



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“



Филозофски Факултет - Скопје

Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси  
во општествените дејности

**РЕГРУТАЦИЈА И СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО  
ТЕХНОЛОШКИ СЕКТОР**

- Магистерски труд -

КАНДИДАТ:

Елена Стојмановска-Краљевски

Индекс: 3370/09

МЕНТОР:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2020

## СОДРЖИНА

<b>Апстракт</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Вовед</b> .....	7
<b>1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	8
1.1 Дефинирање на проблемот и основните поими.....	8
1.2 Релевантни истражувања.....	10
<b>2.РЕГРУТАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ</b> .....	12
2.1 Регрутација (поим и дефиниција).....	12
2.2 Процес на регрутација.....	14
2.3 Извори на регрутација на човечки ресурси.....	17
2.3.1 Внатрешни извори на регрутација.....	17
2.3.2 Надворешни извори на регрутација.....	21
<b>3.СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ</b> .....	26
3.1 Селекција на човечки ресурси (поим и дефиниција).....	26
3.1.1 Процес на селекција.....	27
3.2 Методи на селекција.....	28
3.2.1 Проверка на кандидатот.....	28
3.2.2 Тестови за селекција на кандидатот.....	29
3.2.3 Проверка на препораките и искуството.....	29
3.2.4. Интервју.....	31
3.2.5 Студија на случај.....	31
3.2.6 Понуда за работа.....	31
<b>4. ТЕХНОЛОГИЈАТА ВО РЕГРУТИРАЊЕТО И СЕЛЕКТИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ</b> .....	32
4.1 Човечките ресурси и технологијата.....	32

4.2 Е-човечки ресурси.....	32
4.3 Регрутација и селекција во технолошкиот сектор.....	33
4.4 Процес на регрутација и селекција во технолошкиот сектор.....	34
4.5 Регрутација и алатки за регрутирање во технолошкиот сектор.....	34
4.5.1 Online регрутација.....	34
4.5.2 Методи на online регрутација во технолошкиот сектор.....	35
4.6 Селекција.....	38
4.7 Предност од користењето на технологијата во процесот на регрутирање и селекција.....	43
4.7.1 Употреба на технологијата при наоѓање на таленти.....	44
4.7.2 Како технологијата го подобрува процесот на регрутација и селекција.....	44
4.7.3 Технологијата и покрај придобивките, има и некои негативни страни во процесот на регрутација и селекција во технолошкиот сектор.....	48
<b>5. ТЕХНОЛОШКИ КОМПАНИИ.....</b>	<b>49</b>
5.1 Технолошки стартап (start up) компании.....	49
5.2 Финансирање на технолошки стартап компании.....	50
<b>6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....</b>	<b>51</b>
6.1 Предмет на истражување.....	51
6.2 Цел и карактер на истражувањето.....	52
6.3 Задачи на истражувањето.....	53
6.4 Хипотези.....	54
6.5 Варијабли на истражувањето.....	54
<b>7. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....</b>	<b>55</b>
7.1 Популација и примерок.....	55
7.2 Статистичка обработка на податоците.....	56
7.3 Организација и тек на истражувањето.....	57
<b>8. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....</b>	<b>58</b>

8.1	Анализа и интерпретација на резултатите од анкетата спроведена во Томато Талент.....	59
8.2	Анализа и интерпретација на резултатите од анкетата спроведена на раководни лица од технолошки компании.....	72
<b>8.3</b>	<b>ТЕСТИРАЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ.....</b>	<b>80</b>
	<b>ЗАКЛУЧОК.....</b>	<b>88</b>
	<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>90</b>
	<b>ВЕБ СТРАНИ.....</b>	<b>94</b>
	<b>ПРИЛОГ 1.....</b>	<b>96</b>
	<b>ПРИЛОГ 2.....</b>	<b>101</b>

## АПСТРАКТ

Еден од највиталните и најважните елементи во процесот на менаџмент на човечки ресурси се добро изведените регрутација и селекција. Многу битен и круцијален момент кој дозволува целосно и објективно да се проверат кандидатите кои треба да ги исполнат очекувањата на нивните работодавачи и секако кој процес води до нивно вработување.

Се работи за современа област која многу малку е истражувана како проблематика и за улогата на регрутацијата и селекцијата во технолошкиот сектор. Затоа во истражувањето е значајно да се анализира како новата технологија целосно влијае на процесите на регрутација и селекција.

Ова истражување е со цел да се согледаат можностите од вклучувањето на модерната технологија во стратегиите на организацијата во доменот регрутација и селекција базиран на студија на случај. Потенцијалните кандидати би учествувале во изработка на соодветна студија на случај базирана на веќе постоечки фирми кои соработуваат со компанијата.

Досегашните сознанија индицираат дека регрутацијата и селекцијата во технолошкиот сектор го трансформираат првобитниот начин на регрутација во процес кој е доста кооперативен, независен од време и простор. Намалувањето на трошоците, времетраењето на целокупниот процес на регрутација и селекција е незаменлива придобивка за менаџментот на човечки ресурси во технолошкиот сектор.

**Клучни зборови:** *регрутација и селекција, технолошки сектор, намалување на трошоци, студија на случај, менаџмент на човечки ресурси*

## **ABSTRACT**

One of the most important and vital elements in the process of management of human resources is well established recruitment and selection. Crucial moment that allows total verification of the candidates in terms of meeting their employer's expectations and of course a process which leads to their future employment.

As until now this problem and its influence is poorly researched in the contemporary field of recruitment and selection in the tech section. This research is important and will try to analyze how the new technology affects the overall process of recruitment and selection.

This research has a purpose to see the possibilities of the modern technology incorporated strategies in the field of recruitment and selection based on a key study. The potential candidates will have to elaborate a key study based on already well know companies which are associates and collaborators.

Nowadays findings indicate that the recruitment and selection in the tech section transform the traditional way of recruitment into a process which is more cooperative, free of time and place. Decreasing the costs, the duration of the overall process of recruitment and selection is priceless benefit for the HR management in the tech section.

**Key words:** *recruitment and selection, tech section, decrease of costs, key study, Human Resources Management.*

## ВОВЕД

Селектирањето на соодветен кандидат не е воопшто лесна работа. Самите процеси на регрутација и селекција се неизоставен дел од менаџментот на човечки ресурси. При процесот на регрутација или привлекување на работниот потенцијал се обезбедува соодветниот кандидат за соодветна работна позиција.

Привлекувањето на човечки ресурси всушност е пополнување на работните места. Регрутирањето како една од фундаменталните функции на менаџментот на човечки ресурси воспоставува блиска корелација со другите функции на менаџментот на човечки ресурси како што се анализа на работата, планирањето на човечките ресурси и селекцијата. Регрутацијата своевидно претставува процес којшто утврдува, бара и привлекува кандидати кои со своите способности, вештини и квалитети овозможуваат извршување на работите на слободните работни места.

Со ова истражување, се прави осврт кон побрзиот начин на регрутација и селекција на потенцијалниот кандидат, а тоа е преку регрутација и селекцијата на човечки ресурси во технолошкиот сектор. Бидејќи живееме во ера на тотална глобализација во која составен дел од нашето секојдневие се комјутерите тие се еден битен предуслов за олеснување на самиите процеси на регрутација и селекција. Со ова истражување се анализира работата на овие т.н агенции за регрутирање менаџери од повисоки функции кои се еден вид на “ловци на таленти” и ги избираат потенцијалните кандидати за работно место по пат на иновативни стратегии со кои се намалува времето, просторот и целокупниот трошок за регрутација и селекција во технолошкиот сектор.

Конкретно, како предмет на истражување е земена компанијата Томато Талент, која воедно е една од најбрзо растечките компании од овој тип која регрутира и селектира човечки ресурси пред се преку технолошкиот сектор. Компанијата е базирана на стратешки решенија за најмување во технологијата и venture capital т.е форма на финасирање кое е спроведена од фирмите за мали компании кои се во фаза на развој, фирми кои имаат потенцијал брзо да се

развијат во однос на вработени, годишен приход или обете компоненти. Овој проект на истражување се фокусира на придобивките од регрутација и селекцијата во технолошкиот сектор т.е на намалувањето на трошоците, времетраењето и просторот при избор на соодветен кадар.

## **1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

### **1.1. Дефинирање на проблемот и основните поими**

Регрутирањето е највиталниот дел од менаџментот на човечки ресурси кој го добива најбитниот капитал, а тоа е интелектуалниот капитал. Регрутирањето вклучува активности и дејства чија главна цел е да се привлечат потенцијалните вработени. Особено, потребно е работодавачите да бидат во можност да ги привлечат најдобрите апликанти колку што е можно повеќе, за да имаат што поголем избор од кои ќе можат да одберат и направат финална регрутација и да донесат заклучок, бидејќи натпреварот за најдобри кандидати е многу тежок.<sup>1</sup> Во продолжение на регрутацијата е процесот на селекцијата кој е исто така неизоставен дел од понатамошното селектирање на потенцијалните кандидати.

Во делот теоретски пристап кон проблемот на истражување, најпрвин се образложени основните поими околу кои се одвива ова истражување, за да се добие појасна слика околу самиите процеси. Потоа е образложен конкретниот проблем кој се истражува.

Основните поими кои се користени во ова истражување се:

- Менаџмент на човечки ресурси – не постои една единствена дефиниција која во себе ги вклучува сите елементи кои во целост го објаснуваат значењето на МЧР, како универзална дефиниција на менаџмент на човечки

---

<sup>1</sup> Parry, E., & Olivas-Lujan, M. (2011) Drivers of the Adoption of Online Recruitment –An analysis using Innovation Attributes from Diffusion of Innovation Theory. *Electronic HRM in Theory and Practice*, 159–174.



ресурси може да се земе следната: *МЧР претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.*<sup>2</sup>

- Регрутација – е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.<sup>3</sup>
- Селекција- претставува процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.<sup>4</sup>
- Технолошки сектор- се однесува на истражување, развој и пренос на технолошки добра и услуги. Овој сектор ги вклучува бизнисите кои главно се занимаваат со производство на електроника, креирање на софтвер, компјутери или пак услуги кои се поврзани со ИТ. Компаниите се зависни од иновациите во креирањето на софтверот за нивното работење, логистички системи, заштита на податоци.<sup>5</sup>
- Venture Capital- (форма на финасирање кое е спроведена од фирмите за мали компании кои се во фаза на развој, фирми кои имаат потенцијал брзо да се развиваат во однос на вработени, годишен приход или обете компоненти т.е вложен капитал).<sup>6 7</sup>

---

<sup>2</sup> Бојациоски Д. & Ефтимов Љ (2009). Менаџмент на Човечки Ресурси. *Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси. 20-21с.*

<sup>3</sup> Бојациоски Д. & Ефтимов Љ (2009). Менаџмент на Човечки Ресурси. *Регрутација на човечките ресурси. 98 с.*

<sup>4</sup> Бојациоски Д. & Ефтимов Љ (2009). Менаџмент на Човечки Ресурси. *Селекција на човечките ресурси. 119 с.*

<sup>5</sup> [https://www.investopedia.com/terms/t/technology\\_sector.asp](https://www.investopedia.com/terms/t/technology_sector.asp)

<sup>6</sup> <https://www.coursera.org/learn/venturecapital.asp>

- Private Equity- (приватна вредност на акции која се базира на инвестициски капитал кој доаѓа од поединци и фирми).

Теоретскиот пристап кон конкретните прашања на ова истражување ги опфаќа дефинициите на проблемот, односно регрутирањето и селекцијата во технолошкиот сектор како и намалувањето на трошоците, времето, просторот и целокупниот трошок за регрутација и селекција. Воедно се и придобивките од воведувањето на ваков вид на регрутација и селекција во доменот на менаџмент на човечки ресурси, како и добиените резултати од спроведени истражувања кои ја обработувале истата проблематика.

## 1.2. Релевантни истражувања

Постојат голем број истражувања околу регрутирањето и селектирање на кадри, меѓутоа во технолошкиот сектор има само одредени истражувања.

Според **Ployhart** (2006) во студијата *Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities VL*), околу регрутирањето и селекцијата во 21виот век, *стратегиските потреби на организацијата се специфично дизајнирани и нивните имплементации се преземени од самите оддели, и имаат главна улога во секторот за човечки ресурси да ги да ги овозможат основните потреби во своите оддели. Штом потребите на организацијата се утврдени, раководителите и менаџерите имаат задача да ги овозможат. Следниот чекор во функцијата на вработување е регрутацијата. Регрутацијата е процес кој вклучува привлекување на група луѓе кои се потенцијални кандидати кои се или ќе бидат одбрани за организацијата во специфични оддели. Тоа вклучува комуникација со потенцијални кандидати и*

---

<sup>7</sup> <https://www.investopedia.com/terms/p/privateequity.asp> Достапно на 20.09.2019.

баратели на работа, кои ги селектира и убедува да ја прифатат понудата. Целта е да се најдат и привлечат најдобрите потенцијални кадри.<sup>8</sup>

Околу регрутацијата на кадрите, **Kamran, Asif & Dawood, Jawad & Hilal, Saad** (2015) во својата студија *Analysis of the Recruitment and Selection Process* пишуваат: *Селекцијата на кадри е подоцнежната фаза на регрутирањето. Тоа вклучува не само бирање на нови членови во организацијата, но исто и гарантирање дека процесот на селекција ќе успее да привлече компетентен и квалитетен кадар за работното место. Фокусот на процесот на селекција е методите и вештините на селекција се во однос со доверливоста на донесените одлуки.*<sup>9</sup>

Околу промените и иновациите во регрутирањето поради технолошките иновации и алатки, **Sołek-Borowska** и **Wilczewska** (2018), во својата студија *New Technologies in the Recruitment Process* укажуваат: *Меѓу другите активности на менаџментот на човечки ресурси, регрутирањето е една од функциите која се има сменето драстично, од традиционални методи со запишани податоци, до дигитално – електронски процес на регрутација, често идентификуван како е – регрутација. Популарна форма на е – регрутацијата е видео регрутацијата. Тоа е алатка која ги сумира сите собрани кандидати, дозволувајќи да се систематизира проектот. Меѓутоа, најважниот фактор е штедењето на време, што од бизнис гледна точка игра значајна улога во планирањето на стратегиите за регрутација и селекција.*<sup>10</sup>

Според **Hamilton & Bowers** (2006), цитирани во студијата *Leveraging information technology (IT) in recruitment and selection processes* околу регрутацијата во ИТ секторот кога станува збор за менаџментот на човечки ресурси, интернетот

---

<sup>8</sup> TY – JO Ployhart, Robert PY - 2006/12/01 SP - 868 EP - 897 T1 - Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities VL - 32 DO - 10.1177/0149206306293625 JO - Journal of Management - J MANAGE ER -

<sup>9</sup> Kamran, Asif & Dawood, Jawad & Hilal, Saad & Kamran, A & Dawood, J & Hilal, . (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process. Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management, . 362. 1357-1375. 10.1007/978-3-662-47241-5\_114.

<sup>10</sup> Sołek-Borowska, Celina & Wilczewska, Maja. (2018). New Technologies in the Recruitment Process. Economics and Culture. 15. 25-33. 10.2478/jec-2018-0017.

радикално ја има сменето функцијата на регрутирање од организациска перспектива и за барателите на работа. Конвенционалите методи на регрутирање веќе се покажани како методи кои одземаат повеќе време, имаат повисока цена, и се лимитирани во едно географско поднебје. Но, сепак регрутирањето преку интернет нуди глобално олеснување и покривање на поголем регион. Исто така брзата интеграција на интернетот во самиот процес на регрутирање првенствено е поради недостаток на конкуренти, што ги оспособува регрутерите за пишана комуникација преку електронска пошта, блогови и портали за вработување.<sup>11</sup>

## **2. РЕГРУТАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

### **2.1. Регрутација (поим и дефиниција)**

Голем број на истражувачи имаат влијателен придонес во полето на МЧР, и исто така ни нудат и интензивно и продлабочено знаење за одделните гранки во МЧР особено за регрутацијата и селекцијата. Подолу се понудени различни дефиниции за регрутацијата.

Регрутацијата претставува процес на создавање на екипа од надарени и вешти кандидати кои се пријавуваат во една организација за вработување (Gold, 2007). Ова ни навестува дека кандидатите со искуство и квалификации кои се најблиску до описот на работа евентуално би биле избрани. Организациите се загрижени кога трошоците за грешките при регрутирањето се високи<sup>12</sup>. Според Armstrong (2006), целта е за минимален трошок да се постигне соодветен и квалификуван број на кандидати кои би ги задоволиле потребите на организацијата. Организацијата привлекува кандидати по пат на идентификување,

---

<sup>11</sup> Owusu-Ansah, Samuel & Kwabena Sakyi Nyarko (2014). Leveraging information technology (IT) in recruitment and selection processes – A comparative study. European Centre for Research Training and Development UK Vol.2, No.1, pp. 16-44 December 2014

<sup>12</sup> Bratton, J. & Gold, J. (2007). Reward management. In: J. Bratton & J. Gold (Eds.), America's Best-Run Companies, HarperCollins Publishers, London

евалуација и употреба на најсоодветните извори на апликанти.<sup>13</sup> El-Kot and Leat (2008), пак велат дека регрутацијата започнува со рекламирањето на слободните работни места.<sup>14</sup>

Според Eze (2002), регрутирањето е процес при кој треба да се обидеме да ги најдеме и привлечеме кандидатите за соодветната работна позиција кои се соодветно квалификувани и способни ефективно да ги пополнат слободните работни места. Целта е да се охрабрат да аплицираат за слободните работни места<sup>15</sup>. Costello (2006), потврдува дека регрутација е сет на активности и процеси употребени легално да одржат адекватен број на квалификувани апликанти на точно место и време и притоа да се овозможи апликантот и организацијата да се одберат едни со други за нивен оптимален интерес.<sup>16</sup>

Понатаму во (2007), Chartered Institute of Personnel management Nigeria (CIPM) ја дава дефиницијата за регрутацијата како процес за идентификување и привлекување или пак охрабрување на потенцијалните кандидати со неопходните вештини и профили да аплицираат и да ги пополнат постоечките слободни работни позиции во организацијата со тоа што ќе бидат свесни дека тие слободни места постојат.<sup>17</sup>

Друг експерт и познавач на оваа област Јованович (2004), укажува дека регрутирањето е процес на привлекување на голем тим од високо квалитени апликанти за да се одберат најдобрите помеѓу нив<sup>18</sup>. Omale (1992) оценува дека “во минатото менаџментот во кадровското одделение во Нигерија во државната служба имало процедури и барања” регрутирањето било процес кој почнува со моментот кога кандидатот ќе биде доволно заинтересиран за работната позиција

---

<sup>13</sup> Armstrong, M (2006), Strategic HRM: The key to improved business performance, CIPD, London

<sup>14</sup> El-Kot, G., & Leat, M. (2008). A survey of recruitment and selection practices in Egypt. Contemporary Middle Eastern Issues.

<sup>15</sup> EZE, F.C. (2002) Human Resource Management in Nigeria. The key component, Enugu: Makaland publication.

<sup>16</sup> Costello, D. (2006), Leveraging the Employee Life Cycle, CRM Magazine, 10 (12), 48-48. Retrieved February 23, 2020, from Academic Search Premier Database.

<sup>17</sup> European Scientific Journal October 2013 edition vol.9, No.29 ISSN: 1857

<sup>18</sup> Jovanovich, D. M. (2004). Research, Evaluation, Planning and Assessment Experience. John Tyler Community College, Midlothian, Virginia

и за одредена организација да напише апликација. Притоа процесот завршува кога апликацијата ќе биде примена од страна на организацијата.<sup>19</sup>

Според погоре пишаните дефиниции од страна на истражувачи и експерти во оваа област изгледа дека регрутирањето се граничи или справува со планирањето на рекламирање на постоечките слободни работни места во организацијата со цел да се привлечат соодветни и квалитетни кандидати за слободните работни позиции или пак канцеларии за вработување во самите организации. Базирано на предходното регрутацијата е многу специјализирано поле во менаџментот на човечките ресурси бидејќи вклучува техники кои адекватно го идентификуваат тимот на вешти и квалитетни кандидати.

## 2.2. Процес на регрутација

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

1. **Планирање на регрутирање:** Првиот чекор кој го вклучува регрутирањето е планирањето. Планирањето вклучува разбирлив опис на работното место за слободната работна позиција, притоа нагласувајќи ги главните и споредни одговорности; вештините, искуството и потребните квалификации; степен и оценка на платата; датум за почеток со работа; дали е привремена или постојана; посебни услови доколку ги има да бидат прикачени со описот на работното место.
2. **Развивање на стратегија:** Кога веќе е познато колку кандидати и со какви квалификации се потребни, следен чекор е да се развие соодветна

---

<sup>19</sup> Omale, 1 (1992) "Past practices in personnel Management in the Nigeria Civil Service: Issues and procedures" in Professor Ali D. Yahaya and Dr. Celeb I. Akinyele (eds) New Trends in Personnel Management.

стратегија за регрутација на кандидати во организацијата. Стратегиите можат да вклучат дали да се подготват бараните кандидати или пак да се најмат од надвор, кој метод на регрутација да се употреби, кое географско подрачје да се земе в предвид за барање на кандидати, кој извор на регутирање да се примени и по кој редослед да се одвиваат активностите за регрутирање на кандидатите во организацијата.

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

Внатрешни и Надворешни извори. (детално ќе бидат објаснети во делот 2.4.2 Извори на регрутација).

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

5. **Евалуација и контрола:** Според трошоците вклучени во процесот на регрутација, евалуацијата и контролата се задолжителни.

Трошоците кои се дел од процесот на регрутација вклучуваат:

- Платата на регрутерите;

- Вредноста на времето поминато во подготовка за анализа на работната позиција, рекламирање;
- Административни трошоци;
- Трошокот за outsourcing<sup>20</sup> или прекувременото работење додека слободните места остануваат непотполнети;
- Трошоците при регрутирање на несоодветни кандидати.

Потребно е еден внимателен работодавач да се обиде да одговори одредени прашања како:

- Дали методите на регрутација се соодветни и валидни? И дали процесот на регрутација во организацијата е ефективен или не? Во случај овие одговори да се негативни, потребно е да се вклучат соодветни контролни мерки. Како и да е ретко се случува во пракса тоа да им се случи на работодавачите.<sup>21</sup>

### 2.3. Извори на регрутација на човечките ресурси

Целосниот тек на регрутацијата е спроведен од специјалистите за човечки ресурси кои раководат со процесот на регрутација од почетокот до крајот. Целосниот тек започнува со пронаоѓањето на кандидатите, што подразбира барање на потенцијални апликанти чии квалификации можат да бидат соодветни за отворените работни позиции.

Наоѓањето соодветен кадар се унапреди во последните неколку години со ширењето на страните за работни места и кариера. Секоја организација има можност да ги одбере кандидатите за процесот на регрутација од два вида на извори: внатрешен (интерен) и надворешен. Изворите директно од самата

---

<sup>20</sup> Outsourcing- интернет маркетинг поим - Процес на ракување на повеќе функции во базата на податоци од страна на екстерни бироа за услуги.

<sup>21</sup> <http://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/recruitment-process-5-steps-involved-in-recruitment-process-with-diagram/35261> Достапно на 20.01.2020.



организација (како што е трансферот на вработениот од еден оддел во друг или унапредување) за да се пополни едно работно место е познат како внатрешна (интерна) регрутација. Регрутирањето кандидати од сите останати извори ( како што е користењето на надворешните извори) се познати како надворешни извори на регрутација.

### 2.3.1. Внатрешни извори на регрутација

Внатрешните извори се однесуваат на регрутација на вработени од самата организација. Во одлучувањето за регрутирање на вработени, треба да се земат во предвид постојаните вработени. Тука се вклучени оние кои веќе ги има на платниот список во компанијата. Ова е битен извор на регрутација бидејќи обезбедува можности за подобар развој и искористеност на постоечките човечки ресурси во организацијата. Armstrong во изданието “The name has changed but has the game remained the same” (2000)<sup>22</sup>, предлага дека прво треба да се разгледаат внатрешните кандидати, иако некои организации со еднакви моќни можности (честопати локаните власти) инсистираат дека сите внатрешни кандидати треба да аплицираат за слободните работни места на иста основа како и надворешните кандидати.

Аспекти на регрутација со примена на интерни извори се:

**Унапредување:** Се однесува на унапредување или надградба на вработениот кој веќе постои на платниот список и придонесува за организациската изведба. Смената на вработениот е на повисока позиција со повисоки одговорности, можности, статус и плата. Обично многу компании ги пополнуваат повисоките слободни работни места со унапредување на вработените кои се смета дека се соодветни за одредена позиција. Ова се должи на фактот дека има големо психолошко влијание врз работниците за нивната мотивација кои се стремат кон подобра изведба. Унапредувањето претставува награда за

---

<sup>22</sup> Armstrong, M (2000a), The name has changed but has the game remained the same?

изминатиот труд и го охрабрува трудот на вработените (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998)<sup>23</sup>.

**Трансфери:** Трансферот претставува латерална промена која предизвикува движење на индивидуалците од една позиција на друга. Langseth (1995)<sup>24</sup>, смета дека на трансферите се делува кога потребата за луѓе на една работна позиција е редуцирана или зголемена, ако работните задачи ги редуцираат работниците и ги релоцираат во други области каде би имале доволно задачи за извршување. Така вработените се регрутираат внатрешно преку трансфер од едно работно место на друго. Се однесува на процесот за промена на работните обврски и должности на вработените од едно место на друго или пак од еден оддел во друг притоа без унапредување на нивната позиција или степен. Ова е добар извор на создавање квалификувани вработени од секторите кои се со премногу персонал (Keshav, 2013)<sup>25</sup>.

**Интерно огласување на слободни работни места:** Интерното огласување на слободните работни места е отворена покана до сите вработени во една организација да аплицираат за слободното место. Тоа обезбедува еднаква можност за сите вработени кои во моментот работат во организацијата. Во денешно време тоа е честа практика во многу организации ширум светот. Така да, огласувањето на работните места се прави преку огласни табли или пак преку листи кои се достапни за сите вработени. Заинтересираните вработени, тогаш аплицираат за она работно место што е објавено. Спроведено на овој начин е една од техниките за регрутација која чини најмалку (Keshav,2013).

**Понудување на работа:** овој пристап е по ефективен кога е дел од програмата за развој на кариерата во која што вработените се свесни за можностите кои се направени за нив внатре во организацијата. На пример,

---

<sup>23</sup> Sherman, A. W.Bohlander G. W.; SnellS. A., (1998), Managing Human Resources,11thEdition, South-Western Educational Publishing

<sup>24</sup> Langseth.P.( 1995), Civil service reform in Uganda: Lessons learned, Public Administration and Development,Volume 15, Issue 4

<sup>25</sup> Keshav, P., (2013), Internal Sources And Methods Of Recruitment.

одделот за човечки ресурси можат да им понудат литература на новите вработени за развојот на работата во која што се опишани напредокот на работата, потребната обука за секоја работна позиција и вештините и способностите како што се искачуваат нагоре по скалата за напредување во работата.

Има бројни придобивки од внатрешната регрутација кои ги вклучуваат:

- Ротирање на трудот: Ротирањето на вредните вработени е намалено со внатрешната регрутација. Притоа работниците кои се најдобри може да бидат прераспределени во некоја област каде што има поголема потреба. Ограничувањето на слободното работно место за внатрешниот кандидат може исто така да ги задржи вработените кои инаку можеби би ја напуштиле организацијата. (Sunderland & Canwell, 2008).<sup>26</sup>
- Изведба: Внатрешната регрутација може да придонесе за заштеда на менаџментот на човечки ресурси поради евиденцијата за изведбата која им е достапна на регрутерите. Внатрешниот кандидат има досие за неговите постигнувања за време на работењето кое што ја обезбедува нај точната проценка за неговите работни вештини и искуство. Ако компанијата спроведува формални критики за изведбата, изведбата на вработениот и поставувањето на целта би дале увид на регрутерите кога ќе ги проценуваат внатрешните кандидати. (Keshav, 2013)
- Вредноста на времето: Кога внатрешно постојат квалификувани кандидати, интерното регрутирање може да го намали времето потребно за пополнување на работното место. Ова е особено корисно во тесниот пазар на трудот, каде бројот на надворешни кандидати кои аплицираат за дадена работа може да биде огромен. Во вакви случаи селекцијата помеѓу внатрешните кандидати може да биде ефикасна бидејќи нуди заштеда на трошоците, како оние што се поврзани со рекламирање и интервјуирање од страна на персоналот за голем број на кандидати. (Keshav, 2013).

---

<sup>26</sup> Sutherland, J. and Diane Canwell, D. (2008) Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA, Folens Publications

- Корпоративна култура: Корпоративната култура формално се поврзува со целите и крајните цели на компанијата кои се вградени во нивната визија и мисија. Се однесува на бизнис однесувањето, навиките и бонтон. Надворешниот кандидат кој го исполнува искуството и потребните вештини за работното место може да не се вклопи во организациската култура на компанијата. Внатрешните кандидати се веќе запознати со културата во компанијата, политиките и процедурите. На пример, ова може да се манифестира на начин како се водат состаноците, проектите и употребата на согласност во процесот на донесување одлуки. (Keshav, 2013).

Главните недостатоци кај внатрешното регрутирање се :

- Ограничен избор: Внатрешната регрутација придонесува за лимитиран избор на достапни таленти во самата организација бидејќи го избегнува пристигнувањето на новите кандидати. Внатрешната регрутација не приклучува надворешни кандидати надвор од организацијата, и затоа бројот на потенцијални кандидати е лимитиран на оние внатре во организацијата. Можеби постојат далеку подобри надворешни кандидати кои имаат повеќе искуство и подобри квалификации (Sunderland &Canwell, 2008)
- Примена на традиционалниот систем: Внатрешната регрутација бара сроведување на традиционалната форма, систем, процес и процедури. Ова го лимитира доменот за нови таленти во организацијата (Keshav, 2013).
- Позиција: Кога се применува внатрешната регрутација, постојаните вработени, дали компетентни или не ќе имаат чувство дека тие имаат автоматско право да добијат повисока позиција (Sunderland &Canwell, 2008).
- Трошоци: Земајќи предвид кога еден вработен е унапреден , веднаш се појавува празно работно место. Па затоа друг вработен би бил регрутиран за да се пополни оваа позиција што резултира со трошок (Sunderland &Canwell, 2008).

- Ограничени внатрешни извори: Изворот на човечка сила е лимитиран со методот на внатрешната регрутација. Кога еден вработен е унапреден, нејзината/неговата предходна работна позиција ќе биде слободна и друга личност ќе треба да го пополни слоботното работно место (Keshav, 2013).

### 2.3.2. Надворешни извори на регрутација

Надворешните извори на регрутација се однесуваат на привлекувањето кандидати од надворешна организација да пополнат слободно работно место. Како и интерните извори тие се корисни за привлекување на компетентни кандидати да аплицираат за рекламираните работни места во различни организации. Има многубројни различни методи кои се достапни за надворешна регрутација. Организациите треба целосно да го проценат видот на работни позиции кои сакаат да ги пополнат и да ги одберат методите на регрутација кои ќе ги дадат најдобрите резултати. Надворешните извори за регрутација вклучуваат рекламирање, е-регрутација, агенции за вработување, канцералии за работна сила, образование и обука (Beardwell, 2007; Cober & Brown, 2006).<sup>27</sup> Деталите за овие извори се објаснети во овој дел.

**Рекламирање:** Ова е еден од најчестите извори на регрутација. Организациите рекламираат слободни работни места и во печатените и електронските медиуми да дојдат до поголем круг на кандидати. Регрутерите треба да го формулираат текстот на рекламите и притоа да внимаваат да не биде дискриминирачки. Рекламите се скапи, но привлекуваат поголем круг на кандидати отколку интерниот процес на регрутација. Но, сепак како и да е потешко е да се евалуира надворешен кандидат отколку оние кои се веќе вработени во

---

<sup>27</sup> Beardwell, J & Claydon, T., (2007) Human Resource Management: A Contemporary Approach, 5th Edition Financial Times Management ; Cober, R., & Brown, D. (2006). Direct employers association recruiting trends survey booz. Allen Hamilton, Washington

организацијата. Според Armstrong (2006)<sup>28</sup>, целите на рекламирањето треба да бидат:

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

*Креирање и одржување на интерес* - мора се комуницира на привлечен и интересен начин во информациите во врска со работата, компанијата, условите и надлежностите на вработување и потребните квалификации;

*Стимулирање акција* - пораката мора да биде пренесена на начин кој кој што нема да се фокусира само на луѓето туку ќе ги охрабри да читаат до крај, како и да добие доволен број на одговори на прашалникот од добрите кандидати Armstrong (2006).

**Е-Регрутација:** или таканаречена регрутација преку интернет која се служи со мрежни алатки како јавната интернет страна или пак својата интернет страна да регрутира кандидати. Процесот на е-регрутација се состои од привлекување, проверка и понуда на работни места или пак одбивање на кандидати. Cappelli (2001)<sup>29</sup>, проценил дека чини околу една-двесеттина за некој да се најми преку интернет. Интернетот стана начин на кој работодавачите ја покажуваат сликата за компанијата и предностите за разлика од конкурентите (Rotella,2000).<sup>30</sup> Многу од интернет корисниците знаат за потешкотиите, фрустрациите и неефикасностите од средувањето на информации да се најде корисен и поволен материјал. Како и да е, многу компании имат потешкотии да го вклучат интернетот во нивните постоечки системи (Brake & Lawrence 2000).<sup>31</sup>

**Препораки на кандидатот:** Програмата за препораки на кандидатот е систем каде постоечките вработени препорачуваат потенцијални кандидати за

---

<sup>28</sup> Armstrong, M (2006)-A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, Ltd

<sup>29</sup> Cappelli, Peter. 2001. "The National Employer Survey: Employer Data on Employment Practices." Industrial Relations 40(2):635-47. Coleman, James S. 1988. "Social Capital.

<sup>30</sup> Rotella, Katie (2000), "The Joys of E-Recruiting." Plumbing & Mechanical. Volume 16, p.26.

<sup>31</sup> Brake, C., Heald, P. and Lawrence, S. (2000) "The Internet Age: A Wake-up Call for World Leaders." Prism. Quarter 1, page 65-73.

понуденото работно место, и во некои организации се предлага ако кандидатот биде најмен, вработениот да добие дополнителен паричен надоместок. Под овој метод, кандидатот е назначен по препорака на некој од моменталните вработени во компанијата. Оттука, менаџерите за човечки ресурси од различни компании зависат од моменталните вработени за препорака за кандидатите за различни работни места. Овој извор го намалува трошокот и времето потребно за регрутација. Понатаму, овој извор ја зајакнува ефикасноста на регрутацијата. Менаџерите за човечки ресурси нудат различни награди вклучувајќи и парични награди на моменталните вработени за најдобрите кандидати (Rajarao, 2010).

**Агенции за вработување:** Агенциите за вработување, понекогаш познати како брокери на трудот, иако можат да се соочат со критики од синдикатот на работниците, настојуваат да бидат брзи и ефикасни во регрутирањето кандидати за специјализирани работни места и позиции. За трошок од страна на вработениот или работодавачот, обично тоа е работодавачот, овие агенции прават некој подготвителни анализи за организацијата и ги поврзуваат тие организации со кандидатите. Приватните агенции за вработување значајно се разликуваат во нивото на услуга, полиси и вид на кандидати кои ги нудат. Работодавачите можат да го намалат опсегот на можни проблем од овие извори со давање на прецизна дефиниција за работното место што треба да биде пополнето (Sims, 2002)<sup>32</sup>.

**Канцеларии за работна сила:** овие се извор на одреден вид на работници. Во некои индустрии како што е градежништвото синдикатите традиционално ги поврзуваат работниците до работодавачите. Круг на работници е достапен преку синдикатите, и работниците можат да бидат испратени до соодветни работни места да се запознаат со потребите на работодавачите. Некогаш синдикатот може и да контролира или да има влијание при регрутирањето и потребите на персоналот. Една организација со силен синдикат може да биде помалку флесибилен отколку компанија без синдикат во одлучувањето кој ќе биде

---

<sup>32</sup> Sims, Ronald.R (2002) "Organizational success through effective human resources management" USA

вработен и каде ќе биде поставена таа личност. Синдикатите можат да работат во корист на работникот преку кооперативни програми за работниците, како што се практикува во компаниите за градежништво (Keshav, 2013).

**Образовни и тренинг програми:** Менаџерите на организациите можат да посетат образовни институции како што се универзитетите или факултетите за да привлечат некои од најдобрите студенти, особено во последната година од студирањето за да се пополнат слободните работни места. Овој метод на регрутација исто така е познат како регрутирање од универзитети и е еден од најевтините методи на регрутирање. Ги запознава студентите од завршните години со институцијата. Регрутерот прави презентација на студентите од четврта година и поканува некои од студентите да посетат јавни институции изложувајќи ги на различни области во организацијата (Nel et al., 2009:227).<sup>33</sup>

Како и кај останатите методи на регрутација, најмувањето надвор од организацијата наместо унапредување внатре во компанијата има свои предности и недостатоци. Некои од *предностите* се:

- Кога организацијата пристапува кон надворешна регрутација, се отвара можност за поголем круг на кандидати, со што се зголемува шансата да се најде соодветната личност за работното место.
- Кога се бара кандидат надвор од организацијата компанијата има можност да одбере клучни играчи кои можеби ја прават успешна конкуренцијата. Најмувањето кандидат со докажан успех и напредок на конкуренцијата и овозможува на компанијата да увиди што прави конкуренцијата за да биде успешна. Ова и дава шанса на организацијата да биде чекор пред конкуренцијата.
- Надворешната регрутација дава можност за свежо и ново гледиште кон која индустрија компанијата би требало да остане конкурентна.

---

<sup>33</sup> Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. Schuultz, H.B. 2009. Human resource management. (7th ed.). Cape Town: Oxford University Press.



- Донесувањето на нов свеж талент од надвор може да помогне да се мотивираат моменталните вработени да произведуваат и постигнуваат повеќе со надеж да ја постигнат следната можност за унапредување.
- Најмувањето на надворешен кандидат исто така отвара многу можности да се најдат искусни и високо квалификувани, вешти кандидати кој ќе и помогнат на компанијата да ги задоволи своите различни барања.
- Најголемата предност на надворешната регрутација е тоа што компанијата нема лимитирана понуда на кандидати и може да одбере вработени ширум светот.

Според Duggan & Croy (2004) надворешната регрутација во организацијата може да се соочи со предизвици:

- Надворешната регрутација бара вработениот да се адаптира на новата средина и ако новото регрутирање е во менаџментот, вработениот може да пружи отпор кон промената кој што тој или таа се обидува да ја имплементира бидејќи овие промени може да работат и делуваат спротивно на организациската култура.
- Овој метод на регрутација може да индицира дека организацијата не успева да ги обучи или мотивира нејзините вработени преку унапредување и напредување на кариерата.
- Покрај тоа, надворешната регрутација може да води кон висока мера на обрт на трудот кога вработените ќе сватат дека нема простор за напредување на кариерата во организацијата (Manyonyi, 2011).<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Manyonyi, M. (2011) Advantages and Disadvantages of Internal and External Recruitment how to Chose how to Recruit

### 3. СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

#### 3.1. Селекција на човечки ресурси ( поим и дефиниција)

Mondy (2010:136)<sup>35</sup>, вели дека селекцијата претставува “процес кога од група кандидати се одбираат оние индивидуалци кои најдобро ги задолуваат потребите за одредено работно место во организацијата”. Додека процесот на регрутација пристапува кон охрабрување на индивидуите да бараат вработување во организацијата, селекцијата служи да ја идентификува и вработи најквалификуваната и најсоодветната индивидуа за специфично работно место. Традиционално, се смета дека организациите можат да одберат помеѓу кандидатите и дека тие ќе ги прифатат сите работни понуди. Но, како и да е привлекувањето на голем број кандидати не е проблем, но регрутирањето на соодветните кандидати е главната грижа на работодавачите (Branine, 2008).<sup>36</sup> Со преголемиот број на невешти кандидати (Nzukuma&Bussin, 2011)<sup>37</sup>, може да се претпостави дека работодавачите ќе бидат многу претпазливи пред селектирањето на било кој кандидат. Одлуката на работодавачите во врска со селекцијата на вработените зазема централно место за работењето на организациите и за низа придобивки битни за индивидуите, организациите и општеството.

Mathis и Jackson (2006)<sup>38</sup>, како и Amos et al.(2004)<sup>39</sup>, ја дефинираат селекцијата како процес на одбирање на најсоодветниот кандидат. Процесот, според нив е воден по предходно утврдено критериум за селекција како што е опис на работното место, спецификација на работата, профилот и започнувањето

---

<sup>35</sup> Mondy, R.W. (2010), Human Resource Management, 11th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

<sup>36</sup> Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. Career Development International

<sup>37</sup> Nzukuma, K.C.C., & Bussin, M. (2011). Job-hopping amongst African Black senior management in South Africa. SA Journal of Human Resource Management, 9(1)

<sup>38</sup> Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11th Edition, Thomson South-Western, USA, p 24

<sup>39</sup> Amos, T., Ristow, A. & Ristow, L. (2004). *Human Resource Management* (2nd Ed.). Lansdowne: Juta.

откако процесот на регрутација е завршен. Robbins et al.(2001),<sup>40</sup> нагласува дека целта на процесот на селекција е да совпадне способноста, знаењето, вештините и искуството на кандидатот со барањето за работа на законски и праведен начин. Ова значи дека листата на селекција, во своето барање треба да селектира кандидати со потенцијал. Можеби најосновното прашање во оваа област е зошто воопшто работодавачите вложуваат толку напори во селекцијата.

### **3.1.1. Процес на селекција**

Одлуките на работодавачот за селекција на вработените се главни за работата на организацијата и за серија на резултати кои се битни за индивидуите, организациите и општеството. Менаџерите кои се вклучени во најмувањето на вработени треба да разберат дека вештините и способностите се барани во соодветна работа и да одредат кои кандидати ги имаат тие способности. Интервјуата, проверката на препораките, тестовите, апликациите и резимето можат да помогнат да се идентификува разликата помеѓу кандидатите. Менаџерите можат да ги донесат нивните одлуки за селекција со поголема свесност за силните и слабите страни на апликантите (Tjosvold and Newman, 2003)<sup>41</sup>.

### **3.2. Методи на селекција**

Постојат голем број на методи на селекција на човечките ресурси. Самиот избор на методи за процесот на селекција е многу важен. Разноликоста на методите при селекцијата треба да и овозможат на организацијата да го оцени квалитетот и способоста на кандидатите и притоа да го одбере најсоодветниот кандидат за соодветното работно место. Менаџментот на човечки ресурси е многу

---

<sup>40</sup> <https://www.coursehero.com/file/p56c8ujl/Robbins-et-al-2001-point-out-that-the-objective-of-the-selection-process-is-to/> Достапно на 28.01.2020

<sup>41</sup> Tjosvold, S. & Newman, J. from "Practical steps to employee selection," In: Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity, 2003

развиена научна дисциплина и секако се развиени и многу методи на селекција. Кои од подолу наведените методи ќе ги употреби организацијата зависи од многу фактори: видот и бројот на слободните работни места, големината на организацијата, состојбата на пазарот на трудот, бројот на пријавените кандидати, политиката на човечки ресурси, видот и бројот на слободни работни места, позицијата на слободните работни места во хиерархиската структура итн.<sup>42</sup>

### **3.2.1. Проверка на кандидатот**

Скрининг- проверка на кандидатот или потесен избор, е првиот чекор кој следи откако е завршен процесот на регрутација и апликациите се примени. Во овој чекор, сите апликации кои се примени пред крајниот датум се проверуваат, а тие што не одговараат на барањата прецизирани во рекламата веднаш се елиминираат. Како што укажуваат Cuming (1994)<sup>43</sup> и Nel et al. (2009)<sup>44</sup>, внимание, на комисијата на селекција е неопходно, мора да биде претпазлива да не дискриминира кандидати кои имаат потенцијал. Нивните одлуки треба да се водат по критериумот на потесен избор кој е развиен врз основа на барањата за работното место наведени во рекламата. Понатаму, тие треба да се осигураат дека доволно време е довоено за потесниот избор на кандидати.

### **3.2.2 Тестови за селекција на кандидатот**

Тестовите за селекција обично се употребуваат како дел од процедурата на вработување кога се бараат голем број на регрутирања, и каде не е возможно

---

<sup>42</sup>Бојациоски Д. & Ефтимов Љ (2009). Менаџмент на Човечки Ресурси. Методи на селекција на човечките ресурси . 129 и 130 стр.

<sup>43</sup> Cuming, M. W. 1994. The theory and practice of personnel management. Seventh edition. Butterworth: Heinemann.

<sup>44</sup> Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. Schuultz, H.B. 2009. Human resource management. (7th ed.). Cape Town: Oxford University Press

целосно да се потпреме на резултатите од испитувањата или пак информациите во врска со предходното искуство, како основа за предвидување на идната изведба на кандидатот. Тестовите обично се дел од процедурата на центрите за проценка.

Тестовите на интелигенција се од особена помош во ситуации кога интелигенцијата има клучен фактор, но нема доверлив метод за да се измери. Тестовите за достигнувања и вештини се најкорисни за работни места кога се потребни специфични и мерливи вештини, како што е пишување или куцање на текст или компјутерско програмирање. Тестовите на личност се потенцијално од најголема вредност во работните места како продавање бидејќи таму е битна “личноста т.е карактерот”, и каде не е толку тешко да се постигне мерлив критериум за потврдување.

Битно е да се оценат сите тестови со споредување на резултатите од интервјуто со понатамошните достигнувања. За да биде статистички битно, овие евалуации треба да се спроведат во разумен период и да се покрие што поголем број на кандидати. Во некои случаи може да се употребат низа тестови, вклучувајќи разновидни видови тестови за интелигенција, вештини и тестови на личност. Овие може да бидат стандардна низа на тестови од страна на агенција за тестирање или пак низа на тестови направени по нарачка. Најголемата замка која треба да се избегнува е додавање на дополнителни тестови, без предходно да се осигура дека тие имаат соодветен придонес за успехот на предвидувањата за кои се употребува низата на тестови (Philipo, 2008).

### **3.2.3. Проверка на препораките и искуството**

Обично рекламите бараат кандидатите да дадат имиња и точни детали на луѓето кои стојат зад препораките во случај нивните апликации да се земени предвид. Проверката на препораките служи да се докаже информацијата која ја навел кандидатот и обично телефонски се проверува. Иако повеќето од личностите кои ги дале препораките не се подготвени да одговорат на одредени

прашања (Mathis and Jackson,2006)<sup>45</sup>, проверката на препораките може да се употреби да се собереат информации кои би биле употребени во одлучувањето дали да прифати или одбие кандидатот.

Препораките и обезбедуваат информации на организацијата за перцепцијата на другите луѓе за способноста на кандидатот. Компанијата треба да ги исконтактира предходните работодавачи и колеги. Прашањата поврзани со препораките треба да се однесуваат на креативноста и иницијативата на кандидатот. Ова е главно причината зашто се даваат условни работни понуди за да може да се провери автентичноста на она што кандидатот го понудил во формуларот за апликација (Snell and Bohlander,2010)<sup>46</sup>. Препораките се едни од најпопуларните и традиционални алатки во процесот на селекција. Како и да е валидноста и доверливоста на препораките е под сомнеж, особено со почит кон нивната не структурирана и често колеблива природа (Heraty and Morley, 1998).<sup>47</sup>

### 3.2.4. Интервју

Интервјуата виртуелно се користат од страна на сите организации во процесот на селекција. Во поддршка на кажаното, Newell and Tansley (2001),<sup>48</sup> укажуваат дека интервјуата се најраспространетите методи во процедурата на селекција на вработени.

Со употребата на интервјуата, менаџерите на организациите добиваат шанса да се запознаат со кандидатите директно. Интервјуата му овозможуваат на кандидатот можност да научи повеќе за институцијата. Целта на интервјуто за

---

<sup>45</sup> Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11th Edition, Thomson South-Western, USA, p 24

<sup>46</sup> Snell, S. Bohlander, W.G. (2010), Principles of Human Resource Management, South-Western Cengage Learning, 2010

<sup>47</sup> Heraty, N. and Morley, M. (1998), "Training and development in the Irish context: responding to the competitiveness agenda?", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22 No. 4/5, pp. 190-204.

<sup>48</sup> Tansley, C., Newell, S. and Williams, H. (2001), "Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system: An e-greenfield site?", *Personnel Review*, Vol. 30 No. 3, pp. 351-371.

селекција е да се собере што е можно повеќе информации и истите да се искористат за донесување на одлуката за селекција (Redman & Wilkinson, 2001:31)<sup>49</sup>. За време на интервјуто, интервјуирачите нормално поставуваат прашања на кои се очекува одговор од интервјуираниот. Кандидатот кој има највисок резултат се препорачува за состанок. (Wilkinson, 2001:32). Бидејќи интервјуто може да биде двосмислено, треба да се направат напори за да се осигура сите интервјуирани да бидат прашани исти прашања (Gomez-Majja et al., 2004:175).<sup>50</sup>

### **3.2.5. Студија на случај**

После направените интервјуа од кандидатите се очекува да направат една студија на случај (key study) каде што ќе образложат некоја зададена тематика. Преку студијата на случај се оценуваат и прогнозираат познавањата на кандидатот во и околу темата. После студијата на случај се очекува од кандидатот да знае да ја образложи истата што важи како еден од најбитните чекори во процесот на селекција во компаниите од технолошкиот сектор.

### **3.2.6. Понуда за работа**

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

---

<sup>49</sup> Redman, T. and Wilkinson, A. (2001) Contemporary Human Resource Management. Pearson Education, Harlow, 57-95.

<sup>50</sup> Gomez-Mejja, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2004). Managing HumanResources.

## 4. ТЕХНОЛОГИЈА ВО РЕГРУТИРАЊЕ И СЕЛЕКТИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

### 4.1. Човечките ресурси и технологијата

Светот околу нас постојано се менува, надградува и технологијата е присутна насекаде. Технологијата според ENCYCLOPEDIA BRITANICA (2018)<sup>51</sup>, е “апликација на научно знаење за практични цели на човекот или пак, промената и манипулацијата на човечката средина”.

Минатата декада го доживеа и виде воведот, применувањето и интегрирањето на технологијата во работната сила, или пак како што популарно би го нарекле Информациска револуција. Информациската револуција ја промени целата работна средина. Повеќето од работните задачи се комјутеризирани и компаниите се потпираат и сметаат на нивните компјутерски системи.

Менаџментот на човечки ресурси не е имун на таква револуција, па затоа адаптирањето од човечки ресурси води до зачетокот на Е- човечки ресурси.

### 4. 2. Е- човечки ресурси ( E-HR Electronic Human Resource)

Според Entrepreneur (2010)<sup>52</sup> човечките ресурси се дефинирани како *“Оддел или системи за поддршка одговорни за наоѓање соодветни кандидати и нивно вработување, следење на кандидати, развој и следење на вештини, административни придобивки во согласност со владините прописи ”*.

Одделот за човечки ресурси е столбот во компанијата. Дејствува како застапник на компанијата и вработените и е одговорен за добросостојбата на вработените, придобивките, платите, вработувањето, работа во тим, подучување, регрутација и селекција и слично.

---

<sup>51</sup> <https://www.britannica.com/topic/human-resources-management> Достапно на 03.02.2020

<sup>52</sup> <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/human-resources> Достапно на 03.02.2020



Е-човечките ресурси од друга страна се однесува на аплицирањето или воведувањето на технологијата како што е интернетот или трансакциите во одделот на човечки ресурси (Lengnick-Hall and Moritz, 2003).<sup>53</sup>

Е-човечки ресурси има цел да раководи со работните задачи на човечките ресурси ефикасно и урамнотежено, со чување на сите информации достапни за сите менаџери и вработени доколку имаат потреба.

#### **4.3. Регрутација и селекција во технолошкиот сектор**

Сите бизниси, претпријатија и организации поминуваат низ процесот на регрутација и селекција. Тие се едни од најбитните аспекти во менаџментот на човечки ресурси, бидејќи и обезбедуваат неопходни и потребни ресурси на организацијата-*т.е човечкиот капитал* (Barber, 1998)<sup>54</sup>. Регрутацијата во технолошкиот сектор се дефинира преку активностите кои ги превзема организацијата со цел да идентификува и привлече потенцијални вработени (Breaugh and Starke, 2000)<sup>55</sup>. Селекцијата е она што следува после регрутацијата или одбирањето на најдобриот кандидат соодветен за работната позиција од сите кандидати.

#### **4.4. Процес на регрутација и селекција во технолошкиот сектор**

Успешниот процес на регрутација во една организација подразбира специфичен модел на извори кои имаат цел да ја пронајдат вистинската личност за соодветната работна позиција во вистинско време. Тоа претставува пристап чекор по чекор со кој талентираните луѓе можат да и помогнат на компанијата и нејзиниот раст. Процесот на регрутација во технолошкиот сектор е полесниот

---

<sup>53</sup> Lengnick-Hall, Steve Moritz, (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function, University of Texas at San Antonio, TX 78249

<sup>54</sup> Barber, Alison E. (1998). Recruiting Employees. [Volume 8 of Foundations for Organizational Science](#)

<sup>55</sup> Breaugh, James S & Strike, Mary (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. University of Missouri—St. Louis.

начин да се дојде до кандидатите. Преку користење на социјалните мрежи, огласи за работа или пак преку е-маил адреса комуницирањето е побрзо отколку телефонирање или присуство на интервјуа. Преку овој процес се заштедува на состаноци лице- в- лице со квалитетните кандидати кои имаат потенцијал да бидат добар избор.

Регрутерите не смеат да си дозволат да го погрешат процесот на регрутација и селекција, погрешната личност за работното место не само што ќе влијае на продуктивноста на компанијата туку и ќе резултира со големи бизнис загуби.

#### **4.5. Регрутација и алатки за регрутирање во технолошки сектор**

Организациите го моделираат својот процес или стратегиите на регрутација според работното место што сакаат да го пополнат. Со цел да ги привлечат соодветните кандидати, професионалците за човечки ресурси рекламираат на соодветен начин, бараат професионалци или штотуку дипломирани студенти, ги контактираат агенциите или најчесто го користат интернетот. При овој процес тие користат и алатки за регрутирање од кои интернетот е на прво место и е најефективниот метод на регрутирање, но сепак не ги заменува во целост и традиционалните методи на регрутација.

##### **4.5.1. Online регрутација**

Интернетот не бил познат како алатка за регрутација се до средината на 1990 година. Со придобивките кои им ги донел на регрутерите, медиумите го опишуваат како двигателот позади 'регрутерската револуција' (Boydell, 2002). Многу компании сега го имаат како ново работно место во одделот на човечки ресурси; *Online регрутер*.

Online регрутацијата многу брзо напредува; и регрутерите и оние кои бараат работа ширум светот го користат. Може да се дефинира дека употребата на интернетот ги поврзува барателите на работа со соодветните работни места.

Или пак, со други зборови, употребата на интернетот привлекува потенцијални вработени. Бројни студии<sup>56</sup> покажуваат дека се повеќе се зголемува бројката на online регрутацијата.

#### **4.5.2. Методи на online регрутација во технолошкиот сектор**

Едни од најефективните и најпопуларните методи за online регрутација се:

- Системите за талент менаџмент

Талент менаџментот е процес на привлекување и најмување т.е вработување на вешти вработени или пак задржување на моменталните вработени додека им се помага да подберат своите таленти.

Системите за талент менаџмент ги изведуваат следниве задачи: анализа на персоналот внатре во компанијата, објавување на слободни работни места (online), проверка на акредитивите на кандидатите, следење на демографските податоци на кандидатите, зачувување на информации, автоматска комуникација и спроведување на информации до кандидатите и уште многу во зависност од компанијата. На овој начин системите на талент менаџментот се употребуваат во процесот на регрутација.

---

<sup>56</sup> <https://www.reed.co.uk/recruiter-advice/four-ways-to-make-your-online-recruitment-more-effective/>

Достапно на 15.11.2020

- Рекламирање на страната на компанијата

Првиот и најевтин чекор кој компанијата може да го направи при регрутирањето на кандидати е да го објави и рекламира работното место на својата веб страна. Во својата студијата Bartram (2000)<sup>57</sup> ни посочува дека “88% од компаниите регрутираат 50 или повеќе дипломирани студенти годишно со помош на рекламирањето на веб страната”.

Рекламирањето на веб страната на компанијата се споредува со трошоците за рекламирање во весниците, списанијата и агенциите за регрутација. Интернетот е глобален медиум, што всушност многу полесно го шири зборот, а пак помалку чини и е поефективен. Компанијата исто така може да користи и Google ad’s (реклами) како можност за рекламирање на слободните работни места во организацијата.

- Портали за работа

Порталите за работа се веб страни за регрутација кои ги поврзуваат регрутерите со најсоодветните кандидати ( исто така наречени job hunters-ловци на работни места) преку реклами или објава за работни места.

Постојат многу портали за работа ширум светот на светски рапространетата мрежа (WWW); од кои најголема популарност имаат Monster, CareerBuilder и HotJobs.com.

- Социјални веб страни

Минатата декада го доживеа растот на социјалните веб страни. Сега не е доволно само да се објави кратката биографија на порталите за работа. Социјалната или друштвената регрутација сега почнува да ја засенува употребата на порталите за работа и другите традиционални методи на регрутација во некои

---

<sup>57</sup> Bartram. Dave.(2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes.

компани (Levinson 2010)<sup>58</sup>. Исто така, регрутерите се натрупани со стотици апликации од некавалификувани кандидати кога постираат на големите портали за работа што ги принудува да бараат квалификувани кандидати на друго место.

Според истажувањето спроведено од страна на Jobvite<sup>59</sup> (производител на софтвери за регрутација) се покажа дека 73.3% од компаниите ги користат социјалните мрежи за регрутација, додека 9.3% планираат да започнат идната година. Друго истражување покажува дека LinkedIn, Facebook и Twitter се помеѓу најпопуларните социјални мрежи кои ги користат компаниите при регрутирање на кандидати.

---

<sup>58</sup> Levinson.Ariana.R. (2010). Social Media, Privacy, and the Employment Relationship: The American Experience.

<sup>59</sup> [https://www.jobvite.com/news\\_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employers-will-use-social-recruiting-2012/](https://www.jobvite.com/news_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employers-will-use-social-recruiting-2012/) Достапно на 06.02.2020

- LinkedIn

LinkedIn е професионална мрежа, која вклучува контакти и врски развиени низ годините. На своите корисници им претставува средство за официјални вештини искуство правејќи ги корисниците по привлечни за регрутерите. Моментално LinkedIn се состои од повеќе од 660 милиони членови од над 200 земји.

Од гледна точка на регрутерите, LinkedIn е место кое обезбедува пристап до различни видови на веродостојни и квалификувани таленти. Според Kay Luo – Директор за корпоративски комуникации во LinkedIn, “Главната причина поради која компаниите го користат LinkedIn е да најдат пасивни кандидати за работните места. Другата причина зошто компаниите го користат LinkedIn е бидејќи препораките од нивните вработени многу се ценат и имаат повисок успех (оттука и “бонусот за препораките на вработените”)<sup>60</sup>. LinkedIn им помага на компаниите да ги зајакнат врските на своите вработени.”

Илјадници компании ги користат услугите на LinkedIn и LinkedIn корпорацијата за да постираат т.е објават работни места и да наоѓаат соодветни кандидати за регрутација. Прашањето е: Како работи LinkedIn? На пример, личноста X креира профил, прикачува слика и ги запишува своите вештини, способности и искуства. Компанијата која бара работник или пак агенцијата за вработување која работи за таа компанија бара бази на податоци достапни на LinkedIn, ја наоѓа личноста X која ги поседува потребните вештини за работното место. Потоа компанијата ги гледа информациите за таа личност и ако личноста X е правата личност за работното место, ја контактираат.

LinkedIn расте навистина брзо до размер кој е скоро непрофесионален доколку не поседувате профил на оваа мрежа. Се смета дека директорите и вработените од сите тие среќни “500” компании имаат LinkedIn профили.

---

<sup>60</sup> <https://sph.umn.edu/site/docs/careers/tipsheets/social%20media/LinkedIn.pdf> Достапно на 06.02.2020

## - Facebook

Facebook е второ рангирана социјална мрежа помеѓу страните кои се користат за регрутирање. Претставува социјална мрежа која ги поврзува луѓето со нивните пријатели, колеги, членови на фамилија и останати. Според Chris Russel, основачот на *jobsinpods.com* : “Facebook е рудник на таленти. Преполн е со милиони пасивни кандидати за кои работодавачите копнеат.”<sup>61</sup>

Гледајќи ја демографијата на Facebook, има повеќе од 2.5 билиони активни корисници и е најголемата социјална мрежа ширум светот. Успешни регрутации, како Ernest & Young Facebook групите што значи: ако со Facebook се ракува правилно, регрутерите можат да пристапат и селектираат од широк спектар на талентирани кандидати.

Клучот за регрутација преку Facebook е да се креираат врски со потенцијалните вработени со цел да станете избор на потенцијален работодавач (Facebook Recruitment Tips, 2008).<sup>62</sup>

## **4.6. Селекција**

Процесот на селекција во компаниите од технолошкиот сектор не е воопшто лесен. Еден интервјуиран директор од страна на Forrester го објаснува процесот на селекција: “Ние мора да пребараме низ многу кратки биографии, исто како бакнувањето жаби пред да го најдеме принцот ” (Lawrence 1999).<sup>63</sup>

Стотици кандидати аплицираат за работното место, компаниите потоа мора да ги филтрираат т.е одберат најсоодветените и повторно да ги филтрираат за да ја најдат соодветната личност за работното место.

---

<sup>61</sup> <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-get-started-recruiting-on-facebook.aspx>

Достапно на 06.02.2020

<sup>62</sup> <https://www.glassdoor.com/blog/facebook-recruiting-tips/>

Достапно на 06.02.2020

<sup>63</sup> Lawrence.Stephen. (1999).InternetRecruitment Kissing Frogs to find Princes.

Технологијата го направи процесот на селекција полесен, во денешно време има бројни методи кои се употребуваат од страна на компаниите со цел да се тестираат кандидатите. Некои од методите кои ги користат во компаниите од технолошкиот сектор се:

- Апликации за база на податоци

Апликациите за база на податоци се познати и како база на биографски податоци кои преставуваат комјутерски софтвери кои се користат да се следат апликациите. Апликациите се испраќаат во базата на податоци каде што се чуваат, барање за информација која го содржи клучниот збор кој компанијата го сака го впишува да ги најде кандидатите со бараните спецификации. Ова помага во намалувањето на апликациите на оние кои се најсоодветни.

Овие програми исто така им овозможуваат на компаниите да праќаат меилови по шаблони и да договараат интервјуа без потреба тоа да се изведе рачно, туку покажувајќи дека заштедува време и трошоци.

- Online тестирање и проценување

Психометриските тестови се употребуваат за да се измерат способностите на кандидатот. Тоа му дава на работодавачот увид дали кандидатот би можел да работи добро во група т.е тимска работа и неговата способност да се справи со стресот и да се соочи со интелектуалните барања за работната позиција.

- Тестови на способност

Тестот за способност е начин работодавачот да ги оцени способностите на кандидатот низ различни форми на тестирања. Тестовите на способност ја тестираат способноста за изведување задачи и реакциите на различни работни ситуации. Ова ги вклучува решавање на проблем, приоритизација и нумерички



вештини меѓу останатите работи. Психометриските тестови се со многукратен избор и само еден одговор е точен, така се пресметува резултатот и се споредува нивото на кандидатот со нивото на другиот кандидат кој што го решил истиот тест. Обично во технолошките компании ваков вид на тестови се оние за познавање на англискиот јазик кои воедно се и првите тестови кои ги има кандидатот. Исто така постојат и бесплатни тестови кои може да се вежбаат за да отприлика кандидатот има увид како би изгледал еден тест на способност.

Регрутерите се постојано достапни доколку на некој кандидат му треба помош во било кој чекор од подготвувањето за процесот на интервјуто, вклучувајќи го и тестот за способност. Во денешните технолошки компании, организациите прават и неколку интервјуа за да се осигураат дека кандидатот е совршената личност за работното место.

Тестовите за способност се одличен начин за манаџерот што вработува да ја измери соодветноста на одреден кандидат за работното место. Тие се користат како алатка преку која се гледа како кандидатите би можеле да се справат со предизвиците за улогата за која се интервјуирани. Тестовите за способност обично се прават преку online платформа. Како и да е одредени претпријатија би можеле да ги повикаат кандидатите и во нивните канцеларии за одредени тестови. Ова зависи од нивниот процес на регрутирање.

Прашањата кои се дел од тестот на способности обично варираат од видот на работното место за кое аплицира кандидатот. Тие може да содржат некој број што недостасува, облик или пак слика, или може да биде дадено одредено сценарио на кое би се одговарале прашањата.

Во зависност од работното место за кое аплицира кандидатот прашањата се математички или базирани на некој одреден проблем, или пак дизајнирани да се тестира способноста на кандидатот за брзо процесирање на информацијата.

Ова може да биде корисно за менаџерите кои вработуваат и бараат кандидати за анализирање на податоци.<sup>64</sup>

- Тестови на личност

Тестовите на личност вклучуваат прашања во врска со однесувањето, чувствата и мислите. Тие се користат да се анализираат карактеристиките на кандидатот со цел да се открие дали кандидатот ги поседува правите карактеристики кои би му помогнале да вклопи во организацијата, дали ќе биде тоа неговата мотивација, дисциплина, ентузијазам итн.

Психометриските тестови вообичаено се со многукратен избор на прашања. Кандидатите ги одговараат директно на компјутер или друга електронска направа. Резултатите веднаш се калкулираат и се споредуваат со резултатите од контролната група.

- Интернет интервју

Интервјуата се битен дел од процесот на селекција. Интернет интервјуто им дава можност на работодавачот и на вработениот да се запознаат и да имаат директна конверзација- лице в лице.

Врз основа на интернет интервјуто работодавачот може да одлучи дали кандидатот е соодветен или пак не. Има различни видови на интернет интервјуа: проверка на кандидатите, селекција, групно интернет интервју, панел и најчесто во денешно време е интернет или пак online интервју кое се почесто се употребува во технолошките компании кои се во подем.

Интернет интервјуто се води преку интернет притоа користејќи видео конференција, тоа е како нормално интернет интервју, освен тоа што интервјуирачот не е во истата просторија со интервјуираните и не се во исто географско место. Online интервјуата му даваат можност на работодавачот да го води интернет интервјуто без да размислува за трошоците при транспортот на кандидатот или пак за времето

---

<sup>64</sup> <https://www.michaelpage.co.uk/advice/career-advice/job-interview-tips/aptitude-test-interview-process>

поминато патувајќи; ова е многу ефикасен начин на интервјуирање особено со прекуокенаските земји кое што заштедува време и пари.

- Проверка на препораките

Кога се селектира потенцијалниот кандидат, компаниите го проверуваат досието на кандидатот доколу има направено некако вид на криминал, медицинското досие, кредити, препораки за работа (поради присуството на барањето и дозволен пристап до информациите).

Проверката на препораките се врши преку телефон или пак електронска пошта. Исто така постојат и веб страни кои ги водат проверките на препораките. Со тоа се потврдува идентитот на кандидатот, адресата, криминално досие, историја на предходни работни места, квалификации и други податоци.

Автоматизираните проверки на препораки овозможуваат побрз и полесен пристап до информациите за искуството на кандидатите. Проблем кој настанува при проверката на препораките е изадвање на дозвола и приватноста; кандидатите мора да и дозволат на компанијата да ги прави овие проверки.

- Центри за испитување

Со помош на компјутерите и Интернетот, можно е да се креираат вежби за повеќе корисници како бизнис стимулации. Корисниците на овие вежби не мора да бидат на исто место за да учествуваат.

Вежбата може да биде приспособена така што во неа ќе бидат вклучени задачи преку кои работодавачот би сакал да ги оценува кандидатите. Вежбата се контролира и набљудува одблиску и од неа работодавачот може да каже кој корисник подобро ја совладува вежбата, на кој му оди подобро, а кој има потешкотии со истата.

Битно е да се напомене дека еден метод на селекција не го заменува другиот. Различни методи треба да бидат вклучени со цел да се филтрираат стотици кандидати за да се одбере најсоодветниот за одредена работна позиција.

#### **4.7. Предности од користењето на технологијата во процесот на регрутирање и селекција**

Без разлика дали станува збор за раководење на продавница со двајца вработени или пак вработување на стотина вработени, рационализацијата на процесот на регрутација и селекција е клучот на успехот. Потребно е да се употребат стратегии кои ќе бидат ефективни и со оптимални трошоци при наоѓањето кандидати, детални пребарувања или вработување на нови вработени.

Колку повеќе време се употребува за регрутација, толку повеќе пари и средства се влеваат во делот за вработување во бизнисот. Дали тие средства се употребуваат да се поедностави процесот на регрутација и да се привлечат квалитетни кандидати? Ако одговорот е не, можеби е време да се размисли за нови стратегии за регрутација и селекција на нови вработени.

Компаниите можат да заштедат многу време и пари со воведувањето на *технологијата* во нивниот процес на вработување. Технологијата може да го забрза процесот на регрутација со тоа што ќе ги отвори вратите за многу покавлификувани кандидати.

##### **4.7.1. Употреба на технологијата при наоѓањето на таленти**

Кога ќе се слушне за “регрутерска технологија,” се помислува на комплицирани, скапи апликации дизајнирани за професионални регрутери. Но, вистината е дека, некоја технологија е достапна и наклонета кон корисниците. Овие алатки помагаат во регрутирањето на вредни членови во тимот.

Едни од најкористените решенија при регрутација и селекција во технолошкиот сектор се Applicant tracking system (ATS) *Систем за барање кандидати* кој помага во сортирањето и менаџирањето на кандидатите. Овој систем може да се употребува при објавувањето на работни места, да се погледнат кратките биографии на кандидатите, и следење до каде се кандидатите во процесот на вработување. Исто така може да се внесат кратките биографии директно во софтверот при што би се организирале кандидатите според нивото на вештини.

Дигиталниот шаблон обезбедува униформиран изглед при бизнис вработувањето и дозволува да се отвара или затвора документот. Доколку рачно се впишуваат и праќаат сите понуди за работа и сите одбивања колку време се троши? Дигиталниот шаблон го намалува времето (и пари) кои се трошат при комуникацијата со кандидатите.

Социјалните медиуми исто така се ефективна алатка која компаниите од технолошкиот сектор ја употребуваат да се поврзат со потенцијалните вработени.

Со употребата на социјалните медиуми се рекламираат работни места, се претставуваат нови вработувања и се ангажираат т.е вработуваат кандидати. Мобилно наклонетите платформи ги олеснуваат задачите при регрутирањето.

#### **4.7.2. Како технологијата го подобрува процесот на регрутација и селекција**

Кога се вработуваат нови кандидати за одредени работни позиции, употребата на технологијата може да го направи процесот на регрутација и селекција да чини помалку и да се заврши побрзо. Претставени се три начини со кои употребата на технологијата заштедува време и пари.

1. Зголемена продуктивност - општо е познато дека повисоката продуктивност води кон поголем економски раст. Колку повеќе се произведува, толку повеќе се продава. А колку повеќе се продава, толку

повеќе профит се остварува. Технологијата вклучува автоматизација, која што го намалува времето за извршување на задачите. Автоматизацијата се карактеризира со реструктурирање на социјалното споделување, раководење на електронската пошта, делегирање задачи и неверојатната способност за брзо собирање и организирање податоци.

Намалувањето на задачи за кои е потребно повторување и рачно организирање е огромно заштедување на време. На пример, системот за барање автоматски ни ги дава личните биографии со помош на софтверот. Може да се намалат кандидатите без предходно да се сортираат купишта хартија од лични биографии и електронска пошта.

2. Помалку ризик при лошо совпаѓање - не би сакале да одиме низ целиот процес на селекција само за да новите вработени заминат. Ротацијата на вработени додава дополнителен трошок. Може да се намали ротацијата на вработени со што ќе се избегне лошото совпаѓање во процесот на селекција. Технологијата на регрутирање дозволува да се отфрлат не квалификуваните лични биографии без досадното прелистување низ секоја од нив.

На пример, системот за барање кандидати често вклучува разложување на биографиите. Оваа карактеристика овозможува да се извадат информации од биографиите и да ги внесе во истиот формат. На овој начин многу лесно можат да се споредат квалификациите на кандидатот и да се избегнат оние кои не одговараат.

Технологијата го олеснува контактот со кандидатите. Било да се користат социјални медиуми, портали за работа или пак систем за електронска пошта, комукацијата се одвива многу побрзо преку технологијата, отколку преку јавување и седење за да прават интерјува. Да се заштеди со состаноци лице во лице кај кандидатите кои имаат квалитет и потенцијал добро да се совпаднат.

3. Употребете стратегија - како во било кој друг дел од бизнисот, така и процесот на регрутација има потреба од план за управување со задачите. Аналитиката дозволува да се измери колку добро функционираат стратегиите при вработување. Со употреба на аналитика вградена во технологијата на регрутацијата, може да се развие подобра стратегија во процесот на селекција.

Од наоѓањето на кандидати до понудата за работно место, има многу метрика која може да биде измерена со употребата на технологијата. Постојат неколку прашања кои можат да бидат одговорени со регрутерската аналитика:

- Од каде доаѓаат најдобрите кандидати?
- Колку време е потребно да се вработи еден кандидат од почеток до крај?
- Каде се вашите кандидати во процесот на вработување?
- Колку кандидати ги прифаќаат работните понуди ?<sup>65</sup>

Употреба на технологијата е и преку следење, мерење, и аплицирање на аналитиката во регрутацијата. На овој начин не се троши време и пари за некои работи кои во практика не делуваат. Преку технологијата има можност да се види со бројки колку тежат процесите наспроти успехите. Може да се креираат стратегии за праќање на податоци за подобрување на процесот на регрутација и селекција.

Воведувањето на технологијата во процесот на регрутација и селекција можеби е најдоброто нешто што се случило во доменот на човечките ресурси, но сепак има и препреки.

Воведувањето на технологијата во процесот на регрутација и селекција им овозможува на компаниите виртуелно неограничен број на баратели на работа.

---

<sup>65</sup> <https://blog.rpoassociation.org/blog/how-technology-in-the-recruitment-and-selection-process-can-save-you-money>

На компаниите им се достапни луѓето на глобално ниво, додека традиционалните методи можат да ги зграпчат само луѓето од локалниот пазар на трудот (Chaskelson, 2000), (Galanaki, 2002).<sup>66</sup>

Технологијата исто така овозможува намалени трошоци за рекламирање, објавување на слободни работни места на страната на компанијата или пак на порталите за барање работа и чини помалку отколку да се огласи во локален весник. Намаленото време за регрутација значи намалено време потребно за објавување на слободно работно место и биографиите можат да бидат примени ведаш по објавата на слободното работно место. Се намалува времето поминато за регрутација; се намалува времето потребно за објавување на слободно работно место на страната на компанијата или пак порталите за работа, отколку објавата во весник.

Технологијата исто така го забрзува процесот на регрутација со автоматизација на некои задачи од одделот на човечки ресурси. Се обезбедува и поширок избор на таленти од кои компаниите можат да одберат. Интернетот обезбедува подобар квалитет на кандидати кои се подобро едуцирани и имаат поголема комјутреска писменост отколку оние кои не се корисници. Обезбедува 24/7 пристап до личните биографии на кандидатите и истите можат да ги испратат своите биографии кога сакаат. Олеснување во делот на база на податоци, тестирање на интернет, центри за проценка кои помагаат во процесот на селекција.

#### **4.7.3. Технологијата и покрај придобивките, има и некои негативни страни во процесот на регрутација и селекција во технолошкиот сектор**

- Поради олеснетата околност на пребарување работни понуди и аплицирање online, милиони кратки биграфии се испраќаат секојдневно што

---

<sup>66</sup> Chaskelson, P. 2000, 'The pros & cons of online recruitment', Accountancy SA, April & Galanaki, E. 2002, 'The decision to recruit online: a descriptive study', Career Development International, vol. 7, no.4, pp. 243-251.



го прави процесот на проверка на кандидати тежок и притоа одмезма време.

- Присуството на интернет тестирањето секому му олеснува да креира тест и да го испрати.
- Недостаток на човечка интеракција. Студијата од Arkin & Crabb (1999)<sup>67</sup> покажува дека кандидатите за некоја извршна позиција (директор) сеуште перферираат личен контакт лице во лице отколку интернет контакт.
- Не може во целост да ги замени традиционалните методи на регрутација и селекција. Seminerio (2001)<sup>68</sup> во својата студија изјавува дека некои од компаниите можеби сеуште ќе продолжат да го употребуваат традиционалниот начин на регрутација при вработување на кандидати за извршни позиции.
- Употребата на интернетот може да ги дискриминира оние кои не се интернет корисници или пак оние кои немаат многу познавање од комјутери.
- Исто така постојат и некои правни проблеми со е-регрутацијата и селекцијата. На пример, може да дојде до манипулација со употребата на интернет тестовите со тоа што личноста која аплицира може да е различна од онаа која го решава тестот.

Сепак, генерално земено, предностите на употребата на технологијата во процесот на регрутација и селекција ги засесува недостатоците.

---

<sup>67</sup> Arkin, A. & Crabb, S. 1999, 'Who's byting?', People Management, vol 5, no.2, pp.58-62.

<sup>68</sup> Seminerio, M. 2001, 'E-recruiting takes next stepTools help hirers spot the best IT people', eWeek, April, 23, p.49

## **5. ТЕХНОЛОШКИ КОМПАНИИ**

Технолошка компанија, или “tech” компанија претставува вид на бизнис субјект кој првенствено се фокусира на развојот и производството од технологијата. Кога помислуваме на технолошки компании секако први на кои помислуваме се Microsoft, Apple и Google. Но, во ерата на дигитализацијата речиси сите компаниии стануваат технолошки компании. Технологијата првенствено значи електронски базирана технологија. Ова вклучува бизнис поврзан со дигитална електроника, софтвер, услуги поврзани со интернет и е-комерција.<sup>69</sup>

Многу големи технолошки компании имаат репутација дека се иновативни, годишно трошат големи суми на средства за истражување и развој.

### **5.1. Технолошки стартап (start up) компании**

Технолошката стартап компанија функционира на тој начин како да ја донесе технологијата и нејзините производи или услуги на пазарот на трудот и да го реши проблемот каде решението не е очигледно и успехот можеби не е гарантиран. Steve Blank авторот на книгата “The Startup – Owner’s manual” вели “стратап е организација која е формирана да бара повторувачки, проширувачки и скалест бизнис модел”.<sup>70</sup>

Start up компаниите претставуваат претприемнички потфат кој обично е нов и брзо растечки бизнис, чии цели се да ги задоволи потребите на пазарот со развивање на остварлив бизнис модел преку иновативен производ, услуга, процес или платформа. Стартап компаниите од технолошкиот сектор обично се компании кои се дизајнирани ефикасно да се развиваат и продолжуваат еден проширен бизнис модел. Но, исто така стартап компаниите имаат и висока мера на неуспех,

---

<sup>69</sup> <https://www.itproportal.com/features/every-company-is-a-tech-company/> Достапно на 12.02,2020

<sup>70</sup> Blank.Steve.(2012), The Startup Owner's Manual,BookBaby

но помалиот број на успеси ги вклучуваат компаниите кои станале големи и влијателни.<sup>71</sup>

Стартап е компанија која е во првата фаза од своето работење. Тие често на почетокот се финасирани од своите претприемчки основачи и се трудат да стекнат капитал со развиените продукти или услуги за кои веруваат дека има побарувачка. Постојат голем број на стартап технолошки компании кои пропаднале поради нивните основни пропусти како недостаток на бизнис планови, но има и такви технолошки компании кои ја преживеаја стартап фазата. Како на пример интернет библиотеката Amazon.com и интернет аукцискиот портал eBay се примери за такви компании. Подоцна од нив се појавија и брендови како Facebook, Airbnb, Uber, SpaceX и други.<sup>72</sup>

## **5.2. Финасирање на технолошки стартап компании**

Најновиот начин на финансирање на стартап компаниите е преку venture или ризико капиталисти (venture capital) спроведена од фирмите за мали компании кои се во фаза на развој, фирми кои имаат потенцијал брзо да се развијат во однос на вработени, годишен приход или обете компоненти т.е вложен капитал. Всушност тоа се група на професионални инвеститори кои се специјализираат за финансирање на стартапи. Тие основаат инвестициски фондови од различни извори и наоѓаат и инвестираат во бизниси кои им обезбедуваат на своите инвеститори висока стапка на поврат на првобитната инвестиција.<sup>73</sup>

Овие бизниси можат да користат и мали банкарски кредити за да започнат со работа. Според Аналитика *“Банките обично имаат понуда за мали бизниси кои се во форма на микрокредити, краткорочни и дизајнирани конкретно за новите бизниси. Во зависност од банката, барањата се различни, но важно е да се има детален бизнис-план. Многу е важна и кредитоспособноста на*

---

<sup>71</sup> <https://techstartups.com/what-are-tech-startups/> Достапно на 13.02.2020

<sup>72</sup> <https://analitika.mk/sto-e-startap/> Достапно на 13.02.2020

<sup>73</sup> <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-venture-capitalist-2947071> Достапно на 12.02.2020

*основачите која може многу да влијае врз тоа колкав кредит ќе одобри банката за стартапот.*<sup>74</sup>

Покрај овие начини на финасирање на технолошките стартапи постои и приватна вредност на акции која се базира на инвестициски капитал кој доаѓа од фирми и поедници ( Private Equity). Всушност тоа е алтернативна инвестиција која се состои од капитал кој не е подреден на јавна размена. Private Equity е составен од фондови и инвеститори кои директно инвестираат во приватни компании, или вклучуваат исплата од јавни компании, резултирајќи со симнување на компанијата или прогласување банкрот, спојување со друга компанија, се совпаѓа со барањата или бара да стане приватна. Фондот на приватна вредност на акции која се базира на инвестициски капитал кој доаѓа од фирми и поедници има лимитирани партнери Limited partners(LP), кои типично поседуваат 99 проценти на акции и имаат ограничена одговорност, додека генералните партнери General Partners (GP), кои поседуваат 1 процент од акциите и имаат целосна одговорност. Вторите исто така се одговорни за извршувањето и работењето со инвестицијата.<sup>75</sup>

## **6. МЕТОДОЛОДИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

### **6.1. Предмет на истражувањето**

Предмет на ова истражување е процесот на регрутација и селекција на кандидати во технолошкиот сектор, неминовните промени со кои секојдневно се соочуваат технолошките компании, константните иновации и електронски алатки кои помагаат во фазата на пронаоѓање на квалитетен и компетентен кадар, новите работни позиции и основните вештини кои треба да ги поседува регрутерот.

---

<sup>74</sup> <https://analitika.mk/category/terminologija/> Достапно на 12.02.2020

<sup>75</sup> <https://www.investopedia.com/terms/p/privateequity.asp> Достапно на 12.02.2020

Ова истражување ја анализира и другата перспектива, односно компаниите кои бараат потребен кадар, нивните очекувања и мислења за иднината на наоѓање соодветни професионалци, и на крај, се дава светло на една нова индустрија, ИТ, која е најбрзо растечка и каде што најголем дел од пазарот на труд се фокусира, пред се' за високо образовани и високо квалитетни кадри.

Според временската насоченост, ова истражување е од современ карактер, односно промена на еден процес поради применување на нови технолошки алатки, и притоа промените на процесите на регрутирње и селекција поради технолошките иновации во брзорастечката ИТ индустрија. Ова истражување спаѓа во применети истражувања и е од евалуациски карактер.

## **6.2. Цел и карактер на истражувањето**

Целта на ова истражување е да се анализира колку што е можно повеќе компанија од секторот на менаџмент на човечки ресурси, како и деталзирање на оваа гранка, со цел подобро да се разберат процесите во новата економија на знаење, каде што мали тимови можат да постигнат големи нешта, само поради добро одбраниот кадар.

Важен сегмент од ова истражување е држењето во чекор со иновациите и напредокот на технолошките компании и работните вештини на регрутерите, кои мораат константно да се доквалификуваат и да се во тек со актуелните случувања во таа сфера.

Многу важна цел е да се откријат можни решенија за адаптирање на времето и работење со електронски алатки за полесно пронаоѓање кандидати, нивната регрутација и селекција.

Ова истражување зазема квантитативен и евалуациски истражувачки карактер, со систематско набљудување на активностите на една компанија за

регрутирање и селекција на кадри во технолошкиот сектор, како и анкетирање на членови од компанијата.

Со истражувањето целта е да се утврдат неминовните промени и адаптирање на процесите на регрутација и селекција во компании од технолошкиот сектор.

### **6.3. Задачи на истражувањето**

Главната задача на ова истражување е за да се деталзираат новите процеси на регрутирање и селекција во технолошките компании, пред сè поради тоа што тие се главно во почетокот на своето дејствување, и со напредокот на технологијата, се повеќе позиции се создаваат и се отежнуваат процесите на класичното регрутирање и селекција.

Во теоретскиот дел, е елабориран процесот на регрутирање и селекција, како основните поими и значење на таа професија, со што теоретскиот дел продолжува во образложување на самиот тој процес, но во технолошките компании. Понатаму, се прикажани листа од нови позиции кои се создаваат како што се регрутерските компании кои растат и се развиваат.

Во трудот е спроведена анонимна анкета по Ликертова скала на вработени од ИТ регрутерска фирма, со цел да се конкретизираат и утврдат хипотезите.

Една анкета од 10 прашања се спроведува и на раководни лица од ИТ компании, бидејќи така се добиваат непосредни информации и да се види другата перспектива и со тоа да се сумираат заклучоците.

### **6.4. Хипотези**

Врз основа на теоретската рамка, главната хипотеза е поставена:

**Со примена на нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компании од технолошкиот сектор се овозможува следење на иновациите и промените за поголема ефикасност на овој сектор.**

Во продолжение се наведени следните помошни хипотези кои ќе допринесат за подобро разбирање на главната хипотеза:

**Хипотеза 1.**Регрутерот во технолошкиот сектор мора константно да се доквалификува и адаптира на новите процеси и алатки за работење.

**Хипотеза 2.**Неизбежно е внимателно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно.

**Хипотеза 3.**Регрутерот мора да развива психолошки и технички анализи при селекцијата на кадрите.

## **6.5. Варијабли на истражувањето**

Според поставените хипотези во претходната точка 4. **зависната варијабла** во ова истражување е константната промена и иновации во регрутирањето и селектирањето, и дека е потребно константно доквалификување и анализирање на технолошкиот пазар на труд, додека независната варијабла е анализирањето на самиот ИТ сектор и луѓето кои го раководат.

Како релевантни варијабли во ова истражување се јавуваат и структурата на организациите, посебно кај компанијата Томато Талент за регрутерите и одделни ИТ компании. Тие всушност се и клиенти на фирми како споменатата, од кои ќе се извлечат заклучоци од нивните раководни лица во однос на регрутирање вработени.

## **7.МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Ова научно истражување за магистерски труд е изработено според современи принципи и алатки на научно – истражувачката дејност.

Во ова истражување се користат квантитативни методи на истражување: детална анализа на секторот и методите на работење и два прашалници по Ликертова скала. Овој метод на истражување е процес кој вклучува собирање, анализирање и изработување на квантитативни методи (анкетен лист).

Анализата на секторот ќе ја опфати структурата на конкретното претпријатие, светот на “старт ап” компаниите во полето на Venture Capital- (форма на финасирање кое е спроведена од фирмите за мали компании кои се во фаза на развој, фирми кои имаат потенцијал брзо да се развијат во однос на вработени, годишен приход или обете компоненти т.е вложен капитал) и Private Equity- (приватна вредност на акции која се базира на инвестициски капитал кој доаѓа од поедници и фирми).

Спроведена е анонимна анкета од 20-тина прашања на вработените, во контекст на нивната работа, процеси, основни вештини и алатки за работење, информираноста околу горенаведените сфери, како и потенцијалот за доквалификација во константно променливиот свет на технолошките компании. Анкетниот лист го пополнуваа вработените регрутери во Томато Талент компанијата.

Потоа се спроведува уште една анкета од Ликертов тип со 10 прашања, наменета за раководители во технолошки компании.

### **7.1. Популација и примерок**

Првиот анкетен лист, наменет за вработените регрутери и консултанти е спроведена во компанијата Томато Талент врз 61 испитаник (компанијата има од



50 – 100 вработени, што е околу 60% од вкупните вработени), пред се' за да се утврдат поставените хипотези.

Втората анкета се спроведе на 10 раководни лица од различни технолошки компании, кои често користат професионални услуги од фирми како Томато Талент, со цел да се согледаат нивните сознанија и да се види нивната перспектива и очекувања во однос на регрутирањето и селекцијата.

Томато Талент како компанија е специјализирана во селекција и регрутирање на кадар за странски технолошки „старт ап“ компании и поголемиот дел од вработените се специјалисти во тој сектор што овозможува релевантност во прибирањето на податоците за ова истражување..

## **7.2. Статистичка обработка на податоците**

Резултатите од ова истражување базираат на содржината на два анкетни листа, од кои од едниот одговорите се споредуваат на петостепена Ликертова скала, како и вториот анкетен лист составен од 10 прашања.

Резултатите од двата анкетни листови се добиваат со помош на дескриптивната скала која е составена од низа тврдења или хипотези во овој квантитативен метод на истражување.

Квантитативните податоци од истражувањето, статистички се обработени во програмата наречена SPSS што е кратенка од англискиот назив Статистички пакет за општествени науки (Statistical Package for Social Sciences).

Главната и помошните хипотези се тестираат со утврдување на поврзаноста меѓу варијаблите. Утврдувањето на поврзаноста се прави со помош на компаративна анализа од резултатите двата мерни инструменти (анкети).

Статистичката обработка на податоците се оствари во 4 фази, и тоа:

### *1. Собирање на податоци.*

*2. Групирање и прикажување на податоци.*

*3. Анализа на податоците.*

*4. Статистичко заклучување.*

Во статистичката обработка се спроведени квалитативни и квантитативни анализи на добиените податоци, од кои произлегуваат соодветни заклучоци.

### **7.3. Организација и тек на истражувањето**

Истражувањето започна со анализа на технолошкиот сектор, од кој во главен фокус се „старт ап“ компаниите – нивните структури, принципи на работа, постоечки работни позиции и кадри, како и потенцијалот за растење на оваа гранка во делот на менаџментот на човечки ресурси.

Се образложени поимите како Venture Capital и Private Equity, принципот на функционирање, финансирање и регрутирање и селекција на вработени, како и потребните вештини за работење во овој сектор.

Се прави детална елаборација на работата на компанијата во која се спроведе анкетниот лист, основни информации и методи на регрутирање, како и идното развивање на вакви компании.

Се спроведува анкета во компанијата Томато Талент на 61 испитаник со анкетен лист од затворен тип по Ликертова скала, и се анализираат одговорите.

Се спроведува уште еден анкетен лист од затворен тип по Ликертова скала на 10 раководители во технолошки компании, кои или користат услуги од специјализирани регрутерски компании како Томато Талент, или имаат свој оддел за регрутирање и се анализираат одговорите.

Се споредуваат резултатите од спроведените анкети и во делот дискусија се анализираат и тестираат поставените хипотези. Врз таа основа во трудот се предложени и соодветни заклучоци.

## **8. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Истражувањето - како што е споменато во претходната точка, е спроведено во технолошка компанија специјализирана за регрутирање во технолошкиот сектор – Томато Талент (Споцк и Навис), додека за вториот дел се извршени анкети врз раководен кадар од повеќе технолошки компании.

Субјектите на примерокот одделени во стратуми, се одбрани врз база на компарација и мислење од двете страни. Прашалниците беа директно доставени по електронска пошта.

Бројот на испитаници во првата анкета по *Ликертова скала* која се елаборира во точка 8.1., изнесува 61 испитаник, и е одреден по бројот на вработени лица во Томато Талент, околу 60%, што ја прави веродостојна популацијата што е подложна на анкетирањето, посебно поради фактот дека е специјализирана компанија.

Вториот анкетен лист кој е елабориран во точка 8.2., е спроведен на раководители во технолошки компании, кои имаат сектор за регулација во самите фирми, или користеле услуги како таа на Томато Талент. Бројот на 10 анкетираните е со цел да се проверат хипотезите при тестирањето во точка 8.3.

По деталната анализа на двата прашалници, се тестираат сите помошни хипотези со резултатите добиени од првите два мерни инструменти, односно конкретни прашања кои се однесуваат на хипотезите во обид да ја потврдат или отфрлат помошната хипотеза во *точка 8.4*. По споредувањето на резултатите од

истражувањата или таканаречена компаративна анализа, се дискутираат можни решенија и резултати во заклучокот.

**Табела 1. Број и работна позиција на испитаниците во одредените оддели и мерните инструменти користени при истражувањето**

Компании на испитаниците:	Мерни инструменти користени при истражувањето:	Работни позиции на испитаниците:	Број на испитаници:
Томато Талент	Анкетен прашалник по Ликертова скала (22 прашања).	Регрутери	61
Технолошки компании	Анкетен прашалник по Ликертова скала (10 прашања).	Раководители	10

Истражувањето е реализирано во предвидената временска рамка, во периодот од април 2019, заклучно до месец март 2020 година.

## **8.2. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетата спроведена во Томато Талент**

Истражувањето беше спроведено на лица од различни технолошки компании кои често користат професионални услуги од фирми како Томато Талент. На почеток, следува опис на примерокот испитаници од Томато Талент, а подоцна опис на примерокот на раководни лица.

**Табела 2. Преглед на застапеноста на испитаниците според нивниот пол**

Пол	f	%
Женски	34	55,7
Машки	27	44,3
Вкупно	61	100

Во ова истражување учествуваа 34 (55,7%) испитаници од женски пол, а 27 (44,3%) се испитаници од машки пол.

**Табела 3. Преглед на застапеноста на испитаниците според нивната возраст**

Возраст	f	%
18 – 27	16	26,2%
28 – 40	31	59,8%
40+	14	24,6%
Вкупно	61	100%

Во однос на возраста на испитаниците, 16 испитаници или 26,2% се на возраст од 18 до 27 години, 31 испитаници или 59,8% се на возраст од 28 до 40 години, а 14 испитаници или 24,6% се на возраст над 40 години.

**Табела 4. Работен стаж на испитаниците**

Работен стаж	f	%
0 – 5	34	55,7
6 – 10	15	24,6
10+	12	19,7
Вкупно	61	100.0

Во однос на работниот стаж на испитаниците, најголемиот дел од нив, односно 34 (55,7%) испитаници имаат работен стаж до 5 години, 15 (24,6%) испитаници имаат работен стаж од 6 до 10 години, а 12 (19,7%) имаат работен стаж над 10 години.

Во продолжение се елаборирани сите одговори од испитаниците (*табела 4 – графикон 1*), а потоа детално се анализирани прашањата кои се однесуваат на хипотезите.

**Табела 5. Резултати добиени од прашалникот од Ликертов тип наменет за вработените**

Рб.	Прашања	Потполно се согласувам 1		Делумно се согласувам 2		Воопшто не се согласувам 3		Во голем дел не се согласувам 4		Не можам да се определам 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Регрутерот треба во целост да ја познава компанијата за која регрутира вработени.	43	70,5	13	21,3	4	6,6			1	1,5
2.	Вработените во оддели за регрутирање и селекција треба да се спремни за чести промени во самиот процес.	36	59	22	36,1	2	3,3	1	1,6		
3.	Неминовно е учење и користење на нови технологии и електронски алатки за да се адаптираат на глобалните промени.	51	83,6	9	14,8	1	1,6				
4.	Барањата на клиентите / раководителите се често нејасни и неконкретни.	14	23	32	52,5	3	4,9	8	13,1	4	6,6
5.	Регрутерите мораат многу детално да го анализираат старт ап секторот.	33	54,1	26	42,6	1	1,6	1	1,6		
6.	Потребни се нови и подетални психолошки тестирања за поефективно селектирање на кадар.	24	39,3	30	49,2	2	3,3	3	4,9	2	3,3
7.	Најчесто кадарот кој треба да се пронајде и регрутира, се пребарува во конкурентски компании.	25	41	26	42,6	3	4,9	3	4,9	4	6,6

<b>8.</b>	Потребно е регрутер да поседува компјутерски вештини за да се адаптира на времето.	39	63,9	20	32,8	2	3,3				
<b>9.</b>	Социјални мрежи како "LinkedIn" и "XING", се незаменливи кога се работи за селекција на технолошки кадар.	33	54,1	17	27,9	8	13,1	1	1,6	2	3,3
<b>10.</b>	Соработката помеѓу клиентите и регрутерите треба да се темели на детална комуникација со сите детали за работното место.	44	72,1	16	26,2					1	1,6
<b>11.</b>	Потребно е високо познавање на старт – ап секторот, како и процесите на Venture Capital и Private Equity.	29	47,5	24	39,3	2	3,3			6	9,8
<b>12.</b>	Работните позиции во технолошкиот сектор често се со различни имиња, што го прави регрутирањето отежнато.	22	36,1	28	45,9	6	9,8	3	4,9	2	3,3
<b>13.</b>	Регрутерите имаат главен збор во одлучувањето за вработување на кандидатот.	18	29,5	22	36,1	8	13,1	10	16,4	3	4,9
<b>14.</b>	Со подобрувањето на технологијата, работата на секторите за регрутирање и селекција значително ќе се олесни.	33	54,1	24	39,3	1	1,6	2	3,3	1	1,6
<b>15.</b>	Потребно е богато знаење од технолошки алатки и процеси за добро работење на регрутерот.	30	49,2	26	42,6	1	1,6	2	3,3	2	3,3
<b>16.</b>	При спроведување на интервјуата, психолошките анализи се значително поважни во регрутација за човечки ресурси, отколку при регрутирање во техничките сектори.	21	34,4	20	32,8	3	4,9	6	9,8	11	18
<b>17.</b>	Селекцијата на кадарот е главна задача на раководителите на секторот во кој би работеле кандидатите, а не на регрутерите.	23	37,7	23	37,7	9	14,8	1	1,6	5	8,2

<b>18.</b>	Регрутерот треба да извршува повеќе сегменти од работењето на менаџмент на човечки ресурси, како координирање и истражување за соодветен кадар.	29	47,5	25	41	1	1,6	1	1,6	5	8,2
<b>19.</b>	Со развивање на вештачка интелигенција, работата на одделите за регрутирање и селекција ќе стане значително полесна.	27	44,3	25	41	2	3,3	2	3,3	5	8,2
<b>20.</b>	Креативноста во поглед на истражување за соодветен кадар, е прифатена од повеќето кандидати.	38	62,3	16	26,2	1	1,6			6	9,8
<b>21.</b>	Со правилното регрутирање се задржуваат најдобрите ИТ работници во компанијата во интерес на работата.	31	50,8	21	34,4	1	1,6			8	13,1
<b>22.</b>	Дали се можни промени во ИТ секторот за регрутација и селекција.	33	54,1	16	26,2	/	/	4	6,6	8	13,1

Резултатите од овој анкетен лист се анализираат во поглавјето 8.4.  
Тестирање на хипотези.





## **Графикон 1. Резултати добиени од прашалникот наменет за вработените**

Одговорите на поставените прашања/ тврдења (формулирани да ја потврдат или отфрлат главната истражувачка хипотеза, како и помошните хипотези) се наменети за добивање на наоди кои би помогнале да се добие поширока слика за мислењето на испитаниците во истражувањето.

На првото тврдење *„Регрутерот треба во целост да ја познава компанијата за која регрутира вработени“*, најголемиот број 43 (70,5%) од испитаниците одговориле дека потполно се согласуваат, а само 1 (1,5%) одговорил дека не може да се определи. Заклучно, над 83% од испитаниците сметаат дека регрутерот има обврска да ја познава компанијата во којашто работи и регрутира кадар.

На второто тврдење *„Вработените во оддели за регрутирање и селекција треба да се спремни за чести промени во самиот процес“*, најголемиот дел од испитаниците, 36 (59%) одговориле дека потполно се согласуваат, а само 1 (1,6%) дека во голем дел не се согласува. Овде, над 90% од испитаниците сметаат дека регрутерите постојано треба да бидат подготвени за менување и воведување на иновативни предизвици во работата.

На третото тврдење *„Неминовно е учење и користење на нови технологии и електронски алатки за да се адаптираат на глобалните промени“*, 51 испитаник или 83,6% одговориле дека потполно се согласуваат, а 1 испитаник или 1,6% одговорил дека воопшто не се согласува. Скоро сите испитаници сметаат дека адаптирањето на нови промени преку учењето е неминовно во работата.

На четвртото тврдење *„Барањата на клиентите / раководителите се често нејасни и неконкретни“*, поголемиот дел од испитаниците, 32 (52,5%) одговориле дека делумно се согласуваат додека само 3 испитаници (4,9%) воопшто не се согласуваат. Околу 75% од испитаниците сметаат дека раководителите и клиентите се нејасни.

На петтото тврдење *„Регрутерите мораат многу детално да го анализираат старт ап секторот“*, мнозинството од испитанците 33 (54,1%) одговориле дека потполно се согласуваат, а само еден испитаник (1,6%) воопшто не се согласува. И на ова тврдење, скоро сите испитаници се согласиле, сметајќи дека регрутерите треба детално да го анализираат старт ап секторот.

На шестото тврдење *„Потребни се нови и подетални психолошки тестирања за поефективно селектирање на кадар“*, поголемиот број испитаници одговориле дека потполно се согласуваат со ова тврдење, а останатите дека 30 испитаници (49,2%) делумно се согласуваат. Најмалиот број или 2 испитаници (3,3 %) не можат да се определат. Околу 90% од испитаниците сметаат дека е потребна новина во психолошките тестирања и методи воопшто, што би придонело за поголема ефикасност на работата. Ова тврдење, како и позитивните одговори на испитаниците, ни повеќе ни помалку ја отсликува нивната отвореност и кршење на табуата кон психолошката методологија кои се во голема мера присутни во нашето општество. Согласноста на испитаниците да се употребуваат психолошки тестирања, а преку нив директно да се насочат кон личноста на кандидатите, отвара големи можности за нивно правилно селектирање и распределување на вистински работни позиции за нив.

На седмото тврдење *„Најчесто кадарот кој треба да се пронајде и регрутира, се пребарува во конкурентски компании“*, најголемиот број на испитаници 26 (42,6 %) одговориле дека делумно и потполно се согласуваат, а само мал дел т.е 4 (6,6%) испитаници не можат да се определат. Над 80% се согласуваат дека кадарот се пребарува во конкурентни компании.

На осмото тврдење *„Потребно е регрутер да поседува компјутерски вештини за да се адаптира на времето“*, мнозинството испитаници 39 (63,9%) потполно се согласуваат, а дел од нив делумно. Најмал број на испитаници 2 (3,3%) одговориле дека воопшто не се согласуваат. Над 95% сметаат дека регрутерите треба да поседуваат и да ги надоградуваат своите компјутерски

вештини. Со ова тврдење се нагласува свесноста на испитаниците за потребата од образовани кадри кои поседуваат бројни вештини на овие работни позиции.

На деветтото тврдење *„Социјални мрежи како “Linkedin” и “XING”*, се незаменливи кога се работи за селекција на технолошки кадар“, поголемиот број на испитаници 33 или (54,1%) потполно се согласува со ова тврдење, а само еден испитаник (1,6%) во голема мера не се согласува. Во контекст на познавањето на компјутерски вештини, секако спаѓа и познавањето на социјалните мрежи. Во денешно време социјалните мрежи се огромен ресурс за изнаоѓање на нови кадри, па како потврда на ова, одат во прилог и одговорите на ова тврдење каде над 80% од испитаниците се согласуваат дека социјалните мрежи се незаменливи нарочито за селекција на технолошки кадар.

На десеттото тврдење *„Соработката помеѓу клиентите и регрутерите треба да се темели на детална комуникација со сите детали за работното место“*, најголемиот број на испитаници 44 или (72,1%) потполно се согласува само еден (1,6%) не може да се определи. Комуникацијата е исто така битна алатка за добра и ефективна работа, и истата треба да биде успешна од првата средба на регрутерот и клиентот. Овде, скоро сите испитаници се свесни за важноста на комуникацијата и добрите меѓусебни односи.

На единаесеттото тврдење *„Потребно е високо познавање на старт – ап секторот, како и процесите на Venture Capital и Private Equity“*, поголемиот број на испитаници 29 (47,5%) потполно се согласуваат, додека дел од нив делумно се согласуваат. Најмалиот број на испитаници 2 или 3,3% одговориле дека воопшто не се согласуваат, Како што беше и предходно наведено, познавањето на старт ап секторот е многу важно за регрутерите. И во овој случај поголемиот број од испитаниците над 85%, се согласуваат со истото.

На дванаесеттото тврдење *„Работните позиции во технолошкиот сектор често се со различни имиња, што го прави регрутирањето отежнато“*, најголемиот број на испитаници 28 или (45,9%) одговориле дека делумно се

согласуваат се согласуваат со ова тврдење, а најмалиот број 2 испитаници или 3,3% одговориле дека не можат да се определат.

На тринаесеттото тврдење *„Регрутерите имаат главен збор во одлучувањето за вработување на кандидатот“*, половина од испитаниците 18 или (29,5%) одговориле дека потполно се согласуваат, но останатите 28 или (45,9%) дека делумно се согласуваат. Најмалиот број 2 испитаници (3,3%) не можат да се определат. Над 65% од испитаниците се согласиле дека регрутерите треба да имаат главен збор за вработувањето на клиентот, но останатите испитаници, околу 35% не се согласиле со истото, и сметаат дека веројатно покрај регрутерот, во процесот на вработување треба да бидат вклучени и менаџерите, раководителите или сопствениците на компанијата.

На четиринаесеттото тврдење *„Со подобрувањето на технологијата, работата на секторите за регрутирање и селекција значително ќе се олесни“*, најголемиот број 33 испитаници или (54,1%) одговориле дека потполно се согласуваат, а останатите 24 испитаници или (39,3%) делумно, а само 1 испитаник одговорил дека воопшто не се согласува.

На петнаесеттото тврдење *„Потребно е богато знаење од технолошки алатки и процеси за добро работење на регрутерот“*, мнозинството испитаници 30 или (49,2%) потполно се согласуваат, а само 1 испитаник или 1,6% одговорил дека воопшто не се согласува. Четиринаесеттото и петнаесеттото тврдење исто така, се слични со горенаведените неколку тврдења во кои се укажува на важноста на знаењето, образованието и поседувањето разноврсни вештини кај регрутерите. На двете тврдења најголемиот број на испитаници се согласува со истите.

На шеснаесеттото тврдење *„При спроведување на интервјуата, психолошките анализи се значително поважни во регрутација за човечки ресурси, отколку при регрутирање во техничките сектори“*, поголемиот број испитаници 21 или (34,4%) одговориле дека потполно се согласуваат се согласуваат или пак делумно се согласуваат, а пак најмалиот број 11 или (18%)

испитаници одговориле дека не можат да се определат.

На седумнаесеттото тврдење *„Селекцијата на кадарот е главна задача на раководителите на секторот во кој би работеле кандидатите, а не на регрутерите“*, половина од испитаниците 23 или (37,7%) одговориле дека потполно се согласуваат, и исто толку одговориле дека делумно се согласуваат. Само 1 испитаник или 1,6% одговорил дека во голема мера не се согласува. Ова тврдење, спротивно на тринаесеттото тврдење, пак, дава поинакви одговори каде што повеќето испитаници или околу 75% се согласуваат дека раководителите се оние кои треба да се занимаваат со селекција на кадарот.

На осумнаесеттото тврдење *„Регрутерот треба да извршува повеќе сегменти од работењето на менаџмент на човечки ресурси, како координирање и истражување за соодветен кадар“*, најголемиот број на испитаници 29 или (47,5%) одговориле дека потполно или делумно се согласуваат, а најмалиот број по 1 испитаник или (1,6%) одговориле дека во голема мера или воопшто не се согласуваат. И овде најголемиот број испитаници, околу 90% се согласуваат дека регрутерот треба да виде вклучен преку работните задачи во менаџментот на човечки ресурси.

На деветнаесеттото тврдење *„Со развивање на вештачка интелигенција, работата на одделите за регрутирање и селекција ќе стане значително полесна“*, поголемиот број испитаници 27 или (44,3%) потполно се согласуваат, додека 27 или (44,3%) делумно се согласуваат. Најмалиот број 2 испитаници или (3,3%) одговориле дека во голема мера или воопшто не се согласуваат.

На дваесеттото тврдење *„Креативноста во поглед на истражување за соодветен кадар, е прифатена од повеќето кандидати“*, најголемиот број на испитаници 38 испитаници или (62,3%) одговориле дека потполно се согласуваат со ова тврдење. Најмал број на испитаници т.е 1 одговорил дека воопшто не се согласува.

На дваесет и првото тврдење „Со правилното регрутирање се задржуваат најдобрите ИТ работници во компанијата во интерес на работата“, мнозинството на испитаници 31 или (50,8%) одговориле дека потполно се согласуваат, додека останатата половина 21 испитаник или (34,4%) делумно се согласува. Само 1 испитаник воопшто не се согласува со ова тврдење.

На дваесет и второто прашање, „Дали се можни промени во ИТ секторот за регрутација и селекција“, поголемиот број на испитаници 33 испитаници или (54,1%) потполно се согласуваат со ова тврдење. Најмалиот број 4 испитаници или (6,6%) одговориле дека во голема мера не се согласуваат

На последните четири тврдења, околу 85 % испитаници се согласуваат со развивање на вештачка интелигенција, насоченост кон креативност и истражување, правилно регрутирање, и повеќе промени во ИТ секторот. Сето ова се неопходни елементи за успешна работа на регрутерите.

## **8.2. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетата спроведена на раководни лица од технолошки компании**

Во продолжение се прикажани одговорите на раководните лица кои користат услуги од компании како Томато Талент.

**Табела 6.** Преглед на застапеноста на испитаниците според нивниот пол

<b>Пол</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Женски</b>	5	50
<b>Машки</b>	5	50
<b>Вкупно</b>	10	100

Во втората група испитаници, учествувале по 5 испитаници или по 50% од двата пола.

**Табела 7.** Преглед на застапеноста на испитаниците според нивната возраст

<b>Возраст</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>18 – 27</b>	1	10
<b>28 – 40</b>	6	60
<b>40+</b>	3	30
<b>Вкупно</b>	10	100

Во однос на возраста на раководните лица испитаници, 1 (10%) е на возраст од 18 до 27 години, 6 (60%) се на возраст од 28 до 40 години, а 3 (30%) се на возраст над 40 години.

**Табела 8.** Работен стаж на раководните лица

<b>Работен стаж</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>0 – 5</b>	1	10
<b>10+</b>	3	30
<b>6 – 10</b>	6	60
<b>Вкупно</b>	10	100

Во однос на втората група на испитаници, 1 испитаник има работен стаж до 5 години, 6 (60%) имаат работен стаж од 6 до 10 години, а 3 (30%) имаат работен стаж над 10 години.

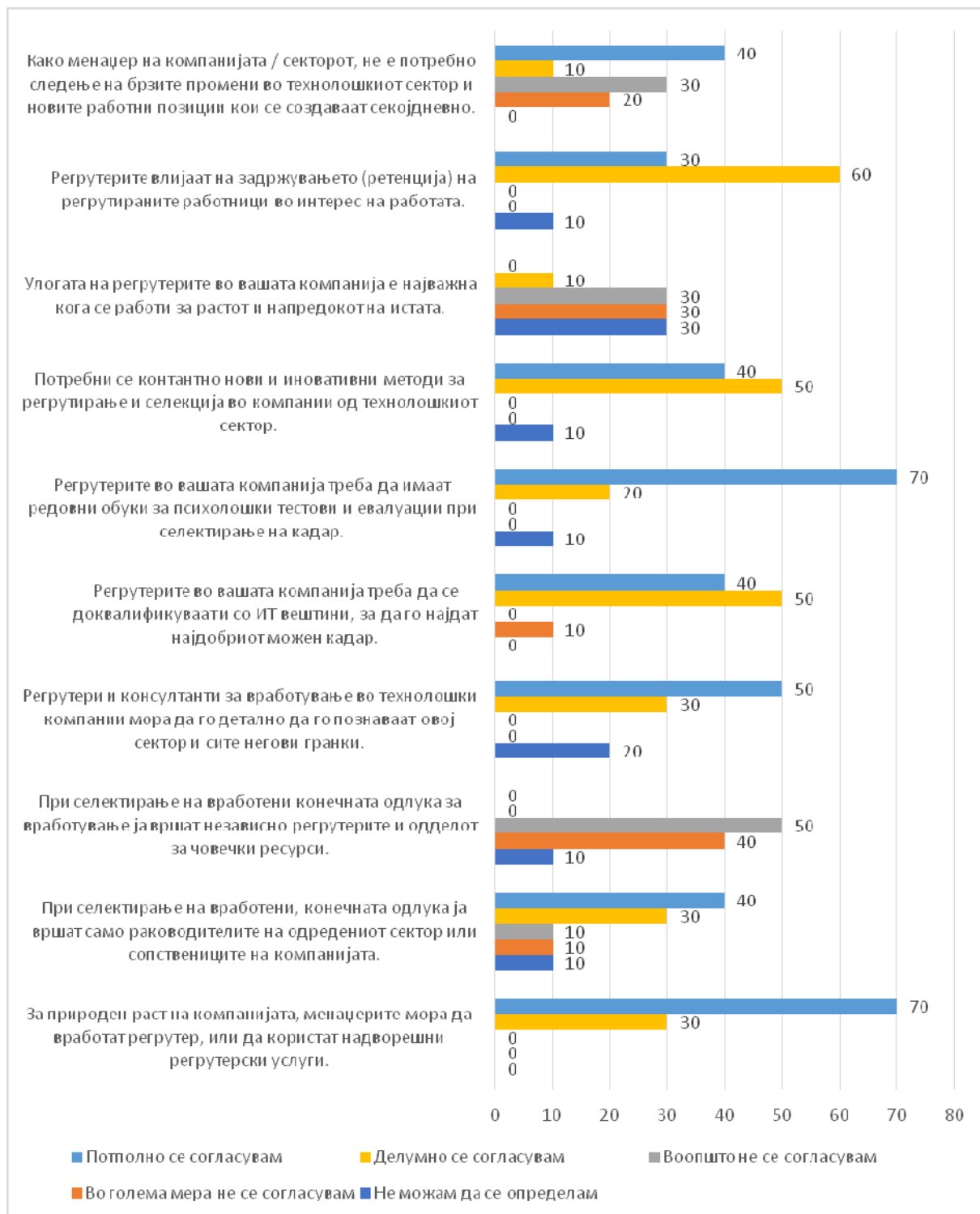


**Табела 9. Резултати кои се однесуваат на раководните лица кои користат услуги од компании како Томато Талент**

Рб.	Прашања	Потполно се согласувам 1		Делумно се согласувам 2		Воопшто не се согласувам 3		Во голем дел не се согласувам 4		Не можам да се определам 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	За природен раст на компанијата, менаџерите мора да вработат регрутер, или да користат надворешни регрутерски услуги.	7	70	3	30						
2.	При селектирање на вработени, конечната одлука ја вршат само раководителите на одредениот сектор или сопствениците на компанијата.	4	40	3	30	1	10	1	10	1	10
3.	При селектирање на вработени конечната одлука за вработување ја вршат независно регрутерите и одделот за човечки ресурси.					5	50	4	40	1	10
4.	Регрутери и консултант за вработување во технолошки компании мора детално да го познаваат овој сектор и сите негови гранки.	5	50	3	30					2	20
5.	Регрутерите во вашата компанија треба да се доквалификуваат и со ИТ вештини, за да го најдат најдобриот можен кадар.	4	40	5	50			1	10		
6.	Регрутерите во вашата компанија треба да имаат редовни обуки за психолошки тестови и евалуации при селектирање на кадар.	7	70	2	20					1	10
7.	Потребни се константно нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компанија од технолошкиот сектор.	4	40	5	50					1	10
8.	Улогата на регрутерите во вашата компанија е најважна кога се работи за растот и напредокот на истата.			1	10	3	30	3	30	3	30

<b>9.</b>	Регрутерите влијаат на задржувањето (ретенција) на регрутираните работници во интерес на работата.	3	30	6	60					1	10
<b>10.</b>	Како менаџер на компанијата / секторот, не е потребно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно.	4	40	1	10	3	30	2	20		

Резултатите од овој анкетен лист се анализираат и тестираат во делот посветен на тестирање на хипотезите - точка 8.4. Тестирање на хипотези.



Графикон 2. Резултати добиени од прашалникот наменет за раководни лица

На првото тврдење *„За природен раст на компанијата, менаџерите мора да вработат регрутер, или да користат надворешни регрутерски услуги“*, најголемиот број на испитаници 7 или (70%) одговориле дека потполно се согласуваат, а 3 испитаници или 30% одговориле дека делумно се согласуваат. Според добиените одговори на ова тврдење, може да се заклучи дека испитаниците се свесни за потребата на регрутерите во компаниите.

На второто тврдење *„При селектирање на вработени, конечната одлука ја вршат само раководителите на одредениот сектор или сопствениците на компанијата“*, поголемиот дел 4 испитаници или 40% одговориле дека потполно се согласуваат, а по 1 испитаник или по 1,6% одговориле дека во голема мера или воопшто не се согласуваат или не можат да се определат. Според одговорите, најголемиот дел од испитаниците се согласува конечната одлука за селекцијата да ја вршат раководителите или сопствениците на компаниите.

На третото тврдење *„При селектирање на вработени конечната одлука за вработување ја вршат независно регрутерите и одделот за човечки ресурси“*, најмногу испитаници 9 или (90%) одговориле дека во голема мера или воопшто не се согласуваат, а најмалку 1 испитаник или 1,6% дека не може да се определи. Според одговорите испитаниците не се согласуваат одлуките за вработување да ги носат регрутерите.

На четвртото тврдење *„Регрутери и консултанти за вработување во технолошки компании мора детално да го познаваат овој сектор и сите негови гранки“*, мнозинството испитаници 8 или (80%) одговориле дека потполно или делумно се согласуваат, а 2 испитаници или (20%) дека не можат да се определат. Според одговорите, испитаниците сметаат дека регрутерите мора детално да го познаваат својот сектор со сите негови карактеристики и особености.

На петтото тврдење *„Регрутерите во вашата компанија треба да се доквалификуваат и со ИТ вештини, за да го најдат најдобриот можен кадар“*, најмногу испитаници 9 или (90%) одговориле дека потполно или делумно се

согласуваат, а 1 испитаник или (10%) дека не може да се определи. Според одговорите, испитаниците сметаат дека регрутерите мора постојано да се доквалификуваат и да бидат во тек со најновите ИТ вештини.

На шестото тврдење *„Регрутерите во вашата компанија треба да имаат редовни обуки за психолошки тестови и евалуации при селектирање на кадар“*, најмногу испитаници 9 или (90%) одговориле дека потполно или делумно се согласуваат, а 1 испитаник или 10% дека не може да се определи. Според одговорите, испитаниците сметаат дека регрутерите мора да имаат пошироки познавања од психологијата и психолошките тестови за поуспешна селекција на кадар.

На седмото тврдење *„Потребни се константно нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компаниите од технолошкиот сектор“*, најголемиот број испитаници 9 или (90%) одговориле дека потполно или делумно се согласуваат, а 1 испитаник или (10%) дека не може да се определи. Според одговорите, испитаниците сметаат дека регрутерите мора постојано да бараат нови и иновативни методи за поуспешна селекција на кадар.

На осмото тврдење *„Улогата на регрутерите во вашата компанија е најважна кога се работи за растот и напредокот на истата“*, 1 испитаник одговорил дека делумно се согласува, а по 3 испитаници или по 30 % одговориле дека во голема мера или воопшто не се согласуваат или дека не можат да се определат. Според тоа, повеќето мислат дека улогата на регрутерите не е најважна во компанијата.

На деветото тврдење *„Регрутерите влијаат на задржувањето (ретенција) на регрутираните работници во интерес на работата“*, 9 испитаници или (90%) одговориле дека потполно или делумно се согласуваат, а 1 испитаник или (10%) дека не може да се определи. Според одговорите, испитаниците сметаат дека регрутерите влијаат врз ретенцијата на работниците во интерес на работата.

На десетото тврдење „Како менаџер на компанијата / секторот, не е потребно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно“, одговорите се поделени, 5 испитаници или (50%) потполно или делумно се согласуваат, а останетите (50 %) во голема мера или воопшто не се согласуваат со тоа дека не е потребно следење на брзите промени во работата.

### 8.3. Тестирање на хипотезите

Главната истражувачка хипотеза во ова истражување постулираше дека:

Со примена на нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компании од технолошкиот сектор се овозможува следење на иновациите и промените за поголема ефикасност на овој сектор.

А помошните хипотези:

- *Регрутерот во технолошкиот сектор мора константно да се доквалификува и адаптира на новите процеси и алатки за работење*
- *Неизбежно е внимателно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно*
- *Регрутерот мора да развива психолошки и технички анализи при селекцијата на кадрите*

Хипотезите се тестирани со компаративна анализа на добиените резултати на регрутерите, и прашалникот спроведен на раководни лица. Во продолжение се прикажани табели (табела 9, табела 10 и табела 11) во кои се содржани одговорите од двете групи испитаници, согласно тврдењата кои се однесуваат на истражувачката хипотеза, односно помошните хипотези. Така, табела 9 се однесува на помошната хипотеза *Регрутерот во технолошкиот сектор мора*

константно да се доквалификува и адаптира на новите процеси и алатки за работење

**Табела 10. Резултати кои се однесуваат на првата помошна хипотеза – доквалификација и адаптирање:**

Рб.	Прашања	Потполно се согласувам 1		Делумно се согласувам 2		Воопшто не се согласувам 3		Во голем дел не се согласувам 4		Не можам да се определам 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Регрутерот треба во целост да ја познава компанијата за која регрутира вработени.	43	70,5	13	21,3	4	6,6			1	1,5
3.	Неминовно е учење и користење на нови технологии и електронски алатки за да се адаптираат на глобалните промени.	51	83,6	9	14,8	1	1,6				
4.	Барањата на клиентите / раководителите се често нејасни и неконкретни.	14	23	32	52,5	3	4,9	8	13,1	4	6,6
7.	Најчесто кадарот кој треба да се пронајде и регрутира, се пребарува во конкурентски компании.	25	41	26	42,6	3	4,9	3	4,9	4	6,6
8.	Потребно е регрутер да поседува компјутерски вештини за да се адаптира на времето.	39	63,9	20	32,8	2	3,3				
10.	Соработката помеѓу клиентите и регрутерите треба да се темели на детална комуникација со сите детали за работното место.	44	72,1	16	26,2					1	1,6
20.	Креативноста во поглед на истражување за соодветен кадар, е прифатена од повеќето кандидати.	38	62,3	16	26,2	1	1,6			6	9,8
21.	Со правилното регрутирање се задржуваат најдобрите ИТ работници во	31	50,8	21	34,4	1	1,6			8	13,1

	компанијата во интерес на работата.										
1.	За природен раст на компанијата, менаџерите мора да вработат регрутер, или да користат надворешни регрутерски услуги.	7	70	3	30						
4.	Регрутери и консултант за вработување во технолошки компании мора да го детално да го познаваат овој сектор и сите негови гранки.	5	50	3	30					2	20
7.	Потребни се константно нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компании од технолошкиот сектор.	4	40	5	50					1	10

Во горенаведениот текст, детално беа елаборирани одговорите од двата прашалници (во табела 10: од првиот прашалник тврдења 1, 3, 4, 7, 8, 10, 20 и 21 а од вториот прашалник тврдења 1, 4 и 7). Поделбата во табелите 10, 11 и 12, служи за добивање на поголема јасност и концизност имајќи ги предвид различните варијабли на испитување во помошните хипотези. Како што беше забележано и погоре, споредувајќи ги одговорите од двете групи на испитаници, според табела 10, испитаниците во најголема мера, на сите тврдења потполно се согласуваат или делумно се согласуваат над 80%, што дава до знаење дека се **потврдува** првата помошна хипотеза.

**Табела 11.. Резултати кои се однесуваат на втората помошна хипотеза – внимателно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции.**



Рб.	Прашања	Потполно се согласувам 1		Делумно се согласувам 2		Воопшто не се согласувам 3		Во голем дел не се согласувам 4		Не можам да се определам 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2.	Вработените во оддели за регрутирање и селекција треба да се спремни за чести промени во самиот процес.	36	59	22	36,1	2	3,3	1	1,6		
5.	Регрутерите мораат многу детално да го анализираат старт ап секторот.	33	54,1	26	42,6	1	1,6	1	1,6		
12.	Работните позиции во технолошкиот сектор често се со различни имиња, што го прави регрутирањето отежнато.	22	36,1	28	45,9	6	9,8	3	4,9	2	3,3
13.	Регрутерите имаат главен збор во одлучувањето за вработување на кандидатот.	18	29,5	22	36,1	8	13,1	10	16,4	3	4,9
17.	Селекцијата на кадарот е главна задача на раководителите на секторот во кој би работеле кандидатите, а не на регрутерите.	23	37,7	23	37,7	9	14,8	1	1,6	5	8,2
22.	Дали се можни промени во ИТ секторот за регрутација и селекција.	33	54,1	16	26,2			4	6,6	8	13,1
8.	Улогата на регрутерите во вашата компанија е најважна кога се работи за растот и напредокот на истата.			1	10	3	30	3	30	3	30
9.	Регрутерите влијаат на задржувањето (регенција) на регрутираните работници во интерес на работата.	3	30	6	60					1	10
10.	Како менаџер на компанијата / секторот, не е потребно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно.	4	40	1	10	3	30	2	20		

Во табела 11 прикажани се одговорите на следните тврдења: од првиот прашалник тврдења 2, 5, 12, 13, 17 и 22, а од вториот прашалник тврдења 8, 9 и 10). Споредувајќи ги одговорите од двете групи на испитаници, според табела 10, испитаниците во најголема мера, на сите тврдења се потполно се согласуваат или

делумно се согласуваат над 50%, а во повеќето случаи над 80% (освен на осмото тврдење од вториот прашалник каде што испитаниците се изјасниле дека улогата на регрутерите не е најважна за целосниот успех на компанијата) што сепак дава до знаење дека се **потврдува** втората помошна хипотеза.

**Табела 12. Резултати од двата прашалници кои се однесуваат на третата помошна хипотеза – развивање на психолошки и технички анализи при селекцијата на кадрите:**

Рб.	Прашања	Потполно се согласувам 1		Делумно се согласувам 2		Воопшто не се согласувам 3		Во голем дел не се согласувам 4		Не можам да се определам 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6.	Потребни се нови и подетални психолошки тестирања за поефективно селектирање на кадар.	24	39,3	30	49,2	2	3,3	3	4,9	2	3,3
9.	Социјални мрежи како "Linkedin" и "XING", се незаменливи кога се работи за селекција на технолошки кадар.	33	54,1	17	27,9	8	13,1	1	1,6	2	3,3
11.	Потребно е високо познавање на старт – ап секторот, како и процесите на Venture Capital и Private Equity.	29	47,5	24	39,3	2	3,3			6	9,8
14.	Со подобрувањето на технологијата, работата на секторите за регрутирање и селекција значително ќе се олесни.	33	54,1	24	39,3	1	1,6	2	3,3	1	1,6
15.	Потребно е богато знаење од технолошки алатки и процеси за добро работење на регрутерот.	30	49,2	26	42,6	1	1,6	2	3,3	2	3,3
16.	При спроведување на интервјуата, психолошките анализи се значително поважни во регрутација за човечки ресурси, отколку при регрутирање во техничките сектори.	21	34,4	20	32,8	3	4,9	6	9,8	11	18
18.	Регрутерот треба да извршува повеќе сегменти од работењето на менаџмент на човечки ресурси, како координирање и истражување за соодветен кадар.	29	47,5	25	41	1	1,6	1	1,6	5	8,2

19.	Со развивање на вештачка интелигенција, работата на одделите за регрутирање и селекција ќе стане значително полесна.	27	44,3	25	41	2	3,3	2	3,3	5	8,2
2.	При селектирање на вработени, конечната одлука ја вршат само раководителите на одредениот сектор или сопствениците на компанијата.	4	40	3	30	1	10	1	10	1	10
3.	При селектирање на вработени конечната одлука за вработување ја вршат независно регрутерите и одделот за човечки ресурси.					5	50	4	40	1	10
5.	Регрутерите во вашата компанија треба да се доквалификуваат и со ИТ вештини, за да го најдат најдобриот можен кадар.	4	40	5	50			1	10		
6.	Регрутерите во вашата компанија треба да имаат редовни обуки за психолошки тестови и евалуации при селектирање на кадар.	7	70	2	20					1	10

Во табела 12 прикажани се одговорите на следните тврдења: од првиот прашалник тврдења 6, 9, 11, 14, 15, 16, 18 и 19 а од вториот прашалник тврдења 2, 3, 5 и 6). Споредувајќи ги одговорите од двете групи на испитаници, според табела 12, испитаниците во најголема мера, на сите тврдења се потполно се согласуваат или делумно се согласуваат над 65%, а во повеќето случаи над 85 – 90% што дава до знаење дека се **потврдува** третата помошна хипотеза.

За подобро разбирање на податоците и поврзаноста на варијаблите воопшто, согласно поставените хипотези, од користените инструменти за испитување беа формирани 3 варијабли (*доквалификација и адаптирање, следење на промени и развивање на психолошки и технолошки анализи*). Во статистичката обработка на податоци, беше спроведена основна дескриптивна анализа, а подоцна и корелациска анализа на податоците.

**Табела 13.** Основни дескриптивни статистики за испитуваните варијабли доквалификација и адаптирање, следење на промени и развивање на психолошки и технолошки анализи.

	N	Min	Max	M	SD	Kolmogorov-Smirnov test
<b>Доквалификација и адаптирање</b>	61	8	23	13,20	3,18	,024
<b>Следење на промени</b>	61	6	23	11,26	3,92	,012
<b>Развивање на психолошки и технолошки анализи</b>	61	8	29	14,85	4,89	,014

Како што беше споменато во описот на инструментите на истражување, анкетата се одговараше на Ликертова скала од 1 – 5, каде што 1 означува потполно согласување со тврдењето, 2 делумно согласување со тврдењето, 3 несогласување со тврдењето, 4 во голема мера не согласување со тврдењето а 5 не можност за определување со тврдењето. Оттука, вкупните скорови добиени за варијаблите би се однесувале на тоа дека колку е понизок скорот толку поистакнато ќе биде согласувањето со испитуваната варијабла.

Кај варијаблата **доквалификација и адаптирање**, минималниот скор што може да се постигне (се состои од 8 тврдења) е 8, а максималниот е 40. Според добиените одговори од испитаниците, од табела 13 може да се увиди дека скоровите се движат во опсег од 8 (минимален) до 23 (максимален), а просечната добиена вредност  $M=13,20$ . Скорот на просечната вредност, кој е поблизок до минималниот скор, во овој случај сугерира дека кај повеќето испитаници поистакато е мислењето дека доквалификацијата и адаптирањето на регрутерите во компаниите треба да биде константно и постојано. SD кај оваа варијабла е 3,18, а истата е нормално дистрибуирана, според Колмогоров – Смирнов тест, каде што  $k= ,024$  односно  $k > 0,05$ .

Кај варијаблата **следење на промени**, минималниот скор што може да се постигне (се состои од 6 тврдења) е 6, а максималниот е 30. Според добиените одговори од испитаниците, од табела 12 може да се увиди дека скоровите се движат во опсег од 6 (минимален) до 23 (максимален), а просечната добиена вредност  $M=11,26$ . Скорот на просечната вредност, кој е поблизок до минималниот скор, во овој случај сугерира дека кај повеќето испитаници поистакато е мислењето дека потребно е следење на брзите промени во технолошкиот развој и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно. SD кај оваа варијабла е 3,92, а истата е нормално дистрибуирана, според Колмогоров – Смирнов тест, каде што  $k=,012$  односно  $k > 0,05$ .

Кај варијаблата **развивање на психолошки и технолошки анализи**, минималниот скор што може да се постигне (се состои од 8 тврдења) е 8, а максималниот е 40. Според добиените одговори од испитаниците, од табела 12 може да се увиди дека скоровите се движат во опсег од 8 (минимален) до 29 (максимален), а просечната добиена вредност  $M=14,85$ . Скорот на просечната вредност, кој е поблизок до минималниот скор, во овој случај сугерира дека кај повеќето испитаници поистакато е мислењето дека потребно е развивање на психолошки и технолошки анализи при селекција на кадрите. SD кај оваа варијабла е 4.89, а истата е нормално дистрибуирана, според Колмогоров – Смирнов тест, каде што  $k=,014$  односно  $k > 0,05$ .

Бидејќи варијаблите се нормално дистрибуирани, во продолжение беше спроведена параметриска статистичка постапка, односно Пирсонов коефициент на корелација. Корелациската анализа беше спроведена со цел да се увиди дали постои и колкава е поврзаноста на испитуваните варијабли меѓусебно, а наодите од истата, се разбира одат во прилог за појасно и поцврсто докажување на истражувачката хипотеза и нејзините помошни хипотези.

**Табела 14.** Пирсонов коефициент на корелација помеѓу испитуваните варијабли доквалификација и адаптирање, следење на промени и развивање на психолошки и технолошки анализи.

		Доквалификација и адаптирање	Следење на промени	Развивање на психолошки и технолошки анализи
Доквалификација и адаптирање	Pearson Correlation	1	.689**	.582**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	61	61	61
Следење на промени	Pearson Correlation	.689**	1	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	61	61	61
Развивање на психолошки и технолошки анализи	Pearson Correlation	.582**	.772**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	61	61	61
** . Корелацијата е статистички значајна на ниво 0.01 (двонасочна).				

Според добиените резултати, од табела 14 може да се увиди дека докажана е статистички значајна позитивна корелација помеѓу варијаблите доквалификација и адаптирање и следење на промени каде што  $r = ,689$ , односно  $p < 0.01$ ; помеѓу доквалификација и адаптирање и развивање на психолошки и технолошки анализи каде што  $r = ,582$ , односно  $p < 0.01$  и помеѓу варијаблите следење на промени и развивање на психолошки и технолошки анализи каде што  $r = ,772$ , односно  $p < 0.01$ .

Докажаната статистички значајна корелација сугерира на следното: доквалификацијата и адаптирањето кај регрутерите на новите процеси и алатки на работењето би придонело за внимателно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно како и поуспешно развивање на психолошки и технички анализи при селекцијата на кадрите, а следењето на промени пак исто така директно би придонело за

поуспешно развивање на психолошки и технички анализи при селекција на кадрите.

Оттука, главната истражувачка хипотеза која постулираа дека:

*Со примена на нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компании од технолошкиот сектор се овозможува следење на иновациите и промените за поголема ефикасност на овој сектор се потврдува.*

Помошни хипотези

- *Регрутерот во технолошкиот сектор мора константно да се доквалификува и адаптира на новите процеси и алатки за работење, се потврдува.*
- *Неизбежно е внимателно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно, се потврдува.*
- *Регрутерот мора да развива психолошки и технички анализи при селекцијата на кадрите, се потврдува.*

## ЗАКЛУЧОК

Истражувањето целосно докажа дека еден од најважните елементи во процесот на менаџмент на човечки ресурси е процесот на регрутација и селекција. Своевидно регрутацијата и селекцијата преставуваат еден битен и неизоставен елемент во изборот на идентификација и прифаќање на соодветниот кандидат. Со ова истражување се докажа дека ***со примена на нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компании од технолошкиот сектор се овозможува следење на иновациите и промените за поголема ефикасност на овој сектор***, со што во целост ја потврди главната хипотеза.

Регрутирањето на соодветните кандидати подразбира долг и макотрпен процес, но со применување на новите алатки за регрутирање кои подразбираат пократок временски период, простор и помали трошоци за избор на соодветен кандидат се потврдува дека овој вид на пополнување на слободните работни места е поадекватен и побрз начин во пронаоѓањето на соодветниот кандидат за слободното работно место. Акцентот на ова истражување е да докаже дека технологијата овозможува побрз пристап кон идеалните кандидати за пополнување на соодветно работно место, со што се избегнува непотребната документација и патувањето од едно до друго место со цел да се интервјуира кандидатот.

Преку ова истражување исто така се докажа дека *регрутерот во технолошкиот сектор мора константно да се доквалификува и адаптира на новите процеси и алатки за работење*, со што постојано би го надоградувал своето знаење. Исто така се потврдува и помошната хипотеза дека *е неизбежно е внимателно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно*. Следењето на новите техники при избор на кандидати зазема голем замав ширум светот преку т.н агенции за регрутирање на кандидати со што директно би придонело за поуспешно развивање на психолошки и технички анализи при селекција на кадрите со што успешно се потврдува и третата помошна хипотеза.



Важноста на овие компании од технолошки сектор се базира и на стратешките решенија за најмување во технологијата и venture capital т.е форма на финасирање спроведена од фирмите за мали компании кои се во фаза на развој и притоа имаат потенцијал за брз развој во однос на нивните вработени, годишниот приход и слично. Со ова истражување во теоретскиот воедно и делот на анализите се добива јасна слика за придобивките кои се добиваат при регрутирање и селекција на кадри во технолошкиот сектор со примена на новите алатки и социјални мрежи кои се однесуваат на намалување на трошоците, времетраењето и просторот при избор на соодветниот кандидат.

Ова истражување придонесува за нудење и пронаоѓање решенија и придобивки од воведувањето на ваков вид регрутација и селекција во доменот на менаџмент на човечки ресурси. Рационализацијата на процесот на регрутација и селекција е клучот на успехот во работењето на организацијата.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Ангеловска- Гелевска Н. (2011). *Планирање на научно истражување*. Интернет материјал за студенти. Филозофски факултет Скопје.
2. Бојациоски Д. & Ефтимов Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Селекција на човечките ресурси. Економски факултет-Скопје.
3. Amos, T., Ristow, A. & Ristow, L. (2004). *Human Resource Management* (2nd Ed.). Lansdowne: Juta.
4. Arkin, A. & Crabb, S. (1999). Who's byting?, *People Management*, vol 5, no.2, pp.58-62.
5. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page, Ltd
6. Armstrong, M. (2006), *Strategic HRM: The key to improved business performance*, CIPD, London.
7. Armstrong, M. (2000). *The name has changed but has the game remained the same?* Kogan Page, Ltd
8. Brake, C., Heald, P. and Lawrence, S. (2000) *The Internet Age: A Wake-up Call for World Leaders*. Prism.
9. Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. Career Development International
10. Barber, A.E. (1998). Recruiting Employees. Volume 8 of Foundations for Organizational Science
11. Braugh, J. S & Strike, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. University of Missouri–St. Louis.
12. Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes.
13. Bratton, J. & Gold, J. (2007). Reward management. In: J. Bratton & J. Gold (Eds.), *America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London
14. Beardwell, J & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 5th Edition Financial Times Management ;

15. Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual*, BookBaby
16. Cober, R., & Brown, D. (2006). *Direct employers association recruiting trends survey booz*. Allen Hamilton, Washington
17. Costello, D. (2006). *Leveraging the Employee Life Cycle*, CRM Magazine, 10 (12), 48-48. Retrieved February 23, 2020, from Academic Search Premier Database.
18. Cappelli, P. (2001). *The National Employer Survey: Employer Data on Employment Practices*. Industrial Relations 40(2):635–47. Coleman, James S. 1988. "Social Capital.
19. Chaskelson, P. (2000), 'The pros & cons of online recruitment', Accountancy SA, April&
20. Cuming, M. W. (1994). *The theory and practice of personnel management*. Seventh edition. Butterworth: Heinemann.
21. El-Kot, G., & Leat, M. (2008). *A survey of recruitment and selection practices in Egypt*. Contemporary Middle Eastern Issues.
22. Eze, F.C. (2002) *Human Resource Management in Nigeria*. The key component, Enugu: Makaland publication.
23. Abomeh.O.S. & Blessig C. (2013) *Assesment of recruitment practice on organization performance: Empirical study of hospitality in Ajuba*. National institute for hospitality and tourism edition vol.9, No.29 ISSN: 1857
24. Galanaki, E. 2002, 'The decision to recruit online: a descriptive study', *Career Development International*, vol. 7, no.4, pp. 243-251.
25. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
26. Heraty, N. and Morley, M. (1998), "Training and development in the Irish context: responding to the competitiveness agenda?", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22 No. 4/5, pp. 190-204.
27. Jovanovich, D. M. (2004). *Research, Evaluation, Planning and Assessment Experience*. John Tyler Community College, Midlothian, Virginia
28. Keshav, P., (2013), *Internal Sources And Methods Of Recruitment*, Chichester, Wiley

29. Kamran, Asif & Dawood, Jawad & Hilal, Saad & Kamran, A & Dawood, J & Hilal, . (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process. Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management,. 1357-1375. 10.1007/978-3-662-47241-5\_114.
30. Langseth.P.( 1995), Civil service reform in Uganda: Lessons learned, Public Administration and Development, Volume 15, Issue 4
31. Lengnick-Hall,S.M. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function, University of Texas at San Antonio, TX 78249
32. Levinson.Ariana., R. (2010). Social Media, Privacy, and the Employment Relationship: The American Experience.
33. Lawrence.S. (1999). Internet Recruitment Kissing Frogs to find Princes.
34. Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2006), Human Resource Management, 11th Edition, Thomson South-Western, USA, p 24
35. Manyonyi, M. (2011) Advantages and Disadvantages of Internal and External Recruitment how to Chose how to Recruit
36. Mondy, R.W. (2010). Human Resource Management, 11th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
37. Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. Schuultz, H.B. (2009). Human resource management. (7th ed.). Cape Town: Oxford University Press.
38. Nzukuma, K.C.C., & Bussin, M. (2011). Job-hopping amongst African Black senior management in South Africa. SA Journal of Human Resource Management, 9(1)
39. Omale, 1 (1992) "Past practices in personnel Management in the Nigeria Civil Service: Issues and procedures" in Professor Ali D. Yahaya and Dr. Celeb I. Akinyele (eds) New Trends in Personnel Management.
40. Owusus-Ansah, Samuel & Kwabena Sakyi Nyarko (2014). Leveraging information technology (IT) in recruitment and selection processes – A comparative study. European Centre for Research Training and Development UK Vol.2, No.1

41. Parry, E., & Olivas-Lujan, M. (2011) Drivers of the Adoption of Online Recruitment –An analysis using Innovation Attributes from Diffusion of Innovation Theory. *Electronic HRM in Theory and Practice*,
42. Rotella, K. (2000). The Joys of E-Recruiting. *Plumbing & Mechanical*. Volume 16
43. Redman, T. and Wilkinson, A. (2001) *Contemporary Human Resource Management*. Pearson Education, Harlow, 57-95.
44. Snell, S. Bohlander, W.G. (2010), *Principles of Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning.
45. Sutherland, J. and Diane Canwell, D. (2008) *Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA*, Folens Publications
46. Seminerio, M. (2001). E-recruiting takes next step Tools help hirers spot the best IT people', *eWeek*, April, 23, p.49
47. Sherman, A. W, Bohlander, G. W., Snell, S. A., (1998). *Managing Human Resources*, 11th Edition, South-Western Educational Publishing
48. Sims, Ronald.R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. USA
49. Tansley, C., Newell, S. and Williams, H. (2001), Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system: An e-greenfield site?, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 3
50. Tjosvold, S. & Newman, J. (2003). Practical steps to employee selection, In: *Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity*.
51. TY – JO Ployhart, Robert PY - 2006/12/01 SP - 868 EP - 897 T1 - Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities VL - 32 DO - 10.1177/0149206306293625 JO - Journal of Management - J MANAGE ER -

## ВЕБ СТРАНИ

- <https://techstartups.com/what-are-tech-startups/> Достапно на 13.02.2020
- <https://analitika.mk/sto-e-startap/> Достапно на 13.02.2020
- <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-venture-capitalist-2947071> Достапно на 12.02.2020
- <https://analitika.mk/category/terminologija/> Достапно на 12.02.2020
- <https://www.investopedia.com/terms/p/privateequity.asp> Достапно на 12.02.2020
- [https://www.investopedia.com/terms/t/technology\\_sector.asp](https://www.investopedia.com/terms/t/technology_sector.asp) Достапно на 12.02.2020
- <https://www.coursera.org/learn/venturecapital.asp> Достапно на 15.02.2020
- <https://www.investopedia.com/terms/p/privateequity.asp>
- <https://www.coursehero.com/file/p56c8ujl/Robbins-et-al-2001-point-out-that-the-objective-of-the-selection-process-is-to/>
- <https://www.michaelpage.co.uk/advice/career-advice/job-interview-tips/aptitude-test-interview-process> Достапно на 20.09.2019.
- <https://blog.rpoassociation.org/blog/how-technology-in-the-recruitment-and-selection-process-can-save-you-money> Достапно на 28.01.2020
- [https://www.jobvite.com/news\\_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employers-will-use-social-recruiting-2012/](https://www.jobvite.com/news_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employers-will-use-social-recruiting-2012/) Достапно на 06.02.2020
- <https://sph.umn.edu/site/docs/careers/tipsheets/social%20media/LinkedIn.pdf> Достапно на 06.02.2020.
- <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-get-started-recruiting-on-facebook.aspx> Достапно на 06.02.2020
- <https://www.glassdoor.com/blog/facebook-recruiting-tips/> Достапно на 06.02.2020.
- [https://www.jobvite.com/news\\_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employers-will-use-social-recruiting-2012/](https://www.jobvite.com/news_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employers-will-use-social-recruiting-2012/) Достапно на 06.02.2020.

- <https://sph.umn.edu/site/docs/careers/tipsheets/social%20media/LinkedIn.pdf> Достапно на 06.02.2020 Достапно на 06.02.2020.
- <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-get-started-recruiting-on-facebook.aspx> Достапно на 06.02.2020.
- <https://www.glassdoor.com/blog/facebook-recruiting-tips/> Достапно на 06.02.2020.
- <https://www.itproportal.com/features/every-company-is-a-tech-company/> Достапно на 12.02.2020.
- <https://www.britannica.com/topic/human-resources-management> Достапно на 03.02.2020
- <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/human-resources> Достапно на 03.02.2020
- <http://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/recruitment-process-5-steps-involved-in-recruitment-process-with-diagram/35261> Достапно на 20.01.2020.
- [https://www.investopedia.com/terms/t/technology\\_sector.asp](https://www.investopedia.com/terms/t/technology_sector.asp) Достапно на 02.03.2020
- <https://www.coursera.org/learn/venturecapital.asp> Достапно на 20.09.2019.
- <https://www.investopedia.com/terms/p/privateequity.asp> Достапно на 20.09.2019.
- <https://www.reed.co.uk/recruiter-advice/four-ways-to-make-your-online-recruitment-more-effective/> Достапно на 15.11.2020

## **ПРИЛОЗИ**

### **АНКЕТЕН ЛИСТ 1**

Почитувани вработени во Томато Талент,

Овој прашаник е дел од анонимно истражување кое го спроведува студент на постдипломските студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности на Филозофскиот факултет во Скопје при УКИМ, во рамките на истражување на тема **“Регрутација и селекција во компанија од технолошкиот сектор“**.

Ве молиме да ја пополните анкетата со што ќе заокружите еден од понудените одговори, со што ќе го оцените вашиот степен на согласност со наведените мислења на скала од 1 до 5, укажувајќи дека:

- 1- Потполно се согласувам
- 2- Делумно се согласувам
- 3- Воопшто не се согласувам
- 4- Во голем дел не се согласувам
- 5- Не можам да се определам

За да се оствари целта и задачата на ова истражување од особена важност е да одговорите на сите прашања. Анонимноста е загарантирана.

***Ви благодариме однапред за Вашата соработка.***

Р.б.	Прашања:	Заокружете го вашиот одговор				
		Потполно се согласувам.	Делумно се согласувам	Воопшто не се согласувам	Во голем дел не се согласувам	Не можам да се определам
	Регрутерот треба					



1.	во целост да ја познава компанијата за која регрутира вработени.	1	2	3	4	5
2.	Вработените во оддели за регрутирање и селекција треба да се спремни за чести промени во самиот процес.	1	2	3	4	5
3.	Неминовно е учење и користење на нови технологии и електронски алатки за да се адаптираат на глобалните промени.	1	2	3	4	5
4.	Барањата на клиентите / раководителите се често нејасни и неконкретни.	1	2	3	4	5
5.	Регрутерите мораат многу детално да го анализираат старт ап секторот.	1	2	3	4	5
6.	Потребни се нови и подетални психолошки тестирања за поефективно селектирање на кадар.	1	2	3	4	5

7.	Најчесто кадарот кој треба да се пронајде и регрутира, се пребарува во конкурентски компании.	1	2	3	4	5
8.	Потребно е регрутер да поседува компјутерски вештини за да се адаптира на времето.	1	2	3	4	5
9.	Социјални мрежи како "Linkedin" и "XING", се незаменливи кога се работи за селекција на технолошки кадар.	1	2	3	4	5
10.	Соработката помеѓу клиентите и регрутерите треба да се темели на детална комуникација со сите детали за работното место.	1	2	3	4	5
11.	Потребно е високо познавање на старт – ап секторот, како и процесите на Venture Capital и Private Equity.	1	2	3	4	5

12.	Работните позиции во технолошкиот сектор често се со различни имиња, што го прави регрутирањето отежнато.	1	2	3	4	5
13.	Регрутерите имаат главен збор во одлучувањето за вработување на кандидатот.	1	2	3	4	5
14.	Со подобрувањето на технологијата, работата на секторите за регрутирање и селекција значително ќе се олесни.	1	2	3	4	5
15.	Потребно е богато знаење од технолошки алатки и процеси за добро работење на регрутерот.	1	2	3	4	5
16.	При спроведување на интервјуата, психолошките анализи се значително поважни во регрутација за човечки ресурси, отколку при регрутирање во техничките сектори.	1	2	3	4	5

17.	Селекцијата на кадарот е главна задача на раководителите на секторот во кој би работеле кандидатите, а не на регрутерите.	1	2	3	4	5
18.	Регрутерот треба да извршува повеќе сегменти од работењето на менаџмент на човечки ресурси, како координирање и истражување за соодветен кадар.	1	2	3	4	5
19.	Со развивање на вештачка интелигенција, работата на одделите за регрутирање и селекција ќе стане значително полесна.	1	2	3	4	5
20.	Креативноста во поглед на истражување за соодветен кадар, е прифатена од повеќето кандидати.	1	2	3	4	5
21.	Со правилното регрутирање се задржуваат најдобрите ИТ работници во компанијата во интерес на	1	2	3	4	5

	работата.					
22.	Дали се можни промени во ИТ секторот за регрутација и селекција.	1	2	3	4	5

## АНКЕТЕН ЛИСТ 2

Почитувани,

Овој прашаник е дел од анонимно истражување кое го спроведува студент на постдипломските студии по Менаџмент на Човечки Ресури во општествените дејности на Филозофскиот факултет во Скопје при УКИМ, во рамките на истражување на тема **“Регрутација и селекција во компанија од технолошкиот сектор“**.

Ве молиме да ја пополните анкетата со што ќе заокружите еден од понудените одговори, со што ќе го оцените вашиот степен на согласност со наведените мислења на скала од 1 до 5, укажувајќи дека:

- 1 - Потполно се согласувам
- 2 - Делумно се согласувам
- 3 - Воопшто не се согласувам
- 4 - Во голем дел не се согласувам
- 5 - Не можам да се определам

За да се оствари целта и задачата на ова истражување од особена важност е да одговорите на сите прашања. Анонимноста е загарантирана.

***Ви благодариме однапред за Вашата соработка.***

Р.б.	Прашања:	Заокружете го вашиот одговор:				
		Потполно се согласувам.	Делумно се согласувам.	Воопшто не се согласувам.	Во голем дел не се согласувам.	Не можам да се определам.
1.	За природен раст на компанијата, менаџерите мора да вработат регрутер, или да користат надворешни регрутерски услуги.	1	2	3	4	5
2.	При селектирање на вработени, конечната одлука ја вршат само раководителите на одредениот сектор или сопствениците на компанијата.	1	2	3	4	5
3.	При селектирање на вработени конечната одлука за вработување ја вршат независно регрутерите и одделот за човечки ресурси.	1	2	3	4	5
	Регрутери и					

4.	консултанти за вработување во технолошки компании мора да го детално да го познаваат овој сектор и сите негови гранки.	1	2	3	4	5
5.	Регрутерите во вашата компанија треба да се доквалификуваат и со ИТ вештини, за да го најдат најдобриот можен кадар.	1	2	3	4	5
6.	Регрутерите во вашата компанија треба да имаат редовни обуки за психолошки тестови и евалуации при селектирање на кадар.	1	2	3	4	5
7.	Потребни се контантно нови и иновативни методи за регрутирање и селекција во компании од технолошкиот сектор.	1	2	3	4	5
8.	Улогата на регрутерите во вашата компанија е најважна кога се работи за растот и напредокот на истата.	1	2	3	4	5

9.	Регрутерите влијаат на задржувањето (ретенција) на регрутираните работници во интерес на работата.	1	2	3	4	5
10.	Како менаџер на компанијата / секторот, не е потребно следење на брзите промени во технолошкиот сектор и новите работни позиции кои се создаваат секојдневно.	1	2	3	4	5