МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
СТУДИСКА ПРОГРАМА:

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ПРИДОНЕСОТ НА ПРОЦЕСОТ РЕГРУТИРАЊЕ ВО ЕФИКАСНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СТУДЕНТ: **ЉУПКА ЧЕШМЕЦИЕВСКА**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **М201002**
МЕНТОР: **ПРОФ.Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ**

Свети Николе, 2021

АПСТРАКТ

Еден од главните стратегиски ресурси во секоја современа организација се луѓето. Затоа процесот на регрутација на кадри се вбројува во основните процеси и зазема исклучително значајна улога во областа менаџмент со човечките ресурси.

Во современи услови на бизнис-релациите компетентните вработени претставуваат клучен ресурс за постигнување успех на пазарот и остварување висока конкурентност. Процесот регрутација на кадри е особено значаен бидејќи неговиот краен исход е привлекување, обезбедување доволно заинтересиран, компетентен и мотивиран кадар потребен за испразнетата работна позиција.

Успешноста на процесот регрутација во голема мера зависи од поставените критериуми врз кои тој се потпира. Успешноста на процесот може да се согледа по направената евалуација и по согледувањето на импликациите од регрутацијата врз ефикасноста на работењето на организацијата.

Токму затоа за потребите на овој труд беше спроведено истражување на случајни испитаници и за таа цел беше подготвен анкетен прашалник, којшто содржи прашања што се однесуваат на процесот на регрутација и неговата јасност и применливост и прашања што се однесуваат на ефикасноста во организацијата и ефикасноста на вработените.

Во процесот на обработка на податоците, добиени од анкетирањето на испитаниците, како методи се користени методот на анализа и методот на синтеза, а резултатите беа статистички обработени и беше направена квантитативна и квалитативна анализа. Статистичките податоци се претставени со пити, графикони и табели, во проценти и во апсолутни броеви.

Резултатите од истражувањето ја потврдија важноста на процесот регрутирање и неговото учество во севкупните крајни цели на организацијата.

Клучни зборови: регрутација, регрутирање, човечки ресурси, стратегија, кадри, ефикасност, организација;

СОДРЖИНА:

I. ВОВЕД 6

1. Концептот менаџмент на човечки ресурси - теоретска анализа и дефинирање ... 8

2. Цели на менаџментот на човечки ресурси 12

II. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 16

1. Менаџмент на човечки ресурси – функции, активности, задачи 16

2. Регрутирање 21

2.1. Регрутирањето и неговото значење 23

2.2. Фактори на влијание при процесот на регрутирање 26

2.3. Извори за регрутирање човечки потенцијал 27

2.3.1. Внатрешни (интерни) извори 27

2.3.2. Надворешни (екстерни) извори 29

2.3.3. Алтернативни (трети) методи 30

2.4. Методи на регрутирање 32

2.4.1. Огласување 32

2.4.2. Препораки 34

2.4.3. Агенции за вработување 34

2.4.4. Образовни институции 35

2.4.5. Интернет и онлајн огласи 35

2.5. Цели на регрутирањето 36

2.6. Евалуација на регрутирањето 36

3. Ефикасност во организацијата 37

3.1. Ефикасност - видови 41

3.2. Односот ефикасност: ефективност 43

3.3. Мерење на ефикасноста и ефективноста 44

3.3.1. Класичен (традиционален) пристап 45

3.3.2. Модерен (современ) пристап 46
3.4. Критериуми за ефикасност во организацијата 48
3.5. Показатели на ефикасноста во организацијата 50
3.6. Релацијата регрутирање – интелектуален капитал – ефикасност на организацијата 52
3.7. Непрофитна организација 54
3.7.1. Мерење на ефикасноста во непрофитна организација 55
3.8. Заклучоци од спроведени истражувања и студии за влијанието на регрутацијата врз ефикасноста во организацијата 57
III. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 61
1. Предмет на истражување 61
3. Основен проблем во истражувањето 61
4. Задачи на истражувањето 62
5. Цели на истражувањето 63
6. Истражувачки хипотези 64
7. Истражувачки варијабли 65
8. Методи и техники 66
9. Примерок од испитаници 66
10. Мерни инструменти 75
11. Постапка на истражувањето 75
12. Статистичка обработка на податоците 76
13. Резултати од истражувањето 76
14. Квантитативна анализа на резултатите 77
15. Квалитативна анализа на резултатите со дискусија 118
15.1. Потхипотеза 1 119
15.2. Потхипотеза 2 121
15.3. Потхипотеза 3 123
16. Заклучни согледувања и препораки 125

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 127
Прилози: 137
Прашања од општ карактер: 137
Прашалник бр.1 139
Прашалник бр.2 141

I. ВОВЕД

Менаџментот на човечките ресурси е нужна потреба во современите услови во кои функционира една организација и е резултат на промените во светот на економијата, но и воопшто. Значењето на луѓето во една организација, заедно со нивните потенцијали, потреби и унапредување на квалитетите, бараат особено внимание.

Управувањето (менаџментот) со вработените е сложен процес и тој налага особено вложување во човечките ресурси бидејќи тоа е најдобрата инвестиција без која нема раст, развој и успех на организацијата, ниту конкурентност на пазарот. Затоа е потребно стекнување и задржување висококвалитетни кадри, односно квалитетно планирање, регрутирање и селекција на човечките ресурси коишто треба да бидат организирани на највисоко ниво. Само на овој начин вистинските и потребните вештини и способности кај човечките ресурси ќе дојдат до израз, а резултатот ќе биде успешно работење на организациите, односно на компаниите.

Организацијата што спроведува фер политика при регрутација и селекција ќе го вработи вистинскиот кадар којшто ќе биде посветен на растот и развојот на организацијата и така ќе избегне идни проблеми во понатамошниот тек на остварувањето на целите и со тоа ќе ја подобри својата конкурентност, уделот на пазарот, угледот, ќе ја зацврсти позицијата итн., односно бенефитите во иднина ќе бидат многу попозитивни, и за организацијата и за вработените.

Неквалитетната и лошо организирана регрутација и селекција можат да придонесат за лоша репутација и на менаџерите и на организацијата, па затоа на целиот процес треба да му се обрне повеќе внимание и најнапред да се пристапи кон одредени активности со цел избор на вистинските кандидати за вистинските работни позиции, кандидати што ќе можат да се носат со товарот и потребите на работното место и работниот процес.

Големината на организацијата (мала, средна или голема), видот на работните места и организациското окружување битно влијаат на процесот и начинот на којшто ќе се пристапи кон регрутацијата, а потоа и кон селекцијата на кандидатите.

Прв чекор е процесот за прибирање и проверување информации за тоа кои и какви знаења, какви вештини или колку способности се потребни за извршување на работата, а со тоа организацијата ги одредува своите потреби за човечки ресурси во иднина. Со ова започнува првиот, основен чекор во анализата на испразнетото или новото работно место.

Вториот чекор започнува со планирање на човечките ресурси, што подразбира активности на менаџерите со цел предвидување на тековните и идните потреби од човечки ресурси.

Третиот чекор во овој процес е регрутирањето.

Располагањето со работна сила е основа на секоја организација, а основната задача на менаџментот е ставање на таа работна сила во функција. Најголем предизвик на менаџерот за човечки ресурси е пронаоѓање способна работна сила со која ќе се пополнат слободните работни места. Оваа функција претставува многу повеќе од обично вработување.

Регрутацијата може да го детерминира патот и успехот на бизнисот и затоа организациите се во постојана потрага за најважниот ресурс - квалификуван кадар.

Регрутацијата е процес за утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини ги задоволуваат потребите на испразнетите работни места или потребите за идни работни места.

Со регрутацијата се создаваат бази на податоци на соодветно квалификувани, способни и искусни кадри (или неискусни), а потоа селекцијата и изборот на кандидати ќе имаат поголем ефект. Регрутацијата е само еден чекор во процесот на вработување, но зазема значајна позиција.

1. Концептот менаџмент на човечки ресурси - теоретска анализа и дефинирање

Менаџирањето со човечките ресурси е предмет од интерес на науката како неопходност во современите услови на живеење и работење. Тоа станува особено важно и актуелно по Индустриската револуција, кога се создаваат нови пазарни услови, нов начин на деловно работење, коешто ги афирмира луѓето во една организација како неопходни ресурси бидејќи тие се креатори на нови решенија, на нови вредности, воспоставуваат нови односи и се главните носители и двигатели на процесот на работа и на развојот на организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организација, чиј предмет на интерес се вработените. Менаџментот ги проучува човечките ресурси од различни аспекти и овозможува похуман пристап во односите меѓу вработените.

Менаџирањето со човечки ресурси од менаџерите бара широко знаење и умеење бидејќи тоа честопати значи индивидуален пристап кој се смета како неопходен за успех. Задачата на менаџирањето со човечки ресурси е преку индивидуалниот пристап да се овозможи надминување на евентуалните тешкотии појавени заради изразени поединечни и лични барања за тие да бидат успешно надминати.

Менаџментот на вработените е сложен систем. Процесот на транзиција, современите процеси на интеграција и глобализацијата бараат поинаков пристап кон луѓето. Традиционалните модели на управување со човечките ресурси го отстапуваат местото на помодерен, флексибилен, практичен и хуман менаџмент.

Кога станува збор за концептот на управување со човечки ресурси, прв е поимот управување или менаџмент, потоа поимот човечки ресурси, кои обединети го создаваат поимот менаџмент со човечки ресурси.

Како предвесник и основоположник на научниот менаџмент се смета Фредерик Тејлор. Научниот менаџмент е предуслов за развивање на менаџментот на човечки ресурси. Многу други кои се интересираат за организацијата, како што се: Макс Вебер, Мери П. Фолет, Абрахам Маслов, Даглас МекГрегор, Крис Аргирис,

Ренсис Ликерт, Фредерик Херцберг, Вилијам Оучи, Питер Ф. Дракер, ја доразвиваат и ја детерминираат идејата за управување на луѓето во рамките на организацијата.

Терминот ‘менаџмент’ е со широк опсег и може да значи управување, раководење, насочување и слично. Питер Ф. Дракер го сфаќа менаџментот како корисно, практично знаење кое на луѓето им овозможува да бидат продуктивни и да работат заедно. Според Дракер „...Менаџментот не е наука, не е ниту уметност. Тоа е пракса. Како и во медицината, успешен лекар е оној којшто ги лекува пациентите, а успешен извршен директор или менаџер е оној чие претпријатие напредува. Тежиштето на работната популација рапидно се поместува - од луѓе што работат физички, кон луѓе што работат со знаење“.[1]

Вработените стануваат најважен и најскап ресурс во организацијата.

Терминот ‘човечки ресурси’ се појавува во седумдесеттите години од минатиот век (XX) во САД и Англија и оттаму се проширува и во другите региони на светот. Во Европа како поим започнува активно да се користи уште во деведесеттите години на минатиот век.

Поимот човечки ресурси не ги опфаќа само вработените, туку и нивните вкупни вредности и потенцијали. Човечките ресурси ги опфаќаат и достапните искуства, употребливите способности и вештини, можните идеи и креации, степенот на мотивација и интересот за постигнување на организациските цели и слично.

За да може подобро да се разбере оваа нова економија или т.н. економија на знаење, треба да се направи чекор назад низ човечката историја, исто како што тоа го прави и познатиот футурист Алвин Тофлер.

Во книгата „Третиот бран“ (The Third Wave) појдовна точка на теоријата на Тофлер (Alvin Toffler) е дека човечкото општество во фазите на развој минува низ три главни фази или три бранови, кои се сметаат како патокази што водат кон напредна човечка цивилизација. Секој бран што го зафатил човечкото општество носи промени во технолошка и социјална смисла и прави некаква трансформација.

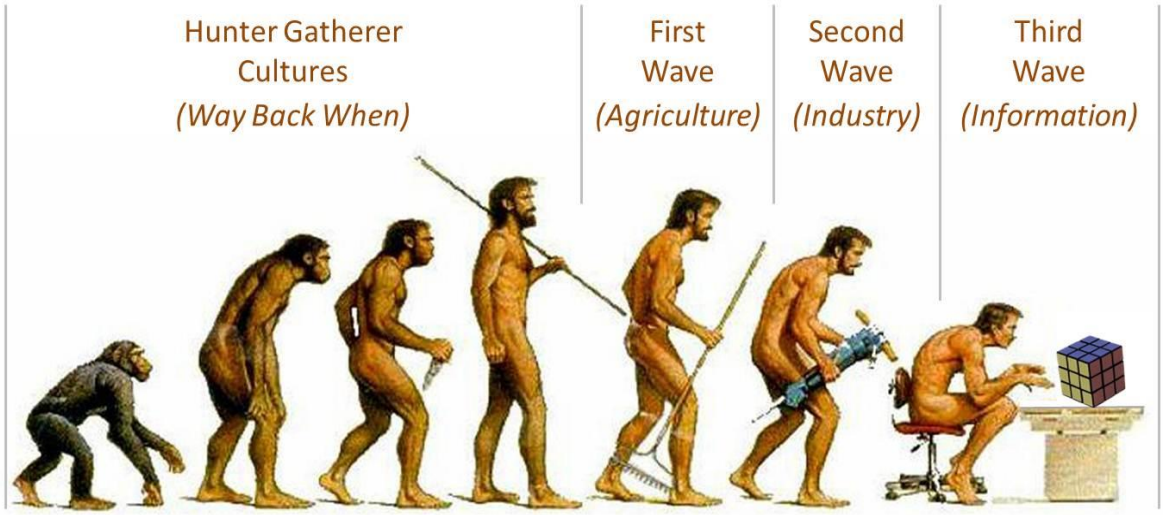
Првиот бран на трансформација се случува во моментот кога човекот го напушта номадскиот начин на живот и започнува да се занимава со земјоделство.

[1] Suggested Citation: Vlcek, Radim; Trunecek, Jan; Nový, Ivan; Drucker, Peter F. (1997) : Peter F. Drucker on management, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 2, Iss. 1, pp. 79-96

Овој бран трае до XVIII век. Дотогаш сите економии имаат карактер на земјоделски општества и населението најчесто се занимава со земјоделство.

Вториот бран започнува со Индустриската револуција, во XVIII век. Се појавуваат машините, првите организирани индустриски производства, се отвораат првите фабрики, коишто многу влијаат на начинот на живот. Луѓето ги напуштаат фармите, се селат во градовите и започнуваат да работат во фабриките, каде им се плаќа за нивниот труд. Се произведува масовно и се појавуваат специјализирани работни позиции.

Третиот бран, наместо на физичката сила (силата на мускулите), се потпира на знаењето (силата на умот). Иницијатор на овој бран е информацијата и затоа се нарекува уште и ера на информации или ера на знаење. Работниците стануваат ‘работници на знаење’, термин којшто е воведен од П. Ф. Дракер во 1959 година.



Слика бр.1: Фазите на човечката еволуција[2]

Незапирливиот развој на технологијата му наметнува на пазарот на труд потреба од висококвалификувани работници кои се подготвени да се прилагодат не само на промените во нивната работна околина, туку и на промените во нивната кариера.

[2] http://dougburke.blogspot.com/2013/07/essbase-and-alvin-toffler.html 22.05.2021 21.34

Перформансите на организациите, во економијата и во општеството се базираат врз знаење, а од знаењето ќе зависи дали вработените ќе се прилагодат на новите барања и потреби за да се задржат во организацијата и дали и колку тие ќе бидат мотивирани за продлабочување на знаењето. Затоа е потребно изнаоѓање начини како да се добие знаење, односно како да се добијат и зачуваат работници кои поседуваат знаење и како тоа знаење да го споделат со другите на начин којшто ќе придонесе за создавање додадена вредност на организацијата.

Во оваа смисла се потенцира важноста на менаџментот со човечките ресурси. Менаџирањето со човечките ресурси е процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивирање, задржување и наградување на вработените, со цел создавање на безбедна и фер средина за вработените од една страна, како и остварување на стратешките цели на организацијата, од друга страна. Денес дефиницијата за највредниот ресурс можеме да ја поистоветиме со следново:

„Менаџментот на човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација – луѓето, кои работат таму и кои индивидуално придонесуваат за остварување на организациските цели “ (Armstrong, 2006:9).

Ова укажува на фактот дека менаџирањето со човечките ресурси денес е многу повеќе од управување и претставува филозофија којашто ефикасно и ефективно ги исполнува потребите на модерната организација. Менаџирањето со човечки ресурси е од големо значење за целата организација и вработените. Секоја организација тежнее кон донесување правилни одлуки заради ефикасноста на процесите на работа. Со правилно организирање на активностите, се овозможува организацијата да постигнува подобри резултати.

„Менаџментот на човечки ресурси го претставуваат активности кои ги преземаат менаџерите за да ги привлечат и задржат вработените, да обезбедат извршување на работните обврски на високо ниво и придонесуваат за остварување на организациските цели.“[3]

Политиките и практиките околу менаџментот со човечки ресурси потекнуваат од САД, кон крајот на 70-те и раните 80-ти од XX век. Менаџерите стануваат свесни дека брзиот развој на технологијата на глобално ниво и конкурентската средина

[3] (Dr Budislav Suša, Menadžment ljudskih resursa, prvo izdanje, Cekom books d.o.o. Novi Sad, 2009, 22)

бараат континуирана промена во организацијата, што подразбира потреба за постојано учење и обука на вработените и на менаџерите воедно, со цел подобрување на вештините на сите, а тоа придонесува за промени во начинот на менаџирање од реактивен и пасивен, кон стратешки и проактивен начин на менаџирање.

Проф. д-р А. Шуње под поимот ‘менаџмент на човечки ресурси’ подразбира: ,,спроведување на менаџерската функција со цел избор на човечки ресурси кои се идентификувани по сите основи на менаџирањето и кои преку широк спектар од различни активности го регулираат односот помеѓу организацијата и нејзините човечки ресурси и создаваат предуслови за ангажирање човечки ресурси кои се задоволни и високомотивирани“. (Шуње А., 2002: 73)[4]



Слика бр.2: Менаџмент на човечки ресурси[5]

2. Цели на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси пред себе има јасна визија и задача да ги постигне планираните цели, а тие можат да бидат од општ или од специфичен

[4] Šunje Aziz, Top menadžer vizionar i strategy, Tirada d.o.o, Sarajevo, 2002

[5] Извор: https://project-management-srbija.com/softskills/sta-nas-osnove-menadzmenta-mogu-nauciti-o-zivotu 17.05.2021 11.34

карактер. Остварувајќи ги ***општите*** цели, овозможува реализирање и на специфичните цели и со тоа:

- ја потврдува важноста на човечките ресурси, како еден од темелите на успешниот бизнис и развој на компанијата преку
- креирање политики за човечките ресурси како дел од развојната и деловната политика и стратегија на компаниите.

Ова овозможува:

- афирмирање на вредностите и значењето на општествено одговорниот бизнис и корпорациската култура и
- го поттикнува развојот на социјалното партнерство помеѓу работодавците и вработените, односно синдикатите, засновани врз свеста за заедничките интереси.

Менаџментот директно делува за:

- превенција, односно елиминација на потенцијални и реални извори на индустриски и социјални конфликти.

Менаџментот поттикнува:

- еднаква конкуренција на човечките способности и знаење и
- создава поволно социјално опкружување и поволни материјални, технички, организациски услови за вклучување на вработените во процесот на ‘доживотно учење ‘, односно
- трајно подигање на нивното работно, стручно и професионално ниво, т.е. знаењето и капацитетот.

Исто така, менаџментот:

- го потврдува претходно кажаното во пракса и за таа цел развива и применува средства и инструменти за мотивација на вработените за да постигнат најдобри можни резултати од работата.

Специфичните цели на организирање и функционирање на ефикасно управување со човечки ресурси се состојат од следново:

- единственост на постапките, соодветност на критериумите и транспарентност;

- флексибилност и мобилност на вработените;

- создавање и одржување на оптимална структура на вработените за поддршка на стратешката ориентација на компанијата;

- зголемување на нивото на професионализам во бизнисот;

- поефикасно реализирање на деловните цели;

- развој на корпоративната култура што поддржува промени во согласност со стратешката ориентација.

„Управувањето со човечки ресурси е поддршка на стратешките цели и мисијата на организацијата. Во согласност со оваа заложба, фокусот на активностите се префрла од административни и оперативни задачи, кои се поедноставени, со воведување на соодветно управување со човечките ресурси преку информациски систем, до развојни активности што овозможуваат промена и поддршка на истата стратешка посветеност на компаниите.“[6]

Целта на менаџментот на човечки ресурси е што побрзо враќање на инвестицијата преку добивање квалитетен човечки капитал и минимизирање на финансиските ризици и трошоци.

„...Менаџментот со човечки ресурси, во функционална или практична смисла, значи користење мерки и активности кои во процесот на планирање, регрутирање, избор, социјализација, обука и развој, проценка на успешноста, наградување, мотивирање, заштита на вработените и примена на законската регулатива за работна сила, презема управување со организацијата со цел да обезбеди персонал со

[6] Pržulj, Ž: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2003

потребни вештини, квалитет и потенцијал и негова соодветна обука и мотивација за постигнување на очекуваните резултати и достигнување на организациските и личните цели.“[7]

[7] Menadžment ljudskih resursa Prof. dr Živko Kulić Doc. dr Mile Vasić, 2007

II. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. Менаџмент на човечки ресурси – функции, активности, задачи

Човечките ресурси се сфаќаат како вкупни човечки ресурси во организацијата и тие го опфаќаат:

- достапното знаење и искуство,
- употребливите способности и вештини,
- можните идеи и креации,
- степенот на мотивација,
- интересот за постигнување на организациските цели и слично.

Со други зборови, човечките ресурси се гледаат преку призмата на вкупните човечки вредности и потенцијали, коишто раководството на организацијата има задача да ги препознае и активира на вистинскиот начин и да ги насочи кон реализација на предвидените цели.[8]

Заради извршување на овие задачи, потребна е стручна помош од менаџерите за човечки ресурси. Притоа менаџерите извршуваат три вида ***менаџерски функции***:

Линиска функција - оваа функција ја извршуваат линиските менаџери и тие управуваат со активностите на луѓето во еден или повеќе оддели кои се со исти или сродни задачи;

Координативна функција - менаџерите за човечки ресурси ги координираат и контролираат сите активности поврзани со човечките ресурси кои ги практикуваат линиските менаџери во спроведувањето на политиките и практиките на компанијата;

Советодавна функција и помош - основната функција на менаџерите за човечки ресурси е да ги советуваат врвните менаџери како подобро да ги разберат општите стратегии на компанијата и како подобро да ги спроведат истите.

[8] http://vasic.info/menadzment-ljudskih-resursa/

Менаџерите на човечки ресурси учествуваат и помагаат при вработување на кадрите, нивното ангажирање на работните места и во работните задачи, обуката, евалуацијата, во наградувањето, советувањето, унапредувањето или отпуштањето на вработените. Тие предлагаат и создаваат различни програми за унапредување на вработените и на работниот процес, имаат важна улога во ажурирањето на валидни информации за тековните трендови и новите методи во работењето. Тие ги застапуваат интересите и на вработените и на работодавците и прават спој и баланс во работното опкружување.

Во поново време концептот човечки ресурси е препознаен од организациите како централен за постигнување успех, квалитет, профитабилност, ефикасност, ефективност. Менаџментот на човечки ресурси реагира, во функционална или практична смисла, со преземање мерки и активности околу постапките во процесот на регрутирање, селекција, социјализација итн. Затоа секторот за човечки ресурси има широк опсег на ***активности***. (Рејмонд и сор., 2006: 5)

Овие ***активности*** се:

- спроведување постапни чекори – привлекување, селектирање, интервјуирање, тестирање, координација на работна сила итн. заради потребите во процесот на *регрутирање и селекција* на потенцијал за организацијата;

- грижа за стекнување вештини ориентирани кон перформанси, зголемување на продуктивноста и сл. заради потребите за *обука и развој* на работната сила;

- грижа за саатницата, платата, описите на работни места, менаџерските надоместоци, стимулации, евалуација на работното место и др., односно *грижа за надоместоци*;

- грижа и евиденција за осигурување, отсуства, планови за пензии, распределба на добивката, акциски планови и слично, како *придобивки за вработените*;

- усвојување и имплементирање програми за помош на вработени, услуги за преместување, аутсорсинг и слично, како *услуги на вработените*;

- вршење истражувања за ставови, работни односи, подготовка и печатење публикации наменети за вработени, усогласување со закони за работни односи,

дисциплина и дисциплински мерки и воспоставување *односи на вработените и заедницата*;

- изготвување информациски системи, белешки итн., односно *датотеки за вработените*;

- вршење безбедносни контроли, тестирања, задолжителни прегледи, исполнување безбедносни услови за работниот процес и слично, од доменот *здравје и безбедност при работа*;

- грижа за идниот човечки потенцијал, предвидувања, планирања, спојувања и аквизиции на деловни субјекти итн., како дел од *стратешкото планирање*.

Современиот менаџмент на човечки ресурси не се грижи само за потребите, интересите и барањата на организациите и институциите, туку и за потребите, интересите и барањата на вработените кои се ангажирани со широк спектар на различни активности. Менаџментот со човечки ресурси ги унапредува, ги едуцира и развива, ги мотивира вработените со награди и придобивки, ги води, управува и им дава паричен надомест.

Менаџирањето има управувачка функција која обединува низа разновидни и меѓусебно поврзани процеси кои пред себе имаат јасни задачи. Затоа ***основни задачи и функции*** на менаџментот се следниве:

- *анализирање и планирање на работни места* – првичната функција и задача на менаџментот на човечки ресурси е да ги утврди и анализира сите значајни информации поврзани со работата, т.е. описот на работата, изборот на методологијата, техниките и нивната примена за формирање плата, потребите за образование и сл., а резултатите од анализата да ги постави како основа за планирање на кадрите и работните места, односно да го изготви стратегискиот, оперативниот и акцискиот план на човечките ресурси, техниките за предвидување на бројот и профилот на луѓето и планот за континуитет;

- *регрутирање и селекција на вработени* – со оваа функција менаџментот врши утврдување на потребите на организацијата за нови работни места и нови вработени со цел да дојде до реалната потреба и профил на вработени и да добие податоци за знаењето, способностите, вештините, психичките особини на кандидатите потребни за успешно извршување на работата;

- *социјализирање и професионално ориентирање* – задачата на оваа функција е адаптирање на нововработените во организацијата и понатамошно советување за можностите во кариерниот развој и помош при изборот;

- *обучување на вработените* – оваа функција се однесува на утврдување на потребите за обука заради унапредување на ефикасноста и на вработениот и на организациите преку анализирање на работата и дефинирање на програмата за обука со цел стекнување способности и знаења потребни за извршување на работата;

- *оценување на успешноста во работењето* – функција со која се оценува поединечното, тимското или севкупното работење во организацијата со цел елиминирање на можни понатамошни проблеми;

- *наградување* – задача на оваа функција е проценка на работата на одредена работна позиција заради обезбедување праведна награда со определување соодветен паричен надоместок или други форми на наградување;

- *мотивирање* – се стимулираат факторите кои мотивираат и позитивно влијаат на вработените (и екстерните и интерните фактори) со цел постигнување поголема продуктивност;

- *тимско работење* – овде функцијата на менаџментот е обучување на вработените и создавање работни тимови кои треба самостојно и успешно да функционираат во тимската работа;

- *унапредување на комуникацијата* – се однесува на комуникациските вештини на вработените поединечно, за работа во група, тим и за степенот на организациската комуникација во целост;

- *оценување на перформансите на вработените* – оваа функција на менаџментот за човечки ресурси следи информации кои ги дефинираат стандардите (барањата и потребите, перформансите) на секое работно место и ги поставува критериумите за оценување на перформансите на вработените;

- *грижа за организациската култура и деловната етика* – задача на оваа функција е да ги осознае основните чинители на организациската култура која ќе биде поддржувач на стратегијата, на деловната етика и спроведувањето на кодексите во организацијата.

За улогата и функциите на менаџментот на човечки ресурси говори и следнава дефиниција која го определува менаџментот како „...низа меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организациите, каде тие се фокусираат на обезбедување соодветен број и структура на вработени, нивни знаења, вештини, интереси, мотивации и однесување потребни за постигнување на сегашни, развојни и стратешки цели на организациите.“ (Бахтијаревиќ-Шибер, 1999: 16)

Примарна функција на менаџментот на човечки ресурси е: *планирање, организирање, водење* и *контрола* на работата и тој е одговорен за севкупниот успех на организацијата.

Според Харолд Кунц:[9]

- *планирањето* е вовед во селектирање на намерите и целите, а воедно значи прва активност за успешно спроведување на очекуваното и тоа е начин на кој ќе се дејствува и ќе се оствари целта. Колку е поефикасно планирањето, толку е поуспешна реализацијата на поставените цели и очекувањата;

- *организирањето* ја потенцира улогата на секој поединец во организацијата со цел заедничко дејствување. Со организирање се врши идентификација на потребите од луѓе, нивните квалитети и вештини со цел ефективно и ефикасно извршување на поставените цели;

- *водењето* ги опфаќа управувањето, раководењето и координирањето, што значи мотивирање, делегирање задачи, воспоставување добра комуникација на сите нивоа и носење добри одлуки кои се од корист за добрата координација, односно во усогласувањето на активностите од различни области на дејствување.

- *контролирањето* значи преземање активности со цел оценување на успешноста во реализирањето на предвиденото планирање.

„Само со правилно сфаќање на менаџментот, ќе се остварат целите на поединецот, претпријатието и општествената заедница во целост, бидејќи ќе се изнајде оптимален модалитет кој ќе му обезбеди конкурентна предност на претпријатието на пазарот. Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во

[9] (H. Koontz: „Management“, Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., 1988, p. 16 - 18.)

работењето на претпријатието, покривајќи ги сите деловни функции, се наметнува како императив.“[10]



Слика бр.3: Одлики на менаџментот на човечки ресурси[11]

2. Регрутирање

Во рамки на менаџментот на човечки ресурси и во литературата што ја обработува оваа проблематика многу често се користи терминот стафинг (Stuffing = полнеж, да се наполни, да се комплетира), којшто вклучува активности што се вршат

[10] д-р Златко Јаковлев, Функции на менаџментот https://eprints.ugd.edu.mk/5436/1/Funkciinamenadzmenttrud.pdf 26.05.2021 20.57

[11] Извор: https://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/skola-menadzmenta-poslovna-ucinkovitost 13.05.2021 08.21

од моментот на објавување на слободното работно место, до моментот на потпишување на договорот за вработување со избраните кандидати, т.е. вклучува активности за регрутирање, избор и ориентација.

Првата фаза во процесот на stuffing-от е регрутацијата. Таа вклучува активности кои влијаат на бројот и на квалификуваните апликанти за слободното работно место, како и веројатноста дека апликантите ќе прифатат работно место доколку ги исполнуваат сите потребни услови.

Пополнувањето на работните места, регрутацијата, е многу значаен и сложен процес и чекор преземен за привлекување човечки ресурси. Продолжување на процесот на регрутирање е изборот на најсоодветните кандидати и тој треба да се синхронизира со другите активности на менаџментот за управување со човечките ресурси.

Регрутирањето има за цел да пронајде што е можно повеќе потенцијални, квалификувани и способни кандидати, кои се соодветни за работа. Тие треба да се адекватни за работната позиција со нивната професионалност, стручност, со нови идеи и креативност, знаења и умеења, кои се потребни и барани во современите услови на работа во секоја организација.



Слика бр.4: Порака за привлекување на кандидати за вработување[12]

2.1. Регрутирањето и неговото значење

Во процесот на регрутирање менаџерот за човечки ресурси има задача да ги открие овие вештини кај потенцијалните кандидати за работа и да ги усогласи со потребите на организацијата и со нејзината визија, мисија и стратегија. Поединците кои веќе поседуваат вакви вештини и знаења, или пак, поседуваат способност за обука и развој на потенцијалите во краток период, се истакнуваат како идни успешни работници.

Како клучни вештини се сметаат следниве:

- специфични вештини и знаења за соодветната област;
- посветеност на учење и развој (нови задачи и проекти, ново искуство, љубопитност и желба за решавање проблеми, учење нови вештини и желба за нови информации);

[12] Извор: https://nextmapping.com/wp-content/uploads/2019/11/recruitment-course-image.jpg 11.05.2021 10.42

- кооперативен пристап - соработка и подготвеност за споделување информации и знаења како основа на успехот на современите организации;
- креативност - можност за поврзување на различни идеи и искуства;
- способност за прилагодување на новонастанати ситуации и средина.

Процесот на привлекување човечки потенцијали во вистинското време, во доволен број и со соодветни квалификации, кои се доволно храбри и мотивирани да аплицираат за работни места во една организација (според Mondy et al., 1996: 150), се нарекува процес на регрутација.

Шулер, пак, вели дека регрутирањето како процес низ којшто поминува една организација вклучува барање и добивање квалификувани кандидати за работа во што поголем број, така што организацијата има шанса да го избере најсоодветниот кандидат со цел пополнување на нејзините работни позиции и потреби. Но, покрај пополнувањето на работните места и задоволувањето на потребите на организацијата, активноста регрутирање треба да биде насочена и кон задоволување на потребите на кандидатите за работа. Според него, регрутирањето не само што ќе привлече нови кандидати, туку ја зголемува и можноста за нивно задржување, откако тие ќе бидат ангажирани во редовите на организацијата. (Шулер, 1992: 147)

Задачата на добриот менаџмент во секоја организација е да го пронајде вистинскиот начин за целосно искористување на ресурсите со цел да се остварат интересите и целите на организацијата. Според новите трендови и според современите услови на стопанисување и глобалните потреби и очекувања на пазарот, најважниот ресурс во организацијата е човекот.

Организацијата ги исполнува своите потреби за човечки ресурси на два начина:

- со вработување нови работници и
- со развој на потенцијалот на постоечките кадри.

Пополнувањето на работните места е многу значаен и сложен процес и започнува со чекор наречен регрутирање или привлекување човечки ресурси. Продолжување на процесот на регрутирање е изборот на најсоодветните кандидати и

тој треба да се синхронизира со другите активности на менаџментот за управување со човечките ресурси.

Регрутирањето е процес на идентификување и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични карактеристики ги исполнуваат барањата на моментално испразнетите работни места или идните работни места.

Регрутирањето вклучува:

- испитување и разгледување на апликации за работни места,
- барање и разгледување извори на регрутирање на соодветни кандидати,
- привлекување и охрабрување на кандидатите да аплицираат за понудените работни места и
- контактирање со кандидатите.

Регрутирањето како чин не може да се гледа изолирано, туку во контекст на другите функции и со претходни и следни дејства кои ги презема менаџментот.

На почеток процесот на регрутирање започнува со донесување одлука за пополнување на испразнетите работни позиции. Одлуката за пополнување на испразнетите места е планирана активност која однапред треба да предвиди и да знае:

- што треба да се направи за да се постигнат целите на организацијата,
- кои и какви вештини и способности се потребни за извршување на овие задачи,
- колку луѓе се потребни за извршување на овие задачи.

За да може да се изврши избор на кандидати, треба да се документира систематизацијата која ги предвидува обврските на двете страни, клучните задачи и должности на работодавачот од една страна, како и одговорноста на кандидатот, од друга страна. Документот за систематизација на работните места е задолжителен и е пропишан со закон.

Целта на регрутирањето е да се пронајдат кадри способни за извршување на одредена работа, што значи дека тие мора да ги исполнуваат барањата на организацијата и специфичното работно место.

Регрутирањето е процес кој има за цел да привлече што повеќе кандидати за да може компанијата да има што поголем избор. Дадената понуда треба да биде впечатлива и привлечна, но и реална. Доколку не е реална, кандидатите привлечени на тој начин честопати ја напуштаат компанијата, а со тоа се создаваат дополнителни трошоци. Се привлекуваат и кандидати кои сè уште се во процес на едукација и не го довршиле образованието, но ваквиот начин на привлекување свежи кадри етаблираните компании го користат сè почесто.

2.2. Фактори на влијание при процесот на регрутирање

Секоја организација се труди да привлече што поголем број интересенти за работа преку ефикасен систем за вработување квалификувани кадри кои ќе бидат нивен иден потенцијал и човечки ресурс. Сепак, тоа зависи од повеќе фактори кои можат или да ги прошират или да ги ограничат очекуваните резултати.

Најчестите фактори кои влијаат на процесот на привлекување и регрутирање човечки потенцијал се:

- *репутацијата, имиџот* на организацијата и сликата создадена за неа на пазарот на труд – овој фактор е од голема важност за привлекување и задржување на талентирани и квалификувани кандидати бидејќи добриот имиџ привлекува, што значи дека таа организација се грижи за своите вработени.

- *атрактивноста, привлечноста* на работното место - атрактивното работно место привлекува голем број квалификувани апликанти, а непривлечното работно место може да претставува тешкотија за организацијата (ако носи ризик, опасност, монотоно е или е ниско платено).

- *внатрешните политики* и *трошоците* за вработување – според внатрешните политики на организацијата се одредува обемот и видот на методите, изворите и начините на регрутирање, а од тоа зависи колкави трошоци се предвидени за овие активности.

2.3. Извори за регрутирање човечки потенцијал

Се оперира со два клучни извора за регрутирање и пополнување на работните места: *внатрешни и надворешни.*

2.3.1. Внатрешни (интерни) извори

Внатрешните извори или ресурси се постојаните потенцијали во организацијата кои можат подобро да се искористат со поинакво распределување или со дополнителна обука. При пополнување на слободно работно место, компаниите првенствено се фокусираат на внатрешните потенцијали, кои преку преместување, обука или професионален развој се доведуваат до нивото и потребите на работата. Ова создава слободен простор кај другите работни места што остануваат празни и подготвени за регрутирање човечки капитал од надворешни извори.

Регрутирањето кандидати од внатрешни извори се состои во упатување понуди за работа на луѓе вработени во истата компанија. На овој начин многу прецизно можат да се изберат посакуваните вработени, бидејќи однапред се знаат нивните компетенции, способности, вештини и слично. Од друга страна, вработените имаат шанса за саморазвој, да ги исполнат своите очекувања и да останат во организацијата за долго време. (Wolniak, 2018).

Ова решение, сепак, може да придонесе за влошување на меѓучовечките односи во организацијата бидејќи некои вработени не сакаат да бидат распределени на друга, макар и на поповолна позиција. (Listwan, 2010).

Внатрешното регрутирање на вработените може да биде *затворено* или *отворено*.

Затворено регрутирање е она кога информациите за слободното работно место не се објавуваат јавно, туку се канализираат преку неформални канали директно до потенцијалните кандидати. Претходно тие се избрани врз основа на

нивните добри резултати, периодични проценки на вработените, планови за развој на кариера, обуки и достигнувања.

Од друга страна, *отворено* регрутирање се применува кога се објавува јавно за испразнетите работни места и сите вработени имаат шанса да аплицираат за него. (Listwan, 2010).

Предностите на пополнување на слободни работни места од внатрешни извори се повеќекратни:

- поголема сигурност во проценката,
- познавање на способностите на кандидатите и мотивацискиот ефект за понудената шанса за подобрување и унапредување,
- кандидатот е добро запознаен со организацијата и начинот на работата во неа,
- развој на потенцијалот на вработените преку обезбедување можности за совладување на вештините потребни за други работни места,
- побрзо наоѓање соодветен кандидат и со тоа пониски трошоци за вработување и избор,
- чувство на припадност и грижа на организацијата за квалитетните работници.

Покрај предностите, внатрешните извори имаат и одредени *недостатоци*:

- неможност за воведување на нови идеи во организацијата и за зајакнување на конкуренцијата помеѓу вработените,

- отстапување на организацијата од поставените критериуми и прилагодување на истите на внатрешниот кандидат,

- организацијата ја губи можноста да го провери својот рејтинг на пазарот на трудот итн.

Форми на внатрешно стекнување на вработени во рамките на организацијата се:

Внатрешни реклами - објавени во разни внатрешни информативни медиуми (радиостаница, огласна табла, магазин за компании, работни состаноци, итн.).

Менаџерски препораки - тие претставуваат една од најважните форми за обезбедување на потребните кандидати од внатрешни извори, содржат проценка, односно прогноза за иден успех во работата.

Препораки на стручната служба за човечки ресурси – службата има предност затоа што ја следи работата во целата организација, не само на еден организациски дел, со што се избегнува можната субјективност кај менаџерите.

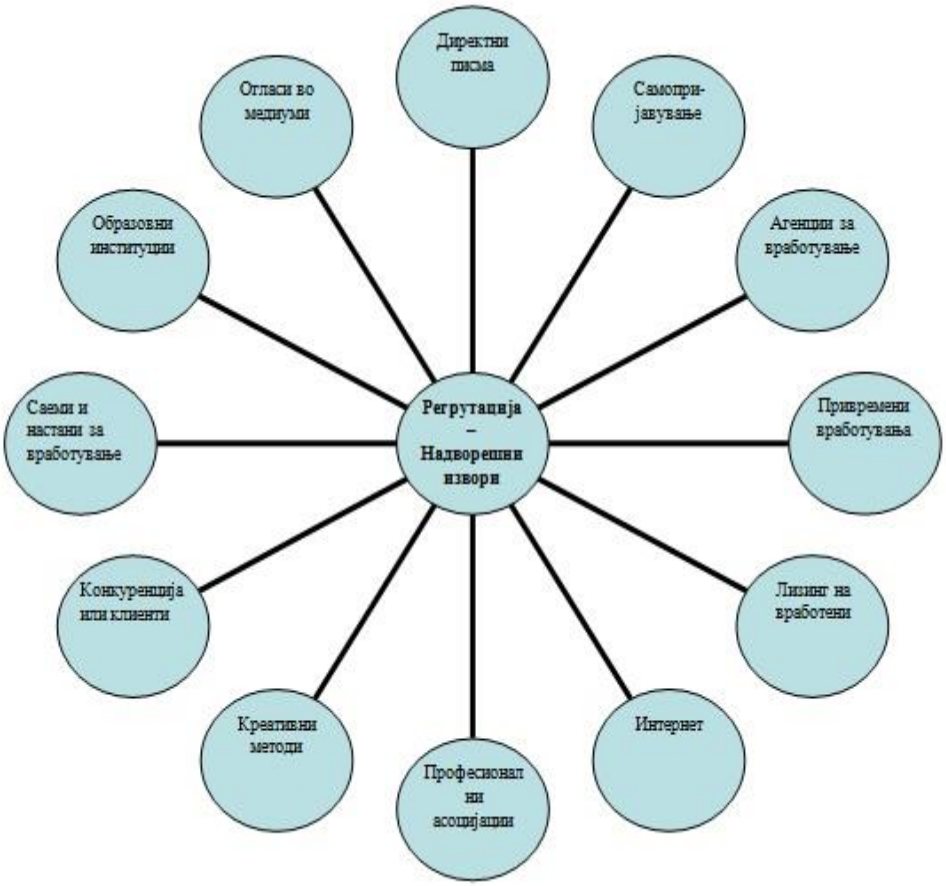
2.3.2. Надворешни (екстерни) извори

Надворешните извори за регрутација ја опфаќаат вкупната понуда на човечки потенцијал на пазарот на труд надвор од компанијата, што се однесува на невработените лица, но и на вработените во други компании. Од аспект на трошење пари и време, употребата на надворешни извори се смета за поскап и подолготраен процес. Но, ваквиот начин за привлекување потенцијали со себе носи и некои предности, како што е можноста за нови идеи и погледи на нововработените, како и можност за привлекување на што повеќе квалитетни и квалификувани кандидати и избор на најдобрите меѓу нив.

Надворешните извори на потенцијални кандидати можат да бидат:

- целиот пазар на трудот – кога се регрутира на овој начин, потребно е многу време, трошоци и дополнителен ангажман на менаџментот на човечки ресурси,

- дел од пазарот на трудот – во спецификациите за работното место однапред точно и јасно се нагласува кој профил на работник е потребен, какви претходни подготовки, знаења и вештини треба да поседува, па така се смалува кругот на потенцијални апликанти само на оние кои одговараат на профилот.



Слика бр.5: Надворешни извори на регрутација[13]

2.3.3. Алтернативни (трети) методи

Во пракса, многу често се користат *алтернативни* методи на регрутирање, како што се:

- *привремено вработување* – може да биде на одредено време според потребите на организацијата, ангажирање на проекти, сезонско вработување и слично. Организациите го користат привременото вработување во период на зголемена активност. Иако се чини дека е поскапо, трошоците се привремени, а вработените се лесно достапни и трошоците за обука се помали.

[13] Извор: https://biznisinfo.mk/nadvoreshni-izvori-na-regrutiranje 13.05.2021 09.34

- ‘*позајмување’ на вработени* од други компании или организации - трае подолго од привременото вработување. Го користат агенциите за вработување кои регрутираат работници, ги обучуваат и им наоѓаат работа во други организации. На овој начин организацијата е флексибилна за промена на бројот на вработени.

- *договорно ангажирање на проекти* (консултанти, дизајнери, проектанти и сл.) - кога организацијата има потреба од еднократни услуги (на пример, софтвер, деловно планирање, дизајн на каталог и сл.), поповолно е привремено да ангажира консултант (индивидуално или консултантска компанија) на основа на проект, отколку да се вработуваат работници со полно работно време. Ваквото вработување консултанти е често и неопходно за области каде организацијата нема соодветно стручно знаење, ниту пак е во можност да обучи некого за кратко време.

- *дислоцирање* на работни места кои не се клучни за деловното работење на компанијата на други места каде што е потребно и подобро, а со пониски трошоци.

- *склучување договор - поддоговор* – кога организацијата смета дека е скапо да извршува одредени задачи, таа одлучува дека друга фирма треба да изврши одредени задачи за неа врз основа на договор за деловна, техничка или производствена соработка, бидејќи другата фирма има компаративни предности и искуство во таа област и ќе ја заврши работата подобро и по пониска цена. Голем број компании се одлучуваат за оваа алтернатива, бидејќи поефикасно е организацијата да ги концентрира ресурсите во области каде постигнува конкурентска предност на пазарот и се фокусира ефикасно да управува со активностите битни за стратегијата на организацијата. Оваа алтернатива дава значителна флексибилност и ефикасност на организацијата, бидејќи преку промена и избор на добавувачи може континуирано да го подобрува квалитетот и да ги намалува трошоците.

Предностите на надворешните извори се: насочување на компанијата кон пазарот на трудот, трансфер на искуства и размена на информации и проверка на рејтингот и конкурентноста на компанијата на пазарот на труд.

Недостатоци и ризици при користење надворешни извори се: недоволен број информации и несигурност во врска со квалификациите, способностите, карактеристиките и личноста на идните работници.

2.4. Методи на регрутирање

Најпознати методи за регрутирање се:

- огласување,
- рекламирање,
- препораки на вработени,
- агенции за вработување,
- регрутирање преку колеџи и универзитети,
- саеми за вработување,
- регрутирање преку интернет итн.

За кој метод ќе се одлучи организацијата зависи од видот на работа, активностите кои ги извршува организацијата, секторот и делокругот на работа, од интересите и иднопроектираните планови и визии итн.

2.4.1. Огласување

Огласот како метод за привлекување и регрутирање кандидати за работа доста често се користи. Задача на огласот е да привлече соодветни и квалитетни кандидати, да создаде интерес за работата и организацијата, да ги поттикне да аплицираат и да обезбедат основни информации за организацијата, работата и начинот на аплицирање. Огласот треба да содржи елементи кои добро го претставуваат работното место и добро ги образложуваат потребните карактеристики и квалитети на кандидатот.

Огласот најчесто ги дава следниве информации:

- основни информации за работодавачот,

- назив, содржина и услови за работата,

- потребни знаења, искуства, вештини, карактеристики,

- можност за развој и напредок,

- начин на пријавување и потребната документација,

- рок за пријавување и

- лице за контакт и телефон и/или адреса на компанијата.

Некои организации наместо јавно истакнат идентитет, користат кодови или шифри, но одзивот на кандидати и апликации може да биде помал заради недостаток на информации.

Организацијата треба да ги следи и анализира ефектите од објавениот оглас, а кандидатите што не одговараат на бараниот профил, навреме да се известат.



Слика бр.6: Оглас за вработување[14]

[14] https://strumicadenes.mk/opstini/strumica/osum-aktivni-oglasi-za-vrabotuvanje-na-strumica-denes-poglednete-gi-site-vo-objavata/ 04.06.2021 00.10

2.4.2. Препораки

Препораки за вработените - ги користат многу работодавци како гаранција за добри кандидати. По препорака на најдобрите вработени во организацијата, се очекува да се добијат квалитетни вработени.

Овој начин се смета како еден од најефикасните извори на регрутација и добивање квалитет изразен во човечки капитал. Препораките на вработените, освен за нивни пријатели и познаници, се однесуваат и на деловната мрежа соработници затоа што вработените службеници веќе имале можност да се запознаат со кандидатот и неговиот начин на работа и точно знаат што и каков кандидат одговара на потребите на организацијата и кои се вредностите и квалификациите што ги поседува.

2.4.3. Агенции за вработување

Врз основа на јасно одредено барање на организацијата и врз основа на базите на податоци за потенцијални кандидати, агенциите за вработување за краток временски период можат да понудат потенцијални кандидати, а со тоа организацијата заштедува време и средства за нивна потрага.

Агенциите вршат и други активности: составување на описи и спецификации на работни места, помош околу процесот за избор на кандидати, развој на програми за обука и развој на вработени итн. Тие создаваат база на податоци со регистрирање на кандидати што бараат вработување или сакаат да ја сменат работата.

Специјализирани агенции, наречени „Headhunters“ (ловци на глави, со преносно значење - ловци на мозоци, ловци на знаење), се оние кои трагаат по раководни кандидати (менаџери).

2.4.4. Образовни институции

Многу компании вниманието го насочуваат кон образовните институции (колеџи и универзитети) како кон главни извори за идни вработувања. Критериумите за ваквиот пристап се квалитетот на наставната програма, успехот на студентите, знаењето и способностите и заинтересираноста за работа.

Некои компании стипендираат студенти и активно контактираат со центрите за кариера, односно со алумни центрите (постдипломски) на универзитетите. Недостаток на овој метод на вработување е недоволното искуство на кандидатите.

2.4.5. Интернет и онлајн огласи

Интернетот со својата брзина и достапност на информации се покажува како моќно средство за посредување при вработување. Регрутирањето преку интернет е многу популарно.

Одредени организации објавуваат список на слободни работни места на официјалната интернет-страница и овој метод го користат како единствен начин за регрутирање и по брза постапка собираат апликации. Истовремено тие прават рекламирање и промоција на нивната организација и на нивните производи или услуги.

2.5. Цели на регрутирањето

Главната цел на регрутирањето е способноста да се привлечат и да се задржат вистинските луѓе, или, според Џим Колинс, како да се стигне од добро до одлично.

Но, воопштено, целите на секоја регрутација се: да се дефинираат тековните и идните потреби за вработување, да се привлечат што е можно повеќе квалификувани кандидати и да се намали бројот на несоодветните, што подолго да се задржи кандидатот по вработувањето, да се направи проценка на ефективноста на вработените и квалитетот на работењето итн.

Целите во процесот на регрутирање се однесуваат на бројот на работни места и на бројот на извршители за тие работни места. Кога целите се јасно поставени, експертите за човечки ресурси ја обединуваат содржината со описот на работното место, потребните квалификации и вештини од соодветната спецификација за работа за да можат да привлечат потенцијални кандидати за работа во посакуваниот број.

Бројот на кандидати којшто се сака да се прилече, се проценува врз основа на:

- претходно искуство,

- внимателна анализа на надворешното опкружување,

- дали има зголемена побарувачка од конкуренти или дефицит за одредени профили,

- дали понудената плата е мала во споредба со конкурентски компании,

- дали местото е доволно привлечно итн.

2.6. Евалуација на регрутирањето

Откако ќе ги преземат сите активности околу регрутирањето свежи човечки потенцијали, многу е важно за организацијата да направи евалуација, односно процена за да може да ја утврди вредноста на преземената активност и според зададени критериуми, да оцени дали таа е успешна или не е.

Евалуацијата ќе покаже дали процесот бил ефикасен, дали има грешки и лоши одлуки кои треба да се минимизираат, а оние добрите да се максимизираат, да се развијат и да се користат понатаму. Собраните податоци овозможуваат да се идентификуваат методите и изворите на регрутација кои даваат најдобри резултати (се однесуваат и на изборот на најдобар кандидат и на организацијата, односно на трошоците направени во процесот регрутација изразени во време и пари).

Затоа е неопходно да има евалуација:

- на квалитетот на вработувањето за да се идентификуваат најдобрите методи,

- на успешноста за да се утврди бројот на заинтересирани кандидати,

- на изворите за регрутирање за да се утврди дали некои извори се супериорни во однос на други,

- на перформансите на регрутерите и др.

3. Ефикасност во организацијата

Зборот ефикасност својот корен го има во латинскиот јазик, а потеклото му е од францускиот, од зборот *efficas* со значење *успешен, делотворен*. Во англискиот јазик за ефикасност се употребуваат зборовите: *efficacrous, efficacy, efficiency, efficient*.

Наједноставното сфаќање за значењето на зборот ефикасност тргнува од непосредната врска на ефикасноста со резултатот и го изразува степенот на остварување на предвидениот резултат од работењето (бизнисот).[15]

„Под успешност (ефикасност) во економијата подразбираме квалитативна и квантитативна разлика помеѓу две состојби на еден мезоекономски систем, т.е. квалитативна и квантитативна разлика помеѓу две состојби во која било организација; или пак квалитативна и квантитативна разлика помеѓу два различни

[15] (Ljubomir Baban, Mjerenje efikasnosti privređivanja — preduvjet za njeno povećanje, EKONOMSKI VJESNIK, 1(4):15—23 1991.)

меѓуекономски системи, од кои едниот служи како еталон за мерење на успешноста на работењето на другиот.“ [16]

Човечките ресурси, со нивното професионално искуство и вештини, во современи услови на економија имаат огромно значење за организацијата. Нивниот потенцијал е движечка сила со голема креативна моќ. Тие имаат клучна улога и значење во процесот на производство и се носители на промените, на создавањето дополнителни вредности, зголемувањето на деловната ефикасност, а со тоа се и двигатели на идните перформанси на организацијата.

Од степенот на компетентност за работата, развојот на работните навики, од нивната креативност и мотивација зависи и реализацијата на предвидените цели на организацијата. За успешни и ефикасни деловни активности потребен е персонал со оптимални карактеристики, од една страна, и соодветна раководна структура, од друга страна. Раководната структура на персоналот е менаџментот на човечките ресурси.

Целта на менаџментот со човечките ресурси е да ги подобри перформансите на вработените на етички и општествено одговорен начин заради стратешките цели. Подобрувањето на перформансите ја подобрува ефикасноста на вработените и доведува до подобрување на севкупното ниво на организациската ефикасност.

За да се зголеми ефикасноста на човечките ресурси треба да се посвети внимание на т.н. четирите CCCC (cccc – competence, commitment, congruence, cost effectivness). (Арсиќ, Мициќ, 2010):

- компетентноста (*competence* - оспособеност) – ги обединува потребните знаења и вештини на вработените за работните места каде се ангажирани или допрва треба да се ангажираат;
- посветеноста (*commitment*) – го означува степенот на посветеност на вработените кон работата што ја извршуваат;
- конгруенцијата *(congruence* – усогласеност) опфаќа усогласување на индивидуалните цели со целите на организацијата;

[16] Kukoleča, S. Organizaciono-informacione pretpostavke efikasnosti udruživanja rada i sredstava, Ekonomist 3/1976, str. 625

- рентабилноста (*cost effectiveness* – ефективност на трошокот) - значи дека цената на чинење на човечките ресурси (плати, придобивки, обука и сл.) се исти или пониски од конкуренцијата.[17]

За да биде успешна организацијата, треба да се има предвид и нејзината ефикасност на пазарот, а тоа значи да се пронајдат оние мерки и системи кои ќе ја водат кон врвот, заедно со стручен кадар којшто ќе се залага за правилно функционирање, минимизирање и елиминирање на грешките со цел поефикасно работење и остварување добивка.

Ефикасна организација е онаа којашто ги реализира поставените цели со рационално и најниско ниво на расположиви ресурси (луѓе, средства и трошоци), а највисоко ниво на нивна искористливост. Тоа е способност на организацијата да ги сведе на минимум средствата потребни за остварување на организациските задачи. Колку помалку ресурси се потребни за остварување резултати - ефикасноста е поголема, и обратно. Ефикасност значи успешност на организацијата во процесот на извршување на економските процеси.

Во економската литература ефикасноста подразбира однос помеѓу вложувањето (input) и учинокот (output).

„Ефикасност е начин на којшто се извршува некоја работа. Се мери со бројот на инпут единици (влезни единици), кои се потребни за произведување на една аутпут единица (излезна единица). Организацијата е ефикасна ако може да ја извршува својата работа со што е можно помалку количество енергија. За да станете ефикасни, мора да сте организирани, систематични и програмирани. Да се биде ефикасен значи да се следи процес кој користи најмало количество енергија, сведено на најниско ниво на потрошувачка.“[18]

Литературата што се занимава со ефикасноста на организацијата нагласува дека ефикасноста, како мерлива економска вредност, треба да се гледа во сооднос со ефективноста на работењето на организацијата. Ефективна е онаа организација која ги остварува поставените цели. Поставените цели кореспондираат со задоволување на барањата на клиентите. Доколку таа ги исполни барањата, тогаш организацијата се смета дека е ефективна. Притоа треба да создаде баланс и да се внимава на

[17] Stoner, J. R., Freeman, E., & Gilbert, D. R.(1997), *Menadžment*, Želnid, Beograd, str.368
[18] Dr Ichak Adizes - O efektivnosti i efikasnosti i njihovim posljedicama

ефикасноста. Ако троши премногу ресурси за ефектот што сака да го постигне, таа е ефективна, но не е ефикасна. Многу често поимите ефикасност и ефективност се поистоветуваат во нивното значење.

Ако се споредат *ефикасноста и ефективноста,* ќе се добијат следниве нивни карактеристики:

- *ефикасност* – овде е нагласен влезниот елемент, инпутот, намалувањето на трошоците во однос на ресурси, време и пари, а целта е правилно извршување на работата и исполнување на преземената обврска;
- *ефективност* – овде е нагласен излезниот елемент, аутпутот, добивањето профит и добивање резултати од работата што е извршена.

Ефективниот менаџмент на човечки ресурси придонесува за високи перформанси во организацијата која ќе добие ефективни вработени од кои може да очекува позитивни резултати, а меѓусебното влијание директно и индиректно ќе влијае на вкупната ефикасност. Пронаоѓањето ефективен начин за развивање добра атмосфера за работа овозможува создавање позитивен став кај вработените и амбиент на соработка и заедништво.

За да се организираат работните обврски ефективно и ефикасно, треба да се преземат одредени активности. Тие се:

- преземање иницијатива и одговорност за сопствените ставови и дејствија;
- преземање активностите за определена цел;
- препознавање на приоритетите;
- потрага по решенија, воспоставување релации и вршење преговори;
- активно слушање на соговорникот, комуникација и емпатија;
- развивање синергија (заедништво) преку соработка или тимска работа;
- обновување на енергијата (сопствена или групна).

Овие активности, или навики, како што ги нарекол Стивен Кави (Stephen Covey), се нарекуваат уште и седум навики на успешните луѓе.

Ефикасноста како обележје на организацијата се истражува и третира како производ на вкупниот процес на работа. Во овој труд ефикасноста се обработува

како очекуван позитивен резултат од преземениот чекор на менаџментот на човечки ресурси – регрутацијата, којашто донесува позитивни придобивки.

3.1. Ефикасност - видови

Ефикасноста, чија задача е остварување на поставените цели во организацијата, го изразува нивото на рационална способност на организацијата во користењето на ресурсите со кои располага и резултатите од таа способност. Затоа се разликуваат различни видови ефикасност:

- ***деловна ефикасност*** – се изразува преку извршување на задачите со користење минимум трошоци. Секоја организација има свој производ, дава некаква услуга или извршува деловна задача со некаква цел, со употреба на што помалку ресурси за постигнување поголем ефект.

Деловната ефикасност е пропорционална со остварените резултати и го опфаќа квалитетот на работењето, т.е. продуктивноста, економичноста и рентабилноста на организацијата.

Продуктивноста се изразува преку минимално, најефикасно вложување труд. *Економичноста* се изразува преку остварување максимален учинок во работниот процес, а минимално учество на сите (луѓе, средства и технологија) потребни ресурси со цел намалување на цената на производот и здобивање конкурентска предност на пазарот.

Рентабилноста, наречена уште и *профитабилност,* се изразува преку ефикасно користење на сите средства со цел остварување профит или добивка, што е една од главните цели на секоја профитна организација.

- ***алокативна ефикасност*** – за да се постигне добра алокативна ефикасност, потребно е ресурсите да се лоцираат соодветно на потребите и да се внимава на нивно непотребно алоцирање во одредени сегменти за да се избегне недостигот во други. Алокативната ефикасност подразбира дека секаде треба да има ресурси, но

онолку колку што се потребни. Вишокот ресурси во еден сегмент создава недостиг во друг и доколку тоа се избегне, ќе се избегнат дополнителните трошоци.

Алокативната ефикасност, всушност, опфаќа правилно алоцирање на расположивите ресурси, што ќе значи дека организацијата е алокативно ефикасна доколку ја произведува вистинската количина од одреден производ за вистинските корисници на тој производ по вистинската цена.

- ***дистрибутивна ефикасност*** – опфаќа дистрибуција на производот во склад со потребите на корисниците, што значи организацијата е дистрибутивно ефикасна доколку ги следи и ги задоволува потребите на консументите на нејзиниот производ или услуга. За да се постигне добра дистрибутивна ефикасност, освен следењето на потребите, треба да се следи и економската моќ на корисниците.

- ***економска ефикасност*** – опфаќа производство на производ по најниска можна цена и се потврдува исклучиво тогаш кога квалитетот на производот ќе остане ист, непроменет. Економската ефикасност се разгледува како однос што се создава меѓу трошоците и остварените вредности, односно поголема заштеда и поголема добивка.

- ***технолошка ефикасност*** - се јавува кога за зголемување на аутпутот, односно излезната единица, потребно е да се зголеми инпутот, односно влезните единици. Технологијата има големо значење во современото деловно работење затоа што генерира знаење и иновации и ја поткрепува конкурентноста на организацијата.

Според видот на технологијата, потребна за извршување на производствените процеси, во потесна смисла таа може да се однесува само на производствениот процес и да го обликува (учество на технологија наменета за специфичен работен процес), а во поширока смисла да ги обединува сите вкупни знаења и ресурси во организацијата (опрема, луѓе, методи) и да претставува знаење за тоа како да се направат нештата.

Организацијата која користи современа технологија, има зголемена ефикасност и зголемен квалитет на производот и има помал трошок по единица производ.

„Технолошката ефикасност ја мери реализацијата на работата според единица употребени фактори изразени преку нивните физички величини.“[19]

3.2. Односот ефикасност / ефективност

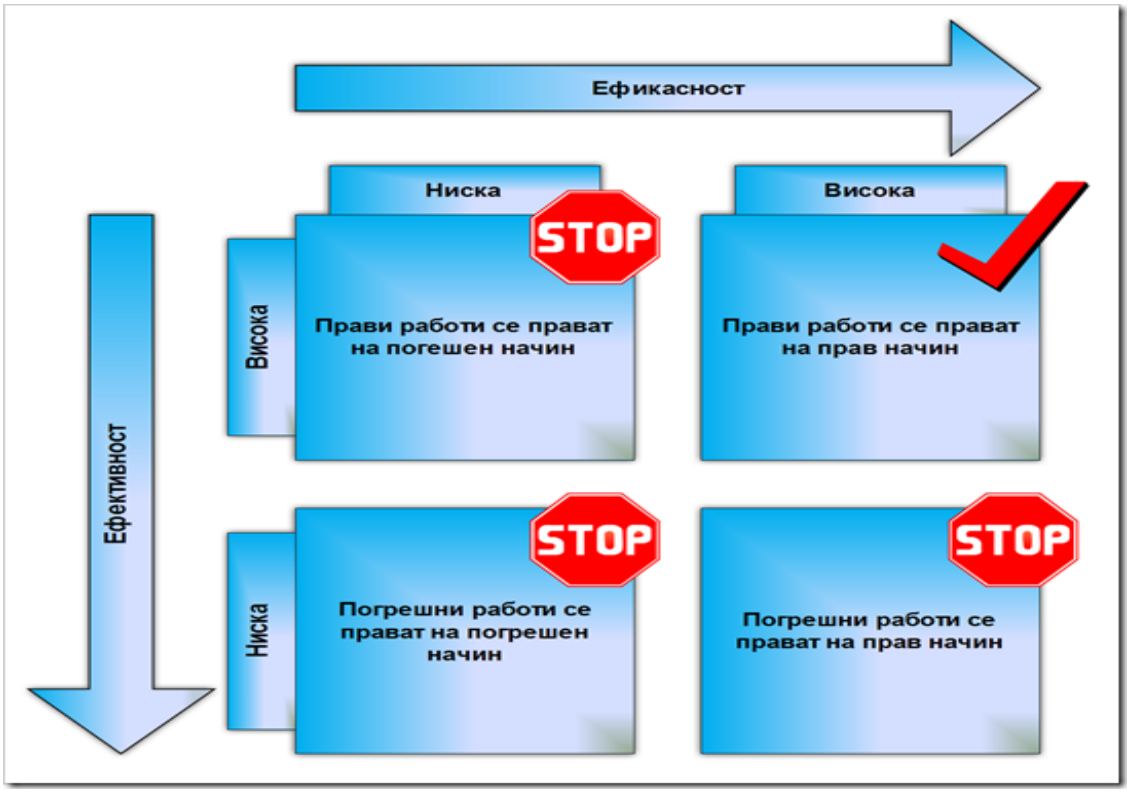
Основата на секоја успешна организација е ефективноста, додека основниот услов за опстанок на една организација е ефикасноста. Ефикасноста и ефективноста се поврзани и создаваат меѓусебен однос. Најпрво се задоволуваат критериумите за постигнување ефективност за да можат да се постигнат критериумите за ефикасност. Ако организацијата не постигне ефективност, ниту еден степен на ефикасност не може тоа да го надокнади. Ефективноста е насочена кон надворешното, а ефикасноста кон внатрешното опкружување.

Односот меѓу ефикасноста и ефективноста може да биде различен и според тоа организацијата ќе биде ефективна и ефикасна или неефективна и неефикасна. Се издвојуваат следниве меѓузависни односи:

- организацијата има ниско ниво на ефикасност и ефективност – во овој случај не се остварени целите и не се користени правилно ресурсите;
- организацијата има високо ниво на ефективност и ниско ниво на ефикасност – во овој случај целите се остварени, но ресурсите не се добро искористени;
- организацијата има ниско ниво на ефективност и високо ниво на ефикасност – во овој случај целите не се остварени, но ресурсите добро се искористени;
- организацијата има висока ефективност и висока ефикасност – во овој случај целите се остварени и ресурсите се добро распоредени и искористени.

Последната ситуација е идеална за сите: за организацијата, за менаџерите, за вработените, инвеститорите, кредиторите итн. Целта на целиот менаџмент треба да биде токму таква, да се постигне висока ефективност и висока ефикасност, односно да се направат вистинските работи на вистинскиот начин.

[19] Dr Života Radosavljević, Dr Radovan Tomić, „Menadžment u modernom biznisu“, Novi Sad, 2007. str.34-35



Слика бр.7: Ефективност и ефикасност на менаџментот[20]

3.3. Мерење на ефикасноста и ефективноста

Организациите функционираат како сложени системи со специфична структура која е детерминирана од намената, а е воспоставена од дизајнот на организацијата. Параметрите на организацијата се различни, а еден од нив е остварувањето.

„Реалното остварување на секое претпријатие е мерка која покажува колку ефикасно и ефективно претпријатието ги користи ресурсите за да ги задоволи потребите на потрошувачите/клиентите и да ги постигне целите на претпријатието.“ (Матлиовска: 2011)

Во мерењето на ефикасноста и ефективноста на организацијата најчесто се користат два пристапа: *класичниот* и *модерниот*.

[20] http://www.pretpriemac.com/biznis-efikasnost-i-efektivnost/ 25.05.2021 18.30

3.3.1. Класичен (традиционален) пристап

Класичниот (традиционален) пристап користи традиционални методи и според него, со овие методи се мерат ефикасноста и ефективноста во делови на организацијата, поединечно. Ваквиот начин на мерење се образложува со фактот дека секој дел има свои вложувања и свои трошоци и секој дел е подложен на трансформации, но засебно. Токму така и ефикасноста и ефективноста се мерат засебно и квантитативно, за секој дел поединечно.

Во процесот на трансформација на инпутот во аутпут процесите што се одвиваат можат да бидат познати и предвидливи (и кај нив лесно можат да се пресметаат ефикасноста и ефективноста) или непознати и непредвидливи (и затоа не можат лесно да се предвидат ниту да се пресметаат).

Овој пристап за мерење на ефикасноста е добар кога организацијата има јасно поставени цели и добар систем на функционирање. Целите треба да бидат конкретни и остварливи, да бидат во разумен број и степен на остварување.

Класичниот пристап на мерење ефикасност и ефективност се користи кога организацијата е јасно ориентирана кон достигнување и остварување на своите цели и е способна да ги пронајде ретките и вредни ресурси што ќе ги користи за свои потреби во корелација со надворешното опкружување.

За процесите што се одвиваат во рамките на организацијата, интерно, овој пристап значи покажување интерес за тоа на каков начин се користат ресурсите и каков е нивниот одраз врз интерните процеси.

Класичниот пристап препознава три фази и според нив прави мерење на ефикасноста и ефективноста, за секоја фаза посебно:

- прва фаза - се вложуваат ресурси (инпути);
- втора фаза - трансформација (инпути во аутпути);
- трета фаза - се добиваат резултати (аутпути).

3.3.2. Модерен (современ) пристап

Модерниот (современ) пристап во мерењето на ефикасноста и ефективноста на организацијата се разликува од класичното, парцијално мерење за кое се смета дека не дава целосна слика и информација за ефикасноста на работењето. Ставот што го зазема модерниот пристап е дека целите што сака да ги оствари организацијата се многу, па затоа и активностите преземени за да се остварат целите се различни, а секоја активност има своја улога и значење.

Денес, во современи услови на работа, најчесто се користи модерниот пристап во мерење на ефикасноста и ефективноста. За модерниот пристап значајни се стратегиските чинители на организацијата и нивните потреби. Тие стратегиски чинители (конституенти) се: сопствениците (или акционери), вработените, снабдувачите, банките (кредитори) итн. Доколку организацијата не ги задоволи потребите на конституентите, таа треба да смета дека не ги исполнила своите цели.

Постои констатација дека една организација не може во целост да ги исполни барањата и да ги задоволи потребите на своите стратегиски чинители, а истовремено таа да биде целосно ефикасна и потполно ефективна. За да биде ефикасна, таа може да применува различни критериуми: да поддржува вложување во инпути, да врши трансформации, да создаде услови за раст и развој, да го мери задоволството на потрошувачите/корисниците, задоволството на вработените и слично. Затоа таа се грижи да ги задоволи стејкхолдерите со исполнување на нивните цели и критериуми за работа и да биде во чекор со конкурентските вредности за да ги достигне и надмине критериумите за ефективност.

Табела 1: Показатели на ефективноста и ефикасноста [21]

Стратегиски конституенти	Показатели на ефективноста и ефикасноста
Сопственици Вработени	Финансиски резултати Задоволство од работата и висина на платите

[21] Преглед на основните групи стратегиски конституенти и индикатори на ефикасноста и ефективноста[21]

Потрошувачи	Квалитет на производите и услугите
Кредитори	Кредитната способност на претпријатието
Општество	Придонес кон решавање на општествени проблеми
Добавувачи	Задоволителни договори
Влада	Почитување на законите и правилата

Според Куљак, организацијата треба да се движи низ три вредносни димензии:

- да се движи и да се фокусира во рамките на интерните потреби (добробитот и развојот на вработените) до екстерните потреби (добробитот и развојот на организацијата);

- структурата на организацијата да биде во рамките на стабилност (контрола, воспоставување ред) до флексибилност (инвентивност, адаптирање, промени);

- средствата за остварување на крајните цели да се движат од значајни процеси до остварени цели. (Kuljak: 2008)[22]

Според Pinprayong и Siengthai (2012), постои разлика помеѓу *деловната* ефикасност и *организациската* ефикасност.

Деловната ефикасност го проучува односот влез - излез, додека организациската ефикасност ги проучува внатрешните процеси на организацијата: организациската структура, организациската култура и опкружувањето.

Организациската ефикасност ги подобрува перформансите во управувањето, во продуктивноста, квалитетот и профитабилноста. Pinprayong и Siengthai (2012) за мерење на организациската ефикасност ги потенцираат следниве мерни квалитети:

[22] Kuljak,M.“Menadžment i ekonomika organizacije“,Podgorica,2008.str 83

- *организацискатa стратегија* – цел на организацискатa стратегија е учество на пазарот и остварување конкурентска предност; таа одлучува како и каде ќе ја води организацијата од сегашната кон посакуваната состојба.
- *дизајн на организацискатa структура* – ја прикажува организацијата на вработените, поединечно и групно, во однос на задачите што ги извршуваат и односите кои се развиваат и е комплексна како систем;
- *управување и градење деловен систем* – менаџментот треба да ги следи трендовите и случувањата на пазарот, да изгради добар систем за управување кој ќе го подигне квалитетот, ќе има увид во работата и контрола врз трошоците, ќе изгради добри тимови за сите дејности, ќе се грижи за образованието, мотивацијата и оспособувањето на вработените;
- *развој на стилови на работење* - начинот на којшто се размислува, структурира, организира и завршува работата и претставува основа за раст и развој;
- *мотивација на посветени вработени* – да се изнајде вистинскиот начин за поттик и инспирација на вработените;
- *развој на вештините на вработените* - вештините, односно способностите за извршување на работата во исклучителен временски период и со исклучителна количина на потрошена енергија треба постојано да се поттикнуваат и надградуваат;
- *подредени цели* – покрај основните цели кон кои тежи организацијата, потребно е остварување и на второстепените, подредените за да се создаде единство и да се добие заокружена целина.

3.4. Критериуми за ефикасност во организацијата

Една од главните задачи на секоја организациска структура е спроведување на ефикасно менаџирање. Ефикасниот менаџмент претставува економска категорија која опфаќа различни активности за да ги достигне и реализира таргетираните цели и да придонесе во севкупниот резултат на организацијата.

Во теоријата и литературата постојат различни видови ефикасност. Некои од нив се следниве:

- *интерна ефикасност* – оваа ефикасност го опфаќа целите во рамки на организацијата и овде трошоците околу постигнувањето на целите се познати и предвидливи;
- *екстерна ефикасност* – ги опфаќа целите на организацијата и ги ускладува со целите и потребите на опкружувањето, а трошоците не можат прецизно да се одредат;
- *економска ефикасност* – го опфаќа и го следи односот на трошоците на производството и трошоците на менаџирањето со добиените резултати;
- *социјална ефикасност* – го следи и го проучува мислењето на разни категории потрошувачи според задоволството од квалитетот на производот/услугата.

За да се процени ефикасноста на организацијата, треба да се обрне внимание на перформансите и нивниот степен, на материјалните и финансиските средства со кои располага организацијата и начинот на нивно користење за задоволување на потребите на вработените, на степенот на постигнување економски резултати (зголемен профит, намалување трошоци) и влијанието на други фактори на крајниот резултат.

Критериумите што служат за оценување на ефикасноста во организацијата се всушност спроведување одделни активности кои се прават локално, во рамките на организацијата и надвор од рамките на организацијата.

Идентификувани се повеќе критериуми кои се однесуваат на ефикасноста на организацијата. Некои од нив се следните:

- активностите на управувачкиот менаџмент и квалитетот на нивните одлуки;
- потребното време за решавање и носење одлуки на хиерархиски повисоките менаџерски структури;
- меѓусебната комуникација на управувачката структура;
- трошоците што ги прави административниот оддел во организацијата итн.

Еден од најбитните параметри според кој се оценува ефикасноста на организацијата е профитот и неговото зголемување, па затоа таа е насочена кон остварување максимална корист, односно кон целосно остварување на целите. Остварувањето на целите е во рацете на менаџерскиот тим и зависи од неговото квалитетно работење.

3.5. Показатели на ефикасноста во организацијата

Ефикасноста на организацијата има свои показатели според кои може да се согледа нејзината состојба. Тоа се следниве показатели:

- *севкупната ефикасност* – ја опфаќа ефикасноста на целата организација, а за да се постигне тоа, најчесто се прават стандарди и кодекси за работа наменети за сите вработени или за вработените од еден дел, сектор;
- *продуктивноста* – претставува мерка на способноста на сите учесници во производствениот процес за создавање производи и услуги (продуктивност пресметана на час);
- *корисноста* (ефективноста) – таа носи добивка, односно остварува некаква цел или има своја намена;
- *профитабилноста* – ја потенцира добивката, внесот што го остварува вложениот труд во организацијата;
- *повратот на вложениот капитал* – се зема за основа на оценување на тековната состојба и успехот на организацијата, односно ја прикажува нејзината финансиска состојба;
- *квалитетот* – кога организацијата воспоставила, го задржала или го зголемила квалитетот, а притоа не ги зголемила трошоците, таа додала вредност на својот производ;
- *развојот и растот* – тоа се политики и стратегии за генерирање и поддршка на економскиот раст и развој изразени преку раст и развој на производството (колективен) или на индивидуалниот раст и развој на вработените;
- *вкупниот приход* – се однесува на вкупната сума пари што ја остваруваат организациите во деловниот процес за определено време;
- *губитоците* – умешноста за предвидување губитоци е од огромна важност за ефикасноста на организацијата;
- *апсентизмот* – ги пофаќа отсуствата од работа и тој може да биде висок или низок; на оваа појава се посветува особено внимание заради нејзината зачестеност и времетраењето затоа што придонесува за смалување на

ефикасноста на работењето и постојано се бараат начини и средства за нејзино намалување и сузбивање;

- *сатисфакција од работата* – на задоволството од работата влијаат следниве услови: статусот што го ужива вработениот, висината и редовноста на платата, климата за работа, режимот на работа, начинот на организирање и управување итн. Колку повеќе се исполнети овие услови, толку е поголема сатисфакцијата од работата и е зголемена ефикасноста;
- *мотивацијата* – го поттикнува и инспирира однесувањето и создава желба за да се постигне целта. Ако мотивацијата е поголема, целта бргу се постигнува и ефикасноста во организацијата се зголемува;
- *моралот (етичките вредности)* – тој ги уредува меѓусебните односи на луѓето во организацијата и го претставува ставот на вработените за добро или лошо однесување и опфаќа збир од постапки според кои тие се однесуваат;
- *контролата* – таа опфаќа мерење на остварените резултати со поставените стандарди преку импементација на системи со кои менаџерите согледуваат и мерат дали организациските стратегии делуваат ефикасно и ефективно.

Секој од овие показатели игра важна улога во работата на организацијата затоа што вработените треба да ја доживуваат како своја и да придонесуваат за нејзиниот раст и развој. Доколку секој се вложи, шансите за грешки се намалуваат, полесно се воочуваат и бргу се исправаат, а тоа придонесува за подобро и поефикасно работење.

Ефикасноста е важна и за вработените, особено за менаџерите. Меѓусебната соработка, состаноците и договор за зголемување на ефикасноста го зголемува степенот на соработка, ја подобрува комуникацијата и разбирањето. Подигнување на нивото на организациската ефикасност е важно затоа што ги нагласува деловите кои се неефективни и имаат потреба од подобрување.

3.6. Релацијата регрутирање – интелектуален капитал – ефикасност на организацијата

Регрутацијата како процес опфаќа потрага, привлекување кадри кои покажуваат интерес за работа. Според потребите на работното место, се настојува да се регрутираат оние кадри кои имаат соодветно образование, односно соодветни знаења, вештини, искуства и потенцијал. Од клучно значење е овие карактеристики и понатаму да се надоградуваат и прошируваат. Со развивање на знаењето и вештините се постигнува личен и организациски напредок, односно се развива интелектуалниот капитал. Развојот на интелектуалниот капитал создава вредност, а ваквата вредност значи поголема предност и конкурентност.

Според Миленковски, интелектуалниот капитал го сочинуваат три области:

- човечкиот капитал (индивидуалните компетенции: знаење, образование, комуникативност, практични навики, креативни способности, морални вредности, лидерски особини, мотивација, култура и други особини на поединците),
- структурен капитал (патенти, организациска структура, организациска култура и сл.) и
- релациски (потрошувачки) капитал (врски со купувачите и добавувачите, бренд, трговска марка и сл).[23]

„Хуман капитал, кој е стекнат преку подобро и подолготрајно обучување и образование, овозможува поефикасно и побрзо работење, повисока продуктивност, полесно прифаќање на нови идеи и методи, повеќе иновации и креативност.“[24]

Интелектуалниот капитал е немерлив и неограничен ресурс, па затоа не може да се исцрпи. При негово користење добивката расте, а трошоците се намалуваат. Во оној момент кога знаењата и умеењата ќе се вградат во производот кој ќе биде

[23]Миленковски Б., 2012, Зборник на трудови „Современите менаџерски предизвици и организациските науки“

[24]Крстеска г., 2012, Зборник на трудови „Современите менаџерски предизвици и организациските науки“

подобар по квалитет, поинтересен во дизајн, поекономичен од другите (на пример, автомобил), подостапен, а притоа се прават помали трошоци и профитот е поголем, тогаш доаѓа до израз неговата моќ. Тоа значи дека тој станува ефикасен и корисен за организацијата како постојано обновлив, неисцрпен ресурс.

Интелектуалниот капитал, како еден од најзначајните фактори за функционирање на организацијата во современи услови на стопанисување, поседува карактеристики, кои пак се значајни за целите на организацијата, значачајни за нејзиното постоење. Овие карактеристики ја потврдуваат нејзината ефективност, но го потврдуваат и начинот и умеењето таа да ги реализира и оствари целите, односно да ја потврди нејзината ефикасност.

Тие компоненти се:

- *Care why* – поседува самомотивирачка креативност;

- *Know why* – поседува знаење за да ги разбере причинско-последичните односи;

- *Know how* – поседува знаење како да ги изврши работните задачи;

- *Know what* – поседува когнитивно знаење.



Слика бр.8: Интелектуалниот капитал на организацијата[25]

[25] https://vipheart.mk/ 31.05.2021 03.17

3.7. Непрофитна организација

Дигиталниот речник на македонскиот јазик поимот **организација** го дефинира на следниов начин:

- Активности за подготовка на нешто, средување или основање нешто;
- Плански и добро спроведени активности за остварување на некоја замисла или акција;
- Систем, начин на спроведување на некои активности;
- Група луѓе, институции или држави здружени со заеднички интереси.[26]

Ваквите објаснувања потполно кореспондираат со активностите, целите и задачите на непрофитната организација.

Од економска гледна точка, организациите се делат на две големи групи:

- *профитни* - чија примарна задача и цел е остварување профит, стекнување капитал, добивка;
- *непрофитни* - чија основна задача и цел е да бидат општествено корисни со својата работа и да придонесуваат онаму каде што делуваат и тие, во основа, не остваруваат профит.

Постоењето на непрофитните организации е неопходност на едно организирано општество затоа што тие ги задоволуваат оние потреби на граѓаните што не се задоволени со профитните организации.

За своите потреби непрофитните организации можат да вработуваат работна сила која ќе биде платена, да користат работна сила која волонтерски ќе се ангажира, да остваруваат активности со кои ќе стекнат материјални средства (пари) кои понатаму ќе бидат искористени исклучиво за остварување на примарната цел, можат да бараат средства за нивни потреби од разни фондови, од спонзорства, од помагачи итн.

[26] http://drmj.eu/

3.7.1. Мерење на ефикасноста во непрофитна организација

Ефикасноста во организацијата се добива со остварување на релацијата инпут – аутпут, односно користените ресурси и резултатот.

Непрофитната организација, за да ја осознае и измери нејзината ефикасност, најпрво треба да оствари неколку метрички параметри. Тие параметри се следниве:

- *фондрејсинг (fundraising)* – прибирање финансиски средства, што се остварува преку дефинирање на тоа колку средства се потребни за проектот/програмата што се изготвува, кои се потенцијалните донатори, воспоставување меѓусебна комуникација со нив, утврдување и прибирање на потребната документација, преговарање и договарање за финансиите итн. Прибирањето средства за остварување на проектот/програмата може да се оправда и како повик за помагање на оние кои имаат нужна потреба од ваква активност.
- *оперативен план и потпора* – непрофитните организации ја користат за мерење на ефикасноста и таа се мери кога организацијата може да ги издржи и да ги плати трошоците сама, од средствата и од приходите добиени по основ на нејзината програма. Треба да се има на ум дека средствата се ограничени. Оперативната потпора е важна бидејќи укажува дека основните финансиски средства се доволни за подмирување на трошоците, а другите средства собрани по основ на спонзорства, донации/дотации и друго ќе бидат искористени за понатамошен развој и им дава информација на донаторите/спонзорите за тоа дали се внимава на трошоците.
- *ефикасност на програмата* – се мери кога трошоците на програмата се делат со вкупните трошоци на организацијата и потоа добиената вредност се споредува со вредностите на другите организации кои се на исто рамниште. Колку е поголема вредноста, толку се поголеми шансите непрофитната организација самостојно да ги поднесува трошоците.
- *придобивање донаторство* – ефикасноста на непрофитната организација во голема мера зависи од способноста за остварување и задржување донаторства или добивање дотации. Организација со висока стапка донирани средства и задржување донатори се смета за успешна и ефикасна, особено ако

донаторите се континуирано присутни и во следниот период на работа, што придонесува за остварување на целите, т.е. потврдување на ефективноста на организацијата. Оние непрофитни организации кои имаат ниска стапка на донирање или постојано се во потрага по придобивање донатори, мораат да стекнуваат нови.

- *општествено потврдување* – со оваа мерка непрофитната организација ја потврдува својата општествена вредност, како и колку таа котира на општествената скала, односно каква е нејзината социјална, економска, еколошка вредност. Според оваа мерка се утврдува општествената сатисфакција од работењето на организацијата.

Во остварувањето на овие мерки, во непрофитните организации се вклучуваат најчесто сите вработени/волонтери затоа што нивната крајна цел е заедничка – тие се во служба на други луѓе.



Слика бр.9: Непрофитни организации [27]

[27] https://medium.com/@ryandgriggs/the-best-kept-financial-secret-for-non-profit-organizations-84e91ef5e7bb 3.06.2021 23.59

Американската ФМА (FMA Fiscal strength for non-profits) го следи напредокот и промените во непрофитните организации и како пример го истакнува случајот со непрофитната организација „Центар за учење на Карол Робертсон“ (CRCL), која во 2009 г. има финансиски проблеми и успева со мали промени да ги надмине и да стане поефикасна во работата.

Вториот посочен случај е организацијата „Големите браќа и големите сестри од Метрополитен Чикаго“ (BBBSMC), која по две години стратешко планирање и размислување успева да ги подобри перформансите на интерните процеси.

Заклучоците од примерите од ваков тип се следни:

- ефикасноста и квалитетот најчесто се поврзани и одат фатени рака под рака;
- логичното комбинирање на задачите ги смалува трошоците, нема трошење дополнително време за извршување на задачите;
- посветеното лидерство значи поголеми шанси за успех, т.е. лидерот и неговата работа стануваат пример;
- ефикасноста се потврдува не само со смалување на трошоците, туку и со влијанието што ќе го направи организацијата на надворешните фактори.[28]

3.8. Заклучоци од спроведени истражувања и студии за влијанието на регрутацијата врз ефикасноста во организацијата

Истражувањата коишто ги анализирале различните методи и извори на регрутирање, сугерираат интересни заклучоци. Голем дел од нив покажале дека најдобрите кандидати за испразнети работни места најчесто се регрутираат од внатрешни извори.

[28] Efficiency and non-profit can go hand-in-hand, pdf, aprouch 2.06.2021, 19’ 05’’

Најдобрите кандидати наоѓаат работа преку неформални методи, преку контакти со други луѓе кои знаат за нивните квалитети и способности.

За работни места што се најмалку посакувани аплицираат најмалку квалификувани кандидати, а овде предност имаат формалните методи за вработување.

Многу студии го поддржуваат заклучокот дека најдобрите кандидати кои се регрутирале преку неформални методи најдолго остануваат во организацијата по вработувањето. Во литературата ова се поддржува со два основни аргумента: првиот е дека со неформалните методи се регрутираат кандидати кои однапред се запознаени со добрите и лошите страни на организацијата, особено ако имале претходно искуство во истата. Вториот аргумент се заснова на тоа дека преку различни извори на регрутирање се регрутираат луѓе со различни способности, ставови, мотивации и искуства и тоа придонесува за разликата во квалитетот на кандидатот.

Некои истражувања покажуваат дека повозрасните преферираат да изберат неформални методи за аплицирање за работа, додека помладите поверојатно тоа ќе го сторат врз основа на реклами, огласи и слично. Стапката на напуштање на организацијата е многу поголема кај помладите, во споредба со постарите луѓе.

Во студијата од Универзитетот во Гана, Африка, се вели дека постапката за регрутирање и избор треба строго да се применува и следи со цел осигурување дека вистинските луѓе се обезбедени и вработени за потребите на колецот. Секогаш во обѕир се земаат образовните или академските квалификации, искуството и резултатите од интервјуа за да се изберат најдобрите апликанти. Сите заинтересирани мора да добијат подеднаква шанса, без фаворизирање на некој кандидат заради препораки, пофалби и сл., бидејќи тоа може да доведе до стрес на регрутерите и на апликантите и грешка во изборот, бидејќи процесот на регрутација за менаџментот на човечки ресурси е предизвик сам по себе. И покрај предизвиците, мерките кои се применувале биле ефикасни, но секогаш треба да се настојува тие да се подобрат затоа што во голема мера го одредуваат учинокот на организацијата во постигнување на нејзините цели.[29]

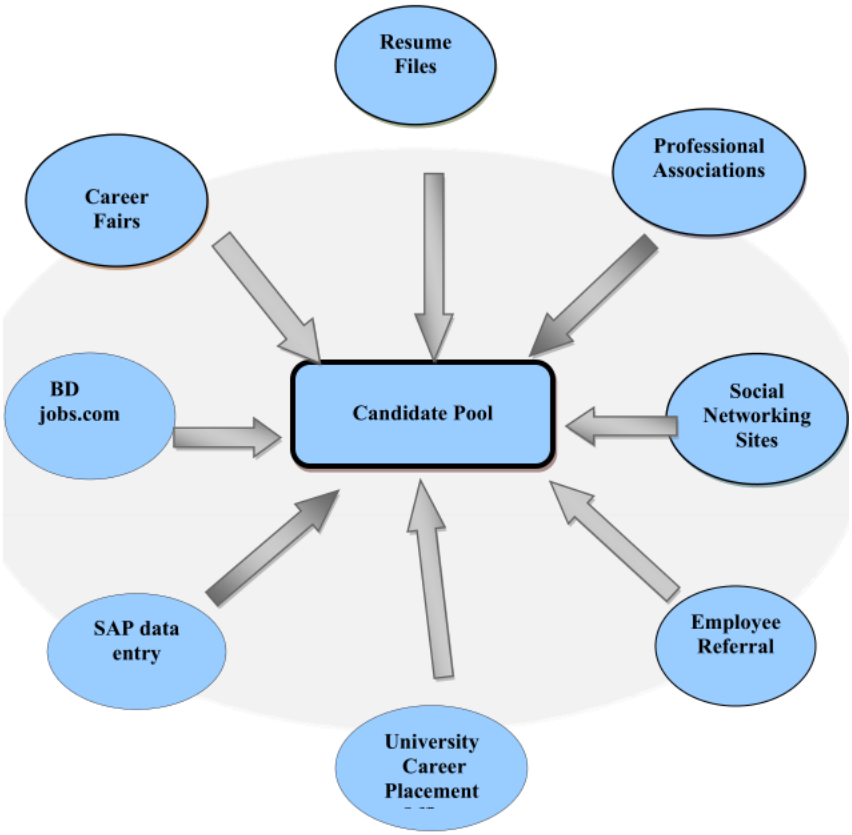
[29] The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana), 2016

Од квалитетот на процесот регрутација понатаму зависи и квалитетот на идните вработени, а со тоа и конкурентската предност и ефикасност.

Мајкрософт (Microsoft) ги смета своите вработени како основна и најголема вредност и настојува тие да бидат среќни, здрави и со оптимална брзина да се движат кон иднината.

Епл (Apple) бара и негува луѓе што поседуваат ум (памет), креативност, подготвеност за предизвици и покажуваат возбуда за она што го работат.

Иновативноста и креативноста на вработените во Гугл (Google) ја придвижуваат и ја унапредуваат компанијата.



Слика бр.10: Процес на регрутација на кандидати[30]

[30] Извор: Source Nipupurni Internship report On Recruitment and Selection Process at Viyellatex Group p 23

Во истражувања спроведени во соседна Србија, во компанијата „Горење Група“ се констатира дека оваа компанија своите идни вработени ги гледа како своја најголема вредност. Особено се цени ако тие имаат иноваторски дух што ќе придонесе во подобрување на организациската работа и производите. Според нив, значајни се и амбициозноста, верноста и односот кон квалитетот на производот за да се задоволат барањата на потрошувачите од една и очекувањата на општеството од друга страна, со што истата може да се потврди како општествено одговорна компанија.

За вработување во производниот процес компанијата користи екстерни извори на регрутирање и спроведува формално и неформално регрутирање. Неформалното регрутирање го прави со користење на интерни бази на податоци. Формалното регрутирање го спроведува преку учество на саеми за вработување и со објавување онлајн оглас на националниот сајт за вработување. Доколку се вработи кандидат со формално регрутирање, тогаш нема да биде испразнето работно место, нема повторни трошоци за избор на нов кандидат. Најчесто кандидатите што одговараат на профилот за работното место се со претходно знаење и искуство, што значи намалување на трошоците за обука.

Тргнувајќи од проценката дека човечките ресурси се најзначаен фактор за ефикасноста и општествената одговорност на организацијата, „Металац Група“ особено внимание посветува на процесот регрутирање.

Целта е да се регрутираат што поголем број кадри кои со своето знаење, вештини и подготовка ќе придонесат за напредокот на „Металац Група.“ Од кандидатите се бара почитување на редот, работата и работната дисциплина (ред, рад и дисциплина), а чесноста и лојалноста се квалитети што особено се ценат.

За прибирање нови кадри се користат екстерни и интерни извори, а особен акцент се става на членовите на семејствата кои веќе имаат вработен во организацијата, на членовите на семејствата на починати или на пензионирани вработени.

III. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражување

Предмет на истражување во овој труд е да се утврди улогата на процесот на регрутирање врз понатамошната ефикасност на организацијата.

Во трудот ќе се разгледува процесот на регрутација преку активностите, задачите и формите на дејствување на менаџментот за човечки ресурси со цел тие да привлечат кандидати за аплицирање за работни позиции во што поголем број. Овие заинтересирани кандидати се гледаат како иден потенцијал и капитал, кои ќе придонесат за успехот на организацијата и остварување на конкурентска предност.

Процесот регрутација се разликува во секоја организација во зависност од тоа каков кадар е потребен, а заедничкиот елемент е предизвикот за привлекување кадри кои ќе бидат способни во остварувањето на една од најважните цели - ефикасно и ефективно управување со човечките ресурси во услови на современо стопанисување.

3. Основен проблем во истражувањето

Проблемот што се истражува во трудот треба да одговори на прашањето дали процесот на регрутирање е правилно поставен и воден, дали позитивно влијае врз ефикасноста на организацијата и дали дава крајни позитивни резултати.

4. Задачи на истражувањето

За да биде истражувањето целисходно, тоа треба постапно да ги разграничи, објасни и изврши следниве задачи:

- да го определи поимот на истражување, да даде дефиниција за истиот, да ги определи и посочи главните и други карактеристики на процесот на регрутацијата на човечки ресурси;
- да ги идентификува, посочи и дефинира различните варијанти на извори на регрутирање (внатрешни и надворешни) заедно со предностите и недоследностите и јасно да го определи очекуваниот резултат од спроведената регрутација, а тоа се способни кандидати коишто максимално ќе одговорат на барањата и потребите на организацијата;
- да одреди какви се ефектите од процесот на регрутација;
- да одреди какви се ефектите и импликациите на процесот на регрутација врз работата на организацијата;
- да се потврди дали менаџментот за човечки ресурси правилно и успешно го произнел процесот на регрутација;
- да се потврди дали менаџментот придонел за позитивни резултати и за ефикасноста на работата во организацијата;
- да се потврди дали ефикасноста на организацијата зависи од паметно спроведената регрутација со која се придонело за привлекување на заинтересирани кандидати за организацијата;
- да се потврди дали ефикасноста на организацијата е поврзана со новостекнатите кандидати, а понатаму вработени, кои со својот потенцијал, знаења и вештини придонесуваат за работата во организацијата;
- да се утврди дали регрутацијата е успешна и од аспект на другите вработени и дали тие имаат позитивен став за тоа.

5. Цели на истражувањето

Целите на истражувањето ќе бидат остварени преку теоретска и емпириска истражувачка рамка.

Теоретскиот дел од истражувањето се потпира врз постоечката научна и стручна литература што ја проучува оваа проблематика и тоа: стратегиите, задачите, функциите на менаџментот на човечките ресурси, но и за севкупната улога и значење на менаџментот како научна дисциплина.

Емпириските дел од истражувањето се потпира на спроведено истражување за претходно поставениот проблем и податоците добиени врз основа на анкетирањето и се состои од статистичка обработка на податоците.

Целите на ова истражување се следни:

- да се сфати процесот на регрутација како процес со клучна улога во привлекувањето, а понатаму и во селекцијата и изборот на квалитетен човечки потенцијал;
- да се потенцира важноста на процесот регрутација во организацијата и нејзиното значење;
- да се разбере и разграничи моќта на квалитетот на инпутот (во случајов човечкиот потенцијал) со квалитетот на аутпутот (во случајов квалитетот и ефикасноста на процесот на работа);
- да се потенцира општествената цел на регрутирањето со тоа што ќе се добијат информации за самиот процес, за издвојување на најдобрите начини и методи за регрутирање за да може да има негово постојано ажурирање и прилагодување;
- да се направи научна дескрипција и анализа на активноста регрутирање и нејзиното влијание врз организацијата;

6. Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза**:**

Ако процесот на регрутација се спроведе правилно, тоа ќе ги привлече вистинските кандидати кои ќе влијаат позитивно врз ефикасноста на организацијата.

Хипотезата се потпира на тврдењето и прашањето дали процесот на регрутација, преку изворите на регрутација, игра улога во привлекувањето голем број соодветни кандидати за испразнетото работно место, со што ќе се овозможи правилна селекција и избор на најквалитетните за потребите на организацијата, а тие со нивните знаења, вештини и искуства, коишто ќе ги применат понатаму во работата, ќе влијаат позитивно врз ефикасноста на организацијата.

За да се докаже генералната хипотеза во трудот, потребно е да се одвојат повеќе *потхипотези* од поставената генерална хипотеза:

Потхипотезите на оваа хипотеза се следниве три:

- Ако аплицирањето за работните места при процесот на регрутирање е јасно и разбирливо, тогаш тоа придонесува во ефикасноста на организацијата;
- Ако кандидатите се подготвени за новите работни места, тогаш тие ќе придонесат во ефикасноста на организацијата;
- Ако регрутерот го спроведува процесот на регрутирање според утврдените правила, тогаш тоа ќе придонесе во ефикасноста на организацијата.

- Процесот на регрутација е соодветен и правилно поставен за да привлече што поголем број квалификувани апликанти;
- Изворите во процесот на регрутација се соодветни и правилно избрани за да се пронајдат најдобрите кандидати;
- Кандидатите привлечени во процесот регрутација се соодветни за профилот на работното место;

- Испразнетото работно место е доволно привлечно и е добро објаснето со сите негови специфики и барања;
- Процесот на регрутација е соодветен и правилно поставен со што ќе биде овозможена правилна селекција и избор на вистинскиот кандидат;
- Регрутирањето на квалитетен кандидат, којшто има соодветни знаења и вештини, ќе значи задоволување на потребите на организацијата;
- Регрутирањето и изборот на квалитетен кандидат со своите капацитети за работа придонесува за ефикасноста на организацијата;
- Привлекувањето квалитетни кадри значи натамошен успех и постигнување конкурентска предност.

7. Истражувачки варијабли

Варијаблите во истражувањето се:

- процесот на регрутирање во организациите, како *независна* варијабла и
- ефикасноста на организацијата, како *зависна* варијабла.

Независната варијабла е претставена преку регрутирањето и е разработена на следниов начин:

- идентификување на потребата за спроведување процес на регрутација;

- оценка на процесот на регрутација во организациите;

- преземени чекори во процесот на регрутација;

- користени методи во процесот на регрутација.

Зависната варијабла е претставена преку остварувањето на ефикасноста во организацијата.

8. Методи и техники

Во истражувањето се вклучени основните научно-истражувачки методи, како што се:

- методот на анализа на податоците;

- метод на компаративна (споредбена) анализа;

- методот на синтеза;

- методот на генерализација;

Освен овие научно-истражувачки методи, вклучени се и методи и техники за собирање податоци:

- методот на анализа на содржина на документите;

- методот на испитување претставен преку примена на техниката за анкетирање испитаници (анкетни прашалници).

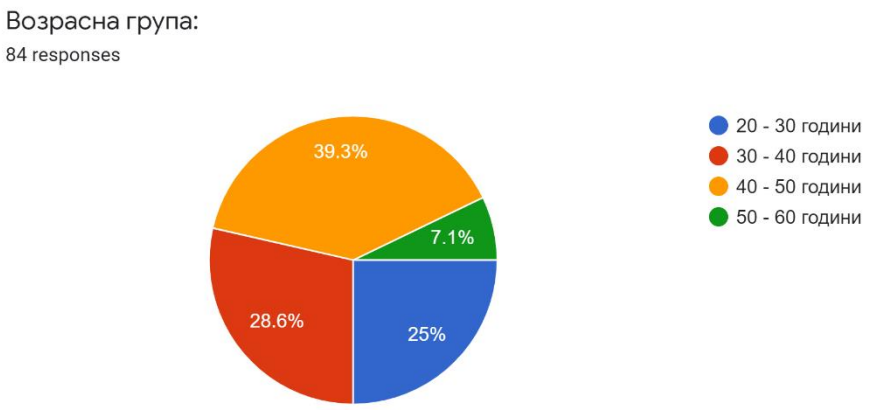
9. Примерок од испитаници

За потребите на трудот се вклучени вкупно 84 испитаници. Испитаниците се одбрани по случаен избор, така што нивното работно искуство потекнува од различни видови/типови организации, од различни работни позиции и секој од нив има различно работно искуство.

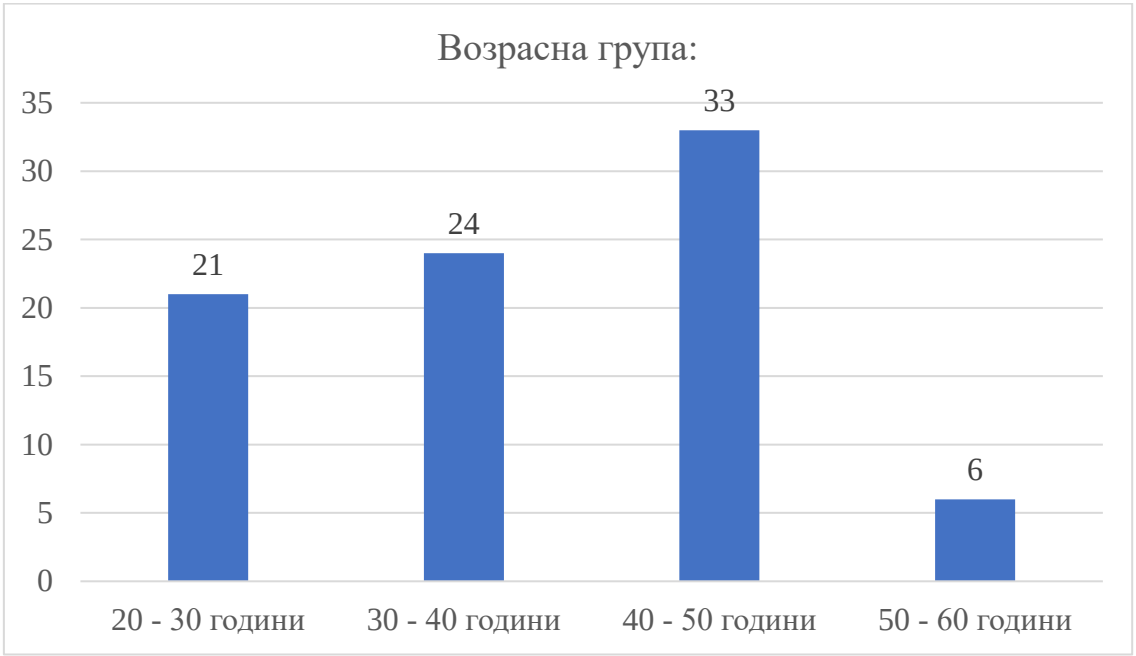
Прашањата се поставени на начин што ќе овозможи транспарентност во одговорите на испитаниците и опфаќаат податоци кои се однесуваат на полот, на возраста на испитаниците, на степенот на образование, видот на работната организација и други индикатори неопходни за анализирање на податоците.

Од испитаниците се очекуваше да одговорат искрено и точно, секој според своето стекнато искуство во текот на работниот процес.

Според **возрасната група,** испитаниците се со следнава структура:



Пита 1: Возраст на испитаниците

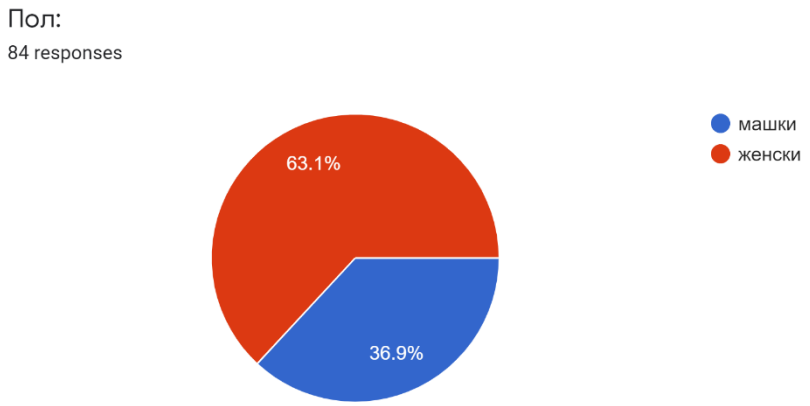


Графикон 1: Возраст на испитаниците

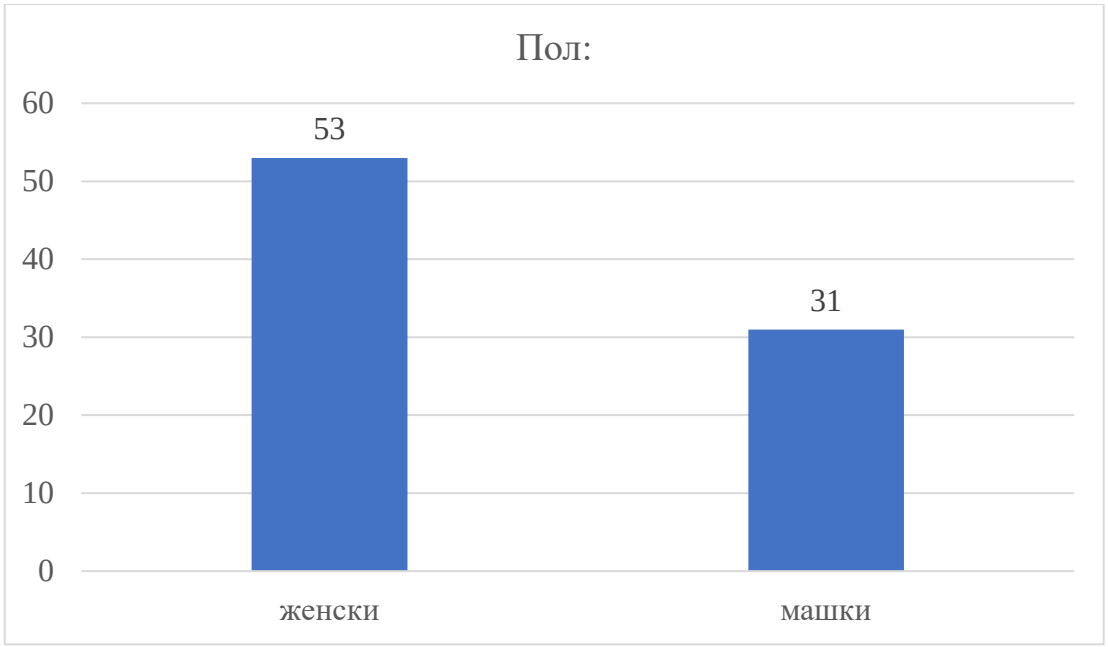
Табела 2: Возраст на испитаниците

Возрасна група:	
20 - 30 години	25% 21
30 - 40 години	28,6% 24
40 - 50 години	39,3% 33
50 - 60 години	7,1% 6

Според **полот,** поделбата на испитаниците е следна:



Пита 2: Пол на испитаниците

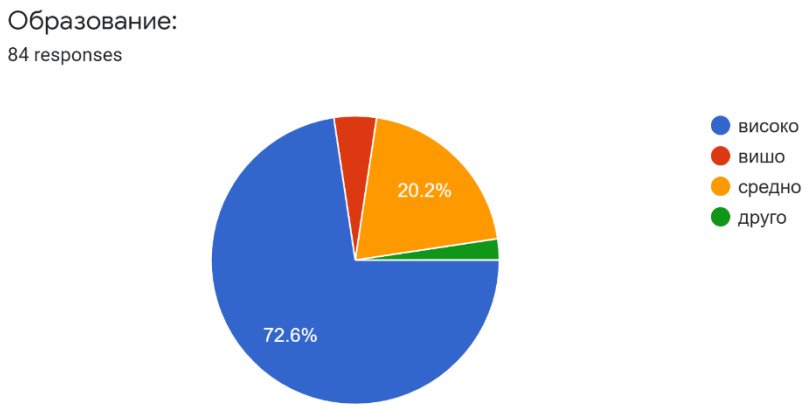


Графикон 2: Пол на испитаниците

Табела 3: Пол на испитаниците

Пол:		
женски	63,1%	53
машки	36,9%	31

Образовните карактеристики на испитаниците се следните:



Пита 3: Степен на образование на испитаниците

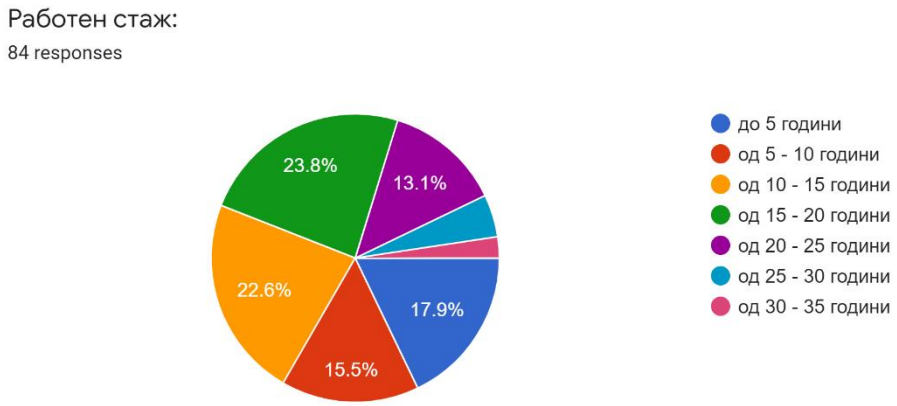


Графикон 3: Степен на образование на испитаниците

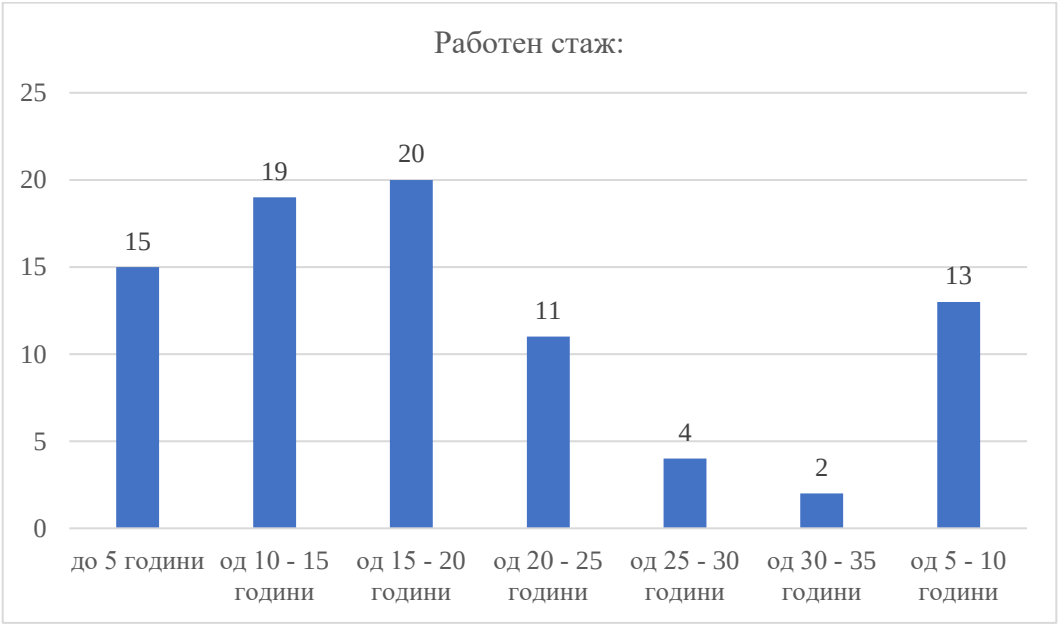
Табела 4: Степен на образование на испитаниците

Образование:	
високо	72,6% 61
вишо	4,8% 4
друго	2.4% 2
средно	20,2% 17

Работниот стаж на групата испитаници е шаренолик:



Пита 4: Работен стаж на испитаниците

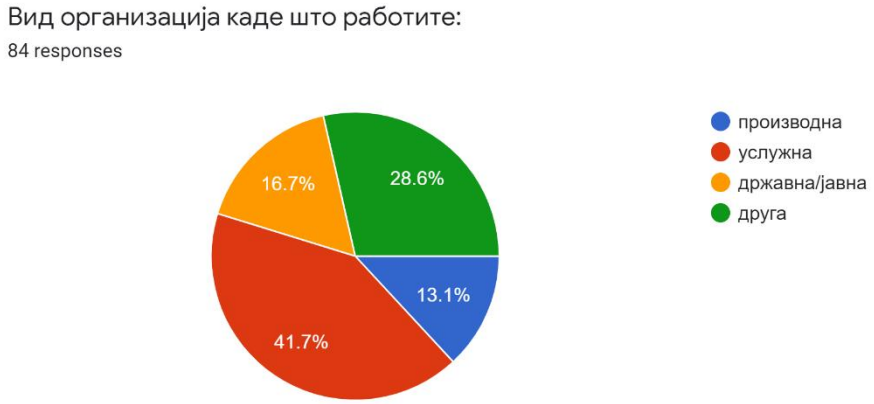


Графикон 4: Работен стаж на испитаниците

Табела 5: Работен стаж на испитаниците

Работен стаж:		
до 5 години	17,9%	15
од 10 - 15 години	22,6%	19
од 15 - 20 години	23,8%	20
од 20 - 25 години	13,1%	11
од 25 - 30 години	4,8%	4
од 30 - 35 години	2,4%	2
од 5 - 10 години	15,5%	13

Според **видот на организација** каде што работат, испитаниците се поделени на следниов начин:



Пита 5: Вид на организација во која се вработени испитаниците

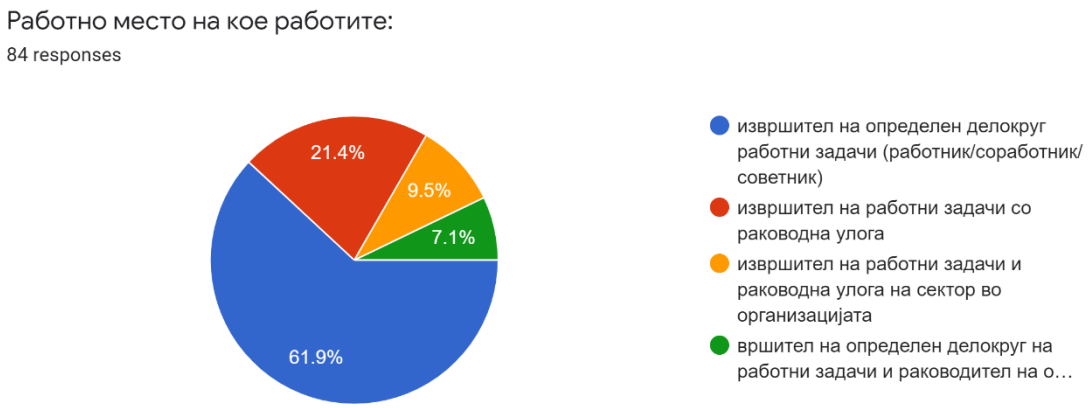


Графикон 5: Вид на организација во која се вработени испитаниците

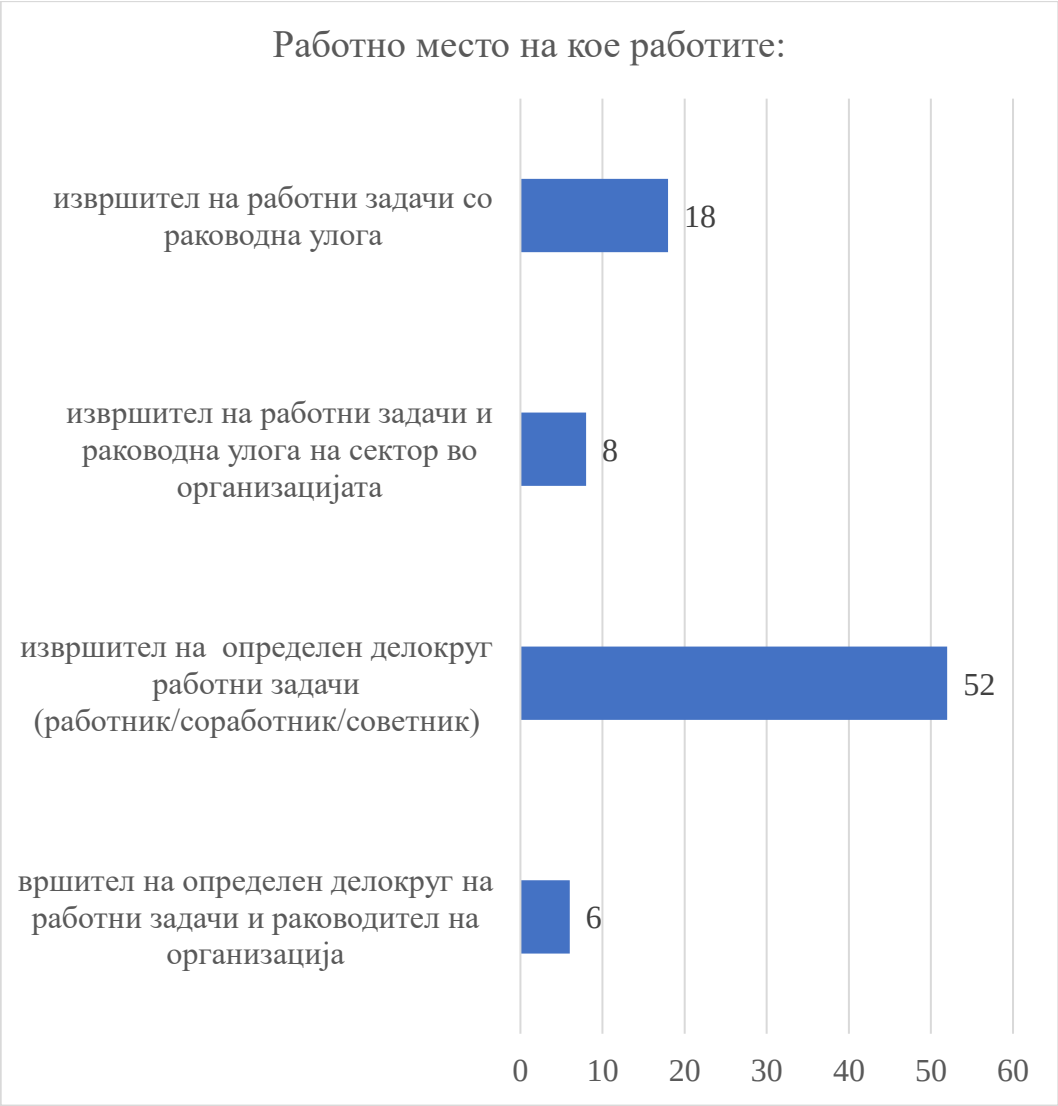
Табела 6: Вид на организација во која се вработени испитаниците

Вид организација каде што работите:	
државна/јавна	16,7% 14
друга	28,6% 24
производна	13,1% 11
услужна	41,7% 35

Според **работните позиции** испитаниците се изјасниле на следниов начин:



Пита 6: Работно место на испитаниците



Графикон 6: Работно место на испитаниците

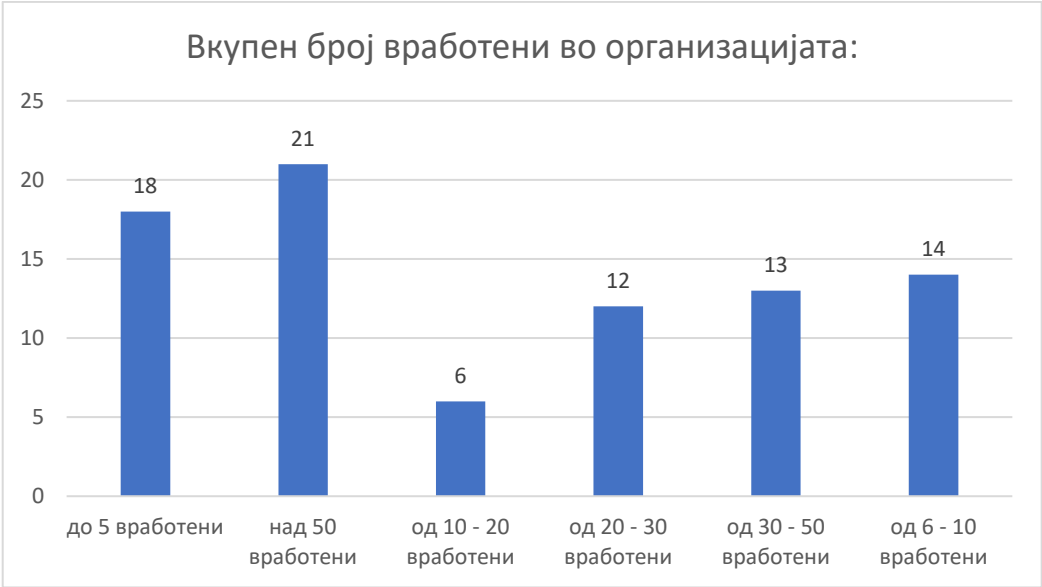
Табела 7: Работно место на испитаниците

Работно место на кое работите:	
вршител на определен делокруг на работни задачи и раководител на организација	7,1% 6
извршител на определен делокруг работни задачи (работник/соработник/советник)	61,9% 52
извршител на работни задачи и раководна улога на сектор во организацијата	9,5% 8
извршител на работни задачи со раководна улога	21,4% 18

Вкупниот број вработени во организациите на испитаниците е следниов:



Пита 7: Вкупен број на вработени во организацијата на испитаниците



Графикон 7: Вкупен број на вработени во организацијата на испитаниците

Табела 8: Вкупен број на вработени во организацијата на испитаниците

Вкупен број вработени во организацијата:	
до 5 вработени	21,4% 18
над 50 вработени	25% 21
од 10 - 20 вработени	7,1% 6
од 20 - 30 вработени	14,3% 12
од 30 - 50 вработени	15,5% 13
од 6 - 10 вработени	16,7% 14

10. Мерни инструменти

За потребите на ова истражување беше подготвен прашалник, којшто содржи: дел составен од општи прашања, дел што содржи прашања кои се однесуваат на процесот на регрутација и неговата јасност и применливост и дел со прашања кои се однесуваат на ефикасноста во организацијата и ефикасноста на вработените.

11. Постапка на истражувањето

На почеток на анкетата накратко се објаснува целта и потребата за пополнување на прашалникот, нагласена е нејзината целосна анонимност и потребното време на пополнување. Анкетата до испитаниците беше приложена по електронски пат преку социјалните мрежи, што овозможи за краток период да се соберат доволно релевантни податоци за потребите на истражувањето.

Првиот дел од прашањата се наменети за прибирање општи податоци од испитаниците за возраста, полот, работното искуство и слично. Вториот дел од прашалникот, којшто се однесува на регрутацијата, содржи 14 прашања наменети за независната варијабла, т.е. процесот на регрутирање, додека третиот дел од прашалникот содржи 17 прашања и се однесува на ефикасноста како зависна варијабла на истражувањето.

Како одговор на прашањата се понудени 4 можни одговори, подеднакво за секое прашање: **делумно точно**, **точно**, **делумно неточно** и **неточно**, а испитаникот се одлучува за еден понуден одговор. Прашањата се формулирани јасно и недвосмислено за да можат испитаниците да ги разберат и да се одлучат за некој од понудените одговори. Сите испитаници беа замолени да одговорат искрено и објективно за да се добијат релевантни резултати.

Прашалниците беа составени од авторот на трудот според релевантната и актуелна литература и со делумна консултација од понудени прашалници од слободни едукативни извори на интернет, а периодот на одговарање на прашалниците е мај, 2021 г.

12. Статистичка обработка на податоците

Во процесот на обработка на добиените податоци од анкетирањето на испитаниците, како методи се користени методот на анализа и методот на синтеза.

На обработка беа подложени општиот дел од анкетните прашања, а потоа делот од прашања насочени кон процесот на регрутација (вкупно 14 прашања) и третиот дел од анкетата, прашањата наменети за ефикасноста (вкупно 17 прашања).

Добиените резултати од анкетното истражување се претставени преку пити, табеларно и графичко прикажување, така што секое прашање посебно е обработено и прикажано заедно со понудените одговори од испитаниците.

Дадените одговори се пресметани како апсолутен износ и како износ во проценти. Претставувањето на прашањата преку пити, графички и табеларен приказ дава јасна слика за добиените резултати од одговорените прашања.

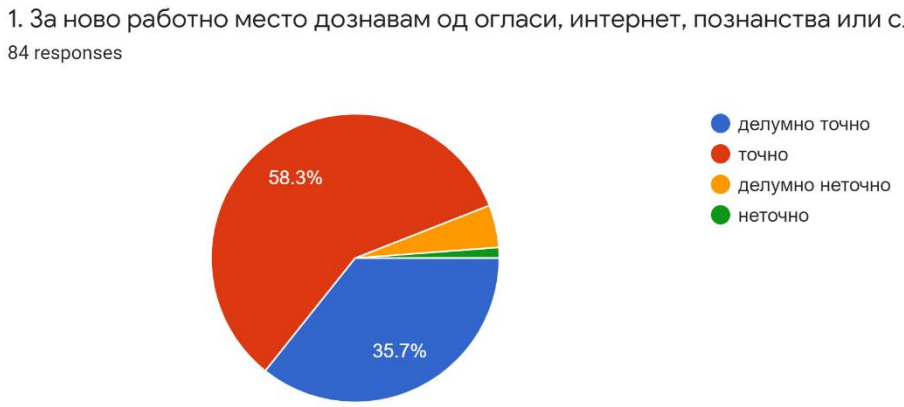
13. Резултати од истражувањето

Резултатите од истражувањето се прикажани преку квантитативна и квалитативна анализа. За да се образложат резултатите, користени се пити, графикони и табели, преку кои се претставени одговорите на секое прашање поединечно и тоа во апсолутна и процентуална вредност и истите се проследени со коментар, односно описно искажување.

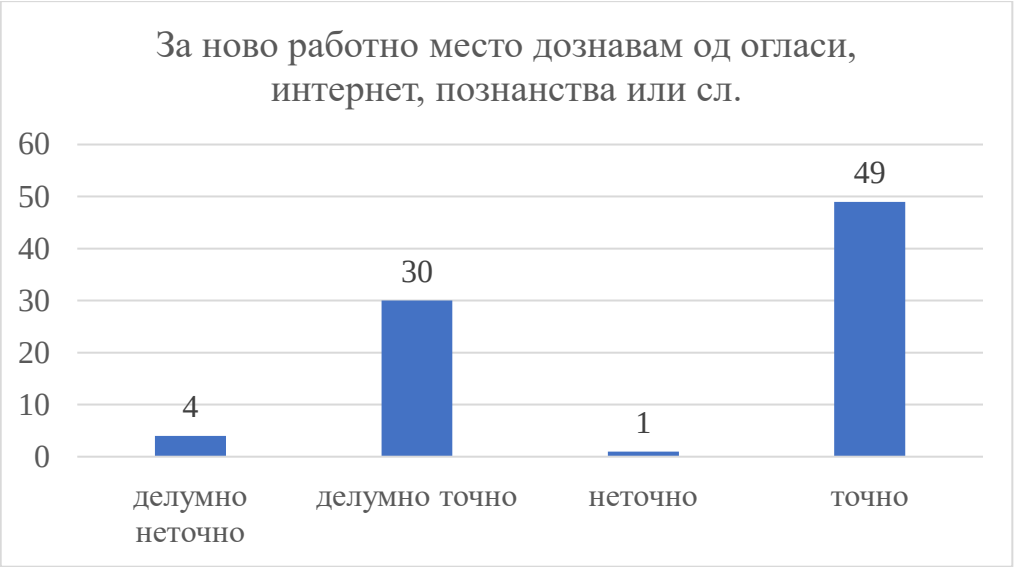
14. Квантитативна анализа на резултатите

Прашалник бр.1 – Резултати од истражувањето за процесот на регрутирање во организацијата;

1. Прашањето/констатацијата под реден број 1 гласи: „За новото работно место дознавам од огласи, интернет, познанства или слично“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Испитаниците со 58,3%, односно 49 од нив дале одговор **точно,** 35,7%, односно 30 испитаници дале одговор **делумно точно**, 4,8%, 4 испитаници се одлучиле за одговор **делумно неточно**, а 1,2%, односно 1 испитаник за **неточно**. Најголемиот број на испитаници дале одговор точно или делумно точно и тоа ни потврдува дека интересентите за нова работна позиција дознаваат преку најактуелните и најчесто користените методи за регрутација кои воопшто ги користат организациите. Наспроти овие испитаници, само петмина се одлучиле за одговор **делумно неточно** и **неточно**.



Пита 8: Одговори на испитаниците на прашање бр.1

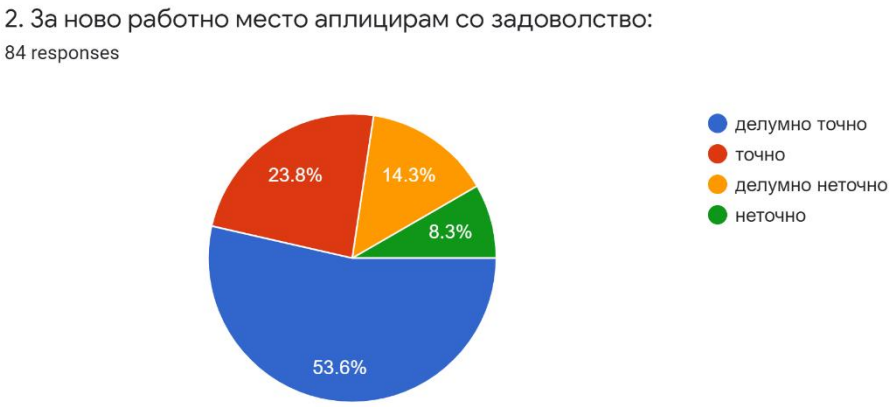


Графикон 8: Одговори на испитаниците на прашање бр.1

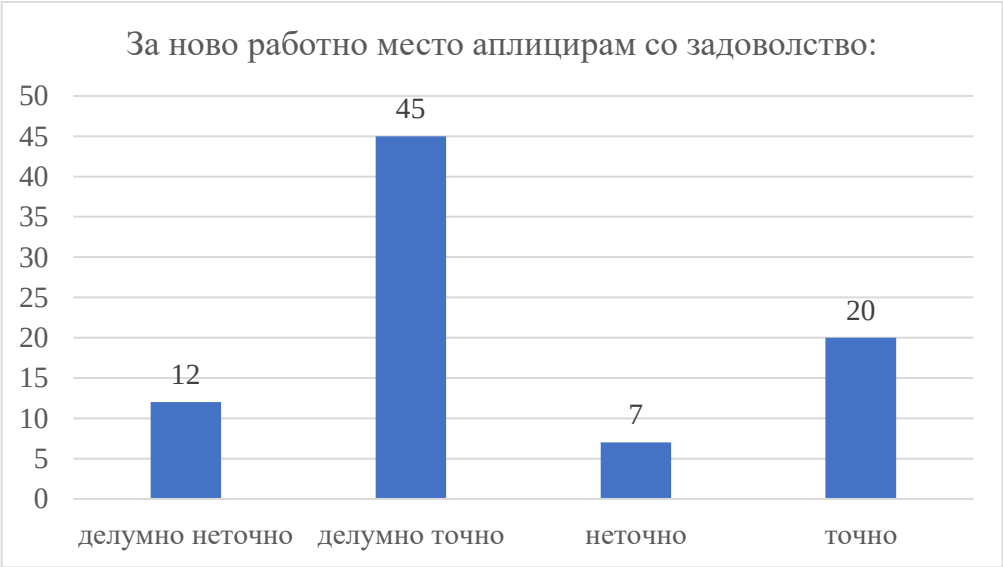
Табела 9: Одговори на испитаниците на прашање бр.1

1. За ново работно место дознавам од огласи, интернет, познанства или сл.	
делумно неточно	4,8% 4
делумно точно	35,7% 30
неточно	1,2% 1
точно	58,3% 49

2. Прашањето/констатацијата под реден број 2 гласи: „За ново работно место аплицирам со задоволство“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Испитаниците со 23,8%, односно 20 од нив се изјасниле со одговор **точно**, 53,6%, 54 од нив се изјасниле со **делумно точно**, 14,3% или 12 испитаници одбрале **делумно неточно**, а 8,3% или 7 испитаници **неточно**. Најголемиот број испитаници го одбрале одговорот **делумно точно** или **точно**, што укажува на тоа дека тие имаат желба, волја и потреба за ново работно место или нова работната околина, но сепак со резерва се впуштаат во ваков предизвик, а помал дел од нив одбрале одговор **делумно неточно** или **неточно,** што ни укажува дека се задоволни од моменталната состојба и работата.



Пита 9: Одговори на испитаниците на прашање бр.2

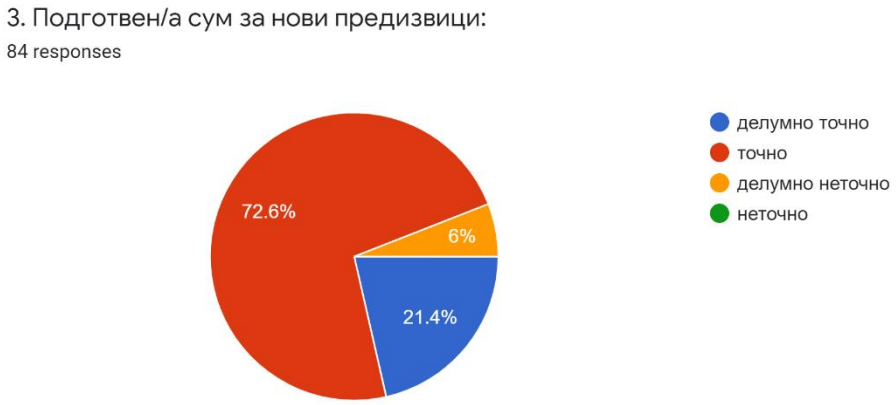


Графикон 9: Одговори на испитаниците на прашање бр.2

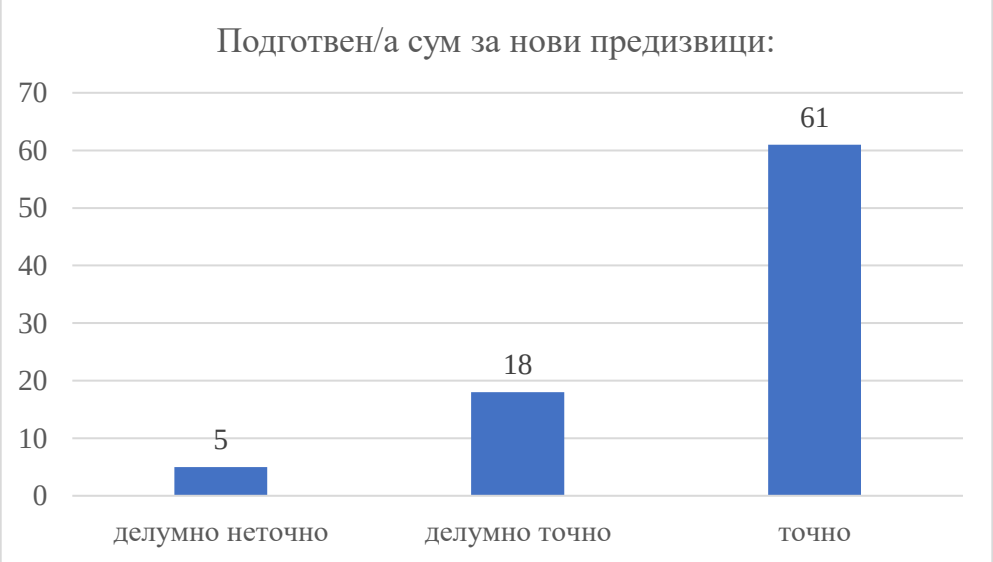
Табела 10: Одговори на испитаниците на прашање бр.2

2. За ново работно место аплицирам со задоволство:	
делумно неточно	14,3% 12
делумно точно	53,6% 45
неточно	8,3% 7
точно	23,8% 20

3. Прашањето/констатацијата под реден број 3 гласи: „Подготвен/а сум за нови предизвици“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање високи 72,6% или 61 испитаник се изјасниле со одговор **точно**, 21,4% или 18 испитаници се изјасниле со **делумно точно**, а 6% или 5 испитаници до **делумно неточно**. Ниту еден испитаник не се изјаснил со **неточно**. Констатацијата е дека најголемиот број испитаници не се плашат од она што им претстои или им е непознато.



Пита 10: Одговори на испитаниците на прашање бр.3

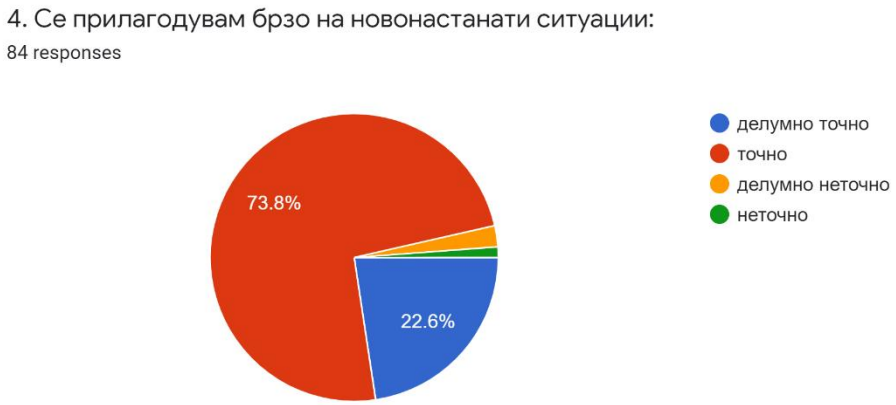


Графикон 10: Одговори на испитаниците на прашање бр.3

Табела 11: Одговори на испитаниците на прашање бр.3

3. Подготвен/а сум за нови предизвици:	
делумно неточно	6% 5
делумно точно	21,4% 18
точно	72,6% 61

4. Прашањето/констатацијата под реден број 4 гласи: „Се прилагодувам брзо на новонастанати ситуации“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Според одговорите, 73,8% или 62 испитаници одговориле со **точно**, 22,6% или 19 испитаници одговориле **делумно точно**, 2,4% или 2 со **делумно неточно**, а 1,2% или 1 испитаник со **неточно**. Може да се заклучи дека испитаниците се флексибилни и подготвени да се снајдат во различни услови на функционирање.



Пита 12: Одговори на испитаниците на прашање бр.4

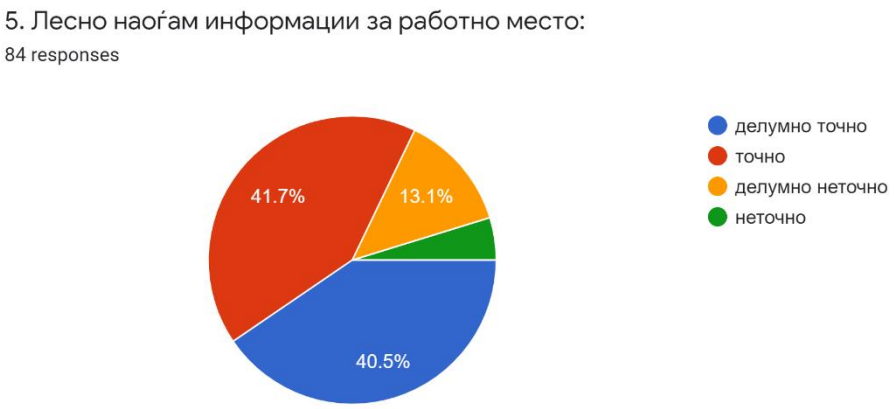


Графикон 11: Одговори на испитаниците на прашање бр.4

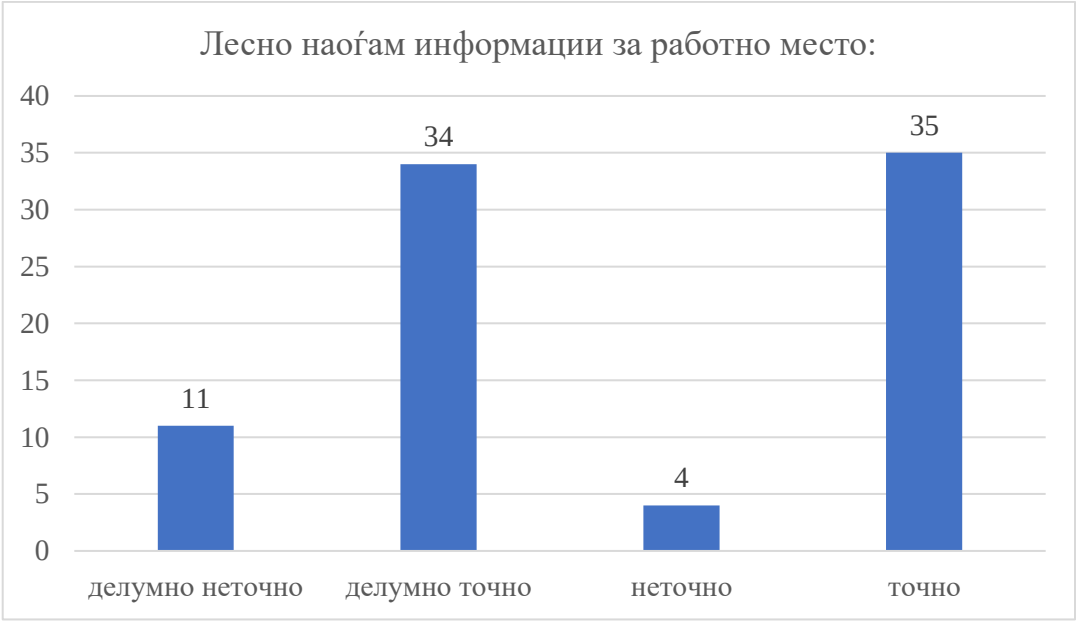
Табела 12: Одговори на испитаниците на прашање бр.4

4. Се прилагодувам брзо на новонастанати ситуации:	
делумно неточно	2,4% 2
делумно точно	22,6% 19
Неточно	1,2% 1
Точно	73,8% 62

5. Прашањето под реден број 5 гласи: „Лесно наоѓам информации за работно место“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање најголем процент од испитаниците одбрале одговори: **точно** (41,7% или вкупно 35 испитаници) и **делумно точно** (40,5% или 34 испитаници) и овде бројот на испитаници е скоро идентичен. Одговорот **делумно неточно** го одбрале 13,1% или 11 испитаници, а одговорот **неточно** 4,8% односно 4 испитаници. Ова укажува на фактот дека до информациите потребни за работното место испитаниците доаѓаат на лесен и брз начин и тие се достапни за интересентите за работната позиција.



Пита 12: Одговори на испитаниците на прашање бр.5

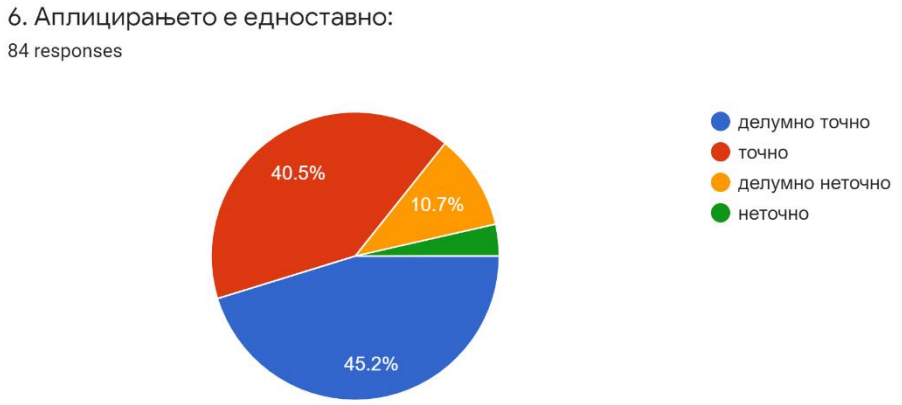


Графикон 12: Одговори на испитаниците на прашање бр.5

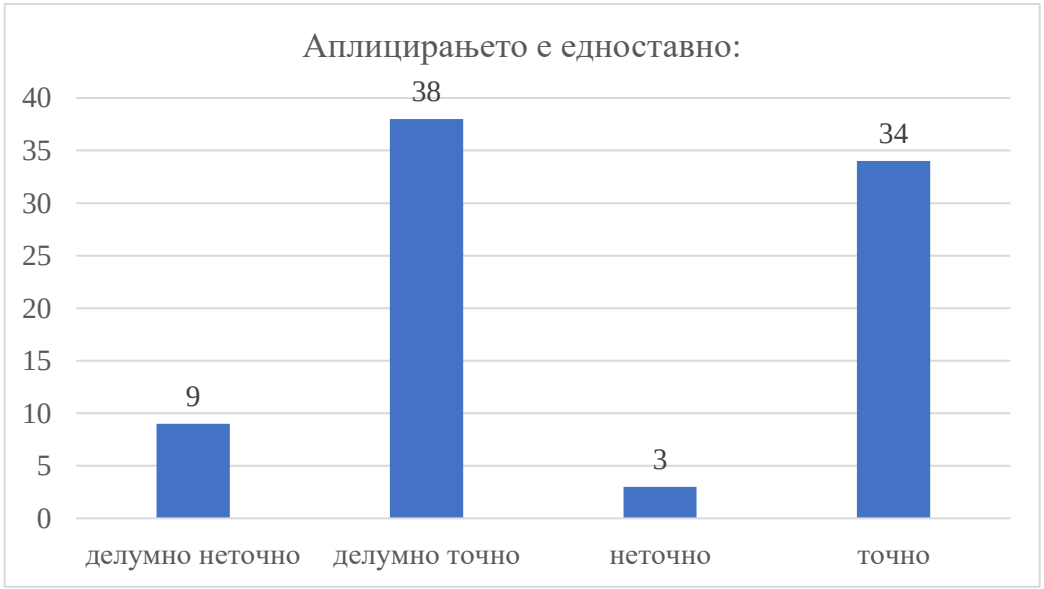
Табела 13: Одговори на испитаниците на прашање бр.5

5. Лесно наоѓам информации за работно место:	
делумно неточно	13,1% 11
делумно точно	40,5% 34
неточно	4,8% 4
точно	41,7% 35

6. Прашањето/констатацијата под реден број 6 гласи: „Аплицирањето е едноставно“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација се добија следните резултати: 40,5% или 34 испитаници дадоа одговор **точно**, 45,2% или 38 исптаници **делумно точно**, 10,7% или 9 испитаници дадоа одговор **делумно неточно** и 3,6% или 3 испитаници одбраа **неточно**. Од избраните одговори и според процентот на испитаници, се забележува дека аплицирањето за работно место е релативно едноставно, но има одредена воздржаност во одговорите.



Пита 13: Одговори на испитаниците на прашање бр.6

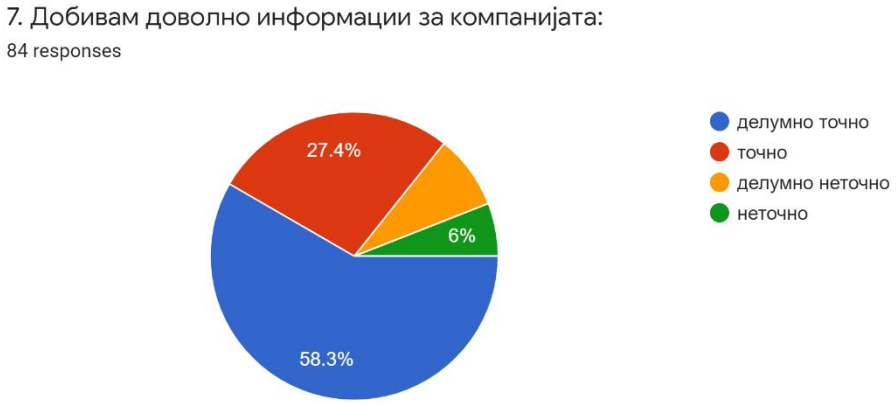


Графикон 13: Одговори на испитаниците на прашање бр.6

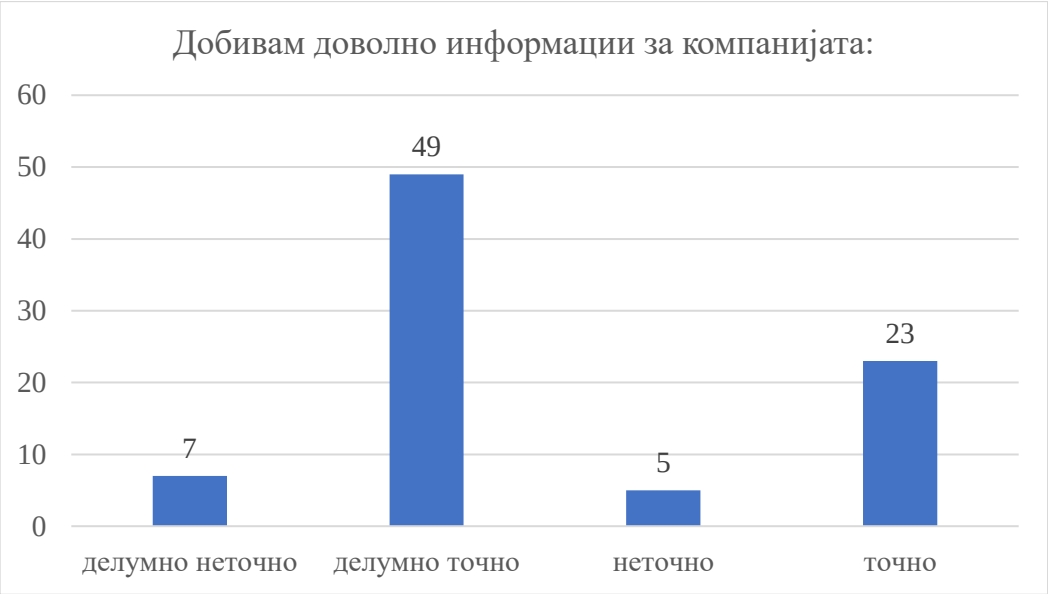
Табела 14: Одговори на испитаниците на прашање бр.6

6. Аплицирањето е едноставно:	
делумно неточно	10,7% 9
делумно точно	45,2% 38
неточно	3,6% 3
точно	40,5% 34

7. Прашањето/констатацијата под реден број 7 гласи: „Добивам доволно информации за компанијата“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Според испитаниците и нивните одговори, информациите се добиваат, но не секогаш и во доволен број и нивниот избор е следниов: 58,3% или 49 од испитаниците одговориле со **делумно точно**, 27,4% или 23 испитаници одбрале **точно**, 8,3% или 7 испитаници одговориле **делумно неточно** и 6% или 5 испитаници дале одговор **неточно**.



Пита 14: Одговори на испитаниците на прашање бр.7

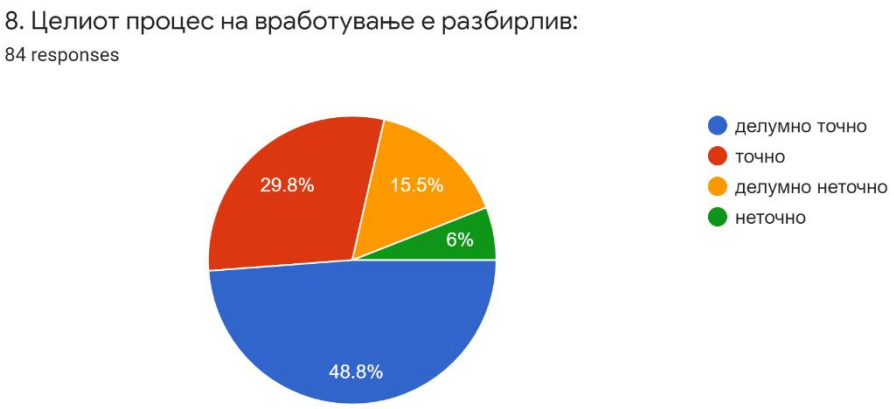


Графикон 14: Одговори на испитаниците на прашање бр.7

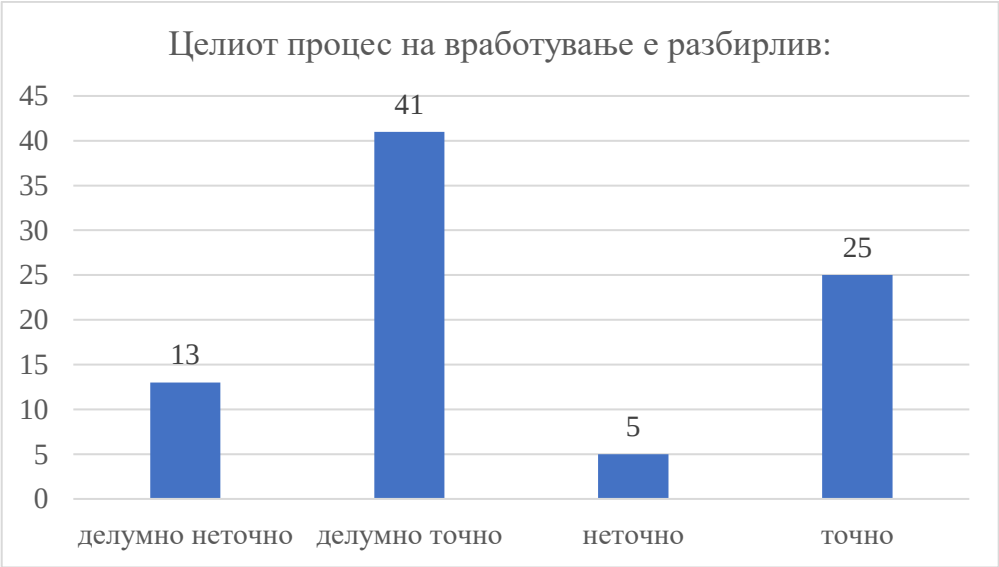
Табела 15: Одговори на испитаниците на прашање бр.7

7. Добивам доволно информации за компанијата:	
делумно неточно	8,3% 7
делумно точно	58,3% 49
неточно	6% 5
точно	27,4% 23

8. Прашањето/констатацијата под реден број 8 гласи: „Целиот процес на вработување е разбирлив“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање испитаниците одговориле на следниов начин: 48,8% или 41 испитаник одбрале одговор **делумно точно**, 29,8% или 25 испитаници **точно**, 15,5% или 13 испитаници дале одговор **делумно неточно**, а 6% или 5 испитаници избрале **неточно**. Од избраните одговори на испитаниците, може да се констатира дека процесот на вработување е разбирлив, но не целосно и не целиот процес, а кај помал процент од испитаниците има поголеми нејаснотии.



Пита 15: Одговори на испитаниците на прашање бр.8

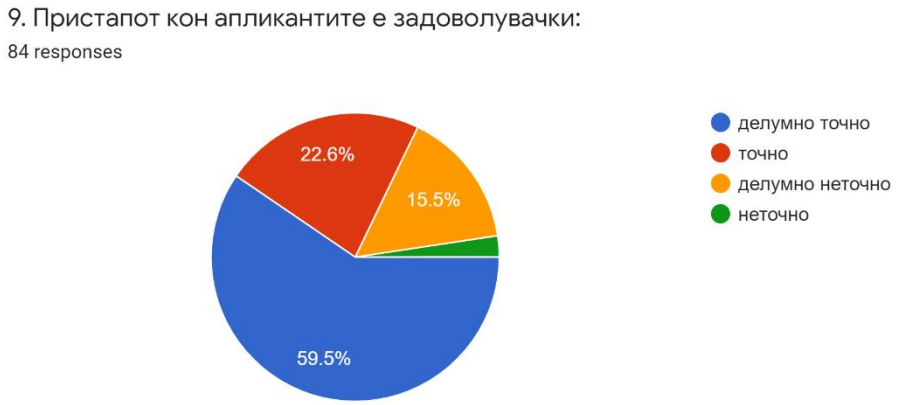


Графикон 15: Одговори на испитаниците на прашање бр.8

Табела 16: Одговори на испитаниците на прашање бр.8

8. Целиот процес на вработување е разбирлив:	
делумно неточно	15,5% 13
делумно точно	48,8% 41
неточно	6% 5
точно	29,8% 25

9. Прашањето/констатацијата под реден број 9 гласи: „Пристапот кон апликантите е задоволувачки“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Според дадените одговори, испитаниците одговориле на следниов начин: 59,5% или 50 испитаници со **делумно точно**, 22,6% или 19 испитаници со **точно**, 15,5% или 13 испитаници одговориле **делумно неточно** и 2,4% или 2 испитаника со **неточно**. Според избраните одговори, поголемиот број испитаници сметаат дека нивото на пристап кон апликантите иако ги задоволува нормите, треба да се усоврши. Некои од испитаниците се изјасниле дека не се задоволни.



Пита 16: Одговори на испитаниците на прашање бр.9

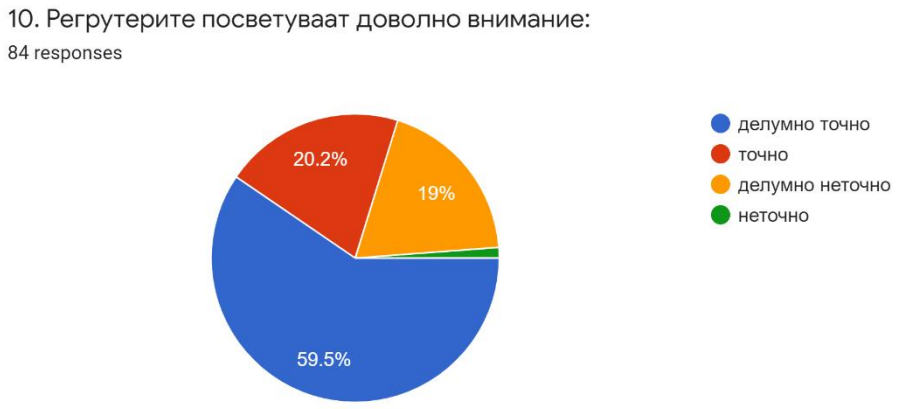


Графикон 16: Одговори на испитаниците на прашање бр.9

Табела 17: Одговори на испитаниците на прашање бр.9

9. Пристапот кон апликантите е задоволувачки:	
делумно неточно	15,5% 13
делумно точно	59,5% 50
неточно	2,4% 2
точно	22,6% 19

10. Прашањето/констатацијата под реден број 10 гласи: „Регрутерите посветуваат доволно внимание“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Одговорите на ова прашање/констатација се следни: со **делумно точно** одговориле 59,5% или 50 испитаници, со **точно** одговориле 20,2% или 17 испитаници, со **делумно неточно** одговориле 19% или 16 испитаници и со **неточно** одговориле 1,2% или 1 испитаник. Според дадените одговори, испитаниците се задоволни со вниманието од страна на регрутерите, но со одредена воздржаност, а дел од нив сметаат дека вниманието што им се посветува треба да биде поголемо.



Пита 17: Одговори на испитаниците на прашање бр.10

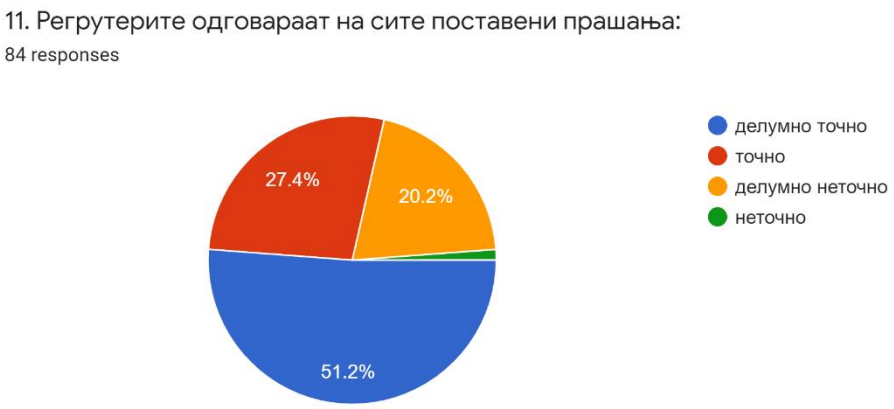


Графикон 17: Одговори на испитаниците на прашање бр.10

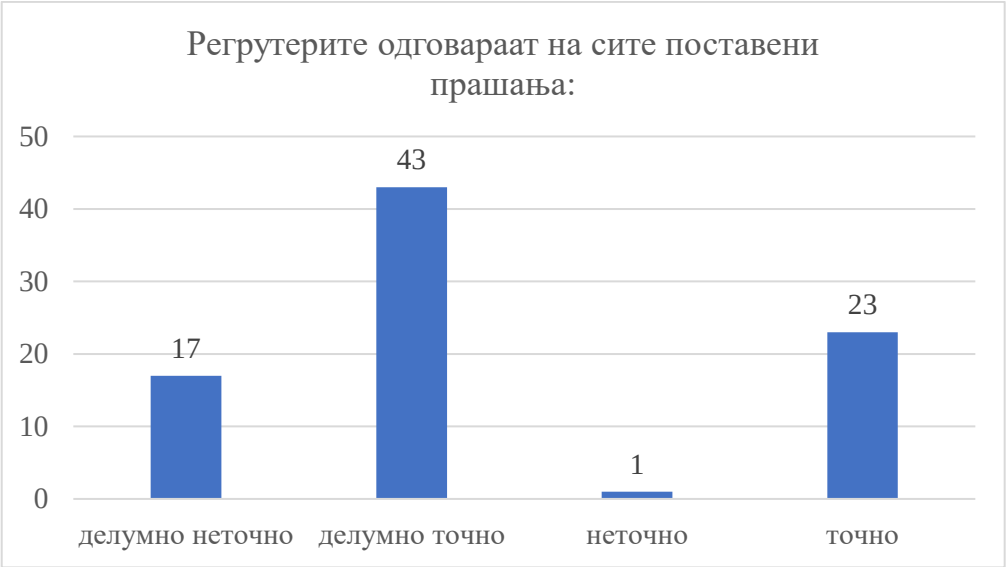
Табела 18: Одговори на испитаниците на прашање бр.10

10. Регрутерите посветуваат доволно внимание:	
делумно неточно	19% 16
делумно точно	59,5% 50
неточно	1,2% 1
точно	20,2% 17

11. Прашањето/констатацијата под реден број 11 гласи: „Регрутерите одговараат на сите поставени прашања“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Испитаниците на ова прашање/констатација ги дадоа следниве одговори: 51,2%, односно 43 испитаника одговорија со **делумно точно**, 27,4% или 23 испитаника одговорија со опцијата **точно**, 20,2% или 17 од нив го одбраа како одговор **делумно неточно**, а 1,2% или 1 испитаник даде одговор **неточно**. Според најголемиот број испитаници, регрутерите одговараат на поставените прашања, но не потполно. Дваесетина проценти од испитаниците не се задоволни од односот на регрутерите во врска со поставените прашања.



Пита 19: Одговори на испитаниците на прашање бр.11

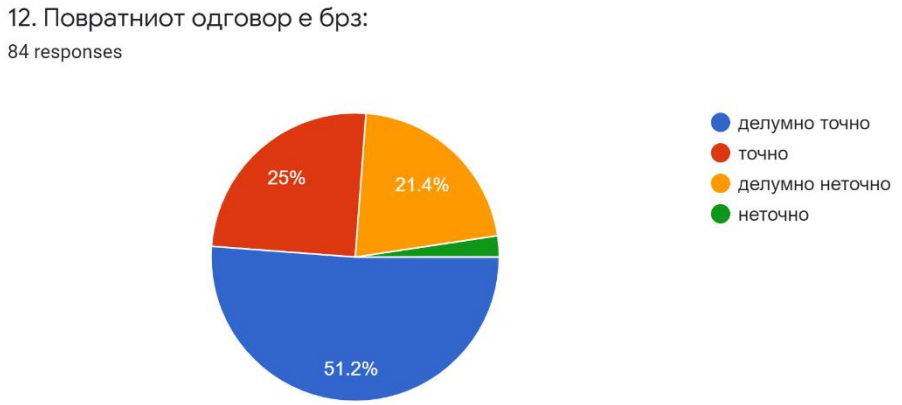


Графикон 19: Одговори на испитаниците на прашање бр.11

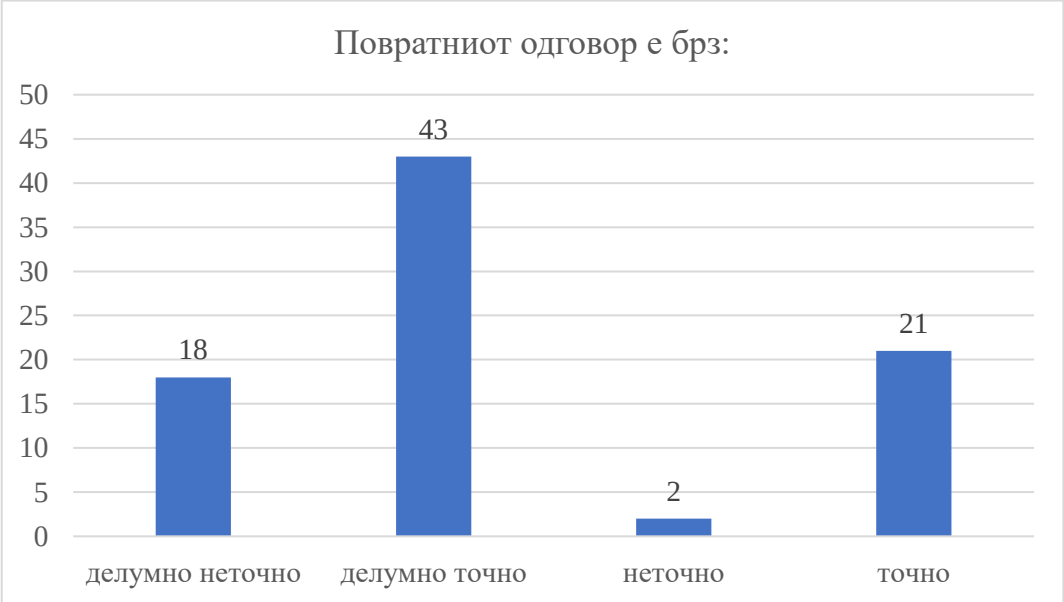
Табела 20: Одговори на испитаниците на прашање бр.11

11. Регрутерите одговараат на сите поставени прашања:	
делумно неточно	20,2% 17
делумно точно	51,2% 43
неточно	1,2% 1
точно	27,4% 23

12. Прашањето/констатацијата под реден број 12 гласи: „Повратниот одговор е брз“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Испитаниците со 51,2% или 43 од нив дадоа одговор **делумно точно**, 25% или 21 испитаник одговорија со **точно**, 21,4% или 18 испитаници избраа **делумно неточно**, а одговорот **неточно** го избраа 2,4% или 2 испитаника. При обраќање кон регрутерите се констатира дека поголемиот број од испитаниците се задоволни од брзината на повратниот одговор, но не целосно. Дел од испитаниците делумно или целосно не се задоволни од брзината со која им одговараат или им објаснуваат регрутерите.



Пита 20: Одговори на испитаниците на прашање бр.12



Графикон 20: Одговори на испитаниците на прашање бр.12

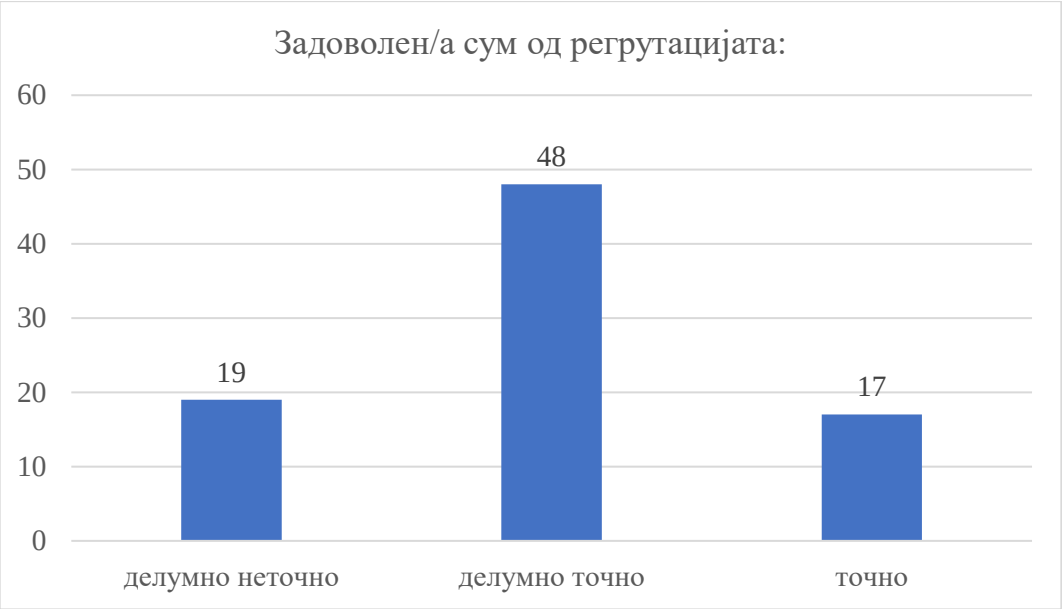
Табела 21: Одговори на испитаниците на прашање бр.12

12. Повратниот одговор е брз:	
делумно неточно	21,4% 18
делумно точно	51,2% 43
неточно	2,4% 2
точно	25% 21

13. Прашањето/констатацијата под реден број 13 гласи: „Задоволен/а сум од регрутацијата“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација испитаниците одговорија на следниов начин: 57,1% или 48 испитаници одбраа **делумно точно**, 20,2% или 17 испитаници **точно**, 22,6% или 19 испитаници **делумно неточно**. Според дадените одговори, најголемиот број испитаници се задоволни со регрутацијата, но со доза на резерва, дел од нив се задоволни, а дел од испитаниците изразуваат делумно задоволство, односно делумно незадоволство од неа.



Пита 21: Одговори на испитаниците на прашање бр.13

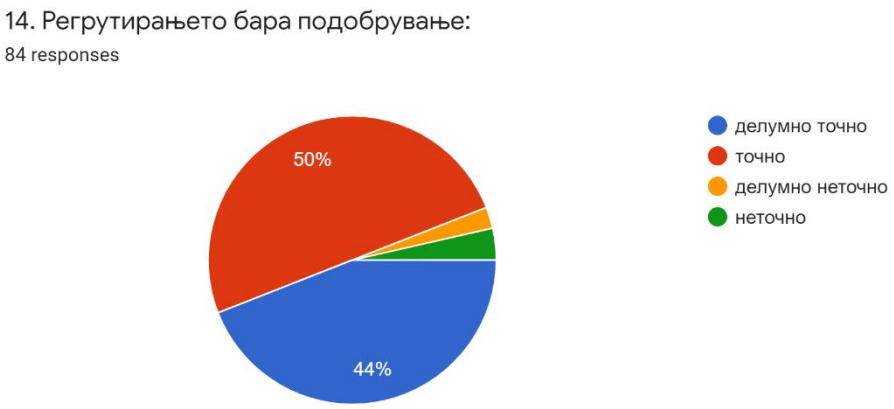


Графикон 21: Одговори на испитаниците на прашање бр.13

Табела 22: Одговори на испитаниците на прашање бр.13

13. Задоволен/а сум од регрутацијата:	
делумно неточно	22,6% 19
делумно точно	57,1% 48
точно	20,2% 17

14. Прашањето/констатацијата под реден број 14 гласи: „Регрутирањето бара подобрување“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација се добиени следните одговори: 44% или 37 испитаници одговориле со **делумно точно**, 50% или 42 испитаника со **точно**, 2,4% или 2 испитаника со **делумно неточно** и 3,6% или тројца испитаници со **неточно**. Високиот процент одговори **точно** и **делумно точно** носи заклучок дека регрутирањето како процес за привлекување кандидати за работно место бара повеќе внимание со цел негово подобрување.



Пита 22: Одговори на испитаниците на прашање бр.14



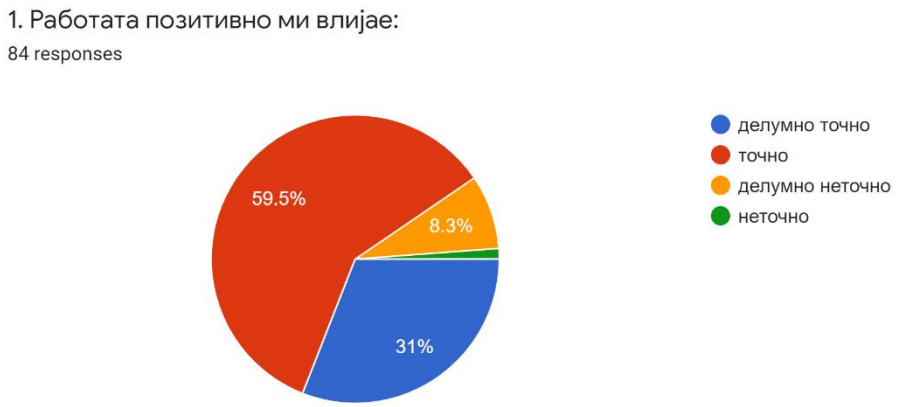
Графикон 22: Одговори на испитаниците на прашање бр.14

Табела 23: Одговори на испитаниците на прашање бр.14

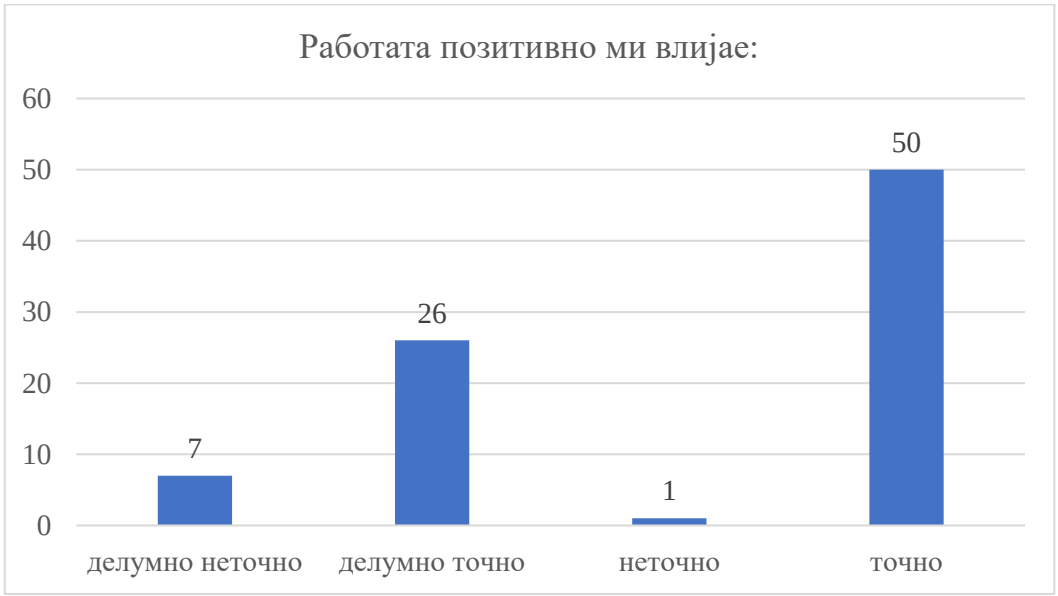
14. Регрутирањето бара подобрување:	
делумно неточно	2,4% 2
делумно точно	44% 37
неточно	3,6% 3
точно	50% 42

Прашалник бр.2 – Резултати од истражувањето за ефикасноста во организацијата

1. Прашањето/констатацијата под реден број 1 гласи: „Работата позитивно ми влијае“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација 59,5% или 50 испитаници го одбрале одговорот **точно**, 31% или 26 испитаници одговориле со **делумно точно**, 8,3% или 7 испитаници со **делумно неточно**, а како одговор **неточно** одбрале 1,2% или 1 испитаник. Најголемиот број испитаници со избран одговор **точно** и **делумно точно** се согласуваат дека работата и ангажираноста имаат позитивно влијание, а за дел од нив таа не влијае позитивно.



Пита 23: Одговори на испитаниците на прашање бр.1

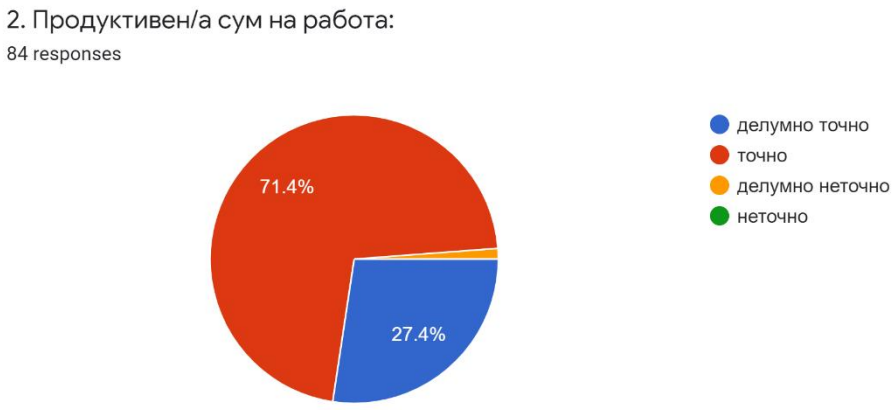


Графикон 23: Одговори на испитаниците на прашање бр.1

Табела 24: Одговори на испитаниците на прашање бр.1

1. Работата позитивно ми влијае:	
делумно неточно	7
делумно точно	26
неточно	1
точно	50

2. Прашањето/констатацијата под реден број 2 гласи: „Продуктивен/а сум на работа“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Во однос на продуктивноста 71,4% или 60 испитаници одговориле со **точно**, 27,4% или 23 испитаници со **делумно точно**, а 1,2 или 1 испитаник одговорил со **делумно неточно**. Според резултатите од испитаниците, можеме да сметаме дека тие се продуктивни и ги исполнуваат поставените цели.



Пита 24: Одговори на испитаниците на прашање бр.2

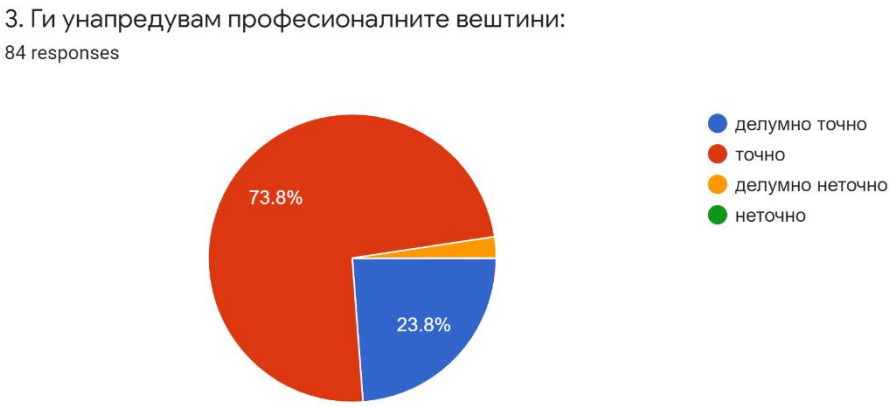


Графикон 24: Одговори на испитаниците на прашање бр.2

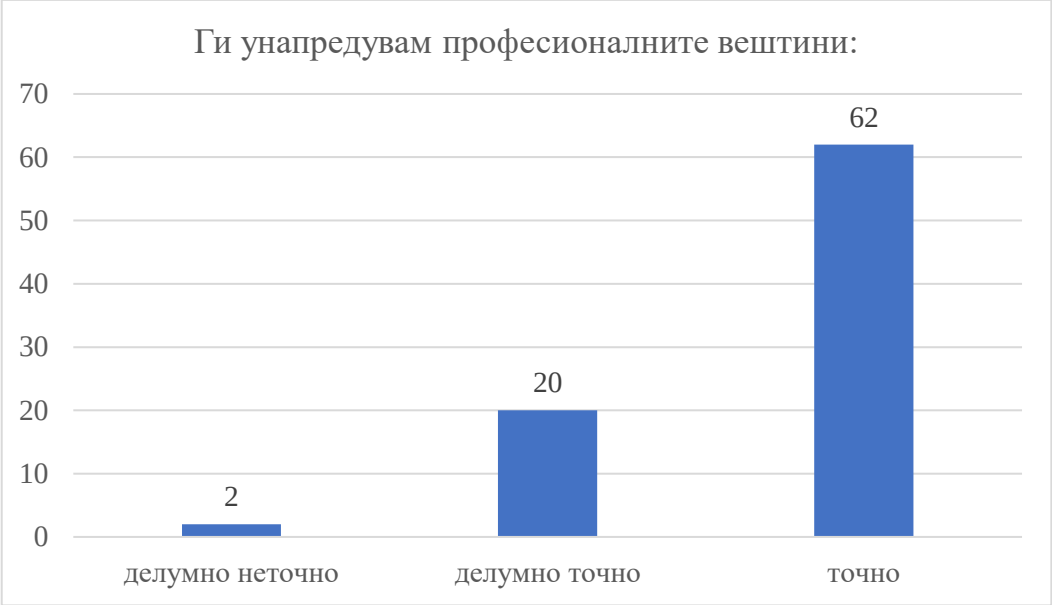
Табела 25: Одговори на испитаниците на прашање бр.2

2. Продуктивен/а сум на работа:	
делумно неточно	1
делумно точно	23
точно	60

3. Прашањето/констатацијата под реден број 3 гласи: „Ги унапредувам професионалните вештини“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Испитаниците на ова прашање/констатација одговориле на следниов начин: 73,8% или 62 испитаници избрале **точно**, 23,8% или 20 испитаници **делумно точно**, 2,4% или 2 испитаника избрале **делумно неточно**. Констатацијата е дека најголемиот број испитаници ги унапредуваат и надоградуваат своите вештини во професијата.



Пита 25: Одговори на испитаниците на прашање бр.3

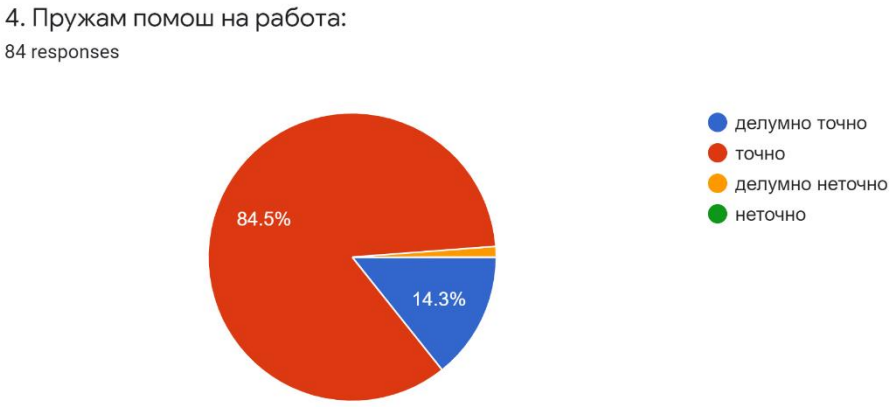


Графикон 25: Одговори на испитаниците на прашање бр.3

Табела 26: Одговори на испитаниците на прашање бр.3

3. Ги унапредувам професионалните вештини:	
делумно неточно	2
делумно точно	20
точно	62

4. Прашањето/констатацијата под реден број 4 гласи: „Пружам помош на работа“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање високи 84,5% или 71 испитаник одговориле **точно**, 14,3% или 12 испитаници **делумно точно**, а 1,2% или 1 испитаник **делумно неточно**. Заклучокот е дека испитаниците се расположени за соработка и помагање во извршувањето на работните задачи.



Пита 26: Одговори на испитаниците на прашање бр.4

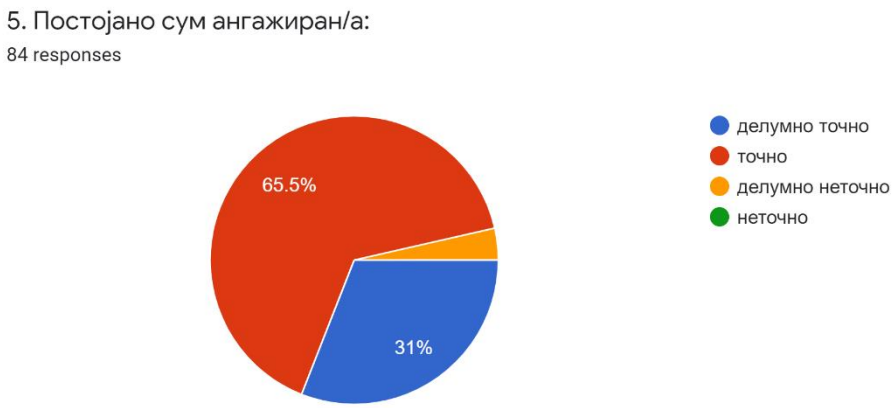


Графикон 26: Одговори на испитаниците на прашање бр.4

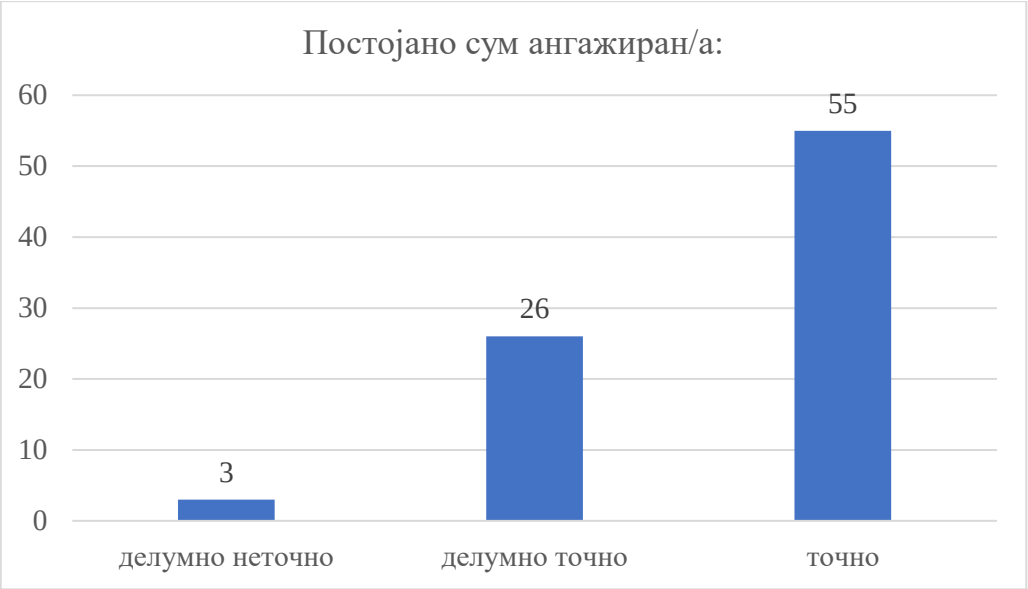
Табела 27: Одговори на испитаниците на прашање бр.4

4. Пружам помош на работа:	
делумно неточно	1
делумно точно	12
точно	71

5. Прашањето/констатацијата под реден број 5 гласи: „Постојано сум ангажиран/а“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација испитаниците одговориле **точно** во 65,5% или 55 испитаници, **делумно точно** 31% или 26 испитаници, **делумно неточно** 3,6% или 3 испитаници. Заклучокот е дека испитаниците се ангажирани во најголемиот дел од времето на работниот процес.



Пита 27: Одговори на испитаниците на прашање бр.5

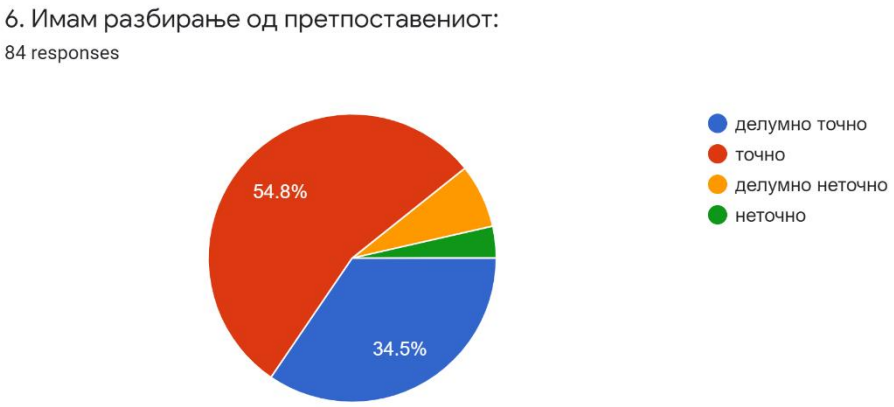


Графикон 27: Одговори на испитаниците на прашање бр.5

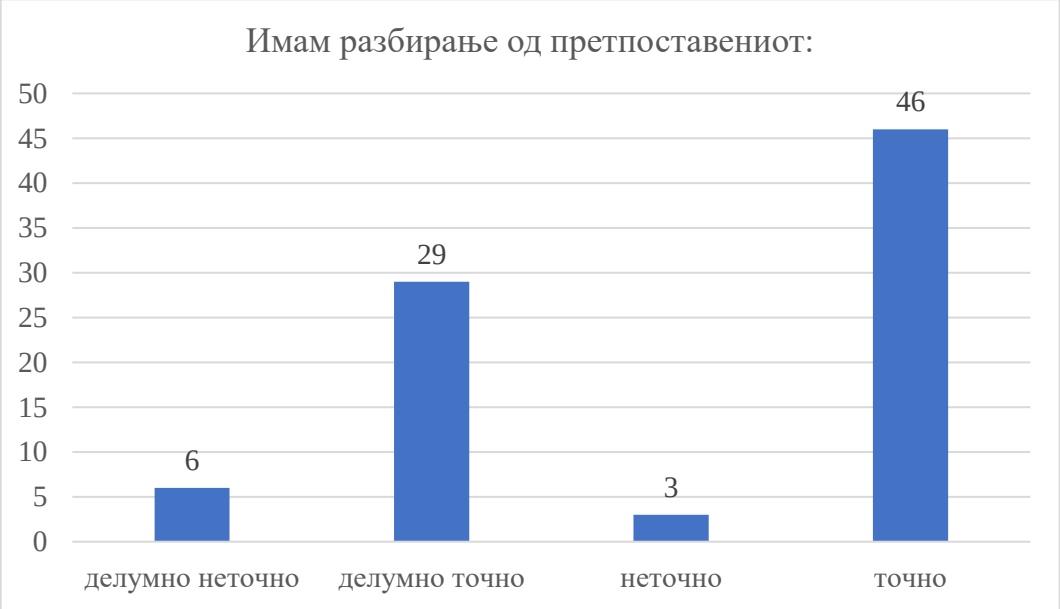
Табела 28: Одговори на испитаниците на прашање бр.5

5. Постојано сум ангажиран/а:	
делумно неточно	3
делумно точно	26
точно	55

6. Прашањето/констатацијата под реден број 6 гласи: „Имам разбирање од претпоставениот“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација 54,8% од испитаниците или 46 од нив одговориле **точно**, 34,5% или 29 испитаници одговориле **делумно точно**, 7,1% или 6 испитаници одбрале **делумно неточно** и 3,6% или 3 испитаници одбрале одговор **неточно**. Процентуално околу половина од испитаниците се изразиле позитивно за односот со менаџерот/менаџерскиот тим, дел од нив имаат разбирање, но во недоволна мера, а пак помалиот дел имаат многу малку или воопшто немаат разбирање од претпоставениот.



Пита 28: Одговори на испитаниците на прашање бр.6

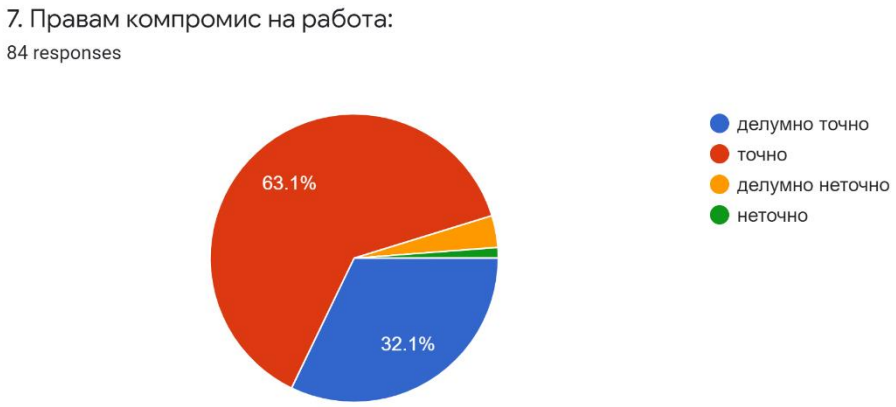


Графикон 28: Одговори на испитаниците на прашање бр.6

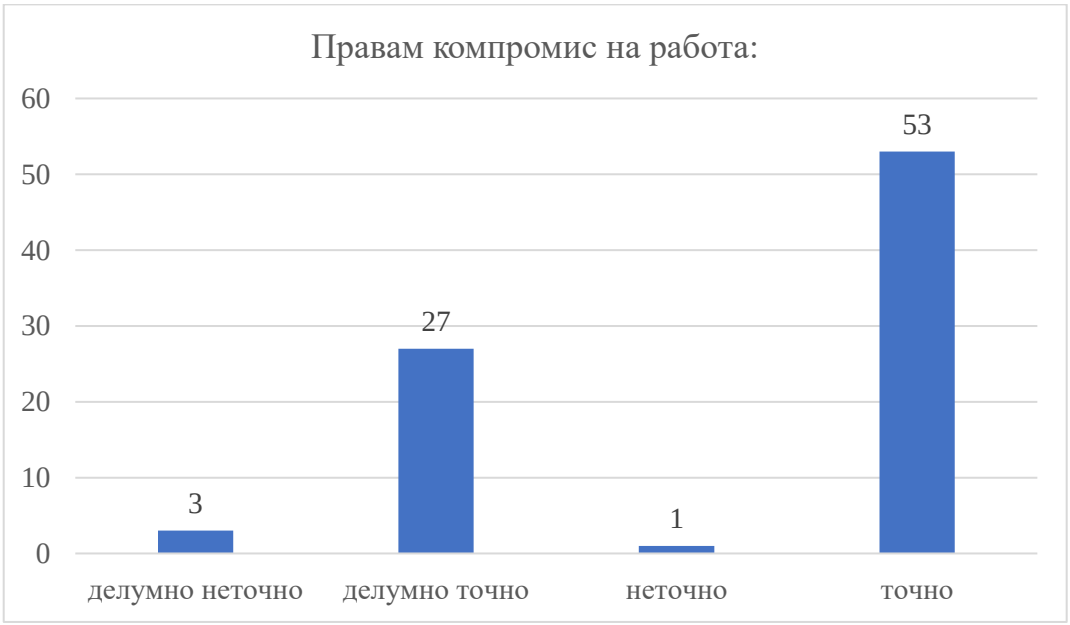
Табела 29: Одговори на испитаниците на прашање бр.6

6. Имам разбирање од претпоставениот:	
делумно неточно	6
делумно точно	29
неточно	3
точно	46

7. Прашањето/констатацијата под реден број 7 гласи: „Правам компромис на работа“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација 63,1% или 53 испитаника одговориле со **точно**, 32,1% или 27 одговориле со **делумно точно**, 3,6% или 3ца испитаници со **делумно неточно** и 1,2% или 1 испитаник со **неточно**. Од одбраните одговори може да се заклучи дека вработените во најголем дел прават компромис и придонесуваат за работната атмосфера.



Пита 29: Одговори на испитаниците на прашање бр.7

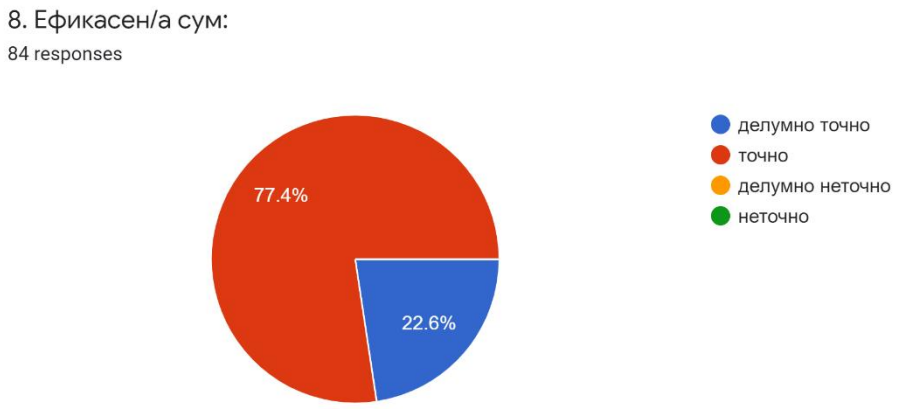


Графикон 29: Одговори на испитаниците на прашање бр.7

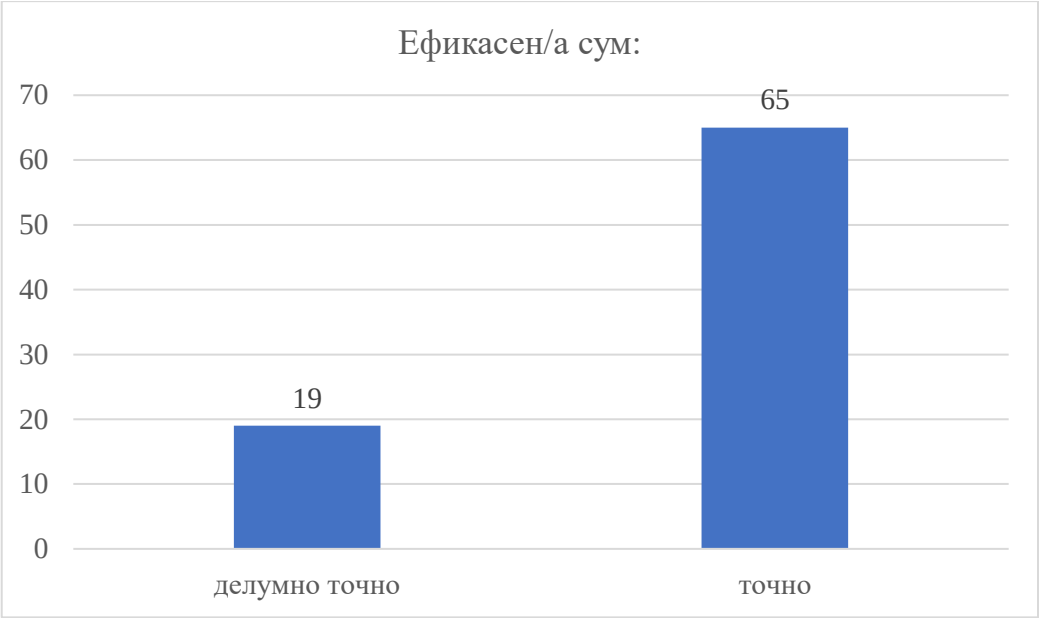
Табела 30: Одговори на испитаниците на прашање бр.7

7. Правам компромис на работа:	
делумно неточно	3
делумно точно	27
неточно	1
точно	53

8. Прашањето/констатацијата под реден број 8 гласи: „Ефикасен/а сум“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање 77,4% или 65 испитаници одговориле потврдно со избирање **точно**, а 22,6% или 19 испитаници избрале **делумно точно**. Заклучокот е дека испитаниците во најголем дел сметаат дека ефикасно ги исполнуваат работните обврски и ангажмани.



Пита 30: Одговори на испитаниците на прашање бр.8

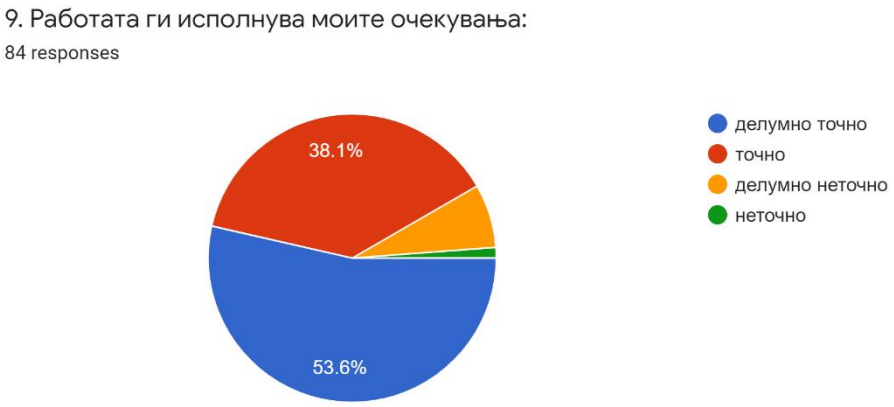


Графикон 30: Одговори на испитаниците на прашање бр.8

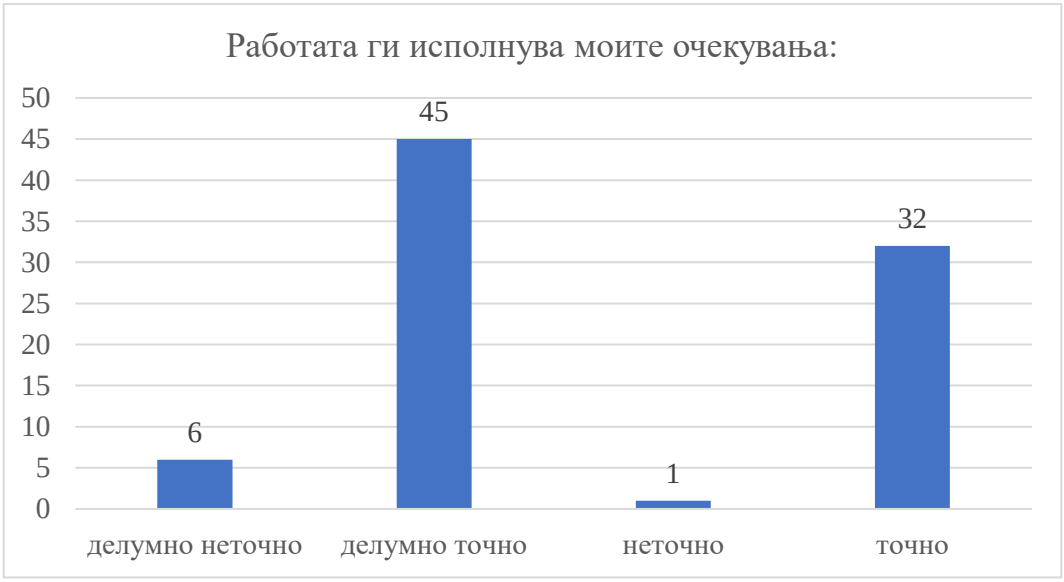
Табела 31: Одговори на испитаниците на прашање бр.8

8. Ефикасен/а сум:	
делумно точно	19
точно	65

9. Прашањето/констатацијата под реден број 9 гласи: „Работата ги исполнува моите очекувања“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Од испитаниците 53,6% или 45 од нив одговориле со **делумно точно**, 38,1% или 32 испитаника со **точно**, 7,1% или 7 испитаници одбрале **делумно неточно**, а 1,2% или 1 испитаник одговорил со **неточно**. Од дадените одговори увидуваме дека поголемиот број од испитаниците очекувале малку повеќе од својата работа, кај дел од нив таа ги исполнила очекувањата, додека кај еден дел очекувањата не се исполнети.



Пита 31: Одговори на испитаниците на прашање бр.9

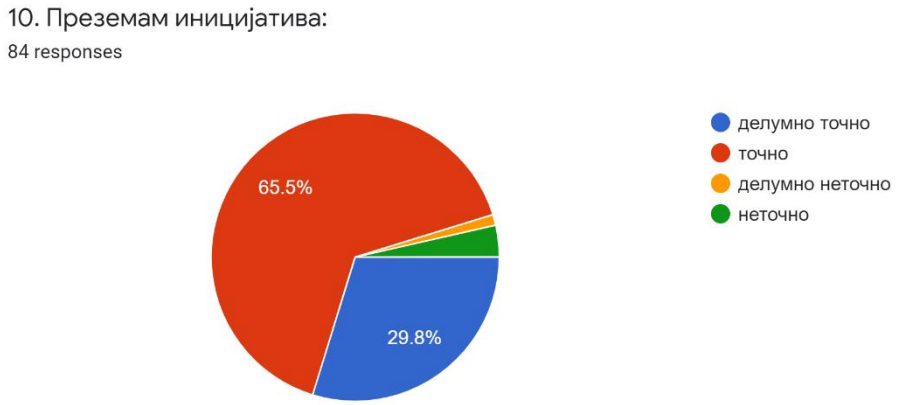


Графикон 31: Одговори на испитаниците на прашање бр.9

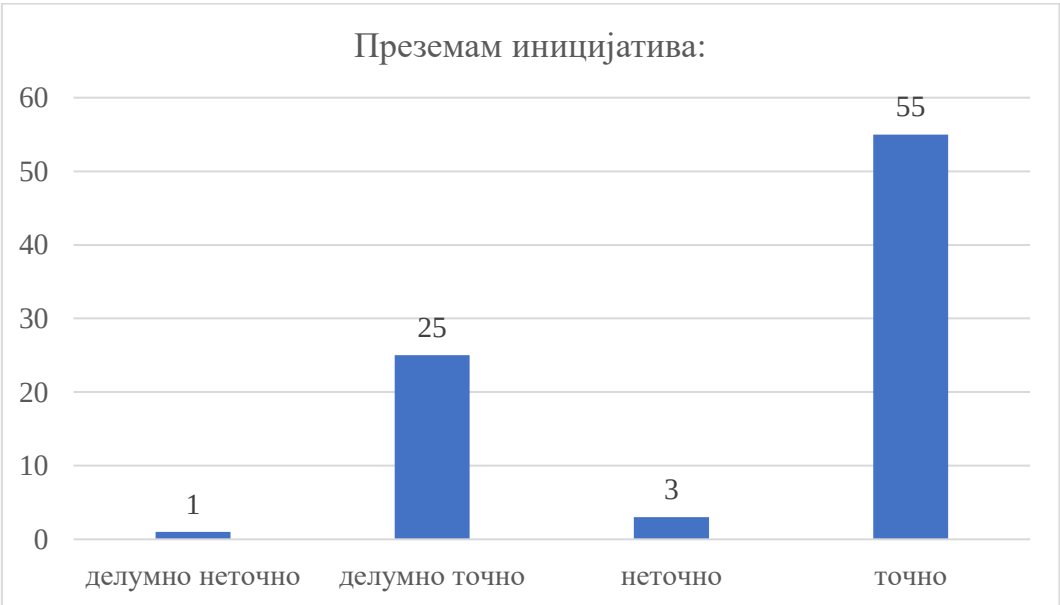
Табела 32: Одговори на испитаниците на прашање бр.9

9. Работата ги исполнува моите очекувања:	
делумно неточно	6
делумно точно	45
неточно	1
точно	32

10. Прашањето/констатацијата под реден број 10 гласи: „Преземам иницијатива“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација се добиени следниве одговори: 65,5% или 55 испитаници избрале **точно**, 29,8% или 25 испитаници избрале **делумно точно**, 3,6 или 3 испитаници **неточно**, а 1,2% или 1 испитаник **делумно неточно**. Според одговорите, испитаниците во најголем број преземаат иницијатива и не се плашат од давање предлози и идеи, дел од нив не секогаш, додека мал дел многу ретко преземаат или не преземаат иницијатива.



Пита 32: Одговори на испитаниците на прашање бр.10

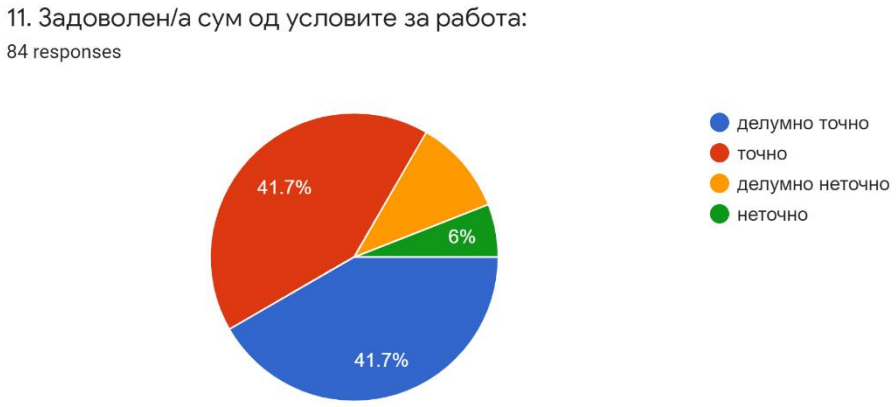


Графикон 32: Одговори на испитаниците на прашање бр.10

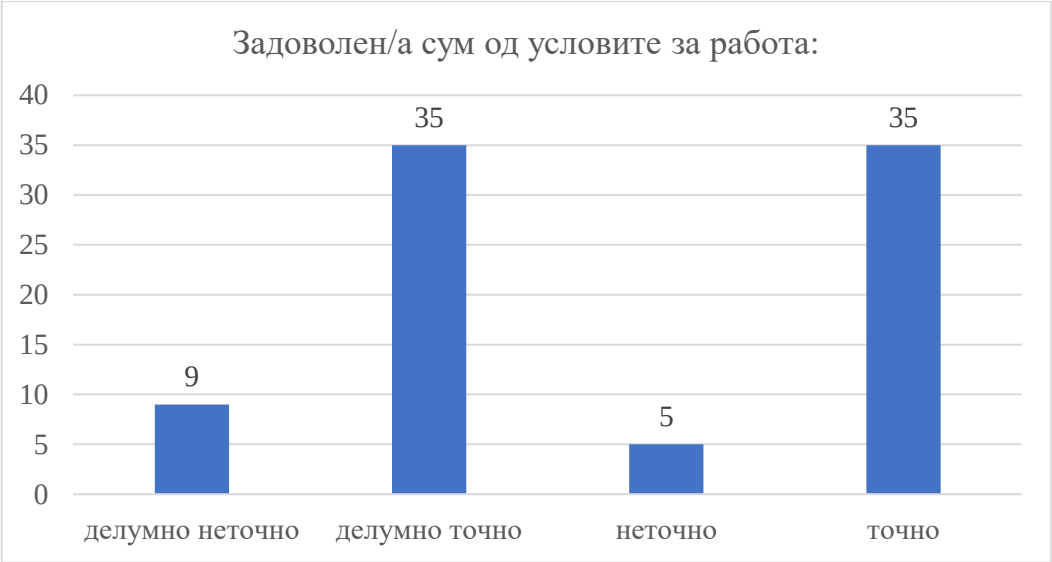
Табела 33: Одговори на испитаниците на прашање бр.10

10. Преземам иницијатива:	
делумно неточно	1
делумно точно	25
неточно	3
точно	55

11. Прашањето/констатацијата под реден број 11 гласи: „Задоволен сум од условите за работа“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација испитаниците во поедначков број одговориле со **точно** и **делумно точно**, односно 41,7% или 35 испитаници одбрале одговор **точно** и 41,7% или 35 испитаници одбрале одговор **делумно точно**, 10,7% или 9 испитаници одбрале одговор **делумно неточно** и 6% или 5 испитаници **неточно**. Условите за работа се еден од битните фактори за ефикасноста на организацијата и секогаш е потребно нивно постојано унапредување.



Пита 33: Одговори на испитаниците на прашање бр.11

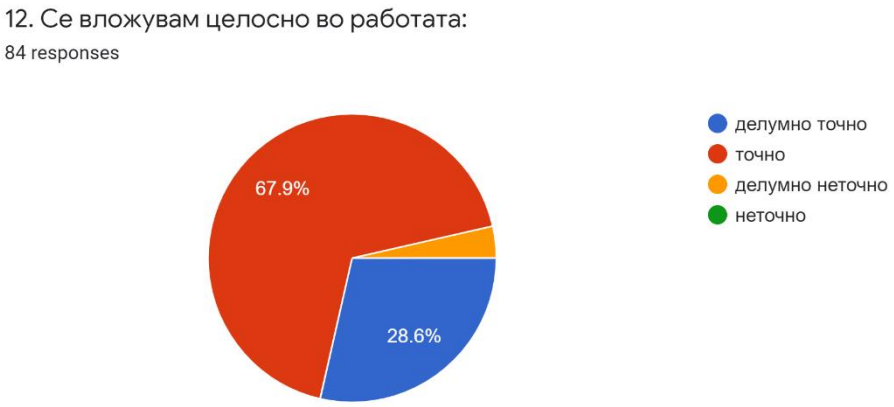


Графикон 33: Одговори на испитаниците на прашање бр.11

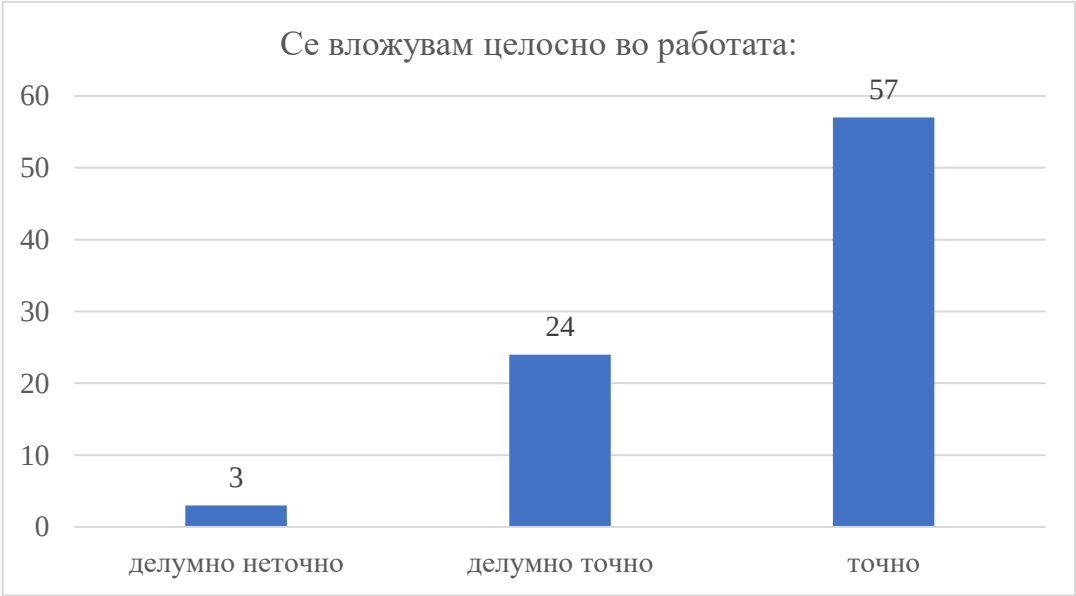
Табела 34: Одговори на испитаниците на прашање бр.11

11. Задоволен/а сум од условите за работа:	
делумно неточно	9
делумно точно	35
неточно	5
точно	35

12. Прашањето/констатацијата под реден број 12 гласи: „Се вложувам целосно во работата“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. 67,9% или 57 испитаници одговориле со **точно**, 28,6% или 24 испитаници со **делумно точно**, а 3,6% или 3 испитаници со **делумно неточно**. Констатираме дека вложувањето во работата дава позитивни резултати и за организацијата и за вработените и носи понатамошни придобивки.



Пита 34: Одговори на испитаниците на прашање бр.12

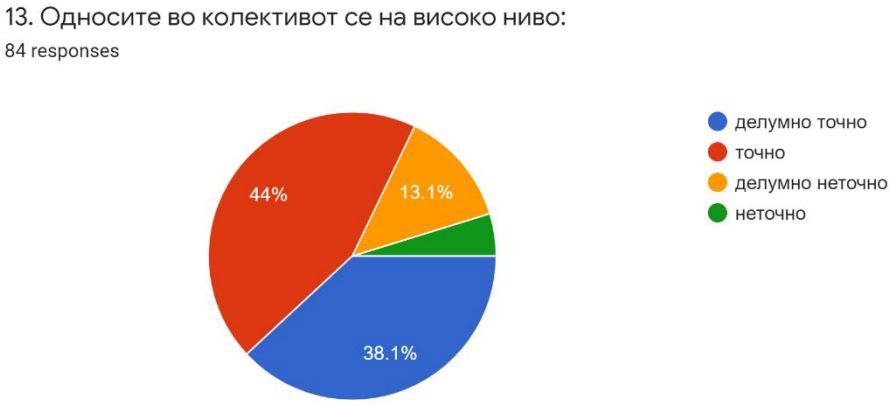


Графикон 34: Одговори на испитаниците на прашање бр.12

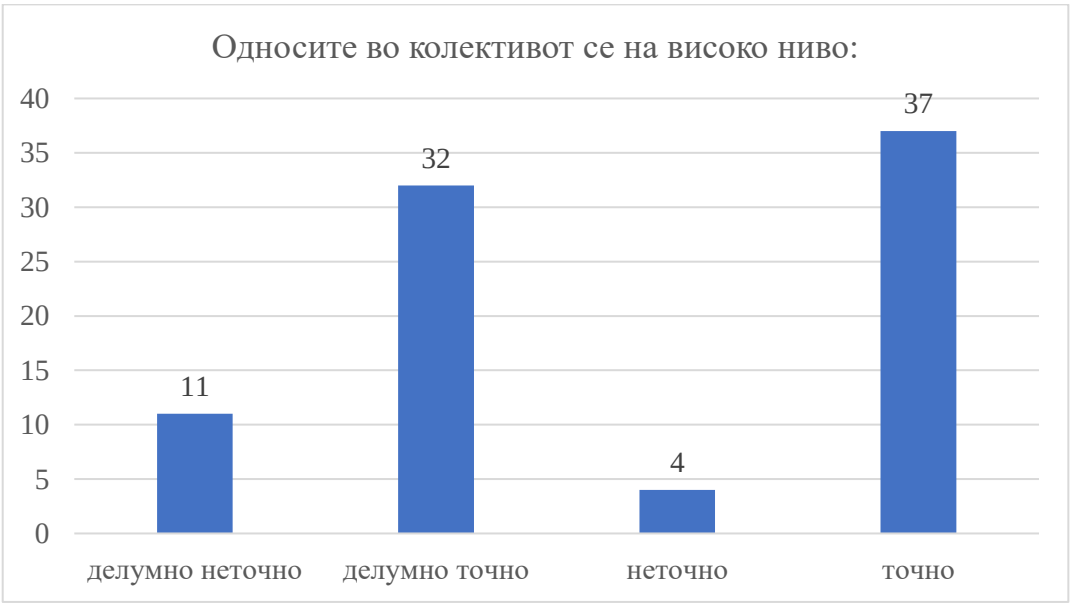
Табела 35: Одговори на испитаниците на прашање бр.12

12. Се вложувам целосно во работата:	
делумно неточно	3
делумно точно	24
точно	57

13. Прашањето/констатацијата под реден број 13 гласи: „Односите во колективот се на високо ниво“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. На ова прашање/констатација 44% или 37 испитаници одбрале одговор **точно**, 38,1% или 32 испитаника одговориле со **делумно точно**, 13,1% или 11 испитаници одбрале **делумно неточно**, а 4,8 или 4 испитаници **неточно**. Заклучокот е дека најголемиот број испитаници се задоволни од односите во колективот, но секако тие треба да се негуваат и да се унапредуваат.



Пита 35: Одговори на испитаниците на прашање бр.13

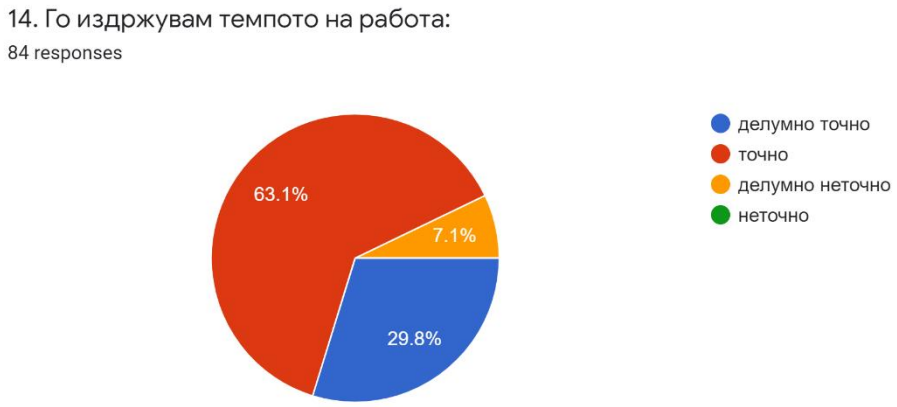


Графикон 35: Одговори на испитаниците на прашање бр.13

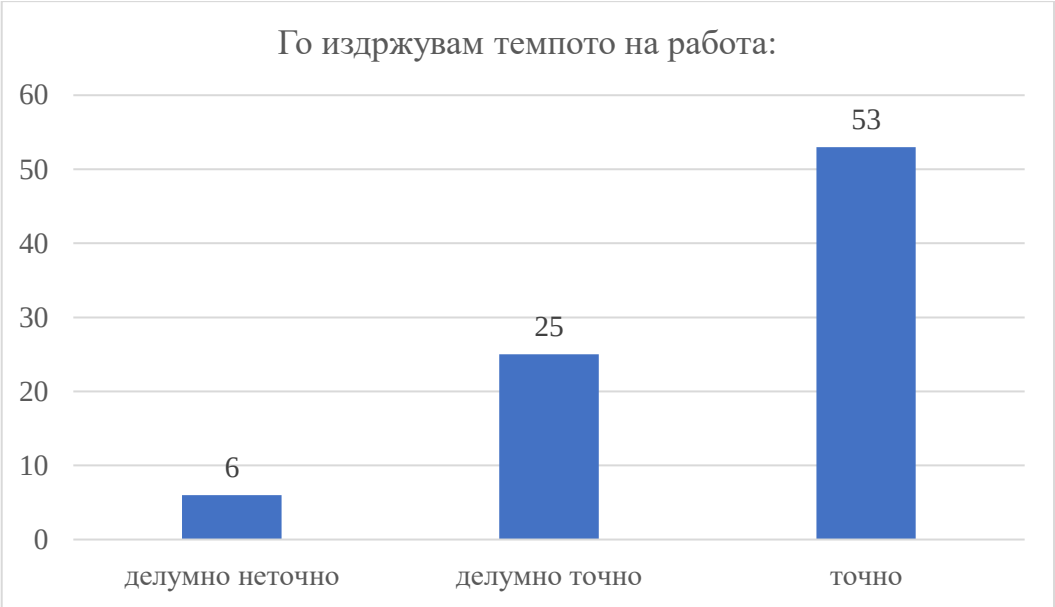
Табела 36: Одговори на испитаниците на прашање бр.13

13. Односите во колективот се на високо ниво:	
делумно неточно	11
делумно точно	32
неточно	4
точно	37

14. Прашањето/констатацијата под реден број 14 гласи: „Го издржувам темпото на работа“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. 63,1% или 53 испитаници дале одговор **точно**, 29,8% или 25 испитаници одговориле со **делумно точно**, а 7,1% или 6 испитаници со **делумно неточно**. Од изборот на понудени одговори може да се каже дека испитаниците добро се справуваат со динамиката на работата во нивната организација.



Пита 36: Одговори на испитаниците на прашање бр.14

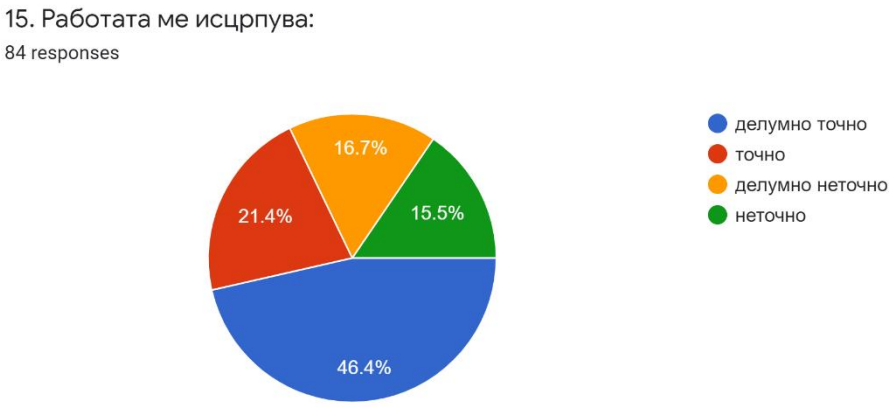


Графикон 36: Одговори на испитаниците на прашање бр.14

Табела 37: Одговори на испитаниците на прашање бр.14

14. Го издржувам темпото на работа:	
делумно неточно	6
делумно точно	25
точно	53

15. Прашањето/констатацијата под реден број 15 гласи: „Работата ме исцрпува“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Според одговорите на испитаниците, 46,4% или 39 од нив одбрале **делумно точно**, 21,4% или 18 испитаници одбрале **точно**, 16, 7% или 14 испитаници - **делумно неточно** и 15,5% или 13 испитаници одбрале **неточно**. На ова прашање одговорите се шаренолики, но сепак најголемиот број од нив сметаат дека работниот ангажман е исцрпувачки и барањата од вработените се големи.



Пита 37: Одговори на испитаниците на прашање бр.15

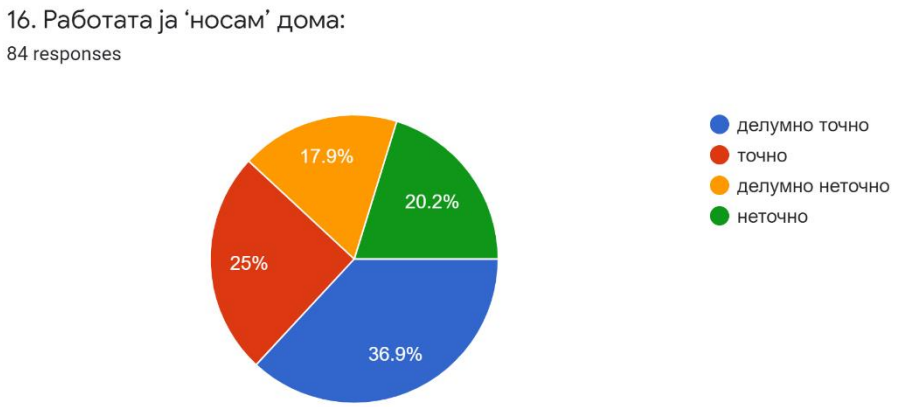


Графикон 37: Одговори на испитаниците на прашање бр.15

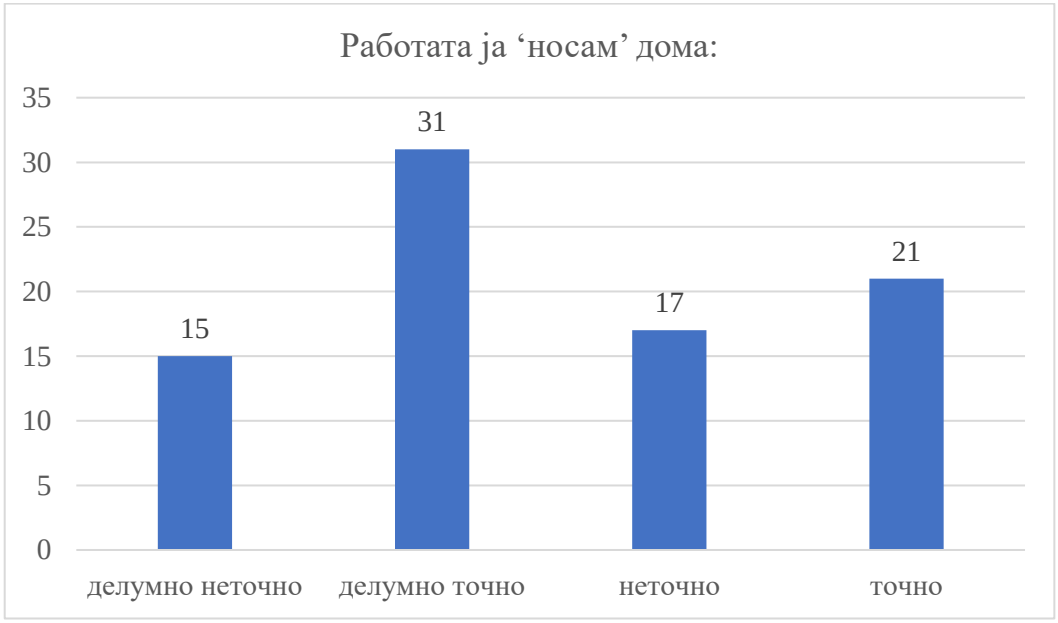
Табела 38: Одговори на испитаниците на прашање бр.15

15. Работата ме исцрпува:	
делумно неточно	14
делумно точно	39
неточно	13
точно	18

16. Прашањето/констатацијата под реден број 16 гласи: „Работата ја ‘носам’ дома“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Одговорите се следни: 36,9% или 31 испитаник одговориле со **делумно точно**, 25% или 21 испитаник одговориле со **точно**, 17,9% или 15 испитаници со **делумно неточно**, а 20,2% или 17 испитаници со **неточно**. Процентот на испитаници кои одговориле со делумно точно и точно ни кажува дека и по завршувањето на работниот ден и работните обврски, поголемиот дел испитаници сè уште се под импресии и притисок од работните задачи и должности.



Пита 38: Одговори на испитаниците на прашање бр.16

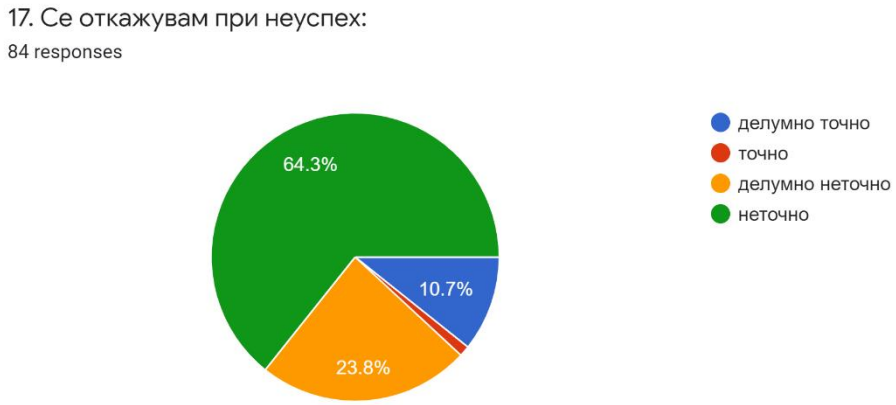


Графикон 38: Одговори на испитаниците на прашање бр.16

Табела 39: Одговори на испитаниците на прашање бр.16

16. Работата ја ‘носам’ дома:	
делумно неточно	15
делумно точно	31
неточно	17
точно	21

17. Прашањето/констатацијата под реден број 17 гласи: „Се откажувам при неуспех“ и одговорите се претставени процентуално во пита и во апсолутна вредност во графикон и табела. Резултатите од ова прашање/констатација се следни: 64,3% или 54 испитаници одбрале **неточно**, 23,8% или 20 испитаници одбрале **делумно неточно**, 10,7% или 9 испитаници делумно **точно** и 1,2% или 1 испитаник одговорил со **точно**. Според испитаниците, ова прашање содржи најмногу негативни одговори, но во позитивна смисла и претставува добра перспектива за раст и развој на една организација.



Пита 39: Одговори на испитаниците на прашање бр.17



Графикон 39: Одговори на испитаниците на прашање бр.17

Табела 40: Одговори на испитаниците на прашање бр.17

17. Се откажувам при неуспех:	
делумно неточно	20
делумно точно	9
неточно	54
точно	1

15. Квалитативна анализа на резултатите со дискусија

За да се докаже генералната, нулта хипотеза, направена е квалитативна анализа на трите потхипотези.

Квалитативната анализа се поткрепува со пресметување аритметичка средина, одделно за секое прашање од двата прашалника и одделно за секоја варијабла. Постапката за добивање аритметичка средина е објаснета на следниов линк: https://mk.wikipedia.org/wiki/ Аритметичка_средина

Прифатениот минимум е еден, а максимумот е четири. Аритметичката средина е два. Тоа значи дека понудениот одговор **точно** од вкупно понудени четири одговори се бодува со 4, понудениот одговор **делумно точно** од вкупно понудени

четири одговори, се бодува со 3, понудениот одговор **делумно неточно** се бодува со 2, а одговорот **неточно** со 1.

Бидејќи аритметичката средина е два, тогаш секој резултат од два нагоре ја потврдува варијаблата на поставената хипотеза, зависна или независна, и со тоа се потврдува хипотезата, односно се докажува, а ако е помал резултатот на некоја од нив, тогаш се отфрла.

Во случај двете варијабли да се оспоруваат, односно имаат резултати помали од два, тогаш хипотезата исто така се потврдува, односно се докажува.

За докажување на потхипотезите и нултата хипотеза се користи SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) и пресметките се направени во Excell, а потоа добиените резултати се претставени во графикони.

Постапката и пресметките беа следниве: секое прашање од прашалниците беше поединечно обработено и тоа бројот на добиените бодови според одговорите на испитаниците се собираат и потоа се делат со бројот на испитаниците.

За секоја потхипотеза се собираат соодветните резултати за секое прашање коешто претставува индикатор за докажување на потхипотезата и потоа се делат со бројот на прашањата. Добиените резултати за зависната и независната варијабла од потхипотезите се споредуваат и доколку тие се над/под аритметичката средина, тогаш потхипотезата е докажана.

15.1. Потхипотеза 1

- Ако аплицирањето за работните места при процесот на регрутирање е јасно и разбирливо, тогаш тоа придонесува во ефикасноста на организацијата;

Во потхипотезата 1 независната варијабла гласи: „Ако аплицирањето за работните места при процесот на регрутирање е јасно и разбирливо“ и за докажување на независната варијабла се земени предвид прашањата од Прашалникот бр.1 под реден број 1, 2, 6, 7 и 9, додека зависниот дел: „...тоа придонесува во ефикасноста на организацијата“ е третиран со прашањата 1, 9, 11, 13 и 14 поставени во Прашалникот бр. 2.

Вредностите од добиените резултати за независната варијабла изнесуваат 3,15, додека за зависната варијабла изнесуваат 3,35. Се забележува дека вредностите на зависната и независната варијабла на потхипотезата 1 се многу блиски и тие се над аритметичката средина 2. Со ова се потврдува потхипотезата 1 и ни укажува дека потхипотезата 1 е докажана.

Резултатите графички се претставени во следниот графикон:



Графикон 40: Резултати за докажување на потхипотезата 1

За да биде транспарентен и успешен процесот на регрутирање, најпрво е потребен ефикасен менаџмент на човечки ресурси заради извршување на севкупните активности што се во негов домен. Добрата организација на човечките ресурси во една организација започнува со добрата подготовка во потрага на човечкиот капитал.

Моментот на аплицирање го детерминира квалитетот на апликантите и затоа апликацијата треба да биде едноставна – да ги содржи сите основни информации. Ако таа е добро дисперзирана, поголем број интересенти ќе бидат привлечени, а за да може да се привлечат, треба да содржи доволно информации за организацијата, односно компанијата којашто има потреба од кадар. Таа треба да биде јасна – да содржи информации за тоа каков профил на работник е потребен, да ги содржи сите потребни информации за описот на работното место, да биде разбирлива и објаснета

за да привлече кандидати по мерка на организацијата и да придонесе за заедничкото задоволство кај двете страни.

Оние кандидати кои ќе се пронајдат во ваквиот опис и ќе аплицираат, под претпоставка дека ќе бидат дел од организацијата, понатаму ќе придонесат за нејзината ефикасност.

Ефикасноста на вработените ја предодредува и продуктивноста во организацијата, што е важен предуслов за опстанок на пазарот на труд во современи услови и затоа таа бара да биде стабилна и контролирана. Стабилноста ќе се реализира ако кандидатот биде задоволен од условите и ако му бидат исполнети очекувањата, а продуктивноста ако постојат добри односи во колективот и прилагодено темпо на работа.

Според одговорите на испитаниците во анкетниот прашалник и според добиените резултати, едноставноста во аплицирањето за ново работно место е битен елемент за пројавување заинтересираност за него, а потоа и за преземање активности кон следниот чекор, за самото аплицирање.

15.2. Потхипотеза 2

- Ако кандидатите се подготвени за новите работни места, тогаш тие ќе придонесат во ефикасноста на организацијата;

Во потхипотезата 2 независната варијабла гласи: „Ако кандидатите се подготвени за новите работни места“ и за докажување на независната варијабла се земени предвид прашањата од Прашалникот бр.1 под реден број 3, 4, 5 и 8, додека зависниот дел: „...тие ќе придонесат во ефикасноста на организацијата“ е третиран од прашањата 2, 3, 4, 6, 8 и 17 поставени во Прашалникот бр. 2.

Вредностите од добиените резултати за независната варијабла изнесуваат 3,39, додека за зависната варијабла изнесуваат 3,32. Се забележува дека вредностите на зависната и независната варијабла на потхипотезата 2 се многу блиски, речиси идентични и тие се над аритметичката средина 2. Со ова се потврдува потхипотезата 2 и ни укажува дека потхипотезата 2 е докажана.

Резултатите графички се претставени во следниот графикон:



Графикон 41: Резултати од докажување на потхипотезата 2

Последователно, на првата потхипотеза се наметнува и втората, како продолжение. Доколку аплицирањето е јасно и разбирливо и добро се објаснети очекуваните карактеристики на кандидатите, тогаш кандидатите што ќе аплицираат ќе бидат најсоодветните, па очекувано е тие да се заинтересираат поподробно за работните позиции, за обврските и очекувањата во работата и идните ангажмани.

Според одговорите на испитаниците, доколку процесот на вработување е разбирлив и тие имаат доволно информации за работното место, прилагодувањето ќе биде брзо и успешно, а новите предизвици нема да претставуваат проблем за тековната работа, туку тие лесно и едноставно ќе бидат надминати.

Во зависност од тоа колку повеќе и порелевантни информации ќе добијат кандидатите за новите работни места, толку подобро ќе ги прифатат и извршуваат своите работни обврски, што ќе резултира со поголема ефикасност во работата. Испитаниците констатираат дека ефикасноста во работата ќе биде поткрепена со подобра продуктивност, унапредување на професионалните вештини и подобра меѓусебна соработка меѓу вработените и претпоставените.

15.3. Потхипотеза 3

- Ако регрутерот го спроведува процесот на регрутирање според утврдените правила, тогаш тоа ќе придонесе во ефикасноста на организацијата;

Во потхипотезата 3 независната варијабла гласи: „Ако регрутерот го спроведува процесот на регрутирање според утврдените правила“ и за докажување на независната варијабла се земени предвид прашањата од Прашалникот бр.1 под реден број 10, 11, 12, 13 и 14, додека зависниот дел: „...тоа ќе придонесе во ефикасноста на организацијата“ е третиран од прашањата 5, 7, 10, 12, 15 и 16 поставени во Прашалникот бр. 2.

Вредностите од добиените резултати за независната варијабла изнесуваат 3,08, додека за зависната варијабла изнесуваат 3,30. Се забележува дека и вредностите на зависната и независната варијабла на потхипотезата 3 се многу блиски и се наоѓаат над аритметичката средина 2. Со ова се потврдува потхипотезата 3 и ни укажува дека потхипотезата 3 е докажана.

Резултатите графички се претставени во следниот графикон:



Графикон 42: Резултати од докажување на потхипотезата 3

Регрутерот е столбот на процесот на регрутирање. Неговиот однос кон овој процес е клучен и за организацијата и за кандидатите. Регрутерот треба добро да го осмисли и да го спроведе процесот, да биде достапен за контакт, транспарентен во информациите, брз во размислувањето и одлуките, да умее да ги препознае и привлече најдобрите, да не отстапува од утврдените норми. На овој начин тој правилно ќе го спроведе регрутирањето од кое подоцна ќе има бенефит целата организација.

За да ја исполни својата цел, според одговорите на примерокот испитаници, регрутерот е пожелно да го насочи вниманието кон апликантите и да ги одговори брзо сите прашања за тие да бидат задоволни од регрутацијата. Сепак, испитаниците предлагаат процесот на регрутирање и понатаму да се подобрува и усовршува.

Подобрувањето на процесот регрутирање ќе резултира во обострано задоволство, поголем ангажман во работните задачи, подобра иницијатива и вложување во работниот процес со цел избегнување на дополнителни и непотребни задолженија, кои би биле на штета на ефикасноста и ефективноста на организацијата.

* * * * * * * * * *

Резултатите од анализата на поставените прашања/констатации кај примерокот испитаници за трите потхипотези ни укажуваат дека тие имаат позитивен исход и дека тие се потврдени, односно докажани.

Со потврдување, односно докажување на претходните три потхипотези, се потврдува, односно докажува и генералната истражувачка хипотеза, нултата хипотеза**:** „Ако процесот на регрутација се спроведе правилно, тоа ќе ги привлече вистинските кандидати кои ќе влијаат позитивно врз ефикасноста на организацијата.“

Сепак, останува простор и има потреба за понатомошно подобрување на процесот регрутирање со цел што подобро, побрзо и поефикасно негово

спроведување и прилагодување на потребите на сите учесници во него и дава можност за понатамошно истражување и добивање одговори на други сегменти од ова поле.

16. Заклучни согледувања и препораки

Ако се согледаат досегашните теоретски и практични поставки и анализи во овој труд, заедно со генералната истражувачка хипотеза може да се утврди дека спроведувањето на процесот регрутирање во голема мера антиципира во организацијата и надвор од неа. Таа осигурува располагање со стуктурен и потребен број вработени и нивно оптимално користење.

Процесот на регрутирање најчесто е планиран процес и претставува услов за ефикасно работење, па затоа планскиот пристап е задолжителен за секој успешен менаџмент и се манифестира како потпора во регрутирањето кадри.

Регрутирањето треба да претставува мудар пристап до оние кандидати што имаат потребни особини, способности и знаења за да се постигне нивно привлекување, без да се прави разлика дали кандидатите произлегуваат од внатрешни или надворешни извори или од алтернативни.

Како основен предуслов и клучен елемент е потенцијалниот кадар да биде квалификуван бидејќи потребите на организацијата за кадри можат да се менуваат, т.е. таа да има потреба од зголемен број кадри, од ист број кадри, или пак, од смален број. Ова посочува дека регрутирањето е стратешки чекор на менаџментот на човечки ресурси во организацијата.

Регрутирањето како процес не треба да биде повремено активен, туку тој процес треба да биде непрекинат, со цел постојано лоцирање и привлекување нов потенцијал. Така ќе се создаде систем, база на информации за квалификациите на кандидатите. Овде треба да се даде шанса и на кадарот што се образува во образовните институции, како иден потенцијал на нови идеи и решенија.

Соработката со агенциите за вработување може да биде бенефит во некои организации, кои заради краток рок, брза потреба од пополнување на испразнето работно место или креирање ново работно место, не можат да посветат потребно

внимание на регрутацијата, па потребите од кадар можат да ги побараат преку нивните бази на податоци.

Проблематиката што ја третира овој труд не е ниту нова, ниту непозната. Но, од гледиште на менаџментот на човечки ресурси, таа е ставена пред нови предизвици и честопати трпи промени. Секоја организација има потреба доследно да ги исполни зададените цели кои во услови на современо функционирање можат да бидат огромен предизвик, да бараат прилагодувања и менувања според постојните трендови во економијата.

Токму тоа е и задачата на менаџментот, особено оној што се занимава со човечките ресурси – да направи добра стратегија која успешно ќе ги совлада збирот проблеми и потреби на современата организација, а тоа го постигнува со привлекување и избор на квалитетен човечки капитал, којшто во новите економски услови за работа се покажа како непроценлив. Успешното регрутирање детерминира успешна организација.

На регрутирањето како процес во организацијата треба да се гледа како шанса за создавање конкурентска предност на пазарот и создавање супериорност во однос на другите компании бидејќи тоа овозможува зајакнување и стабилизирање на позицијата и подобар и подолгорочен раст и развој.

Со подобрување на нивото на услуги и со поквалитетни производи во однос на другите учесници на пазарот, се овозможува достигнување на планираното ниво на профит, а со тоа и поголема стабилност во работата и повисоко реноме во однос на конкуренцијата.

Со овој труд којшто го разгледува регрутирањето како процес, се отвораат гледишта и можности кои оваа проблематика нема да ја гледаат како механичка постапка и едноставна кадрова политика, туку во иднина ќе ја разгледуваат од поинакви перспективи што нудат широки можности.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. „Efficiency“ and „Not-for-Profit“ Can Go Hand-in-Hand (2.6.2021, 19.05)
2. Adeyemi Omolade Sunday, Dumade Emmanuel Olaniyi, Fadare Oladunni Mary The Influence Of Recruitment And Selection On Organizational Performance, International Journal of Advanced Academic Research - Social Sciences and Education | www.ijaar.org
3. Adizes, Dr Ichak - O efektivnosti i efikasnosti i njihovim posljedicama
4. Adizes-Zivotni Ciklus Preduzeca https://www.scribd.com/document/325212259/Adizes-Zivotni-Ciklus-Preduzeca
5. Agarval R. D. Organization and Management, http://pdfpremiumfree.com/download/organization-and-management-by-r-d-agarwal/
6. Ahmed Al-Harerat, Dr Rula Halaseh A Review of recruitment and selection process, 2020
7. Akuamoah Worlanyo Saviour, Amedagbui Kofi, Buabasah Daniel Yao & Letsa - Agbozojoseph Kafui The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana) Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 2016
8. Al-Harerat Ahmed, Halaseh Dr Rula A Review of recruitment and selection process Article, June 2020
9. Amadu Ibrahim The Effect Of Recruitment And Selection Policies And Practices On Organisational Performance: A Case Study Of Naja David Veneer And Plywood Limited June, 2014
10. Amstrong, Michael. Amstrongs handbook on management and leadership - a guide to managing for results. 2nd edition. London and Philadelphia: Kogan Page, 2005.
11. Anand Dr. V. Vijay,* Dr. M. **, Shanthanlakshmi Srinivasan Dr. G. Uppili ***,V. Arunkumar****, G. Icewarya*, S. Nandhu*, S. Monisa Kamatchi* A Study on Effectivness of Recruitment Organizational Support in ITeS International Journal of Pure and Applied Mathematics, 2018
12. Anderson, D. R. and Sweeney, D. J. and Williams, T. A. and Wisniewski, M. (2009) An introduction to management science: quantitative approaches to decision making. https://strathprints.strath.ac.uk/

13. Anoosha, M. „A Study on Importance of Recruitment and Selection Process“ AT Manasi Systems Tehnologies PVT.LTD Hyderabad, 2010-2012
14. Armstrong, M. „Hand book of human resource management practice“ 9th Edition, Kogan Page India, New Delhi, 2004
15. Ashutosh, Muduli, Jeegnesh, J. Trivedi, 2019, Recruitment methods, recruitmentoutcomes and information credibility and sufficiency Revised 22 January 2020 Accepted 5 March 2020
16. Baban LJubomir: Mjerenje efikasnosti privređivanja— preduvjet za njeno povećanje, Ekonomski vjesnik, 1(4); 15—23 1991.
17. Bahtijarević Šiber Fikreta, Menadžment ljudskih potencijala Golden Marketing, Zagreb, 1999
18. Bahtijarević, Š. F. Menadžment ljutskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999
19. Bartolović Višnja, Vukojević Lidija Menadžment ljudskih potencijala, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, 2019
20. Bartuševičienė Ilona, Šakalytė Evelina „Social Transformations in Contemporary Society“, 2013
21. Beginning Management of Human Resources (v. 1.0). This book was accessible as of December 29, 2012, and it was downloaded then by Andy Schmitz (http://lardbucket.org) in an effort to preserve the availability of this book.
22. Bogićević-Milikić, B. Menadžment ljutskih resursa, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008
23. Boljanovic, Jelena. DzorDzevic Pavic Zharko S. Osnove menadzmenta ljudskih resursa Beograd, 2011
24. Breaugh, James A. Recruiting and attracting talent – a guide to understanding and managing the recruitment process SHRM Foundation, Printed in The USA, 2009
25. Buble, M., Management, Faculty of Economics, Split, 2000
26. Buble, M., Menadzment, Ekonoski fakultet, Split, 2006
27. Buyens, D., De Vos, A. „The added value of the HR department“. In C. Brewster and H. Harris (eds.), International HRM: Contemporary Issues in Europe (pp. 31 – 47). London: Routledge.
28. Ćamilović, Slobodan, Vujić, Vidoje. Osnove menadzmenta ljudskih resursa Beograd, 2006
29. Camilovic, S., Kadrovski procesi. Tekon, Beograd, 1996
30. Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S., Recruitment in small, 1999

31. Castells Manuel The Information Age: Economy, Society And Culture The Rise Of The Network Society Oxford, England 1998 Copynght hrvatskoga izdanja, Golden marketing, Zagreb, Hrvatska, 2000
32. Cherunilam Francis, Business Policy and Strategic Management Fourth Enlarged and Revised Edition: 2015
33. Compton Robert-Leigh, Morrissey Bill, Nankervis Alan Effective recruitment and selection practices/ 6th edition May 2014
34. Dadić, Lorena, The importance of fundraising for sustainability of nonprofit organizations (2.6.2021, 19.26)
35. Daniel, Dr. Cross Ogohi Impact of E-Recruitment on Organizational Performance International Journal of Economics, Business and Management Research Vol. 3, No. 03; 2019
36. Delia, Corina Mihaltan, Daniela Vitanb, Gabriel Cucuia, Analysing the financial effectiveness of the nonprofits. Case study on health nonprofits, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Decembrie 1918
37. Dessler, G., Human resource management. Pearson, 2011
38. Dessler, Harry Osnove menadzmenta ljudskih resursa, 4th edition, Beograd 2007
39. Dessler, Osnovi menadzmenta ljudskih resursa. Data status, Beograd, 2007
40. Dessler, G. Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, 2007, Beograd https://www.scribd.com/document/82278034/Dessler-Gary-Osnovi-Menadzmenta-Ljudskih-Resursa-4-Izdanje
41. DeWitte, K., „Recruitment and advertising“ vo P. Heriot (ed.) Assessment and Selection in Organitation. Chichester: Wiley: 205-217
42. Dimitrijević, Bojana Planiranje ljudskih resursa, regrutovanje I selekcija kandidata, Izbor, organizacija i prerada tekstova
43. Dr Zoran, Milić Menadžment ljudskih resursa Beograd, 2011
44. Dr. Cross, Ogohi Daniel Impact of E-Recruitment on Ecruitment On Organisational Performance International Journal of Economics, Business and Management Research Vol. 3, No. 03; 2019
45. Drucker, P. (1954). The Practice of Management, Harper, New York. in: Lewis, P. S., Goodman, S. H. & Fandt, P. M. (1995). Management, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 130. https://www.scribd.com/book/163567585/The-Practice-of-Management

46. Đuričin, Dragan, Janošević Stevo Strateijska analiza ljudskih resursa Univerzitet u Nisu Ekonomski fakultet, Časopis „Ekonomske teme“, 2009
47. E. F. Sudit, Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach © Kluwer Academic Publishers, 1996
48. Eyüp Aygün Tayşir & Nurgül Keleş Tayşir (2012) Measuring Effectiveness in Nonprofit Organizations: An Integration Effort, Journal of Transnational Management, 17:3, 220-235
49. Garavan, T., „A strategic perspective on human resource development“ Advances in developing human resources 9, 11-30, 2007
50. Gorgevic Jovanovic, Jelena Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2018
51. Guzina, M., Kadrovska psihologija, Naucna knjiga Beograd, 1986
52. Heneman, H. G. & Berkley, R., Applicant Attraction Pratices and Outcomes Among Small Bussines. Journal of small bussines management (January, 53-74.1999)
53. Hernaus, Tomislav, Aleksić Ana Unutarnji čimbenici organizacije [prihvaćeno za objavu u knjizi: Galetić, L., ur. Organizacija. Zagreb: Sinergija-nakladništvo], 2016
54. Human, Resourse Management Study Guide Management College of Southern Afrika, REF: HRM 2008
55. Hyunsoo, Kim, Chang Won Lee, Efficiency analysis for nonprofit organizations using DEA Focused on humanitarian assistance organizations in South Korea GBT Center, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship Vol. 12 No. 2, 2018 pp. 165-180 Emerald Publishing Limited 2398-7812
56. Isaac, Christopher Otoo Juliet Assuming, Paul Mensah, Agyei Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector, Higher Education Institutions: Evidence from Ghana European Scientific Journal, May, 2018
57. IV. International Symposium On Accounting And Finance Isaf 2017 Ohrid/Macedonia 3-5 July 2017
58. Ivancevich, M. J., Human resources Management, McGraw-Hill, International edition,2007
59. Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
60. Janičić, Bojan, Osnove anketnih istraživanja, 2019
61. Jones, Gareth R. (Texas A& M University), Jennifer M. George (Rice University). Современ менаџмент, 2008

62. Judge, Timothy A. (Универзитет во Флорида) and Stephen P. Robins (Универзитет во Сан Диего). Организациско однесување, XII издание, 2007
63. Jurgen, Willems, Silke, Boenigk, Marc Jegers, Seven Trade-offs in Measuring Nonprofit Performance and Effectiveness Published online: 6 March 2014 International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2014
64. Kanyemba, Marta, Iwu Chux Gervase, Charles O.K. Allen-Ile Impact of Recruitment And Selection on Organizational Productivity. Evidence from Staff of A University in South Africa Corporate Ownership & Control / Volume 12, Issue 2, Winter, 2015
65. Kaplan, Robert S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001
66. Kapur, Dr. Radhika, Recruitment and Selection Abstract
67. Kapur, Dr. Radhika Importance of Recruitment and Selection in leading to Progression of the Organization pdf, date modified 23.04.2021
68. KNOWLEDGE International Journal Scientific and applicative papers V- 7 Skopje, 2014
69. Knowledge, International Journal Scientific and applicative papers V1&2, Institute of Knowledge Management. Skopje: 2014.
70. Kolaković, M. Teorija intelektualnog kapitala UDK 330.341.1 Pregledni rad 15. 9. 2003.
71. Kolins, Dz. Kako stici od dobrog doo sjajnog, Algoritam, Beograd, 2008
72. Komnenić, Biserka, Tomić Danilo Vojvodanski okruzi I intelektualni kapital, Beograd – Novi Sad, 2013
73. Kovacevic, P., Petrovic, I., Privlacenje I selekcija ljudi, ekonomska preduzeca, str.265-277, 2000
74. Kuka Ermin, Menadžment ljudskih resursa, UDK 005.331.5 Stručni rad 14. maja 92
75. Kyu-Nahm Jun1 and Ellen Shiau2 How Are We Doing? A Multiple Constituency Approach to Civic Association Effectiveness, 2012 Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 41(4) 632– 655
76. Larsson Jenny, Kinnunen Joan, Performance Measurement In Nonprofits Much To Be Gained Or A Waste Of Resources? 2007 (3.6.2021, 00.58)
77. Loncarevic, R. Masic, B. Dordevic – Boljanovic, J. Menadzment.Principi koncepti I procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
78. Loura Hall, Stephen Taylor, Dereck Torrington,Menadzment ljudskih resursa, peto izdanje, Beograd 2004 UDK (179-194) Marin Galić∗ Learning organizations

79. MacMahon, J., & Murphy, E. Managerial effectiveness in small enterprises, 1999
80. Magnus, M., „Recruit 2007ment ads that work“, Personnel Journal, August 1985
81. Management of Human Resources (v. 1.0). This book is licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0 (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/) license.
82. Mangum, L. S., Recruitment and job search: the tactics of employers, Personnel Administrator, 1982
83. Marc J. Epstein And F. Warren Mcfarlan, October 2011, Strategic Finance, Measuring the Efficiency And Effectiveness of a Non-profit's performance (3.6.2021, 00.55)
84. Marinkovic, dr Vladimir Upravljanje ljudskim resursima univerzitet za poslovne studije Banja Luka Beograd, 2010
85. McCourt, W. Global Human Resource Management. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2003.
86. Menadžment neprofitnih organizacija – i parcijala (2.6.2021, 23.05)
87. Mondy, W., Noe, R., Human Resource Management, Allyn & Bacon, Boston, 1990
88. Nikola Knego & Davor Hulenif, Poslovna izvrsnost I efikasnost intelektualnog kapitala UDK/UDC: 005.336.4:658.562 iEL: M, Izvorni znanstveni rad/Orginal scientific paper Primljeno/Receive1d5: .s tudenog 2 007/November 5, 2007' Prilrva6enoz a tisak/Aceptedf or publishing:l g.prosinca2 007l Decembet1 9', 2007
89. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhard, B., Wright, P. M., Human resource management, 4th edition, McGray-Hill Companies, Boston, 2000
90. Orlic, R., Kadrovski menadzment, Zoran Damjanovic i sinovi, Beograd, 2005
91. Paul, Mensah Agyei Juliet Assuming Isaac Christopher Otoo Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana, European Scientific Journal, 2018
92. Paunović, Žarko, Neprofitne organizacije – prilog pojmovnom razjašnjenju (2.6.2021, 22.21)
93. Pfeifer, Prof.dr.sc. Sanja Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Osijek, 2012.
94. Pinprayong Boriboon, Siengthai Dr. Sununta, Restructuring For Organizational Efficiency In The Banking Sector In Thailand: A Case Study Of Siam Commercial Bank, Far East Journal of Psychology and Business Vol. 8 No. 2 Aug 2012
95. Primjena modela integriranog upravljanja rizicima – zbirka poslovnih slučajeva Zagreb, 2019
96. Przulj, Zarko Menadzment ljudskih resursa, FRobbinsakultet za trgovinu I bankarstvo „Janicije I Danica Karic“, Beograd, 2007

97. Pusic, E. Nauka o upravi, Skolska knjiga, Zagreb, 2002
98. Quinn Robert E.; Rohrbaugh John, A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis Management Science, Vol. 29, No. 3. pp. 363-377 Mar., 1983
99. Radalj, Miro, Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama, Hrvatska sveučilišna naklada, d.o.o., Zagreb, 2018. © Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2018.
100. Rahimić, Zijada Menadžment ljudskih resursa / Zijada Rahimić. - Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2010
101. Rahimić, Zijada Menadžment ljudskih resursa / Zijada Rahimić. - Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2010
102. Recruitment and Selection contact@tutorialspoint.com
103. Recruitment Processes WCO Framework of Principles and Practices on Customs Professionalism
104. Robbins, S. P. Judge, T.A., Oranizacijsko ponasanje, Mate d.o.o. Zagreb, 2010
105. Rothwell William J., Kazanas H. C. Planning And Managing Human Resources Strategic Planning For Human Resources Management, Amherst, Massachusetts 2003
106. Rothwell, William J., Kazanas H. C. The Strategic Development of Talent, Printed in the United States of America. Second Edition 2003
107. Rukavina, Dr. Kornelija: Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne, Ekon. Vjesnik 1 (7): 85-90 1994
108. Rukavina, Kornelija: Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne, Ekon. Vjesnik 1 (7): 85-90 1994.
109. Rupcic, Natasa, Suvremeni menadzment teorija I praksa, Ekonomski fakultet sveucilista u Rijeci, 2018
110. Shuler, R,S, and MacMillan, I. Gaining competitive advantage trough human resourse practices. Human resource management 1984
111. Sikavica, Pere, Novak Mijo Poslovna organizacija Zagreb 1999
112. Society for Human Resource Management. Myrna Gusdorf, MBA, SPHR Recruitment and selection Hiring the right person 2008
113. Stefanović, Dr Vidoje Vojnović, Dr Boško Urošević Dr Snežana Menadžment ljudskih resursa Savremene strategije i kontroverze -monografija- Beograd, 2012
114. Storto, C., Goncharuk, A. GEfficiency vs Effectiveness: a Benchmarking Study on European Healthcare Systems. Economics and Sociology, 10(3), 102-115. doi:10.14254/2071-789X.2017/10-3/8. 2017

115. Stredwick, John An Introduction to Human Resource Management, 2005
116. Study on Effectiveness of Recruitment Organizational Support in ITeS, International Journal of Pure and Applied Mathematics, 2018
117. Šunje, Aziz, Top menadžer vizionar i strategy, Tirada d.o.o, Sarajevo, 2002
118. Suša, Budislav Menadžment ljudskih resursa**.** Prvo izdanje. Novi Sad: Cekom books d.o.o. 2009.
119. Toffler, Alvin The Third Wave Bantam Books New York, 1980
120. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadzment ljudskih resursa peto izdanje, Data status, Beorad, 2004
121. Torrington, D., L. Hall and S. Taylor Human resource management. Seventh edition. Pearson Education. 2008.
122. Vesic, D. D., Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2006
123. Vlcek, Radim; Trunecek, Jan; Nový, Ivan; Drucker, Peter F.: Peter F. Drucker on management, Journal for East European Management Studies, pp. 79-96, 1997
124. Williamson, I.O., Employer legitimacy and recruitment success in small business, Enterpreneurship Theory and Practice, 2000
125. Wolniak, Radosław Methods Of Recruitment And Selection Of Employees On The Example Of The Automotive Industry 2018 Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki; rwolniak@polsl.pl,
126. Yehuda, Baruch, Nelson Ramalho Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 35, no. 1, March 2006 39-65
127. Yeonsoo Kim Measuring The Value Of Succession Planning And Management: A Qualitative Study Of U.S. Affiliates Of Foreign Multinational Companies The Pennsylvania State University The Graduate School Department of Learning and Performance Technology, 2006
128. Yu-Ru, Hsu, Recruitment and Selection and Human Resource Management in the Taiwanese Cultural Context, 1999
129. Zjalić, M. Ljubica Ljudski resursi I njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva br. 1-2, str. 92-111 2009
130. Župljanin, Slobodan S. Menadžment, Banja Luka, 2016
131. Арсић Љ., Мицић Р. Управљање људским ресурсима у организацији Економски погледи, стр. 27-40, 2/2010

132. Бахтијаревиќ, Шибер. Менаџмент на човечки потенцијали. Загреб: Голден Маркетинг, 2003.
133. Бешлиќ Ивана, Бешлиќ Драгана, Мерење перформанси у производном предузећу као извор конкурентске предности, Економика пољопривреде Број 2/2010.
134. Бизнис академија смилевски - Скопје БАС институт за менаџмент - Битола Зборник на трудови од првата меѓународна научна конференција „Современите менаџерски предизвици и организациските науки“, Битола, 2012
135. Дамјановски, Јован. Стратегиски Менаџмент. Меѓународен Славјански Институт - Москва, Факултет за Економика - Филијала Македонија, 2009.
136. Јаковлев, Златко, Функции на менаџментот
137. Којић, Ненад, Финансијско мерење перформанси предузећа у савременим условима, Економски погледи, 3/2010, стр. 97-106
138. Комазец, Љубица, Томић, Славица, Јевтић, Јелена, Савремени концепт мерења ефикасности – примена система Balanced Scorecard (BSC), The modern concept of measuring efficiency – the application of the Balanced Scorecard (BSC), Анали Економског факултета у Суботици, Vol. 53, број 38/2017, стр. 121-137
139. Кралев, Тодор. *Основи на Менаџментот.* Скопје: Центар за интернационален менаџмент, 2007.
140. Лојић, Ранко Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса VOJNO DELO, 1/2008
141. Матлиевска, М., Пачешкоски В., Економика на претпријатие 2011
142. Петревска, Билјана, Шопова Магдинчева, Марија, Економика на претпријатие (скрипта за интерна употреба) Штип, 2018
143. Поповић, Горан, Мерење макроекономске ефикасности улагања у рурални сектор методом капиталних инвестиција економика пољопривреде Број 4 УДК: 657.422:711.3, 2006
144. Саздовска, Сунчица, Валентина Чичева и Весна Димовска. Менаџмент со човечки ресурси - прирачник. Македонски центар за меѓународна соработка, 2008.
145. Сароска, Елисавета Стилови на одлучување на менаерите и значајни актори на оранизацијата УДК: 316.46/.47
146. Серафимова, Мимоза Личната комуникациска ефикасност на менаџерот: современименаџерски практики / Мимоза Серафимова, Штип, 2016

147. Софијанова, Елица. Управување на организациски конфликти, Бигос, Скопје, 2005.
148. Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание) Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени, јануари, 2014
149. Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди, Скопје 2018 Република Македонија Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, Економски институт – Скопје

Прилози:

Прашања од општ карактер:

Возрасна група:
20 - 30 години
30 - 40 години
40 - 50 години
50 - 60 години

Пол:
женски
машки

Образование:
високо
вишо
друго
средно

Работен стаж:
до 5 години
од 10 до 15 години
од 15 до 20 години
од 20 до 25 години
од 25 до 30 години
од 30 до 35 години
од 5 до 10 години

Вид на организација каде што работите: државна/јавна
друга
производна
услужна

Работно место на кое работите:
вршител на определен делокруг на работни задачи и раководител на организација
извршител на определен делокруг работни задачи (работник/соработник/советник)
извршител на работни задачи и раководна улога на сектор во организацијата
извршител на работни задачи со раководна улога

Вкупен број вработени во организацијата:
до 5 вработени
над 50 вработени
од 10 до 20 вработени
од 20 до 30 вработени
од 30 до 50 вработени
од 6 до 10 вработени

Прашалник бр.1

1. За ново работно место дознавам од огласи, интернет, познанства или слично.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
2. За ново работно место аплицирам со задоволство.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
3. Подготвен/а сум за нови предизвици.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
4. Се прилагодувам брзо на новонастанати ситуации.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
5. Лесно наоѓам информации за работно место.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
6. Аплицирањето е едноставно.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
7. Добивам доволно информации за компанијата.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
8. Целиот процес на вработување е разбирлив.
   - делумно точно
   - точно
   - делумно неточно
   - неточно
9. Пристапот кон апликантите е задоволувачки.
   - делумно точно
   - точно

- делумно неточно
- неточно

10. Регрутерите посветуваат доволно внимание.
    - делумно точно
    - точно
    - делумно неточно
    - неточно
11. Регрутерите одговараат на сите поставени прашања.
    - делумно точно
    - точно
    - делумно неточно
    - неточно
12. Повратниот одговор е брз.
    - делумно точно
    - точно
    - делумно неточно
    - неточно
13. Задоволен/а сум од регрутацијата.
    - делумно точно
    - точно
    - делумно неточно
    - неточно
14. Регрутирањето бара подобрување.
    - делумно точно
    - точно
    - делумно неточно
    - неточно

Прашалник бр.2

1. Работата позитивно ми влијае.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

2. Продуктивен/а сум на работа.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

3. Ги унапредувам професионалните вештини.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

4. Пружам помош на работа.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

5. Постојано сум ангажиран/а.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

6. Имам разбирање од претпоставениот.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

7. Правам компромис на работа.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

8. Ефикасен/а сум.

- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

9. Работата ги исполнува моите очекувања.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

10. Преземам иницијатива.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

11. Задоволен/а сум од условите за работа.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

12. Се вложувам целосно во работата.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

13. Односите во колективот се на високо ниво.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

14. Го издржувам темпото на работа.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

15. Работата ме исцрпува.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

16. Работата ја ‘носам’ дома.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно

17. Се откажувам при неуспех.
- делумно точно
- точно
- делумно неточно
- неточно