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

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА

Студиска програма: Менаџмент со човечки ресурси во мали и средни претпријатија

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

РЕГРУТИРАЊЕТО НА СТРУЧНИОТ КАДАР КАКО НЕОПХОДЕН ПРОЦЕС ЗА ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ НА РАБОТНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

Студент:
Жарко Саздов
број на индекс: М191014

Ментор:
проф. д-р Љупчо Вчков

Свети Николе, 2021.

С О Д Р Ж И Н А

АБСТРАКТ 5

ВОВЕД 8

1.ОПШТЕСТВЕНА И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ 9

1.1.Предмет и цел на истражувањето 9

1.2.Методологија на истражувањето 10

1.3.Хипотетска рамка на истражувањето 11

2.ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ ЗА РЕГРУТИРАЊЕ 12

2.1.Важност на регрутирањето како процес 13

2.2.Анализа на работните места со цел планирање на човекови ресурси 16

2.3.Неопходност од стручен персонал 23

2.4.Планирање на човековите ресурси 32

2.5.Создавање на позитивна слика за посакуван работодавач 33

3.ПРОЦЕС НА РЕГРУТИРАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА СЕЛЕКЦИЈА НА ПОТЕНЦИЈАЛНИОТ КАДАР 35

3.1.Процес на регрутирање и селекција 35

3.1.1.Внатрешни кандидати 38

3.1.2.Надворешни кандидати 40

3.2.Предности и недостатоци на внатрешните и надворешните видови на регрутирање 43

3.3. Селекција на кандидати за вработување 47

3.3.1.Кој се може да спроведува селекција? 49

3.4. Методи на селекција 54

3.4.1.Апликацискиот образец или пријава 54

3.4.2.Мотивациско писмо 55

3.4.3.Биографијата на кандидатот (*CV-curriculum vitae*) 55

3.4.4.Првичен прелиминарен разговор 57

3.4.5.Тестирање 58

3.4.6.Интервју 60

3.4.7.Препораки 65

4.ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЧОВЕКОВИТЕ РЕСУРСИ И ПОТЕНЦИЈАЛИ 66

4.1.Развој на човековите ресурси и нивниот потенцијал 67

4.2.Персоналните карактеристики и вештини на кандидатот-фактор за успешна селекција 69

4.3.Способностите на потенцијалниот кандидат 72

4.4.Особини на личноста 73

4.5.Компетенции кај кандидатот 74

4.6.Креативноста и талентот на кандидатот 75

5.ГРЕШКИ И НЕДОСТАТОЦИ КАЈ РЕГРУТИРАЧКИТЕ ПРОЦЕСИ, ПРИЧИНИ И ПОСЛЕДИЦИ 77

5.1.Како да се намалат или избегнат грешките при регрутација или селекција! 84

6.РЕГРУТИРАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА ПРЕКУ ИНТЕРНЕТ И ДИГИТАЛНИТЕ СОЦИЈАЛНИ МЕДИУМИ 91

6.1.Е-регрутирање 92

6.2.Дигиталните социјални медиуми во функција на е-регрутирање 95

6.3.Предности и недостатоци на е-регутирањето 99

6.3.1.Предности на е-регрутирањето 100

6.3.2.Недостатоци на е-регрутирањето 102

7.ИСТРАЖУВАЊЕ И АНАЛИЗА НА СОСТОЈБИТЕ ВО ОДНОС НА ПРОЦЕСИТЕ НА РЕГРУТАЦИЈА И СЕЛЕКЦИЈА КОЈ СЕ СПРОВЕДУВААТ ВО НАШАТА ЗЕМЈА 104

7.1.Варијабили на истражувањето 106

7.2.Методолошка рамка на истражувањето 107

7.3.Анализа и интерпретација на генералните хипотези 121

ЗАКЛУЧОК 122

АНЕКС 1-ПРАШАЛНИК 124

АНЕКС 2-ПРАШАЛНИК СО ДОБИЕНИ КРАЈНИ РЕЗУЛТАТИ 125

ПРЕГЛЕД НА ГРАФИКОНИ И ТАБЕЛИ 126

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 127

ПРЕГЛЕД НА КОРИСТЕНИ ЛИНКОВИ 132

АБСТРАКТ

Општеството е сведок дека живееме и работиме во една крајно динамична средина, во која постојано се случуваат промени. Промените кој се случуваат на локално но и глобално поле во однос на економијата, иновативната технологија и нејзиниот развој, водат кон креирање на нови цели и мисии на организациите а со тоа и развој на нови стратегии за нивно остварување.

Менаџирањето со човековите ресурси претставува своевиден стратегиски пристап од страна на раководните структури на организацијата. Овој пристап е насочен кон човечките ресурси како највредниот елемент на организацијата наменет за остварување на организациските цели. За разлика од минатото, денес во рамки на организациите се очекува од вработените (на своето ниво на одговорност иницираат), да предлагаат или креираат политики, иновации, идеи, на самата организација.

На овој начин се доаѓа до се поголема инволвираност на интелектуалниот капитал на организацијата во рамки на истата. Овој капитал е составен од сите стручно-специјалистички знаења и вештини кој ги имаат вработените, и со кој може да се постигне значителна предност на пазарот. Способностите и вештините на персоналот треба да бидат препознаени првенствено во рамки на процесот на регрутација и селекција, овозможувајќи на организацијата стручен кадар кој ќе може да ја подобри нејзината ефикасност и продуктивност. Секое несоодветно регрутирање, селектирање или менаџирање со човековите ресурси може да придонесе кон нарушување на функционаноста не само на човековите ресурси, туку и на организацијата во целост.

Клучни зборови: процес на регрутација и селекција, кандидати, менаџмент, интервју, тестирање, организација, цели, ефикасност, продуктивност.

ABSTRACT

Society is a witness that we live and work in an extremely dynamic environment, in which changes are constantly happening.The changes that are taking place in local and global field in relation to the economy, innovative technology and its development lead to creation of new goals and missions of the organizations and thus development of new strategies for their achievement.

Human resource management is a kind of strategic approach by the management structures of the organization.This approach is focused on human resources as the most valuable element of the organization intended to achieve organizational goals. Unlike in the past, today within organizations, employees are expected (at their level of responsibility to initiate), to propose or create policies, innovations, ideas, to the organization itself.

In this way, there is a growing involvement of the intellectual capital of the organization within it.This capital is composed of all the professional knowledge and skills that employees have, and with which a significant market advantage can be achieved.The abilities and skills of the staff should be recognized primarily within the recruitment and selection process, enabling the organization to have professional staff who can improve its efficiency and productivity. Any inappropriate recruitment, selection or management of human resources can contribute to the disruption of the functionality not only of human resources, but also of the organization as a whole.

Keywords: recruitment and selection process, candidates, management, interview, testing, organization, goals, efficiency, productivity.

АННОТАЦИЯ

Общество является свидетелем того, что мы живем и работаем в чрезвычайно динамичной среде, в которой постоянно происходят изменения. Изменения, происходящие в локальной и глобальной области в отношении экономики, инновационных технологий и их развития, приводят к созданию новых целей. и миссии организаций и, таким образом, разработка новых стратегий для их достижения.

Управление человеческими ресурсами - это своего рода стратегический подход со стороны структур управления организации, ориентированный на человеческие ресурсы как на наиболее ценный элемент организации, предназначенный для достижения целей организации. В отличие от прошлого, сегодня в организациях ожидается, что сотрудники (на их уровне ответственности инициировать) будут предлагать или создавать политику, инновации, идеи для самой организации.

Таким образом, в нее входит все более активное участие интеллектуального капитала организации. Этот капитал состоит из всех профессиональных знаний и навыков, которыми обладают сотрудники и с помощью которых можно достичь значительного рыночного преимущества. персонал должен признаваться в первую очередь в процессе найма и отбора, что позволяет организации иметь профессиональных сотрудников, которые могут повысить ее эффективность и производительность. Любой ненадлежащий набор, отбор или управление человеческими ресурсами может способствовать нарушению функциональности не только человеческих ресурсов, но и организации в целом.

Ключевые слова: процесс набора и отбора, кандидаты, менеджмент, собеседование, тестирование, организация, цели, эффективность, продуктивность.

ВОВЕД

Живееме и работиме во високо-технолошки развиена ера, каде што технологијата се повеќе го зазема приматот во нашето опкружување. Сепак и покрај ваквиот тек на настаните, човечкиот фактор сеуште ја има примарната улога и претставува клучен елемент во стекнување на соодветна конкурентност на било која работна организација на пазарот. Неопходно е да се има во предвид фактот дека оваа конкурентност на пазарот може да се стекне единствено преку стручно-соодветен вработен персонал. Од тука важноста и неопходноста од регрутација, селекција и вработување на најсоодветниот персонал за организацијата како начин за постигнување на поголема ефикасност на пазарот.Токму овој елемент за постигнување на поголема ефикасност, преку транспарентно и објективно вработување на најсоодветниот кадар за работната организација е појдовна точка за изработка на овој труд.

Сведоци сме дека секоја работна организација во натпреварот за конкурентност на пазарот се обидува да ги намали потребното време, трошоци и ресурси кој се неопходни за регрутација, селекција и вработување на навистина најсоодветниот кадар. За жал на овој начин често се маргинализира суштината на професионалното регрутирање во потрага по соодветен персонал.

Трудот се темели врз седум поглавја, во кој детално се анализирани, разработени и претставени веќе постоечките методологии за регрутирање и вработување ширум светот како и нивната примена која би значела еден крајно транспарентен и објективен пристап кој овозможува вработување на најсоодветниот и најкомпетентиот кадар за одредена работна позиција.

1.ОПШТЕСТВЕНА И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Сведоци сме дека во нашето општество постои низа на субјективни фактори кој може да влијаат директно или индиректно врз крајната одлука: ***Кој навистина треба да биде вработен во организацијата?*** Под влијание на овие субјективни фактори, долгорочно трпи последици организацијата но и општеството влијаејќи демотивирачки врз сите останати лица кој се обидуваат да бидат вработени врз основ на нивната стручност и образование. Нашето општество е сведок дека голем број на високо-образовани лица секојдневно ја напуштаат нашата земја, разочарани од (не) можноста за соодветно вработување и покрај тоа што во истите се вложени значителни средства, напор и време.

Научното значење на овој магистерски труд лежи во фактот што трудот го нагласува значењето и ја потенцира улогата на менаџментот на човечки ресурси во подобро функционирање при процесот на селекција што треба да резултира со добивање на стручно-соодветен и квалификуван кадар од една страна и вработување на најсоодветниот кандидат од друга страна, што би ги мотивирало другите потенцијални кандидати кон подобрување на својата стручност и компетентност. Трудот може да послужи како појдовна точка или како продолжение на некое од наредните истражувања кои се во насока на работата на менаџментот со човекови ресурси во делот на регрутација. Исто така, трудот може да се користи и како стручна литература од страна на постоечките, но и новите менаџери, со што би се оправдала неговата **практична примена.**

1.1.Предмет и цел на истражувањето

Основна цел за создавање на овој труд е да се направи анализа на процесите за регрутација и селекција на новиот потенцијален кадар за прием во работните организации (приватни или општествени) во нашата земја. Примената на соодветните методологии на селекција и регрутација на соодветен кадар ќе се анализира преку разгледување на теоретските аспекти и нивната примена во праксата. По извршената споредба и анализа на

постоечката литература од областа на менаџментот со човекови ресурси во делот на регрутација и селекција на соодветен кадар, авторот ќе понуди препораки во насока на подобрување на транспарентноста, објективноста и релевантноста на самиот процес на регрутирање а со цел постигнување на поголема работна и продуктивна ефикасност на работната организација.

Предмет на истражувањето се ставовите на вработените или потенцијалните кандидати за вработување во одредени компании во однос на регрутирачките процеси во рамки на организациите во нашата земја. Целите на истражувањето треба да ги утврдат перцепциите, ставовите и мислењата кај домашната популација во однос регрутирачкиот систем во нашата земја како и начинот на имплементација на постоечките и веќе утврдени методологии и објективноста во нивната примена, што воедно претставува и основа за изработка на овој труд. Сите добиени резултати од прашалникот (преку спроведената анкета) ќе бидат детално анализирани и графички прикажани, а предлозите и решенијата кои произлегуваат од истите се во насока на согледување, анализа, подобрување на процесите и применетите методологии при регутирањето, селекцијата и вработувањата во нашата земја.

Целта е во насока на детерминирање на улогата и важноста на менаџирањето со човечките ресурси при процесот на регрутација и селекција, нивната неопходност и примена на објективен и непристрасен пристап, како основа за избор на навистина најстручниот и најсоодветниот кадар. Понудените препораки може да бидат добра појдовна основа за сите идни, но и надополнување на знаењето и вештините на постоечките менаџери во рамки на одделите на човечки ресурси во било која организација.

1.2.Методологија на истражувањето

Со примена на комбинација од неколку различни методи на истражување и причинско-последичната врска се изврши детална анализа на сите добиени податоци, како резултат од прашалникот (преку спроведената анкета-прашалник). Истите се графички обработени,

анализирани и прикажани. Според добиените резултати е даден одговор и заклучок кон поставените хипотези.

Статистички метод - статистичката анализа на добиените податоци од спроведената анкета преку најавениот прашалник, даде резултати за ставовите, мислењата, перцепциите и искуствата на испитаниците во однос на регрутирањето и селекцијата и нивното влијание врз ефиксаноста и продуктивноста на организацијата.

Метод на дескрипција - примената на овој мотод беше во детален опис и анализа на постоечката стручна литература (како еден од главните извори за трудот) од голем број на еминентни автори со цел да се утврди применливоста на нивните гледишта и ставови во нашите организации.

Компаративниот метод - основната примена на овој метод беше да се направи споредба помеѓу теоретските основи кој се нудат во стручната литература ширум светот и нивната реализација во пракса кај организациите во нашата земја.

Метод на анализа и синтеза - примената на овој метод беше да преку спроведената анализа на теоретските основи и добиените резултати од прашалникот се креира едно сопствено мислење од страна на авторот во однос на процесите и селекцијата во нашите организации, нивниот тек и начинот како треба да бидат спроведени согласно поставените норми и стандарди.

1.3.Хипотетска рамка на истражувањето

Примарната цел на овој труд е да преку неколку поставени хипотези се дојде до сознание дали во нашата земја навистина регрутирачките процеси се соодветни, релевантни и објективни или истите подлежат на низа субјективни фактори и истите ги отежнуваат.Таквата цел ќе биде остварена преку спроведено истражување и анализа на стручната литература но и нејзината примена во пракса а според следните хипотези:

Хипотеза 1:

Добро спроведениот процес на регрутација и селекција може да придонесе поголема ефикасност на работната организација!

Хипотеза 2:

Во нашата земја постојат суштински/декларативни заложби за правилен избор на стручниот персонал!

Вака поставените хипотези треба да дадат одговор на прашањата кој се предмет на истражување во рамки на овој труд.

2.ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ ЗА РЕГРУТИРАЊЕ

Во рамки на работните организации, регрутирањето и селекцијата на кандидати за вработување претставуваат примарни функции на одделот за човекови ресурси.Самите постапки на регрутирање и селекција на нови кандидат за вработување претставуваат процес со кој се овозможува прием и вработување на соодветни кандидати за одредена работна позиција која е идентификувања како неопходна од страна на одделот за човекови ресурси.

Овие две постапки се нераздвојно поврзани меѓусебно имајќи го предвид фактот дека обезбедувањето на соодветни стручно-специјалистички лица за одредени назначени позиции претставува една од клучните активности во рамки на организацијата а со цел обезбедување стручен кадар за високот производтсво, продукција и сервиси.Регрутацијата претставува своевиден извор на кандидати кој може да бидат селектирани од таканаречениот базен на кадидати.

Со самата регрутација се врши привлекување на соодветни кандидати за одредена позиција во рамки на организацијата.На овој начин се овозможува соодветна селекција било да станува збор за селекција на кадидати во рамки на организацијата или на кандидати кој се надвор од неа.

2.1.Важност на регрутирањето како процес

Во рамки на малите и средни претпријатија може да бидат воочени организации со различен обем на задачи и цели кој се воспоставени од страна на нивниот менаџмент.Од тука најчесто во пракса може да се утврди дека во рамки на веќе утврдените цели и задачи, малите и средни претпријатија може да се сметаат за еден интегрален дел. Работата во рамки на ваквите организации најчесто се сведува на усвојување на едноставни и веќе утврдени процедурални методи и техники (Bahtijarević-Šiber et al, 2001).Сепак и во вака едноставно поставени и утврдени работни организации на ниво на мали и средни претпријатија од исклучителна важност е воспоставвуањето на соодветни техники и методи за регрутација и селекција на кандидати за вработување/унапредување.

Во денешно време а како резултат на имплементација на дигиталните техники и Интернетот пред се, сите информации кој се поврзани со одредена организација како потенцијален работодавач се достапни речиси како на дланка.Интернетот овозможува пристап до било кој дел на светот во било која различна област.Од тука потенцијалните/заинтересираните кандидат за врабовање на многу едноставен начин може да утврдат на со што се занимава одредена работна организација,кои се нивните цели и планови за иднина и каква е нејзината успешност во минатото и сега. На Интернет се достапни информации кој се овозможени од претходни кандидати за определено вработување во одредена работна организација, кој може да дадат позитивна или негативна слика за истата.

Ваквите информации се достапни на голем број на професионално форуми или интернет страни кој се специјализирани за вработување.Ова е од исклучителна важност доколку се земе во предвид фактот дека лесно може да се воочат сите позитивни но и негативни ставови и мислења во однос на искуството за време на регрутирање или селекција кај одреден работодавач.Од тука неопходно за организациите е да се има добро развиена свест кај менаџментот на работните организации за важноста на секој поединечен потенцијален кандидат за вработување, да се прифати неговот влијание, искуство и

ставови околу самата селекција и постојано да се работи на подобрување на организациската стратегија во однос на враобтувањето.Само на тој начин а преку зголемување на грижата кон секој потенцијален кандидат за вработување може да се обезбеди позитивна слика или подобро позиционирање на брендот на самата организација но и да се поденостават самите регрутирачки и селективни процеси во иднина (Kastratović,2020).

Речиси повеќе од јасно е дека со самото зголемување и развој на работните организации, вештините и стручноста на нивниот работен персонал мора да се надополнува и надоградува.Со овој чин и начинот на регрутирање и селекција на кандидати за вработување во рамки на организациите се менува од неговиот прводбитен и поендоставен облик во една покомплексна операција која треба да ја изврши менаџментот за чевекови ресурси. Со зголемувањето на капацитетите на ордедена работна организација, ставовите и мислењата на нејзиниот сосптвеник или раководител не се од примарно значење за вработување на одреден кандидат туку истото е резултат на детално спроведеното регутирање и селекција. Едноставно кажано раководителот или сопственикот на организацијата не треба да го имаат конечниот збор за одредено вработување (Salai,2004).

Според одредени мислења, интервјуата од видот „еден на еден” или „лице во лице” во малите работни организации каде што сопственикот или раководителот има доминантна улога и одлучува кој ќе биде вработен, се наменети со цел да се селектира кандидат но не според неговата стручност туку според неговата лојалност кон раководителот/сопственикот. Ваквиот начин на регрутација или селекција оневозможува вработување на најсоодветниот или најстручниот кандидат или кандидатот за најголемо работно искуство, од причини што истото може да претставува своевидна потенцијална опасност за самиот раководител/сопственик. Од тука во најголем број на случаеви лојалноста кој претпоставениот претставува клуч за вработување на помалку квалификуваниот работник.

Спротивно на вака воспоставената пракса одредени анализи укажуваат дека постојат раководители или сопственици на организации (најчесто кај ново-основаните организации) кој врз себе ја превземаат најголемата одговорност во рамки на организацијата во однос на поставените цели и мисии на организацијата, посветувајќи се на подобрување на продуктивноста и перформансите на сите вработени, па затоа обезбедуваат голем број на најразлични програми, курсеви, семинари и дообука за своите вработени (Patton & Marlow, 2002).

Во последната деценија, ширум светот а посебно во САД од исклучителна важност за продуктивноста и перформансите на организацијата, претставува активната улога на кандидатот за време на регрутирањето и селекцијата. Се повеќе е воочлива конекцијата помеѓу кандидатот за одредена работна позиција и работодавачот. Работодавачот се повеќе се фокусира кон талентот и стручноста на потенцијалните кандидати кој може да придонесат за зголемена ефикасност и продуктивност на организацијата.Со приемот на ваквите кандидати на пазарот на трудот се постигнува соодветна конкурентска предност (Kastratović,2020).

Планирањето на човековите тесурси во рамки на организацијата претставува процес кој опфаќа повеќе чекори како што е определувањето на неопходните работни активности и цели на самата организација но и согледувањето на сите потреби и понуди кој ги има истата.Определувањето на неопходните работни активности и цели е неопходно од причини што во рамки на организацијата посотјано се случуваат определени промени во нејзиниот развој, па е неопходно истите претходно да бидат предвидени ипланирани.Од друга страна пак потребите и понудата на работната организација се важен аспект од причина што сите потреби на вработените во самата организација како и нивните профили се проеменлива категорија која постојано побарува соодветен развој (Grubić-Nešić, 2005).

Согласно постоечката стручна литература во рамки на менаџментот на малите и средни претпријатиј, средното ниво на менаџмент е најодговорно за извршување на сите дневни

работни активности и контрола врз истите (Roffe,2007). При едни такви услови на работа успешното регрутирање и селекцијата на нови вработени претствува основен предуслов за успех на самта организација. Сепак праксата покажува дека иако се спроведени соодветни регрутирања и селекции и извршен е избор на најсоодветните кандидати, раководителите или сопствениците на малите или средни претпријатија нововработените лица ги сметаат за недоволно искусни и несакаат првично на истите да им доделат поодговорни позиции. На тој начин организацијата дополнително се оптеретува со секојдневните оперативни активности наместо да се насочи кон делегирање на истите на дневна основа.

Табела бр.1:Фактори кои влијаат врз процесот на регрутирање

ФАКТОРИ КОЈ ВЛИЈААТ ВРЗ ПРОЦЕСОТ НА РЕГРУТИРАЊЕ	
НАДВОРЕШНИ	*ВНАТРЕШНИ*
Пазар на трудот	Регрутирачки полиси
Добра слика на пазарот	Планирање на човековите ресурси
Политичко/социјално/правно опкружување	Големина на компанијата
Побарување и понуда	Трошоци за регрутирање
Степен на невработеност	Пораст и експанзија на компанијата
Побарување и понуда	

Извор:*Kapse et al (2012) E-recruitment*, страна 84

Постои лепеза на надворешни но и внатрешни фактори кој влијаат врз процесот на регрутирање во самата организација. Внатрешните фактори се овие фактори кој настануваат во организацијата и истите можат да бидат соодветно контролирани или менаџирани. За жал сите надворешни фактори се оние фактори кој влијаат врз организацијата од надвор и нивното менаџирање е далеку посложено. Вака поставените внатрешни и надворешни фактори се претставени во табелата погоре.

2.2.Анализа на работните места со цел планирање на човекови ресурси

Со цел ефикасно да се обезбедат нови потенцијални кандидати за вработување, организациите мора да спроведат соодветна стратегија и планови за квалитетен избор и

регрутација. Еден од најголемите предизвици на секоја работна организација е како да се избере најсоодветната стратегија на организацијата за производство и работа и како да се управува со сопствениот персонал а во насока на амортизација на сите предизвици кој влијаат на пазарто на трудот а со тоа и врз конкурентноста на самата организација на постоечкиот пазар.

Соодветната анализа и планирање на работните места во рамки на организацијата претставуваат одновен предуслов за успешно извршување на сите работни задачи и цели на менаџментот со човековите ресурси.Самата анализа и планирање на работните места се извршуваат поради следните причини:

- Проекција на производствените/услужните капацитети,
- Избор на потребните средства за работа,
- Утврдување на побарувањата на секое работно место поединечно,
- Определување на комплексноста на задачите и одговорностите,
- Проценка на вредноста на работите,
- Политиките на менаџирање на човековите ресурси (Vujić,2008).

За време на секојдневните работни активности анализата на работните места се темели врз основните прашања од видот какви се постоечките работни капацитети или колку по обем и какви се постоечката инфраструктура, опрема и материјали кој се неопходни за работа.Потоа фокусот се насочува кон квалификациите и стручноста на работниот персонал кој ќе раководи и работи со наведените опрема и материјали. Крајниот резултат на ваквиот пристап претставува готовиот производ или понудентат услуга од страна на организацијата. Доколку постоечките производи и улуги не се на соодветното ниво на квалитет кое е нопходно за конкурентност на пазарот, се согледуваат причините кој довеле до истото, со цел навремено отклонување на истите и подобрување на самиот

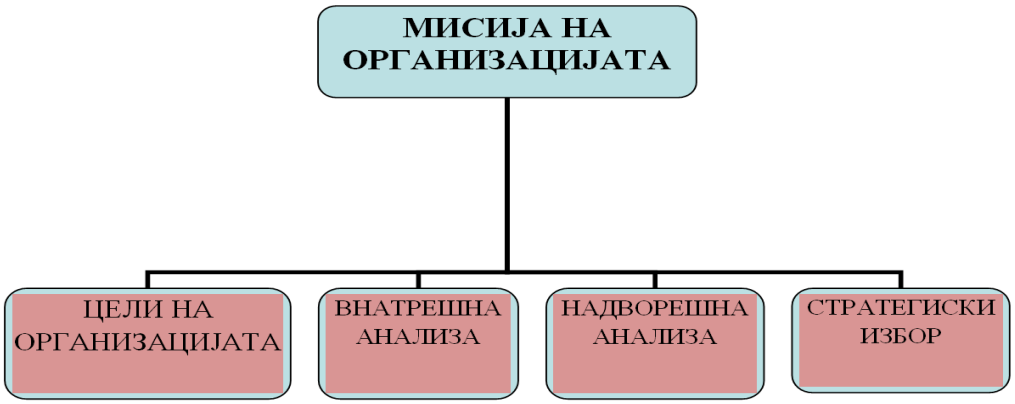
производ или услуга. Во една ваква постапка од примарно значење е описот и пописот на работните задачи на вработениот а кој ги содржат следниве елементи:

- Побарувањата и задачите на работното место,
- Профилот на вработените во организацијата,
- Простор и средства неопходни за работа,
- Работни услови,
- Работни задачи (Vujic,2008).

Согласно горенаведените опис и попис на работното место, анализата на работата претставува соодветна активност за прибирање, организација и толкување на сите неопходни и релевантни податоци за задачите, обврски и содржината на секое работно место посебно, вклучително и другите побарувања кој ги има работодавецот.

При самото формулирање на работната стратегија неопходно е да се имаат во предвид неколку различни целини во рамки на стратешкиот менаџмент а се прикажани на графиконот подоле.

Графикон бр.1:Целини на стратешкиот менаџмент



Извор:*Vručina (2016)Upravljanje ljudskim potencijalima,* страна 20

Со анализа на работата се добиваат голем број на неопходни информации за работата на организацијата а со спроведување на соодветен избор на кандидати за вработување би се добил посакуваниот квалитет во производството или понудените улуги од страна на самата организација.Анализата на работа претставува основен документ на менаџментот со човекови ресурси, при што сите добиени информации може да се употребат при поставување на наредните планови и цели при работата. Од тука може лесно да се утврдат и понатамошните потреби на организацијата од определен стручен или специфичен кадар. На овој начин со имплементација на овие информации може да се постигне поефикасно производство/сервиси.

Со цел постигнување на значителен успех во структурирање на организацијата, неопходно е да се поседуваат сите неопходни информации кој се поврзани со работните активности. Планирањето на човекови ресурси, како и спроведувањето на регрутација и селекција претставуваат основен предуслов за постигнување на организациската стратегија а преку избор на соодветни и стручно – специјалистички кадри. Од тие причини неопходно е да се има лепеза на податоци кој укажуваат на вештините, квалификациите, образованието и искуството кој го поседуваат постоечките вработени но и потенцијалните кандидати за определено работно место.

Самото менаџирање со човекови ресурси незначи дека истото е стрикно наменето кон регрутација и селектирање на кандидати за вработување туку истото вклучува значително повеќе активности во рамки на организацијата а се наменети за персоналот. Една од тие активности е и дообуката или преквалификациите на вработените за одредена нова работна позиција. Со успешно спроведена дообука или преквалификација може да се спроведе развој и унапредување на персоналот по хоризонтална но и вертикална структурна поставеност (Lukša, 2017).

Селекцијата на кандидати претставува активност со која организацијата се обидува да вработи кандидат кој е најсоодветен и најстручен согласно потребите на понуденото работно место во роганизацијата.Од тука вработените во одделот за човекови ресурси

мора да поседуваат соодветно познавање за потребите на работната организација за секое поединечно работно место.Во еден таков процес неопходно е да се има познавање и од технологијата како и од производствените процеси кој се користат во организацијата.Со следење на начинот на извршување на работните процеси и задачи се овозможува да се согледаат сите предности на работното место но и сите недостатоци кој подоцна со соодветна анализа можат успешно да се надминат.

Проценката на успешност во работата претставвуа метода со која се утврдува успехот на секој вработен поединечно но и колективот во целина а воедно и да се обезбеди начин за дополнителна мотивација на истите. Една од главните задачи на менаџментот со човекови ресурси е да изврши соодветно планирање на развојот на карирерата на сите вработени, но водејќи сметка и за нивните амбиции и вештини.Во рамки на успешноста во работата мора истовремено да се определи и вредноста на самото работно место, степенот на одговорност и тежината на работата која се извршува на истото.

Определувањето на вредноста на секое работно место поединечно се базира врз претходно извршената анализа на сите работни позиции во организацијата како и анализата на вештините,квалификациите и стручноста кој се неопходни за секоја работна позиција.Описот и пописот на работните места претставуваат алатка со која се утврдуваат сите работни задачи и вредноста на секоја работна позиција. Вештините на работникот укажуваат на неговата подготвеност за ефикасно дејствување на работното место додека неговата способност укажува на психо-физичките карактеристики на вработениот кој се неопходни да извршува задачи во делокругот на работата, при што ризикот по неговото здравје и живот да бидат сведени на минимум.

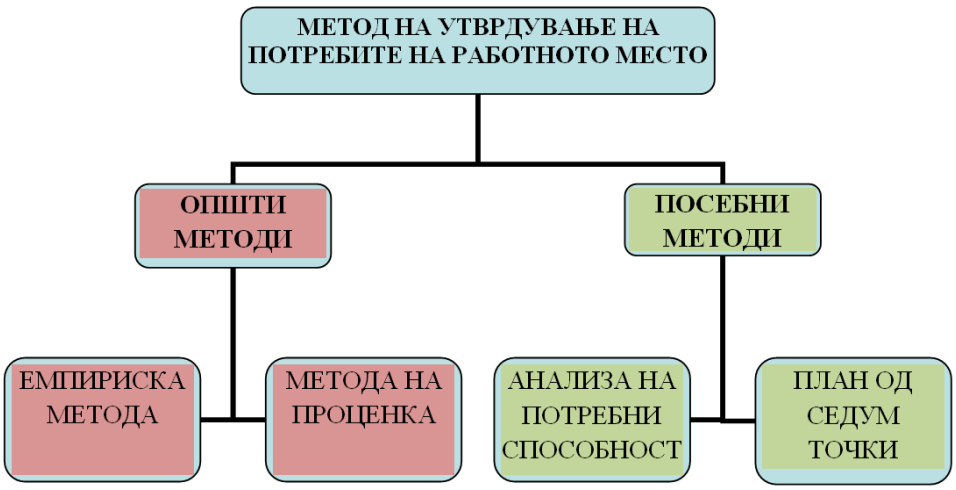
Потребите на секое работно место се утврдуваат како сегмент од анализата на работата.Во рамки на оваа анализа се применуваат одредени методи со кој се согледуваат сите предности но и недостатоци на работното место.Така например кај анализата на работата неопходно е да се имаат во предвид следните информации:

- *Кој се активностите,задачите и работата на секое работно место?*

- *Што воопшто треба да се сработи?*
- *Колкаво е времето кое е нопходно за извршување на работните обврски?*
- *Кои се средствата и материјалот за работа?*
- *Каква е работната средина во која се работи/дејствува?*(Lukša,2017)

Надљудувањето и контролата врз процесите на работата и самите вработени овозможува лепеза на потребни информации за работната ефикасност, условите за работа, материјалите и средствата кој се користат но и вложениот труд од страна на вработениот.Овие процеси во денешно време се значително олеснети имајќи во предвид развојот на технологијата и едноставноста на примената на видео мониторингот. За жал и покрај зголемениот развој на технологијата, овој вид на мониторирање не е употреблив во сите организации, туку само на работни места каде што присуството на вработениот е постојано и задолжително. Во табелата подоле е прикажана лепеза на методи кој се применуваат за утврдување на побарувањата на секое работно место поединечно.

Графикон бр.2:Методи за утврдување на потребите на работното место



Извор: *Lukša,2017. Postupci i metode odabira i zapošljavanja djelatnika*, страна 35

Горенаведените методи за утврдување на одредено работно место треба да бидат детално проценети. Во пракса постојат два начини за утврдување и тоа со општа и посебна метода

која подоцна се дели на емириска или со метод на проценка.Во рамки на специфичната метода може да се забележат анализата на способностите и методот на планот.Од друга страна општата емпириска метода се базира врз основ на карактеристиките кој ги имаат одредени вработени или поточно кажано се бараат разликите кој истите ги поседуваат.

Методот на проценка се извршува од страна на стручни лица кој имаат добро познавање во описот на работните задачи за определено работно место и пожелно е да истите бидат во што поголем број како крајниот резултат би бил пообјективен.Методот на проценка се темели врз проценката на следниве елементи:

- Стручно познавање
- Интелигенција
- Вербални способности и карактеристики
- Координација
- Карактерни особини и црти на личноста
- Темперамент на кандидатот
- Интереси
- Физички побарувања и работни услови (Lukša,2017).

Специфичната метода за утврдување на побарувањата на работното место претставува начин кој го применуваат организациите за определени специфични работни позиции.Тие најчесто се однесуваат на персоналните каракеристики на вработените со кој се утврдува персоналитетот на секој вработен поединечно.Во рамки на оваа метода се применува Планот на Роџер кој содржи седум точки или особини кај вработените истакнати како на пример во табелата подоле (Lukša,2017):

Табела бр.2:Планот на Роџер во седум точки

ПЛАНОТ НА РОЏЕР ВО СЕДУМ ТОЧКИ
❖ Физички особини
❖ Степен на образование
❖ Општа интелегенција
❖ Специфични особености на личноста
❖ Интереси
❖ Персоналитет
❖ Карактеристични околности или услови

Извор:дело на авторот, адаптирано според Lukša,(2017).

Описот и пописот на работното место претставува документ, со кој се појаснуваат сите задачи, активности и одговорности кој се однесуваат на одредено рботно место, но и средтвата, како и вештините, образованието и искуството кое е нопходно за успешно извршување на вработениот на истото. При описот на работните задачи и одговорности мора да се води сметка и за сите психофизички побарувања кое ги има истото.Овие психофизички побарувања јасно се прецизирани и декларирани како неопходни при самата регрутација и селекција на потенцијалните кандидати и од истите се побарува да ги исполнуваат во целост.Само на овој начин може да се спроведе успешна регрутација и селекција и притоа да се обезбеди неопходен стручно-специјалистички и психофизички подготвен кадар кој ќе биде успешен на работното место. Од непомала важност се и психофизичките и морални квалитети кој ги поседува секој кандидат поединечно.

2.3.Неопходност од стручен персонал

Една од најосновните задачи на менаџментот со човечки ресурси е обезбедување на соодветен стручно-специјалистички потенцијал за работната организација, преку кој може

да ја подигне и воспостави својата конкурентност на пазарот (Glavić,2018). Од исклучителна важност е да овие стручно-специјалистички потенцијали бидат насочени кон остварување на работните цели и мисијата на организацијата преку постојан развој (Cascio, 1998).

За разлика од минатиот век кога тогашното општество било посветено кон развојот и подобрување на индустријализацијата, преку иновативните технологии, денес еден од клучните елементи за успех на работната организација претставуваат човековите ресурси. Може слободно да се каже дека важноста на човековите ресурси значетлно е зголемена во последните десетина години од овој век.Човекот како вработен во работната организација претставува значителен ресурс но и јадро на истата. Во современото општество, значителна конкурентна разлика помеѓу организациите може да се псотигне преку постоечкиот човечки персонал.Само оние организации и оддели на човекови ресурси кој навреме го препознале овој тренд на пазарот на конкурентноста, може да бидат успешни на истиот.

Сепак од исклучителна важност е и самиот пристап во менаџирањето со човековите ресурси.Самото менаџирање со истите мора да биде координирано и спроведено со одреден степен на меѓусебна хармонизација а во насока на препознавање на сите предности,вештини и квалификации на секој вработен поединечно,а со тоа и да се влијае непосредно но и посредно на развојот и успехот на работната средина (Aksentijević et.al., 2015).

Оние организации кој се успешни на пазарот, одвојуваат значително време кон интелектуалниот капитал кој го поседуваат нивните вработени.Од висококвалитетниот кадар во организацијата постојано се очекуваат високи резултати во работата но и иновативност и креативност во истата. Како такви (за разлика од природните ресурси, материјалите и финансиските средства) човековите ресурси претставуваат единствен неограничен ресурс со кој менаџира работната организација.

Самиот процес на менаџирање во рамки на организацијата низ годините доживува своевидна промена.Од развојот на индустриските средства и погони за работа па се до избивање на човековите ресурси во прв план, процесите низ кој поминуваат организациите претставуваат процеси кој се постојани и долготрајни.Со менаџирање на човековите ресурси се обезбедува начинот на поефикасно и поефективно производство и работа во организацијата.

Факторот со кој се разликуваат човековите ресурси од останатите материјални и нематеријални ресурси во организацијата се однесува на високиот степен на организираност, мотивираност, иновативност кај секој вработен поединчено, влијаејќи врз севкупниот развој и прогрес на организацијата (Tadić, 2015).

Со развојот на управувањето со работната организација може да се влијае и врз развојот на интелектуалниот капитал.Постојат неколку клучни активности со кој може да се дојде до истиот а се тесно поврзани со привлекување на соодветно стручно-специјалистички персонал, нивно понатамошно доустручување или доквалификација и нивна постојана мотивација.Овие активности постојано треба да бидат земени во предвид од страна на менаџментот со човекови ресурси, како би можело преку имплементација на истите се придонесе за постојан развој и прогрес на организацијата.

Од погоре наведното јасно и недвојбено може да се утврди дека улогата на човечките ресурси во рамки на организацијата е навистина голема, па од тие причини неопходен е и план за постојан развој и прогрес на истите.Овој план всушност претставува своевиден долгорочен процес со кој се врши согледување на неопходните потреби на организацијата во однос на човековите ресурси но иregрутација и селекција на соодветни кондидати кој со своите психофизички, морални и стручно-специјалистички карактеристики ќе бидат вистински избор за организацијата. Во исто време овој план за постојан развој и прогрес меѓу останатото треба да содржи сет на мерки и активности со кој ќе сеобезбеди постојана мотивираност на постоечкиот персонал а во насока на остварување на целите и мисијата на организацијата.

Регрутацијата и селекцијата на човечки ресурси претставува еден од првите чекори во процесот на менаџирање со истите. Организацијата може да ги спорведува овие активности преку својот оддел за човекови ресурси но исто така може да користи и разни видови на посредници кој би и помогнале во овој процес, како што се агенциите за помош при вработување и слично.

Како што веќе претходно напоменав, во рамки на планирачкиот процес неопходно е да јасно се прецизираат бројот на сите веќе постоечки но и потребни работници.Доколку во оваа фаза се појаува потреба од значителен број за нови вработувања или преквалификации, тогаш организацијата може да спроведе внатрешна (од веќе постоечкиот во рамки на организацијата) или надворешна селекција (кандидати кој се вработени во други организаии или воопшто не се вработени) за вработување на кандидати.Овие два вида на селекција се дефинираат како интерен или екстерен начин (Bartolić et al, 2011).

Непобитен е фактот дека човечките ресурси претставуваат еден од најважните елементи во управувањето со работната организација (Davanzo,2018). Како такви тие претставуваат единствениот жив елемент кој функционира во истата.Самото менаџирање на човековите ресурси, претставува елемент од структурата на организацијата и има за цел да ги координира и управува со сите останати делови на организацијата.

Самото функционирање на организацијата неможе да се замисли без човековиот потенцијал.Човековиот потенцијал претставува основен елемент за секоја работна организација, било да станува збор за владина или невладина, друштвена или приватна, профитна или непрофитна, производствена или услужна и без разлика на нејзината големина како мало, средно или големо претријатие.

Менаџирањето и управувањето со човековиот потенцијал претставува ланец на активности кој меѓусебно се поврзани и зависни а само мал дел од истите се прикажани во табелата подоле:

Табела бр.3:Ланец на активности кај менаџирањето и управувањето

❖ Анализа на работата и работните цели и задачи
❖ Планирањето на определени работни позиции и побарување на човечки потенцијал
❖ Регрутација на кандидати за наведените работни позиции
❖ Селекција и избор на пријавените кандидати
❖ Социјализација на ново-вработените во работната средина
❖ Обука и понатамошен развој
❖ Управување и менаџмент
❖ Мотивација и унапредувања
❖ Почитување на законските норми и регулативи
❖ Навремено и предвремено отпуштање/пензионирање

Извор:дело на авторот,адаптирано според Hodak,(2018).

Сите горенаведени активности може да бидат спроведувани од менаџментот со човекови ресурси, но и од некој надворешен соработник/агенција кој/а е специјализиран/а за овој вид на активности и има искуство во работа со човечките ресурси. Доколку наведените процеси се спроведат стручно и професионално,тогаш е за очекување дека истите ќе вродат со плод во најкраток период ќе овозможат дополнителна материјална и нематеријална корист за организацијата. Вреди повторно да се напомене дека во овој пристап од исклучителна важност е да потенцијалните кандидати не бидат третирани само како средства за работа туку како персонал во кој треба постојано да се инвестира,дообучува и развива како би се стекнале лепеза од бенефити на долгорочен план.Само на овој начин ќе се исполни главната цел на менаџментот со човечки ресурси а тоа е постигнување на успех на пазарот,исклучиво преку сопствениот восокопродуктивен и професионален персонал.

Во осумдесетите години од минатиот век, голем број на стручни лица сметале дека новиот/таканаречениот пристап менаџирање со човекови ресурси, претставува една

голема промена во организациските процеси, иако во суштина се сведува на развој во толкувањето на самите процеси во организацијата. Развојот на работните организации придонел за развој и на менаџментот со човековите ресурси.Самото поимање на менаџментот со човекови ресурси претставува синтеза од четири различни процеси како например:

- Научна дисциплина,
- Функција на менаџментот,
- Засебна работна активност во рамки на организацијата,
- Одреден вид на засебна филозофија во рамки на организацијата (Vuković,2013).

Динамиката на организација внатре во секоја работна организација, значително се има промењето во последните десетина години. Во голем број на претпријатија или компании се веќе помалку или повеќе формирани оддели/департменти кој се занимаваат со менаџментот на човековите ресурси, но сепак истото сеуште не е воспоставена пракса во сите работни организации во нашата земја. Самото менаџирање со човековите ресурси претставува своевиден процес или поточно дел од оперативниот менаџмент,со чија помош се креира висок степен на задоволство и мотивација помеѓу сите ангажирани човекови ресурси во организацијата.Покрај оперативниот менаџмент неопходен е и ангажман од највисокиот или стратешкиот менаџмент на секоја работна организација чија основна задача е да изврши баланс помеѓу стратешките потреби на самата организација и потребите од квалитетни човекови ресурси кој ќе бидат ангажирани на исполнување на мисијата и задачите на самата организација.Токму поради потребата од воспсотавување на еден ваков баланс,неопходно е воспоставување на оддел за човекови ресурси кој ќе се занимава токму со овие предизвици. Ваквото менаџирање на човекови ресурси може да се смета како управувачка активност на самата организација која има за цел обезбедување, селекција, развој, дообука и користење на сите човекови потенцијали кој ги има една работна организација (Przulj, 2002).

Едни од најважните компоненти со кој се спроведува менаџирањето и управувањето со работната организација во денешно време претставуваат иновативноста и креативноста.Овие активности во исто време придонесуваат за севкупен развој на самата организација. Една од основните задачи на стратешкиот менаџмент е да со имплементација на креативноста и иновативноста во работењето се постигне соодветна и ефикасна примена на сите нови идеи, кој ќе придонесат за севкупен развој и прогрес.Со цел постигнување на соодветно и стручно менаџирање со човековите ресурси,неопходно е да се имаат во предвид неколку фактори како што се определени теоретски познавања од областа во која се работи/дејствува, познавање на определени специфични методи неопходни за определено работно место но и други процеси и активности.Имајќи ги во предвид овие фактори оснивна улога на менаџментот со човекови ресурси е да со сета активности и мерки придонесе кон максимално искористување на своите капацитети и капацитетите на човековите ресурси со кој располага организацијата.Само на овој начин ќе се постигне соодветен и квалитетен развој на самата организација (Vuković,2013).

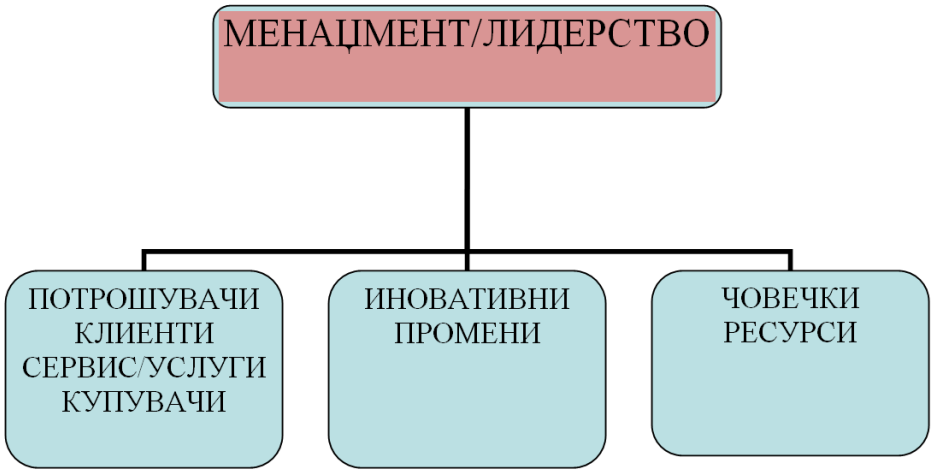
Еден од најважните предизвици со кој се соочува менаџментот со човекови ресурси во организацијата се профитабилноста на самата организација, нејзината ефикасност и ефективност, но и унапредување на сите работни процеси кој водат кон остварување на целите и мисијата на организацијата а првенствено преку постојано мотивирање и професионален развој на својот персонал (Vručina,2016). Како дел од овие активности на кој менаџментот со човекови ресурси постојано работи, се:

- Планирање на соодветен персонал-со што се утврдува потребата и тајмингот за соодветни вработувања или унапредувања во иднина,
- Избор на соодветен персонал-што се спроведува преку лепеза на различни видови на интервјуа, разговори, тестирања и слично,
- Обука, дообука и развој-со што се овозможува постојано зголемување на продуктвиноста и ефикасноста на организацијата,

- Стимулативни мерки и награди-со што се овозможува поголема мотивираност но и сигурноаст кај вработените а преку овозможување на определени унапредувања, бонуси, дивиденди, годишен одмор, пензиско, здравствено и социјално осигурување итн,
- Стратешко планирање-со што се овозможува управување со персоналот но и продуктивноста, предвидување, анализи и планови за во иднина,
- Водење на персонални досијеа-со што се овозможува постојано следење на перформансите на вработените,
- Постојано следење на постоечките законски норми и регулативи-со што се овозможува работен процес согласно постоечките регулативи и со што се регулираат правата но и обврските на секој вработен поединечно (Vuković,2013).

Само со соодветна и постојана имплементација на сите горенаведени актовности може да се придонесе кон обезбедување на навистина соодвено стручно оспособен кадар, чии квалитет ќе овозможи исполнување на основните задачи и мисија на организацијата.

Графикон бр.3:Цели на Фокус на менаџментот



Извор:*Vručina (2016) Upravljanje ljudskim potencijalima*, страна 16.

Сите горенаведени активности кој ги спроведува менаџментот со човекови ресурси се прецизно дефинирани, за исполнување на определни цели на самиот менаџмент. За време на остварување на вака зацртаните цели самата работна организација мора постојано да води сметка за неколку активности како на пример:

- обезбедувањето на соодветен број на квалитетен кадар на вработени,
- севкупно подобрување на нивниот совијален и економски статус,
- обезбедување на соодветно технички-санитарни безбедносни услови за работа,
- обезбедување на соодветна работна атмосфера во рамки на организацијата,
- постојана грижа кон сите вработени.

Вака зацртаните активности треба да бидат урамени во рамки на краткорочните, среднорочните но и долгорочните планови за работа на организацијата а се со цел поуспешно постигнување на основната мисија на истата. Само со соодветно управување на човековите ресурси од страна на наведениот оддел, може да се смета на остварување на заедничките цели на организацијата како на пример (Vuković,2013).

Табела бр.4:Заеднички цели на организацијата

ЗАЕДНИЧКИ ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	
Функционални цели	претставуваат цели кои се насочени кон подобрување и обезбедување на ефикасна функционалност на организацијата а во насока на рационално и ефикасно користење на сите материјални и нематеријални средства на истата.
Организациски цели	претставуваат цели кои се насочени кон подобрување на ефикасноста низ зголемување на мотивацијата кај вработените, со подоцна ќе резултира со остварување на сите цели на организацијата,
Општествени цели	претставуваат цели кои се темелат врз сет на етички норми и вредности а се насочени кон остварување на севкупна подобра комуникација на организацијата со сите останати општествени субјекти.
Персонални цели	претставуваат цели кои секој вработен си ги има поставено додека улогата на организацијата се состои во помош на вработениот од страна на организацијата со цел реализација на истите.Само високо мотивираниот вработен може да биде крајно продуктивен.

Извор:дело на авторот, адаптирано според Vuković,(2013)

2.4.Планирање на човековите ресурси

Планирањето на човековите ресурси претставува сет на мерки и кативности на организацијата кои се насочени кон прецизирање на потребниот состав на вработени со кој би се остварила мисијата на организацијата (Hodak,2018). Со овие мерки се врши идентификација на сите неопходни човекови ресурси кој подоцна се вградуваат во плановите на истата. Самото планирање се темели врз факотт дека основно средство за работа на организаијата претставува нејзиниот персонал. Со планирањето на човековите ресурси се врши и ускладување на краткорочните, среднорочните и долгорочните планови за работа на самата организација.

Планирањето на човековите ресурси претставува далеку поширок спектар на кативности кој се бава со прашања од видот за начинот на самото вработување на соодветен кардар но и нивен понатамошен развој и усовршување. Имајќи го предвид фактот дека самот планирање на човекови ресурси претставува нераздвоен дел од планирањето на работните задачи на организацијата,истото треба да биде во постојана корелација со стратегиските планови.од тука овој вид на планирање е од исклучителна важност за стратешкиот менаџмент. Самото планирање на човекови ресурси претставува процес во кој значителна улога има врвниот менаџмент на самата организација. Сите активности на овој менаџмент се насочени кон обезбедување на соодветни неопходни и безбедносни услови за непречена работа на организацијата.Уште еднаш мора да се земе во предвид фактот дека овој вид на плнирање неможе да се одвива самостално туку во постојана корелација со стратешките цели и мисијата и визијата на организацијата.

Во рамките на процесот на систематизација една од клучните задачи на одделот за човекови ресурси е да ја определи потребната бројка на вработени кој се неопходни за успешно извршување на работните задачи. За време на овој процес, организацијата треба да создаде еден базен или ростер на потенцијални кандидати кој би биле вработени според потребите на организацијата. Овој процес се дефинира како пракса или своевидна

активност со цел препознавање или привлекување на потенцијален број на кандидати.Од вака создадениот ростер во подоцнежна фаза ќе се селектираат потребните кандидати за определени работни позиции.

Со создавање на ростер или базен се овозможува навремено обезбедување на доволен број на квалитетни, стручно-специјалистички и квалифицирани кандидати од кој подоцна ќе се изберат најсоодветните за определени работни места.Основната цел на создавање на ростер не е да се обезбеди преголем број на кандидати туку соодветен број на кандидати кој ќе бидат подготвени во определено време за вработување.Доколку со самиот ростер се оди на креирање преголем број на потенцијални кандидати тоа ќе значи зголемување на трошоците на организацијата за нивна селекција и регрутирање. Самото регрутирање и селекција претставуваат два различни процеси кој меѓусебно се комлементарни и се надополнуваат.Сепак степенот од нивна имплементација за време на процесот на вработување на потенцијалните кандидати зависи исклучително од методите на работа на самата организација.

2.5.Создавање на позитивна слика за посакуван работодавач

Една од клучните карактеристики кој го издвојуваат добриот менаџмент од останатите на пазарот е претходно креираниот имиџ или слика на работодавачот на пазарот. Оваа слика претставува бренд за самата компанија и со сликата на работодавачоте се поистоветува и самата организација која нуди одредено работно место. Брендот на работодавачот претставува определена вредност која на некој начин е однапред ветена, овозможувајќи одреден степен на доверба кај сите потенцијални кандидат. Имајќи ја предвид големата конкурентност на работната сила на пазарот на трудот, сите компании ширум светот меѓусебно се натпреваруваат во стекнување со стручно-специјалистички кадар.Сепак во една таква конкурентна трка, најуспешни на пазарот се оние организации кој во минатото преку сопствениот менаџмент успеале да создадат позитивна слика или бренд за организацијата.Создавањето на позитивна слика претставува лепеза на активност кој

постојано се превземаат од страна на менаџментот со цел убедување на поширокаата јавност во исправноста и професионалноста на организацијата која нуди работно место. Преку ваков сет на активности позитивната слика на работодавачот или компанијата, може да придонесат до значително намалување на трошоците на организацијата за нејзино претставување или рекламирање на пазарот на трудот.На овој начин организацијата може да се стекне со одредени предности како на пример:

- Поедноставно и полесно привлекување но и здржување на висококвалитетен кадар,
- Пониски трошоци за потрата и селекција на потенцијалниот кадар,
- Поедноставен процес на селекција на кандидатите преку јасно изразена понуда но и побарувачка на пазарот на трудот.

Само со добро испланирано и постојано долгорочно брендирање на организацијата може да се поттикне позитивна слика за одреден работодавач или организација.Овој процес опфаќа неколку фази кој се истакнати подоле како на пример:

Табела бр.5:Процес на брендирање на организацијата

ПРОЦЕС НА БРЕНДИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА
Истражување и анализа на мислењето, ставовите и задоволството кај веќе вработените,
Определување на јасни очекувања во однос на потенцијалните кандидати кои се неопходни за организацијата,
Јакнење на позитивниот дух во рамки на колективот,
Истакнување на неопходната пракса или искуство според кој се разликуваат работните места
Пренесување на позитивната слика на организацијата од врвниот менаџмент па се до последниот нејзин вработен.

Извор:дело на авторот, адаптирано според Šubarić (2018).

Голем број на научни анализи укажуваат на податокот дека најголем предизвик за високо квалитетниот кадар се работните придизвици, можноста за напредок у развој, соодветионт финансиски надоместок, можноста за стручно-специјалистичко образование и секако позитивниот имиџ на компанијата. Позитивната слика на организацијата претставува еден од врвните приоритети на секој потенцијален барател на работа. Таа може да се изгради единствено доколку организацијата во тој процес се посвети долгорочно, професионално и плански.

3.ПРОЦЕС НА РЕГРУТИРАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА СЕЛЕКЦИЈА НА ПОТЕНЦИЈАЛНИОТ КАДАР

Во минатото голем број на научници, медицински стручни лица и психолози ги проучувале но и создавале најразлични методи со кој ќе извршат анализа на човековите карактерни особини а се со цел да се создаде можност за креирање на профил кој ќе овозможи поквалитетна и попродуктивна работна сила. Овие методи биле наменети за утврдување на можностите за регрутирање на соодветен персонал за однапред одредени работни позиции.Во рамки на ваквите методи се утврдуваат сите позитивни карактеристики но и сите слабости кој ги поседува одреден кандидат. За жал со овие методи неможе да се утврдат стручно-специјалистичките способности на кандидатот кој се неопходни за определено место, па за утврдување на истите е неопходна примена на други методи на спознавање и проценка.

3.1.Процес на регрутирање и селекција

Методите со кој се утврдуваат карактерните особини на потенцијалниот кандидат се темелат врз одреден број на психолошки тестови, интервјуа и слично со кој може да се согледа и предвиди потенцијалната успешност на кандидатот.Сепак при користење на овие методи секогаш треба да се има во предвид прашањето дали потенцијалниот кандидат ќе ги задоволи потребите на работното место и дали потенцијалниот кандидат ќе

биде еднаков или дури и подобар од работникот кој претходно бил вработен на истото (Cooper & Robertson, 2007).

Селекцијата но и самиот избор на потенцијалниот кандидат за вработување претставуваат основни методи со кој се формира профилот на вработениот неговата стручно-специјалистичка способности и вештини (Glavić,2018).Со самата селекција на одреден број на кандидати се врши идентификација но најтесен круг на кандидати за определено работно место. Сама по себе селекцијата претставува активност врз основ на која ќе биде донесена крајната одлука на менаџментот со човекови ресурси за конечно вработување на избраниот кандидат. Во секој случај оваа активност подлежи на определени критериуми и стандарди кој мора да бидат задоволени како од страна на организацијата така и од страна на потенцијалниот кандидат. Како на пример само мал дел од овие критериуми можеме да ги наведеме компетентноста со определено работно место, доверливоста, искреноста и способноста за утврдување на неопходните стручно-специјалистички вештини. Вака поставениот селективен процес има за цел поголема ускладеност помеѓу понудата но и побарувањата на работното место, условите во кој ќе се работи, целите на работната организација но и карактерните особини и перформанси на потенцијалниот кандидат (Vujić, 2011).

Самиот избор на потенцијалните кадидати е од голема важност за организацијата бидејќи единствено со вистински избор може да се задоволат потребите на организацијата а потоа и остварат нејзините цели. Од тука без разлика дали станува збор за мало или средно претпријатие, изборот на потенцијалните кандидати претставува еден од врвните приоритети на организацискиот менаџмент. Доколку не се изврши соодветен иззбор на вистинските кандидати, лесно може да се случи неисполнување на организациските цели.Од тука постои лепеза на прашања кој се поставени пред работната оганизација и на кој треба да се најде соодветен одговор:

- *Каде да се пронајдат вистинските кандидати кој ќе ги задоволат потребите на организацијата?*

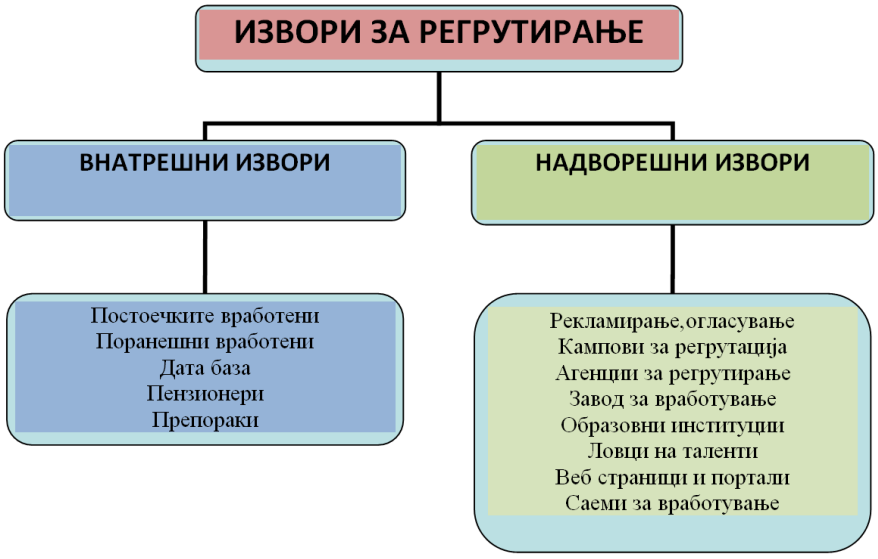
- *Како да се донесе крајната одлука при избор на потесен круг на кандидати?*
- *Кој е најсоодветниот начин за нивно побрзо прилагодување на работното место?*
- *Како веќе постоечките кандидати да се мотивираат или унапредуваат?*
- *Како да се изврши оценка на извршената работа?*

Во најголем број на случаеви процесот на селекција и регрутација на потенцијалните кандидати започнува со истакнување на оглас или конкурс за вработување на определено работно место во определени јавни и социјални медиуми со цел запознавање на пошироката јавност или лицата кои би биле заинтересирани со таквиот конкурс.При вака истакнатиот конкрус за очекување е да лицата кој се веќе вработени во организацијата имаат предност и да понуденото работно место на конкурсот го гледаат како шанса за нивен напредок или развој.Сепак доколку во организацијата нема кандидати кој се заинтересирани за новото работно место, тогаш главниот фокус на организацијата е насочен кон надворешни кандидати.

Воочувањето на потреба од соодветен стручно-специјалистички персонал за организацијата, претставува своевидена планирана активност во чии рамки менаџментот со човекови ресурси треба да знае кое работно место треба да биде пополнето како би се остварите целите на организацијата, кој се неопходните стручно-специјалистички квалификации и вештини потребни за истото и колкав е бројот на лица кој треба дабидат вработени.Ваквиот процес започнува со самото регутирање, во чии рамки ќе се спроведе привлекување на определен поширок круг на потенцијални кандидати (Hodak,2018).Како што веќе претходно напоменавме изворот од каде што може да се стекнат потенцијалните кандидати може да се подели како:

- Внатрешни или интерни кандидати
- Надворешни или екстерни кандидати (Hodak,2018).

Графикон бр.4:Извори на регрутирање



Извор: *Vručina,(2016) Upravljanje ljudskim potencijalima*, страна 39

Според Dransfield, (2000) самиот процес на регрутирање на потенцијален кадар претставува активност со која се утврдува потребата од определен број на персонал и самото изнаоѓање на потенцијалните кандидати за пополнување на определено работно место. Неопходно е спроведување на поширока информативна активност од страна на организацијата, како би се овозможил поголем пристап до положбата но и описоти пописто на понуденотот работно место. Како што погоре наведовме постојат два вида на извори (внатрешни и надворешни) а и двата извора нудат лепеза на позитивни и негативни страни при самиот избор.

3.1.1.Внатрешни кандидати

Внатрешните или интерни кандидати се претставници кои веќе се вработени во рамки на организацијата и со чие прерпасоредување на новото работно место може да се постигне поголема ефикасност и продуктивност на организацијата но и развој, унапредување и поголема мотивираност на самиот работник. Со цел зголемување на сопствената

продуктивност, организациите се насочуваат првенствено кон своите (внатрешни) вработени, бидејќи станува збор за персонал кој веќе е добор познат во организацијата и кој веќе поседува определени стурчно-специјалистички квалификации, вештини и искуство. Со прераспоредување на нови повисоки работни позиции на внатрешните кандидати се создава (ослободува) простор за нови вработувања на надворешни кандидати на пониските работни позиции.

Со примена на регрутирање на внатрешните кадидати организацијата овозможува унапредување и развој на сопствениот кадар, како и зголемување на нивната мотивација но и одговорност која ја имааат или превземаат на новото работно место (Perajica,2016).Кога станува збор за внатрешни кандидати во рамки на организацијата тогаш самиот процес на регрутирање се одвива според следното:

- Интерен оглас/конкурс во рамки на организацијата
- Непосреден усмен контакт помеѓу одделот за човекови ресурси и вработениот
- Писмен повик (Buble,2006).

Слободно може да се каже дека еден од најчестите начини на вработување претставува внатрешното или интерно вработување. Иако ги содржи сите елементи на надворешното (екстерно) вработување, истото се спроведува пред самото издавање на оглас за надворешно вработување.Со цел пристап до сите информации кој се поврзани со внатрешниот конкурс, на работниците им се нудат информации преку огласните плочи во организацијата, преку внатрешните дневни весници (доколку ги има организацијата) преку телефон, разглас или преку внатрешната Интернет мрежа која ја користи организацијата. Како начин на вработување е многу поевтин и поедноставен од приемот на надворешни кандидати избегнувајќи ги сите непотребни и дополнително трошоци околу рекламирање, селекција, административни и логистички активности, како и трошењето на време за анализи и дополнителни планови.

Непосредниот контакт помеѓу менаџерот од одделот за човекови ресурси и потенцијалните внатрешни кандидати претставува активност во која менаџерот им ги соопштува сите можности за вработување на нова-повисока должност. Имајќи го предвид фактот дека менаџерот добро ги познава вработените, за очекување е да лесно и едноставно се изврши селекција на најсоодветните кадри. Непосредниот контакт се применува во услови на унапредување или прераспоредување на нова-повисока позиција. Од друга страна писмениот повик овозможува званично известување на одреден вработен за постоечко/слободно работно место па на истиот преку писмен повик му се овозможува да се кандидира за истото. Како облик, писмениот повик се користи при прераспоредување на вработениот на друго исто или слично работно место. Доколку и после примената на сите видови на интерни повици за вработување не се обезбеди соодветен кадар, тогаш организацијата пристапува кон екстерниот начин на вработување (Mađor,2016).

3.1.2.Надворешни кандидати

Кога во рамки на организацијата не се обезбедени кадри за ново понудените работни места во самата организација, тогаш истата се вклучува по потрага на нови соодвенти кадри преку надворешното регурирање (Hodak,2018). За овој вид на регрутирање, работната организација побарува помош и асистенција од страна на специјализирани агенции во нејзиното опкружување кој се занимаваат исклучително само со обезбедување на нов соодветен кадар за вработување. Мора да се има во предвид дека ваквото агажирање на специјализирана агенција понекогаш може да резултира со одредени неизвесност и нејаснотии во погед на стручната способност, квалификации и вештини кој ги има одреден потенцијален надворешен кандидат.

Очигледно е дека постои одреден степен на ризик при самата употреба на методот на надворешно регутирање. Сепак и покрај постоечкиот ризик,надворешното регутирање често се применува а со цел обезбедување на одреден број на потребни работници.Ова е случај дури и кај работните места кој се на високи позиции и неможе да бидат пополнети

од постоечкиот кадар на компанијата. При самиот избор на надворешни кандидати, активноста е знаачително помасивна и пообемна па истата побарува значително поголемо време, ангажирање на повеќе ресурси и поголеми финансиски средства неопходни за целата постапка. Овие трошоци може дирекно и индирекно да влијаат врз целокупните активности при надворешното регутирање и да бидат одлучувачки фактор кај носењето на крајна одлука кој, каде и кога ќе биде вработен. Со цел оптимизација на процесот на регрутација и селекција при надворешното регутирање, постојат одреден број на методи кој можат да бидат применети во истото, како на пример:

- Препораки од веќе вработените,
- Креирана база на податоци за сите веќе-пријавени кандидати,
- Постојана комуникација со универзитетите и образвоните центри како сигурен и постојан извор на нов кадар,
- Заводи и агенции за вработување,
- Приватни агенции,
- Интернетот и социјалните медиуми (Hodak, 2018).

Горенаведените методи се применливи преку огласување, користење на услуги од специјализираните агенции, образовните институции, јавните медиуми, интернетот или другите социјални медиуми и гласила (Perajica, 2016). Вреди да се напомене дека секогаш кога не е во можност да се изнајдат соодвените кадри во рамки на сопствената организација, истата се фокусира кон екстерното регрутирање (Mađor,2016). Кај надворешното регутирање може да бидат применети сите формални или неформални извори.Така на пример кај формалните извори се:

- *Огласи,*
- *Агенција за вработување,*
- *Образовните институции,*
- *Синдикати (Buble,2006).*

Несомнено е дека огласите претставуваат еден од најзначајните и најкористените методи за регутирање а насочени кон привлекување на потенцијални кандидати за вработување. Нивната основна цел лежи во нивната сеопфатност и транспарентност, бидејќи со истата овозможуваат еднаков пристап до информациите за сите заинтересирани и еднаков третман кон истите. Најчесто огласите се изнесуваат во јавност преку дневниот печат,стручно-специјалистички книги, магазини и часописи, социјалните медиуми како што се радиото и ТВ, дигиталните социјални медиуми кои се користат преку Интернетот, споделена пошта, постери и флаери, прирачници, разни неделни и месечни билтени па дури и специјализирани промотивни материјали во кој се изнесува огласот за вработување.

Еден од најспецифичните облици на вработување претставуваат агенциите за вработување кој се поделени на државни (јавни) или приватни. Иако се меѓусебно поделени и двата вида имаат за цел обезбедување на стручно-соодветен персонал за вработување.Во рамки на државните институции, Агенцијата за вработување делува во рамки на Министерството за труд и социјална политика, кое е надлежно за сите правни прашања и аспекти од областа на вработувањата,трудот и социјалната политика. Карактеристично за Агенцијата за вработување е податокот дека имаат огромна база на податоци за сите вработени и сите побарувачи на работа,па лесно може да го менаџираат и процесираат сите прашања од областа на вработувањето.Од друга страна но не помалку важни се и приватните агенции за вработување кој иако немаат голема база како Агенцијата за вработување, сепак преку најразлични методи успеваат да понудат одредено работно мести или да њадат соодветен кадар за истото.Овие агенции се познати како ловци на таленти „head hunters” и се насочени кон буквална потрага на истите на пазарот на трудот (Mađor,2016).Во рамки на вакви агенции работат и агенции кој овозможуваат одреден степен на подршка на организациите за провремено обезбедување на работна сила.како такви овие агенции се фокусираат на кандидати кој може да бидат вработени на преивремена или краткорочна основа или за работа со скратено работно време и слично.

Еден од најрелевантните извори за регрутирање претставуваат образовните институции како што се универзитетите, имајќи ја предвид нивната основна улога да бидат извор на стручно-оспособени лица, посебно кога станува збор за едукацијата и теоретските основи. Во рамки на универзитетите, организациите можат и спроведуваат таканаречени саеми на вработување, во потрага по најдобриот студентски кадар.Често се случува да голем број организации понудат финансиска подршка или помош во вид на стипедија со цел дополнителна мотивација на студентите во остварување на најдобри резултати за време на школувањето.Во најново време а како резултат на дигиталниот развој на социјалните медиуми, често се воспоставува дирекна комуникација помеѓу организациите и универзитетите, со цел подобра интеракција со постоечките студенти.На овој начин се постигнува поголема ефикасност во потрагата по стручно оспособен кадар а притоа значително се намалуваат трошоците, времето и вложените напори од страна на организацијата.

Во потрагата по соодветен кадар, значајна улога може да имаат и работничките синдикати, кој се често инволвирани во процеси каде што станува збор за поголемо преместување од едно работно место на друго во рамки на организацијата. Работничкиот синдикат има база на податоци на вработените, посебно за членовите на синдикатот и лесно може да утврди за каков профил на работници и потреби станува збор.

3.2.Предности и недостатоци на внатрешните и надворешните видови на регрутирање

Предности на внатрешните извори на регрутирање се:

- Подобра перцепција на сите предности и маани на потенцијалните кандидати,
- Можност за подобро познавање на организацијата од страна на кандидатот,

- Зголемување на мотивацијата кај целокупниот персонал,
- Креирање на улсови за унапредување,
- Подобрување на сликата за грижа кон секој вработен,
- Имплементација на сите дотогашни вложувања во пракса,
- Поедноставен, побрз и поевтин процес (Bahtijarevic,1995).

Исто така внатрешното регрутирање овозможува:

- Поголема релевантност на севкупните проценки во организацијата,
- Препознавање на квалитетот и стручната способност на вработените,
- Постојано подобрување на степенот на мотивација,
- Постојан севкупен развој на персоналот,
- Подобра искористеност на стручните квалитети и перформанси на вработените,
- Постигнување на поголема релевантност,
- Потикнување налојалност кон колективот и организацијата во целина (Bogatova, 2017) .

Доколку се земат во предвид сите горенаведени предности, се доаѓа до заклучок дека внатрешното регрутирање во рамки на организацијата претставува навистина добра можност или опција за секоја организација. Сепак и покрај голем број на предности организацијата може да се соочи со одредено ограничување при самиот избор а како резултат на бројот на вработени во сопствената организација.Ова е од посебна важност кај малите и средни претпријатија каде што оваа бројка навистина е мала, па со тоа и изборот често е ограничен. Во оваа насока е и неможноста да се донесат свежи идеи во рамки на организацијата, доколку се има во предвид структурата на организацијата која е сочинета од веќе познати и помалку или повеќе етаблирани работници (Rashmi, 2010).

Ова ограничување кај малите и средни претпријатија спречува регрутирање на нови (надворешни) кандидати кој би донеле свежи идеи или некој нови видици и ставови во организацијата.Од тука може лесно да се воочи дека регрутирањето на внатрешни

кандидати во рамки на организацијата има и неколку недостатоци кој можат значително да влијаат врз ефикасноста и ефективноста на самата организација. Подоле се наведени само еден дел од истите како на пример:

- Неможност за понатамошен професионален развој на вработените,бидејќи истите веќе се доведени до највиската можна работна позиција,
- Внатрешното регутирање често води кон внатрешни борби и тензии кој подоцна се рефлектираат врз работата и ја намалуваат продуктивноста на организацијата долгорочно,
- Без присаство на вработени од надвор, новите идеи или ,,свежа крв" едноставно недостасуваат во самата организација,
- Внатрешнот регутирање често води кон успорување на иновативните процеси во организацијата,
- Намалување на претходно поставените критериуми и стандарди како резултат на недостаток на свежи идеи и нов кадар,
- Губење на можност за проверка на сопствениот рејтинг на организацијата на пазарот на трудот (Hodak,2018).

Во рамки на внатрешното регутирање најчести методи кој се применети се огласување (преку огласна табла) користење на препораки од претходните работни места и предлози од страна на менаџментот за човекови ресурси (Perajica,2016).

Огласите во рамки на организацијата може да бидат истакнати на огласна табла во самата организација, во рамки на состанок на менаџментот на организацијата или пак преку онлајн мрежата која е застапена во рамки на истата. Кога станува збор за онлајн мрежата организацијата може да користи пошта преку е-меил или со примена на сосптвената веб-страница. Најважно во една ваква постапка е да огласот биде транспарентен во сите делови на организацијата, како сите вработени би имале увид во истиот и можност за аплицирање за нивно преместување на нова работна должност.Огласот треба да содржи неколку елементи како на пример: неопходно внимание, појавен интерес, желба за

вработување и акција или активност која е потребна од страна на вработените (Dessler, 2015).

Менаџментот за човекови ресурси ги има кај себе сите релевантни податоци за своите вработени во вид на датотека. Од тука на многу едноставен начин може да се дојде до било која потребна информација за секој вработен или за секое работно место.Менаџментот ги има податоците за стручната оспособеност, квалификациите и вештините кој ги има секој нивен вработен но и кој се потребни за секое поединчено работно место.Од тука со помош на денешната технологија лесно може да се селектира и филтрира профилот на вработениот кој е неопходен за новото работно место. Врз основ на постоечката база на податоци лесно може да се следи и равојот на професионалната кариера на сите вработени, но и да се планираат понатамошни чекори како унапредувања, усовршувања, дообуки, награди или пензионирање на постоечкиот состав.

Во најголем дел недостатоците од внатрешното регутирање се елиминираат со примена на регутирање од надворешни извори. Како најчести методи за надворешно регрутирање се применуваат веќе споменатите огласи, агенции, универзитети, онлајн огласи и слично.И покрај широката лепеза која овозможува соодветно регрутирање на потребниот персонал, надворешното регуртирање има свои предности но и недостатоци како на пример:

Предности на регутирањето со надворешни извори се:

- Значително поголем избор/ростер на потенцијални кандидати,
- Можност за донесување и имплементација на иновативни идеи,
- Креирање на лепеза на промени и нови можности,
- Намалување на внатрешните немири, тензии, конкурентност и борби,
- Придонесува кон подобрување или промена на веќе поставените меѓучовечки односи во рамки на организацијата.

Од друга страна за жал, вреди да се напомене дека надворешното регутирање исто така е подлежно на низа недостатоци како на пример:

- Долг процес за привлекување и еволуирање на потенцијални кадидати,
- Значително поголеми трошоци и повеќе вложени напори и време,
- Можност за незадоволство кај веќе вработените кандидати кој би биле соодветни за новата должност.

3.3. Селекција на кандидати за вработување

Самата селекција претставува активност со која организацијата побарува кандидати за отворените работни места.Селекцијата претставува активност веднаш посел извршеното огласување и прием на сите понуди на одтворениот оглас од страна на заинтересираните кандидати.За време на селекцијата се врши првичниот филтер на кандидати и со самото тоа нивниот број се намалува за понатамошниот процес на регутирање.Во селекцијата се отфрлени сите понуди на кадидати кој не ги задоволуваат условите од конкурсто по било која основа. Имајќи предвид дека организацијата има веќе јасно зацртана стратегија за остварување на своите цели, тогаш и понудените работни места содржат низа потреби кој треба да се задоволат во смисол на стручна оспособеност, искуство, вештини, перформанси и други карактеристики, специфични и потребни за работното место (Vručina,2016).

Пред да започне самиот процес на регутирање и селекција неопходно е да се спроведе дефинирање на општата политика и стратегија која ја има организацијата во однос на новите вработувања. Оваа политика се темели врз основ на веќе поставените цели и стратегии на организацијата а претставува резултат на пристапот од страна на врвниот менаџмент на организацијата.Самата стратегија и политика на оганизацијата, влијаат дирекно и индирекно врз регутирањето бидејќи преку нив се определува:

- Кој се неопходните луѓе кој треба да бидат вработени,
- Дали потенцијалните кадидтаи ќе се бараат во или надвор од организацијата,

- Дали вработените ќе се прилагодуваат на работните процеси или процесите кон луѓето,
- Дали посебен акцент ќе се стави врз севкупниот развој на човековите ресурси,
- Со колкав влог влегува организацијата во овие процеси,
- Кој се стандардите и критериумите кој ќе бидат поставени во регутирањето (Škobalj,2016).

Процесот на селекција претставува активност која е составена од неколку различи фази. Доколку се имаат во предвид потребите на организацијата како и нивото на кое треба да се спроведе регрутацијата или селекцијата, истата како постапка може значително да се разликува во организациите.Сепак во суштина постојат неколку фази како на пример:

- Пополнување на апликацискиот образец,
- Согледување на перформансите и биографијата на кандидатот,
- Избор на потесен круг на кандидати,
- Тестирање на потенцијалните кандидати (усмено или писмено),
- Интервју,
- Отворена понуда за работното место,
- Медицински прегледи и тестови,
- Донесување на конечна одлука и изготвување на решение за вработување.

Со примена на било кој чекор од горенаведеното селектирање, на работодавачот му се овозможува да стекне подобар увид во компетентноста на самиот кадидат за наведеното работно место.Во рамки на овие фази може јасно да се утврди и степенот на мотивираност за работната позиција, способностите, квалификациите, перформансите и стручноста на самиот кандидат. Сепак како што веќе претходно е наведено сите организации не ги применуваат во целост сите овие фази за време на процесот на селекција, сметајќи дека и без нив може да се обезбеди целосна слика за потенцијалниот кандидат (Sarma 2008,).

Согледувањето на потребите од човечки потенцијал за организацијата е неопходно доколку истата се држи до сопствената организациска култура и посакува да биде конкурентна на пазарот. Описот и пописот на роботното место, неопходните стручно специјалистички кваливикации, вештини и предиспозиции како и дефинираната оганизациска структура со јасно утврдени работни места се елементите кој ја дефинираат самата организација (Pavličić,2012).

Секоја организација ширум светот има поставени свои стандарди и критериуми според кој се води за време на регрутирањето и селекцијата на потенцијалните кадидати.Така на пример додека некој организации се фокусираат исклучително на стручно-специјалистичките способности и квалитети на потенцијалниот кандидат, постојат организации ширум светот каде што главниот фокус го посветуваат на ставовите и мислењата на потецнијалните кадидати во однос на етичките норми и принципи,организациската култура или пак општата можност за размислување и носење на добри и логични заклучоци.Такви се ширум светот бројни компании кој се занимаваат со информатички технологии, каде што не е доволно само да се биде добар програмер или да се има врвни ИТ вештини, туку подеднакво се бара вештина во носење на добри и логични заклучоци. На овој начин, со вработување на ваквиот кадар организациите се обидуваат да бидат конкурентни на пазарот, надмудрувајќи ја конкуренцијата на истиот.

3.3.1.Кој се може да спроведува селекција?

Во рамки на големите претпријатија селекцијата претставува обврска на одделите за човекови ресурси, кој имаат доволен број на луѓе и капацитет кој можат истата да ја спроведат согласно критериумите и стандардите на самата организација. Во таквите организации, одделот за човекови ресурси има добра база на податоци и добро ги познава сите свои вработени но и потребите на својата организација. За разлика од големите организации во малите и средни претпријатија, селекцијата често ја спроведува лице кое е назначено за оваа должност.Не ретко се случува да селекцијата ја вршат и раководителите

во ваквите претпријатија, па дури и нивните сопственици, доколку станува збор за приватни организации. Доколку малите и средни претпријатија немаат капацитети и можност да спроведат селекција на потенцијалните кандидати,тогаш тие ангажираат надворешни соработници па дури и агенции кој би им помогнале во самиот процес на селекција. Ваквите надворешни соработници или агенции, по природа можат да бидат државни или приватни. Според својата улога кратко се наречени како ,,ловци на таленти'' или ,,head hunters''чиј назив јасно укажува на нивната примарна задача.Овие трагачи по таленти се ангажираат на пазарот на работна сила во потрага по потенцијален кадар а не ретко вршат и самите селекција,проценка на кандидатие, воспоставување на контакт итн. За ваквата селекција од страна на агенциите-ловци на таленти се употребуваат Интернетот, социјалните медиуми, јавните гласила и медиуми, мобилната или фикса комуникација или внатрешен/надворешен оглас.

Како што веќе претходно наведовме покрај агенциите, процесот на селекција може да го водат и поединци,стручно спцијализирана за оваа активност, кој имаат искуство во проценка на сите квалитети, вештини и способности на потенцијалниот кандидат и кој успешно може да спроведат тестирање или интервју со потенцијалните кадидати.

Селекцијата претставува процес со кој се прибираат сите потенцијални апликации за одредено работно место (Učkar,2016). Пред самиот процес на селекција неопходно е да се креира оглас од страна на организацијата со кој ќе се понуди одреденото работно место и со кој ќе се утврдат сите критериуми кој треба да бидат задоволени од страна на кандидатот. Во огласот исто така е наведен точниот назив на работно место според структурната организација на компанијата, колку отворени работни позиции се нудат, времетраење на работните обврски на понуденото работно место, локација каде се наоѓа истото, времетраење на самиот оглас како и детален опис на работните задачи на понуденото работно место. Вреди да се напомене дека во рамки на секој понуден оглас треба да биде присатна јасно дефинирана клаузула дека огласот обезбедува рамноправност, непристрасност и транспарентност, со што ќе се овозможи да сите оние

кој ги исполнуваат условите за работа согласно критериумите и потребите наведени во огласот можат подеднакво да аплицираат.

Надворешната метода за огласи е посложена од внатрешната, од причини што покрај сите горенаведени карактеристики, надворешниот оглас мора да содржи и податоци за самата организација, каде што потенцијалните кандидати би можеле да се запознаат со истата.Ова е нопходно од причини што надворешните потенцијални кандидати кој би аплицирале на понудениот оглас немаат секогаш целосни информации за која и каква организација станува збор, па од тие причини истото е неопходно.Не помалку важна е и одлуката на кој и каков медиум ќе биде издаден огласот а со цел привлекување на соодветни кандидати во доволен број.Така на пример како што веќе преходно наведовме огласот може да биде истакнат на еден или повеќе од следниве медиуми:

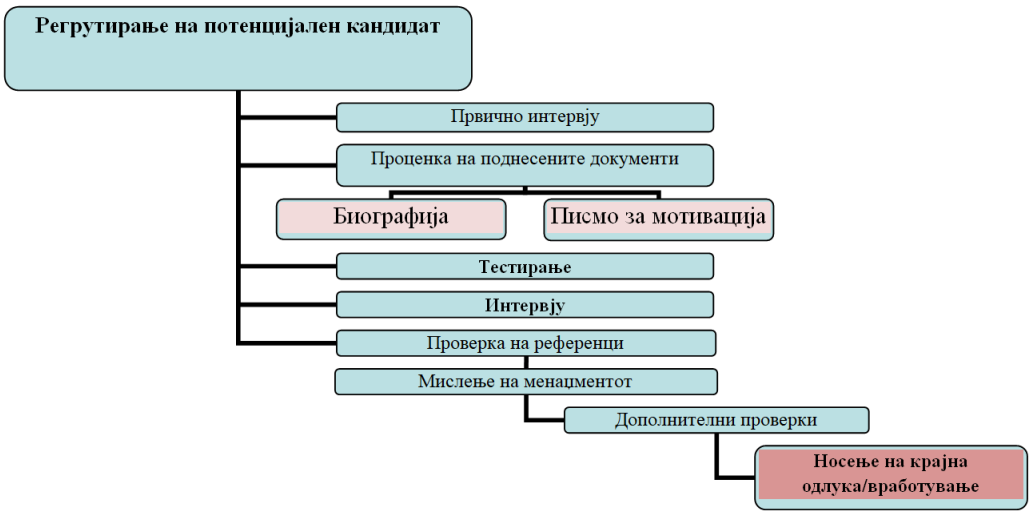
- Дневен печат, весници, магазини,
- Стручно-специјалистички магазини и литература,
- Телевизија или радио,
- Пошта,
- Постери/плакати истакнати во јавност,
- Разни билтени,
- Други видови на промотивен материјал (Učkar, 2016).

Селекцијата претставува процес во кој се врши поширок а подоцна и потесен избор на кандидати кој ќе бидат земени во предвид во понатамошната постапка при регрутирањето.Постојат два вида на селекција на кандидати како на пример:

- Пред се се согледуваат персоналните особини, способност и искуство на кандидатот со цел да се утврди кој кандидати ги исполнуваат најосновните (минимум) услови,
- Пред се се согледуваат персоналните особини,способност и искуство на кандидатот а потоа се изработува ранг листа од сите кандидати врз основ на прикажаните резултати од тестирањата и интервјуата.

Во пракса најчесто се применуваат и двата методи или поточно комбинација од истите. Сите релевантни информации за кандидатите се собрани од страна на одделот за човекови ресурси и од истите се прави база на податоци. Вредни да се напомене дека сите персонални податоци се чуваат во строга тајност а на кандидатите им е обезбедена потполна дискреција за време на процесот. На сликата подоле се прикажани сите процеси кои ја сочинуваат селекцијата на кандидатите.

Графикон бр.5:Процес на регрутирање на кандидати



Извор: *Mađor (2016) Proces planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova,* страна 16

Кај самиот процес на селекција би било пожелно да биде формиран тим кој ќе ја спроведе истата.Ова е неопходно од повеќе причини.Не е возможно да биде спроведена целата постапка од само една личност која е вработена во одделот на човекови ресурси, имајќи предвид дека речиси е невозможно истиот да ги познава сите работни места (понудени на огласот) во рамки на организацијата.Од тука од исклучителна важност е тимот да биде составен од повеќе лица кој имаат познавање на што повеќе работни позиции како би биле компетентни за самиот процес на селекција.За очекување е да и во овој случај организациската култура биде од огромно значење за самиот процес.Од наведените причини, тимот за селекција вообичаено треба да биде составен од еден претставник на

одделот за човекови ресурси, еден претставник од стручната служба каде што треба да биде вработен кандидатот, еден претставник од родова еднаквост, правно лице и по потреба специјалист-експерт во дадената област каде што треба кандидатот да биде вработен..

Само со вака разновиден но компетентен тим може да се очекува еден транспарентен и сеопфатен селективен процес, каде што може да бидат земени во предвид сите стручно-специјалистички карактеристики и особини на секој кандидат поединечно.Со вака креиран тим за селекција се спречуваат субјективноста, нетраспарентноста и зависноста. На тој начин во целост се обезбедува рамноправност помеѓу сите кандидати за вработување на одредена огласена работна позиција.

Процесот на селекција всушност претставува своевидно ускладување и интеграција помеѓу способностите и вештините на кандидатот од една страна и потребите и побарувањата на работодавачот од друга страна за конкретно работно место кое е понудено во огласот (Bogićević-Milikić,2006).

Како што веќе претходно напоменавме во рамки на селекцијата се спроведуваат тестови и и интервјуа. Со спроведените тестови и интервјуа се доаѓа до подобар увид во:

- Севкупната интелектуална способност на кандидатот,
- Поединечната интелектуална способност на кандидатот неопходна за конкретното понудено работно место,
- Карактерните особини и црти на личноста,
- Мотивираноста за новото работно место,
- Евентуални психолошки проблеми кој би предизвикале недоразбирања и грешки во работата.

Селекцијата претставува активност насочена кон регутирање на соодвенет карад со чија помош ќе се овозможи остварување на зацртаните цели и мисија на самата оганизација. Основната цел на самиот процес е да се изврши избор на најспособниот и најсоодветниот кадар или поединец, кој успешно ќе одговори на сите побарувања и предизвици на работното место во рамки на организацијата.

3.4. Методи на селекција

Еден од најважните елементи на селекцијата како процес за избор на кандидати претставува самиот избор на најсоодветната метода за испитување но и спознавање на стручно-специјалистичките но и психофизичките и морални квалитети на секој кандидат поединечно.Со примена на различни методи се утврдуваат овие елементи и може да се предвиди работната спсобност, ефикасност и продуктивност на потенцијалниот кандидат. Која од методите ќе биде применета од страна на организацијата, зависи исклучиво од нејзините потреби и пристап во самиот процес на селекција (Davanzo,2018).

Постојат мноштво веќе воспоставени и применети методи за селекција кој се применети и се применуваат од страна на организациите ширум светот. За очекување е фактот дека исти методи не се применуваат секаде и постојано туку во зависност од потребите на организацијата. Како дел од вообичаените методи за селекција може да се наведат:

- Интервјуа,
- Препораки и податоци од биографијата на кандидатот,
- Прашалник,
- Лепеза на различни тестови.

Иако постојат и многу други методи на селекција горенаведените се најчесто употребувани, најсоодветни за избор на кандидат и најприменети ширум светот (Vručina,2016).

3.4.1.Апликацискиот образец или пријава

Апликацискиот образец или пријава од страна на кандидатот претставува првичен контакт помеѓу кандидатот и организацијата која го нуди работното место.Со самата пријава кандидатот првично го покажува својот интерес за одредено работно место и се обидува да остави впечаток кај самата организација дека тој е кандидатот кој е најсоодветен за

наведеното работно место.Во самата пријава кандидатот во кратки црти дава основни информации за себе и својата заинтерсираност за отвореното работно место.Пријавата често е проследена со биографија на кандидатот (CV) и мотивациско писмо.

3.4.2.Мотивациско писмо

Во **мотивациското писмо** кандидатот ги истакнува својата стручно-специјалистичка способност и искуство кое го стекнал на претходните работни места а кој се во тесна врска со работното место за кое аплицира. Креирањето на мотивациско писмо има за цел да ги покаже причината и мотивацијата на кандидатот зашто тој смета дека е најрелевантниот и најсоодветниот кандидат за одредена позиција.Во ова писмо главниот фокус на кандидатот е да го истакне своето образование но и своите способности, вештини и искуство со кој ќе одговори на сите побарувања истакнати во конкретниот оглас. Во исто време мотивациското писмо треба да биде на некој начин оригинално и уникатно но и да потикне ентузијазам кај комисијата која ќе го прочита и ги потикне за понатамошна селекција на кандидатот кој истото го напишал. Мотивациското писмо е пократко од биографијата и се однесува исклучително за примери и податоци кој може да бидат во тесна врска со понуденото работно место на огласот. И ова писмо може да биде пишувано своерачно или на персонален компјутер, но за истото најчесто нема однапред подготвен образец. Преку мотивациското писмо работодавачот може да го согледа и начинот на изјаснување, перцепција и размислување на потенцијалниот кандидат. Од тие причини подготовката на ова писмо е од исклучителна важност како за кандидатот така и за работодавачот.

3.4.3. Биографијата на кандидатот (*CV-curriculum vitae*)

Биографијата на кандидатот претставува образец во кој се наведени сите биографски податоци за кандидатот.Вообичаено е да овој образец е стандардизиран и се пополнува според одредени критериуми. Писмото со сопствена биографија треба да биде пополнето

од страна на потенцијалниот кандидат, каде што истиот ги истакнува сите свои стручно-специјалистички способности, образование, вештини, карактеристики, како и сето свое претходно искуство, кое на некој начин би било во тесна врска со новото работно место за кој кандидатот аплицира. Значењето на вака креираното писмо се состои во тоа да истото овозможи конекција помеѓу минатото на кандидатот и иднината која го очекува на новото работно место. Работната биографија го објаснува работното искуство на вработениот по години, работни позиции, локации и организации во кој работел. Во рамки на оваа биографија детално се објаснети и работните обврски кој работникот ги имал во минатото, со цел да покаже дека истиот има соодветно искуство кое е неопходно за новото работно место.

- Лични податоци за кандидатот,
- Адреса на живеење,
- Контакт и број на телефон,
- Образование, обуки, семинари, курсеви,
- Познавање на странски јазици,
- Дополнителни активности/возачки категории,
- Работно искуство,
- Професионални интереси,
- Хоби,
- Останато.

Начинот на креирање на писмото со биографија може да биде различен. Дел од организациите побаруваат да истото биде напишано своерачно, додека дел од организациите побаруваат да истото биде создадено според однапред креиран образец, кој се пополнува онлајн. Од страна на организацијата може да биде побарана и слика на кандидатот, со цел да се има поголема перцепција за истиот. Од овој образец може да се добијат повеќе информации за кандидатот отколку од самата апликација или пријава.Доколку станува збор за стандардизиран образец тогаш обработката и анализата на сите внесени податоци може да биде значително полесна и поедноставна.Од тие

причини организациите се насочуваат кон стандардизација на образецот за биографија на кандидатите. Со вака добиените податоци, лесно може да се направи првична селекција на кандидатите кој ќе влезат во потесен избор.Сепак имајќи ја предвид природата на информациите кој ги содржи образецот за биографија, организацијата треба да обезбеди највисок степен на дискреција и заштита на сите податоци.

Во самото писмо пожелно е да се внесат што повеќе податоци за образованието и работното искуство на кандидатот, како сликата за него би била поцелосна.Сепак при создавање на писмото со биографија, голем дел од кандидатите се соочуваат со одредени потешкотии од причини што најголем дел од истите се веќе вработени кај некој работодавач, кого не сакаат да го информираат за нивната апликација, па од тие причини не сакаат да наведат податоци за постоечкото работно место на кое веќе работат. Истото се однесува и за самите препораки добиени од страна на претходниот работодавач,дотолку повеќе ако истиот не се сложува со намерата на нивниот вработен да премине во друга организација. Во еден таков случај препораките може да бидат субјективни и да не го отсликуваат во целост потенцијалнит кандидат.Од тука препораките секогаш треба да бидат земени во предвид со доза на резерва (Stefanović et al, 2012). Врз основ на пополнетата (напишаната) биографија, комисијата која го спроведува процесто на селекција може да утврди и други не помалку битни податоци за кандидатот како на пример, неговиот стил на пишување, вокабулар, примена на граматика, изгледот на пополнетиот образец за биографија итн.

3.4.4.Првичен прелиминарен разговор

Првичниот или прелиминарен разговор се води помеѓу менаџментот за човечки ресурси и поголемиот број на кандидати со цел да се изврши првична елиминација на сите оние кој не се доволно квалификувани. Како дел од причините за елиминација при првичните интервјуа може да се наведат превисоките очекувања од страна на кандидатите како на пример побарувањата за преголеми плати или пак несоодветната обука, образование или потребно искуство кој истите го поседуваат. Сите оние кој се доволно квалификувани

влегуваат во поширокиот избор на организацијата и продолжуваат низ процесот на селекција (Stefanović et al,2012).

3.4.5.Тестирање

Тестирањето е една од најприменуваните методи за време на селекцијата со која работодавачот се обидува да согледа кој од кандидатите е стручно специјалистички најсоодветен за понуденото работно место.Тестот може да содржи прашања чии одговори се веќе понудени па од кандидатот се очекува само да избере еден од одоговорите кој го смета за точен,или прашања на кои треба да се одговори во вид на расказ.Кај првиот вид на прашања кандидатот може да го покаже/потврди своето познавање од одредена област додека кај другите прашања кандидатот може да го истакне совето мислење, ставови и перцепција па и да понуди конкретен пример од неговото претходно искуство.Неопходно е да се има во предвид стандардизација на тестот иако тестовите може да бидат различни во различни организации.Стандардизацијата на тестот би помогнала полесна споредба помеѓу добиените резултати па лесно ќе се утврди кој од кандидатите има најсоодветни одговори во однос на прашањата.

Важно е да тестовите пред се бидат доверливи, да овозможат да се истакнат стручно-специјалистичките способности и да бидат објективни. Прашањата кој ги содржи тестот треба да бидат во релација со работното место кое се нуди олгасот или пак да бидат во тесна врска со организацијата која истото го нуди. Преку вака конципираните прашања лесно може да се утврди степенот на познавање и на поседување на стручно-специјалистички способности од страна на кандидатот.Тестот најчесто се спроведува во исто време со сите кандидати како би се избегнала негова злоупотреба.Прашањата за сите кандидати треба да бидат исти, за да овозможат рамноправност кај кандидатите.Тестот најчесто се пополнува за определено време а потоа се проверува од страна на стручниот тим кој е најдлежена за проверка на одговорите добиени на тестирањето. За време на процесот на селекција се применуваат различни видови на тестови кој може да содржат задачи од логика, вербална комуникација, разбирање, октривање на сличности и разлики

или користење на бројки и слично. Покрај психолошките тестови постојат и тестови на способност, со што се утврдуваат персоналните способности на кандидатот. Како такви овие тестови може да бидат поделени во неколку групи како на пример (Stefanović et al,2012):

- тестови на општите способности на кандидатот (вербални или невербални тестови),
- тестови за специјалните способности и
- тестови за нумерички способности на кандидатитет (Učkar,2016).

Тестови за општите способности на кандидатот, со кој преку различни видови на сценарија се утврдува општата интелегиенција и снаодливост на кандидатот во различни ситуации.Сепак овој тест не е од исклучително мерило бидејќи високиот степен на интелигенција незначи дека кандидатот по автоматизам ќе биде најдобар за понуденото работно место.Ова е од важност имајќи го во предвид факот дека за најголем дел од работните места неопходна е просечна а не надпросечна интелегенција. **Тестови на вербалните способности** на кандидатот имаат за цел да го утврдат сепенот на вербално изразување на самиот кандидат.Од друга страна тестовите за невербални способности се наменети да се утврди степенот на распознавање на сличностит еи разликите од страна на кандидатот.

Тестовите за специјални способности се посебен вид на тестови со кој се дефинира профилот на кандидатот во одреден специфичен сектор.Така на пример во рамки на овие тестови може да бидат спроведени нумерички тестови, тестови на вербалната способност на кандидатот, тестови за неговата креативност или за неговите механички или психомоторни способности.Со овие тестови се утврдуваат способностите на кандидатот кој се неопходни за карактеристично работно место и без кои истото неможе да биде извршено во целост (Stefanović et al,2012). Така на пример кога станува збор за психомоторните способности кај потенцијалниот кандидат тогаш зборуваме за неговите вештини и координација на раце и нозе, неговата прецизност, умешност, брзина на реакција, спретност со неговите прсти или фокусирање на неговите сетила. Исто така во рамки на тестовите за специјалните способности може да се спроведат и низа на тестови

со кој ќе се детерминира или согледа познавањето и стручната оспособеност на кандидатот во одреден сектор.Со овие тестови се одредува степенот на познавање на материјата од страна на кандидатот а која е во тесна врска со работната позиција за која тој аплицирал.Преку овие тестови може да се утврди и степенот на образование кое го има кандидатот а е декларирано преку неговите дипломи и сертификати за завршен степен на образование.

Тестовите за нумерички способности на кандидатот се наменети за утврдување на неговите вештини во работа со бројки или рачунски операции.Во рамки на оовј тест може да се испитаат и брзината со која кандидатот ги решава псотавените задачи но и неговата снаодливост и знаење.

3.4.6.Интервју

Интервјуто претставува еден од најупотребуваните методи за време на селекцијата и можеби најважниот дел од истата. Во голем дел на организации ширум светот интервјуто претставува единствен метод за селекција при вработување на одреден кандидат. Иако често пати истот знае да се темели врз субјективни ставови од страна на оние кој го спроведуваат, сепак една од најприменетите и најрелевантните методи е токму интервјуто.Со спроведување на самото интервју се добиваат значајни информации како за кандидатот, така и за самата организација. Преку спроведеното интервју дополнително може да се определат кандидати кој ќе го сочинуваат понатамошниот ростер на организацијата т.е. групата на кандидати на кои организацијата може да смета за некој идни вработувања.Самата стуктура на интервјуто може да биде различна во различни организации а истата зависи од нивните потреби.Иако во суштина непостои строг и однапред определен формат, интервјуто треба да биде спроведено според следните начела:

- Поседување на неопходен план за спроведување на интервјуто,
- Креирање на поволна клима за спроведување на истото,

- Креирање на позитивна комуникација помеѓу кандидатот и комисијата,
- Обезбедување на соодветно време за непречен развој на интервјуто,
- Избегување на прашања кој би воделе кон дискриминација,
- Анализа на добиените одговори,ставови и мислења,
- Добивање на крајниот резултат од интервјуто (Stefanović et al,2012).

Со вака планирано и спроведено интервју ќе се исполнат неколку цели на организацијата како на пример:

- Се овозможува прибирање на потребни информации за кандидатот и неговата соодветност за понудентата работна позиција,
- Се овозможува да се истакнат сите неопходни и важни информации за работното место и за организацијата во целост,
- Се овозможува утврдување на исте предиспозиции на кандидатот,
- Се овозможува потикнување на мотивациа и интерес кај кандидатот за работното место.

Во начело интервјуто е составено од три до четири дела.Во првиот дел се дава краток вовед и запознавање со канддиатот и на истиот му се овозможува првично негово претставување.Вториот дел е составен од сет на прашања со кој би се утврдила неговата стручно-специјалистичка соодветност и компатибилност со понудената работна позиција.Во третиот дел најчесто се земаат во предвид примери од пракса,со кој кандидатот би покажал како би дејствувал или размислувал во одредени различни ситуации.Четвртиот и последен дел е посветен на заклучок на самото интервју но и на евентуалните прашања кој ги има кандидатот а не се наведени во претходниот дел од интервјуто.

Самото интервју е водено од страна на неколку члена комисија (панел група), при што за време на интервјуто задолжително се водат забелешки па дури и записник за спроведување на истото.Времето за спроведување на интервјуто се дефинира неколку

дена однапред, како би можеле да се создадат услови за истото.Интервјуто може да биде со физичко присаство на самиот кандидат или преку Интернет (онлине).Доколку интервјуто се спроведува онлине, неопходни се средства за меѓусебна комуникација (персонален сметач, камера, микрофон) стабилна интернет конекција и соодветен софтвер за меѓусебно поврзување на кандидатот со комисијата за спроведување на интервјуто.

Доколку интервјуто е планирано и спроведено според претходно истакнативе елементи и истото е спроведено од страна на стручен и компетентен тим,тогаш резултатите од него ќе бидат навистина добра смерница при самата селекција.Како една од најсоодветните и најприменетите форми на селекција интервјуто има голем број на позитивни страни. Покрај стручно специјалистичките способности на интервјто можат да се забележат и начинот на изразување, вербалната и визуелна комуникација која се применува од страна на кандидатот. Со интервјуто може да се стекне увид и во некој од карактерните особини или емоционалната стабилност на кандидатот, кој неможе да бидат утврдени преку тестирање (Vujić, 2011).

Табела бр.6:Цели и активности за време на интервјуто

Фаза од интервјуто	Цели	Активност
Почеток на интервјуто	Воспоставување на контакт со кандидатот, Негово опуштање, Утврдување на условите,	• Срдечен поздрав и добредојде, • Претставување, • Неслужбена комуникација, • Истакнување на целта на интервјуто.
Средишен дел на интервјуто	Размена на информации, одржување на воспоставениот контакт (вербален и невербален),	• Поставување на прашања во рамки на структурата или надвор од неа, • Сослушување на кандидатот, • Интеракција и комуникација, • Поставување на дополнителни прашања, • Сослушување на кандидатот, • Водење на забелешки.
Крај на интервјуто	Истакнување на заклучок, Увид во следните активности.	• Сумирање на интервјуто, • Носење на заклучок, • Истакнување на следните активности и време за истите, • Давање на можност за дополнителни прашања од страна на кандидатот.

Извор: *Stefanović et al (2012) Menadžment ljudskih resursa; savremene strategije i kontroverze,* страна 202

Според **својата структура** интервјуата може да бидат структурни, полуструктурни или неструктурни.Структурните интервјуа содржат однапред дефинирана структура и содржина додека неструктурираните овие елементи ги немаат. За структурни прашања се сметаат оние прашања кој се стриктно наменети за областа во која е работното место, додека за неструктурни прашања се сметаат оние прашања кој излегуваат од работните задачи на огласената работна позиција, туку се поврзани со општите или персонални карактеристики (на пример етичките норми и однесувања) на кандидатите (Lukša,2017). Полуструктурираните интервјуа може да имаат само еден од елементите (содржината или структурата).

Структурираното интервју во себе содржи своевиден водич ни прашањата па од тука и одговорите од страна на кандидатот се повеќе или помалку очекувани. Прашањата се веќе однапред поставени и определен е начинот на нивното бодирање.Со вака поставеното интервју се спознава однесувањето на кандидатот во одредени хипотетски поставени ситуаци (Ćaćić,2017). Како метод е лесно применлив и често користен од страна на организациите.

За разлика од структурираното, кај неструктурираното интервју комуникацијата со кандидатот прераснува во повеќе од обичен разговор. Како метод е покомплексен од структурираното интервју, но истото може да обезбеди далеку посоодвенти информации за кандидатот. Едно од најчестите прашања кај неструктурираното интервју е:*Каде се гледате себеси за 5 години?* прашање со кое работодавачот може во голем обем да стекне појасна слика за мотивите но и ставовите и визијата на потенцијалниот кандидат. Иако постојат сет на стандардизирани прашања кој може да бидат поставени за време на интервјуто сепак како најважни прашања се истакнуваат:ситуациските, искуствените и однесувачките (бихевиоралистичките) прашања (Roulin et al, 2012).

Ситуациските прашања најчесто се однесуваат на постапки од страна на кандидатот во одредени ситуации или случаеви.За разлика од нив однесувачките (бихевиоралните) прашања се прашања кој се во тесна врска со минатото на кандидатот и од нив се согледува какво било неговото однесување во даден пример.Овие прашања се посложени

и потешки по природа (Nancherla, 2008).Искуствените прашања се прашања посветени на некој претходни искуства на кандидатот па од нив се очекува да се донесе одреден позитивне или негативен заклучок.Ова се прашања кој се поврзани со работното искуство на кандидатот од чии одговори се согледува дали кандидатот има релевантно искуство кое е потребно за работното место или не.Често во овие прашања се согледува неговата реакција на стресни, провокативни и вонредни ситуации па на база на одговорот се донесува заклучок дали кандидатот може успешно да се справи со стресот на работното место или не.

Според **бројот на опфатени учесници** во истото, интервјуата може да бидат поделени во индивидуални, панел или групни интервјуа.Кај индивидуалното интервју комуникацијата е помеѓу еден од организацијата и кандидатот.Кај групното интервју, комуникацијата се остварува со неколку кандидати во исто време, додека кај панелното интервју, комуникацијата се остварува помеѓу комисијата или панел групата и кандидатот (Stanić, 2015).

Според неговата **намена** интервјуто може да биде влезно или излезно.Влезното интервју е многу повеќе застапено и се користи за селекција на кандидати за одредено работно место.За разлика од влезното, излезното интервју е интервју кое се спроведува со одреден работник на крај од неговата работа на одредено работно место.Ова интервју е многу помалку застапено иако неговата цел е да обезбеди релевантни податоци (било да се позитивни или негативни) за организацијата во насока на нејзино севкупно подобрување.

Имајќи ја предвид природата и комплексноста на интервјуто како процес за селекција, доколку истото не е соодветно планирани и организирано, можно е до појава на одредени грешки за време на самото интервју.Така на пример дел од грешките се :

- Премногу едностран говор од страна на личноста која го спроведува интервјуто,
- Преголема самодоверба од страна на личноста која го спроведува интервјуто,
- Преголем осврт на невербалната комуникација, со што се занемарува вербалната,
- Склоност или фаворизирање кон/на некој од кандидатите,

- (Не)квалитетот на претходните кандидати може да влијае врз одлуката за намалување/подигнување на стандардите,
- Стекнување на погрешен прв впечаток,
- Поистоветување со кандидатите па од тука нивно фаворизирање (Glavić,2018).

3.4.7.Препораки

Препораките се еден од непомалку важните методи за селекција, кој се применуваат од страна на работодавачот после спроведените тестирања или интервјуа,што значи во крајниот дел од самиот процес на селекција.Со препорааките се дополнува или формира целосната слика на кандидатот па од тие причини се многу често користени од страна на работодавачите (Stefanović et al,2012). Постојат неколку начини за обезбедување на препораки како на пример:

- Препорака изготвена во вид на писмо од страна на претходните работодавачи на кандидатот.И покрај тоа што ова е најстандардниот начин за добивање препораки,често пати истиот вклучува општи или повторливи фрази, па не го доловува вистионскиот потенцијал и искуство на кандидатот.
- Препорака изготвена по однапред подготвен формулар, кој се пополнува од страна на претходниот работодавач.Овој метод е можеби најсубјективен бидејќи фразите и реченицитe во искажаните ставови за одреден кандидат во голем дел може да се повторуваат за речиси секој вработен.
- Прашалници од страна на организацијата, кој се доставуваат до претходните работодавачи а со цел да се добие конкретен одговор кој е неопходен да се спознае.Недостаток на овој метод е постоењето на неподговтеност или недостаток на желба од страна на претходните работодавачи да бидат подложни на прашалник.
- Телефонски разговор или интервју со претходниот работодавач во кој ќе се стекнат информации и ќе се здобие целосна слика за потенцијалниот кандидат.Телефонскиот разговор е можеби и највистинскиот начин за стекнување

на вистинки препораки,од причини што луѓето се далеку поискрени во усмена комуникација отколку во писмена кореспонденција.Науката потврдила дека речиси 75% од менаџерите и раководителите користат телефонски интервју за стекнување на одредена препорака за потенцијалниот кандидат (Davanzo,2018).

Сите горенаведени методи се конвенционални и постојано применливи од страна на поголемиот дел од работните организации ширум светот.Сепак поради специфичноста на одредени работни задачи,во дело од работните организации се спроведуваат и неконвенционални методи за селекција, со цел да дополнително се истражат, проверат и анализираат потенцијалните кандидати. Како дел од неконвенционалните методи може да се наведат тестовите на искреност или тестови за користење на дрога и психотрпони супстанци, тестови базирани врз графологијата па дури и астрологијата. Вреди да се напомене дека примената на тестови за користење на дрога и психотропни супстанци се се почесто применливи поради зголемената нивна присатност и користење во општеството.

4.ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЧОВЕКОВИТЕ РЕСУРСИ И ПОТЕНЦИЈАЛИ

Глобализацијата претставува незапирлив процес во сите сегменти на општеството.Одамна светот постана едно глобално село каде што се среќаваат различни култури и традиции.Транзитот на производи, продукти и добра ширум светот резултира со ширење на културата навиките и обичаите на интернационално ниво. Вработувањето не е повеќе самно на локално ниво туку секојдневно се повеќе и повеќе го завзема интернационалниот простор ширум светот. Работните организации одамна го прифатија предизвикот на глобализацијата па вратите за вработувања за отворени за сите кандидати ширум светот (Stefanović et al,2012).

Со тек на време организациските системи креираа еден вид на организациска култура која првично се темелеше на локалните обичаи и традиции, за да подоцна прерасне во еден вид на интернационализам. Додека во минатото само мал дел од организациите

соработуваа на интернационално поле, денес сме сведоци дека најголемиот дел од работните организации, претпријатија или компании се трудат својот продукт да го пласираат колку што е возможно подалеку од матичната земја. Овој пристап се рефлектира и при самото вработување, каде што се повеќе кандидати се нудат на глобалниот пазар на труд (Vojnović,2006).

Во ек на самите глобални процеси ширум светот, како резлутат на напливот на иновативните технологии, организациите кој сакаат да бидат во чекор со главните конкуренти на пазарот, мора да подлежат на значителни промени во однос на организацискиот и стратешкиот менаџмент, оделот за човекови ресурси и почитувањето на човековите и работничките права (Lukša,2017).

4.1. Развој на човековите ресурси и нивниот потенцијал

Научната теоретска основа но и праксата во суштина безброј пати покажаа и докажаа дека навистина еден од најголемите ресурси за било која работна организација се луѓето.Тие ја планираат, креираат, организираат, спроведуваат и анализираат севкупната работа во било која организација. Без вработените како главен ресурс, не е возможно да бидат остварени целите и мисијата на било која работна организација. Сепак во исто време сме сведоци дека и покрај ваквите видувања, постојат голем број на организации ширум светот кој не го делат овој став и не ги сметаат луѓето за ресурс туку за материјал кој треба максимално да биде потрошен и искористен. Со цел јасно да се дефинира важноста на човековите ресурси и пристапот кон нив од страна на организацијата,неопходно е да се изврши дефинирање на сите човекови потенцијали во рамки на организацијата (Šubarić, 2018.).
Несомнено е дека честопати се сретнуваме со поимите од видот „човекови потенцијали" или „човечки ресурси".Во двата случаи станува збор за лица кој ја представуваат работната сила на одредена организација, без која не е возможно да се остварат целите и мисијата на истата.

Во најголем дел од работните организации денес владее мислењето дека единствено со правилна примена и инволвираност на човековите ресурси во организацијата може да се биде конкурентетн на пазарот. Имајќи предвид дека сите останати материјални и нематеријални ресурси на глобалниот пазар се веќе достапни ширум светот,тогаш разликата во квалитет на пазарот единствено може да ја направат човековите ресурси со кој располага компанијата.Од тука дури и националната економија на одредена земја зависи исклучително од ефикасноста на човековите ресурси на национално ниво.Едни од најважните елементи засевкупен економски национален развој е вложување во човекови ресурси и соодветна примена на истите.Секако дека за развој на човековите ресурси неопходен е добар и здрав образовен систем кој ќе овозможи извор на соодветен и висококвалитетен кадар. Вака поставениот образовен систем ќе овозможи соодветно образование кое подоцна ќе биде применето во работните организации на национално но и глобално ниво. На тој начин може да се очекува зголемена продуктивност кај вработените.

Самиот процес на развој на човековите ресурси се состои од голем број на различни активности. Некои од овие активности се насочени кон следење и подобрување на перформансите на вработените, развојот и нивната надоградба.Друг пак се насочени кон нивното стручното оспособување, развојот на нивната кариера, системот на наградување и мотивирање и слично. Сите овие активности имаат една заедничка цел а тоа е севкупно подобрување на стрично-специјалистичките способности кај вработениот кој подоцна ќе резултираат со зголемување на продуктивноста на организацијата и остварување на нејзините цели и мисија. Овие способности на вработениот може да бидат поделени на интелектуални, психомоторни или сензорски.Развојот на овие способности на вработениот е плод на влијанието на сите субјективни и објективни фактори кој го опкружуваат вработениот во неговата работна средина.

Сепак треба да се има во предвид фактот дека способностите неможе да бидат развиени на истиот начин како вештините на вработениот преку системот на образование и надградба.Стручното знаење и вештини кај вработениот се плод на неговото претходно образование и посотјан развој.Од тука постојат неколку начини на развој кој може да бидат имплементирани за подобра примена на човековите ресурси во организациските процеси како на пример:

- Професионално усмерување на вработените кон работните места кој одговараат на нивниот профил,
- Избор на најсоодветни и најкомпетенти поединци за прием во образовните и организациските програми,
- Професионално и системска едукација и надоградба (Šubarić, 2018.).

Важно е да се напомене дека со цел задоволување на тековните потреби на пазарот на трудот, организацијата мора постојано да биде во чекор со истите и постојано да применува систем на промени и подобрувања со кој навремено и квалитетно ќе влијае врз сопствените човекови ресурси. Од тука од особена важност е начинот на управување на стратешкиот менаџмент со истите.

4.2.Персоналните карактеристики и вештини на кандидатот-фактор за успешна селекција

Имајќи го во предвид фактот дека секој човек е засебна единка-индивидуа која се разликува од сите останати ширум светот, тогаш персоналните вештини и карактеристики кој тој ги поседува, претставуваат еден од клучните фактори за време на селективниот процес за вработување (Mađor,2016).Така на пример човекот се разликува според неговите:

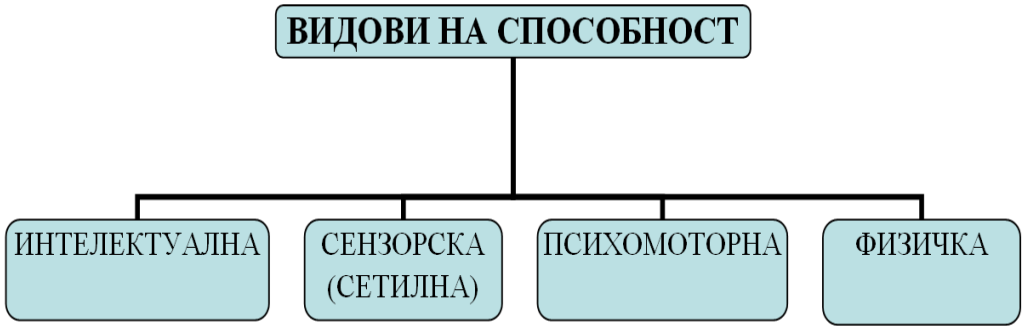
- Персонални карактеристики,
- Неговите лични способности,

- Неговата компетентност/стручност.

Индивидуалните разлики помеѓу вработените се темелат врз нивните различни психофизчки карактеристики-варијабили како на пример: персонална способност, степен на мотивација,различни интереси.За време на процесот на селекција од исклучителна важност за работодавачот се персоналната способност на кандидатот, неговите особини и неговата конкурентност за работното место.

Персоналните карактеристики на кандидатот се општи способности со чија помош вработениот постигнува одреден степен на успешност на работното место. Постојат неколку вида на способност како на пример:

Графикон бр.6.Видови на способност кај вработените/кандидатите



Извор:дело на авторот,адаптирано според Mikin, (2019)

- Интелектуална способност,
- Сензорска (сетилна) способност,
- Психомоторна способност,
- Физичка спсообност (Mikin,2019).

Кога станува збор за за **интелектуалната способност** на вработениот се мисли на неговата спсобност да прими, обработи и процесира одреден степен на инофрмации и врз основ на нив да решава одредени проблеми на работното место.Сензорските (сетилни)

спсобности се оние способности со кој вработениот може да ги прима сите информации од неговата работна средина и лесно да се прилагодива на истите.Психомоторните способности укажуваат на можноста на вработениот да зивршува одредени едноставни но и сложени движења со неговото тело.Физичките способности укажуваат на физичките предиспозиции на вработениот во смисол на неговата градба, изгледот и слично.

Личните способности на кандидатот укажуваат на неговите предиспозиици да соодветно реагира во одреден случај или на одредено сценарио.Неговата постапка е таа по што тој се разликува и одвојува од другите.

Компетентност на кандидатот претставува еден сложен облик на однесување на самиот вработен преку кој истиот успешно се справува со одредени работни задачи,т.е. може да работи според однапред поставените критериуми, стандарди и норми. Компетентноста на кандидатот е сублимат на неговите персонални и лични карактеристики и истите ги надополнува градејќи го профилот на кандидатот.

Во рамки на селективниот процес се спроведува лепеза на различни тестирања со цел да се утврдат способностите на кандидатите.Така на пример тестовите на моторичките или телесни или когнитивни способности се само дел од истите.Од неодамна традиционалниот начин на тестирање со физички присаство на кандидатите се повеќе се заменува со тестирање на далечина или со користење на Интернетот-таканаречени онлине тестови.Во рамки на овие тестирања може да бидат спроведени и тестови по интелегенција со цел да се утврди степенот на интелегенција која ја има кандидатот.Покрај тестовите за интелегенција може да бидат спроведени и тестови на конкретната ментална способност на кандидатот доколку станува збор за некое специфично работно место, кое побарува висок степен на истата.

Вака спроведеното тестирање може да претставува реален индикатор за нивото на способност на кандидатот да обавува одредена врста на работни задачи во рамки на понудената работна позиција. Кај овие тестови може да се изврши мерење на времето на реакција од страна на кандидатот во делот на неговите екстремитети (раце или нозе) кој за

одредени работни позиции се итоа како важни. Покрај времето за реакција може да се тестираат и координацијата на телото која ја поседува кандидатот, неговата издржливост, сила итн, доколку има потреба од истото. Покрај овие способности важен фактор претставуваат и мотивацијата но и меѓучовечките односи кој ги истакнува кандидатот. Сепак кај евентуалните вработувања на несоодветен кадар, во претстојниот период (пробниот период на вработување) се согледуваат сите направени пропусти од страна на кандидатот и истиот може да биде отпуштен или не му биде продолжен договорот за понатамошна работа/ангажман (Dessler, 2015).

4.3.Способностите на потенцијалниот кандидат

Развојот на способностите на кандидатот претставува резултат од влијанието на околината и личните активности на кандидатот врз неговите генетски предииспозиции.Овие спсобности се од исклучителна важност за селективниот процес,па нивното препознавање е навистина неопходно за правила селекција. Овие способности понатака влијаат врз професионалниот развој на кандидатот, неговата мотивација и интереси, стручно усовршување и унапредување итн. Воглавно овие способности можат да бидат поделени во три групи како на пример:

- Интелектуални,
- Сензитивни,
- Психомоторни.

Од исклучително значение за успешно извршување на работните задачи, развој и унапредување на вработениот се интелектуалните способности. Овие способности се однесуваат за начинот со кој вработениот ги прима, процесира и пренесува сите вербални, невербални или останати информации кој пристигаат до него. Интелектуалните способности сепрепознаваат преку извршени различни видови на тестови. Еден од овие видови на тестови е и тестот по интелегенција. Во рамки на определувањето на степенот

на интелегенција може да се увидат неколку различни вида на способност кај кандидатот како на пример:вербална способност, логичко размислување и поимање на работите, математички способности, музичка или визуелна способност, инетеперсонални или интраперсонални способности итн. Психомоторните или перцептивни способности укажуваат на прием и точна идентификација на формите како и воочување на мали разлики или детали кај одредени структури или ситуации.

Во денешно време мошне актуелна е еден вид на нова интелегенција позната како емоционална интелегенција. Во рамки на оваа интелегенција главниот фокус се става на тимската работа, соработка но и на интерпесоналните способности на секој кој го сочинува колективот. Кај овој вид на интелегенција значајно место завзема и креативноста што потикнува успешност во работата. Не помалку значајна е подготвеноста на кандидатот за промени и иновации (Davanzo,2018).

4.4.Особини на личноста

Како резултат на еволутивниот развој на општеството во најново време се поголем број на организации ширум светот се одлучуваат да покрај стандардниот прашалник, во селективниот процес го применуваат и прашалникот наменет за личноста на канддиатот.Со овој прашалник се надополнува сликата за профилот на кандидатот и неговата компатибилност со понуденото работно место. Ваквите прашалници се повеќе се применуваат во карактеристични организации како што се медицината, полицијата, армијата итн (Bahtijarević – Šiber, 1999).

И покрај многуте предности кој ги нуди прашалникот за особини на личноста на кандидатот,сепак главен недостаток на овој вид на прашалници се состои во (не)искреniот одговор даден од страна на кандидатот. Вака понудениот одоговор може да придонесе кон двоумење за време на процесот на донесување на крајна одлука од страна на панел групата или комисијата за регрутација или селекција. Понудените одговори може да бидат неискрени и да доведат до формирање на погрешна слика за потенцијалниот кандидат. Доколку се има предвид и степенот на мотивација кај кандидатите за време на

селективниот процес, ова навистина може негативно да влијае врз формирањето на крајната слика на кандидатот. Сепак и покрај оваа негативна страна на овие прашалници, нивната применливост и понатака е голема. Со цел да се избегнат нечесните одговори, постои одреден начин на нивна контрола.Така на пример степенот на неискреност може навремено да се детектира па истиот да се превенира со предупредување на кандидатот од страна на извршителот на тестирањето дека неискрените одговори ќе придонесат за негова предвремена дисквалификација.

4.5.Компетенции кај кандидатот

Со самиот процес на идентификација на постоечките компетенции кај кандидатот од страна на извршителот на селективниот процес,самата селекција може значително да биде посложена и покомплексна. Неопходно е да се разбере точно поимот компетентност што укажува на одреден степен на способност, надлежност, поседување на различни вештини и стручност (Davanzo,2018). Без разлика на сложеноста во процесот кога станува збор за компетенциите на кандидатите,треба да се има во предвид фактот дека секое ниво на раководење и менаџирање побарува одреден степен на компетенции во работата.Од тука на пример кога станува збор за менаџерска позиција неопходни се стручни и комуникациски способност од една страна но исто така и вештини за развој на концепт од друга страна. На овој начин со поседување на вакви компетенции, менаџерот ќе може да развие сопствен концепт или замисла како да управува или менаџира со целата организација. Од тука ќе биде детерминирана и неговата поставеност. Дали првенствено треба да биде насочен кон човековите ресурси или треба да биде насочен кон остварување на организациските цели! Недостатокот на компетенции кај менаџерите засигурно ќе вроди со несигурност и нарушување на неговиот постоечки кредибилитет во рамки на колективот (Vujić, 2011).

Разликите од видот на перцепција, индивидуален интерес, потреби, мотиви , способност, карактерни особини на личноста се оние разлики кој го детерминираат секоја индивидуа

поединечно.Од тука истите се нарекуваат индивидуални.Овие разлики се од исклучително значење како за кандидатот така и за извршеителот на селекцијата и регрутирањето, бидејќи врз основ на нив ќе с стекне првичното мислење за профилот на потенцијалниот кандидат.

4.6.Креативноста и талентот на кандидатот

Креативноста и талентот се особини на секој поединец кој исто така треба сериозно да бидат земани во предвид. Иако станува збор за особини кој сами посебе се слични,сепак мора помеѓу истите да биде направена јасна дистинкција. Креативноста и талентот се карактеристики за кои иако се смета дека се наследни, сепак станува збор за особини кој во развојот на човекот и тоа како може да бидат дополнително развивани и надоградувани. Сведоци сме дека често пати, голем број на талентирани или креативни луѓе не се во потполност прифатени од општеството или организациите, имајќи ја предвид нивната различност или понекогаш дури и ексцентричност.Од тука наместо нивниот талент или креативност да бидат искористени од страна на организациите, голем дел од истите гледаат со степен на сомнеж кон ваквите кандидати. Ваквите кандидати треба да вложат дополнителен напор во процесот на селекција и да ги убедат работодавачите дека нивниот талент и креативност ќе бидат ставени во улога на организацијата а не спротивно на неа.

Во денешно време за талентирани се сметаат оние личности кој имаат една или повеќе надпросечно развиени карактеристики или вештини.Така на пример често се случува да уште во најрана возраст некој од децата имаат можност на полесен начин да совладаат некој математички проблем, додека оние деца кој се значително по талентирани слободно може да ги наречеме дека се гении. Инаку самиот збор талентиран доаѓа од грчкиот збор „талантон" или од латинскиот збор „talentum" кој во суштина претставува мерка со која во минатото се мерело златото.Така на пример во древна Грција еден

талантон имал вредност од 55 фунти, или преточено во 26 килограми сребро (Šubarić, 2018). Вредноста на еден талантон претворена во древни грчки денариуси изнесувала околу 6000.Доколку оваа вредност се претворела во работни часови во древна Грција изнесувало работа од цели 20 години, па од тука и значајот на зборот талент кога зборуваме дека навистина некој е вреден. Во денешно време модерното општество зборува за таленти во уметноста, музиката, академското образование, информатичките технологии, спортот и слично. Сепак не смее да се заборави дека големиот талент е секогаш придружен со уште поголема работа и труд.

Во рамки на работните организации, кога станува збор за талентирани работници тогаш се мисли на оние вработени кој нивната работна обврска или задача можат да ја извршат на далеку полесен и поедноставен начин од другите во колективот. Вака завршената работа придонесува за поголема продуктивност и ефикасност на организацијата, па од тука талентираните работници секогаш се потребни и добредојдени во истата. Со користење на сопствениот талент, вработениот поедноставно ги совладува дневните работни обврски а со тоа го прави колективот повеќе квалитетен и повеќе продуктивен. Подобрувањето на квалитетот и продуктивноста за организацијата значи зголемување на нејзините приходи, па од тука талентот на вработените е повеќе од потребен и посакуван.

Талентираните работници во работната организација не претставуваат своевидни генијалци, но сепак се разликуваат од оние кој се во рамки на просечноста. Кога станува збор за талентот вреди да се наапомене дека истиот неможе да се пренесува од еден на друг вработен во рамки на колективот како што се знаењето и вештините, но сепак со својот талент, вработениот може мотивирачки да делува на сите останати во колективот. Мора да се има во предвид и фактот дека дел од работните обврски во рамки на организациите се често повторливи па речиси се извршуваат по автоматизам со цел постигнување на одредена норма. Иако станува збор за квантитативни цели, ваквите повторувачки задачи мошне брзо знаат да постанат монотони и непредизвикувачки,па истите секојдневно само се повторуваат без притоа да во истите се внесе некој вид на

иновација.Во тие случаи главната улога ја има менаџментот на човечки ресурси кој мора постојано да бара и изнајдува разни решенија со кој дополнително ќе го мотивира севкупниот работен персонал.

5.ГРЕШКИ И НЕДОСТАТОЦИ КАЈ РЕГРУТИРАЧКИТЕ ПРОЦЕСИ, ПРИЧИНИ И ПОСЛЕДИЦИ

Имајќи го во предвид фактот дека човечките ресурси претставуваат највредната компонента во рамки на организацијата, организацискиот менаџмент во последнава деценија става значително поголем фокус на истите.Ова е посебно изразено за време на процесот на регуртирање а со цел да се избере персонал кој ќе ја направи организацијата конкурентна на пазарот.Од тука самиот процес на регрутација постана еден од најважните елементи на организацискиот менаџмент во најголем дел од организациите ширум светот.

Како во државниот така и во приватното сектор регрутирачкиот процес стана своевидна војна или агресивна стратегија насочена кон идентификација на врвен персонал.Како пракса оваа стратегија на долгорочен план е се поисплатлива. Самиот процес на регрутирање на потенцијални кандидати за враобтување претставува активност во чии рамки сите заинтересирани кандидати за отворена работна понуда аплицираат.Во рамки на регрутирањето, селекцијата претставува избор на најсоодветните кандидати во рамки на сите апликанти.Во рамки на регрутирачкиот и селективен процес од исклучителна важност е да бидат имплементирани сите етички норми и стандарди со цел да се одржи транспарентноста и конкурентноста во рамки на истите (Bhoganadam & Rao, 2014).

Еден од најважните фактори кој го детерминираат успехот на организациите е степенот на вработеност во истите.За жал како резултат на последната рецесија во општеството голем број од компании згаснаа оставајќи ги своите вработени на улица во една значително незавидна состојба. Во рамки на процесот на регрутација, селекција а посебно и во делот на интервјуата потенцијалните кандидати се принудени да ги искажат сите сопствени

квалитети во однос на понудената работа а со цел да бидат земени во предвид при вработување (Collinson, 2003).

Самиот процес на регутирање претставува генрирање на соодветен број на кандидати (ростер) кој ќе бидат земени во предвид за понатамошната селекција и вработување (Gold, 2007).Компаниите кој непридаваат огромно значење на самиот процес на регрутација често се изложени на недостаток од квалитетен кадар (Russo et al, 2000).Од тука самот процес на регрутација и селекција треба да биде максимално соодветно и сериозно прифатен, планиран, организиаран, спроведен и анализиран. Само на тој начин со една сеопфатна ангажираност на менаџментот со човекови ресурси,организацијата може да се надева на кадар кој ќе биде соодветен и конкурентен на пазарот.Иако на самиот почеток можеби изгледа дека вака поставениот процес е прилично скап и сложен за самата организација, мошне брзо организацијата има можност да ги воочи сите бенефити од истиот.

Кај стручната јавност постои длабоко убедување дека постојат неколку клучни карактеристики кој сериозно треба да бидат земени во предвид во процесот на регрутација, како би се спречил евентуалниот неуспех на истиот и избор на нестручен кадар. Иако станува збор за карактеристики кој значително може да се разлиуваат од една до друга организација,сепак воглавно може да бидат групирани како:

- Стручно-специјалистичко образование, со кое кандидатот може да биде идентификуван,
- Менаџментот со колективот,во чии рамки кандидатот може да ги јакне своите релации и односи во рамки на тимот,со цел да се максимизира неговата ефикасност,
- Културно лидерство,во чии рамки јасната комуникација помеѓу сите во колективот може да води кон визионерство или инспирација на сите вработени,

- Решавање на проблеми, каде што колективот се посветува на идентификација на проблемот, негово адресирање и заедничко решавање на истиот (Doyle & Locke, 2014).

Процесот на селекција значи многу потрошено време за организацијата.Сепак и покрај тоа селективниот процес е единствениот начин како да се дојде до добар кандидат, потенцијално квалификуван иден кадар. Методите како што се различните видови на тестирања или стуктурираните и неструктурираните интервјуа можат значително да помогнат во овој процес (Hausknecht et al., 2004).

Во рамки на селективниот процес организацијата е во потрга по стручно-специјалистички соодветен кандидат од не помала важност се и неговите комуникациски вештини.Покрај комуникациските вештини (усмени или писмено изразување) од големо значење се и комјутерската писменост, интерперсонални или социјални вештини, критичкото размислување и осврт, тимската работа и лидерството (Moody et al, 2002). Работодавачите го преферираат креирањето на резиме (биографија) или интервјуто како метод на селекција од причини што на тој начин може да се утврдат вештините на кандидатот.Од тука потребни се насоки според кој ќе се креираат резимето (биографијата) или портфолијата на кандидатите.

Голем број на организации ширум светот сметаат дека комуникациските вештини се едни од најпосакуваните способности кој треба да ги поседува соодвентиот кандидат.Покрај комуникациските вештини од исклучителна важност се исто така техничките вештини но и таканаречените „персонални вештини" кои вообичаено се најсложени за утврдување и препознавање.

Денес во земјите ширум светот се преферираат најразлични методи за селекција на кандидати.Така на пример во САД една од најупотребуваните методи се препораките,кој се сметаат за најрелевантен извор на информации поврзани со работата, однесувањето, ставовите, мислењата, искуството и образованието на одреден рабоник. Исто така работодавачите во САД преферираат да ги земаат во предвид сите академски

достигнувања на кандидатот но и евентуалната пробна или волонтерска работа доколку ја работел претходно. За разлика од САД, во Обединетото Кралство најприменуван метод за селекција се интервјуата, препораките но и содржината на апликациските форми кој се пополнуваат за дадено работно место. Во Австралија најпопуларен метод за селекција се апликациските форми и содржината од истите каде што речиси 94% од организациите го применуваат постојано (Carless, 2007).

Едно од најголемите влијанија врз организациската структура претставува одлуката кој да биде вработен организацијата. Во рамки на регутирањето секогаш треба да се има во предвид и процесот на напуштање на организацијата (од разни причини) како постојано би се одржал потребниот баланс од сособветен кадар во истата.Процесот на напуштање може да ја наруши организцискатa структура доколу истиот не биде навремено и соодветно палниран и реализиран. Последната светска рецесија остави голем број на невработени лица надвор од нивите работни организации кои беа приморани да ги намалат своите персонални капацитети.Ваквиот неподобен исход на глобално ниво ја става потребата од регутирање на кандидати во организациите во фокусот на вниманието.

За очекување е да со пораст на производството на организациите расте и потребата од соодветен и стручен кадар кој е неопходен за реализација на организациските цели.Од тука менаџментот со човечки ресурси треба да донесе одлука за регутирање на потенцијални кандидати било да станува збор за внатрешно или надворешно регутирање/селекција.Со ваквиот пристап на менаџментот, заеднички бенефит имаат и агенциите кој се во потрага по кандидати за вработување, агенциите или медиумите кој издаваат огласи, мноштво државни или приватни организации исл кој директно или индиректно ќе бидат вклучени во процесот на селекција.

Сепак мора да се има во предвид дека дело од организациите сеуште повеќе ја практикуваат внатрешната селекција во рамки на организацијата, како метод со кој значително би се скратило времето на селекција, заштедиле значителни финансиски средства а би се овозможило вработување или унапредување на персонал кој веќе е познат во самата организација.

Во услови на пораст на организациската структура и бројката на персонал на организацијата, менаџментот на истата неможе повеќе да се наслони на сопствениот персонал, туку мора да спроведе селекција од надворешни потенцијални кандидати кој ќе се пријават напонудениот конкурс или оглас. Во тие случаи организацијата организира лепеза на различни тестови и интервјуа со цел селекција на најсоодветниот кандидат. Во рамки на интервјуата најчесто се користи методото еден на еден но не ретко се користат и панел интервјуата. Комбинација од спроведени тестирања и интервјуа многупати се докажала како добитна за голем број на организации. Вреди да се напомене фактот дека интервјуто еден на еден е најфункционално за микро и мали претпријатија, каде што истото најчесто е спроведено од страна на раквоодителот или спственикот на претпријатието и каде што основен или најважен услов за вработување е лојалноста на кандидатот.

Со други зборови кажано ваквиот пристап од страна на раководителот или сопственикот на претпријатието значи дека тој не е во потрага по кандидат кој ќе биде поквалификуван дури и од него самиот, стравувајќи дека во некоја блиска или далечна иднина аспирациите на кандидатот би нараснале до тој степен, да истиот посака да биде раководител на истата. Ваквиот метод најчесто се користи во рамки на мали претпријатија чија перспектива на работа е прилично нејасна и чија иднина е несигурна, па се работи и планира од ден за ден.

Додека квалитетот на вработениот персонал е една од клучните карики за успех на пазарот, голем број на организации страдаат токму од недостаток на овој квалитет а како резултат на направени грешки за време на нивните регутирачки и селективно процеси. Иако за голем дел од компаниите една од главните цели на менаџментот на човечки ресурси е избор на соодветен и викоко-квалификуван кадар, често пати се случуваат грешки во рамки на овој процес а како резултат на различните методи кој се применети во изборот од една страна и комплексноста на самиот избор од друга страна.Од тука природно е да се постави основното прашање а тоа е што е се потребно да се превземе од

страна на организацијата како истата не би се соочила со неквалитетен и недоволно стручно соодветен кадар во однос на сопствените потреби.

Привлекувањето на таленти претставува процес во рамки на селекцијата при што со одредени мерки и активности ќе бидат привлечени најсоодветните кандидати или таленти да аплицираат на одреден оглас.Овие мерки се една од главните активности на менаџментот за човекови ресурси каде што главниот фокус е на привелкувањето на таленти.Постојат неколку мерки и фактори со кој може да се влијае во процесот на привлекување на таленти кој се прикажани во табелата подоле како на пример:

Табела бр.7:Мерки за привлекување на таленти

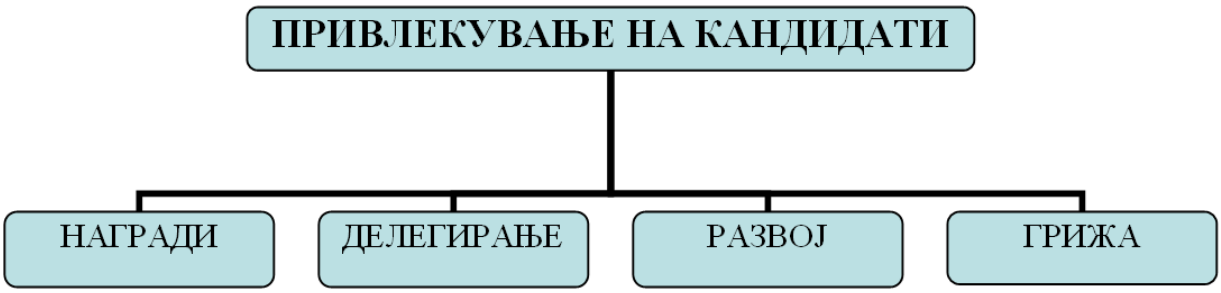
МЕРКИ ЗА ПРИВЛЕКУВАЊЕ НА ТАЛЕНТИ
❖ Јавниот имиџ на организацијата кој го нуди огласот
❖ Угледот на организацијата како работодавател
❖ Атрактивноста на самото работно место кое се нуди
❖ Вредноста на организацијата на пазарот на трудот
❖ Бенефитите кој организацијата ги нуди на кандидатот

Извор:дело на авторот,адаптирано според Šubarić (2018)

Во овој процес треба да бидат земени во предвид организациската култура од една страна но и врвните перформанси на кандидатот од друга.

Ускладувањето на овие два елементи е во интерес како на организацијата така и на кандидатот.Основната цел на привлекувањето е да се обезбеди еден квалитетен ростер од кандидати од кој подоцна би се одбрале најдобрите. Сепак самото привлекување претставува еден сложен процес кој содржи неколку елементи (Tampoy,2005).

Графикон бр.7:Елементи на процесот на привлекување на кандидати



Извор: *Tampoy,(2005) A Conceptual Approach to Strategic Talent Management* , страна 93.

- **Награди и бонуси**, овие елементи секогаш треба да бидат имлементирани во процесто на мотиваци на совите вработени.Организациите кој сакаат да бидат успешни на пазарот и очекуваат од своите вработени да го дадат својот максимум нетреба да штедат на награди и бонуси. Наградите можат да бидат од материјална но и нематеријална природа па од тука не секогаш се потребни финанссиски средства за обезбедување на истите.

- **Делегирање на поголема контрола и обврски на вработените**, претставува начин како да се докаже укажаната доверба кон своите вработени и истото треба да биде внимателно но постојано имплементирано. Само на овој начин вработените ќе се почуствуваат себеси за значаен фактор во нивниот колектив.

- **Постојан развој на вработените**, со кој се создава поголема интеракција во рамки на колективот што на талентите им овозможува посотјан развој на нивните потенцијали.

- **Грижа кон своите вработени**, која укажува на фактот дека некој во организацијата постојано мисли на своите вработени. Ова е еден психолошки ефект кој позитивно и мотивирачки влијае врз секој индивидуалец но и колективот во целина.

5.1.Како да се намалат или избегнат грешките при регрутација или селекција!

Постојат лепеза на мерки кој треба да бидат добор осмислени и применети во процесот на регрутација и селекција, како би се намалиле негативните ефекти кој водат кон избор на несоодветен или недоволно квалитетен кадар.

- ***За време на процесот на регутација потребен е детален опис на понудената работна позиција на дадениот оглас/конкурс,***

Добро развиениот опис на работното место е од исклучителна важност при адресирањето на потребите на самата организација.Во рамки на овој опис детално се објаснети работните, задачи и обврски кој се ивршуваат на понуденото работно место.Исто така детално се наведени потребните вештини, способности, образовние, искуство и перформанси кој се оекувани од страна на работодавачот. Не помалку важен е податокот за долготрајноста на работната обврска (краткорочна,привремена или долгорочна) но исто така се важни и условите во кој се врши работата.Од примарно значење се исто така сите бенефити кој се обезбедени од страна на работдавачот кон кандидатот,вклучително и висината на месечните примања,бонуси, награди и слично. Вака понудениот детален опис ќе овозможи на потенцијалниот кандидат да согледа точно за каков вид на работа станува збор,што се очекува од него и колкава би била неговата заработка.Од наведените информации кандидатот може да согледа дали понуденото работно место е соодветно за него и неговите желби или не. Во формалниот дел на огласот/конкурсот за понудена работна позиција треба да бидат опфатени следниве елементи:

- Точен назив на работното место и број според спецификацијата на организацијата,
- Основни и посебни работни задачи, должности и обврски кој се очекуваат од кандидатот,
- Потребно образование, обуки, тренинг, искуство, сертификати или лиценци кој се неопходни за работа,
- Потребно искуство, вештини и способности за работа,

- Опсег на месечни примања, бонуси, награди,
- Допонителни обуки потребни за одржување на конкурентноста,
- Останати спецификации како на пример државјанство,потврда за кривична неосудуваност, лекарски прегледи и слично (Poremba, 2001).

❖ ***Спроведување на првично (иницијално) „screening" интервју,***

Првичното (иницијално) интервју е неопходно од причини што при истото може да се направи првична селекција на кадидатите доколку ги има повеќе за едно работно место.Вообичаено станува збор за кратко интервју спроведено до страна на менаџментот со човечки ресурси во кое се стекнува првична слика за кандидатот.Најчесто првичното интервју се спроведува преку телефон а добиените податоци од истото задолжително треба да бидат внесени во досието на кандидатот.

❖ ***Спроведување на интервјуирање (главно интервју),***

Главното интервју претставува точката на пресвртница каде што често пати раководителите,панел групите или комисијата која го спорведува истото се сретнува со потенцијалниот кандидат и ги воочува сите негови спсобности, вештини и искуство. Главното интервју е местото каде што се врши увид во соодветноста на кандидатот за одредена работна позиција. Веќе претходно наведовме дека истото може да биде спроведено индивидуално,со панел група или групно. Сите овие методи нудат широк спектар на позитивни и негативни страни а нивната примена зависи исклучиво од потребите на организацијата. Разликите на овие методи веќе претходно ги објаснивме,но едно заедничко за сите овие видови на интервју е да истите обезбедат транспарентност, објективност и независност. Само на тој начин сите кандидати може да бидат сигурни дека се потполно рамноправни во селективниот процес и дека истиот ќе биде максимално транспарентен и легален,без задкулисни игри. Изборот на персонал кој ќе биде вклучен во интервјуата било како индивидуалец или член на панел групата е исто така од сиклучителна важност.Треба да станува збор за лица кој се максимално

професионални,стручни и посветени на идејата за правилен избор на најсоодветниот кандидат.Овие лица треба да бидат водени од идејата дека единствено соодветен и стручен кандидат може да претставува вистински бенефит за организацијата.Овие лица треба да бидат објективни, стручни и транспарентни во процесот и постојано да инсистираат на овие предуслови. Доколку станува збор за едно навистина добор планирано, организирано и ефективно спроведено интервју истото треба да ги содржи следниве елементи:

- Пред самото интервју треба да бидат обезбедени сите релевантни податоци за сите кандидати,
- На секој кандидат треба да му бидат обезбедени информации а времето и местото (начинот) на интервјуо, па од тука и евентуалните трошоци за патување до местото назначено за интервју или трошоците за сместување на кандидатот за време на истото,
- Интервјуто треба да биде внимателно планирано според време за одржување, достапност на кандидатот, место, прашања и времетраење,
- Лицата кој го спроведуваат интервјуто треба да бидат добро подготвени за да покажат висок степен на професионалност и познавање на соодветната материја поврзана со работното место,
- Внимателно треба да биде планирана една отворена двонасочна интеракција со сите кандидати,со цел стекнување на што повеќе информации за кандидатите.Еднонасочната комуникација или одговрите со ДА или НЕ од страна на кандидатот, нема да овозможат стекнување на целосна слика за кандидатот (Yate,1990).

Листата на прашања кој ќе бидат поставени на кандидатот за време наи нтервјуто треба да биде добро испланирана, подготвена и реализирана од страна на менаџментот со човечки ресурси во организацијата. Имајќи ја предвид природата на регутирачкиот процес и селекција како и фактот дека станува збор за кандидати кој со себе го носат сиот свој

капацитет и кредибилитет, неопходно е да се има во предвид што може а што не би ибло соодветно да се постави како прашања од страна на оној кој го спроведува интервјуто. Етичките и морални норми и стандарди исто така мора да бидат во целост застапени како би се спречила било каква евентуална дискриминација на кандидатот. Кандидатот во секој момент треба да се почуствува охрабрен и рамноправен во процесот на селекција а посебно за време на интервјуто. Секое невообичаено постапување од страна на оној што го спроведува интервјуто фрла сенка врз успешноста на истото во целина.Од тука посотојат сет на соодветни и несоодветно прашања кој (не) треба да бидат поставени на интервју за работно место. Во табелата подоле истите се прикажани според следното:

Табела бр.8:Видови на соодветни и несоодветни прашања за интервју

ВИДОВИ ПРАШАЊА ЗА ИНТЕРВЈУ	
СООДВЕТНИ	**НЕСООДВЕТНИ**
Дали си подготвен за преместувања? *Дали си подготвен за службени патувања?* *Дали си подготвен за прекувремена работа?* *Дали си подготвен за сменска работа?*	*Дали имаш деца?* *Кој се грижи за твоите деца?* *Дали си бремена?* *Колку години имаш?* *Кога дипломираше?*

Извор:дело на авторот, адаптирано според Anderson et al (2002)

- ***Носење на крајна одлука за (не) вработување на кандидатот***

Носењето на крајна одлука за вработување или невработување на кандидатот чесот пати знае да биде еден од најкомлексните моменти во процесот на селекција. Ова е дел од процесот каде што се инволвирани претставниците од организацијата кој го спроведува регрутирањето и селекцијата за одредено работно место. Во овој дел влијанието од страна на кандидатот е речиси никакво. После извршените првични и главни интервјуа, пишани или усмени тестирања, утврдени (проверени) референци потребно е да бидат согледани

сите аспекти и донесена единствена одлука околу вработувањето на кандидатот. Направени се поширок и потесен круг на кандидати а потоа листата се сведува на најтесен круг,од кој ќе се избере најсоодвентиот кандидат.

Објективноста на процесот зависи од неговоте претходно планирање,организација и спроведување како и од професионалниот пристап од страна на менаџментот на човековите ресурси кон процесот на селекција. Како ќе се спроведе самиот процес на селекција зависи исклучително од серизноста и обемот на организацијата, видот на работно место кое се нуди, бројот на потребни и потенцијални кандиати, бројот на слободни (понудени) работни позиции, стручноста и професионалноста на персоналот кој ја спроведува селекцијата како и степенот на важност и потреба од истата (Davanzo,2018).

Имајќи го во предвид фактот дека во потесен круг при изоборот на селекција се влезени неколку кандидати, конечниот избор на најсоодветниот кандидат претставува еден вид на критичен дел од самиот процес на селекција. При носењето на крајната одлука мора да се земат во предвид два фактори. Првиот фактор е способностите на кандидатот и што е тоа што **МОЖЕ** да го изврши. Другиот фактор претставуваат неговите желби или интереси или што е тоа што **САКА** да го направи на работното место.Од комбинацијата на овие две прашања се стекнува **слика за перформансите** кој може да бидат очекувани од страна на кандидатот а се прикажани на графиконот подоле.

Графикон бр.8:Комбинација на факторите на способности



Извор: *Davanzo (2018) Selekcija kandidata za radno mjesto,* страна 34

Постојат неколку вида на стратегии кој може да бидат применети од страна на менаџментот за човекови ресурси или панел групата која го спроведувала интервјуто и е надлежна за селективниот процес како на пример:

- Вработување на кандидатот кој според прикажаните перформанси има најмалку шанси за неуспех,
- Вработување на кандидатот кој според прикажаните перформанси има најмногу шанси за успех,
- Вработување на кандидатот кој според прикажаните перформанси има најмалку шанси за неуспех а највеќе шанси за успех (Davanzo,2018).

Еден од најважните критериуми при донесување на крајната одлука за вработување на одреден кандидат е степенот на искажана идентификација со работното место.Имајќи го во предвид развојот на работните организации во целина, денес не е доволно само да се покажат способностите и вештините кој кандидатите ги носат со себе, туку и начинот на нивна идентификација со конкретното работно место.

Така на пример во рамки на ИТ секторот, компаниите не се во потрага по исклучиво способни и талентирани кандидати туку од истите бараат да покажат на кој начин тие се идентификуваат и поистоветуваат со работното место. На овој начин организацијата ги насочува сите способности, вештини и искуство на кандидатите во насока на создавње на конкурентска предност на пазарот. Во моментот кога менаџментот ќе почувствува дека го имаат потребниот кандидат за постигнување на ваквата предност на пазарот, тогаш ја носат и конечната одлука за негово вработување.

После донесувањето на крајна одлука за вработување на одреден кандидат на отворен конкурс за работно место, истата одлука му се соопштува на кандидатот и за истата се подготовтвуа Решение за вработување. Ова решение може да биде привремено (на одреден пробен период, најчесто 3-6 месеци) или постојано-крајно. После соопштувањето на

решението за вработување се изготвува одреден договор за работа кој се потпишува од страна на вработениот и организацијата. Во овој договор се регулирани сите правни основи и обврски кои произлегуваат од работното место. По приемот на работа за новвработениот се формира работна книшка или персонално досие во кое се внесуваат сите негови податоци а во истото подоцна се внесуваат и евентуалните стручно-спцеијалистички усовршувања и унапредувања. На овој начин се креира база на податоци за сите вработени поединчено и со истата се овозможува:

- Следење и евалуација на квалитетот и перформансите на вработениот,
- Планирање на разни видови на стручно оспособување или специјализации,
- Можност за користење на податоците во некоја од наредните систематизации во рамки на организацијата.

Во рамки на персоналното досие на вработениот треба да бидат внесени податоци кој се наведени во табелата подоле како на пример:

Табела бр.9:Податоци за персонално досие

ПОДАТОЦИ ЗА ПЕРСОНАЛНО ДОСИЕ
❖ Социо демографски податоци за вработениот
❖ Фотографија на вработениот
❖ Претходно работно искуство
❖ Проценка на интелектуалните способности на кандидатот
❖ Проценка на личноста на кандидатот
❖ Проценка на степенот на мотивираност и желба за работа

Извор:дело на авторот, адаптирано според Pavličić (2012)

Вака подготвеното персонално досие може по потреба да биде дополнувано и уредувано согласно потребите и промените во организацијата (Smit,2007).

6.РЕГРУТИРАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА ПРЕКУ ИНТЕРНЕТ И ДИГИТАЛНИТЕ СОЦИЈАЛНИ МЕДИУМИ

Иако претставува еден од последните чекори во процесот на регрутација,начинот на спроведување на истата претставува еден од клучните елементи за секоја работна организација. Компаниите на секој начин се обидуваат да ја скратат и поедностават сложената постапка на селекција, да ги намалат севкупните трошоци и да заштедат време а од друга страна се обидуваат со селекцијата да опфатат што е можно поголем број на заинтересирани кандидати (Ladkin & Buhalis,2016).

Со традиционалниот начин на селекција овие желби во пракса се тешко остварливи, но за среќа во последнава деценија а како резултат на севкупниот развој на дигиталното општество во пракса сеповеќе се имлементира еден друг вид на селекција и регрутаација а тоа е дигиталната или преку Интернет мрежата.Со имплементација на интернет регрутацијата може да се привлечат значително повеќе заинтересирани кандидати, да се обезбеди подобар процес за истите а во исто време значително да се намалат потребното време и севкупните трошоци за регрутација. Како што веќе претходно наведовме регрутирањето претставува процес со кој се побаруваат или провелкуваат кандидати за вработување и истите се поттикнуваат да аплицираат на понудените огласи за работа од страна на одредена организација (Kapse et al, 2012).

Самиот процес на регрутирање врши поврзување на кандидатите со организацијата. Процесот на самото регутирање е процес кој трае од самиот увид на дадениот оглас од страна на кандидатот па се до поденсување на неговата апликација.Од тука па се до конечниот избор на кандидатот трае процесот на селекција.

6.1. Е-регрутирање

Електронското регутирање познато како е-регутирање, претставува метод на регрутирање на кандидати за вработување со примена на Интернетот и дигиталните социјални медиуми.Основната цел на ваквиот метод на регутирање е да се овозможи објавување на огласи и конкурси на дигиталните медиуми од страна на компаниите,со што ќе бидат привлечени кандидати за истите а се корисници на Интернетот. Ваквиот метод овозможува директно аплицирање за одредена работна позиција,со пополнување на онлајн апликација и наведување на сите потребни персонални информации во истата. Е-регутирањето вообичаено се спроведува преку стручно-специјализираните сајтови или платформи наменети за регрутација, со што се обезбедува голем број на канддиати за релативно кратко време од сите краеви на светот. Како метод е навистина брз, релативно евтин и практичен бидејќи овозможува аплицирање од било кое место на светот во било кое време, без физичко присаство на кандидатот (Williams & Klau, 1997).

Со е-регутирањето сите трошоци на организацијата кој се резултат на печатење на флаери, постери и друг промотивен материјал, ангажирање на специјализирани агенциии за регутирање или рекламирање преку традиционалните медиуми, драстично се намалени.
Во рамки на процесот на регрутација влегуваат низа мерки иактивности со кој организацијата се обидува да ги идентификува потенцијалните нововработени а со цел да се обезбеди човечки капитал за сопствената организација. Самиот селективен процес треба да биде добро структриран и испланиран. Со развојот на новите дигитални технологии и примената на Интернетот во речиси сите сфери на општеството,процесот на регрутација во последнава деценија значително е унапреден и развиен (Rosoiu & Popescu, 2016). Технолошките иновации и World Wide Web мрежата на Интернет значително го изменија процесот на селекција и регрутација а се повеќе организации ширум светот ги користат како примарен извор за нови регрутирања. Бројот на регрутирања преку Интернет од ден на ден се повеќе расте (Hopkins &Markham, 2003).

Со помош на Интернетот и дигиталните технологии,процесот на регутирање значително е олеснет, притоа овозможувајќи голема заштеда на време и средства (Hart et al,2000).Ефективноста на Интернетот и неговите бенефити се рефлектираат врз ефикансоста на регрутирачките процеси па организациите имаат пристап до поголем и поквалитетен потенцијален кадар. Како алатка за регрутација, Интернетот за прв пат е користен во средина на 90^{те} години од минатиот век, за да од тогаш па се до денес се претвори во своевидна Интернет-регрутирачка револуција (Cappelli, 2001).

Постојат анализи на глобално поле кој потврдуваат дека речиси 96% од компаниите во САД се присатни онлине, користејќи ги електронските реклами со цел да ја промовираат сопствената компанија (Arthur,2001).Од друга страна евидентирано е дека речиси 50% од новите вработувања во САД се плод на онлине регутирање.Ова се само мал дел од бројките кој укажуваат на сериозно влијание на Интернетот врз регрутирачкие процеси и неговата широка применливост. За разлика од САД, во Обединетото Кралство речиси 64% од компаниите го користат Интернетот за регрутирање, што повторно укажува на неговото значително влијание.Со пораст на дигиталното регутирање, значително се намалува традиционалниот пристап па така во САД речиси за 20% е намалена употребата на традиционалните весници и медиуми за регутирање (Parry & Tyson,2008).

Горенаведените податоци се само мал приказ на доминантната улога на Интернетот кај регрутирачките процеси.Доколку овој тренд продолжи и во иднидна, мошне скоро се очекува целосна замена на традиционалното регутирање со онлине регутирање (Parry & Wilson,2009). Со развој на дигиталните иновативни технологии, времето и брзината на пренос на сите информации постанаа од примарен значај за работните организации.Во недостаток на време,се бара начин како тоа да биде надополнето во селективниот процес. Поради овие причини примената на дигиталното регутирање завзема примарно место како метод за вработување на нови кандидати (Hopkins & Markham,2003).Со примена на дигиталното регутирање се овозможува најбрза реализација на вработувањата ширум светот.Во исто време не треба да се заборави фактот дека на овој начин се овозможува

значително поголем број на кандидати, па од тука подобра можност за креирање на квалитетен ростер.

Како дел од Интернет технологијата, денес постојат голем број на Интернет платформи кој го поедноставуват процесот на регутација и селекција.Со нивна помош потенцијалниот кандидат може да пополни апликација, изготви сопствена биографија и истата ја зачува,прикачи дел од своите дипломи и сертификати и понуди било каква потреба информација за себе на било која организација која вработува ширум светот. Дигиталните технологии се користат од страна на организациите, притоа нудејќи лепеза на информации преку нивни вебстрани, дигитаални социјални медиуми или веб-блогови.Најновите технологии овозможуваат сите информации на работодавачот но и кандидатот да бидат сочувани и достапни онлине. Имајќи ја предвид дигиталната трансформација на општеството, Интернетот постана нераздвоен дел од нашиот приватен нои професиоанел живот.Голем број на организации се повеќе се наслонуваат и го применуваат Интернетот за регрутирање на таленти.Онлајн постапката за апликација значително го олеснува процесот како за регутерите така и за потенцијалните кандидати.

Табела бр.10:Традиционалното наспроти онлајн регрутирање

Процес на регрутирање	Традиционален	Е-регрутирање
Привлекување на Кандидати/апликанти	Примена на реклами на ТВ,радио,весници, летоци, флаери, постери,саеми,образовни институци,агенции	Претставување на имиџот на организацијата и нејзината репутација преку дигиталните медиуми и Интернетот
Селекција на апликантите	Примена на писмено тестирање или физички преглед на сите апликации	Примена на софтвер за селекција и филтрирање на апликациите
Воспоставување на контакт	Контакт со апликантите преку телефон	Контакт со апликантите преку е-маил или дигитален социјален медиум
Донесување на конечна одлука	Соопштување на крајната одлука преку телефон или дирекно	Соопштување на крајната одлука преку е-маил, телефон или дирекно

Извор: *Kapse et al (2012) E-recruitment*, страна 83

Користењето на онлајн регутирањето нуди значителна предност на пазарот на трудот.Со негова помош може да се привлечат голем број на компании за инвестирање во развојот на онлајн регутирањето во нивните оддели за човекови ресурси (Gopalia, 2012) .Самата

имплементација на онлајн регрутирањето предизвика големи промени во организациите ширум светот и очигледно е дека тоа е процес кој започна и нема наскоро да прекине.

6.2.Дигиталните социјални медиуми во функција на е-регрутирање

Влијанието на дигиталните социјални медиуми врз регрутирачките процеси е исто така значително зголемено во изминатава деценија.Денес постојат значителен број на социјални медиуми како што се Facebook, Linkedin, Twitter, Pinterest, MySpace, кој нудат голем број на алатки и можности за промоција на компаниите ширум светот па дури и за регрутација на потенцијални кандидати.Имајќи го ве предвид фактот дека овие социјални медиуми постојано се во пораст,пристапот до истите како од страна на организациите така и од страна на корисниците-кандидати за вработување е навистина огромен.Неопходна е почетна регистрација на било кој од наведените социјални медиуми а подоцна на многу едноставен начин се има пристап и преглед до сите можни понуди, конкурси и огласи за вработување ширум светот.Дигиталните социјални медиуми го намалија јазот помеѓу регрутерите и кандидатите на најмало можно ниво (Abel, 2011).

Повеќето од кандидатите ќе се сложат дека процесот за регутација и селекција понекоаш знае да биде доста сложен, побарувачки и долготраен.Со примена на дигиталните социјални медиуми овој процес значително се поедноставува. Во суштина дигиталните социјални медиуми се користат за воспоставување на меѓусебна комуникација,која може да биде наменета за приватни или професионални цели.Оваа комуникација овозможува интеркација помеѓу две или повеќе лица во пишана или говорна форма, а притоа овозможува и визуелен контакт помеѓу сите инволвирани во истата. Денес социјалните медиуми се користат и за презентација, промоција или пренос на голем број различни настани, привлекувајќи голем број на следбеници. Ваквите можности на диигтаалните социјални медиуми се користат од страна менаџментот со човекови ресурси на голем број организации ширум светот за рекламирање, понуда, конкурс или оглас за работно место,

за постирање на внатрешни или надворешни огласи за вработување, регрутација и селекција.

Денес добро познатите социјални медиуми како што се Facebook, Linkedin, Twitter се користат од страна на менаџментот со човечки ресурси во организациите ширум светот зза да понудат лепеза на работни места и можности (Subhani et al, 2012) .На овој начин постепено но сигурно традиционалниот начин за регутирање се напушта. Од друга страна Facebook, како социјален медиум иако првенствено е наменет за забава и комуникација на нивните корисници ширум светот, се повеќе и повеќе се користи за регрутирање и вработување. Преку користењето на нови алатки како што се кратките пораки, блогови, постови, видео анимации, пристапот до нови работни места значително е олеснет.Рекламирањето и привлекувањето на кандидати со помош на агенции за враобтување или преку промоција и реклами на телевизија, радио, весници, постери, флаери итн, полека но сигурно изумира. Интернет вработувањето се повеќе се смета за најефикасниот начин за пребарување на понуди за вработување ширум светот (Van Hoye et al, 2009). Интернет комуникацијата помеѓу корисниците претставува индивидуална активност која е насочена кон комуникација и забава, но во исто време овозможува стекнување со мноштво информации за потенцијални работни места на сите оние кој бараат работа.

Денес постојат мноштво анализи кој укажуваат на порастот на употребата на Интернетот во регутирачки цели. Еден од водечките социјални медиуми кој е насочен кон вработувања е LinkedIn,чија платформа е наменета исклучително во професионални цели овозможувајќи креиирање на професионален профил на секој нивен корисник, кој би се користел за потенцијално вработување.Со скромен почеток во 2003 година LinkedIn израсна во заедница на профеионалци кој ја претставуваат индустријата на глобално ниво. Преку креираниот профил, секој нивен корисник има можност за комуникација со мноштво организации, претпријатија и компании шриум светот а во исто време и комуникација со различни професионали групи поврзани со работни места, експерти, ментори, советници, агенции кој нудат лепеза на можности за вработување. Од тука

фокусот на менаџментот за човекови ресурси денес се повеќе е насочен кон социјалните медиуми како што се LinkedIn, Twitter или Facebook, во потрага и привлекување на соодветен и квалитетен кадар (Cachinko, 2011).

И покрај фактот што Facebook, Twitter и LinkedIn се дигиталните медиуми кој најчесто се користат за привлекување на кандидати за работни места, се почесто се споменува YouTube (Jovandić,2014) како медиум кој исто така треба серизоно да се земе во предвид доколку се знае дека овој медиум го следат и користат речисі 2 милијарди следбеници ширум светот.Од канал за следење на музички програм, YouTube прерасна во дигитален медиум од огромни размери, па присаството на компаниите ширум светот на овој дигитален медиум е се поголемо.

Дигиталните социјални медиуми со право можат да се наречат прозорец кон светот, доколку се има предвид фактот дека секој нивен корисник нуди мноштво информации за себе на истите.Преку дигиталните медиуми, менаџментот на човечки ресурси на било која работна организација може да ги дознае следните податоци за евентуалниот кандидат кој се наведени во табелата подоле:

Табела бр.11:Податоци кој се достапни на социјалните медиуми

ПОДАТОЦИ КОЈ МОЖЕ ДА СЕ ДОЗНААТ ОД ДИГИТАЛНИТЕ СОЦИЈАЛНИ МЕДИУМИ
❖ Претходното работно место на кандидатот
❖ Степенот на образование или искуство
❖ Препораки и лица кој би го препорачале
❖ Занимања, хоби, спорт, музика,уметност и слично
❖ Фотографии за кандидатот
❖ Изјави,ставови и мислења
❖ Членство на одредени асоцијации, партии, клубови итн
❖ Коментари итн

Извор: *Fallaw et al (2013) Global Assessment Trends Report*

Вака стекнатите податоци и информации за одреден кандидат можат во значителен обем да влијаат позитивно или негативно накрајната одлука за негово вработување.Така например при едно истражување дојдено е до заклучок дека дури 43% од менаџерите ги користат дигиталните социјални медиуми за да ја комплетираат целосно сликата или профилот за одреден кандидат.

Употребата на **LinkedIn** и **Facebook** во регутирачки цели е се поголема (Nikolaou,2014). Со своите платформи на корисниците им нудат професионална комуникација со компаниите, овозможувајќи значитлно поголеми можности за вработување.Одделот за човечки ресурси на организациите ширум светот овозможува пристап до мноштво информации за регутирање и селекција во рамки на нивните оерганизации преку дигиталните медиуми. Со повеќе од 700 милиони корисници ширум светот и присаство во повеќе од 200 земји, LinkedIn претставува професионална платформа, каде што може да се најдат значителен број на работни места но и кандидати за истите (LinkedIn, 2020). Регрутерите на компаниите ширум светот ги користат дигиталните медиуми во потрага по квалитетен кадар,посебно оние кој се стручно специјализирани или пак на средни и сениорски менаџерски нивоа. Од друга страна дигиталните медиуми како на пример LinkedIn, нудат можност за пребарување и преглед на информации дури и за лица-професионалци кој не се потенцијални барателиа на работа во одредено време.Сепак нивната биографија и податоци кој се истакнати на корисничкиот профил на LinkedIn, ги привлекува сите организации кој се во потрага по таков профил на работник.Платформата на LinkedIn е специјализирана до највисоко можно ниво притоа обезбедувајќи голем број на опции и предности како на пример:

- Можност за откривање на потенцијални кандидати од страна на регрутерите,
- Можност за пронаоѓање на подобра работна позиција,
- Можност за согледување на профилот на организацијата,
- Можност за следење на повеќе различни компании во исто време,
- Можност за добивање одговор на нејасни прашања преку контакт центар,
- Можност за присаство на глобалниот пазар на труд (Subhani et al, 2012) .

Една од најголемите предности на LinkedIn платформата е обезбедување на нотификациски систем, преку кој сите корисници (кандидати, вработени, организации, регрутери, ментори, советници, менаџери, раководители) може да бидат навремено информирани за сите постоечки трендови или новини.На овој начин професионалната конекција и интеракција помеѓу регрутерите и барателите на работа постанува цврста и постојана (Rosoiu & Popescu, 2016).

Квалитетот на онлајн регутирањето овозможува да се подобри севкупната слика за компаниите на пазарот на трудот, нудејќи поголема креативност и флексибилност во процесот на селекција. Бројни се предностите кој ги нуди е-регутирањето и истите детално ќе бидат објаснето во понатамошниот дел од трудов.Сепак и покрај ова мора да се има во предвид фактот дека во исто време постојат и бројни недостатоци на е-регутирањето. Така на пример недостатокот на средства за интернет комуникација или непоседувањето на вештини кој се неопходни за работа на одредена интернет платформа,можат во голема мерка да влијаат врз процесот на регрутација и селекција. Од тука неопходна е дополнителна обука за работа со иновативните технологии и софвтерски решенија, создавајќи на организациите поголеми трошоци и губење на време и ресурси во совладувањето на истите (Galanaki, 2002). Ова се само дел од недостатоците, додека голем број на други недостатоци на овој вид на регутирање ќе бидат анализирани и образложени подоцна во овој труд.

6.3.Предности и недостатоци на е-регутирањето

Како што веќе претходно е наведено е-регутирањето претставува метода на регутирање која е спроведена преку Интернет, користејќи ги дигиталните медиуми, платформи или меилови за комуникација. Главната цел за примена на ваквиот начин на регрутирање е да се привлече вниманието на сите корисници на дигиталните медиуми а во исто време се баратели на работа.

6.3.1.Предности на е-регрутирањето

Самиот метод на регутирање преку Интернет нуди и обезбедува мноштво предности како за организацијата која го нуди работното место така и за сите потенцијални активни или псаивни барателиа на работа. Со помош на користењето на стручни веб страници денес е возможно да се врши проценка на талентот на одредени кандидати врз основ на нивните профили, коментари или постови на дигиталните медиуми.Со помош на Интернетот може да се стекнат мноштво информации за профилот на кандидатот, неговото работно искуство и слично (Bouchard 2011). Интернетот овозможува да се изврши идентификација на сите кандидати кој со својот профил се навистина блиску до потребите на работната организација. На овој начин се врши филтрање на кандидатите и во една таква селекција се повикуваат на интервју единствено кандидатите кој навистина одговараат на потребите на работното место и работодавачот. Ваквото регутирање претставува многу повеќе отколку постирање на можностите за вработување на одреден конкурс.Како процес овозможува бројни бенефити но во исто време и недостатоци кај процесот за регутација и селекција. Како главни предности кој се обезбедени со примена на онлајн-регрутирањето може да ги наведеме следните:

- *Побрз и посоодветен пристап до информации, конкурси, огласи, (Abel.2011),*
- *Подобар развој на релации и соработка помеѓу компаниите и кандидатите,*
- *Посоодветно и поедноставно креирање на ростер од квалитетни кандидати,*
- *Релевантен извор на информации за организацијата и кандидатите (80/8)*
- *Поефикасна промоција на можностите на компанијата,*
- *Поедноставен пристап на глобалниот пазар,*
- *Значително намалување на севкупните трошоци,*
- *Заштеда на време,средства и ресурси,*
- *Привлекување на кандидати кој се пасивни барателиа на работа,*
- *Автоматизирана селекција и примена на филтри,*
- *Подобра конекција помеѓу кандидатот и работното место,*
- *Поголема публика,*

- *Брза селекција на несоодветниот кадар,*
- *Поголеми можности за мали и средни претпријатија (Kapse et al, 2012).*

За разлика од традиционалниот начин на регутирање, со онлајн регрутирањето е многу едноставна да се надминат сите географски ограничувања, и да се аплицира од било кој дел на светот.Ова значи дека на потенцијалните кандидати им се овозможува нивна кандидатура во речиси сите компании ширум светот. Не помалку важен е и податокот дека со е-регрутирањето се обезбедени далеку поголем број на информации за самата компанија но и работното место во целина. Независно во кое време на денот или ноќта,кандидатот може да аплицира за одредена работна позиција онлајн.

Со онлајн регрутирањето може да се намалат администтративните трошоците или трошоците за хартија која е потребна кај традиционланото регутирање. Во исто време на многу поедноставен начин може да се добие од страна на организацијата до кандидатите. Сите потребни информации кој се истакнати од страна на кандидатот се чуваат во дигитални датотеки или бази на податоци, каде што не се троши хартија или не завземаат дополнителен простор за архивирање. На тој начин со имплементација на неколку комјутерски алатки се филтрираат и селектираат сите потребни информации од дигиталната датотека. Можноста за повратно мислење од страна на кандидатите е значително олеснета а тоа директно влијае на подобрување на процесот на регрутација.

Креирањето на ростер од кандидати значително е олеснето преку е-регрутирањето ако се има во предвид дека сите информации и апликации од страна на кандидатите се веќе внесени во дигиталната база на податоци. Овие податоци можат да бидат користени подоцна за потребите на самата организација доколку има потреба од дополнителни кандидати за понатамошни вработувања (Parry & Tyson,2008).

Голем број на научни истражувања укажуваат на податокот дека најголем број од испитаниците кој некогаш аплицирале за работна позиција онлајн имаат позитивно искуство и мислење за истото (Mead, 2001).Сепак кога станува збор за лица кој имаат

недостаток од вештини за работа на персонален сметач или користење на Интернет, истите се соочуваат со бројни проблеми при пополна на нивната онлајн апликација. За овие лица и понатака посоодветен е традиционалниот начин на регрутација. Како бариера во прифатот и преферирањето на онлајн регрутирањето може да се наведат и различни фактори како што се половите разлики или разликите во години кај кандидатите.

Со намалување на севкупните трошоци, заштедата на време и ресурси за организацијата, онлајн регутирањето овозможува значително зголемување на ефикасноста на регрутирачкиот процес па од тука неговата употреба секојдневно се зголемува (Gopalia, 2012). Стручната литература укажува на податоци од извршени анализи дека речиси 90% од трошоците кај традиционалното регутирање се намалуваат со онлајн регутирањето. Ако на ова се додадат и заштедата на време и ресурси тогаш севкупниот процес за регрутација и селекција може да се намали за речиси 25% (Cappelli, 2001).

6.3.2.Недостатоци на е-регрутирањето

Како што можевме да забележиме од претходното излагање, бројни се бенефитите кој ги овозможува онлајн регрутирањето, па како резултат на тоа неговото присаство во јавноста од ден на ден е се поголемо. За жал овој метод на регутирање има и свои недостатоци кој исто така треба да бидат внимателно земени во предвид како би можеле истите да се намалат или избегнат. Иако наизглед станува збор за прилично едноставна операција,онлајн регутирањето знае да биде итоа како тешок и сложен предизвик како за организацијата која нуди работа така и за барателите на истата. Ова посебно е изразено доколку постојат одредени недостатоци од технички аспект,во смисол на недостаток на технички средства, интернет конекција или недостаток на познавање на информатичките технологии.

Од тука сите овие елементи треба да бидат земени во предвид и застапени во самиот процес а организацијата треба да биде подготвена со стручен кадар и доволно информатички средства да излезе во пресрет на сите предизвици со кој ќе се соочи.Со самиот факт што секој онлајн конкурс значи оглас на глобално ниво,за очекување е

организацијата да се соочи со далеку поголем број на апликации отколку што би биле кај традиционалното регрутирање. Ова значи дека организаицјата треба навистина да обезбеди силна софтверска но и храдверска подршка за креирање на нејзината дигитална база со податоци.Мора да се еме во предвид фактот дека и покрај силната експанзија на Интернетот и иновативните технологии, сеуште постојат луѓе кој немаат пристап до истите а со своите квалификации се конкурентни на пазарот.Ова се само мал дел од недостатоците кој ги има онлајн регрутирањето додека исто така треба да бидат земени во предвид и следниве недостатоци:

- *Можна злоупотреба/кражба на сите информации сместени во дата-базата,*
- *Голема база на податоци за анализа и проверка,*
- *Голем број на несоодветни кандидати,*
- *Недостаток на Интернет мрежа во сите региони ширум светот,*
- *Несигурност при давањето на персонални информации,*
- *Недостаток од силна стратегија може да води кон неуспех на е-регрутирањето,*
- *Недостатокот на знаење на иновативните технологии може да биде обесхрабрувачки и демотивирачки за организацијата но и за кандидатот,*
- *Недостаток на желба кај организацијата да има вработени кој не се од блиското опкружување,*
- *Можност за имплементација на поголем степен на дискриминација,*
- *Недостаток на транспарентност и објективност во постапката,*
- *Ограничување на постоечките информации и нивна меѓусебна распределба,*
- *Несоодветна селекција како резултат на софтверска грешка,*
- *Недостаток на гаранција дека вистинскиот кандидат аплицира, пополнува и решава тестови,*
- *Неприменливост на е-регрутирањето како резултат на културните традиции (Kapse et al, 2012).*

Од исклучителна важност за организацијата кој спроведува онлајн регрутирање е да има изготвено соодветна веб страна на која со помош на софтвер ќе обезбеди едноставен

пристап до сите информации и чекори во процесот за аплицирање, како би обезбедиле добро искуство на кандидатот за време на процесот. Неопходна е подготовка на водич на веб страната кој ќе дава насоки на кандидатот во процесот на апликација, со цел успешно завршување на истиот.

Иновативните технологии имаат широка примена во процесот на регрутација и селекција кај големите корпорации ширум светот.Така на пример од страна на менаџментот за човекови ресурси, во делот на тестирање може да се спроведат виртуелни задачи и студии, со кој ќе се увиди мислењето но и постапката на одреден кандидат во конкретен случај. Вакви виртуелни задачи веќе се применливи за време на селекцииите кај некои големи компании како на пример Starbucks, Sherwin Williams или голем број на банки и корпорации. Виртуелните студија овозможуваат на потенцијалните кандидати да се соочат со предизвиците кој веќе ги очекуваат на работните места, па од нив се очекува и соодветен одговор на истите (Richtel 2013).

Сепак и покрај големиот број на предности, голем број на раководители и менаџери инсистираат на физичко присаство од страна на кандидатот за време на интервјуто, па од тие причини сеуште повеќе му веруваат и го практикуваат традиционалниот начин на регрутирање. Иако голем број на организации го имаат имплементирано онлајн регрутирањето, сеуште истите се немаат откажано од традиционалниот начин. Со тоа се потврдува фактот дека и покрај значителниот напредок на онлајн регрутирањето и понатака е неопходен негов постојан развој.

7.ИСТРАЖУВАЊЕ И АНАЛИЗА НА СОСТОЈБИТЕ ВО ОДНОС НА ПРОЦЕСИТЕ НА РЕГРУТАЦИЈА И СЕЛЕКЦИЈА КОЈ СЕ СПРОВЕДУВААТ ВО НАШАТА ЗЕМЈА

Согласно утврдените податоци од страна на Агеницјата за вработување во Република Северна Македонија а кој се истакнати на службената веб-страница на истата, во нашата

земја заклучно со 31[ви] Декември 2020 година биле евидентирани вкупно 156432 невработени лица и 89211 дуги лица кои бараат работа.

Табела бр.12:Преглед на лица евидентирани во АВРСМ

Месец	2020 година	
	Невработени лица	Други лица кои бараат работа
1	2	3
Јануари	104409	86539
Февруари	105816	86119
Март	107732	85767
Април	114762	85474
Мај	121187	84609
Јуни	133455	82345
Јули	141777	84143
Август	144759	84058
Септември	151359	82488
Октомври	153799	85932
Ноември	155218	87701
Декември	156432	89211

Извор:*Агенција за вработување на РСМ(2020)*

Ако тоа се спореди со бројот на жители во нашата земја, истакнат од страна на Заводот за статистика на ден 4[ти] Декември 2020 година, излегува дека речиси 16.5% од работо-способното население во нашата земја е невработено. Причините за нивна невработеност не се тема за анализа и дискусија во овој труд, но несомнено е дека сите овие лица треба да бидат или некогаш во минатото биле дел од некој регрутирачки или селективен процес при некое од нивните вработувања.Токму овие процеси и нивната важност и неопходност од ефикасно, транспарентно и објективно спроведување на истите, се дел од анализата која е истакната во овој труд и за чија намена е спроведена и анализа на ставовите, мислењата и искуствата на 151 испитаник, кој беа активни и доброволни учесници во

спроведена анкета за потребите на овој труд. Анализата на нивните ставови, мислења, перцепции и искуства кој досега ги имале, се преточени во овој труд и детално објаснети во понатамошниот дел од ова поглавје на трудот.

Од погоре истакнатата анализа и толкување на голем број стручни и научни трудови, која содржински беше анализирана во претходните глави од трудот, се појавува потребата од спроведување на соодветно, професионално, стручно, транспарентно и објективно регрутирање од страна на организациите како би можеле најсоодветните кадри да бидат вработени во организацијата а со нивната стручна оспособеност се зголеми ефикасноста и продуктивноста на домашните организации и претпријатија а со тоа и економијата на нашата земја во целост.

Предметот на истражување во рамки на овој труд беше фокусиран на регуларноста, професионалноста, транспарентноста кај регрутирачките процеси. Со цел да се утврди состојбата во пракса во однос на регрутирањето и селекцијата од страна на организациите во нашата земја беше изработен овој труд.

Сите добиени резултати од спроведената анкета може да бидат добра појдовна точка за менаџментот на човекови ресурси во било кое мало и средно претпријатие во нашата земја а со цел поефикасно и потранспарентно спроведени процеси на регрутација и селекција. Од оваа гледна точка бенефитите од овој труд се повеќекратни како за студентите кој ги проучуваат феноменот на регрутација и селекција, така и за организациите во нашата земја но и за сите државни или приватни институции кој се директно или индиректно вклучени во ваквите процеси или имаат бенефит од истите.

7.1.Варијабили на истражувањето

За потребите на трудот беше спроведена анкета во вид на прашалник,при што со примена на кванититативниот метод на истражување и анализа беа подготвени и поставени 12 прашања од областа на регрутирачките и селективни процеси кој се спроведуваат од

страна на организациите во нашата земја.Сите прашања се групирани во три групи и тоа според следниот редослед 1-4, 5-8 и 9-12, во чии рамки фигурираа варијабилите кои беа предвидени за понатамошна анализа.Како дел од првата група на прашања се сретнуваат варијабили кој го дефинираат демографскиот профил на испитаниците во анкетата, преку возраста на истите, нивниот пол, степенот на образование и работниот однос во кој се наоѓаат истите во моментот на анкетирање.

Во вториот дел од анкетата кај прашањата од 5-8 беа вклучени варијабили кој се во тесна врска со ставовите и мислењата на анкетираните лица во однос на важноста од добра стручна опособеност или соодветно искуство кој треба да бидат земани во предвид за време на регрутирачките процеси. Основната цел на прашањата од вториот дел на анкетата беше да се утврдат ставовите на испитаниците во однос на влијанието на добро-спроведениот регрутирачки процес врз зголемување на ефикаснота и продуктивноста на организациите.

Во последниот дел од анкетата преовладуваа прашањата од 9-12 каде што беа утврдени позитивните и негативни искуства кој ги имале испитаниците за време на нвните вработувања во минатото. Целта на овие прашања беше да се утврди дали законските норми и решенија кои постојат во нашето општество се почитуваат и се применуваат во пракса или станува збор само за декларативни решенија.

7.2.Методолошка рамка на истражувањето

Како што претходно е веќе спомнато, за потребите на трудов а со цел да се согледа оправданоста на поставените хипотези од една страна и мислењето, ставовите и перцепциите на испитаниците од друга страна во однос на правилноста и правичноста на процесите на регрутирање и селекција во организациите во нашата земја, спроведена е анкета во вид на прашалник која опфати 151 испитаник. Анкетата е спроведена на два начини. Првиот начин се состои од анкета спроведена на терен и опфати 101 лице, додека во вториот начин е применета онлајн анкета, со прашалник изготвен во Google Docs

образец и истиот дистрибуиран по случаен избор на е-маил адреси на 50 граѓани ширум нашата земја.

Анкетата на терен беше спроведена само во Скопје а како резултат на актуелните ограничувања кој се наметнати во овој период поради кризата со глобалната пандемија на COVID-19 вирусот, кој ја зафати и нашата земја. Мора да се истакне податокот дека за време на спроведување на оваа анкета, лицата кои беа вклучени во истата во улога на анкетари ги следеа препораките и забелешките од Владата на РСМ и Министерството за Здравство на РСМ а во насока на заштита и превенција, и истите користеа средства за дезинфекција на раце, заштитни маски, ракавици и наочари. Заштитни средства беа поделени и на оние испитаници кој во моментот на анкета истите ги немаа со себе. Потребата од социјална дистанца од 1.5 метар помеѓу испитаниците и анкетарите, постојано беше нагласувана и застапувана за време на пополнување на прашалникот.

а)Испитаници на истражувањето

Во рамки на истражувањето беше спроведена анкета со 151 испитаник во период од 10<u>ти</u> Ноември 2020 година до 10<u>ти</u> Јануари 2021 година. Поради ограничувањата во однос на мерките за превенција од COVID-19, не бевме во можност во целост да се следи демографската припадност на испитаниците, но и покрај ова ограничување, сепак се застапени испитаници од различни категории на демографска припадност. Анкетата се спроведуваше во централното градско подрачје во Скопје, додека онлај анкетата беше дистрибуирана преку Интернет до испитаници ширум нашата земја, независно од нивното место на живеење.

б)Мерни инструменти

Сите добиени резултати се внесени во табели во персонален сметач и преку софтверските апликации *EXCEL* но и *SPSS*, беа анализирани, пресметани, вкалкулирани и графички

обработени. Добиените резултати се претставени во вид на процентуална застапеност и истите се компаративно објаснети и толкувани.

в)Постапка на истражувањето

Со анкетата беа опфатени вкупно 151 испитаник од кој 101 беа анкетирани на терен а 50 преку случајно избрани е-маил адреси или профили на социјалните медиуми. На сите им беше загарантирано дека учеството во анкетата од нивна страна е доброволно и анонимно, а нивните податоци ќе бидат употребени само во цели на ова истражување во рамки на овој труд.Исто така на испитаниците им беше укажана можноста да во било кое време може да се откажат од понатамошното анкетирање, доколку сметаат дека на било кој начин им е загрозен нивниот углед, авторитет или лик.

г)Статистичка обработка на податоците

После спроведената анкета, сите квантитативни/нумерички резултати од истата се внесени и вкалкулирани во табели, од кој подоцна се направени анализи и толкувања со помош на *SPSS* и *EXCEL*, како најсоодветни софтверски решенија за квантитативни анализи. Добиените резултати за секое поединечно прашање се сумирани и преточени во графички приказ кој е проследен со компаративна анализа од страна на авторот на трудов.

д)Истражувачки резултати

Со помош на Google Docs, сите добиени резултати се внесени во персонален сметач и зачувани во истиот.Извршено е математичко пребројување на добиените резултати и изготвен е графички приказ за секое поединчено прашање.Вреди да се напомене дека пероналниот сметач е заштитен со лозинка па од тие причини сигурноста на добиените

резултати е на високо ниво. Пристапот до резултатите од анкетата и податоците од испитаниците е можен само за корисникот на персоналниот сметач, т.е авторот на трудот.

Сите внесени резултати се исклучително нумерички без притоа да бидат користени личните податоци на испитаниците.Сите резултати од анкетата се наменети и служат исклучително во усполнување на научно-истражувачката цел на овој труд. Било каква злоупотреба на овие податоци се смета за кривично дело согласно Законот за заштита на лични податоци. Изгледот на прашалникот и образецот на добиени резултати се прикажани како Анекс бр.1 и Анекс бр.2 на крај од трудот.

Во понатамошниот дел од овој труд следат графички прикажани добиените резултати и нивна компаративна анализа изготвена од авторот.

Графикон бр.9:Пол на испитаниците



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Резултатите од првото прашање, кое се однесуваше за родот на испитаниците укажуваат дека 56.1% од испитаниците вклучени во анкетата се од машкиот број додека 43.9% од испитаниците се од женскиот пол. Ваквиот соодност помеѓу процентиалните вредности кај двата пола на испитаници, укажува на умерен избалансираност кај половата припадност,па од тука може да се очекуваат релевантни податоци за ставовите, мислењата

и искуствата во однос на регрутирањето и селекцијата како од страна на мажите така и кај жените.

Графикон бр.10:Возраст на испитаниците



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Во второто прашање се даде соврт на возраста на испитаниците.Од добиените резултати може да се утврди дека старосната граница на испитаниците варира, па така во сите четири старосни групи имаме релевантен број на учесници, што во анализава укажува на релевантност на одговорите.

Доколку се има предвид фактот дека испитаниците се од различни старосни групи, тогаш за очекување е да истите имаат и различни ставови но посебно и стекнати искуства за време на нивните работни кариери. За очекување е да во анкетата со вака поставени старосни групи имаме испитаници кој имаат помало но исто така кој имаат и значително исксутво кај вработувањето до сега.Ова е доказ повеќе дека демографските фактори секогаш треба да бидат земени во предвид во вакви и слични анкети, кога од испитаниците се очекуваат ставови базирани врз нивното искуство.

Степенот на образование во процесот на вработување е еден од клучните елементи кога станува збор за спроведување на селекција на стручно-оспособени и образовани

кадри.Одговорите на ова прашање ов анкетата укажуваат на податокот дека со анкетата беа опфатени испитаници со најразлични (поточно од 4 различни) профили на образование од ССП па се до Магистри и Доктори на науки.

Графикон бр.11:Степен на образование на испитаниците



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Радува податокот што со анкетата беа опфатени и Доктори на науки, со нивна застапеност од 3.3%.Иако во најголем дел од испитаниците со речиси 50.3% беа претставници кој имаат завршено факултетско образование, од исклучителна важност е одговорот на сите испитаници. За очекување е да одговорите во овие 4 групи на различно стручно-оспособен кадар бидат различни од причини што овие испитаници во текот на својот живот имаат аплицирано или работено од најниски до највисоки работни позиции.

Во рамки на 4 прашање осврт беше даден кон работниот статус на испитаниците кој го имаат во моментот.Забележливо е дека 23.1% од испитаниците се во моментот невработени, но сепак во разговорот со истите во текот на анкетата најголем дел од нив некогаш бил вработен, па од различни причини во моментот не е. Имајќи го во предвид овој податок, за очекување е дека и овие лица иако во моментов се невработени,можат да помогнат во анкетата со нивните ставови и мислења, на база на нивните претходни вработувања.

Графикон бр.12:Работен статус на испитаниците



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Најголем дел од испитаниците се постојано вработени, додека не е мал и процентот од 10.7 % застапени од страна на пензионерите. Секако сериозно се земени се во предвид ставовите и мислењата и на привремено вработените, дотолку повеќе што во нивниот случај станува збор за лица кој во блиска или подалечна иднина повторно ќе се соочат со процесот на селекција и регрутација.

Графикон бр.13:Начин на конкурирање при вработување на испитаниците



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Кај 5.прашање како најголема група со 31.1% се смета групата која истакнала дека редовно конкурирала на оглас за нивно вработување. Нивното искуство ќе биде добредојдено за понатамошните прашања и одговори во рамки на анкетата.Сепак вреди да се напомене дека прибилижно толкав е и бројот на испитаници (29.7%) кој несакаат да го коментираат начинот на своето вработување.Овој податок укажува на фактот дека можеби секој **3 испитаник во анкетата е вработен надвор од законските регулативи без редовен процес на селекција и регрутација или истиот несака да каже на кој начин е вработен**.Како податок оваа бројка е мошне загрижувачка и укажува на фактот дека во нашата земја сепак несекогаш се застапени правните норми и стандарди за транспарентно и регуларно вработување. Ова е еден од најважните показатели во анализата на овој труд.

Графикон бр.14:Ефикасност од добро спроведената регрутација



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Со прашањето број 6 авторот се обиде да ги спознае мислењата и стаоввите на ипситаниците кога е во прашање ефикасноста на организацијата како резултат на добро спроведена регрутација/селекција. Кај ова прашање најголемиот дел од испитаниците (речиси 37%) се длабоко убедени дека добро спроведената регрутација може да придонесе кон подобрување на ефикасноста и продуктивноста на организацијата а со тоа и подобрување на севкупната економска слика во нашата земја. Ова прашање дава и

одговор на првата хипотеза која се однесува токму на овој актиелен проблем. Доколку ваквите ставови од овие 37% испитаници би биле поголеми во рамки на нашето општество тогаш е евидентно дека само со добро планирана, организирана и спроведена регрутација која се темели исклучително на транспарентни и објективни основи може да се очекува зголемена ефиканост и продуктивност. **Ова е клучното прашање за утврдување на вистинитоста на Хипотезата број 1 од овој труд.** За жал речиси 27.8% од испитаниците сметаат дека **само понекогаш** доброто регрутирање може да вроди со ефикасност и продуктивност.Овој податок укажува на фактот дека постојат испитаници кој во своето минато веројатно имале некое друго искуство.

Графикон бр.15:Клучни фактори за вработување



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Во рамки на 7 прашање се анализираа и толкуваа мислењата на иснпитанциите во однос на потребата од стручно-специјалистичка подготовка или работно искуство како клучни елементи за редовно вработување. Речиси 23.1% од испитаниците на ова прашање одговорија со **ДА** и 35% од испитаниците одговорија со **ДЕЛУМНО ДА**. Доколку овие проценти се соберат се добива збир од 58.1% од испитаниците кој сметаат дека стручната опсособеност и работното искуство се од примарно значење за одредено вработување. Овој податок укажува на свеста кај испитаниците за потребата од стручно образование или

соодветно искуство, како факотри кој треба да бидат земани во предвид при вработување.Сепак и кај ова прашање има разлика во ставовите па така речиси 27.3% од испитаниците, длабоко веруваат дека несекогаш стручната спсобност или работнот искуство се од примарно значење. Овој податок е уште еден доказ дека во рамки на испитаниците постои и група (**или речиси секој 3 испитаник**) кој во своите работни кариери се соочиле или знаат за регрутирања кој се спроведени надвор од пропишаните норми и стандарди.

Графикон бр.16:Метод на аплицирање,



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Во рамки на 8 прашање, авторот сакаше да ги спознае ставовите и мислењата на испитаниците во однос на методите за регрутација,посебно доколку се има во предвид фактот за постојана дигитализација на сите сфери во општеството. Во рамки на ова прашање 44.4% од испитаниците сеуште сметаат дека **традиционалниот метод** за регрутирање е посоодветен за вработување во организациите во нашата земја.Овој податок укажува на фактот дека речиси **секој втор испитаник** ја преферира традиционалната метода за регрутација. Исто така ова укажува дека како општество се тешко подлежни на промени. И покрај значителната дигитализација на општеството едва

23.1% веруваат во онлине-регрутацијата иако истата нуди значителен број на бенефити во однос на традиционалното.За апсурдот да биде поголем дел од испитаниците (12.6%) не веруваат ниту во еден од овие методи.Последниов податок укажува на постоење на група испитаници кој длабоко се разочарани од методите за регрутација кој се применуваат во нашата земја, што како факт е поразителен за нашето општество.

Графикон бр.17:Заложби за вработување на стручен персонал



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Деветото прашање треба да даде одговор на вистинитоста (релевантноста) на **втората Хипотеза**. За жал речиси 49% од испитаниците не веруваат дека постојат суштински заложби за вработување на персонал. Ова во пракса значи дека речиси секој втор испитаник не верува во регуларно, транспарентно и објективно вработување во нашата земја, туку дека инсистирањето на стручен персонал е само декларативна заложба на инволвираните субјекти. Доколку на овие 49% се додадат и 25.2% од испитаниците кој се изјаснуваат дека постојат само декларативни но не и суштински/конкретни заложби за вработување на стручен кадар тогаш речиси **¾ од испитаниците или 74.2% не веруваат во системот за регрутација** кој се применува од страна **на нашите работни организации**. Со ова се дава одговор на поставената Хипотеза бр.2 дека во нашата земја и

покрај постоењето на лепеза на законски норми и решенија, стандарди и принципи, законодавни и извршни институции и органи, сепак **крајните заложби за вработување на навистина стручен и ефикасен кадар се повеќе од дискутабилни**. Со ваквиот став, дирекно се влијае и врз самата ефикасност и продуктивност на организациите кој страдаат како резултат на несооодветен кадар или кадар, што на долгорочен план значи поразителни резултати на нашата економија.

Графикон бр.18:Партиската припадност како првенство при вработување



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Десетото прашање е веројатно и најпровокативното кое беше содржано во рамки на анкетата, но истото е наменето за конечно да се утврди дали навистина во нашата земја се ценат стручната оспособеност и исксутвото кое го поседува одреден кандидат или се потребни некој други карактеристики кој се непојмливи во рамки на организациите ширум светот.Ова прашање е во тесна врска со прашањето број 9 и истото го надополнува. И пред да биде конструирано самото прашање кај авторот се појави доза на сомнеж дека во нашата земја еден до клучните фактори за вработување а посебно и за задржување, унапредување или отпуштање од работно место има партиската определеност. На вака поставеното прашање речиси **45% од испитаниците длабоко**

веруваат во партиските вработувања а доколку на овој процент се додадат и 29.8% од испитаниците кој веруваат дека партиската припадност има делумно влијание врз вработувањата, тогаш се добива збир од речиси 74.8% или најголем процент во рамки на сите поставени прашања.Ова значи дека ¾ од испитаниците веруваат дека партиската книшка е таа која се зема во предвид наместо стручната оспособеност или искуство.Поразителен е податокот што ваквите вработувања се случај и кај највисоките раководни функции во нашето општество. Едвај 7.3% од испитаниците неверуваат или несакаат да веруваат во овој поразителен податок или можеби се дел од ваквиот начин на вработување.

Графикон бр.19:Вработување во приватен или државен сектор



Извор:Сопствено истражување на авторот.

Единаесетото прашање е прашање од технички аспект за да се согледа реалноста во нашата земја кога станува збор за вработување во приватиот или државниот сектор. Речиси 33% наспрам 20% веруваат дека е полесно вработување во приватен сектор.Кај ова прашање е интересен одговорот на речиси 39% од испитаниците кој длабоко веруваат дека вработувањето кај нашите организации навистина е тешко, независно дали станува збор за приватен или државен сектор.Од тука веројатно излегува и летаргичноста или индиферентноста на голем број на наши сограѓани кон понудени огласи/конкурси.

Графикон бр.20:Можност за наменски подготвени огласи/конкурси



Извор: Сопствено истражување на авторот.

Одговорот на последното 12 прашање е во тесна врска со одговорот од претпоследното или 11 прашање, каде што 39% од испитаниците се изјаснија за тешкотии при вработувања. Во однос на последното прашање речиси 40.3% од испитаниците длабоко веруваат дека огласите/конкурсите понудени од страна на организациите во нашата земја **често се однапред одредени за конкретни кандидати**.

Ако на овој процент се додадат и 29.8 проценти од испитаниците кој сметаат дека секогаш огласите се наместени тогаш се добиваат фантастични 70.1 или малку помалку од ¾ од испитаниците. Овој податок претставува пораз за сите наши организации (јавни, приватни, акционерски, волонтерски, хуманитарни) кој се обидуваат да вработат одреден кадар а **притоа не се ангажираат на севкупна транспарентност и објективност на процесот**.

7.3.Анализа и интерпретација на генералните хипотези

Врз основ на извршената анализа на постоечката стручна литература која е опфатена во овој труд во однос на процесот на регрутација и селекција на кандидати за нови работни места, како и врз основ на добиените резултати од спроведената анкета во вид на прашалник како одговор на поставените хипотези може да се изнесе следното.

Кај Хипотезата број 1 која гласеше***„ Добро спроведениот процес на регрутација и селекција може да придонесе поголема ефикасност на работната организација”,*** може јасно и недвојбено да се заклучи дека навистина доколку процесот на регрутација е транспарентен, објективен и неподлежи на никакви надворешни или внатрешни влијанија, за очекување е долгорочно позитивно влијание на ефикасноста и продуктивноста на организацијата, остварено преку вработувањето на навистина најсоодветниот и најстручниот кадар.Со ваков процес, долгорочно ќе имаат бенефит сите субјекти во општеството.

Кај Хипотезата број 2 која гласеше ***„Во нашата земја постојат суштински/декларативни заложби за правилен избор на стручниот персонал”,***може да се потврди сомнежот на авторот на трудов во транспарентнотста и објективноста на процесите на регрутација и селекција во организациите во нашата земја, претставувајќи начин со кој полека но сигурно се намалуваат ефикасноста и продуктивноста на организациите. Од тука е и потврдата на Хипотезата бр 2, дека во нашето општество постојат само декларативни но не и суштински заложби за почитување на законските норми и регулативи вклучително и Законот за работни односи и кривичниот Закон при процесите на регрутација и селекција.

ЗАКЛУЧОК

Врз основ на направената анализа и толкување на стручната литература која е вклучена во содржината на овој труд, како и врз основ на добиените резултати од прашалникот во рамки на спроведената анкета може да се заклучи дека процесите на регрутација и селекција во рамки на организациите во нашата земја се далеку од пропишаните стандарди и норми кој се применуваат во најголем дел од земјите ширум светот. Кога станува збор за овие процеси, резултатите од анкетата покажаа дека кај нас најчесто станува збор за делумно или никакво почитување на законските рамки а заложбите за стандардизиран и професионален процес на регрутација и селекција се само декларативни но не и суштински. Истите се спроведуваат во пракса само онолку колку што е неопходно да се тврди дека процесите се законски и нормативни, додека со истите не се избира најсоодветниот и најстручниот кадар, туку кадар за кој веќе однапред се знае или треба да биде вработен. На овој начин се задоволува само формата но не и содржината од процесот на регрутација и селекција. Од тука вработувањата наместо да служат на организацијата и долгорочно на општеството во целина, тие се наменети за задоволување на нечии желби и остварување на лични или партиски цели и интереси.

Со цел да во иднина се избегнат ваквите појави и конечно се овозможи вработување на соодветен, професионален или стручен кадар на соодветно работно место предлагам да се превземат неколку мерки:

Од страна на организациите:

- Доследно почитување и примена на законските норми и стандарди,
- Суштински а не декларативни заложби за вработување на професионален кадар,
- Утврдување на стратешките цели на организацијата и вработување исклучително според истите,
- Имплементација на различни видови обуки, семинари и работилници посветени на процесот на регрутација,
- Примена на веќе утврдените практики и политики во организациите во странство,

- Зголемување на свеста кај менаџментот за потребата од стручно-специјалистички кадар.

Од страна на законодавната и извршната власт:

- Строго почитување на законските норми во однос на вработувањата,
- Измени и дополни на законските норми во насока на правно дорегулирање на процесите на вработувања,
- Усогласување на домашната законска регулатива со интернационалната,
- Зголемување и зајакнување на дисциплинските мерки во однос на кршењето на нормите и регулативите при вработувањето,
- Зголемување на свеста кај сите субјекти од законодавната но и извршната власт за потребата од единствен стручен кадар,
- Преточување на декларативните во суштински заложби за објективно и транспарентно вработување,
- Спречување на корупцијата и непотизмот при вработувањата во јавниот сектор преку реална, објективна и транспарентна имплементација на кривичниот Закон.

Горенаведените предлог мерки се во насока на подобрување на процесот на регрутација и селекција во рамки на организациите во нашето општество во јавниот и приватниот сектор, со цел конечно обезбедување на стручно-соодветен кадар, кој претставува иднина на нашето општество и најголемиот капитал на истото.

АНЕКС 1-ПРАШАЛНИК

Реден број	Прашање	А	Б	В	Г	sum
1	**Ве молам изјаснете се за Вашиот пол?** А)Машки Б)Женски					
2	**На која старосна група и припаѓате?** А)18-29 Б)30-39 В)40-49 Г)50 и повеќе					
3	**Кој е највисокиот степен на образование кој го имате завршено?** А)Средно Б)Факултет В)Магистер Г)Доктор на науки					
4	**Каков е Вашиот работен статус?** А)Постојано вработен Б)Привремено вработен В)Невработен Г)Пензионер					
5	**Дали за време на Вашето вработување конкурирвте на оглас?** А)Да Б) Не В) Вработен/а сум без оглас Г) Немам коментар					
6	**Дали добро спроведениот процес на регрутација и селекција може да придонесе поголема ефикасност на РО?** А) Да секогаш Б) Не В) Понекогаш Г)Немам коментар					
7	**Дали стручно-специјалистичката подготовка и работното искуство се клучни за вработување?** А)Да Б) Делумно да В)Не секогаш Г)Никогаш					
8	**Кој од методите за апликација/регрутација го сметате за подобар?** А) Традиционалниот Б) Онлине В) Комбинација од двата Г) Не верувам во ниту еден од нив					
9	**Дали во нашата земја постојат суштински или само декларативни заложби за правилен избор на стручниот персонал?** А) Да постојат Б) Делумно постојат В) Постојат само декларативни Г) Непостојат					
10	**Дали сметате дека во нашата земја од примарно значење е партиската припадност за вработување?** А)Да Б) Делумно да В) Не секогаш Г)Не					
11	**Дали во нашата земја е полесно да се вработите во државниот или приватниот сектор?** А)Во државниот Б)Во приватиот В) И во двата е тешко да се вработиш Г)И во двата е лесно да се вработиш					
12	**Дали сметате дека конкурсите/огласите во нашата земја се наменети за однапред одредени кандидати?** А)Да секогаш Б) Да често В) Делумно Г)Никогаш					

Легенда:
Најдобри резултати
Сума во проценти
(100/151=0.66)

АНЕКС 2-ПРАШАЛНИК СО ДОБИЕНИ КРАЈНИ РЕЗУЛТАТИ

Реден број	Прашање	А	А %	Б	Б %	В	В %	Г	Г %	sum
1	**Ве молам изјаснете се за Вашиот пол?** А)Машки Б)Женски	**85**	56.1	**66**	43.9	**0**	0	**0**	0	**151**
2	**На која старосна група и припаѓате?** А)18-29 Б)30-39 В)40-49 Г)50 и повеќе	**26**	17.2	**45**	29.8	**51**	33.8	**29**	19.2	**151**
3	**Кој е највисокиот степен на образование кој го имате завршено?** А)Средно Б)Факултет В)Магистер Г)Доктор на науки	**44**	29.2	**76**	50.3	**26**	17.2	**5**	3.3	**151**
4	**Каков е Вашиот работен статус?** А)Постојано вработен Б)Привремено вработен В)Невработен Г)Пензионер	**61**	40.3	**39**	25.9	**35**	23.1	**16**	10.7	**151**
5	**Дали за време на Вашето вработување конкурирвте на оглас?** А)Да Б) Не В) Вработен/а сум без оглас Г) Немам коментар	**47**	31.1	**38**	25.2	**21**	14	**45**	29.7	**151**
6	**Дали добро спроведениот процес на регрутација и селекција може да придонесе поголема ефикасност на РО?** А) Да секогаш Б) Не В) Понекогаш Г)Немам коментар	**56**	37	**22**	14.6	**42**	27.8	**31**	20.6	**151**
7	**Дали стручно-специјалистичката подготовка и работното искуство се клучни за вработување?** А)Да Б) Делумно да В)Не секогаш Г)Никогаш	**35**	23.1	**53**	35	**41**	27.3	**22**	14.6	**151**
8	**Кој од методите за апликација/регрутација го сметате за подобар?** А) Традиционалниот Б) Онлине В) Комбинација од двата Г) Не верувам во ниту еден од нив	**67**	44.4	**35**	23.1	**30**	19.9	**19**	12.6	**151**
9	**Дали во нашата земја постојат суштински или само декларативни заложби за правилен избор на стручниот персонал?** А) Да постојат Б) Делумно постојат В) Постојат само декларативни Г) Непостојат	**18**	11.8	**21**	14	**38**	25.2	**74**	49	**151**
10	**Дали сметате дека во нашата земја од примарно значење е партиската припадност за вработување?** А)Да Б) Делумно да В) Не секогаш Г)Не	**68**	45	**45**	29.8	**27**	17.9	**11**	7.3	**151**
11	**Дали во нашата земја е полесно да се вработите во државниот или приватниот сектор?** А)Во државниот Б)Во приватиот В) И во двата е тешко да се вработиш Г)И во двата е лесно да се вработиш	**30**	20	**50**	33	**59**	39	**12**	8	**151**
12	**Дали сметате дека конкурсите/огласите во нашата земја се наменети за однапред одредени кандидати?** А)Да секогаш Б) Да често В) Делумно Г)Никогаш	**45**	29.8	**61**	40.3	**35**	23.1	**10**	6.8	**151**

Легенда:
Најдобри резултати
Сума во проценти
(100/151=0.66)

ПРЕГЛЕД НА ГРАФИКОНИ И ТАБЕЛИ

Табела бр.1:Фактори кои влијаат врз процесот на регрутирање
Табела бр.2:Планот на Роџер во седум точки
Табела бр.3:Ланец на активности кај менаџирањето и управувањето
Табела бр.4:Заеднички цели на организацијата
Табела бр.5:Процес на брендирање на организацијата
Табела бр.6:Цели и активности за време на интервјуто
Табела бр.7:Мерки за привлекување на таленти
Табела бр.8:Видови на соодветни и несоодветни прашања за интервју
Табела бр.9:Податоци за персонално досие
Табела бр.10:Традиционалното наспроти онлајн регрутирање
Табела бр.11:Податоци кој се достапни на социјалните медиуми
Табела бр.12:Преглед на лица евидентирани во АВРСМ

Графикон бр.1:Целини на стратешкиот менаџмент
Графикон бр.2:Методи за утврдување на потребите на работното место
Графикон бр.3:Цели на Фокус на менаџментот
Графикон бр.4:Извори на регрутирање.
Графикон бр.5:Процес на регрутирање на кандидати
Графикон бр.6.Видови на способнос кај вработените/кандидатите
Графикон бр.7:Елементи на процесот на привлекување на кандидати
Графикон бр.8:Комбинација на факторите на способности
Графикон бр.9:Пол на испитаниците
Графикон бр.10:Возраст на испитаниците
Графикон бр.11:Степен на образование на испитаниците
Графикон бр.12:Работен статус на испитаниците
Графикон бр.13:Начин на конкурирање при вработување на испитаниците
Графикон бр.14:Ефикасност од добро спроведената регрутација
Графикон бр.15:Клучни фактори за вработување
Графикон бр.16:Метод на аплицирање
Графикон бр.17:Заложби за вработување на стручен персонал
Графикон бр.18:Партиската припадност како првенство при вработување
Графикон бр.19:Вработување во приватен или државен сектор
Графикон бр.20:Можност за наменски подготвени огласи/конкурси

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Abel, S. (2011), The Role of Social Networking Sites in Recruitment: Results of a Quantitative Study among German Companies.
2. Aksentijević, S., Tijan, E., Marinković, B., (2015.), Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pomorski zbornik, [online], 49-50 (1), pp.281-303,
3. Anderson, N., Born, M. and Cunningham-Snell, N., (2002), Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes.
4. Arthur, D. (2001), Electronic recruitment, in *The Employee Recruitment and Retention*
5. Bahtijarević Šiber, F.(1995), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing.
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (2001), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb, Masmedia, str. 273
7. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A., (2011.), Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, Praktični menadžment, [online], 2 (2), pp. 81-91,
8. Bhoganadam, S.D. and Rao, D.S., (2014), A study on recruitment and selection process of Sai Global Yarntex (India) private limited. *International Journal of Management Research and Reviews*, *4*(10), p.996.
9. Bogatova, M.,(2017), Improving recruitment, selection and retention of employees Case: Dpointgroup Ltd.
10. Bogićević-Milikić, B. (2006), Menadžment ljudskih resursa. Beograd: CZID.
11. Bouchard N.(2011),G*érer les personnalités difficiles: Préserver sa bonne humeur au travail malgré les défauts des autres* - Les Éditions Québec, Canada.
12. Buble M.,(2006), Menadžment, Ekonomski fakultet Split.
13. Cachinko (2011), Social Recruiting Trends and Strategies.
14. Ćaćić, I., (2017), *Tehnike selekcije ljudskih resursa* (Doctoral dissertation, Polytechnic Nikola Tesla in Gospić. Business department.).

15. Cappelli, P. (2001), "Making the most of online recruiting", Harvard Business Review, March,pp. 139-46.
16. Carless, S. A. (2007), Graduate recruitment and selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(2), 153–166.
17. Cascio, F., W., (1998.), *The future world of work: Implications for Human Resource Costing and Accouting*, [e-book], MCB UP Ltd,
18. Collinson, D. (2003), Identities and insecurities: selves at work. Organization, 10(3),
19. Davanzo, S.,(2018), *Selekcija kandidata za radno mjesto* (Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković".).
20. Dessler, G. (2015), *Upravljanje ljudskim potencijalima*. dvanaesto izdanje.
21. Dransfield, R., : Human resource management, Studies in economics and business, Oxford, Heinemann, 2000., str.
22. Dransfield, R.,(2000), *Human resource management*, Studies in economics and business, Oxford, Heinemann.
23. Expanding the tool kit. *Business Communication Quarterly*, *65*(1), 21–36.
24. Galanaki, E. (2002), The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study. Career Development International, 7 (4) , pp. 243-251.
25. Glavić, M.,(2018), *Proces selekcije ljudskih resursa s posebnim osvrtom na intervju* (Doctoral dissertation, University of Zadar. Department of Economics.).
26. Gold, J. (2007), Recruitment and selection. In J. Bratton, & J. Gold (Eds.), *Human resourcemanagement: Theory and practice*, (4th ed., pp. 239–273). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
27. Gopalia, A., (2012), Effectiveness of online recruitment and selection process: a case of Tesco. *World Applied Sciences Journal*, *20*(8), pp.1152-1158.
28. Grubić-Nešić, L. (2005), *Razvoj ljudskih resursa ili Spremnost za promene.* AB Print, Novi Sad
29. Hart, C., Doherty, N & Ellis-Chadwick, F. (2000), Retailer adoption of the Internet Implications for retail marketing. European Journal of Marketing, 34(8), 954-974.

30. Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004), Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57,* 639–683.
31. Hodak, I.,(2018), *Strategija menadžment ljudskih potencijala*.
32. Hopkins, B & Markham, J. (2003), E-HR: using intranets to improve the effectiveness of your
33. Jovandić, M.,(2014), Selekcija kandidata putem društvenih mreža-za ili protiv. *Sinteza 2014-Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*.
34. Kapse, A.S., Patil, V.S. and Patil, N.V.,(2012), E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, *1*(4), pp.82-86.
35. Kastratović, N.,(2020), UNAPREĐENJE PROCESA SELEKCIJE U ORGANIZACIJI. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, *35*(05), pp.849-852.
36. Ladkin, A. and Buhalis, D.,(2016), Online and social media recruitment. *International journal of contemporary hospitality management*.
37. Lukša, B.,(2017), *Postupci i metode odabira i zapošljavanja djelatnika u Republici Hrvatskoj* (Doctoral dissertation, Polytechnic Pula-College of Applied Sciences.).
38. Mađor, A.,(2016), *PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE KADROVA.*
39. Mead, A.D. (2001), How Well Does Web-Based Testing Work? Results of a Survey of Users of NetAssess. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial
40. Mikin, N., (2019), *PLANIRANJE, REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA: Završni rad* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
41. Moody, J., Stewart, B., & Bolt–Lee, C. (2002), Showcasing the skilled business graduate:
42. Nancherla, A., (2008.), Anticipated Growth in Behavioral Interviewing, [online], 62 (4), pp. 20.,
43. Nikolaou, I.,(2014), Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, *22*(2), pp.179-189.

44. Parry, E. and Tyson, S.,(2008), An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, *18*(3), pp.257-274.
45. Parry, E. and Wilson, H.,(2009), Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*.
46. Patton, D., Marlow, S., (2002), The Determinants of Management Training Within Smaller Firms in the UK. What Role Does Strategy Play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9(3), str. 260-270
47. Pavličić, N., Đurić-Jočić, D., Beljkaš, Ž. and Knežević, M.,(2012), Izbor pravih ljudi u kompaniji je ključ uspjeha.
48. Pološki-Vokić, N (2004), Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55, br. 5-6 (2004): 455. – 478.
49. Poremba A,. (2001), Determining the department's staffing: writing job descriptions. In: Pharmacy management toolkit: tools of the trade for pharmacy managers and directors [CD-ROM]. Bethesda, MD: American Society of Health-System Pharmacists;
50. Przulj, Z. (2002), Menadţment ljudskih resursa", Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
51. Rashmi, T. K.(2010), Recruitment Management. Himalaya Publishing House.
52. Raymond A., Noe, Hollenbeck, J., R., Gerhart, B., Wright, P., M., (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Treće izdanje, Zagreb, Mate d.o.o.
53. Richtel, M. (2013), "How Big Data Is Playing Recruiter for Specialized Workers." New York Times. Published April 27.
54. Roffe, I.,(2007), Competitive Strategy and Influences on E-learning in Entrepreneur-led SME's,*Journal of European Industrial Training*, vol. 31(6), str. 416-434
55. Rosoiu, O. and Popescu, C.,(2016), E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, *20*(2).
56. Roulin, N., Bangerter, A., (2012.), Understanding the Academic–Practitioner Gap for Structured Interviews: 'Behavioral' interviews diffuse, 'structured' interviews do not, International Journal of Selection and Assessment, [online], 20 (2), pp. 149-158,

57. Russo, G., Rietveld, P., Nijkamp, P., & Gorter, C. (2000), Search channel use andfirms recruitment behavior. *De Economist, 148*, 373–393.
58. Salai, L., (2004), Praksa menadžmenta ljudskih resursa u malim preduzećima.
59. Sarma, A. M (2008), Personnel and Human Resource Management. Himalaya Publishing House.
60. Škobalj, D.,(2016), *REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U PODUZEĆU INCLUDE: završni rad* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
61. Smit,M.& Smit,P. (2007), Testing people at work. Australia:A BPS Blackwell book.
62. Smrekar, A., (2017), *Važnost ljudskog potencijala u poslovnom procesu Allianz doo*.
63. Stanić, M.,(2015), Priručnik za strukturirani i polustrukturirani intervju.
64. Stefanović, V., Vojnović, B. and Urošević, S., (2012), Menadžment ljudskih resursa; savremene strategije i kontroverze. *Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd*.
65. Šubarić, M.,(2018), *Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije*.
66. Subhani, M.I., Joseph, S., Osman, A. and Hasan, S.A.,(2012), Contribution of Linkedin on Recruitment and Selection. *South Asian Journal of Management Sciences (SAJMS), Iqra University, 6*(2), pp.23-34.
67. Tadić, I., (2014.), Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, Ekonomska misaona praksa, [online], 23 (1), pp. 145-170.,
68. Tampoy, D. (2005), A Conceptual Approach to Strategic Talent Management, New Delhi, Indus.
69. Učkar, G.,(2016), *Selekcija i selekcijski tim za pravilan odabir zaposlenika* (Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković".).
70. Van Hoye, G., van Hooft, E. A. J., & Lievens, F. (2009), Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 82, 661–682.

71. Vojnović B.(2006), *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces,* Ekonomske teme 1-2.
72. Vručina, T.,(2016), *Upravljanje ljudskim potencijalima* (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Business Economics.).
73. Vujić, D., (2011.), *Upravljanje ljudskim resursima*, 2. dopunjeno i izmjenjeno izdanje, Novi Sad: USEE, pp. 87
74. Vujić, V,(2008), *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
75. Vuković, S.,(2013), Uloga i značaj ljudskih resursa u organizacijama, Role and importance of human resources in organizations.
76. Williams, M., & Klau, B. (1997), Ten Easy Tips for Recruting Online. Workforce, 76(8), 13 17.
77. Yate M.(1990), Hiring the best. 3rd ed. Holbrook, MA: Adams.

ПРЕГЛЕД НА КОРИСТЕНИ ЛИНКОВИ

http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbrtxt=98
https://av.gov.mk/content/Statisticki%20podatoci
https://www.statista.com/statistics/272783/linkedins-membership-worldwide-by-country
https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics
http://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2014/1036-1039.pdf
https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:378
https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:1153
https://zir.nsk.hr/islandora/object/politehnikapu:111
https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2885
https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:674
https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs:554
http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/1.13.pdf
http://oliver.efri.hr/zavrsni/1030.B.pdf
https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A2969

https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:806

https://www.theseus.fi/handle/10024/123598

https://psycnet.apa.org/record/2003-00437-010

http://www.sajms.iurc.edu.pk/issues/2012b/Fall2012V6N2P1.pdf

http://www.pbr.co.in/2011/2011_month/Jan_March/0002.pdf

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480910992265/full/html

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12067

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x

http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.686.5816&rep=rep1&type=pdf

http://revistaie.ase.ro/content/78/05%20-%20Rosoiu,%20Popescu.pdf

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-05-2014-0218/full/html