): вработување, плаќање, обука и развој и односи со вработените.

На чело на секторот најчесто се поставува професионален менаџер за човечки ресурси кој е одговорен за извршување на следните четири улоги:

[12] Трајан Г., (2013), Социјален менаџмент и активни социјални политики, Скопје, стр. 26-32

- ***Линиска функција*** — насочување, водење и управување на активностите на вработените во неговиот оддел или секторот за човечки ресурси;
- ***Координативна функција*** — координирање на активностите на линиските менаџери во организацијата во согласност со оппггоприфатените политики за човечки ресурси;
- ***Советничка функција*** — советување и помагање на линиските менаџери во извршување на сите активности кои се поврзани со човечките ресурси (вработување, обука, наградување, советување, промовирање и отпупггање);
- ***Стратегиска улога*** —се наметнува како улога на менаџерот на човечки ресурси за воспоставување на тесна врска и корелација помеѓу корпоративната стратепгја и стратегијата на менаџментот на човечки ресурси.

Kora станува збор пак, за потребната особеност на менаџерите за планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, се утврдува потребата од три вида особеност на менаџерите, и тоа: *техничка, концепциска и човечка*.

- **кај врвниот менаџмент** се јавува најголема потреба од концепциско водење на работите, потоа следува човечката особеност и на крајот, техничката;
- **кај средниот менаџмент** најмногу доаѓа до израз човечката особеност, потоа техничката и на крајот концепциската;
- **кај пониското ниво на менаџмент** на прво место доаѓа потребата од техничката оспособеност, потоа човечката и на крајот, концепциската.[13]

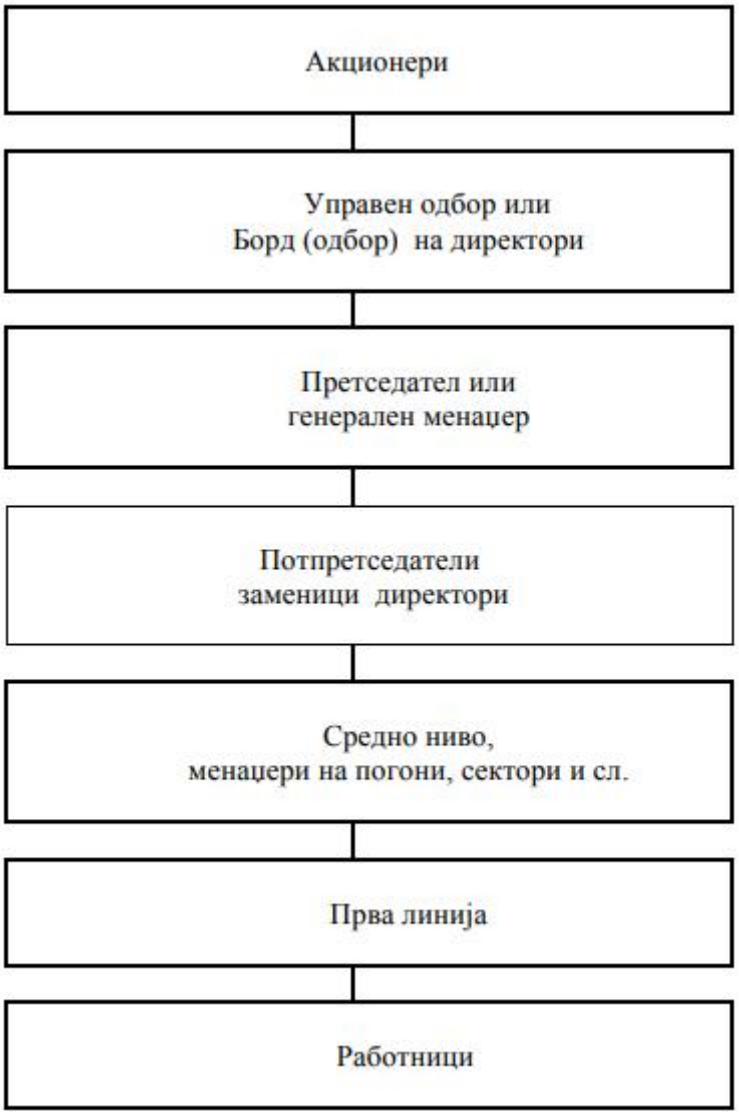
Откако ќе се направи обид да се навлезе во суштината на менаџментот на човечки ресурси, и менаџментот како област, акцентот ќе биде ставен на менаџерот како единка и клучна величина за целиот овој процес на истражување. За да би можела компарација на менаџирањето и лидерството да го добие својот лик, најпрво ќе биде прикажана менаџерската функција.

Менаџер е човек шго остварува резултати работејќи со и преку други луѓе. Менаџер е личноста која со точност ги извршува вистинските работи. Менаџер е некој

[13] Димитар Б, & Љупчо Е, (2009)- Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, стр.21-26

што постигнува врвни резултати, постојано давајќи се од себе, а истовремено ослободувајќи го потенцијалот на другите за да можат да придонесат за растот на организацијата. Моќта на една организација е определена од квалитетот на нејзините менаџери, на сите нивоа. Тие се "оперативните сили" на деловната армија. Што работат и колку добро го прават тоа се клучните фактори за успехот на организацијата.

Сликовито прикажан менаџментот и нивоата на менаџментот би изгледале вака:



Слика 1. Менаџмент нивоа во организацијата

Секое од овие нивоа има поинаква улога во управувањето со големите организации. Акционерите можат да влијаат, и влијаат, врз донесувањето на одлуките - директно на годишните состаноци и индиректно со самиот избор на членовите на

управниот одбор. Одборот главно се ограничува на утврдување на општата деловна политика на организацијата, но може и да врши директно влијание особено во изборот на главниот раководител на организацијата т.е. генералниот менаџер односно претседателот.

Од претседателот кон ниското ниво на менаџмент обемот на одговорноста се намалува. Освен според горенаведената типологија менаџерите се разликуваат и според подрачјето на работа за коешто одговараат, па можеме да разликуваме:

- Функционални менаџери: одговараат само за една организациска активност, на пример финансиски директори, комерцијални директори и сл.
- Генерални менаџери: одговараат за сите активности во некоја организација.

5.1 Други видови и типови менаџери и стилови на раководење

Според местото на менаџерите во пирамидално хиерархиската структура менаџерите имаат многубројни тшули. Овие титули можат да бидат различни, во зависност од поединечните позиции на менаџерите на организационата хиерархиска лествица.

Менаџерите на врвот на хиерархиската лествица или пирамида обично се нарекуваат "*извршни или топ-менаџери (top managers)".* Нивните титули го вклучуваат претседателот, генералните менаџери и вице- претседателите на компаниите.

Најголемиот број менаџери, чија позиција се наоѓа помеѓу врвот и дното се нарекуваат "*средни менаџери (middle managers)".* Нивните титули се различни и обично се поврзани со функциите или одделенијата. На пример, тоа се менаџерот за сметководство, менаџерот за производство, директорот на техничката служба, кадровскиот менаџер и други.

Менаџерите на дното на хиерархиската лествица се нарекуваат "*менаџери од прво ниво (first-line managers*)". Нивните титули обично ги вклучуваат супервизорите, надзорниците, кај нас шефовите на работните единици или службите. Тие за својата работа одговараат на топ-менаџерите и на менаџерите од средното ниво.

Постои и поделба на менаџерите според делокругот на работата: општ менаџер (general manager) — кој е задолжен за целокупната активност на една организација или некој нејзин дел и функционален менаџер - задолжен за некоја функција, како пгго е на пример: маркетинг, продажба, кадар, финансии, производство, набавки и друго. Пристапот кон раководењето од страна на однесувањето на менаџерите практично го определува стиловите на раководење.

Познати се четири типови - стилови на менаџери, во зависност од тоа како тие ја употребуваат власта:

- ***Диктатор како менаџер*** кој менаџер применува автократски стил на раководење. Тој најмногу ја користи власта пгго му ја дава неговата позиција. Тие командуваат и очекуваат послушност. Тоа е најчест тип на раководител во областа на финансиските услуги - пред се во осигурувањето, а помалку во банкарството. Диктаторот смета дека постојат два главни начина за мотивација на вработените: награда или казна. Казната може да биде изразена како материјална казна - на плата, или јавни саркастични примедби и понижувања, па се до закани за отпупггање од работа. Наградата е обично лимитирана со одредена финансиска награда или како јавно признание.
- ***Бирократ како менаџер*** - тип на менаџер кој применува т.н. доброчуден автократски стил на раководење и се нарекува "доброчуден автократ". Основна карактеристика на бирократскиот тип на менаџери е пгго не покажуваат никаква или сосем мала флексибилност и потребна храброст да направат нешто пгго е неопходно. Бирократот како раководител се однесува круто и секогаш строго ги следи правилата, ретко ризикува и не сака посебно да се истакнува. Тој повеќе наликува на администратор бидејќи води грижа за поединостите и се занимава со следење и спроведување на зацртаната политика. Повеќе се грижи како да се работи, а не што и зопгго непгго се работи. Тој се однесува исто како да не сака да биде менаџер.
- ***Човек од високите слоеви како раководител*** — "консултативен менаџер " . Тој тип на менаџер применува "консултативен стил" и има базична, но не и комплетна доверба во своите подредени соработници. Но, сепак се тоа менаџери со демократски стил на раководење кои се

консултираат со подредените за одлуките и акциите кои треба да ги преземат. Ги користат нивните идеи и ставови, дозволуваат нивно учество во одлучувањето и водат широка деловна политика. Се чувствуваат супериорно и сегогаш го имаат и за себе го задржуваат главниот збор. Употребуваат награди за мотивација со повремени казни и малку партиципација.

- ***Либерален менаџер*** - Тип на менаџер кој најмалку ја употребува власта и на вработените им дозволува висок степен на независност во нивното делување. Либералните менаџери им дозволуваат на подредените сами да си ги поставуваат задачите и да ги решаваат самостојно. Нивната менаџерска улога е само да им помагаат на подредените во реализацијата на задолженијата, да им даваат информации и да им обезбедат предуслови за работа.

Според животниот циклус на организациите постојат повеќе типови на менаџери:[14]

- Менаџер- пионер - тој е тип кој донесува брзо одлуки и презема висок ризик. Полн е со енергија, активен е немирен и целосно посветен на организацијата. Индивидуалист и егоцентричен, јака личност и окупиран со идеата за бизнис;
- Менаџер- махер- исто така брзо донесува одлуки, но помалку ризикува. Добро е организиран и сигурно чекори напред, но нема визија и инвентивност;
- Менаџер-стратег- е приврзаник на тимската работа. Тие се комуникативни и знаат да ја поврзуваат работата на другите. Добри се мотиватори и вешти во координативните активности;
- Квази менаџер - залутал во менаџер, заскитани луѓе на менаџерски позиции. Тоа се производ на "менаџери" кои на таа функција се дојдени благодарение на опортунизмот, полтронството, непотизмот, по партиска линија и сл., немаат поим од менаџмент, не располагаат ниту со стручни, ттиту со организаторски способности, (други работат место нив) без идеа, летаргични, по малку или повеќе егоцентрични и препотентни, донесуваат конфузни одлуки, го гледаат личниот интерес за сметка на интересот на организацијата, со други зборови луѓе со незаслужени стекнати позиции и привилегии.

[14] Војо Б., (2015),Видови менаџери и типови менаџери,Штип,стр.5-11

6. Релевантни истражувања

Постојат голем број истражувања околу регрутирањето и селектирање на кадри, меѓутоа во технолошкиот сектор има само одредени истражувања. Според Плојхрат во студијата *Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities VL*, околу регрутирањето и селекцијата во дваесет и првиот век, стратегиските потреби на организацијата се специфично дизајнирани и нивните имплементации се преземени од самите оддели, и имаат главна улога во секторот за човечки ресурси да ги овозможат основните потреби во своите оддели. Штом потребите на организацијата се утврдени, раководителите и менаџерите имаат задача да ги овозможат. Следниот чекор во функцијата на вработување е регрутацијата. Регрутацијата е процес кој вклучува привлекување на група луѓе кои се потенцијални кандидати кои се или ќе бидат одбрани за организацијата во специфични оддели. Тоа вклучува комуникација со потенцијални кандидати и баратели на работа, кои ги селектира и убедува да ја прифатат понудата. Целта е да се најдат и привлечат најдобрите потенцијални кадри. [15]

Околу регрутацијата на кадрите, Камран, Асиф и Давуд во својата студија *Analysis of the Recruitment and Selection Process* пишуваат: Селекцијата на кадри е подоцнежната фаза на регрутирањето. Тоа вклучува не само бирање на нови членови во организацијата, но исто и гарантирање дека процесот на селекција ќе успее да привлече компетентен и квалитетен кадар за работното место. Фокусот на процесот на селекција претставуваат методите и вештините на селекција во однос со доверливоста на донесените одлуки.[16]

Околу промените и иновациите во регрутирањето поради технолошките иновации и алатки, Sołek-Borowska и Wilczewska во својата студија *New Technologies in the Recruitment Process у*кажуваат: *Меѓу другите активности на менаџментот на човечки ресурси, регрутирањето е една од функциите која се има сменето драстично, од традиционални методи со запишани податоци, до дигитално – електронски процес на регрутација, често идентификуван како е – регрутација. Популарна форма на е – регрутацијата е видео регрутацијата. Тоа е алатка која ги сумира сите собрани*

[15] TY – JO Ployhart, Robert PY - 2006/12/01 SP - 868 EP - 897 T1 - Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities VL - 32 DO - 10.1177/0149206306293625 JO - Journal of Management - J MANAGE ER -

[16] Kamran, Asif & Dawood, Jawad & Hilal, Saad & Kamran, A & Dawood, J & Hilal, ·. (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process. Proceedings of the Ninth International Conference o

кандидати, дозволувајќи да се систематизира проектот. Меѓутоа, најважниот фактор е штедењето на време, што од бизнис гледна точка игра значајна улога во планирањето на стратегиите за регрутација и селекција.[17]

Според Хамилтон и Боверс цитирани во студијата *Leveraging information technology (IT*) in recruitment and selection processes околу регрутацијата во ИТ секторот кога станува збор за менаџентот на човечки ресурси, интернетот радикално ја има сменето фукцијата на регрутирање од организациска перспектива и за барателите на работа. Конвенционалите методи на регрутирање веќе се покажани како методи кои одземаат повеќе време, имаат повисока цена, и се лимитирани во едно географско поднебје. Но, сепак регрутирањето преку интернет нуди глобално олеснување и покривање на поголем регион. Исто така, брзата интеграција на интернетот во самиот процес на регрутирање првенствено е поради недостаток на конкуренти, што ги оспособува регрутерите за пишана комуникација преку електронска пошта, блогови и портали за вработување.[18]

7 . РЕГРУТАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

7.1 Регрутација

Голем број на истражувачи имаат влијателен придонес во полето на МЧР, и исто така ни нудат и интензивно и продлабочено знаење за одделните гранки во МЧР особено за регрутацијата и селекцијата. Подолу се понудени различни дефиниции за регрутацијата. Регрутацијата претставува процес на создавање на екипа од надарени и вешти кандидати кои се пријавуваат во една организација за вработување. Ова ни наговестува дека кандидатите со искуство и квалификации кои се најблиску до описот на работа евентулано би биле избрани. Организациите се загрижени кога трошоците за грешките при регрутирањето се високи[19]. Според Армстрог целта е за минимален трошок да се постигне соодветен и квалификуван број на кандидати кои би ги задоволиле потребите на организацијата. Организацијата привлекува кандидати по пат

[17] Sołek, B., Celina & Wilczewska, (2018). New Technologies in the Recruitment Process. Economics and Culture.
[18] Owusus, A., Samuel & Kwabena Sakyi Nyarko (2014). Leveraging information technology (IT) in recruitment and seclecton processes – A comparative study. European Centre for Research Training and Development UK Vol.2, No.1
[19] Bratton, J. & Gold, J. (2007). Reward management. In: J. Bratton & J. Gold (Eds.), America‟s Best-Run Companies, HarperCollins Publishers, London

на идентификување евалуација и употреба на најсоодветните извори на апликанти.[20] Ел Кот и Леат , пак велат дека регрутацијата започнува со рекламирањето на слободните работни места.[21]

Според Езе, регрутирањето е процес при кој треба да се обидеме да ги најдеме и привлечеме кандидатите за соодветната работна позиција кои се соодветно квалификувани и способни ефективно да ги пополнат слободните работни места[22]. Целта е да се охрабрат да аплицираат за слободните работни места. Костело, потврдува дека регрутација е сет на активности и процеси употребени легално да одржат адекватен број на квалификувани апликанти на точно место и време и притоа да се овозможи апликантот и организацијата да се одберат едни со други за нивен оптимален интерес.[23]

Понатаму во, *Chartered Institute of Personnel management Nigeria (CIPM*) ја дава дефиницијата за регрутацијата како процес за идентифукување и привлекување или пак охрабрување на потенцијалните кандидати со неопходните вештини и профили да аплицираат и да ги пополнат постоечките слободни работни позиции во организацијата со тоа што ќе бидат свесни дека тие слободни места постојат.[24]

Друг експерт и познавач на оваа област Јованович (2004), укажува дека регрутирањето е процес на привлекување на голем тим од високо квалитени апликанти за да се одберат најдобрите помеѓу нив[25]. Омале (1992) оценува дека "во минатото менаџментот во кадровското одделение во Нигерија во државната служба имало процедури и барања" регрутирањето било процес кој почнува со моментот кога кандидатот ќе биде доволно заинтересиран за работната позиција и за одредена организација да напише апликација. Притоа процесот завршува кога апликацијата ќе биде примена од страна на организацијата.[26]

---

[20] Armstrong, M (2006), Strategic HRM: The key to improved business performance, CIPD, London
[21] El-Kot, G., & Leat, M. (2008). A survey of recruitment and selection practices in Egypt. Contemporary Middle Eastern Issues.
[22] EZE, F.C. (2002) Human Resource Management in Nigeria. The key component, Enugu: Makaland publication
[23] Costello, D. (2006),Leveraging the Employee Life Cycle, CRM Magazine, 10 (12), 48-48. Retrieved February 23, 2020, from Academic Search Premier Database.
[24] European Scientific Journal October 2013 edition vol.9, No.29 ISSN: 1857
[25] Jovanovich, D. M. (2004). Research, Evaluation, Planning and Assessment Experience. John Tyler Community College, Midlothian, Virginia
[26] 9 Omale, 1 (1992) "Past practices in personnel Management in the Nigeria Civil Service: Issues and procedures" in Professor Ali D. Yahaya and Dr. Celeb I. Akinyele (eds) New Trends in Personnel Management.

7.2 Поим, суштина и цели на регрутацијата

Основна задача и функција на менаџментот на човечки ресурси претставува расположливоста со работна сила која е основа на секое претпријатие. Така, еден од најважните предизвици на менаџерот за човечки ресурси претставува пронаоѓање на способни работници со кои ќе се пополнат слободните работни места. Оваа функција претставува многу повеќе од обично вработување. Сите регрутери вршат објава на огласи за работни места со точно наведени услови во него, без отстапки, и бараат исполнување на наведните услови, а со тоа прават и сопствена база на податоци за потенцијалните кандидати. Регрутацијата на соодветен апликант за работа може да го детерминира успехот на бизнисот, затоа организациите се во постојана конкуренција за најважниот ресурс: квалификуван и добро запознаен со работата кадар. Регрутацијата наједноставно можеме да ја дефинираме како процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини ги задоволуваат потребите на моментално испразнетите работни места или потребите за идните работни места. Накратко, тоа е процес на привлекување на вистинските луѓе во вистинско време на вистинското место. Стратегиите за регрутација имаат за цел да создадат база на податоци на соодветно квалификувани, способни и искусни кадри со што подоцна стратегиите за селекција и избор ќе бидат поефективни[27]. Барањата за конкретни позиции се поставуваат во форма на опис на работно место и личните спецификации.

Барањата за конкретни позиции се поставуваат во форма на опис на работно место и личните спецификации. Во практиката се користат повеќе методи за вработување вклучувајќи повеќе стандардизирани чекори кои треба да бидат разбирливи не само за работодавецот и за менаџерот на човечки ресурси, туку за сите воопшто.

Регрутацијата треба да биде инвентивна почнувајќи од изворите на расположлива работна сила, па сè до методите кои се користат за да се изберат вистинските луѓе. Вообичаениот процес на вработување опфаќа неколку фази: регрутирање, проверка, тестирање, интервјуирање, проверување на препораките,

[27] Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): Effective recruipment and selection practices.

надгледување на физичкиот капитал, донесување одлуки, ориентација и распоредување[28]. Некои луѓе го користат поимот регрутација наместо вработување[29]. Регрутацијата е само еден чекор во вкупниот процес на вработување, но во самиот центар на вниманието. Во време кога во фокусот на повеќето организации е ефикасно и ефективно водење на организацијата, регрутирањето на вистинската личност за таа работа е врвен приоритет ако организациите претендираат да бидат успешни. Една успешна организација треба да биде во можност да ги ангажира најквалификуваните кадри по конкурентна цена. Самото вработување може да биде скапо ако се земат предвид сите трошоци за реклами, такси на агенциите, бонуси на вработените, реалокација и др. Организациите сè повеќе признаваат дека неуспехот за систематска регрутација има големо влијание врз успехот. Големината на напорот на организацијата при регрутацијата и методите кои при тоа ќе се користат зависат од процесот на планирање на човечките ресури. Успешно регрутирање е тешко изводливо доколку работните места кои треба да бидат пополнети се нејасно дефинирани. Без оглед на тоа дали работното место кое треба да се пополни веќе постои или е ново креирано, неговите барања мора да бидат прецизно дефинирани како би имале ефективна регрутација[30]. Основна цел на регрутацијата е да обезбеди организацијата во текот на целиот период да биде обезбедена со адекватен и ефикасен кадар.

Значи намерата е да се привлечат поволни кадри за испразнетите слободни места правејќи ги свесни за постоењето на слободните работни места. Оттаму, тоа вклучува совпаѓање на апликантите со критериумите или видот на работното место. Регрутацијата исто така има функција и да им „продава“ на апликантите поволна слика за организацијата[31]. Работејќи во услови на растечка конкуренција и софистициран пазар на труд вработувачите мораат да прикажат компаративни предности.

Како најчести цели на регрутацијата може да се наведат следниве:

[28] Димитров, Н., (2009): „Ресторански менаџмент – авторизирани белешки”, УГД – Штип, 2009, 45
[29] Mahapatro, B.B., (2010): Human resource management, New Age International(P) Ltd.Pubishers, New Delhi, 63
[30] Armstrong, M., (1999): A Handbook of human resourse management practice. 9 th Edition,Cambrian printers ltd Wales, 396
[31] Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): Planning and managing Human resource. Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 340

- да се дефинираат тековните и идните потреби за регрутирање во согласност со политиката на планирање на човекови ресурси и анализа на работата во организацијата[32];
- привлекување на што повеќе кандидати со мулти-димензионални вештини и искуства да аплицираат во организацијата;
- да се примаат аутсајдери со нови перспективи кои ќе ја водат компанијата во иднина;
- да се внесе „свежа крв“ на сите нивоа во организацијата;
- да се развие организациска култура која ќе привлекува компетентни кадри во организацијата и ќе ја намали веројатноста за напуштање на организацијата;
- да се осмисли методологија за оценување на психолошките карактеристики
- да се антиципираат и најдат луѓе за работи кои сè уште не постојат;
- зголемување на бројот во базата на кандидати со минимални трошоци;
- зголемување на стапката на успех на селекцијата, така што ќе се намали бројот на потенцијалните кандидати кои се ниско квалификувани[33];

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

7.3 Карактеристики на регрутирањето

Најважна карактеристика на регрутирањето претставува жебата за создавање на ефикасен систем за регрутирање кој ќе привлече поголем број на квалификувани кандидати т.е луѓе кои имаат поднесено пријави за работа – од кои некој би можел да биде вистинскиот кандидат за одредено работно место. Во зависност од самата низа на околности, во голема мера оваа најважна карактеристика зависи од други карактеристики кои се тесно поврзани со истата, а тие се следните:

- *Атрактивност на работата* – доколку одредено работно место е празно т.е работната позиција е многу тешка или неатрактивна, привлекувањето на голем број на квалификувани кандидати ќе претставува огромен проблем за

[32] Мицески, Т., (2009): Менаџмент на човечки ресурси – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 43
[33] Gatewood, R., D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. (2008).: Human resource selection. Thomson Learning Inc, USA, 8

претпријатието. Па така, регрутирањето треба да поседува атрактивна карактеристичност на работното место со цел намалување на ризикот од негово непополнување во долг временски период

- *Имиџ на претпријатието* - претставува карактеристика која е од огромна важност за успехот на регрутирањето, а воедно и за континуирано задржување и привлекување на талентирани и квалификувани кадри.
- *Трошоци на регрутирање* – кои се пресудна карактеристика и во голема мера го одредуваат целокупниот процес на регрутирање во износи кои претпријатието планира да ги издвои за наведените активности. Има особено влијание кон видот и обемот на методи кои ќе се употребуваат и чие мнозинство може да донесе поголеми успеси

Успешното регрутирање бара многу внимателно планирање и координација на активностите и самиот процес започнува оној момент кога се донесува одлука за пополнување на празните работни места. Целите на процесот на регрутирање вообичаено се изразуваат како број на работни места и број на извршители по тие работни места, а кога целите се јасно поставени неопходно е стручњаците од секторот за човечки ресурси најпрвин да се запознаат со содржината од описот на работата, како и потребните квалификации и вештини со одговарачка спецификација на работното место. Понатаму се разгледува што е она што може да ги привлече потенцијалните кандидати за работата и колку од нив е неопходно да се привлечат за да се врши избор од одредениот број, при што бројот на кандидатите треба да биде проценет на претходното искуство во спроведувањето на процесот.

Потребна е и внимателна анализа на екстерното окружување и утврдување дали постои зголемена побарувачка од страна на конкурентските претпријатија или самото работно место е неатрактивно, што може да го отежни пронаоѓањето на доволен број на кандидати. Од аспект на успешното современо работење во високо развиени технолошки услови, најголемиот предизвик за едно претпријатие претставува изборот, регрутирањето и вработувањето на квалификувани човечки ресурси, но и потребата тој процес да биде доволно брз за работењето да биде просперитетно, односно да не се трпат последици кои се однесуваат на конкурентската позиција или конкурентската предност на претпријатието

Современиот пристап на управување со човечки ресурси во втор план ги става актуелните знаења и способности на кандидатот, додека во прв план бараат талентирани, амбициозни и креативни вработени без оглед колку во нив мора да се вложува во идниот период.

7.4 Стратегиско значење на регрутацијата

При дизајнирањето на регрутационата програма прв чекор е утврдување на целите. Регрутационите цели произлегуваат директно од процесот на стратегиското планирање[34] .

Прашањата во оваа фаза може да опфаќаат:

- Колку нови вработувања ќе бидат потребни во блиска иднина, на пример, за период од три до пет години?
- Дали треба да се регрутираат кадри кои ќе останат во организацијата на долг рок или само краткорочни ангажмани? Дали организацијата е подготвена да исплаќа високи плати или ќе бара луѓе кои ќе бидат привлечени од самата организација и покрај скромниот надомест кој го нуди?
- Дали организацијата е заитерисирана да најде луѓе кои се поинакви од постоечките вработени и ќе донесат нови перспективи или е важно да се задржи постоечкото status quo?

Ефективната регрутација е компатибилна со стратегијата, визијата и вредностите на организацијата. Стратешките дискусии се фокусираат на општите потреби на организацијата. Откако тие потреби ќе бидат сфатени, фокусот се става на дефинирање на потребите на посебни сектори и барањата за специфичните работни места. Настаните кои се случуваат за време на регрутацијата можат да одредат дали најдобрите кандидати ќе ја прифатат понудата на организацијата или ќе изберат да ја одбијат. Регрутационите активности треба да создадат позитивни искуства за сите апликанти, дури и за оние на кои нема да им се понуди некое работно место. Ако методите за регрутација на организацијата промовираат поволен имиџ, одбиените

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

кандидати во иднина може повторно ќе аплицираат за некое новосоздадено слободно работно место во конкретната организација.

7.5 Одговорност за процесот на регрутацијата

Менаџментот на човечки ресурси има видна улога во регрутациониот процес[35]. Доколку апликантот се третира грубо или без интерес, кај него може да се развие трајно негативен впечаток. Од друга страна, доколку апликантот е пријатно пречекан и е обезбеден со сите релевантни информации во врска со работното место и се третира со достоинство и почит, тогаш тој апликант ќе развие трајно позитивен впечаток. Да се има вистински запознати и квалификувани работници со добро развиени интерпесонални односи е суштинско за процесот на регрутацијата. Менаџментот на човечки ресурси нема никогаш сам да ги постигне своите цели без соработка со менаџерите од останатите сектори кои најдобро можат да ги предвидат потребите на сопствените департмани. Тие се одговорни да одлучуваат како задачите ќе бидат извршени и какви луѓе се потребни за конкретните работни места. Тие често можат да ги предвидат пензионирањата, отказите и да одредат дали некој од веќе вработените е подготвен да биде унапреден. Најчесто, кога ќе се појави слободно работно место, соодветниот менаџер прави лични спецификации кои треба да се поседуваат и тоа обично подлежи на одобрување од повисоко ниво на менаџментот.

7.6 Регрутирање и привлекување на кандидати

Регрутирањето е процес на идентификување, привлекување и обезбедување квалификувани кандидати, во број кој ѝ овозможува на организацијата да избере меѓу тие што најмногу одговараат на барањата на слободните работни места. Потребите за човечки ресурси во организацијата можат да се обезбедат на два начини: вработување на нови луѓе и развој на постојните. Дефиницијата за вработување на нови луѓе обично е поврзана со проширувањето на работните места, техничко-технолошки подобрувања: пензионирање на постари работници и слично. Процесот на вработување започнува со

[35] Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William.(2009). Effective recruipment and selection practices. 5 th Edition, CCH Australia Limited. 22

одлука за обединување на празните работни места и побарувачката на нови работни места. Доколку се соединат овие барања, се пристапува кон барање потенцијални кандидати за пополнување на слободните работни места. Во исто време, се прави процена за можни извори за регрутирање на соодветни кандидати. За да обезбеди кандидати кои целосно ги исполнуваат барањата и потребите за работа, организацијата мора да обезбедат повеќе кандидати отколку бројот на позиции.[36]

Регрутирањето е двонасочен процес, бидејќи вклучува два елементи: организација која има потреба да пополни слободни работни места и кандидат кој е заинтересиран за да воспостави работен однос со организацијата. Во земјите каде што работната сила е со висока побарувачка, постојат ретки ситуации во кои кандидатот одбива да ги прифати понудените услови за слободната позиција. Значи, регрутирањето е процес на привлекување на квалификувани кандидати во таков број што ќе ѝ овозможи на организацијата да ги избере најдобрите кандидати за пополнување на слободните работни места. Регрутирањето е двонасочен процес, каде учесници се организацијата и кандидатот, при што и двете страни имаат право да на избор. При вработување, мора да се земе во предвид дека потенцијалните кандидати нема да бидат задоволни само да се привлечат во организацијата, туку организаццијата треба да се насочи кон долгорочно задржуивање на квалификуваните кандидати. Потенцијални работни места се укажуваат кога некои вработени ја напуштаат организацијата, или кога има проширување на инвестициските активности поради нови инвестиции. Со заминување на некои вработени од организацијата, не е единствен начин да се пополни позицијта со нова објава за слободното работно место. Постојат, се разбира, и други начини да се пополни слободното работно место.

Организацијата има повеќе опции за пополнување на испразнето работно место: 1. Организација на работа – зошто дошло до напуштање на работното место, дали вработениот не бил задоволен од работата или пак другите вработени имаат оформено затворена група во која тешко може да се навлезе. Организацијата може да направи преместување на кандидати од други оддели. 2. Користење прекувремена работа – Некои менаџери ги распределуваат вработените на прекувремена работа кога е потребно да се пополни позиција на краток период, на пример кога вработен го напушта работното место за породилно отсуство или друго оправдано краткорочно

[36] Milić Z.(2011). Menadžment ljudskih resursa, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd

отсуство. Оваа опција е малку нелогична доколку во земјата во која е регистрирана организацијата има висока стапка на невработеност. 3. Степенот на механизација, автоматизација или роботизација - Посебно во овој случај треба да се истакне информатичката технологија. 4. Воведување на флексибилно работно време - Таквите чекори честопати не се практични кога има само едно работно место на располагање. 5. Воведување на работни места со скратено работно време - замена на работни места со полно работно време со работни места со скратено работно време е широко распространето. Тоа овозможува потенцијална флексибилност, односно во случаи каде работната позиција опфаќа две локации, едно работно место со полно работно време може да се пополни со две работни места со скратено работно време. 6. Пренесување на дел од работата - во овој случај, работодавачот ги избегнува трошоците и обврските за ангажирање нови луѓе со пренесување на истите вработени на друг работодавач. Тоа е полесно да се направи кога бизнисот лесно може да се пресели на друго место, како што е компјутерското програмирање.[37]

Нема дилема дека обезбедувањето на долгорочна одржливост на институциите и компаниите, меѓудругото е детерминирано и од одржувањето на континуитетот во обезбедувањето на потребната работна сила. За реализација на оваа цел, од посебно значење за менаџментот на човечки ресурси е процесот на квалитетна регрутација на потребната работна сила на организацијата.

Генерално, во практиката присутни се два пристапи за регулирање на ова прашање: - надворешни извори, во ситуации кога станува збор за проширување на дејноста, одлив на работна сила или реорганизација; и - внатрешни извори на пополнување на слободните работни места.[38]

Најчесто користени средства за надворешно привлекување на работна сила од надворешни извори се:

* огласи во електронските и во печатените медиуми;
* користење услуги од берзите на трудот или од агенциите за вработување;
* високо-образовните и средношколските институции;
* препораки од страна на менаџери и други раководни лица;

[37] Martinović M., Tanasković Z., (2014) Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice стр. 33-34

[38] Саздовска, М., Дујовски, Н. (2009): Безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност – Скопје, Скопје, Ван Гог, стр.18

* интернетот и социјалните мрежи.[39]

Надворешните методи за вработување можат да бидат неформални и формални по природа. Неформалните методи се користат во случај на регрутирање на кандидати кои на некој начин се поврзани со организацијата. Тие кандидати се студенти кои соработувале на некаков начин со организацијата, кандидати кои веќе се обратиле до организацијата со барање за вработување, кандидати препорачани од вработени, кандидати кои претходно работеле во организацијата итн. Формалните, надворешни методи за вработување се поврзани со кандидатите кои никогаш претходно не биле поврзани со организацијата.[40]

Надворешното рекламирање е еден од најпопуларните и најчесто користени методи за регрутирање кандидати за пополнување на слободни работни места. За рекламирањето да биде успешно, треба да се знае: што рекламата сака да постигне (колку луѓе ѝ се потребни на организацијата и колкав е временскиот период на ангажманот, кои се добри, кои се лоши страни на работата итн.); кои кандидати треба да се привлечат (неопходно е да се знае и да се развие психолошкиот профил на целната групи, со цел да се примени соодветниот рекламент текст и да се одбере соодветниот медиум за рекламирање); што треба да опфаќа текстот на рекламата (текстот на рекламата треба да има двојна цел - да привлече доволно кандидати за работното место и да понуди основни информации за организацијата, природата на работното место, условите за работа, потребните квалификации итн.).

Внатрешните извори за пополнување на слободни работни места се важен извор на вработување. За таа цел, потребни се информации за вработените, особено за оние кои се насочуваат на отвореното работно место. Впрочем, одговорноста на менаџментот за човечки ресурси е да ја следи и насочува работата на вработените, да го охрабрува нивниот развој и обука и до одреден степен да управува со кариерата на вработените. Во процесот на внатрешно регрутирање, менаџерите имаат повеќе улоги: да ги информираат вработените за потребите и можностите на организацијата, да ги информираат вработените за слободните работни места, да ги информираат другите менаџери, како и менаџментот за човечки ресурси, за резултатите од работењето на

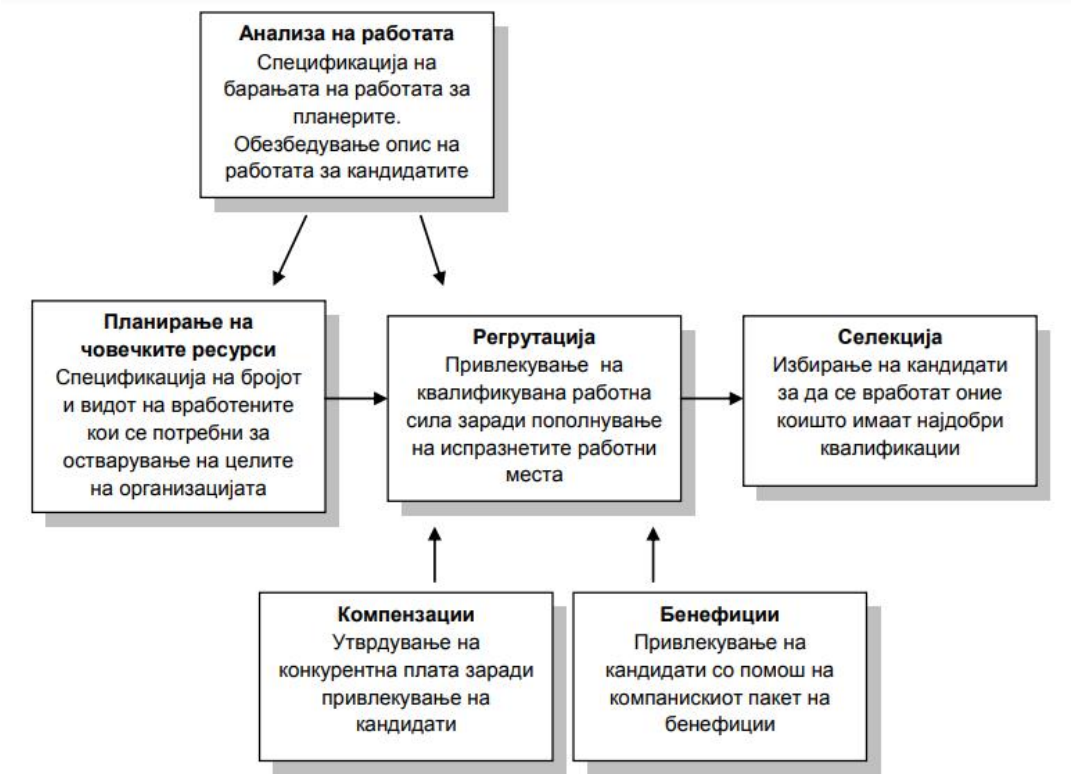
[39] Przulj, Z. (2002): Menadzent ljudskih resursa, Institut za razvoj malih I srednjih preduzeca, Beograd, стр.137
[40] Milić Z., (2011). Menadžment ljudskih resursa, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd

вработените, нивниот јазвој и можности да ги препорача кандидатите за поголеми и поатрактивни работни места, итн.

7.7 Поврзаност на регрутацијата со други функции на менаџментот на човечки ресурси

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

Поврзаноста на овие функции на менаџментот на човечки ресурси е прикажана на следнава слика[41]:



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

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

[41] Бојаџиоски, Д., (2009): Менаџмент на човечки ресурси. Економски факултет, Скопје, 2009, 98

Се смета дека самата поврзаност на регрутацијата со планирањето на човечките ресурси, анализата на работното место и процесот на селекција, преку големиот број информации обезбедува солидна основа за правилна регрутација, односно привлекување на вистински кадри во согласност со барањата на работните места. Како резултат на оваа силна врска помеѓу функциите на менаџментот на човечки ресурси, нетемелниот и несериозниот осврт кон една од нив води кон неуспех на сите останати. Имајќи ја во предвид оваа последица, менаџментот за човечки ресурси треба да има стручен и детален пристап уште од самиот почеток.

7.8 Процес на регрутација

Петте чекори кои се вклучени во процесот на регрутација се: Планирање на регрутирање; Развивање на стратегија; Барање; Анализа на барањето; Евалуација и Контрола.

1. *Планиање на регрутирање*: Првиот чекор кој го вклучува регрутирањето е планирањето. Планирањето вклучува разбирлив опис на работното место за слободната работна позиција, притоа нагласувајќи ги главните и споредни одговорности; вештините, искуството и потребните квалификации; степен и оценка на платата; датум за почеток со работа; дали е привремена или постојана; посебни услови доколку ги има да бидат прикачени со описот на работното место.

2. *Развивање на стратегија*: Кога веќе е познато колку кандидати и со какви квалификации се потребни, следен чекор е да се развие соодветна стратегија за регрутација на кандидати во организацијата. Стратегиите можат да вклучат дали да се подготват бараните кандидати или пак да се најдат од надвор, кој метод на регутација да се употреби, кое географско подрачје да се земе во предвид за барање на кандидати, кој извор на регутирање да се примени и по кој редослед да се одвиваат активностите за регрутирање на кандидатите во организацијата.

3. *Барање*: Овој чекор ги вклучува барателите на работна позиција во организацијата. Постојат два извори за привлекување на кандидати: Внатрешни и Надворешни извори.

4. *Анализа на барањето:* Иако некои гледаат на анализата како почетна точка на селекцијата, сепак анализата се смета дека е важен дел од регрутацијата. Причината е тоа што делот на селекција почнува откако апликациите се прегледани и е направен потесниот избор. Описот на работното место е непроценлив во анализата на барањето. Апликациите се анализираат по основ на квалификациите, вештините, способностите, интересот и искуството споменато во описот на работното место. Оние кои не се квалификувани веднаш се елиминираат од процесот на селекција. Техниките кои се употребуваат за анализа на барањаата на кандидатите варираат зависно од изворот и методот на регртуција. Почетните апликации, тестовите за селекција и интерјвуата за проверка и анализа се чести техники кои се употребуваат за анализа и проверка на кандидатите.

5. *Евалуација и контрола*: Според трошоците вклучени во процесот на регрутација, евалуацијата и контролата се задолжителни. Трошоците кои се дел од процесот на регрутација вклучуваат:

- Платата на регрутерите;
- Вредноста на времето поминато во подготовка за анализа на работната позиција, рекламирање;
- Административни трошоци;
- Трошокот за outsourcing[42] или прекувременото работење додека слободните места остануваат непополнети;
- Трошоците при регрутирање на несоодветни кандидати.

Потребно е еден внимателен работодавач да се обиде да одговори на одредени прашања како: „Дали методите на регрутација се соодветни и валидни?“ и „Дали процесот на регрутација во организацијата е ефективен или не?“ Доколку овие одговори се негативни, потребно е да се вклучат соодветни контролни мерки. Како и да е, ретко се случува во пракса тоа да им се случи на работодавачите.

[42] Outsourcing- интернет маркетинг поим - Процес на ракување на повеќе фунции во базата на податоци од страна на екстерни бироа за услуги.

7.8 Извори на регрутација на човечките ресурси

Целосниот тек на регрутација е спроведен од специјалистите за човечки ресурси кои раководат со процесот на регрутација од почетокот до крајот. Најпрвин се започнува со пронаоѓање на кандидатите, што подразбира барање на потенцијални апликанти чии квалификации можат да бидат соодветни за отворените работни позиции. Наоѓањето соодветен кадар е олеснето во последните неколку години со зголемувањето на бројот на на страни за нови работни места и кариера. Секоја организација има можност да ги одбере кандидатите за процесот на регрутација од два вида на извори - внатрешен и надворешен. Изворите директно од самата организација, како што е трансфер на вработен од еден оддел во друг или унапредување на вработен, за да се пополни едно работно место е познат како внатрешна регрутација. Регрутирањето кандидати од сите останати извори, односно користење на надворешните извори за регрутирање, е познат како надворешна регрутација.

7.8.1 Внатрешни извори на регрутација

Внатрешните извори се однесуваат на регрутација на вработени од самата организација. Во одлучувањето за регрутирање на вработени, треба да се земат во предвид постојаните вработени. Тука се вклучени оние кои веќе ги има на платниот список во компанијата. Ова е битен извор на регрутација бидејќи обезбедува можности за подобар развој и искористеност на постоечките човечки ресурси во организацијата. Армстрог во изданието "*The name has changed but has the game remained the* same" (2000)[43], предлага дека прво треба да се разгледаат внатрешните кандидати, иако некои организации со еднакви моќни можности (честопати локаните власти) инсистираат дека сите внатрешни кандидати треба да аплицираат за слободните работни места на иста основа како и надворешните кандидати изминатиот труд и го охрабрува трудот на вработените.[44]

[43] Armstrong, M (2000a), The name has changed but has the game remained the same.
[44] Sherman, A. W.Bohlander G. W.; SnellS. A., (1998), Managing Human Resources,11thEdition, SouthWestern Educational Publishing

Трансфери: Трансферот претставува латерална промена која предизвикува движење на индивидуалците од една позиција на друга. Лангет[45], смета дека на трансферите се делува кога потребата за луѓе на една работна позиција е редуцирана или зголемена, ако работните задачи ги редуцираат работниците и ги релоцираат во други области каде би имале доволно задачи за извршување. Така вработените се регрутираат внатрешно преку трансфер од едно работно место на друго. Трансферот се однесува на процесот за промена на работните обврски и должности на вработените од едно место на друго или пак од еден оддел во друг, без унапредување на нивната позиција или степен. Ова е добар извор на создавање квалификувани вработени од секторите кои се со премногу персонал.[46]

Интерно огласување на слободни работни места: Интерното огласување на слободните работни места е отворена покана до сите вработени во една организација да аплицираат за слободното место. Тоа обезбедува еднаква можност за сите вработени кои во моментот работат во организацијата. Во денешно време тоа е честа практика во многу организации ширум светот. Огласувањето на работните места се прави преку огласни табли или пак преку листи кои се достапни за сите вработени. Тогаш, заинтересираните вработени аплицираат за она работно место што е објавено. Регруртацијата спроведена на овој начин чини најмалку.

Понудување на работа: овој пристап е поефективен кога е дел од програмата за развој на кариерата во која што вработените се свесни за можностите кои се направени за нив внатре во организацијата. На пример, одделот за човечки ресурси можат да им понуди литература на новите вработени за развојот на работата во која што се опишани напредокот на работата, потребната обука за секоја работна позиција и вештините и способностите како што се искачачуваат нагоре по скалата за напредување во работата.

Има бројни придобивки од внатрешната регрутација кои вклучуваат:

* ***Ротирање на трудот:*** Ротирањето на вредните вработени е намалено со внатрешната регрутација. Притоа работниците кои се најдобри може да бидат прераспределени во некоја област каде што има поголема потреба. Ограничувањето на слободното работно место за внатрешниот кандидат

[45] Langseth.P.(1995), Civil service reform in Uganda: Lessons learned, Public Administration and Development,Volume 15, Issue 4
[46] Keshav, P., (2013), Internal Sources And Methods Of Recruitment

може исто така да ги задржи вработените кои инаку можеби би ја напуштиле организацијата.[47]

- ***Изведба***: Внатрешната регрутација може да придонесе за заштеда на менаџментот на човечки ресурси поради евиденцијата за изведбата која им е достапна на регрутерите. Внатрешниот кандидат има досие за неговите постигнувања за време на работењето кое што ја обезбедува најточната проценка за неговите работни вештини и искуство. Ако компанијата спроведува формални критики за изведбата, изведбата на вработениот и поставувањето на целта би дале увид на регрутерите кога ќе ги проценуваат внатрешните кандидати.
- ***Вредноста на времето***: Кога внатре во организацијата постојат квалификувани кандидати, внатрешното регрутирање може да го намали времето потребно за пополнување на работното место. Ова е особено корисно во тесниот пазар на трудот, каде бројот на надворешни кандидати кои аплицираат за дадена работа може да биде огромен. Во вакви случаи селекцијата помеѓу внатрешните кандидати може да биде ефикасна бидејќи нуди заштеда на трошоците, како оние што се поврзани со рекламирање и интервјуирање од страна на персоналот за голем број на кандидати.
- ***Корпоративна култура***: Корпоративната култура формално се поврзува со целите и крајните цели на организацијата. Корпоративната култура се однесува на бизнис однесувањето, навиките и бонтон. Надворешниот кандидат кој го исполнува искуството и потребните вештини за работното место може да не се вклопи во организациската култура на компанијата. Внатрешните кандидати се веќе запознаени со културата во комапнијата, политиките и процедурите. На пример, ова може да се манифестира на начин како се водат состаноците, проектите и употребата на согласност во процесот на донесување одлуки.

Главните недостатоци кај внатрешното регрутирање се:

- ***Ограничен избор:*** Внатрешната регрутација придонесува за лимитиран избор на достапни таленти во самата организација бидејќи го избегнува

[47] Sutherland, J. and Diane Canwell, D. (2008) Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA,FolensPublications

пристигнувањето на новите кандидати. Можеби постојат далеку подобри надворешни кандидати кои имаат повеќе искуство и подобри квалификации.

- ***Примена на традиционалниот систем:*** Внатрешната регрутација бара сроведување на традициналната форма, систем, процес и процедури. Ова го лимитира доменот за нови таленти во организацијата.
- ***Позиција***: Кога се применува внатрешната регрутација, постојаните вработени, дали компетентни или не ќе имаат чувство дека тие имаат автоматско право да добијат повисока позиција.
- ***Трошоци***: Земајќи предвид кога еден вработен се унапредува, веднаш се појавува празно работно место. Па затоа друг вработен би бил регрутиран за да се пополни оваа позиција што резултира со трошок.

Ограничени внатрешни извори: Кога еден вработен се унапредува, останува слободна позицијата на која претходно работел. Таа позиција ќе треба да се пополни со нов вработен.

7.8.2 Надворешни извори на регрутација

Надворешните извори на регрутација се однесуваат на привлекувањето кандидати од надворешна организација да пополнат слободно работно место. Како и интерните извори тие се корисни за привлекување на компетентни кандидати да аплицираат за отворените работни места во различни организации. Има различни методи кои се достапни за надворешна регрутација. Организациите треба целосно да го проценат видот на работни позиции кои сакаат да ги пополнат и да ги одберат методите на регрутација кои ќе ги дадат најдобрите резултати. Надворешните извори за регрутација вклучуваат рекламирање, е-регрутација, агенции за вработување, канцералии за работна сила, образование и обука.[48]

Рекламирање: Ова е еден од најчестите извори на регрутација. Организациите рекламираат слободни работни места и во печатените и во елетронските медиуми да

[48] Beardwell, J & Claydon, T., (2007) Human Resource Management: A Contemporary Approach, 5thEdition Financial Times Management ;Cober, R., & Brown, D. (2006). Direct employers association recruiting trends survey booz. Allen Hamilton, Washington

дојдат до поголем круг на кандидати. Регрутерите треба да го формулираат текстот на рекламите и притоа да внимаваат да не биде дискриминирачки. Рекламите се скапи, но привлекуваат поголем круг на кандидати отколку интерниот процес на регрутација. Сепак, потешко е да се евалуира надворешен кандидат отколку оние кои се веќе вработени во организацијата. Според Армстрог[49], целите на рекламирањето треба да бидат:

Привлекување внимание - мора да се натпреварува за интересот на потенцијалните кандидати против други работодавачи;

Креирање и одржување на интерес - мора да комуницира на привлечен и интересен начин во врска со работата, организацијата, условите и надлежностите на вработување и потребните квалификации;

Стимулирање акција - пораката мора да биде пренесена на начин на кој што нема да се фокусира само на луѓето туку ќе ги охрабри да читаат до крај, како и да добие доволен број на одговори на прашалникот од добрите кандидати.

Е-Регрутација: или таканаречена регрутација преку интернет која се служи со мрежни алатки како јавната интернет страна или пак спствена интернет страна да регрутира кандидати. Процесот на е-регрутација се состои од привлекување, проверка и понуда на работни места или пак одбивање на кандидати. Капели[50], проценил дека чини околу една-двесеттина за некој да се најми преку интернет. Интернетот стана начин на кој работодавачите ја покажуваат сликата за компанијата и предностите за разлика од конкурентите.[51] Многу од интернет корисниците знаат за потешкотиите, фрустациите и неефикасностите од средувањето на информации да се најде корисен и поволен материјал. Како и да е, многу компании имаат потешкотии да го вклучат интернетот во нивните постоечки системи.

Препораки на кандидатот: Програмата за препораки на кандидатот е систем каде постоечките вработени препорачуваат потенцијални кандидати за понуденото работно место, и во некои организации се предлага ако кандидатот биде најмен, вработениот да добие дополнителен паричен надоместок. Под овој метод, кандидатот е

[49] Armstrong, M (2006)-A Handbook of Human Resource Management Practice,10thEdition, Kogan Page, Ltd
[50] Cappelli, Peter. 2001. "The National Employer Survey: Employer Data on Employment Practices." Industrial Relations 40(2):635–47. Coleman, James S. 1988. "Social Capital.
[51] Rotella, Katie (2000), "The Joys of E-Recruiting." Plumbing & Mechanical. Volume 16

назначен по препорака на некој од моменталните вработени во компанијата. Оттука, менаџерите за човечки ресурси од различни организации зависат од моменталните вработени за препорака на кандидате за различни работни места. Овој извор го намалува трошокот и времето потребно за регрутација. Понатаму, овој извор ја зајакнува ефективноста на регрутацијата. Менаџерите за човечки ресурси нудат различни награди вклучувајќи и парични награди на мометалните вработени за најдобрите кандидати.

Агенции за вработување: Агенциите за вработување, понекогаш познати како брокери на трудот, иако можат да се соочат со критики од синдикатот на работниците, настојуваат да бидат брзи и ефикасни во регрутирањето кандидати за специјализирани работни места и позиции. За сметка на вработениот или на работодавачот, најчесто работодавачот, овие агенции прават некои подготвителни анализи за организацијата и ги поврзуваат тие организации со кандидатите. Приватните агенции за вработување значајно се разликуваат во нивото на услугата и видот на кандидати кои ги нудат. Работодавачите можат да го намалат опсегот на можни проблеми од овие извори со давање на прецизна дефиниција за работното место што треба да биде пополнето.[52]

Канцеларии за работна сила: се извор на одреден вид на работници. Во некои индустрии, како што е градежништвото, синдикатите традиционално ги поврзуваат работниците до работодавачите. Круг на работници е достапен преку синдикатите, и работниците можат да бидат испратени до соодветни работни места да се запознаат со потребите на работодавачите. Некогаш синдикатот може и да контролира или да има влијание при регрутирањето и потребите на персоналот. Една организација со силен синдикат може да биде помалку флесибилна отколку компанија без синдикат во одлучувањето кој ќе биде вработен и каде ќе биде поставена таа личност. Синдикатите можат да работат во корист на работникот преку кооперативни програми за работниците, како што се практикува во компаниите за градежништво.

Образовни и тренинг програми: Менаџерите на организациите можат да посетат образовни институции, на пример универзитетите, факултетите, средните училишта, за да ги привлечат некои од најдобрите студенти или ученици, особено во последната година од студирањето за да се пополнат слободните работни места. Овој метод на регрутација исто така е познат како регрутирање од универзитети и е еден од

[52] Sims,Ronald.R (2002)"Organizational success through effective human resources management"USA

најефтините методи на регрутирање. Регрутерот прави презентација на студентите или учениците од четврта година и поканува некои од нив да ја посетат организацијата, запознавајчи ги со различни области во организацијата.[53]

Како и кај останатите методи на регрутација, надворешната регрутација има свои предности и недостатоци.

Некои од предностите се:

- Кога организацијата пристапува кон надворешна регрутација, се отвара можност за поголем круг на кандидати, со што се зголемува шансата да се најде соодветната личност за работното место.

- Кога се бара кандидат надвор од организацијата, има можност да се изберат клучни играчи кои можеби ја прават конкурентската организација успешна. Вработувањето кандидат со докажан успех и напредок од конкурентска организација и овозможува на организацијата да увиди што прави конкуренцијата за да биде успешна. Ова и дава шанса на организацијата да биде чекор пред конкуренцијата.

- Надворешната регрутација дава можност за свежо и ново гледиште кон која индустрија организацијата би требало да остане конкурентна.

- Донесувањето на нов свеж талент од надвор може да помогне да се мотивираат моменталните вработени да произведуваат и постигнуваат повеќе со надеж да ја постигнат следната можност за унапредување.

- Вработувањето на надворешен кандидат исто така отвара многу можности да се најдат искусни и високо квалификувани, вешти кандидати кои ќе ѝ помогнат на организацијата да ги задоволи своите различни барања.

- Најголема предност на надворешната регрутација е тоа што организацијата нема лимитирана понуда на кандидати и може да одбере вработени ширум светот.

Според Дуган и Крој (2004) надворешната регрутација во организацијата може да се соочи со предизвици:

[53] Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. Schuiltz, H.B. 2009. Human resource management. (7th ed.). Cape Town: Oxford University Press.

- Надворешната регрутација бара вработениот да се адаптира на новата средина. Новиот вработен може да пружи отпор кон промената која што организацијата или самиот тој се обидува да ја имплементира, бидејќи овие промени може да делуваат спротивно на организациската култура.
- Овој метод на регрутација може да индицира дека организацијата не успева да ги обучи или мотивира нејзините вработени преку унапредување и напредување на кариерата.

Покрај тоа, надворешната регрутација може да води кон висока мера на обрт на трудот кога вработените ќе сфатат дека нема простор за напредување на кариерата во организацијата.[54]

7.9 Контрола и евалуација на процесот на регрутирање

Следењето и проценката на ефективноста и ефикасноста на процесот на регрутирање е повеќестепено важен елемент за да се обезбеди потребниот квалитет на човечките ресурси во една организација. По завршувањето на процесот на регрутирање потребно е менаџерот на човечки ресурси да направи евалуација на неговите ефекти и успешност. Една од алатките за проценка на успешноста на процесот на регрутирање е Cost-Benefit анализата, со која често се утврдува успешноста т.е трошоците, начинот, методите и изворите на регрутирање. Во евалуацијата на процесот на регрутирање на човечките ресурси, најважно е да се соберат и анализираат следните информации:

- Трошоци на активностите, односно трошоци за трудот на персоналот кој бил ангажиран во регрутирањето, оперативни трошоци (патувања, надомести за агенции, трошоци за огласување и сл.) и општи трошоци (изнајмување на привремени простори и опрема);
- Трошоци за нововработените кандидати според изворот на регрутирање;
- Однос кон прифатеноста на понудата за работа;
- Анализа на позитивно и негативно оценетите пријави; и
- Однос за прифаќање и одбивање на понудена плата и бенефиции.

[54] Manyonyi, M. (2011) Advantages and Disadvantages of Internal and External Recruitment how to Chose how to Recruit

Па така, за да има квалитетни човечки ресурси, најпрвин мора да ги пронајде. Работодавачите денес се свесни дека успешноста на нивното претпријатие зависи од квалитетот на човечките ресурси со кои располагаат, кои во овој сектор претставува права војна за најдобрите луѓе. Со квалитетно и ефикасно регрутирање и селекција може да се дојде до професионалци кои се способни успешно да ја извршуваат работата која одредена позиција ја бара, кои ќе имаат одговарачки услови за развој и кои ќе бидат задоволни на работното место. Голем допринес за процесот на регрутирање и селекција на човечки ресурси имаат потврдено бројни емпириски истражувања[55]. Исто така, процесите на регрутирање и селекција се насочени кон идентификација, привлекување и избор на одговарачки кандидати кои ги исполнат очекувањата на претпријатието. Регрутирањето и селекцијата се неразделни процеси „таму каде што регрутирањето завршува – започнува селекцијата“, која е анализирана во понатамошниот дел од магистерскиот труд.[56]

8 СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

8.1 Селекција на човечки ресурси (поим и дефиниција)

Монди[57], вели дека селекцијата претставува “процес кога од група кандидати се одбираат оние индивидуалци кои најдобро ги задоловуваат потребите за одредено работно место во организацијата”. Додека процесот на регрутација пристапува кон охрабрување на индивидуите да бараат вработување во организацијата, селекцијата служи да ја идентификува и вработи најквалификуваната и најсоодветната индивидуа за специфично работно место. Традиционално, се смета дека организациите можат да одберат помеѓу кандидатите и дека тие ќе ги прифатат сите работни понуди. Но, привлекувањето на голем број кандидати не е проблем, меѓутоа регрутирањето на соодветните кандидати е главната грижа на работодавачите.[58] Со преголемиот број на

[55] Patterson, M., West, M., Lawtthorn, R. & Nickell, S. (1997). Impact of People Management Practices on Business Performance. London: Institute of Personnel and Development.
[56] Anderson, N., Shackleton, V. (1993). Successful Selection Interviewing. Oxford: Blackwell.
[57] Mondy, R.W., (2010),Human Resource Management,11th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
[58] Branine, M. (2008).Graduaterecruitmentandselectionin the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. Career Development Internationa

невешти кандидати[59], може да се се претпостави дека работодавачите ќе бидат многу претпазливи пред селектирањето на било кој кандидат. Одлуката на работодавачите во врска со селекцијата на вработените зазема централно место за работењето на организациите и за низа придобивки битни за индивидуите, организациите и општеството. Матис и Џексон[60], ја дефинираат селекцијата како процес на одбирање на најсоодветниот кандидат. Одлуката на работодавачите во врска со селекцијата на вработените зазема централно место за работењето на организациите и за низа придобивки битни за индивидуите, организациите и општеството.

Матис и Џексон[61], како и Амос[62], ја дефинираат селекцијата како процес на одбирање на најсоодветниот кандидат. Процесот, според нив, е воден по предходно утврдеден критериум за селекција како што е опис на работното место, спецификација на работата, профилот и започнувањето откако процесот на регрутација е завршен. Робинс нагласува дека целта на процесот на селекција е да се совпадне способноста, знаењето, вештините и искуството на кандидатот со барањето за работа на законски и праведен начин. Ова значи дека листата на селекција, во своето барање треба да селектира кандидати со потенцијал. Можеби најосновното прашање во оваа област е зошто воопшто работодавачите вложуваат толку напори во селекцијата.

8.2 Карактеристики на селекција

Најважните карактеристики на процесот на селекција претставуваат критериумите за селекција и спецификација на кандидатот. Доколку критериумите според кои кандидатите се категоризираат не се јасни е невозможно да се дојде до веродостојни одлуки при обликувањето на одговарачкиот процес на селекција. Критериумите на селекција обично се прикажуваат во вид на спецификација, т.е опис на личноста која би претставувала идеален кандидат. Постојат два најпознати формати кои ги употребуваат ИТ претпријатијата како Алек - Роџер (Aleck – Rodger) планот од седум точки (Seven Point Plan) и Рамката на Фрејзер (John Munro Frazer's Fivefold Framework). Левис (1985) издвојува три критериуми за селекција:

[59] Nzukuma, K.C.C., & Bussin, M. (2011).Job-hopping amongst African Black senior management in South Africa. SA Journal of Human Resource Management,9(1)
[60] Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11thEdition, Thomson SouthWestern, USA
[61] Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11thEdition, Thomson SouthWestern, USA
[62] Amos, T., Ristow, A. & Ristow, L. (2004). Human Resource Management (2nd Ed.). Lansdowne: Juta

- Организациски критериум – карактеристики на кандидатот кои ИТ претпријатието ги вреднува;
- Функционален критериум – подразбира дефинирање на одговарачките интерперсонални способности на кандидатот;
- Индивидуален критериум – каде се содржани описот и спецификацијата на работата и опис на личноста која е потребна врз основа на анализа на работата

Сите овие критериуми најчесто се користат при процесот на селекција, па затоа се земени како главни карактеристики. Прашањето за спецификација на работата, претставува прашање за кое се води полемика дали треба на основа на анализа на задачите од кои произлегува описот на работата да се изведат личните квалитети, атрибути и компетенции за извршување на таа работа или со идентификување на поединците кои се успешни во некоја работа да им се дадат нивните карактеристики.

8.3 Основни критериуми на селекцијата на кадри

Во центарот на секој ефективен систем на селекција е да се разбере кои карактеристики се есенцијални за високи перформанси. Овде, критичната улогата на анализата на работата во процесот на селекција станува најмногу очигледна, бидејќи листата на карактеристики треба да биде идентификувана за време на процесот на анализа на работното место и потоа да се рефлектира во работната спецификација. Овие информации ѝ помагаат на организацијата во изборот на кадрите. Така, целта на процесот на селекција е организацијата да одреди кои апликанти ги поседуваат знаењата, способностите и вештините кои ги бара самата работа – на пример, образование и искуство, специфични вештини и способности и лични карактеристики потребни да се изврши успешно некоја сегашна или идна работа. Исто така, треба да се прави разлика меѓу оние карактеристики кои се бараат за време на ангажирањето, оние кои систематски се стекнати за време на тренинг и оние кои рутински се развиваат, откако индивидуата ќе биде поставена на конкретното работно место.[63]

Формално образование, искуство и поранешни перформанси. При изборот од мноштвото пријавени кандидати, организацијата сака да ги пронајде оние индивиуди кои ги поседуваат вистинските способности и ставови за да бидат успешни. Кандидатите поседуваат голем број конгнитивни, физички и психички особини стекнати дома, на училиште, на работа итн. Еден од почестите начини да се испитаат овие способности е преку образовното достигнување како збир на постинати знаења. Во контекст на процесот на селекција, формалното образование се однесува на училишниот тренинг со кој индивидуите сте стекнале во јавни или приватни училишта и колеџи или пак во некое техничко училиште. За некои работни места организацијата може да наложи дека е потребно високо образование или некој друг степен на образование, во зависност од самото работно место. Во некои случаи може и да не биде потенцирано потребното образование. Одредени работни места може да бараат повисоки степени на образование како магистратура или докторат во одредена област. Понекогаш и техничката спецификација може да биде добар индикатор на образованието. На пример, многу технички и стручни училишта доделуваат сертификати кога обучуваат индивидуи за занаетчиски работи како што се водовод, механички работи, електрични работи итн. Она што е важно за организациите е дека

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

тие треба да работат легално, да бидат едукативни и да ги почитуваат поставените стандарди за да бидат успешни. Исто така, треба да се внимава стандардите да не бидат поставени повисоко од што бара самата работа. Искуството и резултатите од минатото работење се исто така важен критериум за селекција на вработените. Се смета дека поранешното вршење на слична работа е често најдобар индикатор за идните перформанси. Искуството се однесува на целокупниот период што индивидуата го има поминато работејќи било во некој општ капацитет или во специфична област.

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

Вештини и способности. Вештините и способностите се уште еден сет на селекциони критериуми[64]. Тие подобро ја одразуваат квалификуваноста и можностите за извршување на конкретно работно место од образованието и претходното искуство. На пример, иако една индивидуа може да има диплома за завршен факултет и богато работно искуство, сепак, да нема добри вештини и способности во однос на просторните односи (способноста ментално да манипулира со тридимензионалните предмети во просторот). Доколку организацијата има потреба од некој кој поседува висок степен на способност при просторните односи (што може да е случај за многу работни места на производната лента), тогаш кандидат кој не ја поседува оваа вештина нема да биде атрактивен за самата организација. Организациите се поуспешни кога постои тимска работа и оперативни системи базирани на тимско работење. Токму затоа тие стават акцент на ангажирањето на кандидати кои ефикасно би работеле во тимови

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

и групи. Некои организации ги користат постојните тимови за да ангажираат нови членови. Образложението за оваа практика е дека постојните членови на тимот се добро избрани за да можат да ги проценат способностите на кандидатите да се вклопат и станат ефикасни членови на тимот.

Лични карактеристики. Последната категорија на критериуми се личните карактеристики. Во организациите е исто така важно да се проценат личните карактеристики на кандидатите. Овие лични карактеристики ја одразуваат личноста на индивидуата и можат да бидат многу важен фактор за одредени работни места. Личните карактеристики вклучуваат брачен статус, пол, возраст, итн. Некои организации преферираат луѓе во брачна состојба, сметајќи ги за постабилна категорија на луѓе, додека, пак, други може да бараат самци, бидејќи е поголема можноста да прифатат работни места кои бараат да се патува и да се работи прекувремено. Личните особини спаѓаат меѓу најкомплексните критериуми на селекција и проценка. Традиционално, менаџментот за човечки ресурси смета дека треба да се ангажираат кандидатите кои го поседуваат најдобриот сет на специфични вештини кои ги бара конкретното работно место, но денес, некои сметаат дека подобри кандидати се оние кои најдобро ќе се вклопат во самата организација. Менаџментот за човечки ресурси смета дека одлуката за селекција на кандидатите треба да се базира и на останатите фактори, како што се личните карактеристики, вредности, итн. Процесот на селекција користејќи различни аспекти од личноста, секогаш треба да се базира на тоа колку се навистина потребни за високи перформанси. Организациите кои претпочитаат да ги користат личните особини како критериум за селекцијата ги делат кандидатите на успешни и неуспешни врз основа на нивните особини. Но, сепак, не би било разумно овој критериум да се користи како генерален критериум за елиминирање на „непожелните“ кандидати, бидејќи она што води кон неуспех во една, може да води кон успех во друга работа. Организациите треба јасно да ги разбираат основните селекциони критериуми релевантни за нив. Ваквите критериуми најчесто вклучуваат фактори како што се формалното образование и минато искуство, вештини и способности, иако самото вклопување во целата организација може да биде дури и поважно.

8.4 Процес на селекција

Пред да се донесе дефинитивната одлука за избор на соодветните кандидати за конкретните работни места, потребно е да се извршат посебни подготовки и активности како и неколку јасно одредени чекори на процесот на селекција. Меѓутоа, што се однесува на овие чекори постојат релативно дивергентни мислења околу нивната содржина, но, сепак, како основни чекори во процесот на селекцијата овде ќе ги истакнеме следниве[65]: анализа на примената документација и на барањето за пополнување на работни места, прифаќање на избраните кандидати, дијагностичко интервју, верификација на референците, препораки, медицински прегледи, вработување. Првата фаза, именувана како анализа на примената документација и на барањето за пополнување на работни места се однесува на разгледување и проверка на доставената апликација и документите доставени во прилог. Значи, доколку бараната документација не е комплетна, тогаш тие кандидати се елиминираат веднаш. Одбиените кандидати треба да бидат известени за тоа, како и за причините кои довеле до тоа, но во пракса, сепак, не е така. Најчесто се известуваат само оние кандидати кои добиле позитивни оцени.

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

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

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

[65] Бојаџиоски, Д., (2009): Менаџмент на човечки ресурси. Економски факултет, Скопје, 128

Препораките се составен дел на апликацијата и она што е најважно кај е оној што ги дава препораките да биде објективен и искрен. Затоа, во зависност од работното место тие често се проверуваат. Препораките се користат за остварување на следните три цели[66]:

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

„На тој начин можат да се добијат различни информации за кандидатот, како на пример, за ставовите спрема работата, за стручните вештини и способности за извршување на работата, за интерперсоналните и комуникациските вештини и за достигнувањата и успесите во работата“[67].

При донесување на одлука за избор на кандидати за вработување можно е да се побараат и информации за здравствената состојба на кандидатите, т.е. лекарско уверение. Истовремено, се создаваат услови вработените кадри да се заштитат од евентуални заразни болести и да се намалат несреќите при работа и отсуствата од работа поради болест[68].

Тоа е неопходно во следниве ситуации[69]:

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

Воведувањето на кандидатите во организацијата значи нивна адаптација, запознавање на организацијата и нејзиниот начин на работа. Тие се запознаваат со

---

[66] Бојаџиоски, Д., (2009): Менаџмент на човечки ресурси. Економски факултет, Скопје, 143
[67] Fikreta B.S., (1999): Menadzment ljudskih potencijala. Goldenmarketing, Zagreb, 379
[68] Fisher C., Schoenfeld L., Shaw J.(1990): Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 275
[69] Димитров, Н. (2009): Ресторански менаџмент – авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев” – Штип, 71

работата која ќе ја работат, со останатите членови на тимот во кој ќе работат и со културата на организацијата.

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

8.5 Методи на селкција

Постојат голем број на методи на селкција на човечките ресурси. Самиот избор на методи за процесот на селекција е многу важен. Разноликоста на методите при селекцијата треба да и овозможат на организацијата да го оцени квалитетот и способоста на кандидатите и притоа да го одбере најсоодветниот кандидат за соодветното работно место. Менаџментот за човечки ресурси е многу развиена научна дисциплина и секако се развиени и многу методи на селекција. Кои од подолу наведените методи ќе ги употреби организацијата зависи од многу фактори: видот и бројот на слободните работни места, големината на организацијата, состојбата на пазарот на трудот, бројот на пријавените кандидати, политиката на човечки ресурси, видот и бројот на слободни работни места, позицијата на слободните работни места во хиерархиската структура, итн.[70]

8.5.1 Проверка на кандидатот

Скрининг- проверка на кандидатот или потесен избор, е првиот чекор кој следи откако е завршен процесот на регрутација и апликациите се примени. Во овој чекор, сите апликации кои се примени пред крајниот датум се проверуваат, а тие што не одговараат на барањата прецизирани во рекламата веднаш се елиминираат. Како што укажуваат Cuming (1994)[71] и Nel et al. (2009)[72] - вниманието на комисијата за селекција

[70] Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ (2009). Менаџмент на Човечки Ресурси.Методи на селекција на човечките ресурси . 129 и 130 стр.
[71] Cuming, M. W. 1994. The theory and practice of personnel management. Seventh edition. Butterworth: Heinemann.

е неопходно, мора да биде претпазлива да не дискриминира кандидати кои имаат потенцијал. Нивните одлуки треба да се водат по критериумот на потесен избор кој е развиен врз основа на барањата за работното место наведени во рекламата. Понатаму, тие треба да се осигураат дека доволно време е посветено за потесниот избор на кандидати.

8.5.2 Тестови за селекција на кандидатот

Тестовите за селекција обично се употребуваат како дел од процедурата на вработување кога се бараат голем број на регрутирања, и каде не е возможно целосно да се потпреме на резутатите од испитувањата или пак информациите во врска со предходното искуство, како основа за предвидување на идната изведба на кандидатот. Тестовите обично се дел од процедурата на центрите за проценка. Тестовите на интелегенција се од особена помош во ситуации кога интелегенцијата има клучен фактор, но нема доверлив метод за да се измери. Тестовите за достигнувања и вештини се најкорисни за работни места кога се потребни специфични и мерливи вештини, како што е пишување или куцање на текст или компјутерско програмирање. Тестовите на личност се потенцијално од најголема вредност во работните места како продавање бидејќи таму е битна "личноста т.е карактерот", и каде не е толку тешко да се постигне мерлив критериум за потврдување. Битно е да се оценат сите тестови со споредување на резултатите од интерјвуто со понатамошните достигнувања. За да биде статистички битно, овие евалуации треба да се спроведат во разумен период и да се покрие што поголем број на кандидати. Во некои случаи може да се употребат низа тестови, вклучувајќи разновидни видови тестови за интелегенција, вештини и тестови на личност. Овие тестови може да бидат стандардна низа на тестови од страна на агенција за тестирање или пак низа на тестови направени по нарачка. Најголемата замка која треба да се избегнува е додавање на дополнителни тестови, без предходно да се осигура дека тие имаат соодветен придонес за успехот на предвидувањата за кои се употребува низата на тестови.

[72] Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. Schuiltz, H.B. 2009. Human resource management. (7th ed.). Cape Town: Oxford University Press

8.5.3 Проверка на препораките и искуството

Најчесто рекламите бараат кандидатите да дадат имиња и точни детали на луѓето кои стојат зад препораките во случај нивните апликации да се земени предвид. Проверката на препораките служи да се докаже информацијата која ја навел кандидатот и обично телефонски се проверува. Иако повеќето од личностите кои ги дале препораките не се подготвени да одговорат на одредени прашања (Mathis and Jackson, 2006)[73], проверката на препораките може да се употреби да се собереат информации кои би биле употребени во одлучуувањето дали да прифати или одбие кнадидатот.

Препораките ѝ обезбедуваат информации на организацијата за перцепцијата на другите луѓе за способноста на кандидатот. Организацијата треба да ги исконтактира предходните работодавачи и колеги. Прашањата поврзани со препораките треба да се однесуваат на креативноста и иницијативата на кандидатот. Ова е главно причината зашто се даваат условни работни понуди за да може да се провери автентичноста на она што кандидатот го понудил во формуларот за апликација (Snell and Bohlander, 2010)[74]. Препораките се едни од најпопуларните и традиционални алатки во процесот на селекција. Како и да е, валидноста и довервивоста на препораките е под сомнеж, особено со почит кон нивната не структуирана и често колеблива природа (Heraty and Morley, 1998).[75]

8.5.4 Интервју

Интевјуата виртуелно се користат од страна на сите организации во процесот на селекција. Во поддршка на кажаното, Newell and Tansley (2001),[76] укажуваат деха интервјуата се најраспространетите методи во процедурата на селекција на вработени.

---

[73] Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11thEdition, Thomson SouthWestern, USA, p 24

[74] Snell,S. Bohlander.W.G. (2010), Principles of Human Resource Management, South-Western Cengage Learning, 2010

[75] Heraty, N. and Morley, M. (1998), "Training and development in the Irish context: responding to the competitiveness agenda?", Journal of European Industrial Training, Vol. 22 No. 4/5, pp. 190-204

[76] Tansley, C., Newell, S. and Williams, H. (2001), "Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system: An e-greenfield site?", Personnel Review, Vol. 30 No. 3, pp. 351- 371.

Со употребата на интервју, менаџерите на организацииите добиваат шанса да се запознаат со кандидатите директно. Интервјуата му овозможуваат на кандидатот можност да научи повеќе за организацијата. Целта на интервјуто за селекција е да се собере што е можно повеќе информации и истите да се искористат за донесување на одлуката за селекција (Redman & Wilkinson, 2001:31)[77]. За време на интервјуто, интервјуирачите нормално поставуваат прашања на кои се очекува одговор од интерјуираниот. Кандидатот кој има највисок резултат се препорачува за состанок. (Wilkinson, 2001:32). Бидејќи интервјуто може да биде двосмислено, треба да се направат напори за да се осигура сите интервуијрани да бидат прашани исти прашања (Gomez-Majia et al., 2004:175)[78].

8.5.5 Понуда за работа

Следниот чекор во процесот на селекција е понудата за работа за оние кандидати кои ги поминале преходните фази. Со други зборови, ова е и последниот чекор во процесот на селекција. Понудата се доставува на кандидатот преку е-маил или писмо како формален дел од овој процес.

9. ОНБОРДИНГ

Onboarding е термин во индустријата за човечки ресурси што се однесува на процесот на воведување на нововработен вработен во организација. Исто така познат како организациска социјализација, вклучувањето е важен дел од помагањето на вработените да ја разберат нивната нова позиција и барањата за работа. Тоа е процесот што им помага беспрекорно да се интегрираат со остатокот од компанијата.

По успешната регрутација и селекција следи процесот на онбординг, како еден од најважните начини за подобрување на ефективноста на системот за талент менаџмент. Онбордингот е процес преку кој им се помага на новите вработени да се прилагодат на социјалните и деловните аспекти на новото работно место, без компликации.

[77]Redman, T. and Wilkinson, A. (2001) Contemporary Human Resource Management. Pearson Education, Harlow, 57-95.
[78] Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2004). Managing HumanResources.

Статистички гледано на секој вработен му се потребни околу 3 месеци за да се прилагоди на работното место, а секоја компанија си има свој пристап кон овој процес. Она на што посебно треба да се обрне внимание е дека успешно организираниот онбординг процес го подготвува кандидатот побргу за новата позиција и исполнување на обврските околу работното место.

Онбордингот е поделен на четири сфери на делување:

- Усогласеност - обука на вработените за правилата и легислативата
- Објаснување - сигурност дека вработениот ги разбира обврските и очекувањата на новата позиција
- Култура - запознавање на вработениот со компаниската култура и норми на однесување, формално и неформално
- Поврзување - комуникацијата со колегите, социјализација и меѓусебните врски со надредените колеги.

Степенот до кој ќе ги имплементира компанијата овие чекори е степенот на успешност на прилагодувањето на новиот вработен во новата средина.

Едно нешто за кое професионалците за човечки ресурси генерално се согласуваат е дека приемот започнува во моментот кога кандидатот ќе прифати понуда за работа и завршува кога новиот вработен е целосно интегриран и ќе работи како што се очекува. Без разлика дали една организација ги обезбедува сите елементи за вградување во списокот или не, мудра е инвестицијата да им се обезбеди на сите нови вработени темелен, ефикасен и доследен вовед во нивната нова организација.

9.1 Онбординг на нови вработени

По ефективно регрутирање и селекција, еден од најважните начини на кои организациите можат да ја подобрат ефективноста на нивното управување со таленти е преку стратешка употреба на онборинд (вклучување). Онбордингот е процес на помагање на новите вработени брзо и непречено да се приспособат на социјалните аспекти и перформансите на нивните нови работни места. Ова секогаш треба да биде приоритет за одделенијата за човечки ресурси, бидејќи н пример во Соединетите

Држави, секоја година повеќе од 25 проценти од работоспособното население доживува транзиции во кариерата. Само во *Fortune* 500 компании, односно околу 500.000 менаџери преземаат нови улоги во работата секоја година и генерално, менаџерите започнуваат нови работни места на секои две до четири години.

Истражувањето и конвенционалната мудрост сугерираат дека вработените имаат околу 90 дена за да се докажат на ново работно место. Секоја организација има своја верзија на сложениот процес преку кој нововработените учат ставови, знаења, вештини и однесувања потребни за ефективно функционирање. Академските истражувачи кои го проучуваат онбордингот исто така го користат терминот организациска социјализација.

Без разлика каква е терминологијата, во крајна линија е дека што побрзо новите вработувања се чувствуваат добредојдени и подготвени за своите работни места, толку побрзо ќе можат успешно да придонесат во мисијата на фирмата.

Формалноста и сеопфатноста на програмите за онбординг се разликуваат во голема мера помеѓу организациите, а оние кои се сметаат за „најдобри " за влез имаат повеќе формални програми на онбординг. На пример, почнувајќи од првиот ден за добредојде, глобалната компанија за убавина *L'Oreal* вели: „Нашата цел е да развиеме успешни, посветени и заемно корисни односи со секој од нашите вработени.[79]"

Компанијата која го поддржува вградонбордингот има своја програма за интеграција од шест дела наречена „*L'Oreal Fit*". Програмата вклучува:

- Обука и дискусии на тркалезни маси.
- Средби со клучни инсајдери.
- Учењето на работното место поддржано од линискиот менаџмент.
- Индивидуално менторство и човечки ресурси поддршка.
- Искуства на терен и производ, како што се посети на локацијата и засенчување програми.

Пристапите за онбординг се движат од доста структурирани и систематски - како во случајот на L'Oreal - до „потонување или пливање" стратегија, во која новите

[79] Your career at L'Oreal: www.loreal.com/_en/_ww/html/careers (пристапено на 23.09.2023)

вработени често се борат да сфатат што точно се очекува и да ги разберат нормите на нивното ново работно место.

Една од првите работи што менаџерите за човечки ресурси треба да ја земат во предвид е дали нивната фирма е најдобро опслужена со неформален или формален онбординг.

• *Неформален онбординг* се однесува на процес каде вработениот учи за неговата или нејзината нова работа без експлицитен организациски план.

• *Формалниот онбординг* се однесува на напишан сет на координирани политики и процедури кои помагаат на вработениот во приспособување на неговото или нејзиното ново работно место во однос на двете задачи и социјализација.[80]

Истражувањата покажуваат дека организациите кои се ангажираат за формален онбординг преку имплементирање чекор-по-чекор програми за новите вработени за да ги научат кои се нивните улоги, кои се нормите на компанијата и како тие треба да се однесуваат се поефикасни од оние кои не го прават тоа.[81]

Повторно, како и во случајот со *L'Oreal*, формалниот онбординг обезбедува фиксна низа на активности за новите вработени - редослед што е внимателно темпиран - како и помош од организацискиот модел на улога.

[80] Zahrly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. Journal of Organizational Behavior, 10, 59-74;
[81] Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. Journal of Applied Psychology, 92, 707-721

10. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Заради поголема јасност и прегледност на истражувањето користена е соодветна методологија со аргументирање на оправданоста на самото истражување. Во тој поглед, поставени се предметот и целите на истражувањето, хипотетска рамка, како и објаснување на методите што се користени за собирање и обработка на добиените податоци.

Проблем, цел и задачи на стражувањето

Проблем на ова истражување е присутноста на процесите на регрутација и селекција во организациите, методите на регрутација и селекционите критериуми кои во нив се применуваат, како и кој го извршува регрутирањето и селекцијата во една организација.

Како основна ***цел*** на ова истражување се наметнува потребата од согледувањето на важноста и улогата на менаџерот при регрутирање и селекција на соодветен кадар во една организаицја.

Покрај основната цел на емпириското истражување, соодветно се поставени и следните задачи, кои ќе претставуваат нејзино покомплексно опфаќање:

- Значењето на процесот на регрутација при вработување на соодветен кадар во една организиација
- Методите на селекција на човечките ресурси како есенцијален ресурс во едно претпријатие
- Влијанието на сеопфатните процеси на регрутација и селекција врз успешноста на резултатите од работењето
- Менаџерите имаат важна улога при селекција и регрутација на вработените
- Употребата на соодветни методи при селекција и регрутација на вработените има влијание врз правилен избор на кадар во организиацијата

Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза:

Со основањето на еден организациски субјект и поставувањето на стратегијата, визијата и мисијата на неговото работење, следи една од најкомплексните задачи - пополнувањето на таа организација со работен кадар кој што ќе ја извршува предвидената работа. Со тоа практично се поставува основата на компанијата, а таа основа започнува од самата основа на менаџментот на човечките ресурси - регрутација и селекција на соодветен кадар кој што на некој начин го детерминира процесот на работа и успехот од тоа работење. Од тука се поставува генералната хипотеза:

Доколку во организацијата, менаџментот за човечки ресурси е вклучен во процесот на регрутација и селекција, и притоа ефикасно и ефективно ги спроведува процесите на регрутација и селекција на кандидати за вработување, тогаш ќе се обезбеди високо ниво на продуктивност, тимска работа, мотивација и задоволство на вработените.

За реализирање на оваа хипотеза, потребно е да се земат во предвид следните посебни хипотези:

Хипотеза А: Ако во една организација, системот на менаџирање на човечките ресурси ефикасно и ефективно ги спроведува процесите на регрутација и селекција на кандидати за вработување, тогаш со тоа се обезбедува успешно извршување на работните задачи од страна на вработените.

Потхипотеза А1: Ефикасното спроведување на регрутација и селекција на кандидатите ќе резултира со задоволство кај вработените и нивна поголема мотивација за извршување на работните задачи.

Потхипотеза А2: Ефективното спроведување на регрутација и селекција на кандидатите ќе влијае на нивната мотивација и задоволство за извршување на работните задачи.

Хипотеза Б: Ако во една организација постои соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси кој спроведува ефикасен и ефективен процес на регрутација и

селекција на кандидати за вработување, тогаш ќе се обезбеди високо ниво на продуктивност во работењето.

Потхипотеза Б1: Продуктивноста на работењето на вработените во една организација има голема есенцијална поврзаност со соодветниот систем на менаџирање на човечките ресурси во процесот на регрутација и селекција на кандидатите.

Потхипотеза Б2: Системот на менаџирање кој е воспоставен во организацијата има големо влијание во процесот на регрутација и селекција на кадидатите со цел постигнување на поголема продуктивност кај вработените при извршување на работните задачи.

Хипотеза В: Користењето на соодветени методи при регрутација и селекција на вработени од страна на вработените има влијание врз нивното задоволство од работата

Потхипотеза В1: Вработените континуирано се информирани за методите кои се користат при регрутација и селекција

Потхипотеза В2: Метод кој се користи за регрутација и селекција има големо влијание врз задоволството од работата кај вработените.

Варијабли на истражувањето

Во истражувањето ги дефинираме следниве варијабли:

- **Независна варијабла**: менаџментот во организацијата
- **Зависна варијабла**: спроведување на процесот на регрутација, спроведување на просецот на селекција, задоволоството на вработените од регрутацијата и селекцијата, мотивацијата на вработените

Методи кои беа користени во емпириското истражување

За остварување на поставените цели и целосна опфатеност на предметот на истражувањето, земајќи ги во предвид предностите и слабостите на поединечни методи, комбинирани се и интегрирани повеќе квантитативни и квалитативни методи и постапки и тоа:

* Анализа,

* Анкета,
* Статистички методи.

Анализата е спроведена врз основа на претходно проучуваната научно теоретска содржина и конкретно согледаната состојба во истражуваните претпријатија. Предмет на анализата се процесите на регрутација и селекција кои се применуваат во претпријатијата, најчесто применуваните инструменти на регрутурање и селекција и нивното влијание врз успехот на работењето.

Со анкетата се направи согледување на моменталната состојба во однос на вниманието кое го добиваат процесите на регрутација и селекција како алатка за создавање конкурентски предности и високи резултати во работењето како и воочување на најчесто користените начини на регрутација и селекција.

Преку статистичката обработка на податоците направено е рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на податоците преку директно средување на истите.

Примерок

Истражувањето е спроведено во ГД „Гранит“ АД.

Мерни инструменти

Ова истражување е направено преку мерни инструменти – анкета. Анкетирањето е извршено од двоен аспект и тоа: од аспект на менаџерите и од аспект на вработените. Прашањата во анкетните прашалници се од затворен тип што овозможи брз начин на добивање на потребните податоци кои се погодни за обработка. Намената на анкетата е јасно назначена во самите анкетни прашалници каде анонимноста е загарантирана. Што се однесува до самите прашања во анкетните прашалници, прашањата се конкретни и прецизни пставени со одговарање по пат на заокружување на една или повеќе алтернативи од понудените

Постапка

Емпириското истражување, според предвидениот студискиот проект, е спроведено на територијата во Република Северна Македонија. А истото е спроведено во период на месец март, 2023 година.

Статистичка обработка на податоците

Податоците добиени од истражувањето, се обработени со примена на истражувачки техники и статистичка обработка.

Резултати од емпириското истражување

Добиените резултати од спроведеното истражување се табеларно и графички прикажани поединечно за сите прашања како и поединечно толкување за сите прашања.

Од вкупно 45 анкетирани, 40 од нив се вработени додека 5 се менаџери.

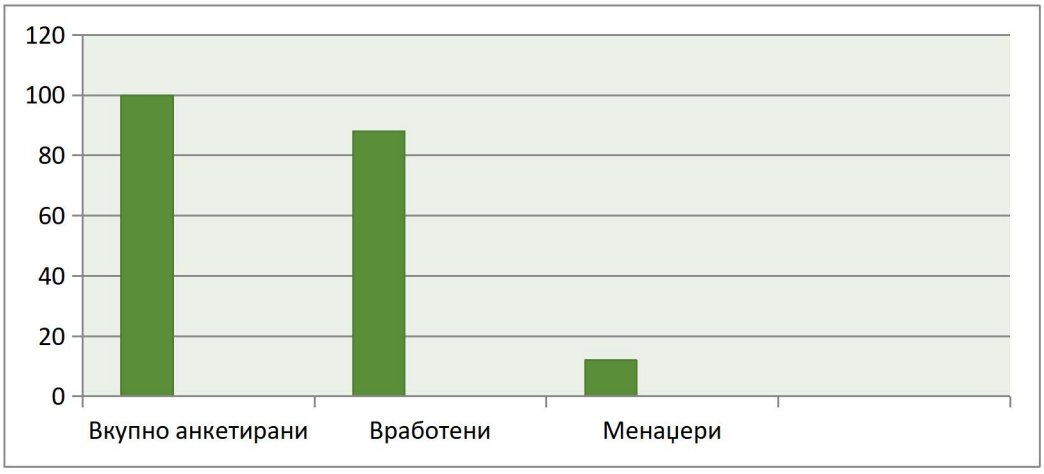
Табела 1. Структура на анкетирани лица

Table 1. Structure of surveyed persons

Вкупно анкетирани	**45**	**100%**
Вработени	40	88%
Менаџери	5	12%

Графикон 1. Структура на анкетирани лица

Chart 1. Structure of surveyed persons



Истражувањето е направено на две групи на испитаници и тоа вработени и менаџери, со доставен ист прашалник со цел да се воочат различните гледишта и одговри од аспект на вработени, менаџери и тим лидери.

Анализата која е добиена може да придонесе за важноста на регрутацијта и селекцијата во една организација особено во ефикасно и ефективно спроведување на провесот на регртутација и селекција на кандидатите за вработување а со тоа и обезбедување на продуктивност и мотивација од страна на вработените. Регрутацијата и селекцијата, како круцијални функции на менаџментот на човечки ресурси, имаат најголемо влијание врз перформансите на една организација. Нивното дејство ги тангира целокупните резултати на организацијата, бидејќи од квалитетот на вработените зависи квалитетот на организацијата. Прашалникот е започнат со прашањето „***Ефикасниот систем на спроведување на селекција и регрутација обезбедува високо ниво на продуктивност и тимска работа кај вработение?“.*** Добиените резултати се поставени табеларно и графички:

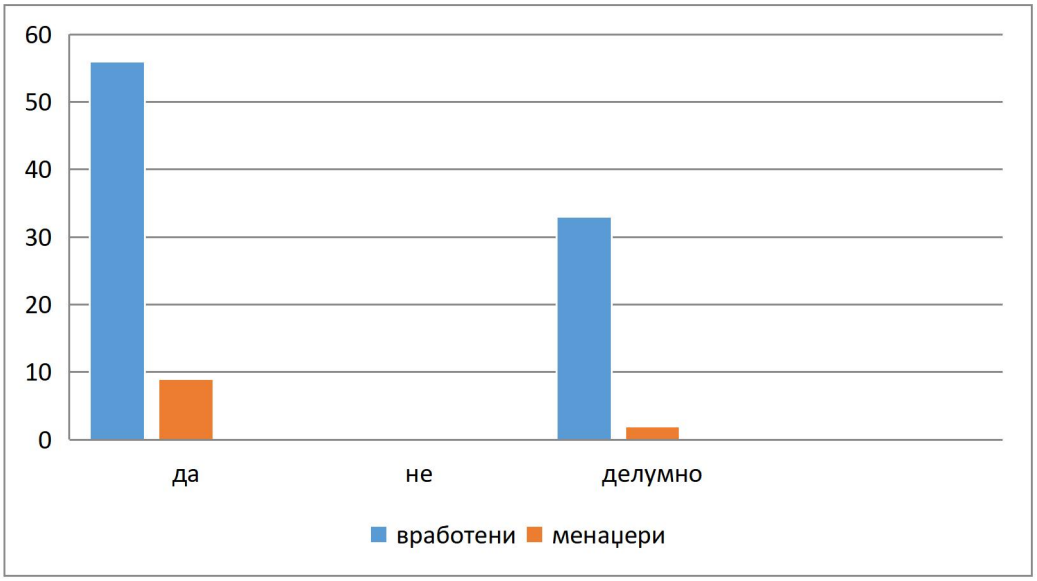
Табела 2. Табеларен приказ на прашањето: *Ефикасниот систем на спроведување на селекција и регрутација обезбедува високо ниво на продуктивност и тимска работа кај вработение“*

Table 2. Tabular presentation of the question*: An efficient system of implementation of selection and recruitment ensures a high level of productivity and teamwork among employees"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	25	56%	4	9%	29	65%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	15	33%	1	2%	16	35%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 2. Графички приказ на прашањето: *Ефикасниот систем на спроведување на селекција и регрутација обезбедува високо ниво на продуктивност и тимска работа кај вработение“*

Chart 2. Graphic representation of the question: *An efficient system of implementation of selection and recruitment ensures a high level of productivity and teamwork among employees"*



Ефикасните практики на регрутација и селекција на вработените обезбедува високо ниво на продуктивност кај вработените кои според испитаниците, земајќи ги во предвид добиените резултати, се забележува дека најголем број од вработените и менаџерите дале позитивен одговор односно 56% од вработените и 9% од менаџерите, мал процент на истово прашање одговориле со „делумно“, а ниту еден испитаник не го негира ова прашање.

Сепак за да се добие зголемена продуктивност кај вработените од голема важност е системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно да го спроведува процесот на селекција и регрутација, по таа основа следното прашање е: „***Системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно ефективно го спроведува процесот на селекција и регрутација?“*** а добиените резултати се прикажани подолу:

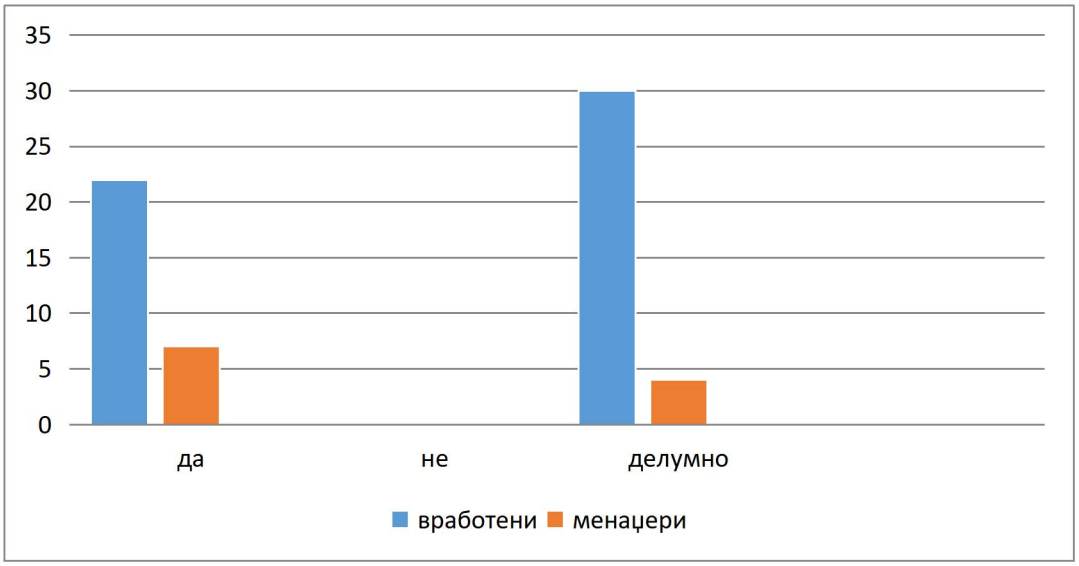
Табела 3. Табеларен приказ на прашањето: „*Системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно ефективно го спроведува процесот на селекција и регрутација?*“

Table 3. Tabular presentation of the question: *"Does the human resource management system effectively implement the selection and recruitment process?"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	10	22%	3	7%	13	29%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	30	67%	2	4%	32	71%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 3. Графички приказ на прашањето: *Системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно ефективно го спроведува процесот на селекција и регрутација?*“

Chart 3. Graphic representation of the question: *"Does the human resource management system effectively implement the selection and recruitment process?"*



Според добиените резултати може да се констатира дека најголем број од испитаниците по основ на ова прашање мислат дека системот на менаџирање на човечки ресурси делумно, ефикасно и ефективно го спроведува процесот на регрутација селекција, односно 67% од испитаните вработени и 7% од менаџерите,

додека има мал процент (22% вработени) и (4% менаџери) кои на истото прашање одоговриле со „да“.

Регрутирањето и селекцијата на човечки ресурси се процеси кои мора да кореспондираат со високо ниво на квалитет човечките ресурси, бидејќи претставуваат најважните задачи во управувањето со човечки ресурси, затоа од големо значење е самиот процес да биде ефикасно и ефективно спроведен со цел да има успшено извршување на работните задачи од страна на вработение. За да се согледа ова, следното прашање гласеше ***„Ефикасно и ефктивно спроведениот процес на селекција и регрутација обезбедува успешно извршување на работните задачи?“*** а резултатите се следни:

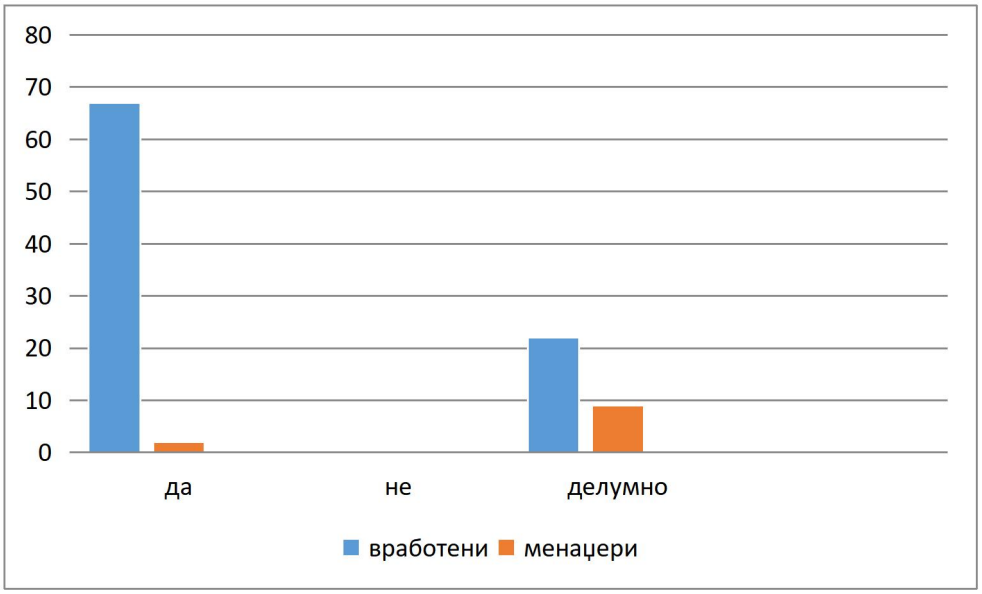
Табела 4. Табеларен приказ на прашањето: „*Системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно ефективно го спроведува процесот на селекција и регрутација?“*

Table 4. Tabular presentation of the question: *"Does the human resource management system effectively implement the selection and recruitment process?"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	30	67%	1	2%	31	69%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	10	22%	4	9%	14	31%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 4. Графички приказ на прашањето: „*Системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно ефективно го спроведува процесот на селекција и регрутација?*“

Chart 4. Graphic representation of the question: "*Does the human resource management system effectively implement the selection and recruitment process?*"



За да има голема продуктивност од страна на вработените, пред се треба да се спроеведе ефикасен и ефективен процес на регрутација и селекција, а со тоа и успешно извршување на работните задачи од страна на вработените. Тоа може и да се потврди со резултатите добиени при одговор на ова прашање, каде што најголем број (67%) од страна на вработените се изјасниле со „да“, а (22%) кои сепак сметаат дека ова е делумно значајно. Кај менаџерите пак се јавува поглем процент (9%), кои сметаат дека делумно процесот на селекција и регрутација влијае на успешно извршување на работните задачи а само (2%) од нив потполно се согласуваат со тоа.

Регрутирањето и селекцијата претставуваат две основни активности во рамките на вработувањето, каде регрутацијата на потенцијалните кандидати претставува процес на привлекување на квалификувани кандидати во доволен број кој ќе ѝ овозможи на организацијата да ги избере најдобрите кандидати за пополнување на празните работни места, за тоа да се оствари, потребно е да се спроведе ефективен и ефикасен процес на селекција и регрутација, што подоцна ќе доведе до успешно спроведување на работните задачи од страна на вработените. Првата поставена хипотеза: „***Ако во една***

организација системот на менаџирање на човечките вресурси ефикасно и ефективно ги спроведува процесите на регрутација и селекција на кандидати за вработување, тогаш со тоа се обезбедува успешно извршување на работните задачи од страна на вработените“ во согласност со добиените резултати од поставените прашања на кои најголем дел од испитаниците дале позитивен одговор, може да се каже дека се **потврдува.**

Најдрагоцениот ресурс во една организација се луѓето. Поаѓајки од ова, начинот на кој се раководи човечкиот потенцијал е основно прашање од кое зависи ефикасноста и ефективноста на компанијата. Затоа како друг значаен фактор за ефикасно и ефективно регрутирање и селекција на вработените со што ќе се обезбеди високо ниво на продуктивност се поставува системот на менаџирање на човечки ресурси, а оваа следна хипотеза ќе се потврди или пак ќе се отфрли со добиените резултати од наредните прашања.

Улогата на човечките ресурси е пресудна во работењето на секоја организација. Од управувањето со човечките ресурси зависи третманот на луѓето во организацијата и со тоа нивната посветеност во остварувањето на целите во работењето. За да се остварат наведените приоритети, менаџерот за човечки ресурси треба да знае да ги употреби постојните методи за управување, да биде способен да реализира ефективен процес на регрутација и селекција, да знае како да ги мотивира луѓето да работат ефективно, да знае да креира ефективна структура меѓу постојните човечки ресурси во организацијата, да знае како да помага индивидуално и да го поддржува тимот. Следните прикажани резултати се од прашањето: ***„Ефикасниот и ефективен процс на регрутација и селекција на кандидатите при вработување обезбедува високо ниво на продуктивност во работењето“***

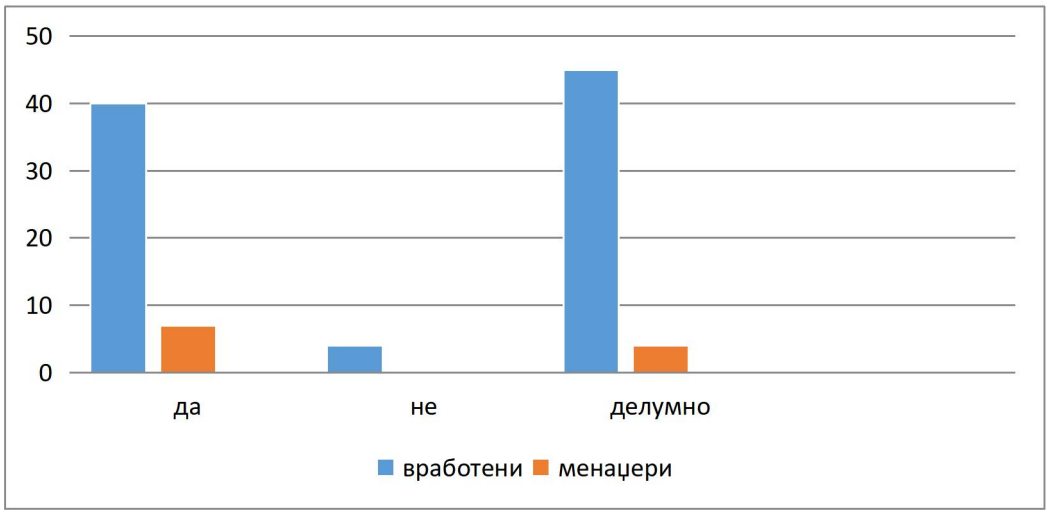
Табела 5. Табеларен приказ на прашањето: *„Ефикасниот и ефективен процс на регрутација и селекција на кандидатите при вработување обезбедува високо ниво на продуктивност во работењето“*

Table 5. Tabular presentation of the question: *"The efficient and effective process of recruitment and selection of candidates during employment ensures a high level of productivity in the work"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	18	40%	3	7%	21	47%
Не	2	4%	0	0%	2	4%
Делумно	20	45%	2	4%	22	49%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 5. Графички приказ на прашањето: *„Ефикасниот и ефективен процс на регрутација и селекција на кандидатите при вработување обезбедува високо ниво на продуктивност во работењето“*

Chart 5. Graphic representation of the question: *"The efficient and effective process of recruitment and selection of candidates during employment ensures a high level of productivity in work"*



Колку поефикасен и поефективен процес на селекција и регрутација на вработени, толку поголема продуктивност од страна на вработените, тоа може да се

забележи и од добиените резултати од анкетата, каде што најголем дел од вработените (40%), одговориле до „Да“, а само (4%) дале негативен одговор односно „Не“ и (45%) го заокружиле одоговорт „Делумно“. Од страна на менаџерите е речиси иста констатација земајќи во предвид дека (7%) од нив се согласиле по основ на ова прачање а само (4%) одговориле со „Делумно“.

Управувањето со човечките ресурси во работниот процес е исто така многу одговорно и динамично прашање, што ѝ помага на организацијата да ги достигне луѓето од посакуваните способности, квалитет и можности. Успешно управување со човечките ресурси како и успешно поставниот процес на регрутација и селекција на човечките ресурси помага да се обезбеди способен и одговорен персонал за секоја работна позиција.

На прашањето ***„Дали системот кој е воспоставен во Вашата организација влијае на процесот на селекција и регрутација на вработените?“*** добиени се следните резултати:

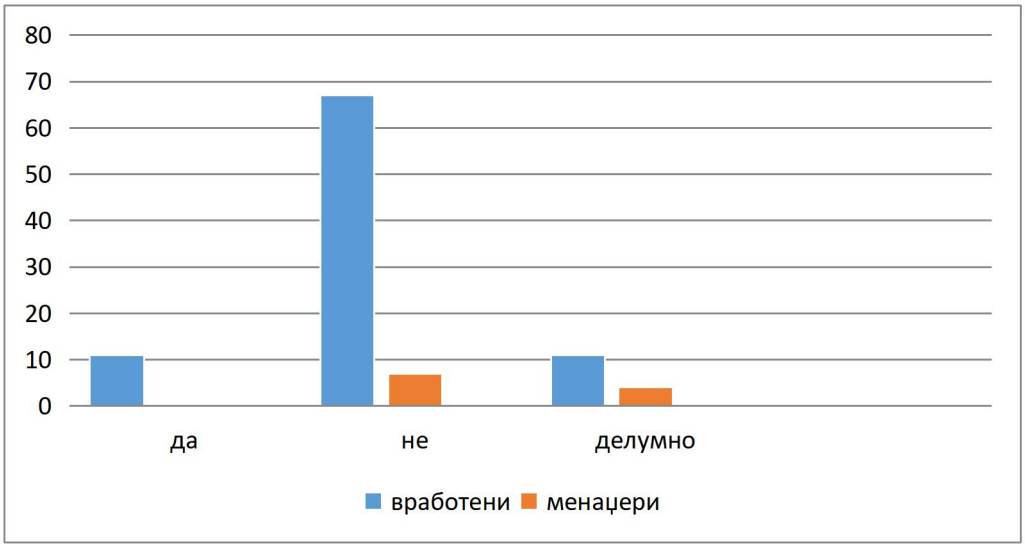
Табела 6. Табеларен приказ на прашањето: *„Дали системот кој е воспоставен во Вашата организација влијае на процесот на селекција и регрутација на вработените?“*

Table 6. Tabular representation of the question: *"Does the system established in your organization affect the process of selection and recruitment of employees?"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	5	11%	0	0%	5	11%
Не	30	67%	2	4%	33	74%
Делумно	5	11%	3	7%	27	15%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 5. Графички приказ на прашањето: *„Дали системот кој е воспоставен во Вашата организација влијае на процесот на селекција и регрутација на вработените?“*

Chart 5. Graphic representation of the question: *"Does the system established in your organization affect the process of selection and recruitment of employees?"*



Процесот на селекција и регрутација сепак не е поврзан со системот на управување кој е воспоставен во една организација според резултатите кои ги добивме на ова прашање каде што (67%) од вработените одговориле со „Не“, а само (11%) заокружиле „Да“ и (11%) одговориле со „Делумно“, за разлика од вработените, менаџерите пак на ова прашање повеќе се изјасниле со „Делумно“ (7%), а само (4%) одговориле со „Не“.

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати за работна позиција, а селекцијата е процес на идентификување и избор на вистинскиот кандидат за работната позиција, затоа секоја организација треба да има добро воспоставен систем со цел да ги избере правилните кандидати за позицијата а со тоа се зголеми и продуктивноста кај вработените. Подолу се прикажани добиените резултати на прашањето: **„Добро поставениот систем на селекција и регрутација на вработените овозможува зголемена продуктивност кај вработените при извршување на нивните задачи?“**

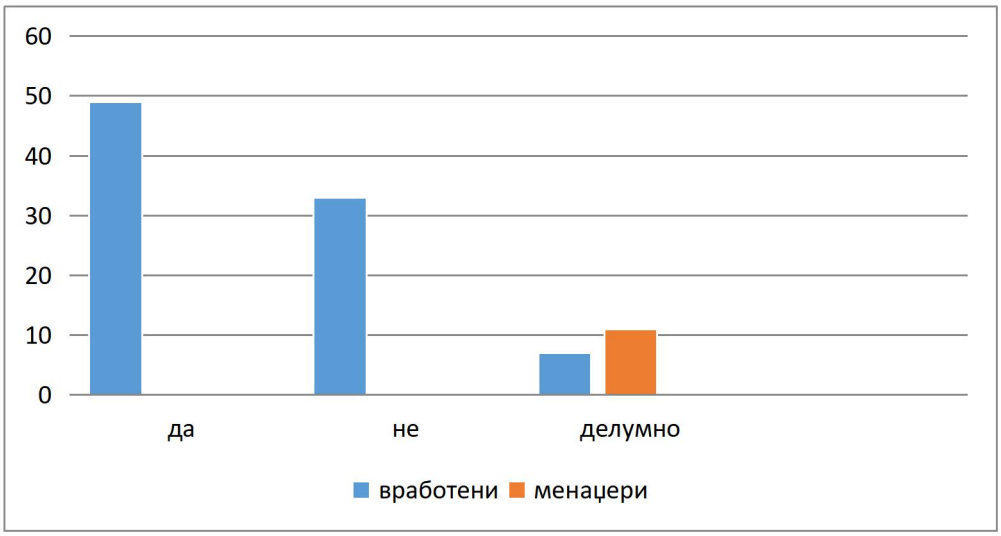
Табела 6. Табеларен приказ на прашањето: *„Добро поставениот систем на селекција и регрутација на вработените овозможува зголемена продуктивност кај вработените при извршување на нивните задачи?“*

Table 6. Tabular presentation of the question: *"Does a well-established system of selection and recruitment of employees enable increased productivity among employees when performing their tasks?"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	22	49%	0	0%	22	49%
Не	15	33%	0	0%	15	33%
Делумно	3	7%	5	11%	8	18%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 6. Графички приказ на прашањето: *„Добро поставениот систем на селекција и регрутација на вработените овозможува зголемена продуктивност кај вработените при извршување на нивните задачи?“*

Chart 6. Graphic representation of the question: *"A well-placed system of selection and recruitment of employees enables increased productivity among employees when performing their tasks?"*



Според табеларно и графички прикажи резултати, може да се забележи дека најголем број од вработените кои се испитани (49%), мислат дека добро поставениот систем на селекција и регрутација на вработените ќе овозможи зголемена продуктивост кај вработените при извршување на нивните задачи, (33%) од нив не се согласуваат со тоа а само (7%) одговориле со „делумно“. За разлика од вработените, менаџерите пак сите се изјасниле со „делумно“ односно (11%) од сите испитани менаџери.

Менаџментот за човечки ресурси е одговорен за односот на организацијата кон своите вработени како и за вработувањата, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи. За сето тоа да може да се постигне потребно е добро воспоставен систем на менаџмент кој ќе спроведува успешна регрутација и селекција. Ставовите на прашањето: „**Колку успешно вработените ќе ги извршуваат работните задачи ќе зависи од поставеноста на менаџментот и неговата вклученост во процесот на селекција и регрутација?“** се како што следи:

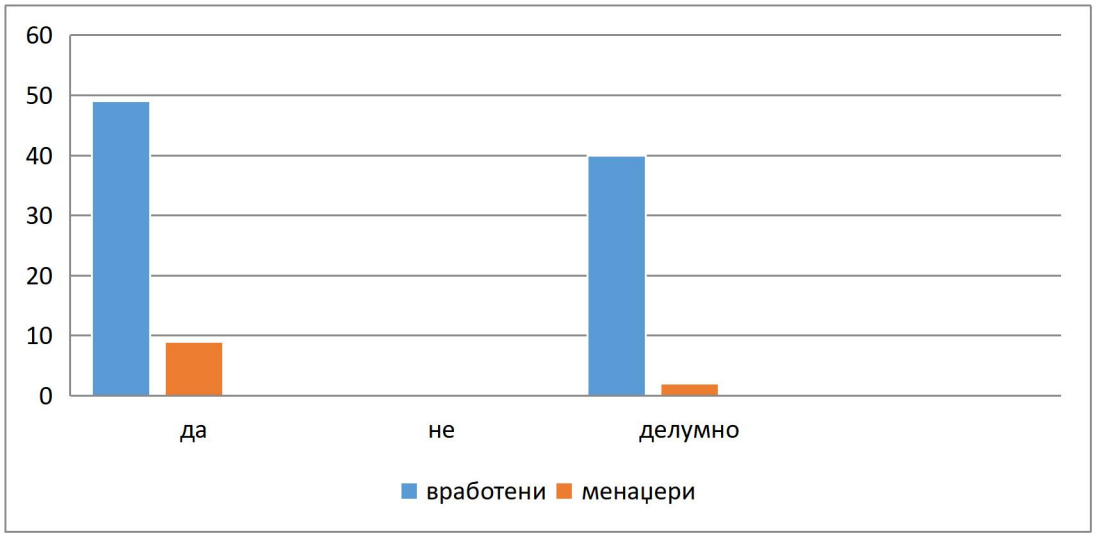
Табела 7. Табеларен приказ на прашањето*: „Колку успешно вработените ќе ги извршуваат работните задачи ќе зависи од поставеноста на менаџментот и неговата вклученост во процесот на селекција и регрутација?“*

Table 7. Tabular presentation of the question: *"How successfully employees will perform their work tasks will depend on the position of management and its involvement in the selection and recruitment process?"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	22	49%	4	9%	24	58%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно	18	40%	1	2%	19	42%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 5. Графички приказ на прашањето: *„Колку успешно вработените ќе ги извршуваат работните задачи ќе зависи од поставеноста на менаџментот и неговата вклученост во процесот на селекција и регрутација?“*

Chart 5. Graphic representation of the question: "*How successfully employees will perform their work tasks will depend on the placement of management and its involvement in the selection and recruitment process?"*



Поставеноста на менаџментот игра важна улога при процесот на селекција и регрутација на вработените се со цел истите да ги извршат нивните задачи успешно. Тоа може да се констатира со добиените резултати кои покажуваат дека (49%) одговориле позитивно, (40%) дале одговор „Делумно“, а нема ниту еден од испитаните вработени кои одговориле со „не“. Менаџерите исто така го потврдуваат ова прашање, односно (9%) се согласиле, а само (2%) делумно се согласуваат со ова прашање.

Менаџирање на извршувањето на работењето е процес на креирање на работна средина или опкружување во кое ќе им се овозможи на луѓето да ги извршуваат своите задолженија на најдобар можен начин во согласност со нивните можности. Менаџирање на извршувањето на работењето е цел еден работен систем којшто започнува кога работната позиција се дефинира во согласност со потребите на организацијата, а завршува кога вработениот ја напушта компанијата. Доколку една организација има воспоставено соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси,

тогаш би се постигнал ефикасен и ефективен систем на регрутација и селекција. Ефикасната селекција би резултирала со висока продуктивност на извршување на работните задачи од страна на вработените. Во согласност со добиените и погоре прикажани резултати, поставената хипотеза – „***Ако во една организација постои соодвтен систем на менаџирање на човечките ресурси кој спроведува ефикасен и ефективен процес на регрутација и селекција на кандидатите за вработување, тогаш ќе се обезбеди високо ниво на продуктивност во работењето***“ се **потврдува.**

Управувањето со човекчките ресурси е важно за секоја организација. Секоја организација треба да има можност за пристап кон технологијата, опремата, изворите на енергија, информациите и итн. Овие инструментални ресурси со посредство на работниците и нивните знаења, вештини, мотивации се претвораат во конкурентска предност на претпријатието, затоа потребно е менаџментот да се едуцира за користење на соодветни и правилни методи при извршување на процесот на регрутација и селекција за да може да создаде вработени кои пред сè ќе бидат задоволни од работата. Последната поставена хипотеза – ***„Користењето на соодветни методи при регрутација и селекција на вработени од страна на менаџментот на човечки ресурси има влијание врз задовосллството од работата кај вработените“*** ќе се потврди или пак отфрли со следниве прашања и нивните обиени резузлтати:

Човечките ресурси се оние кои создаваат вредност и успех на бизнисот на организацијата. Организацијата треба да биде способна да ги пронајде и задржи најдобрите работници. Сите работни места треба да бидат пополнети со професионални, компетентни, надарени и достојни луѓе. Затоа, важно е самата организација да има соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси. Вработените во органзаиијата по основ на ова прашање - ***„Според Вас, во организацијата каде што работите постои соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси“,*** ги дале следните одговори:

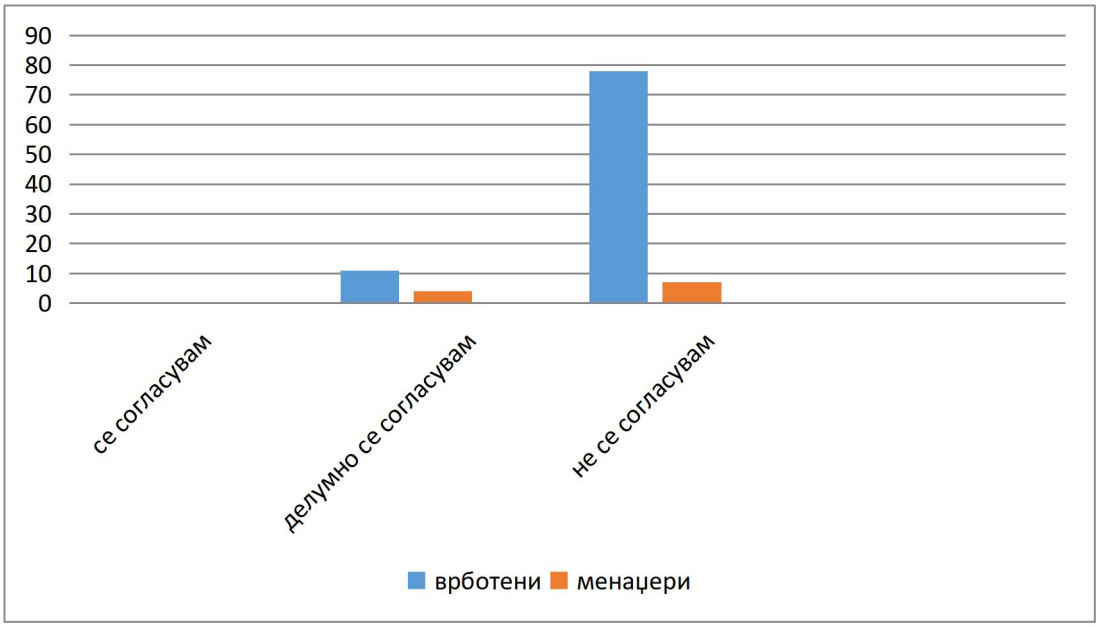
Табела 8. Табеларен приказ на прашањето*: „Според Вас, во организацијата каде што работите постои соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси“*

Table 8. Tabular representation of the question: *"In your opinion, in the organization where you work, there is an adequate human resources management system"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Се согласувам	0	0%	0	0%	0	0%
Делумно се согласувам	5	11%	2	4%	7	15%
Не се согласувам	35	78%	3	7%	38	85%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 8. Графички приказ на прашањето: *„Колку успешно вработените ќе ги извршуваат работните задачи ќе зависи од поставеноста на менаџментот и неговата вклученост во процесот на селекција и регрутација?“*

Chart 8. Graphic representation of the question: *"How successfully employees will perform their work tasks will depend on the placement of management and its involvement in the selection and recruitment process?"*



Она што може да се забележи според табеларно и графички прикажаните резултати е дека најголем број од испитаниците не се согласуваат со тврдењето дека во организацијата каде што работат постои соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси, односно (78%) од вработените и (7%) од менаџерите. Овде е карактеристично тоа што од вработените како и менаџерите ниту еден нема дадено позитивен одговор, а со „делумно се согласувам“ има само (11%) од вработенитен и (4%) од менаџерите.

Пред да се донесе дефинитивната одлука за избор на соодветните кандидати за конкретните работни места потребно е да се извршат посебни подготовки и активности како и неколку јасно одредени чекори на процесот на селекцијата и регрутација. За тоа да може ефикасно и ефективно да се постигне потребно е организацијата да има воспоставено соодветни методи при процесот на селекција и регрутаџа. Резултатите подолу прикажани се од прашањето ***„Во вашата организација се користат соодветни методи при спроведување на процесот на селекција и регрутација?“***

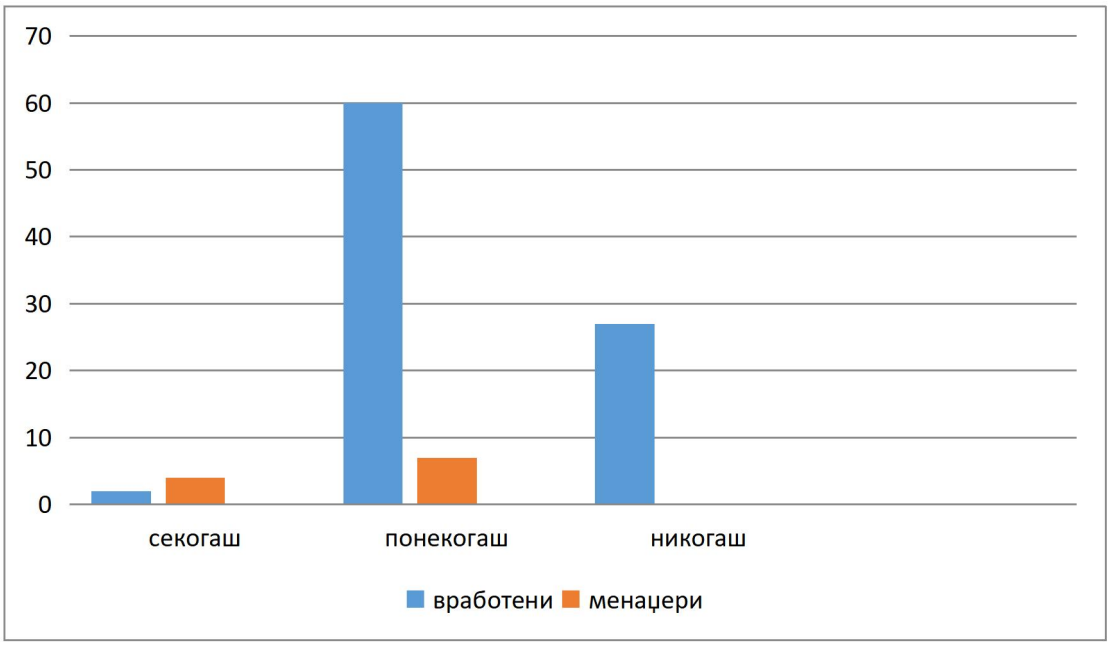
Табела 9. Табеларен приказ на прашањето: *„Во вашата организација се користат соодветни методи при спроведување на процесот на селекција и регрутација?“*

Table 9. Tabular presentation of the question: *"Are appropriate methods used in your organization when conducting the selection and recruitment process?"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Секогаш	1	2%	2	4%	3	6%
Понекогаш	27	60%	3	7%	30	67%
Никогаш	12	27%	0	0%	12	27%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 9. Графички приказ на прашањето: *„Во вашата организација се користат соодветни методи при спроведување на процесот на селекција и регрутација?“*

Chart 9. Graphic representation of the question: *"Are appropriate methods used in your organization when conducting the selection and recruitment process?"*



За да може да се привлечат и задражат вработени кои ефикасно и навремено ќе ги извршуваат нивните дадени задачи битно е за тоа да има самата организација соодветни методи според кои ќе ја спроведува селекцијата и регрутацијата. Според она што ние го истраживме и добиените резутатите може да констатираме дека во организацијата понекогаш се користат соодветни методи при процесот на селекција и регрутаија, односно (67%) од сите испитаници. (27%) одговориле со „никогаш“, а само (6%) дале позитивен одговор „секогаш“.

Задоволството од работата го нагласува фактот дека менаџерите мора да внимаваат кои луѓе ги бираат кога вработуваат, во согласност со карактеристиките и целите на организацијата, со намера да се максимизира можноста за задоволување на вработените. Задоволните вработени многу полесно може да се задржат во организацијата на подолг временски период. На прашањето ***„Задоволството кај вработените зависи од тоа кој метод на селекциа и регрутација ќе биде искористен?“*** се добиени следниве резултати:

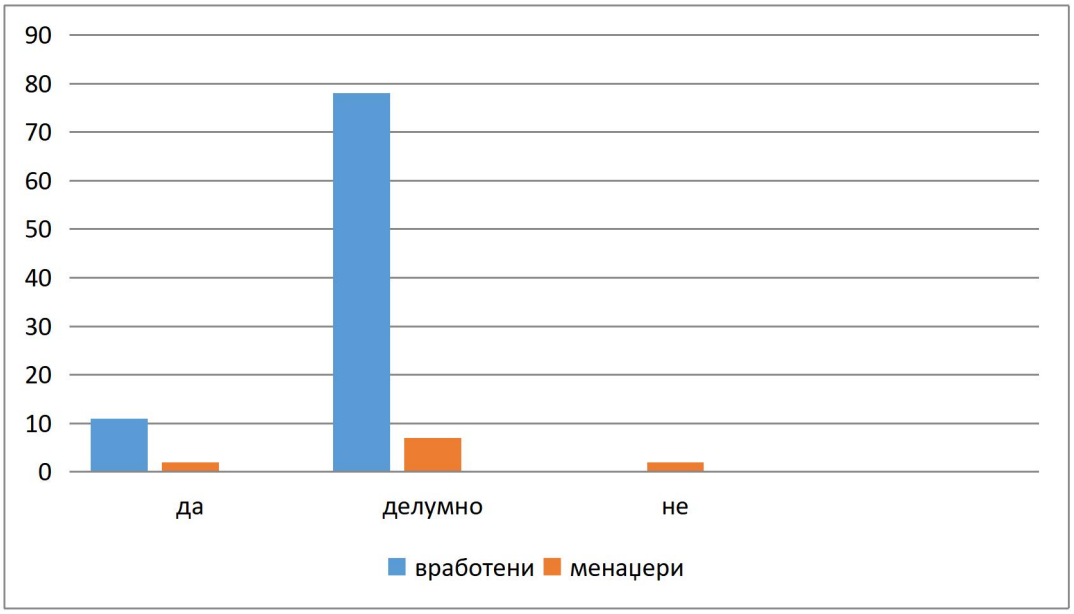
Табела 10. Табеларен приказ на прашањето: *„Задоволството кај вработените зависи од тоа кој метод на селекциа и регрутација ќе биде искористен?“*

Table 10. Tabular representation of the question: *"Employee satisfaction depends on which method of selection and recruitment will be used?"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Да	5	11%	1	2%	6	13%
Делумно	35	78%	3	7%	38	85%
Не	0	0%	1	2%	1	2%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 10. Графички приказ на прашањето: *„Задоволството кај вработените зависи од тоа кој метод на селекциа и регрутација ќе биде искористен?“*

Chart 10. Graphic representation of the question: *"Satisfaction among employees depends on which method of selection and recruitment will be used?"*



Она што може да се забележи овде е дека најголем дел од испитаниците, односно (85%) мислат дека задоволството кај вработените делумно влијаее во зависност од тоа кој метод на регрутација и селекција ќе биде искористен, од нив (78%)

се вработени а (7%) менаџери. Само мал процент, односно (13%) од сите нив потполно се согласуваат со тоа, а (2%) од сите испитаници одговориле со „не“.

Остварувањето на посочените приоритети, во голема мера е детерминирано од капацитетите на одговорните лица за управување со човечките ресурси за правилно користење и употреба на посточеките методи за управување, од нивните капацитети за примена на ефиктивен процес на селекција и регрутација. Преку анализа на следното прашање ќе се увиди колку од вработените знаат и се информирани за тоа кој метод на регрутација и селекција ќе биде искористен. На прашањето: ***„Вработените се информирани за тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде искористен“*** добиени се следните резултати:

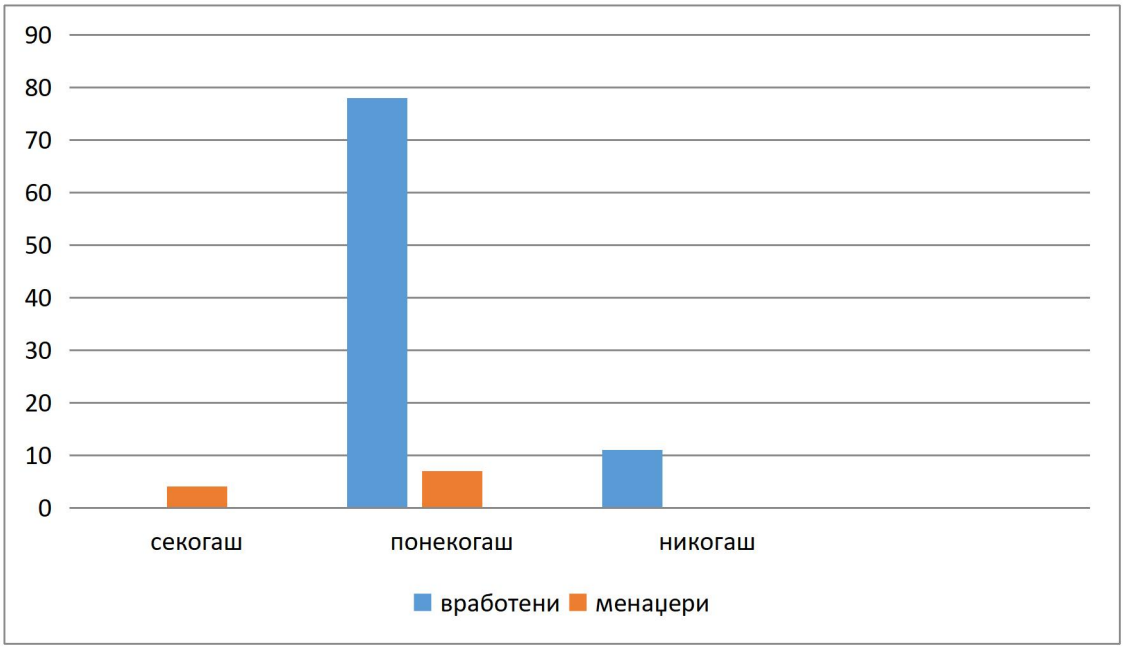
Табела 11. Табеларен приказ на прашањето: *„ Вработените се информирани за тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде искористен“*

Table 11. Tabular representation of the question: *"Employees are informed about which method of selection and recruitment will be used"*

	Вработени		**Менаџери**		**Вкупно**	
	n	%	n	%	n	%
Секогаш	0	0%	2	4%	2	4%
Понекогаш	35	78%	3	7%	38	85%
Никогаш	5	11%	0	0%	5	11%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 11. Графички приказ на прашањето: *„ Вработените се информирани за тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде искористен“*

Chart 11. Graphic representation of the question: *"Employees are informed about which method of selection and recruitment will be used"*



Од графичкиот приказ, како и табелата дадена погоре, може да се каже дека испитаниците сметаат дека вработените понекогаш се информирани за тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде применет според, односно (85%) од сите испитаници, а (11%) од нив одговориле со „никогаш“ и само (47%) со „секогаш“.

Регрутирањето и селектирањето на вработени е процес на привлекување на квалификувани кандидати, во таков број што организацијата ќе овозможи да се изберат оние најдобрите пријавени кандидати за пополнување на празните работни места., затоа треба внимателно да се бираат методи што ќе бидат искористени во самиот процес, а со тоа и вработените да бидат задоволни, кое што задоволсто ќе го покажат кон успешно и навремено извршување на работните задачи. Задоволството на вработените од работата е есенцијално за успехот на секој бизнис. Високата стапка на задоволство е директно поврзана со пониските степен на обрт на вработени. Следствено, задржувањето на вработените преку овозможување на нивно задоволство од својата работа се смета за приоритет на секој работодавец затоа треба да се бираат вработени кои имаат неконтрадикторни цели и карактеристики од тие на организацијата и притоа при задоволување на потребите и целите на вработените да

може да се постигне позитивна синергија. Последната поставена хипотеза од ова истражување – **„Користењето на соодветни методи при селекција и регрутација на вработени од страна на вработените има влијание врз нивното задоволство од работата“,** според анализата на добиените резултати, односно според бројот на позитивни одговори при анкетирањето, се **потврдува**.

11. Заклучок

Ефикасното управување со човечките ресурси е главен извор на конкурентска предност, па дури може да биде и единствениот најважен фактор на резултатите на организациите во подолг временски период. Истражувањето во трудот покажува дека постоењето на добро селектиран, обучен, креативен, мотивиран и развојно ориентиран човечки потенцијал има суштинско значење во успешното и ефикасно реализирање на целите и интересите на конретна организација или институција, како и во обезбедувањето на нејзината одржливост и легитимитет.

Менаџментот за човечки ресурси веќе претставува и научна дисциплина во чиј фокус на интерес се модерните пристапи во управувањето со човечкиот потенцијал во организацијата, како и правилното пристапување кон него, започнувајќи од фазата на анализа на работните потреби, привлекувањето на потребните човечки ресурси, регрутацијата, селекцијата, изборот, вработувањето, мотивацијата, водењето на нивната кариера, па се до обуките, унапредувањето, преквалификациите и сл.. Всушност, спроведената анализа во првите две глави од трудот, упатува на заклучокот дека човечкиот капитал претставува главен ресурс на секоја институција и следствено на тоа, нивните перформанси и ефикасност се директно од зависни од истиот. Оттука, менаџирањето со човечките ресурси, треба да резултира во јакнење на капацитетите и подобрување на ефикасноста на институциите, преку обезбедување, развој, активирање и одржување на самите човечки ресурси. Важноста на планирањето на човечките ресури произлегува од неговите цели. Една од основните цели на планирањето е намалување на неизвесноста и ризикот кои ги носат идните активности и настани.

Процесите на регрутација и селекција се на високо ниво, каде постојат минимални потреби за воведување на промени и нивно подобрување со цел на постигнување на максимална правилност во извршувањето на овие неодвоиви активности на менаџментот на човечки ресурси. Во процесот на пополнување на работните места регрутирањето ја претставува првата фаза, каде целта на овој процес претставува привлекување на кандидати за слободните работни места за постигнување на целите на претпријатието. Регрутацијата опфаќа низа на постапки, пракси и активности со цел на препознавање на најдобриот кандидат за одредена работна позиција и негово понатамошно насочување во процесот на селекција. Регрутирањето

треба да овозможи атрактивна слика за слободното работно место на кандидатите, да го претстави имиџот на организацијата на најдобар начин, но и со оптимално ниво на трошоци. Процесот содржи предвидување на потребите и можностите за обезбедување со кандидати, планирање на регрутацијата, анализа на окружувањето и добивање на повратни информации, каде понатаму се идентификува целниот пазар на трудот кој треба да биде привлечен. Изборот на правите кандидати на кои ќе им се понуди вработување, претставува посебен предизвик и една од најважните активности на менаџментот за човечки ресурси, бидејќи сите останати активности во претпријатието зависат од квалитетот и компетенциите на избраните луѓе. Фазите пак во процесот на селекција на кандидати, започнуваат со почетна проверка, формулар за пријава, тестирање, интервју, прелиминарна понуда за работа, проверка на биографски податоци, лекарски преглед и понуда за работа. Според истражувањето може да се забележи дека процесот на регрутација и селекција делумно обезбедува продуктивност кај вработените и нивно успешно извршување на зададените задачи.

Процесот на регрутација и селекција би бил многу поедноставен ако не постојат бројните внатрешни фактори кои влијаат врз него и го одредуваат неговиот тек. Од голема важност е самата организација да користи соодветни методи и форми при спроведување на процесот, а вработените да бидат информирани за тоа како ќе биде спроведена селекцијата и регрутацијата, а според истражувањето на оваа магистерска дисертсција, може да се увиди дека вработените понекогаш делумно добиваат информации по основ на ова прашање. Процесот на регрутација и селекција 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. Регрутацијата и селекцијата на кадрите се двете есенцијални функции на менаџментот на човечки ресурси и тие меѓусебно се надополнуваат, односно успешната регрутација е предуслов и основа за успешна селекција. Селекциониот процес се однесува на идентификацијата на најдобрите кандидати од сите потенцијални кандидати кои се привлечени претходно преку регрутациониот процес за пополнување на слободните работни места. Во с'ржта на секоја селекциона практика е да се разбере кои карактеристики се од суштинско значење за високи перформанси.

Согледувањата од добиените податоци преку спроведеното емпириско истражување се следни:

- Што се однесува до методите на селекција на кадри не е доволно да се користат само добри методи на регрутација и селекција, туку е потребна и добра разработка на истите пред да се премине кон нивна примена, бидејќи од начинот на нивната имплементација зависи нивната успешна реализација;

- Менаџерите треба почесто да користат и практикуваат професионални пристапи и политики во однос на методи на регрутација и селекција;

- Менаџментот во организацијата треба да воспостави систем на регрутација и селекција со кој би се подобрила продуктивноста на вработените;

- При процесот на регрутација и селекција, вработените секогаш да добиваат информации за тоа кој метод на регрутација и селекција ќе биде искористен.

Препознавајќи ја важноста на селекционите одлуки, денешните успешни организации инвестираат време, пари и напори во процесот на селекција. Организациите мораат да земат предвид дека погрешните одлуки не само што ќе водат кон огромни трошоци во ресурси и пропуштени можности, туку и ќе влијаат врз многу индивидуи. Вистинскиот избор може да значи раст и зголемена продуктивност на специфични работни групи поврзани со новите работни ангажирања како и успех за целата организација. Погрешниот избор може да резултира со фрустрации, повторна обука или прекинување на работниот однос и повторна селекциона постапка. Многу е важно да се почитуваат вработените и да се има разбирање за нивните потреби и желби што води кон повеќекратна корист, затоа што лојалноста на вработените не може со ништо да се купи.

ПРИЛОГ 1

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК (наменет за вработени)

Овој анкетен прашалник е дел од истражувањето за магистерската тема „*Вклученоста на менаџментот на човечки ресурси во процесот на селекција и регрутација на вработени* “ и информациите добиени од него ќе се користат само за потребите на оваа магистерска дисертација.

1. **Ефикасниот систем на спроведување на селекција и регрутација обезбедува високо ниво на продуктивност и тимска работа кај вработените?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

2. **Системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно и ефективно го спроведува процесот на селекција и регрутација?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

3. **Ефикасно и ефективно спроведениот процес на селекција и регрутација обезбедува успешно извршување на работните задачи?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

4. **Задоволството на вработените и нивната мотивација има голема поврзаност со ефикасно и ефективно спроведување на процесот на регрутација и селекција.**

1. Се согласувам
2. Делумно се согласувам
3. Не се согласувам

5. **Според Вас, во организацијата каде што работите постои соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси?**
   1. Се согласувам
   2. Делумно се согласувам
   3. Не се согласувам

6. **Ефикасниот и ефективен процес на регрутација и селекција на кандидатите при вработување обезбедува високо ниво на продуктивност во работењето**.
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

7. **Дали системот кој е воспоставен во Вашата организација влијае на процесот на селекција и регрутација на вработените**?
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

8. **Добро поставениот систем на слекција и регрутација на вработените овозможува зголемена продуктивност кај вработените при извршување на нивните задачи?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

9. **Колку успешно вработените ќе ги извршуваат работните задачи ќе зависи од поставеноста на менаџментот и неговата вклученост во просецот на селекција и регрутација?**

1. Да
2. Делумно
3. Не

10. Во вашата организација се користат соодветните методи при спроведување на процесот на селекција и регрутација?

1. Секогаш
2. Понекогаш
3. Никогаш

11. Задоволството кај вработените зависи од тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде искористен?

1. Да
2. Делумно
3. Не

12. Вработените се информирани за тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде искористен?

1. Секогаш
2. Понекогаш
3. Никогаш

Ви благодарам за одвоеното време!

ПРИЛОГ 2

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК (наменет за менаџери)

Овој анкетен прашалник е дел од истражувањето за магистерската тема „*Вклученоста на менаџментот на човечки ресурси во процесот на селекција и регрутација на вработени* “ и информациите добиени од него ќе се користат само за потребите на оваа магистерска дисертација.

1. **Ефикасниот систем на спроведување на селекција и регрутација обезбедува високо ниво на продуктивност и тимска работа кај вработените?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

2. **Системот на менаџирање на човечки ресурси ефикасно и ефективно го спроведува процесот на селекција и регрутација?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

3. **Ефикасно и ефективно спроведениот процес на селекција и регрутација обезбедува успешно извршување на работните задачи?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

4. **Задоволството на вработените и нивната мотивација има голема поврзаност со ефикасно и ефективно спроведување на процесот на регрутација и селекција.**

1. Се согласувам
2. Делумно се согласувам
3. Не се согласувам

5. Според Вас, во организацијата каде што работите постои соодветен систем на менаџирање на човечките ресурси?

1. Се согласувам
2. Делумно се согласувам
3. Не се согласувам

6. Ефикасниот и ефективен процес на регрутација и селекција на кандидатите при вработување обезбедува високо ниво на продуктивност во работењето.

1. Да
2. Делумно
3. Не

7. Дали системот кој е воспоставен во Вашата организација влијае на процесот на селекција и регрутација на вработените?

1. Да
2. Делумно
3. Не

8. Добро поставениот систем на слекција и регрутација на вработените овозможува зголемена продуктивност кај вработените при извршување на нивните задачи?

1. Да
2. Делумно
3. Не

9. **Колку успешно вработените ќе ги извршуваат работните задачи ќе зависи од поставеноста на менаџментот и неговата вклученост во просецот на селекција и регрутација?**
   1. Да
   2. Делумно
   3. Не

10. **Во вашата организација се користат соодветните методи при спроведување на процесот на селекција и регрутација?**

1. Секогаш
2. Понекогаш
3. Никогаш

11. **Задоволството кај вработените зависи од тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде искористен?**

1. Да
2. Делумно
3. Не

12. **Вработените се информирани за тоа кој метод на селекција и регрутација ќе биде искористен?**
    1. Секогаш
    2. Понекогаш
    3. Никогаш

Ви благодарам за одвоеното време!

12. Користена литература

1. Amos, T., Ristow, A. & Ristow, L. (2004). Human Resource Management (2nd Ed.). Lansdowne: Juta
2. Andi B., Sue R., (1990), Social Work Menegment and Praclice
3. Anderson, N., Shackleton, V. (1993). Successful Selection Interviewing. Oxford: Blackwell.
4. Armstrong, M., (1999): A Handbook of human resourse management practice. 9 th Edition,Cambrian printers ltd Wales, 396
5. Armstrong, M.,: A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page
6. Armstrong, M (2000), The name has changed but has the game remained the same.
7. Armstrong, M (2006)-A Handbook of Human Resource Management Practice,10thEdition, Kogan Page, Ltd
8. Branine, M. (2008).Graduaterecruitmentandselectionin the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. Career Development International
9. Bratton, J. & Gold, J. (2007). Reward management. In: J. Bratton & J. Gold (Eds.), America‟s Best-Run Companies, HarperCollins Publishers, London
10. Beardwell, J & Claydon, T., (2007) Human Resource Management: A Contemporary Approach, 5thEdition Financial Times Management; Cober, R., & Brown, D. (2006). Direct employers association recruiting trends survey booz. Allen Hamilton, Washington
11. Bahtijarević, Š. F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
12. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. Journal of Applied Psychology, 92, 707-721
13. Cuming, M. W. 1994. The theory and practice of personnel management. Seventh edition. Butterworth: Heinemann.
14. Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): Effective recruipment and selection practices.
15. Costello, D. (2006),Leveraging the Employee Life Cycle, CRM Magazine, 10 (12), 48-48. Retrieved February 23, 2020, from Academic Search Premier Database

16. Cappelli, Peter. 2001. “The National Employer Survey: Employer Data on Employment Practices.” Industrial Relations 40(2):635–47. Coleman, James S. 1988. “Social Capital.
17. Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William.(2009). Effective recruipment and selection practices. 5 th Edition, CCH Australia Limited. 22
18. European Scientific Journal October 2013 edition vol.9, No.29 ISSN: 1857
19. EZE, F.C. (2002) Human Resource Management in Nigeria. The key component, Enugu: Makaland publication
20. Fisher C., Schoenfeld L., Shaw J.(1990): Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 275
21. Fikreta B.S., (1999): Menadzment ljudskih potencijala. Goldenmarketing, Zagreb, 379
22. Gatewood, R., D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. (2008).: Human resource selection. Thomson Learning Inc, USA
23. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2004). Managing HumanResources.
24. Heraty, N. and Morley, M. (1998), "Training and development in the Irish context: responding to the competitiveness agenda?", Journal of European Industrial Training, Vol. 22 No. 4/5
25. Jovanovich, D. M. (2004). Research, Evaluation, Planning and Assessment Experience. John Tyler Community College, Midlothian, Virginia
26. Kamran, Asif & Dawood, Jawad & Hilal, Saad & Kamran, A & Dawood, J & Hilal, •. (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process. Proceedings of the Ninth International Conference
27. Mahapatro, B.B., (2010): Human resource management, New Age International(P) Ltd.Pubishers, New Delhi, 63
28. Manyonyi, M. (2011) Advantages and Disadvantages of Internal and External Recruitment how to Chose how to Recruit
29. Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11thEdition, Thomson SouthWestern, USA, p 24
30. Milić Z.(2011). Menadžment ljudskih resursa, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd
31. Mondy, R.W., (2010),Human Resource Management,11th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

32. Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11thEdition, Thomson SouthWestern, USA, p 24
33. Martinović M., Tanasković Z., (2014)Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice стр. 33-34
34. Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. Schuiltz, H.B. 2009. Human resource management. (7th ed.). Cape Town: Oxford University Press
35. Omale, 1 (1992) "Past practices in personnel Management in the Nigeria Civil Service: Issues and procedures" in Professor Ali D. Yahaya and Dr. Celeb I. Akinyele (eds) New Trends in Personnel Management.
36. Przulj, Z. (2002): Menadzent ljudskih resursa, Institut za razvoj malih I srednjih preduzeca, Beograd
37. Patterson, M., West, M., Lawtthorn, R. & Nickell, S. (1997). Impact of People Management Practices on Business Performance. London: Institute of Personnel and Development.
38. Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): Planning and managing Human resource. Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 340
39. Rotella, Katie (2000), "The Joys of E-Recruiting." Plumbing & Mechanical. Volume 16
40. Robbins, S., Coutler, M. (2005): Menadzment, Data status, Beograd
41. Redman, T. and Wilkinson, A. (2001) Contemporary Human Resource Management. Pearson Education, Harlow, 57-95.
42. Sims, R. R.,(2002): Organization success through effective human resources Management, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 14
43. Tansley, C., Newell, S. and Williams, H. (2001), "Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system: An e-greenfield site?", Personnel Review, Vol. 30 No. 3, pp. 351- 371.
44. Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. Schuiltz, H.B. 2009. Human resource management. (7th ed.). Cape Town: Oxford University Press.
45. Sołek, B., Celina & Wilczewska, (2018). New Technologies in the Recruitment Process. Economics and Culture.
46. Sherman, A. W.Bohlander G. W.; SnellS. A., (1998), Managing Human Resources,11thEdition, SouthWestern Educational Publishing

47. Sutherland, J. and Diane Canwell, D. (2008) Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA,FolensPublications
48. Sims,Ronald.R (2002)"Organizational success through effective human resources management"USA
49. Snell,S. Bohlander.W.G. (2010), Principles of Human Resource Management, South-Western Cengage Learning, 2010
50. TY – JO Ployhart, Robert PY - 2006/12/01 SP - 868 EP - 897 T1 - Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities VL - 32 DO - 10.1177/0149206306293625 JO - Journal of Management - J MANAGE ER
51. Zahrly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. Journal of Organizational Behavior, 10, 59-74;
52. Димитров, Н. (2009): Ресторански менаџмент – авторизирани белешки. Универзитет „Гоце Делчев" – Штип
53. Димитар Б, & Љупчо Е, (2009)- Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, стр.21-26
54. Бојаџиоски, Д., (2009): Менаџмент на човечки ресурси. Економски факултет, Скопје, 128
55. Бобек Ш., (2004) Основи на менаџмент, 4-то издание, Економски факултет-Скопје
56. Војо Б., (2015),Видови менаџери и типови менаџери,Штип
57. Мицески, Т., (2009): Менаџмент на човечки ресурси – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип
58. Трајан Г., (2013), Социјален менаџмент и активни политики, Скопје
59. Саздовска, М., Дујовски, Н. (2009): Безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност – Скопје, Скопје, Ван Гог
60. Ѓорѓиовски, Б., Бојаџиоски, Д. (2003): Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, стр.32.
61. Шуковиќ, Ф., Психологија организација, Привредни преглед, Београд 1989,40.