



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Студиска програма: Менаџмент на човечките ресурси во општествените дејности

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**РЕГРУТИРАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАНДИДАТИ ВО КОМПАНИИ СО
БРЕНДИРАНИ ПРОИЗВОДИ**

Ментор: проф. д-р Сунчица Димитријоска **Кандидат:** Стефанија Костадиновска

Скопје, 2026 година

Содржина:

ВОВЕД	5
I. Теоретска анализа	7
1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ	7
1.1 Менаџмент на човечки ресурси во компаниите.....	7
1.2 Дефиниција и значење на менаџментот на човечки ресурси.....	10
1.3 Стратегиска улога на човечките ресурси.....	11
1.4 Врската помеѓу човечките ресурси, практиките и организациската стратегија.....	13
1.5 Влијанието на менаџментот на човечките ресурси врз организациската култура и мотивација.....	14
2. БРЕНДИРАЊЕ НА РАБОТОДАВЕЦОТ СО ЦЕЛ ПРИВЛЕКУВАЊЕ И ЗАДРЖУВАЊЕ ТАЛЕНТИ	16
2.1 Бренд на работодавецот.....	17
2.2 Развој на вредносната понуда на работодавецот во компании со брендирани производи.....	21
2.3 Маркетинг и комуникациски стратегии за промоција на брендот на работодавецот.....	22
2.4 Искуството на кандидатите како дел од брендот на работодавецот.....	23
3. ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	24
4. УЛОГАТА НА МЕНАѢРОТ И НЕГОВИТЕ ВЕШТИНИ	26
4.1 Комуникациски компетенции на менаѢрот.....	29
4.2 Мотивација на вработените и менаѢрски практики.....	31
5. РЕГРУТИРАЊЕ КАНДИДАТИ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ	33

5.1 Процесот на регрутација на кандидати во компаниите.....	35
5.2 Извори на регрутација.....	37
5.3 Онлајн метода на регрутација.....	40
6. СЕЛЕКЦИЈА НА КАНДИДАТИ.....	43
6.1 Методи на селекција.....	44
6.2 Вработените како амбасадори на брендот.....	48
7. „FASHION GROUP“ – АНАЛИЗА НА КОМПАНИЈАТА.....	51
7.1 Историјат и развој на компанијата	51
7.2 Географска присутност и интернационален капацитет.....	56
7.3 Организациска култура и развој на човечки ресурси.....	57
8. ДОБРИ ПРАКТИКИ КОИ ПРИВЛЕКУВААТ ВРАБОТУВАЊЕ.....	62
8.1 Транспарентност и јасност во процесот на регрутација.....	64
8.2 Обука и континуиран професионален развој.....	66
8.3 Инклузивна организациска средина.....	68
8.4 Конкурентни услови за работа.....	69
8.5 Корпоративна одговорност и одржливост во компанијата.....	72
9. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	73
II. Методологија на истражување.....	75
1. Предмет на истражување.....	75
2. Цел и карактер на истражувањето.....	76
3. Задачи на истражувањето.....	77
4. Хипотези на истражувањето.....	77
5. Варијабли на истражувањето.....	78

6. Методи, техники и инструменти.....	79
7. Популација и примерок.....	79
8. Статистичка обработка на податоците.....	79
9. Организација и тек на истражувањето.....	80
10. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	82
11. ДИСКУСИЈА.....	101
12. ЗАКЛУЧОК.....	108
13. ПРЕПОРАКИ.....	112
14. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	114
15. ПРИЛОЗИ.....	123

ВОВЕД

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати, во толкав број, што ќе ѝ овозможи на компанијата од областа на услужниот бизнис да ги избере најдобрите за пополнување на испразнетите позиции. Регрутирањето е двонасочен процес – организацијата и кандидатот се партнери, и двете страни имаат право на избор. Компанијата може да бара потенцијални кандидати за слободни позиции и во самата организација и надвор од неа – на надворешниот пазар на труд. Целта на регрутирањето не е само да се најдат најдобрите кандидати за одредена работа, туку и да се задржат во организацијата на долг рок (Bahtijarevič, 1999).

Успешното функционирање на организациите, независно од предметот на нивната основна активност, зависи, пред сè, од квалитетот на човечките ресурси со кои тие располагаат. Затоа, менаџерите особено внимание посветуваат на селекцијата на потенцијалните кандидати за слободните работни места. Таа претставува продолжение на регрутацијата, а основните импути ги добива од плановите на човечките ресурси, анализата на работата и оцената на успешноста. Селекцијата 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 (Бојациоски, 2009).

Во овој труд подетално се истражува за тоа како се вршат регрутирање и селекција на кандидати за вработување во брендираните компании. Во овој труд се опишуваат овие процеси и се проучува нивната важност за самата компанија. Се спроведува истражување во позната трговска компанија „Fashion Group“, како наведените процеси се спроведуваат токму во оваа компанија и како функционира кадровскиот фактор. „Fashion Group“ е најголема малопродажна компанија за текстил во регионот. Почетоците датираат од 1994 година. Започнала како проект за желба да се донесе светската мода во Република Северна Македонија, денес е најголемата модна групација во земјата, во чие портфолио може да се најдат голем број реномирани светски брендови. Во својата сопственост ги има правата на ексклузивност, франшиза и мастер франшиза за многу светски познати модни брендови. „Fashion Group“ се лидери на пазарот според бројот на монобренд продавници во нивна сопственост, продажни површини и годишен промет во земјите во кои работат. Нивниот успех се базира на еминентни економски перформанси, одлична меѓународна репутација,

стручност и стабилна платформа за понатамошен развој. Во јануари 2026 година постојат 27 продажни места од различни брендови што се во сопственост на „Fashion Group“, а групацијата вработува повеќе од 300 професионалци, кои се посветени да го понудат најдоброто за секој купувач. Продавниците се лоцирани во централните градски подрачја, во трговските центри во главните градови и други градови од важност за регионот. Секој од брендовите кои „Fashion Group“ ги застапува е внимателно одбран тим да ги задоволи потребите, желбите и куповната моќ на многу различни групи на купувачи. Од 2017 година, групацијата започнува со онлајн продажба на производите од своите брендови, за денеска платформата да стане една од најпосетените интернет-страници за онлајн продажба во Република Северна Македонија.

Изборот на кандидатите се врши според посебен процес на регрутирање кој како процес помага на компаниите да ги селектираат своите вработени. Од друга страна, пак, селекцијата има посебни процеси и методи преку кои се врши изборот на кандидатите. Според тоа главниот проблем според кој се водеше ова истражување е: Какво е влијанието на процесот на регрутирање врз методите за селекција на изборот на кандидати?

I. Теоретска анализа

1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ

За поуспешно согледување на суштината помеѓу поврзаноста на варијаблите, потребно е да се направи нивно конструирање. Варијаблите во овој магистерски труд се: селекција на кандидати и процесот на регрутирање на истите, со што првата е зависна варијабла, додека пак независната варијабла е процесот на регрутирањето на кандидатите. Овде започнуваме со дефинирање на овие две константи, сè со цел добро да ја разбереме нивната суштина во самиот процес.

1.1 Менаџмент на човечки ресурси во компаниите

Управувањето со компанијата значи и управување со луѓето. Човечките ресурси денес се најважни, а потоа секако еднакво важни како останатите елементи на работната комбинација којашто ја претставува современата компанија. Менаџментот (како активност) може да се дефинира како поврзување на оптимален начин на материјалните и човечките фактори со кои компанијата располага, а со цел да се постигнат (максимални) производни и економски резултати. Дисциплината која се занимава со сеопфатен преглед на управувањето со човечките ресурси во компанијата, од планирање на потребата од нив, нивно добивање и оптимално распоредување, водење и мотивирање до нивна заштита и подобрување, се нарекува менаџмент на човечки ресурси (Goić, 2015).

Според авторката Живка Пржуљ, исклучителноста и специфичноста на човечките ресурси, што ги ставаат во преден план во однос на другите ресурси и нивната важност за организацискиот успех, се огледаат во следново: човечките ресурси, за разлика од другите ресурси, може да се стават во функција сите ментални, физички и други потенцијали со кои располагаат, човечкиот потенцијал, добро интегриран и насочен кон тимскиот концепт на работа, обезбедуваат синергистички ефект, што ги прави вкупните резултати од работата поголеми од индивидуалните резултати, резултатите од работата на поединците, групите тимови и организацијата во целина, меѓу другото, зависат од однесувањето и мотивацијата на вработените и менаџерите, само човекот може да обликува визија, проектира стратегија, има идеи, создава креации, дизајнира нови производи и слично, индивидуалните знаења и способности и индивидуалните квалитети и опсег претставуваат посебен и на многу

начини уникатен потенцијал на една организација, особено ако добро се интегрираат и правилно се насочуваат кон постигнување на организациските цели, човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз работењето на организацијата, меѓу другото, и бидејќи ефектот на одредени одлуки и промени може да се одржува со години врз вкупните ефекти од работењето, односот на организацијата со човечките ресурси има повеќекратни ефекти: од економска, социјална и здравствена природа, човечките ресурси имаат способност да се самообновуваат и развиваат, особено затоа што не се обезвреднуваат или намалуваат со употреба, туку се потврдуваат и зголемуваат (Pržulj, 2002).

Основни групи на активности и задачи, односно специфични подфункции што ги опфаќа управувањето со човечки ресурси се:

Стратегиско управување со човечки ресурси:

- развој на постојната компанија;
- интеграција и активирање;
- меѓународно управување со човечки ресурси.

Планирање на потребниот број и структура на вработени:

- спроведување истражување и анализа во рамките на компанијата, вработување/отпуштање на нови/стари вработени.

Анализирање и дизајнирање на работата и работните места:

- анализа на работни места;
- анализа на карактеристиките и барањата на работните места;
- барање начини за намалување на трошоците, поедноставување и забрзување на работата.

Регрутирање, селекција, воведување и распоредување на вработените:

- објавување тендери;
- надворешни извори;
- внатрешни извори;
- процес на анализа на карактеристиките на апликантите и избор на соодветни кандидати;

- распоредување на вработените на нивните соодветни позиции.

Следење и оценување на успехот:

- следење на работата на вработените;
- утврдување на успешноста на вработените.

Мотивирање и наградување:

- задоволство при работа;
- мотивирање на постигнување одредени резултати;
- развој на систем за наградување одлични достигнувања.

Едукација и развој на вработените:

- вовед во работа;
- анализа на знаењето на вработените;
- планирање на подобрувањето на знаењето преку различни програми за обука;
- определување методи и места за обука.

Создавање адекватна организациска клима и култура:

- пропишување правила на однесување;
- кодекс на облекување;
- организирање корпоративни настани

Социјална и здравствена заштита:

- исплата на здравствено и социјално осигурување, креирање пензиски планови и пензионирање на вработени.

Работни односи:

- синдикати;
- колективно договарање (Bahtijarevič, 1999).

Во светот на современото работење, компаниите функционираат во услови на постојани промени, технолошки, економски, социјални и демографски. Овие промени создаваат сериозни последици за компаниите, кои, за да опстанат и напредуваат, мора да развиваат системи и процеси кои обезбедуваат ефективно управување со луѓето.

Управувањето со човечки ресурси се појавува како стратегиски одговор на потребата компаниите да изградат стабилен, компетентен, лојален и мотивиран човечки капитал.

Armstrong (2014) нагласува дека човечките ресурси се „најзначајниот организациски капитал“, бидејќи човечкиот фактор е единствениот ресурс кој создава, комбинира, трансформира и ги менува сите останати ресурси. Без луѓе нема визија, нема стратегија нема креативност, нема иновации и нема напредок.

1.2 Дефиниција и значење на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претставува системски и стратегиски пристап кон управување со луѓето во компанијата со цел постигнување високи перформанси, организациска одржливост и долгорочна конкурентност. Како што истакнува Armstrong (2020), менаџментот на човечките ресурси опфаќа интегрирани активности за стекнување, развој, мотивација и задржување на луѓето кои претставуваат клучен ресурс за реализација на организациските цели. Во современите услови, човечките ресурси не се гледаат само како оперативна сила, туку како стратегиски капитал со значење еднакво или поголемо од финансиските технолошки ресурси.

Со развојот на економијата базирана на знаење, значењето на човечките ресурси на менаџментот значително се зголеми. Boxall и Purcell (2022) нагласуваат дека фирмите сè повеќе зависат од интелектуалниот капитал и компетенциите на вработените, што ги прави човечките ресурси клучен фактор за создавање конкурентска предност. Покрај тоа, современите организации функционираат во динамични, непредвидливи и глобализирани пазари, каде што способноста за брза адаптација зависи од вештините, креативноста и ангажираноста на вработените.

Човечките ресурси, исто така, имаат суштинска улога во развивање системи за создавање позитивно и поддржувачко работно искуство. Според Torrington, Hall и Taylor (2020), ефективните човечки ресурси влијаат врз организациската клима, задоволството, мотивацијата и довербата, што резултира со зголемена продуктивност и пониска флукуација на вработените. На тој начин, човечките ресурси не претставуваат само административна функција, туку фактор кој директно влијае на перформансите на организацијата.

Современите теории ја нагласуваат и трансформацијата на човечките ресурси од традиционален административен пристап кон стратегиски партнерски пристап. Ulrich (2017) истакнува дека улогата на човечките ресурси професионалци се прошири од извршување оперативни задачи кон создавање организациска вредност, развивање талент, управување со промени и поддршка на организациската стратегија. Ова ги претвора човечките ресурси во стратегиски фактор, кој активно придонесува во креирањето на организацискиот идентитет и долгорочната визија.

Од особено значење е и тоа што човечките ресурси ја поддржуваат дигиталната трансформација во организациите. Според Marler и Parry (2021), современите компании интегрираат дигитални алатки и човечки ресурси за оптимизирање на процесите, подобрување на донесувањето одлуки и развивање персонализирани пристапи кон вработените. Тоа ја засилува стратегиската вредност на човечките ресурси и ја прави една од најкритичните функции во модерното корпоративно управување.

Со други зборови, значењето на менаџментот на човечки ресурси во современите организации произлегува од неговата способност да обезбеди вистински луѓе со вистински компетенции, во вистинско време и на вистинско место. И поради тоа човечките ресурси на менаџментот се сметаат како едни од основните двигатели на организацискиот раст и долгорочната конкурентност.

1.3 Стратегиска улога на човечките ресурси

Стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси претставува клучен елемент во современите организации, бидејќи вработените се признати како најзначајниот нематеријален ресурс што создава долгорочна предност. Според Ulrich (2013), човечките ресурси веќе не функционираат само како административна поддршка, туку како стратегиски партнер кој активно учествува во дефинирање, имплементација и евалуација на организациската стратегија. Ова значи дека човечките ресурси влијаат врз клучните процеси како што се развој на компетенции, иновации, организациска структура и управување со промените.

Една од најзначајните придобивки од стратегискиот пристап кон човечките ресурси е можноста организацијата да ја развива својата внатрешна кадровска база на начин кој директно ја поддржува бизнис-стратегијата. Vohall & Masky (2014)

истакнуваат дека стратегиските човечки ресурси и практики, како што се управување со таленти, системи за наградување и инвестиции во развој, водат до подобра организациска ефикасност и поголема отпорност на пазарни промени. Со ова, на човечките ресурси на менаџментот не се гледа како трошок, туку како инвестиција во организациската иднина.

Кај компаниите со брендирано производство, стратегиската улога на човечките ресурси на менаџментот е уште поизразена. Брендираните компании се потпираат на постојното градење на вредностите на брендот, квалитетот на производите и позитивното искуство на потрошувачите. Овие резултати во голема мера зависат од човечкиот капитал, кој носи креативност, техничко знаење, маркетинг-компетенции и способност за иновирање. Според Keller (2018), силниот бренд се гради преку конзистентни внатрешни процеси, а тоа бара компетентна и мотивирана работна сила која е усогласена со идентичноста на брендот.

Понатаму, во брендираните компании стратегиската улога на човечките ресурси на менаџментот се гледа и во развивањето на организациската култура што ги поддржува автентичноста, креативноста и ангажираноста. Hatch и Schultz (2015) нагласуваат дека брендот на компанијата е нераздвојно поврзан со културните норми и однесувањето на вработените, тие се „живата репрезентација“ на ветувањето што брендот го дава на потрошувачите. Оттука, стратегиските човечки ресурси и практики мора да бидат насочени кон создавање култура што ги поддржува бренд-вредностите, што е особено важно во сектори како мода, технологија, козметика, автомобилска индустрија и луксузни производи.

Дополнително, во услови на глобална конкуренција, брендираните компании се соочуваат со постојана потреба од диференцијација. Човечките ресурси на менаџментот игра централна улога во обезбедување таква конкурентска предност преку селекција на висококвалификувани таленти, развивање лидерство и создавање иновативна работна средина. Според Albrecht (2015), организациите што имаат стратегиски интегриран човечки ресурсен систем покажуваат повисоки нивоа на ангажираност на вработените, што директно влијае на перформансите и перцепцијата на брендот.

1.4 Врската помеѓу човечките ресурси, практиките и организациската стратегија

Усогласувањето помеѓу организациската стратегија и практиките на човечките ресурси претставува суштински механизам преку кој компаниите ги обезбедуваат потребното човечко знаење и однесување за реализација на бизнис-целите. Современата литература сè повеќе ја потенцира потребата менаџментот на човечки ресурси да се позиционира како стратегиски партнер, а не како административна функција. Според Lengnick-Hall, Beck и Lendnick-Hall (2019), стратегиското управување со човечките ресурси создава „динамичка способност“ која ѝ овозможува на организацијата да се приспособува на промените, иновира и да одржи конкурентска предност. Усогласувањето помеѓу човечките ресурси на практиките и корпоративната стратегија, според нив, претставува предуслов за долгорочна стабилност и организациска изведба.

Во компаниите со брендирано производство, оваа врска станува уште покритична. Pinto и Prescott (2021) покажуваат дека брендот, како стратегиски ресурс, може да се одржи само доколку организацијата обезбеди кадар кој ја разбира бренд-идентичноста и е способен да ја преточи во квалитетна услуга и производ. Тоа значи дека човечките ресурси и практиките – регрутацијата, селекцијата, обука, оценување на учинокот и наградување – мора да бидат дизајнирани да стимулираат вредности како иновација, флексибилност, креативност и ориентација кон клиентот.

Кај компании со брендирано производство, кои се натпреваруваат на пазари каде перцепцијата на брендот, лојалноста на купувачите и квалитетот на производот се од суштинско значење. Кај ваквите организации, човечките ресурси и практиките мора да обезбедат вработени кои:

- ја разбираат суштината на брендот;
- имаат високи стандарди на брендот;
- се усогласени со корпоративните вредности;
- умеат да го претстават брендот на пазарот (Rangarajan, 2021).

Компаниите што градат бренд мора да инвестираат во вработени кои носат уникатни компетенции, бидејќи тие се директен дел од перцепцијата на брендот. Затоа, стратегијата на организацијата бара човечките ресурси практики кои ќе

привлечат таленти што го поддржуваат брендот, а не само пополнување на позициите (Nguyen & Ha 2021).

Singh & Mehta (2020) нагласуваат дека стратегиските човечки ресурси и практики значително влијаат врз тоа како вработените се идентификуваат со организациската визија. Кога човечките ресурси на политиките се усогласени со стратегијата, вработените полесно разбираат што се очекува од нив, подобро го прифаќаат брендот и покажуваат повисока мотивација и продуктивност. Усогласувањето на човечките ресурси и практиките со организациската стратегија создава силна, стабилна и конкурентна компанија. Во брендираните производствени компании, ова усогласување е клучно, бидејќи квалитетот на човечкиот капитал директно влијае на квалитетот, имиџот и пазарната моќ на брендот.

1.5 Влијанието на менаџментот на човечките ресурси врз организациската култура и мотивација

Менаџментот на човечките ресурси игра критична улога во обликувањето на организациската култура и мотивацијата, особено во компании кои настојуваат да изградат силен бренд на работодавецот. Брендот на работодавецот претставува перцепција, симболички идентитет и вредносна понуда која ја отсликува организацијата како посакувано место за работа, а човечките ресурси и практиките се главниот механизам преку кој овие вредности се применуваат во секојдневните искуства на вработените. Преку стратегиски дизајнирани процеси на регрутација, селекција, ориентација и развој, човечките ресурси на менаџментот го пренесуваат она што организацијата го претставува, ги артикулираат очекуваните културни норми и создаваат кохерентен систем на значења што ја дефинира организациската култура. Современите истражувања покажуваат дека брендот на работодавецот не може да функционира без јасна, конзистентна и интегрирана стратегија, затоа што вредностите што компанијата ги комуницира како работодавец мора да бидат потврдени преку човечките ресурси и политиките, односно преку „внатрешна реалност“ на организациската култура (Sivathanu & Pillai, 2019).

Мотивацијата, како втор клучен елемент, е тесно поврзана со силата на брендот на работодавецот. Кога вработените перципираат дека вредностите што брендот ги промовира се компатибилни со нивните лични мотиватори и професионални цели, се развива силна афективна поврзаност, што води до поголема мотивација, задоволство и долгогодишна лојалност. Според теориите за мотивација – како АМО моделот, теоријата за самодетерминација и современите пристапи во организациско однесување, мотивацијата е резултат на интеракција помеѓу можностите што организацијата ги нуди, внатрешните потреби на индивидуата и перцепцијата за фер и поддржувачка работна средина (Maden, 2015).

Човечките ресурси на менаџментот и практиките претставуваат клучен механизам преку кој компанијата го операционализира (преточува во реални активности) својот предлог за вредност за вработените. Тоа значи дека брендираниот работодавец не останува само на декларативни пораки, туку конкретно ги имплементира своите ветувања преку системи за обука, професионален развој, транспарентно наградување, организациска поддршка и доследна комуникација со вработените. Ваквите практики создаваат чувство на почит, признание и правичност, што е основа за стабилна мотивација и лојалност кон организацијата. Кога овие практики се усогласени со вредностите што ги промовира брендот на работодавецот, тие не само што ја засилуваат мотивацијата туку и ја градат уникатната емоционална врска помеѓу вработените и организацијата – врска што е неопходна за успешно позиционирање на компанијата како атрактивен работодавец. Ова се потврдува и во современите истражувања, кои укажуваат дека системите за наградување, признавање и развој претставуваат централни носители на мотивациското влијание (Siriyanun, 2019).

Од друга перспектива, организациската култура делува како „посредник“ меѓу човечките ресурси на практиките и силата на брендот на работодавецот. Културата не претставува само сет на правила или вредности, туку психолошки и социјален контекст кој влијае врз тоа како вработените го перципираат брендот, како го интернализираат, како ја разбираат нивната улога во организацијата. Истражувањата покажуваат дека организациската култура може значително да ја засили или ослаби моќта на брендот на работодавецот, зависно од степенот на конзистентност и автентичност што се обезбедува во односот меѓу внатрешните човечки ресурси и практики и надворешната комуникација на брендот (Kim & Wang, 2016).

2. БРЕНДИРАЊЕ НА РАБОТОДАВЕЦОТ СО ЦЕЛ ПРИВЛЕКУВАЊЕ И ЗАДРЖУВАЊЕ ТАЛЕНТИ

Во традиционална смисла, брендот на одреден производ или компанија подразбира изглед, репутација, идентитет создаден во очите на клиентите. Од 1990-тите, кога големите компании почнаа да ги насочуваат своите ресурси и енергија во градење на имиџот на идеален работодавец со цел привлекување на најдобрите таленти од пазарот на трудот, се појави интерес за брендот на работодавецот (Aldousari, 2017). Во споредба со времето кога вработените целиот свој работен век го поминувале во една компанија, во последната деценија се забележува тренд на чести промени на работодавците во потрага по подобри услови за работа. На истиот начин како што вработените сакаат да работат за најдобрите работодавци, вработените се постојано во потрага по најдобрите вработени. Конкуренцијата на работодавците за најдобрите вработени може да се спореди со постојаната конкуренција на компаниите за најголем можен пазарен удел или лојални клиенти (Berthon, 2005). Интелектуалниот капитал почнува да се позиционира како еден од клучните извори на конкурентска предност на компаниите бидејќи вработените поседуваат знаење, вештини и искуство кои се од големо значење за компанијата, особено кога вработените поминуваат неколку години во неа и стекнуваат специфични знаења и вештини кои им овозможуваат да постигнат поголема продуктивност (King & Grace, 2008). Процесот на брендирање на работодавецот подразбира земање предвид на потребите на различните генерациjsки групи. Во општа смисла, генерацијата претставува група лица со слична старосна доба, кои ги споделуваат истите периоди на искусствено созревање и образование, а со тоа поседуваат специфични вредности и ставови што ги разликуваат од останатите генерации (DelCaampo, 2011). Општите категоризации, како што е генерациjsкото групирање, имаат свое оправдување во практиката, бидејќи овозможуваат подобро согледување на елементите од опкружувањето во кои членовите на групата поединечно се оформуваат како личности, како и влијанието на тие елементи врз нивното идно однесување. Генерацијата која сè поинтензивно зазема значајни позиции во општеството и економијата – милениумска генерација, позната и како генерација Y, „јас“-генерација, дигитална, нет или е-генерација, има специфични преференции,

барања и желби кога станува збор за избор на работодавецот (Brkljać, 2018). Пред сè, на оваа генерација ѝ е од особено голема важност добивањето повратна информација, бидејќи тие сакаат нивниот ангажман и постигнатите резултати да бидат признаени. Припадниците на оваа генерација имаат реални очекувања, во поглед на почетната заработка, но очекуваат и брз напредок, како и стекнување нови вештини и знаења во текот на работниот процес (Shih & Allen, 2007).

2.1 Бренд на работодавецот

Мултидисциплинарноста на концептот на брендот на работодавецот произлегува од фактот дека за успешно создавање бренд на работодавец е неопходно да се применат и комбинираат значења од областа на маркетингот и човечките ресурси. Оттаму, во литературата постои значителен број дефиниции за брендот на работодавецот (Theurer, 2016).

Ambler & Barrow во 1996 година го воведоа терминот „бренд на работодавецот“ во речникот на менаџментот и го дефинираа како „збир на економски (плата, наградување), функционални (обуки, вештини, развој) и психолошки (идентитет, припадност, признание) придобивки од вработувањето во одредена компанија.“

Брендирањето на работодавецот претставува збир на активности што работодавецот ги применува со цел да им ја пренесе пораката на постојните и потенцијалните вработени дека неговата компанија е посакуваното место за работа. Во суштина, брендот на работодавецот се однесува на начинот на кој работодавците комуницираат со потенцијалните кандидати преку своите огласи за работа и процесот на регрутација, но и на начинот на кој работодавците ги третираат своите постојни вработени, обезбедувајќи им подобри работни услови и искуство во вработувањето во споредба со конкуренцијата (Love & Singh, 2011). Како што корпоративните брендови му нудат на потрошувачот одредено ветување поврзано со производот или услугата така и преку брендирањето на работодавецот се дава вид ветување на постојните и идните вработени за искуството што ќе го имаат по вработувањето и работата во дадената компанија. Двата клучни дели на брендирањето на работодавецот се: да се истакне позитивно во однос на другите работодавци на пазарот на труд и да ги создаде сите услови што ќе ги прават постојните вработени континуирано среќни, задоволни и посветени (Backhaus, 2016).

Во процесот на брендирање на работодавецот неопходен е стратегиски пристап, кој првенствено ќе ги опфати вработените од секторите за човечки ресурси и маркетинг (Maxwell & Knox, 2009). На пазарот постојат многубројни агенции кои нудат консултантски услуги во областа на брендирањето на работодавците. Сепак, најдобриот пристап во процесот на брендирање на работодавецот е формирање интерен тим составен од вработени од секторите за човечки ресурси, маркетинг, како и лидери, топ-менаџери и менаџери од средно ниво. На тој начин се постигнуваат сите позитивни ефекти од тимската работа: повеќе знаења, повеќе перспективи на согледување, повеќе идеи, можност за размена на искуства, синергиски ефект, подобри одлуки и побрзо реагирање на промените во околината, а дополнителна предност претставува и тоа што вработените располагаат со доволно знаења за работодавецот и за неговиот начин на работење (Lazarevič & Lukič, 2018).

Постојат три главни групи на концепти кои се слични на брендирањето на работодавецот: корпоративна култура и идентитет, интерен маркетинг и корпоративна репутација (Olins, 1989).

Корпоративната култура и корпоративниот идентитет претставуваат основни елементи во процесот на брендирање на работодавецот. Корпоративната култура се дефинира како збир на заеднички вредности, верувања, норми и модели на однесување кои ја насочуваат компанијата и ги обликуваат односите меѓу вработените. Таа претставува „внатрешна реалност“ на компанијата и има значајно влијание врз тоа како вработените ја перципираат и ја доживуваат компанијата. Корпоративниот идентитет, од друга страна, се однесува на начинот на кој компанијата се претставува себеси, како внатрешно така и надворешно. Корпоративниот идентитет не е ограничен само на визуелни елементи како што се логото, боите или слоганите, туку претставува широк концепт кој ги отсликува суштината на компанијата, нејзината култура и стратегија. Визуелната презентација треба да биде усогласена со реалното однесување и вредностите на компанијата, бидејќи во спротивно се создава јаз меѓу перцепцијата и реалноста. Во контекст на брендирањето на работодавецот, корпоративната култура има клучна улога бидејќи таа директно влијае врз искуството на вработените. Вработените кои ги споделуваат вредностите на компанијата и се идентификуваат со нејзината култура полесно ја прифаќаат улогата на амбасадори на брендот. На тој

начин, корпоративниот идентитет станува автентичен и кредибилен, што придонесува за создавање позитивна слика за компанијата како работодавец.

Интерниот маркетинг претставува клучен концепт во процесот на брендирање на работодавецот, бидејќи е насочен кон вработените како внатрешни корисници на организациските вредности и брендот. Тој опфаќа активности и практики кои имаат за цел да ги зголемат мотивацијата, ангажираноста и задоволството на вработените, како и нивната идентификација со организацијата. Во контекст на брендирањето на работодавецот, интерниот маркетинг има задача да обезбеди вработените да ги разберат и прифатат вредностите, визијата и мисијата на организацијата. Техниките на човечките ресурси сè повеќе наликуваат на оние од традиционалниот маркетинг, бидејќи и двете имаат за цел градење и комуницирање на идентитетот на организацијата. Затоа, интерниот маркетинг и корпоративниот идентитет треба да се разгледуваат заедно, како меѓусебно поврзани процеси. Ефективниот интерен маркетинг придонесува вработените да се чувствуваат ценети и информирани, што позитивно влијае врз нивните перформанси и лојалност кон организацијата. Вработените кои се мотивирани и ангажирани имаат поголема подготвеност да го претставуваат брендот на работодавецот на позитивен начин, како во рамки на организацијата така и во надворешното опкружување. Интерниот маркетинг овозможува усогласување помеѓу ветувањата што организацијата ги комуницира кон надворешната јавност и реалното искуство на вработените. Доколку постои несогласување меѓу овие две димензии, се нарушува кредибилитетот на брендот на работодавецот. Затоа, интерниот маркетинг претставува важна алатка за создавање конзистентен и автентичен бренд, кој се темели на реални организациски практики и односи.

Корпоративната репутација претставува важен елемент во брендирањето на работодавецот и се однесува на вкупната перцепција што вработените, потенцијалните кандидати и пошироката јавност ја имаат за организацијата. Таа се формира врз основа на искуствата, информациите и сигналите што организацијата ги испраќа преку своето однесување, комуникација и резултати. Во контекст на брендирањето на работодавецот, корпоративната репутација е директно поврзана со корпоративната култура и интерниот маркетинг. Доколку организацијата има јасни вредности, позитивна култура и ефективни интерни практики, тоа се рефлектира во позитивна

репутација на пазарот на труд. Вработените, преку своите искуства и ставови, имаат клучна улога во градењето и одржувањето на таа репутација, бидејќи тие често се извор на информации за реалните услови за работа во организацијата. Позитивната корпоративна репутација ја зголемува атрактивноста на организацијата како работодавец и овозможува полесно привлекување и задржување квалитетен кадар. Организациите со силна репутација имаат конкурентска предност, бидејќи кандидатите за работа почесто ги перципираат како посакувани и доверливи работодавци. Добрата репутација придонесува и за повисоко ниво на лојалност и ангажираност кај постојните вработени. Корпоративната репутација, исто така, претставува резултат на усогласеноста помеѓу внатрешните практики и надворешната комуникација. Доколку организацијата ветува позитивно работно искуство, а тоа не е поддржано со реални активности, се создава негативна репутација која може да има долгорочни последици. Затоа, градењето силна корпоративна репутација бара континуирана грижа за вработените, доследност во однесувањето и транспарентна комуникација.

Брендирањето на работодавецот претставува комплексен и стратемиски процес кој се темели на меѓусебната поврзаност на корпоративната култура и идентитет, интерниот маркетинг и корпоративната репутација. Овие три концепти не функционираат изолирано, туку заедно придонесуваат кон создавање силен, автентичен и одржлив бренд на работодавецот. Корпоративната култура и корпоративниот идентитет ја формираат основата на брендирањето на работодавецот, бидејќи тие ги отсликуваат суштината на организацијата и нејзините вредности. Интерниот маркетинг има улога да ги пренесе и зајакне овие вредности кај вработените, да ги зголеми нивната мотивација и ангажираност и да ги претвори во активни носители на брендот. Корпоративната репутација, пак, претставува резултат на усогласеноста помеѓу внатрешните организациски практики и надворешната перцепција на организацијата.

Доколку постои конзистентност помеѓу овие три концепти, организацијата може успешно да изгради позитивна и препознатлива слика како посакуван работодавец. Од друга страна, несогласувањето меѓу ветувањата и реалните искуства на вработените може да доведе до нарушување на репутацијата и намалување на довербата. Затоа, брендирањето на работодавецот бара холистички пристап и

континуирана координација помеѓу човечките ресурси, маркетингот и стратегиското управување.

2.2 Развој на вредносната понуда на работодавецот во компании со брендирано производство

Вредносната понуда на работодавецот претставува суштински елемент во градењето на угледот на компанијата како посакуван избор за вработување, особено кој компании што веќе имаат висококвалитетен и препознатлив произведен бренд. Овој концепт се дефинира како целокупен пакет на придобивки, услови и можности што организацијата им ги нуди на своите вработени, како и како уникатна вредност што ја издвојува од другите конкурентни работодавци (Ambler & Barrow, 1996).

Во компаниите со брендирано производство, развојот на вредносната понуда е постојано поврзан со репутацијата на производите и корпоративниот имиџ. Силниот бренд создава позитивни очекувања кај кандидатите, бидејќи репутацијата на компанијата често се поврзува со стабилност, сигурност и професионализам (Backhaus & Tikoo, 2004). Поради тоа, развивањето на вредносната понуда во вакви компании мора да ја интегрира довербата што веќе постои на пазарот, но и да обезбеди реална претстава за работното искуство за да се избегне несогласување меѓу ветеното и доживеаното. Основните теми врз кои се гради вредносната понуда во ваквите организации обично ги опфаќаат угледот на брендот, можностите за професионален раст, организациската култура и поддршката што компанијата ја обезбедува (Minchington, 2016).

Угледот и стабилноста се особено важни за компании што работат во индустрии како прехранбената, модната или козметичката, каде што долги години вложување во квалитет создава силен однос меѓу клиентите и брендот. Тоа, пак, е клучен мотиватор за кандидатите кои сакаат да се идентификуваат со престижна организација (Theurer et al, 2018).

Компаниите со силно присутни брендови нудат и поголеми можности за меѓународно искуство, што претставува значаен дел од вредносната понуда.

Меѓународните проекти, соработката со различни пазари и развојот на глобални компетенции се фактори кои директно влијаат на атрактивноста на организацијата кај амбициозните професионалци (Saks, 2021).

2.3 Маркетинг и комуникациски стратегии за промоција на брендот на работодавецот

Маркетингот и комуникациските стратегии претставуваат основен столб во процесот на градење и промовирање на брендот на работодавецот. Во компаниите со брендирано производство, овие стратегии имаат уште поголемо значење поради високото ниво на јавна изложеност и постојана комуникација со потрошувачите. Поради тоа, компаниите мораат внимателно да ги обликуваат пораките што ги испраќаат кон потенцијалните кандидати и кон пошироката јавност, со цел да постигнат усогласеност меѓу корпоративниот имиџ и имиџот на работодавецот (Backhaus & Tikoo, 2004).

Еден од најголемите трендови од последните години е користењето социјални медиуми и професионални мрежи како примарни канали за комуникација со потенцијалните кандидати. Истражувањата покажуваат дека содржините создадени од вработените, како сведоштва, фотографии од работното место и неформални видеа, значително ги зголемуваат довербата и ангажманот на кандидатите (Sharma & Prasad, 2020).

Покрај социјалните медиуми, компаниите сè повеќе користат стратегии базирани на приказни за да ја пренесат својата култура. Овие стратегии, познати како организациски наративи, имаат докажано влијание врз создавање емоционална поврзаност со брендovите на работодавците (Moroko & Uncles, 2021).

Во последните години појавена е и тенденцијата на партнерства со образовни институции, кои служат како стратески канал за привлекување млади таленти. Истражувањата укажуваат дека компаниите што инвестираат во академски настани, менторства и соработка со универзитети имаат поголема видливост и подобар пристап до идни висококвалификувани кандидати (Sivertzen et al, 2020).

Покрај надворешната комуникација, значајна улога имаат и внатрешните маркетинг-активности насочени кон тоа вработените да се чувствуваат информирани, вреднувани и поврзани со корпоративните цели. Вработените што имаат позитивно искуство со организацијата доброволно стануваат нејзини амбасадори, што создава моќен канал за органско промовирање на брендот. Ова е особено важно за компании со брендирано производство, бидејќи нивните вработени често се идентификуваат со самите производи (Kashive & Khanna, 2022).

Успешната маркетинг-стратегија за промоција на брендот на работодавецот мора да биде усогласена со реалното искуство што го нуди организацијата. Несоодветноста меѓу комуницираните вредности и фактичката состојба создава недоверба и негативно влијае врз процесите на регрутација и селекција (Jain & Bhatt, 2023).

2.4 Искуството на кандидатите како дел од брендот на работодавецот

Искуството на кандидатите претставува еден од најкритичните елементи во градењето силен и доследен бренд на работодавецот. Станува збор за целокупното доживување на кандидатот во сите фази на регрутациониот процес, од моментот кога првпат ја забележува компанијата како потенцијален работодавец, до завршувањето на селекцијата и добивањето повратна информација (Chapman & Godollei, 2022).

Во современите компании со брендирано производство, искуството на кандидатите има уште поголема тежина бидејќи тие често се и клиенти или корисници на производите на организацијата. Поради тоа, негативното искуство во процесот на селекција не влијае само врз репутацијата на работодавецот туку може да ја наруши и лојалноста на потрошувачите (Hausknecht et al, 2020).

Една од најважните димензии на позитивно кандидатско искуство е транспарентната и навремена комуникација. Компаниите што јасно комуницираат рокови, очекувања и насоки за процесот на селекција имаат значително повисоко ниво на доверба кај кандидатите. Ова е особено значајно во бренд-ориентираните индустрии, каде што довербата во организацијата е директно поврзана со перцепцијата за квалитет на производите и услугите (Claus & Briscoe, 2020).

Понатаму, употребата на дигитални алатки – како автоматизирани системи за аплицирање, виртуелни интервјуа и платформи за управување со кандидатски податоци – овозможува поголема ефикасност и транспарентност. Но, важно е овие алатки да бидат внимателно дизајнирани за да не создадат чувство на неформалност или недостапност. Истражувањата покажуваат дека кандидатите најмногу ја вреднуваат комбинацијата од дигитални процеси и човечки пристап (Woods, 2021).

Автентичноста на интеракцијата со кандидатите има клучно влијание врз перцепцијата за брендот на работодавецот. Претставниците на компанијата, особено тимот на човечките ресурси и менаџерите кои интервјуираат, имаат главна улога пред потенцијалните вработени. Нивната комуникација, став и професионалност придонесуваат за создавање позитивна слика кај кандидатите (Holm & Naar, 2023). Ова е од особено значење во компании со престижни производи, каде што кандидатите очекуваат висок степен на професионалност и внимателност.

Исто така, клучен елемент на кандидатското искуство е и повратната информација. Научните студии укажуваат дека навремената и конструктивна повратна информација, дури и кога кандидатот не е избран, го зголемува неговото позитивно мислење за организацијата и за 35 % го зголемува интересот за идни можности (Harold & Ployhart, 2022). Затоа многу современи компании воспоставуваат стандарди за комуникација со кандидатите кои вклучуваат автоматски одговори, персонализирани пораки и кратки образложенија со резултатите од селекција.

За компаниите со брендирано производство, позитивното искуство на кандидатите претставува не само приоритет туку и маркетинг-инструмент. Секој кандидат станува потенцијален пренесувач на репутацијата на компанијата – позитивно или негативно. Затоа најуспешните организации инвестираат во анализа за кандидатско доживување, анкети за задоволство, следење онлајн рангирања и мерки за подобрување на секоја фаза од процесот (Gorman, 2022).

3. ПЛАНИРАЊЕ ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Планирањето на човечките ресурси е многу важна функција на управувањето со човечките ресурси која придонесува за успешно остварување на стратегиските цели на организацијата. За да можат стратегиите да станат ефективни, организацијата мора да

го има точниот број луѓе кои имаат знаење, вештини и таленти да ги имплементираат. Плановите се инструменти за реализација на стратегијата, нејзино преточување во конкретни луѓе, активности и други потребни ресурси (Bahtijarevič, 1999).

Самиот процес на пронаоѓање соодветни и квалитетни луѓе многу често може да одземе време, но и трошоци, но трошоците за вработување погрешен кандидат може да бидат многу поголеми и посериозни. За да се вработат најдобрите и најкомпетентните работници во компанијата, неопходно е да се има јасно дефиниран процес на вработување и регрутирање. Со однапред дефинираните чекори, методи и модели за спроведување на планот за вработување, како и јасните цели кои компанијата сака да ги постигне, овој процес може да стане поефикасен (Tralac, 2017).

Планирањето човечки ресурси е активност при која се конкретизираат стратегијата на компанијата и нејзините цели преку соодветен број вработени со соодветни знаења, вештини и способности, кои се распоредуваат на соодветни позиции. Вообичаено, процесот на планирање на човечките ресурси може да се набљудува преку: истражување и анализа на околината, прогнозирање на развојот на компанијата, планирање човечки ресурси, спроведување планови и контрола (Beardwell, Holden & Claydon, 2004).

Функцијата на менаџментот со човечки ресурси се определува со голем број разновидни и меѓусебно поврзани процеси, односно активности, од кои особено значење се следните: планирање на понудата и побарувачката на човечки ресурси, анализа на работните места, регрутирање потенцијални кандидати за пополнување слободни позиции, избор на пријавени кандидати, социјализација на нововработените, почитување на законските услови и други прописи со кои се уредуваат работните односи и слично (Petkovič, Janičijević & Bogičević, 2003).

Повеќе автори го дефинираат планирањето како процес со повеќе чекори. Mathis & Jackson (2011) ги идентификуваат следните компоненти:

- Анализа на сегашната работна сила – процена на знаења, вештини, компетенции и перформанси на постојните вработени;
- Предвидување на идната побарувачка – врз основа на трендови (раст, нови технологии, проширување на пазарот);

- Предвидување на понудата на човечки ресурси – внатрешна (унапредување, ротација) и надворешна (пазар на труд);
- Развивање стратегии за пополнување празнини – регрутирање, селекција, обуки, унапредување, развој на таленти.

Овие чекори овозможуваат компанијата да ја минимизира разликата помеѓу моменталната состојба и идните потреби, што е особено важно во динамични индустрии како што се компаниите со брендирано производство.

4. УЛОГАТА НА МЕНАѢРОТ И НЕГОВИТЕ ВЕШТИНИ

Работата на менаџерот вклучува многубројни активности, што ја прави исклучително сложена. Затоа на менаџерите им се потребни одредени способности кои вклучуваат знаење, информации и вештини за успешно извршување на својата работа. Менаџерите требаат да имаат развиено вештини: основни менаџерски вештини и посебни менаџерски вештини. Кај ефективниот менаџер постојат четири основни вештини: концептуални вештини, вештини за работа со луѓе, технички вештини и вештини за дизајн. Концептуалните вештини се однесуваат на вештините потребни за гледање на организацијата како целина и за препознавање на важноста и начините на управување со поединечни елементи во организацијата. Вештините на вработените се однесуваат на способноста на менаџерот да работи со други луѓе и да соработува во тимови. Техничките вештини се однесуваат на познавање и совладување на знаењето потребно за извршување одредени задачи во организацијата. Вештините за дизајн се однесуваат на способноста на менаџерот да ги претвори проблемите во предности и да има корист за организацијата. Застапеноста на основните вештини по нивоа на управување е различна, но менаџерите мора да ја имаат секоја од нив во соодветна мера за да можат успешно да ги извршуваат своите функции. Може да се заклучи дека, за да биде успешен во својата работа, менаџерот мора да има високоразвиени одредени вештини и дека секоја вештина што ја поседува менаџерот може да му помогне во извршувањето на неговата работа и да придонесе за работата на целата организација. Постојат посебни менаџерски вештини со кои менаџерите мора да располагаат, а тоа се: вештина на планирање, вештина на организирање, вештина со управување со човечките ресурси, вештина на контролирање и лидерски вештини (Bubble, 2010).

Постојат неколку функции што менаџерот треба да ги извршува (Vasič, 2015). Без разлика на тоа како се класифицирани и дефинирани, секој менаџер, на секое ниво

од организациската хиерархија во секоја организација, без разлика на видот и големината, мора да ги извршува сите менаџерски функции.

Планирањето е почетна, примарна функција на менаџерите насочена кон утврдување на целите и главните насоки на активностите на организацијата, како и дефинирање на модалитетите за нивна реализација. Тоа е основа за извршување на сите други менаџерски функции, кои се зависни и до одреден степен подредени на планирањето. Планирањето одредува што, како и кога треба да се прави во компанијата.

Организирањето е втората функција на менаџерот, чие извршување следува веднаш по дефинирањето на целите и другите елементи на планирачките активности. Оваа менаџерска функција се сведува на обезбедување организациски претпоставки за постигнување на целите на компанијата и спроведување на нејзините планови. Вклучува дефинирање на работните места неопходни за постигнување на целите на компанијата, групирање на овие работни места во соодветни работни задачи, доделување на овие задачи на поединечни и групни вработени, делегирање овластувања на поврзаните директори и дефинирање на нивните одговорности во работата.

Регрутирањето како трета функција на менаџментот поаѓа од тоа што суштината на организацискиот систем воопшто, а со тоа и на компанијата како основен субјект, ја сочинуваат луѓе. Тие се вклучени во структурата на компанијата преку вработување, доведувајќи го нивниот работен капацитет како физичка и ментална способност за извршување одредени задачи во согласност со поделбата на трудот. Видот на дејноста со која се занимава компанијата, како и структурата на работните места што ги врши ја одредуваат квалификациската структура на работниците што ги вработува. Затоа е неопходно при вработувањето да се води соодветна кадровска политика, за да се обезбеди потребната хармонија помеѓу задачите и квалификациската структура на работниците.

Влијанието е четвртата основна функција на менаџерот, која се сведува на следење и водење, односно насочување на подредените во насока на остварување на целите на организацијата. Исто така, вклучува интеракција со луѓе, и внатре во организацијата и надвор, на кои менаџерите не им се надредени.

Контролирањето е петта, последна функција на менаџерот во извршувањето одредени бизниси или во спроведувањето одредени проекти. Се состои во мерење и корекција на активностите на подредените, со цел да се осигури дека нивното вистинско извршување е во согласност со стандардите и планираниот план. Ова мерење и корекција на активностите на подредените се однесуваат на сите делови и нивоа на управување на организацијата. На сите нивоа на организацијата се поставуваат стандарди за изведба, со кои се споредуваат постигнатите перформанси и се утврдуваат отстапувањата.

Планирањето на човечките ресурси им овозможува на компаниите да планираат однапред за да можат да одржуваат стабилна понуда на квалификувани вработени. Процесот се користи за им помогне на компаниите да ги проценат своите потреби и да планираат однапред за да ги задоволат тие потреби. Планирањето на човечките ресурси мора да биде доволно флексибилно за да се одговори на краткорочните предизвици во однос на вработените, додека се приспособува на менување на условите во деловното опкружување во подолг рок.

Постојат четири чекори кои се вклучени во процесот на планирање човечки ресурси. Секој чекор треба да се преземе во редослед за да се стигне до крајната цел, и која ќе ѝ овозможи на компанијата успешно да најде и да задржи доволно квалификувани вработени кои ќе ги задоволат потребите на компанијата (Hayes, 2024).

Анализа на понудата на работна сила. Првиот чекор на планирање на човечките ресурси е да се идентификува сегашната понуда на човечки ресурси на компанијата. Во овој чекор, одделот за човечки ресурси ја проучува силата на организацијата врз основа на бројот на вработени, нивните вештини, квалификации, позиции, придобивки и нивоа на перформанси.

Прогнозирање на побарувачката на работната сила е вториот чекор. Овде одделот за човечки ресурси може да разгледа одредени прашања како унапредување, пензионирање, отпуштање и префрлање, сè што е фактор во идните потреби на компанијата. Одделот за човечки ресурси исто така може да ги разгледа надворешните услови кои влијаат на побарувачката за работната сила, како што се новата технологија која може да ја зголеми или намали потребата од работници.

Балансирање на побарувачката на работната сила со понудата е третиот чекор, која врши предвидување на побарувачката за вработување. Човечките ресурси создаваат анализа која ги изнесува специфичните потреби за стеснување на понудата на работната сила на компанијата во однос на идната побарувачка. Оваа анализа често генерира серија на прашања, како што се: Дали вработените треба да учат нови вештини?, Дали на компанијата ѝ требаат повеќе менаџери?, Дали сите вработени ги користат своите силни страни во своите сегашни улоги?

Развивање и спроведување на планот е четвртиот чекор. Одговорите на прашањата од анализата им помагаат на човечките ресурси да одредат како да се продолжи, што е последната фаза од процесот. Мора да се преземат практични чекори за да го интегрира својот план со остатокот од компанијата. На одделот потребен му е одреден буџет, способност за спроведување на планот и заеднички напор со сите одделенија за да се изврши тој план.

Добрите менаџерски вештини се од големо значење за секоја компанија за да ги оствари своите посакувани цели и задачи. Менаџерот кој поседува добри менаџерски вештини може да ги придвижи визијата и мисијата или пак деловните цели на компанијата напред со помалку пречки од внатрешните или надворешните извори.

4.1 Комуникациски компетенции на менаџерот

Комуникациските компетенции на менаџерот претставуваат една од најважните вештини во управувањето со човечките ресурси, особено во компании што пласираат брендирано производство, каде што секој вработен претставува продолжение на самиот бренд. Комуникацијата е процес преку кој менаџерот ги поврзува индивидуалните цели на вработените со целите на организацијата, создавајќи заедничка насока и координација. Ова е особено важно кај брендирано производство, каде што луѓето се „гласот“ и „лицето“ на брендот, а нивното однесување е рефлексивна на вредностите што компанијата ги промовира (Robbins & Judge 2019).

Менаџерот е централната фигура преку која се пренесуваат очекувањата, задачите и нормите, па затоа неговата комуникациска умешност влијае врз тоа како вработените ги разбираат својот ангажман и нивната поврзаност со брендот. Drucker (2008) нагласува дека „најважната работа што ја прави менаџерот е комуникацијата“, бидејќи таа го определува степенот до кој вработените чувствуваат ориентација,

сигурност и поддршка. Во контекст на брендираните компании, ова значи дека квалитетната комуникација ги прави вработените свесни дека не се само извршители на зададени задачи туку важни пренесувачи на бренд-пораката.

Една од најзначајните димензии на комуникациската компетентност е способноста на менаџерот да обезбеди јасност и транспарентност. Вработените мора да знаат што се очекува од нив, кои стандарди се важечки, како се оценува нивниот учинок и кои се приоритетите на компанијата. Според Mintzberg (2011), менаџерите пропаѓаат не затоа што немаат знаење, туку затоа што „не умеат да комуницираат на начин што луѓето го разбираат и прифаќаат.“ Транспарентната комуникација создава чувство на стабилност и предвидливост – нешто што има голема важност кај брендираните производи, каде што внатрешната конзистентност се пренесува и кон надворешните клиенти.

Но, комуникацијата не подразбира само пренесување на информации – таа вклучува активно слушање, емпатија и разбирање на човечкиот фактор. Goleman (2013) истакнува дека менаџерот кој нема развиена емпатија, дури и да комуницира често, сепак ќе биде „комуникатор без ефект“, затоа што пораките нема да бидат прифатени и интернализирани од вработените. Во брендираните компании, ова е особено чувствително: вработените мора да се чувствуваат разбрани и важни, за да можат да го пренесат истиот емпатичен и квалитетен пристап во односите со клиентите.

Невербалната комуникација и општиот став на менаџерот се исто така критични. Mehrabian (2009) посочува дека повеќе од 55 % од впечатокот кој луѓето го добиваат од нечија порака е поврзан со невербалната компонента – тон, израз на лицето, држење на телото. Затоа, менаџерот мора да покаже смиреност, почит и професионализам, бидејќи тимот често го моделира своето однесување според неговиот пример. Во компании што промовираат брендиран стил на комуникација (на пр., премиум услужни брендови), менаџерот е оној што го „кодира“ начинот на изразување што вработените треба да го следат.

Комуникациските вештини на менаџерот влијаат директно и врз лојалноста и флукуацијата на кадарот. Gallup (2020) во едно од најголемите глобални истражувања заклучува дека „вработените не ја напуштаат компанијата – туку го напуштаат својот менаџер.“ Тоа значи дека негативната или неквалитетна комуникација е еден од клучните фактори за напуштање на работното место. Во индустрии со силни брендови,

ова е особено штетно, затоа што губењето искусни вработени значи губење пренесен бренд знаење и потреба од повторна инвестиција во обука. Кога менаџерот комуницира, честопати, јасно и со почит, се гради доверба, а довербата создава долготрајна поврзаност со организацијата.

Комуникацијата има фундаментална улога во оформувањето на организациската култура. Schein (2010) објаснува дека културата не се пренесува преку документи, туку преку секојдневни комуникациски интеракции и практики. Менаџерот е тој што ги репродуцира вредностите на брендот, ги воспоставува нормите за однесување и обезбедува вклученост на сите членови во работната заедница.

4.2 Мотивацијата на вработените и менаџерски пристапи

Мотивацијата на вработените претставува фундаментален психолошки процес кој ја активира, насочува и одржува работната активност на поединецот. Во организациски контекст, мотивацијата се разгледува како клучен предуслов за исполнување на индивидуалните и колективните цели, при што таа влијае на продуктивноста, ангажираноста, задоволството, креативноста и задоволството на кадрите. Maslow (1943) прв воспостави системска рамка за човечките потреби преку пирамидата на потреби, при што потенцира дека вработениот ќе вложува труд само ако неговите суштински потреби (биолошки, безбедност, припадност, углед и самоактуализација) се соодветно задоволени. Врз основа на ова, организацијата не може да очекува високи резултати без претходно да создаде услови за психолошка и социјална стабилност на персоналот.

Најзначајниот придонес во современото разбирање на мотивацијата го дава Herzberg (1959) преку теоријата мотивација – хигиена. И тој утврдил дека постојат две групи фактори:

- хигиенски (екстерни) фактори – плата, однос со претпоставени, услови за работа, политика на фирмата – кои не водат до мотивација, но нивниот недостиг создава незадоволство;

- мотивациски (интерни) фактори – постигнување, признание, одговорност, развој – кои создаваат вистинска долгорочна мотивација.

Ова значи дека менаџерот мора да ги третира екстерните фактори како основа за организациска стабилност, а мотивациските како двигатели на ангажираност и професионален раст.

Vroom (1964) со својата теорија на очекување донесе рационална перспектива, нагласувајќи дека мотивацијата е резултат на три когнитивни процени: очекување (дали трудот ќе даде резултат), инструменталност (дали резултатот ќе биде награден) и валенција (колку е вредна наградата). Тој исто така заклучува дека вработениот ќе биде награден само ако верува дека вложениот напор логично води кон забележливи резултати и соодветни награди. Ова е особено важно за современите организации, бидејќи системите на оценување и наградување мора да бидат транспарентни, објективни и поврзани со перформанс.

Од аспект на брендирањето, мотивацијата е интегриран дел од „внатрешното брендирање“. Ако вработените се мотивирани, тие со поголема веројатност ќе ги пренесат духот, вредностите и идентитетот на брендот во контакт со клиентите, што е пресудно во компании со брендирани производи. Burmann & Zeplin (2005) истакнуваат дека мотивираните вработени се носители на „Brand commitment“, односно психолошка внатрешна поврзаност со однесувањето. Во тој контекст, менаџерот има двојна улога:

- Да создаде мотивирачка средина со која вработените се чувствуваат поддржано, вреднувано и развивано;
- Да обезбеди пренесување на бренд-вредностите и корпоративниот идентитет кон персоналот.

Оваа теорија претставува една од највлијателните академски основи на вработените преку внатрешното брендирање. Авторите нагласуваат дека вработените се „внатрешни носители на брендот“ чие однесување мора да биде во согласност со ветувањето на брендот, бидејќи токму нивните постапки ја оформуваат перцепцијата на клиентите за компанијата. Според оваа теорија, мотивацијата на вработените да ги живеат бренд-вредностите е резултат на три клучни фактори: brand commitment, brand citizenship behavior и brand fit.

Првиот фактор, brand commitment, се однесува на емоционална и психолошка посветеност на вработениот кон брендот. Вработен кој е мотивиран и идентификуван со брендот покажува поголема енергија, иницијатива и истрајност во исполнување на задачите. Вториот концепт, brand citizenship behavior, го опишува однесувањето на вработените кое излегува надвор од нивните формални обврски, но директно ја поддржува бренд-мисијата. Тоа опфаќа љубезност, проактивност, креативност во решавање проблеми и емпатија кон клиентите. Третиот фактор, brand fit, се однесува на степенот во кој личните вредности, ставови и професионален стил на вработениот се совпаѓаат со вредностите на брендот. Колку е поголема оваа усогласеност, толку е помотивациско влијанието на брендирањето врз вработените.

Теоријата на овие два автори има особена важност за компании кои пласираат брендирано производи, бидејќи кај овие компании вработените не се само извршители, туку дел од идентификацијата на брендот. Според авторите, точно е дека компанијата може да има совршено дефиниран бренд-концепт, но доколку вработените не го спроведуваат истиот концепт во секојдневната комуникација и услуга, брендот ги губи својата автентичност и вредност.

5. РЕГРУТИРАЊЕ КАНДИДАТИ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ

Регрутирање е процес на привлекување кандидати кои имаат способности, вештини и квалитети потребни за извршување на задачите и постигнување на целите за слободните позиции. Вклучува низа активности и процедури кои ги одредуваат карактеристиките на кандидатите кои се појавуваат и на кои потоа се применуваат процедурите за селекција. Изворот вклучува пребарување, привлекување и обезбедување група кандидати од кои преку селекција се избираат оние кои најдобро одговараат на барањата на слободните работни места и позиции. Самиот процес на регрутирање започнува во рамките на компанијата, со утврдување на потребата од вработени за да се пополнат слободните работни места. Се собираат различни информации за работното место, неговите барања, платите, бенефициите, компензациите. На процесот на регрутирање и селекција треба да му претходи дефинирање и утврдување на општата политика и стратегија за вработување. Ова го

насочува целиот процес на регрутирање и селекција затоа што одредува: какви луѓе сака организацијата, дали сака да ги бара внатре во организацијата или надвор од неа, дали сака да ги приспособи луѓето на работа или работните места на луѓето, дали сака да претпочитаат индивидуалисти или тимски играчи, кои критериуми и инструменти ќе се користат во селекциите (Bahtijarevič, 1999).

Врз основа на анализата, менаџментот формулира стратегија за екипирање користејќи три основни опции: опција за ист број вработени, опција за помалку вработени, опција за технолошки вишок (Bubble, 2010).

Како главни цели кои компаниите треба да ги реализираат при процесот на регрутирање кандидати, може да се издвојат: дефинирање на потребите од човечки ресурси, кое се базира на резултатите од анализата на работните места кои се извршуваат во компанијата и на нејзиното управување со човечки ресурси, политика,= на привлекување максимален можен број на кандидати кои ги исполнуваат условите за празна позиција, со најмали можни трошоци, намалување на веројатноста за избор на кандидат кој не ги исполнува условите на позицијата, што исчезнува при изборот, често како резултат на изворот на несоодветни кандидати, обезбедување оптимален број на кандидати кои ги исполнуваат условите на позицијата, намалување на нивото на флукуации на новите вработени кои во блиска иднина поминуваат низ процесите на регрутирање и селекција, следење на ефикасноста на различни извори за собирање кандидати и активности спроведени за време на регрутирањето, со цел да се идентификуваат најквалитетните извори и најдобри програми (Lussier & Hendon, 2018).

Според Barber (1998), регрутацијата претставува процес преку кој организациите не само што ги информираат потенцијалните кандидати за слободните работни позиции туку и активно влијаат врз нивната перцепција за организација како работодавец. Авторот истакнува дека регрутацијата има двојна улога: од една страна, да обезбеди квалитетен избор на кандидати, а од друга страна, да изгради позитивен имиџ на организацијата на пазарот на труд. Карактеристиките на регрутацискиот процес, како што се начинот на комуникација, брзината на одговор и јасноста на информациите, значително влијаат врз одлуката на кандидатите дали ќе аплицираат и дали ќе ја прифатат понудата за работа. Доколку регрутацискиот процес е транспарентен и професионално спроведен, кандидатите развиваат позитивни ставови кон организацијата, дури и во случаи кога не се избрани. Регрутацијата претставува

прва точка на контакт помеѓу кандидатот и организацијата, поради што таа има долгорочно влијание врз репутацијата на работодавецот. Затоа, регрутацијата треба да биде усогласена со организациската култура и вредности, со цел да се привлечат кандидати кои имаат висок степен на усогласеност во организацијата.

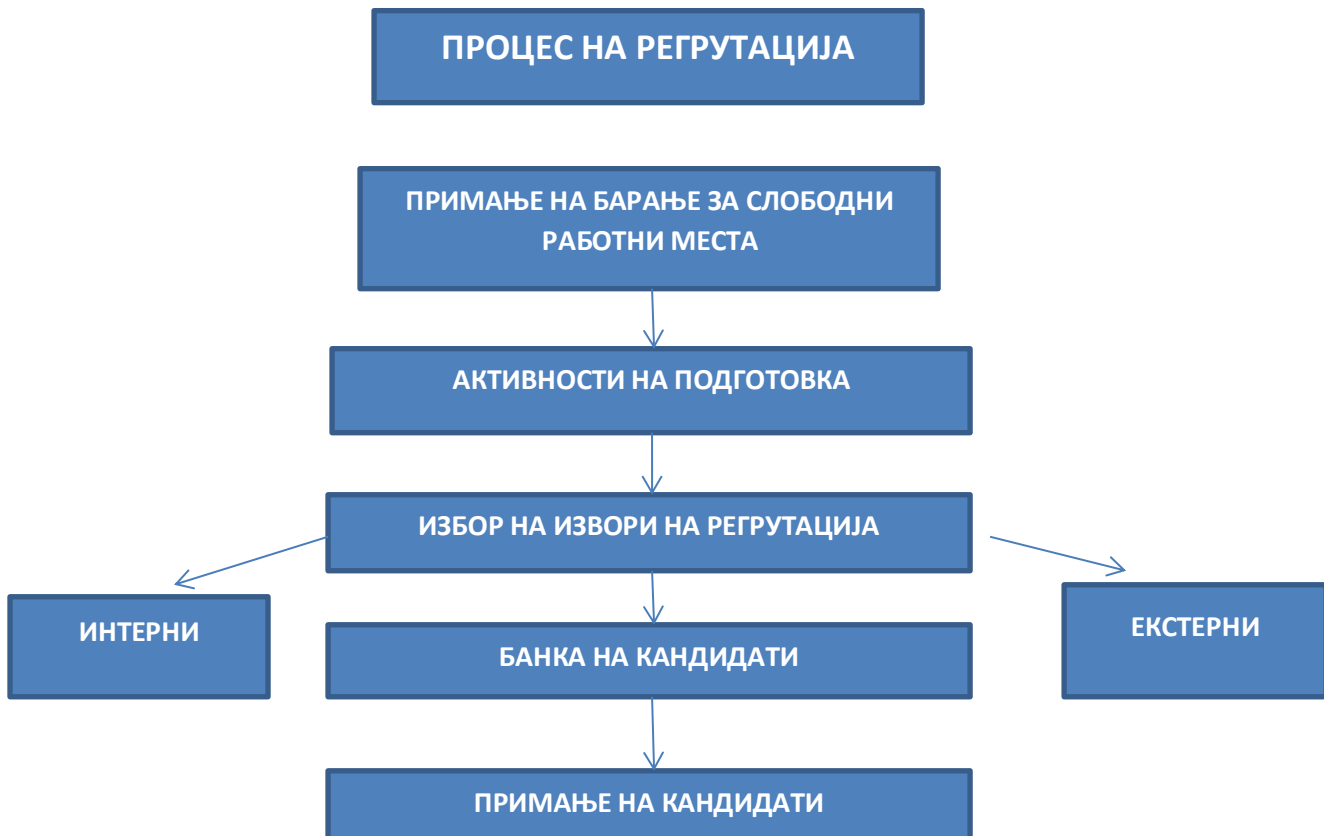
5.1 Процесот на регрутација на кандидати во компаниите

Спроведувањето на секој процес кој има за цел да ги идентификува и привлече потенцијалните вработени може да се дефинира како процес на регрутирање. Овој процес влијае на бројот и видот на кандидатите кои ќе ја испратат својата апликација за слободно работно место и дали кандидатот ќе ја прифати понудената работа. Доколку организацијата не сака процесот да заврши само со привлечност, треба да ги земе предвид и потребите на кандидатите, со цел да ги задржи кандидатите во организацијата на долг рок. Денеска, кандидатите сè повеќе очекуваат нивните работодавци да им обезбедат не само добра плата и добри услови за работа туку и добра работна атмосфера, пријатен однос со колегите, добри услови за непрезентација, предизвикувачка работа итн. Регрутирањето, кое има за цел да привлече што е можно повеќе кандидати за слободно работно место и да постигне најнизок можен сооднос за избор за фиксни трошоци за вработување, го претставува традиционалниот пристап на регрутирање. Соодносот на селекција е односот на слободните работни места и бројот на кандидати што се користи при регрутирање кандидати кои ќе останат во компанијата долгорочно и кои ќе се потрудат да бидат попродуктивни. Главните цели на процесот на регрутирање се да се утврдат идните потреби за регрутирање нови кандидати, да се привлечат што е можно повеќе кандидати кои ги поседуваат потребните квалификации при што се направени минимални трошоци, да се зголеми конечниот број на успешно избрани кандидати, додека истовремено намалувајќи го бројот на оние кои се помалку успешни, потенцијалните кандидати не ја напуштаат организацијата, кратко време по вработувањето, да се оцени ефективноста на различните програми за регрутирање и изворите на потенцијални кандидати (Bogičević, 2011).

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати, во толкав број, што ќе ѝ овозможи на организацијата од областа на услужниот бизнис да ги избере најдобрите за пополнување на испразнетите позиции. Регрутирањето е

двонасочен процес – организацијата и кандидатот се партнери, и двете страни имаат право на избор. Организацијата може да бара потенцијални кандидати за слободни позиции и во самата организација и надвор од неа – на надворешниот пазар на труд. Целта на регрутирањето не е само да се најдат најдобрите кандидати за одредена работа, туку и да се задржат во организацијата на долг рок (Vuble, 2006).

Слика 1. Процес на регрутација



Извор: Бојациоски (2009)

Според Mondy, регрутирањето е повремен процес на привлекување поединци во доволен број со соодветно знаење и квалификации за да аплицираат за работа во организација. Организацијата потоа може да ги избере меѓу кандидатите оние со квалификации најблиски до оние потребни за отворената позиција. Изноаѓањето на вистинскиот начин за привлекување кандидати е многу важно бидејќи трошоците за регрутирање може да бидат високи. Поради оваа причина, правилно функционалната програма за регрутирање може да има значително влијание врз работата на организацијата. Процесот на регрутирање е важен бидејќи вработените стануваат или средство или обврска на организацијата. Вработувањето на вистинските луѓе сега е

поважно од кога било, поради актуелната економија и глобалната конкуренција (Mondy & Mondy, 2014).

Процесот на регрутација претставува еден од најкритичните процеси во управувањето со човечките ресурси, бидејќи преку него организациите директно влијаат врз квалитетот на човечкиот капитал и долгорочните организациски перформанси. Според Rynes (1991), регрутацијата не треба да се сфаќа како едноставен административен чекор што претходи на селекцијата, туку како стратески процес кој има значајни последици врз однесувањето, ставовите и ангажираноста на идните вработени. Самиот автор истакнува дека процесот на регрутација започнува уште пред објавувањето на огласот за работа, односно со јасно дефинирање на потребите на организацијата и анализа на работното место. Во оваа почетна фаза се утврдуваат задачите, одговорностите и потребните компетенции, што претставува основа за сите понатамошни регрутациски активности. Следната фаза во процесот на регрутација е изборот на регрутациски извори и канали, при што организациите одлучуваат како и каде ќе комуницираат со потенцијалните кандидати. Во оваа фаза, регрутацијата добива и комуникациска димензија, бидејќи информациите што се споделуваат за работното место и организацијата влијаат врз перцепцијата на кандидатите. Кандидатите не се пасивни приматели на информации, туку активно ги интерпретираат сигналите што ги испраќа организацијата, врз основа на кои формираат ставови и очекувања. Во понатамошниот тек на процесот следуваат привлекување и иницијална селекција на кандидатите, која опфаќа прием на апликации и нивна прелиминарна евалуација. Начинот на кој се управува со оваа фаза има суштинско значење за перцепцијата на правичност и професионалност на организацијата. Транспарентниот и конзистентен регрутациски процес придонесува кандидатите да развијат позитивен став кон организацијата, дури и во случаи кога тие не се избрани за работната позиција. Процесот на регрутација вклучува и континуирана евалуација и подобрување, преку анализа на ефикасноста на користените регрутациски методи, квалитетот на привлечените кандидати и усогласеноста помеѓу очекувањата и реалното работно искуство. Организациите кои систематски го унапредуваат процесот на регрутација имаат поголема веројатност да изградат силен бренд на работодавецот и да обезбедат одржлива конкурентска предност на пазарот на труд.

5.2 Извори на регрутација

Можни се две опции за регрутирање потенцијални кандидати:

1. Интерни извори, кога потенцијалните кандидати се регрутираат од иста организација од други работни места – од внатрешниот пазар на труд и
2. Екстерни извори, кога се бараат потенцијални кандидати надвор од организацијата, т. е. регрутирани од надворешниот пазар на трудот (Bahtijarevič, 1999).

Интерните извори на регрутирање се карактеризираат со одредени предности и недостатоци, чиј интензитет и влијание се под влијание на многубројни фактори поврзани со секоја специфична ситуација во која се врши регрутирањето на кандидатите. Може да се издвојат најзначајните предности од користењето на внатрешните извори за регрутирање кандидати: повисоко ниво на веродостојност на одлуката за избор на кандидат, што е последица на фактот што компанијата е веќе запознаена со нивната работа, високо ниво на запознаеност на компанијата со кандидатот, неговото знаење, вештини, однос кон работата и кон колегите, високо ниво на запознаеност на кандидатот со компанијата и нејзините начини на функционирање, употребата на внатрешни извори при регрутирањето позитивно влијае на мотивацијата на вработените, создавајќи предуслови за личен развој на вработените и овозможувајќи совладување нови знаења и вештини, што ја зголемува вредноста на интелектуалниот капитал на компанијата и ги зајакнува нејзините вработени, создавајќи кај вработените чувство дека тие се значајни за компанијата и дека таа се грижи за нив, и пониски трошоци за процесот на регрутирање и обука и нивно пократко траење. Најзначајните недостатоци од користењето интерни извори при регрутирање кандидати се: ограничена можност за избор на кандидати, бидејќи компаниите се ограничени исклучиво на кандидати кои работат во нив, затвореност на компанијата за нови идеи и свежа енергија на луѓето кои се вработени во нив, што може да има значително негативно влијание врз бизнисот доколку се ограничени на користење внатрешни ресурси на подолг временски период, вработените кои поминуваат низ процесот на регрутирање и селекција отсутнуваат од работа, што ја намалува продуктивноста на работата на овие луѓе и може да создаде проблеми во другите делови на организацијата и работните места каде што луѓето се унапредени позиции остануваат празни, што укажува на потребата од спроведување дополнителни активности за регрутирање и селекција (Boxall, Purgcell & Wright, 2010).

Најчесто користени форми на интерното регрутирање на кандидати се: внатрешно огласување на испразнетите позиции, користење препораки и предлози на организациската единица на компанијата задолжена за управување со човечки ресурси и прибирање препораки од менаџери (Lussier & Hendon, 2018).

Меѓу најважните предности кои произлегуваат од користењето на екстерните извори за регрутирање кандидати може да се издвојат: отворањето на компанијата за кандидати на пазарот на трудот, со што се зголемува понудата на потенцијални кандидати кои можат да ги задоволат барањата на испразнетото место на висококвалитетен начин, фактот што компанијата располага со поголем број кандидати, ја зголемува можноста за избор и пронаоѓање кандидати кои најдобро можат да ги исполнат условите на испразнетото место, влез на нови вработени во компанијата, кои носат нови идеи, ставови за бизнисот и свежа енергија, бројот на кандидати кои се пријавиле може да укаже на сликата што ја има компанијата во средината во која работи и на пазарот на трудот, комуникацијата со надворешни кандидати е многу добар извор на податоци во однос на работењето на конкурентни компании и елиминирање на потребата од пополнување на работното место од кое внатрешно унапредениот кандидат дошол на испразнетото место (Ivancevič, 2007).

Најважните недостатоци при користењето на регрутирање кандидати од надворешни извори се: трошоците за користење на екстерните извори за регрутирање по правило се значително повисоки од трошоците кои произлегуваат од користењето на интерните извори, зголемувањето на неизвесноста во однос на ефектите што ќе се постигне со регрутирање и селекција на кандидати, што е последица на фактот што компанијата е во помала мера запознаена со квалификациите, способностите и особините на личноста на надворешните кандидати, отколку во случајот со регрутирање на интернет и процесите на регрутирањето и изборот на кандидати траат подолго во споредба со користењето на внатрешните извори на регрутирање кандидати (Boxal, Purgcell & Wright, 2010).

Најчесто користени екстерни извори за регрутирање кандидати се: надворешно огласување слободни позиции, интернет огласување, користење услуги на специјализирани агенции, соработка со образовни институции, препораки на вработените и директни апликации од заинтересирани кандидати (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2007).

Покрај сите методи кои се користат во процесот на регрутирање, повеќето студии потврдуваат дека методот на упатување на вработени дава најдобри резултати. Предноста на овој начин на регрутирање е што кандидатите ги поминале потребните тестирања и анализи од тимот за регрутирање кога се вработени во компанијата и веќе се запознаени со квалитетите и способностите на кандидатите, а вработените веќе ја знаат културата на компанијата и се запознаени со самата позиција и начинот на работа. Секоја компанија, како и сите нејзини вработени, има должност да се грижи за својот углед, што значи дека никој нема да го доведе во прашање нивниот углед со давање лоша препорака. Користејќи го овој метод, компаниите ја затвораат вратата за профилите на нови вработени и не ја зголемуваат различноста, што може да значи дека компанијата не е ориентирана кон чести промени, но ако се спореди со фактот дека компанијата ќе добие вработен кој инспирира доверба од самиот почеток, не го нарушува многу начинот на водење бизнис (Robbins & Coulter, 2005).

5.3 Онлајн метода на регрутација

Онлајн регрутацијата претставува една од најзначајните трансформации во современите практики на човечки ресурси, овозможувајќи побрзо, поквалитетно и поекономично поврзување меѓу кандидатите и работодавците. Според Ланг, главните двигатели на онлајн регрутирањето се: заштеда на трошоци, заштеда на време, зголемување на бројот на апликации, независност од место и време, полесно регрутирање квалификуван персонал, подобрување на имиџот на работодавецот, поефективен и поефикасен избор на вработени, обезбедување дополнителни информации за организацијата и работното место, корисноста, таргетирање целни групи, ажурирање на информациите за работните места и кандидатите, проширување на опсегот на мерките за регрутирање, остварување конкурентни предности, корпоративна политика (Lang et al, 2011).

Онлајн методата на регрутација претставува суштинска трансформација на традиционалниот процес на регрутирање човечки ресурси, при што дигиталните технологии не се користат како дополнителна алатка, туку како централна инфраструктура на целиот процес. Онлајн регрутацијата треба да се разбере како стратески механизам кој влијае врз начинот на кој компаниите комуницираат со пазарот на труд, го обликуваат својот работодавски идентитет и обезбедуваат

долгорочна конкурентност преку квалитетен капитал. Основната предност на онлајн регрутацијата лежи во нејзината способност да го надмине ограничениот опсег на традиционалните методи и да обезбеди пристап до глобална и високодиверзифицирана кандидатска структура. За разлика од класичните пристапи, кои се временски и просторно ограничени, онлајн регрутацијата овозможува континуирана присутност на компанијата на пазарот на труд и постојана достапност на информации за потенцијалните кандидати. На тој начин, регрутацијата престанува да биде изолирана активност и станува тековен и динамичен процес. Онлајн регрутацијата значително ја зголемува оперативната ефикасност на функцијата за човечки ресурси. Автоматизацијата на процесите за прибирање, обработка и складирање на апликациите овозможува намалување на административниот товар и рационализација на ресурсите. Ова особено доаѓа до израз кај компании со висок интензитет на регрутирање, каде што традиционалните методи би биле неекономични и нефункционални. Токму преку оваа ефикасност, онлајн регрутацијата придонесува за стратегиско позиционирање на човечките ресурси како клучна организациска функција. Постојат неколку клучни чекори во онлајн методата на регрутација (Parry, 2011):

- *Дефинирање на потребите за кадар и профилот на кандидатот* – првиот и еден од најважните чекори во онлајн регрутацијата е прецизното дефинирање на потребите за нов кадар и креирањето јасен профил на кандидатот. Овој чекор вклучува анализа на работното место, компетенции, квалификации и искуство, како и утврдување на очекуваното однесување и организациска усогласеност. Во контекст на онлајн регрутацијата, квалитетот на овој чекор е директно поврзан со релевантноста на апликациите што ќе се добијат во понатамошните фази.
- *Избор на соодветни онлајн канали за регрутација* – подразбира избор на најсоодветни дигитални канали преку кои ќе се спроведе регрутацијата. Различните онлајн платформи привлекуваат различни категории кандидати, поради тоа што изборот на каналите треба да биде стратегиски, а не случаен. Корпоративните веб-страници, специјализираните портали за вработување и професионалните социјални мрежи треба да се користат во согласност со профилот на посакуваните кандидати и природата на работното место.
- *Креирање и онлајн објавување на огласот за работа* – претставува клучен комуникациски чекор во процесот на регрутација. Огласот не треба да биде

само информативен, туку и привлечен, јасен и транспарентен, со цел да го привлече вниманието на соодветните кандидати. Квалитетно формулираниот онлајн оглас придонесува за подобра самоселекција на кандидатите.

- *Приеми и дигитална обработка на апликациите* – употребата на електронски апликации и системи за следење на кандидатите овозможува систематско складирање, сортирање и првична селекција на кандидатите. Овој чекор има значајно влијание врз ефикасноста на процесот, но истовремено бара внимателно дизајнирани критериуми за да се избегне механичка и неоснована елиминација на потенцијално квалитетни кандидати.
- *Првична онлајн селекција и комуникација со кандидатите* – по приемот на апликациите следува фазата на првична селекција, која вклучува филтрирање на кандидатите врз основа на однапред дефинираните критериуми. Оваа фаза често се надополнува со онлајн прашалници, кратки тестови или интервјуа, со цел подобро согледување на компетенциите и мотивацијата на кандидатите. Континуираната транспарентна онлајн комуникација во оваа фаза има значајно влијание врз искуството на кандидатите.
- *Интеграција со понатамошните фази на селекција* – последниот чекор во онлајн регрутацијата подразбира нејзина интеграција со понатамошните фази на селекција, како што се интервјуата во живо, психолошките тестирања и конечниот избор. Онлајн регрутацијата треба да се гледа како почетна и подготвителна фаза, која создава основа за подлабока и поквалитетна селекција, а не како замена за целокупниот процес на избор.

Онлајн регрутацијата денес има значајна улога во процесот на обезбедување човечки ресурси, бидејќи им овозможува на компаниите полесно и побрзо да дојдат до потенцијалните кандидати. Со користење дигитални канали, регрутирањето станува подостапно, пофлексибилно и поефикасно во споредба со традиционалните методи. Овој пристап овозможува подобра комуникација со кандидатите и создавање јасна слика за потребите и очекувањата на компанијата. Воедно, начинот на кој се спроведува онлајн регрутацијата има директно влијание врз понатамошниот процес на селекција. Доколку регрутацијата е добро планирана и јасно структурирана, таа

овозможува формирање соодветна група на кандидати, што ја олеснува и ја подобрува селекцијата. Затоа, онлајн регрутацијата не треба да се гледа како изолиран процес, туку како важен дел од целокупниот систем за управување со човечките ресурси. Ефективната примена на онлајн регрутацијата придонесува за подобро усогласување помеѓу потребите на компанијата и можностите на кандидатите, што има позитивно влијание врз квалитетот на вработувањето и долгорочната успешност на компанијата.

6. СЕЛЕКЦИЈА НА КАНДИДАТИ

Пополнувањето на испразнетите позиции со „вистински“ кандидати претставува посебен предизвик за управување со човечки ресурси во организацијата. Некои компании организираат кратки неформални интервјуа, додека други пристапуваат кон процесот на селекција многу сериозно. Обично се вели дека колку се поголеми трошоците за селекција, толку се помали трошоците по вработен по изборот и ангажирањето на избраниот кандидат. Селекцијата е процес во кој се врши избор на достапни кандидати за одредено работно место и се донесува одлука за нивно вработување, односно одбивање (Bahtijarevič, 1999).

Селекцијата, набљудувана низ призма, 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 (Бојациоски, 2009).

Процесот на селекција вклучува прво утврдување на карактеристиките потребни за ефикасно извршување на конкретната работа (добиени врз основа на анализа на работното место), а потоа оценување на секој од кандидатите според степенот до кој ги исполнуваат бараните карактеристики. Врз основа на резултатите од тестовите и впечатокот за време на интервјуто, менаџерите донесуваат одлука за тоа кого ќе ангажираат за одредена работа. Процесот на регрутирање не завршува со селекција на кандидати, бидејќи е потребно вклучување на новите вработени во животот на организацијата преку процесот на социјализација: запознавање со работата што ќе ја извршуваат, колегите во одделот и со правилата на однесување во организацијата, очекувањата на работа итн. Главната цел на селекцијата е да се предвиди идното однесување. Во тој процес се воспоставува врска помеѓу предикторите – одредени

особини или карактеристики на луѓето, односно нивното однесување во одредена слична ситуација и критериумите за избор на самата ситуација или активност (Manojla, 2007).

6.1 Методи на селекција на кандидати

Изборот на кадар е сложен процес кој бара знаење и вештини во областа и примена на одредени методи. Станува збор пред сè за регрутирање соодветна и способна личност, која во голема мера ќе придонесе за деловната извонредност на компанијата. Правилниот избор и изборот на најдобрите кандидати може да избегне грешки кои подоцна ќе влијаат на деловните резултати на компанијата (Požega, 2012).

Различните методи на селекција треба да овозможат организацијата да ги оцени квалитетите на кандидатите, да ја утврди нивната согласност со барањата на работните места и врз основа на тоа да ги избере најдобрите кандидати за соодветните работни места и за организацијата во целина (Бојациоски, 2009).

Во пријавата за конкурс од кандидатот се бараат податоци за неговото потекло и сегашниот статус: име и презиме, датум и место на раѓање, брачен статус и податоци за членовите на фамилијата, националност, адреса и број на телефонот, податоци за образованието, податоци за организациите во кои кандидатот претходно работел, имињата на луѓето кои можат да дадат препорака, посебните интересирања на кандидатот и слично. Овие податоци може лесно да се проверат. Но, независно од тоа, кандидатите на конкурсот, честопати, даваат лажни податоци, настојувајќи да се претстават во што подобра светлина. Некои студии покажуваат дека дури 20 % до 50 % од кандидатите даваат неточни податоци при пополнувањето на пријавата за конкурс (Bogičević, 2003).

Интервјуто се објаснува како разговор помеѓу лицето или лицата кои го спроведуваат интервјуто, кои се нарекуваат интервјуери, и лицето што се интервјуира, а кое може да биде еден или повеќе интервјуирани. За време на интервјуто се разговара за многу теми, како што се самото работно место, како и сите знаења и вештини што ги поседува кандидатот, а кои се неопходни за соодветно извршување одредена работа. Исто така, важно е да се земе предвид начинот на кој кандидатот размислува и се однесува, дали имал претходно работно искуство и, доколку има, какво било, која е

неговата мотивација, неговиот семеен живот, приватен живот итн. и во крајна линија по интервјутото се анализира сета оваа информација и се донесуваат заклучоци за кандидатот и дали тој е адекватна личност за работното место за кое аплицирал или не. Постојат неколку видови интервјуа кои се поделени по форма, имено неструктурирани или слободни интервјуа, структурирани и полуструктурирани интервјуа. Неструктурираното интервју не е предодредено од содржината и формата на разговорот, затоа спроведувањето на истиот му е доделено на интервјуерот, во кој тој произволно испитува што сака во зависност од крајната цел што би сакал да ја постигне со овие прашања. Однапред се планира структурирано интервју со структурата и содржината на разговорот, како и подготвени прашања, а на интервјуираните им се поставуваат истите прашања кои следуваат по истиот редослед. Полуструктурираното интервју е направено однапред одредени области со кои ќе се работи, а начинот на кој ќе се водат прашањата, како и нивната структура и редослед, му се дава на лицето кое го води интервјутото да го избере. Интервјутото може да се подели и на типови според бројот на учесници, а потоа се дели на индивидуално, секвенцијално, панел-интервју и групно интервју. Индивидуално интервју е индивидуален разговор помеѓу двајца учесници, лицето кое го води интервјутото и лицето кое се интервјуира. Овој начин е најпогоден за личноста која се интервјуира бидејќи може целосно да се фокусира на разговорот, додека негативниот аспект е што лицето кое го води интервјутото понекогаш не успева доволно да ја исклучи субјективноста. Секвенцијалното интервју се состои од серија од две или повеќе индивидуални интервјуа кои се спроведуваат едно по друго (со раководителот на одделот за човечки ресурси, раководителот на одделот, психологот итн.). Неговите позитивни аспекти се исти како оние на индивидуалното интервју, но ги елиминира негативните аспекти со намалување на субјективноста, а тоа обезбедува нејзина широка примена. Панел-интервју е тип на интервју кога се присутни неколку луѓе кои спроведуваат интервју (обично три до пет) со еден кандидат. Предноста е што со помош на повеќе оценувачи може да се добијат пообјективен резултат и поверодостојна процена на личноста, а негативната страна е влијанието на поголем број луѓе кои го спроведуваат интервјутото врз целокупната атмосфера и динамика на односот за време на интервјутото, кое, ако не се изведе добро, на крајот може да го зголеми чувството на непријатност или дури и стрес кај лицето што се интервјуира. Групното интервју се спроведува на тој начин што се избираат неколку кандидати и сите се интервјуирани во исто време. Позитивниот аспект на овој тип интервју е

олеснетата процена на некои карактеристики на личноста и однесувањето на кандидатот, имајќи ја предвид конкурентската ситуација во која тие се споредуваат со другите во заедничка дискусија. Интервјуто е најчесто користен предиктор при изборот на пријавени кандидати и обично е најважниот дел од процесот на селекција. Интервјуата се повеќе фокусирани на предвидување на однесување отколку на ставови или вештини и не се добра алатка за мерење на когнитивните способности или особини, кои може да се манифестираат само во подолг временски период, како што се трпение, упорност, упорност, однесување, независност, итн. Се смета дека интервјуто е најдобриот тест за воочување на социјалните вештини, кои тешко се забележуваат со други тестови како што се: комуникативност, согласност, убедливост, општо однесување и изглед (Požega, 2012).

Најчесто потенцијалните кандидати се интервјуирани од најмалку две лица пред да им се понуди вработување. Интервјуирањето на страната на работодавците обично вклучува специјалист за човечки ресурси и идниот непосреден претпоставен на кандидатот. Доколку се работи за хиерархиски повисоки позиции, тогаш се спроведува и трет циклус на интервјуа со директорот на секторот или одделението во кое е примен пријавениот кандидат. Валидноста најчесто е загрозувана поради субјективноста на оценувањето на кандидатите од страна на членовите на комисијата, што доведува до појава на грешки во оценувањето, како што се: грешка на личноста, контрастна грешка, преувеличување на негативните информации, грешки по раса и националност, возраст и пол на кандидатот, грешка на прв впечаток, хало грешка, грешка на прекумерно влијание на невербални фактори, грешка на недоразбирање и меморирање (Požega, 2012)

Во биографијата постојат неколку информации што треба да ги содржи секој од нив (Бојациоски, 2009):

Личноста на кандидатот: име и презиме, место на живеење и адреса, телефонски број, возраст, датум и место на раѓање, семеен статус, државјанство и сл.

Образованието: степенот на образование со кој се стекнал кандидатот, почнувајќи од највисоката диплома, година на дипломирање, поважни дисциплини што се изучувале и добиените оценки за нивното совладување. Не треба да се забораваат и добиените награди, стипендии и други признанија. Исто така, во овој дел од биографијата треба да се споменат и евентуално дополнителните квалификации

добие ни по завршувањето на редовното образование, преку обука и образование низ работата и слично.

Работното искуство: Во овој дел се опишуваат организациите во кои кандидатот работел, и тоа почнувајќи од последната, а завршувајќи со првата организација во која бил работно ангажиран. При тоа, важно е да се наведат работните места и работите што ги извршувал, како и овластувањата и одговорностите што ги имал.

Искористувањето на слободното време претставува нов елемент на биографијата кој зборува за некои квалитети на кандидатот поврзани со неговото хоби и особениот интерес за спорт, музика, хуманитарни активности. Во овој дел се спомнува и познавањето странски јазици, работа со компјутер и итн.

Дополнителни информации се однесуваат на некои особини на кандидатот кои порано не можело да се истакнат во биографијата, но се важни за претставување на кандидатот и за неговото однесување во работата. Тука, пред сè, се мисли на трудољубивост, иницијативноста, организираноста, толерантноста кон другите членови на организацијата.

Препораките претставуваат важен извор на информации за кандидатот и во повеќето земји практично се задолжителни. Апликантот може да побара препораки од поранешните работодавци, од своите професори и оние кои го познаваат како работник. Иако постојат повеќе пристапи во обезбедувањето на препораките, ќе се истакнат четири кои почесто се сретнуваат во литературата:

- Обично, од претходниот работодавец се бара да напише писмо во кое ќе ги опише различните аспекти на кандидатот и неговото однесување. Тоа е најстандарден, но и најмалку користен начин, бидејќи остава простор за добивање формулари, општи фрази и мислења. Пристапот може да се подобри преку давање специфични примери на однесување и извршување на работните задачи од страна на кандидатот на претходното работно место.
- Информациите за кандидатот се добиваат на однапред подготвен образец (прашалник) кој го пополнува претходниот работодавец или друга личност која ја познава работата на кандидатот.
- Интересни и прилично корисни се „прашалниците со присилен избор“ кои содржат низа парови на мислења кои го опишуваат работното однесување на

кандидатите, а личноста која ја дава својата оценка за кандидатот мора да ја избере онаа опција (од понудените две) што е поблиска до однесувањето на кандидатот. Притоа, сите мислења се на изглед позитивни, иако носат различни антиципативни (прогнозистички) вредности.

- Телефонското интервју со претходниот работодавец може да даде точна и потполна информација и оцена, за разлика од прашалникот или писмото, Луѓето често се поискрени кога не мораат своето мислење да го стават на хартија. Истражувањата покажуваат дека повеќе од 75 % од менаџерите го преферираат телефонскиот пристап за проверка на валидноста на препораките. Негативност е тоа што телефонското интервју со личноста што го дава своето мислење за кандидатот е релативно поскап пристап. Се покажало во практика дека по устен пат се добиваат повеќе негативни информации отколку што е случај кај писмен пристап. Важно е огласите за работа да бидат достапни за сите вработени. Задоволителните објавувања работни места може да обезбедат дека работниците од малцинства и други поединци кои припаѓаат на групи во неповолна положба и економски послаби делови од општеството се свесни за можностите во рамките на организацијата. Слабоста на позицијата за работа е песимизмот на вработените што се случува кога работните места се објавени како отворени, но во реалноста организацијата веќе избрала силен внатрешен кандидат. Таквите практики создаваат антипатија и недоверба кај вработените, кога тие веруваат дека објавувањето работни места е само формалност со помалку реални можности за напредок (Gusdorf, 2008).

6.2 Вработените како амбасадори на брендот

Во современата литература за управување со човечки ресурси и маркетинг сè почесто се користи концептот на вработени како амбасадори на брендот, односно како активни носители на вредностите, имиџот и пораката на организацијата. Овој концепт произлегува од теоријата за внатрешен брендинг (internal branding), која укажува дека корпоративниот бренд не се однесува само на надворешните комуникации, туку и на тоа како тој се живее и практикува внатре во организацијата (Ind, 2007).

Miles и Mangold (2004) истакнуваат дека секој вработен преку своето секојдневно однесување, ставови и интерперсонални релации влијае врз начинот на кој јавноста го перципира брендот. Според нив, вработените претставуваат „најмоќниот канал за комуникација на бренд-идентитетот.“ Во таа насока, организацијата мора да создаде услови за пренесување на брендираните вредности преку сите допирни точки меѓу вработениот и клиентот, што го прави секој работник функционално и симболичко продолжение на брендот.

Според Punjaisri и Wilson (2007), интерниот брендинг влијае на три клучни компоненти кај вработените:

- Разбирање на брендот (brand understanding);
- Посветеност кон брендот (brand commitment);
- Однесување усогласено со брендот (brand consistent behavior).

Во согласност со овие принципи, регрутацијата и селекцијата на кадар не треба да се темелат исклучиво врз технички критериуми, туку и врз способноста на кандидатите да ја разберат, прифатат и пренесат суштината на организацискиот бренд. Дополнително, современи теории посочуваат дека брендираните организации треба да го поддржат процесот на внатрешната идентификација на брендот преку соодветни стратегии за онбординг, едукација, културна социјализација и повратна комуникација. Овие процеси ја зацврстуваат емоционалната врска на вработените со организацијата, што води кон повисока ангажираност, лојалност и квалитет на услугата.

Burmann и Zeplin (2005) укажуваат дека за да се постигне ова ниво на интернализација на бренд-вредностите, потребно е да се развие целосна внатрешна бренд-стратегија, која вклучува: јасна комуникација на бренд-мисијата и визијата, конзистентни човечките ресурси и практики кои ги рефлектираат бренд-вредностите, обуки насочени кон разбирање и пренос на бренд-идентитетот, систем на наградување и препознавање на бренд-усогласено однесување. Овие активности се особено значајни за компании со висока брендираност на производите, каде што секој контакт со клиент (директен или индиректен) може да влијае врз репутацијата на брендот.

Централниот придонес на теоријата на социјален идентитет се состои во објаснувањето на психолошките процеси преку кои поединците ја конструираат својата групна припадност и го обликуваат однесувањето во рамки на социјалните

групи. Социјален идентитет не се формира спонтано, туку е резултат на три меѓусебно поврзани процеси: социјална категоризација, социјална идентификација и социјална споредба. Овие процеси функционираат како динамичен систем преку кој поединецот ја интерпретира својата позиција во социјалната средина (Tajfel & Turner, 1986). Во продолжение, вниманието е насочено кон објаснување на основните процеси преку кои се формира и одржува социјалниот идентитет, со цел подетално да се согледа начинот на кој овие процеси влијаат врз однесувањето на поединците во рамки на групите.

- *Социјална категоризација* претставува основниот когнитивен процес преку кој поединците го структурираат социјалниот свет. Tajfel (1978) укажува дека луѓето имаат природна потреба да ја поедностават комплексната социјална реалност преку класифицирање на себе и другите во различни социјални категории. Овој процес овозможува јасно разграничување помеѓу „ние“ и „тие“, при што поединецот се позиционира како член на одредена група. Категоризацијата не е неутрален процес, туку вклучува селективно нагласување на сличностите внатре во групата и разликите во однос на надворешните групи. Се истакнува дека ваквото поедноставување доведува до создавање стереотипи и генерализирани перцепции, кои служат како основа за понатамошното групно однесување. Во овој контекст, социјалната категоризација претставува предуслов за формирање на социјалниот идентитет, бидејќи без јасно дефинирани групни граници не може да се развие чувство на припадност.

- Вториот процес, *социјалната идентификација*, се однесува на психолошкото поврзување на поединецот со групата во која е категоризиран. Според Tajfel & Turner (1986), идентификацијата подразбира прифаќање на групните вредности, норми и цели како дел од сопствениот самоконцепт. Во овој процес, припадноста кон групата добива емоционално и вредносно значење, а групниот идентитет станува интегрален дел од личниот идентитет на поединецот. Овој процес е од клучно значење бидејќи токму преку идентификацијата поединецот почнува да го доживува успехот или неуспехот на групата како личен. Степенот на идентификација може да варира, при што посилната идентификација води кон поголема усогласеност со групните норми и кон однесување кое е насочено кон заштита и промоција на групата. Оттука, социјалната идентификација претставува основа за колективно ориентирано однесување, кое оди надвор од индивидуалниот интерес.

- Третиот процес, *социјалната споредба*, се однесува на начинот на кој поединците ја оценуваат сопствената група во однос на други релевантни групи. Тука поединците имаат вродена мотивација да постигнат и одржат позитивен социјален идентитет, што се остварува преку позитивна диференцијација на сопствената група во однос на надворешните групи. Преку процесот на социјалната споредба, поединците настојуваат нивната група да биде перципирана како подобра, попрестижна или повредна во однос на другите. Оваа позитивна диференцијација служи како механизам за зајакнување на самопочитта и чувството на сопствена вредност. Кога групата е позитивно вреднувана, идентификацијата со неа се зајакнува, додека негативната споредба може да доведе до намалување на идентификацијата или до обиди за промена на статусот на групата.

Во организациски контекст, ваквата анализа укажува дека однесувањето на вработените не може да се разбере без согледување на овие процеси. Кога компанијата е јасно дефинирана како група, кога вработените се идентификуваат со неа и кога таа се перципира како позитивно диференцирана во однос на другите компании, се создава основа за однесување кое оди надвор од формалните обврски и е насочено кон поддршка и афирмација на компанијата.

7. „FASHION GROUP“ – АНАЛИЗА НА КОМПАНИЈАТА

Модната индустрија претставува една од најдинамичните и најбрзорастечки гранки на современата глобална економија (Barnes & Lea-Greenwood, 2010). Во услови на глобализација, технолошки иновации и силна пазарна конкуренција, компаниите во модниот сектор се соочуваат со потреба од постојана адаптација, иновации и стратемско позиционирање (Porter, 2008). Карактеристика на оваа индустрија е брзата промена на потрошувачките навики, значајната улога на брендovите и зголеменото влијание на дигиталната трговија и социјалните медиуми врз маркетинг-стратегииите (Crane, Matten, & Spence, 2019).

Во последната деценија, модната индустрија е под силно влијание на процесите на дигитализација и глобализација. Компаниите сè повеќе инвестираат во е-трговија, дигитален маркетинг и анализа на потрошувачки податоци, со цел подобро разбирање на пазарните трендови и зголемување на конкурентноста (McKinsey & Company, 2024).

Во такви услови, успешните компании развиваат интегрирани стратегии кои ги комбинираат традиционалните малопродажни канали со современи дигитални платформи.

7.2 Историјат и развој на компанијата

Развојот на компанијата „Fashion Group“ може да се анализира во контекст на економските трансформации во посттранзициските економии, каде приватниот сектор постепено станува главен носител на економскиот раст (Bartlett & Ghoshal, 1989). Во такви услови, многу компании започнуваат како претприемачки иницијативи, со ограничени ресурси, но со силна ориентација кон пазарот и иновациите.

Развојот на компанијата може да се објасни преку концептот на организациски животен циклус. Овој модел укажува дека организациите поминуваат низ повеќе фази на развој, секоја со специфични организациски карактеристики и управувачки предизвици.

Во **претприемачката фаза**, компанијата се фокусира на идентификување пазарна ниша и создавање конкурентска понуда. Оваа фаза е карактеризирана со високо ниво на креативност и иновации.

Во **фазата на раст**, „Fashion Group“ постепено го зголемува својот пазарен удел, развива нови продажни канали и воспоставува партнерства со меѓународни брендови. Според теоријата на конкурентска стратегија, проширувањето на пазарниот удел претставува важен фактор за долгорочна стабилност на компаниите (Porter, 2008).

Во **фазата на формализација**, компанијата воспоставува стандардизирани процедури за управување, финансиска контрола и логистика. Овој процес овозможува подобра координација на организациските активности и поголема ефикасност во управувањето.

Во **фазата на зрелост**, компанијата развива стабилна организациска култура и стратегиски пристап кон маркетингот и управувањето со човечките ресурси. Во оваа фаза, компаниите најчесто инвестираат во развој на брендот и долгорочни партнерства.

Во последните години, „Fashion Group“ влегува во нова фаза на развој која е поврзана со дигитална трансформација. Воведувањето електронска трговија, дигитални

маркетинг-кампањи и информациски системи овозможува подобра комуникација со клиентите и оптимизација на деловните процеси (Deloitte, 2023).

Историскиот развој на „Fashion Group“ во Република Северна Македонија претставува суштинска основа за анализа на еволуцијата на регрутацијата и селекцијата на кандидати во компании со кои работат брендирано производи. Основана во 1994 година, компанијата започнува со своето работење во специфичен економски и институционален контекст, обележан со транзиција кон пазарна економија и ограничена примена на современи концепти за управување на човечки ресурси. Во оваа почетна фаза, процесите на регрутација и селекција биле главно неформални, со фокус на пополнување основни оперативни позиции во малопродажбата, при што критериумите за избор на кандидати биле насочени кон достапност и основни работни вештини.

Со постепено воведување интернационални и високопрепознатливи брендирано производи, „Fashion Group“ се соочува со зголемени барања во однос на квалитетот на човечкиот капитал. Компанијата започнува да ја препознава улогата на вработените како клучни носители на бренд-вредноста, особено во директна интеракција со потрошувачите. Овој момент претставува пресвртна точка во пристапот кон регрутацијата и селекцијата, бидејќи, покрај техничките и продажните вештини, сè поголемо значење добиваат личните карактеристики, комуникациските способности, ориентацијата кон клиенти и усогласеноста со имиџот и вредностите на брендвите што компанијата ги застапува. Во следната фаза од развојот, со проширување на продажната мрежа и зголемување на бројот на продажни објекти, „Fashion Group“ е принудена да воспостави поформализирани и стандардизирани процеси за регрутација и селекција. Ова подразбира дефинирање јасни профили на работни места, воспоставување критериуми за селекција и воведување структурирани интервјуа. Во овој период, процесот на селекција сè повеќе се ориентира кон идентификување кандидати кои не само што ги поседуваат потребните квалификации туку и демонстрираат потенцијал за долгорочно усогласување со бренд-културата на компанијата, што е особено важно за компании со брендирано производи. Дополнително, со растот на конкурентноста на пазарот на модна малопродажба, „Fashion Group“ започнува да ја користи регрутацијата како стратески инструмент за диференцијација. Изборот на соодветни кандидати станува средство за градење конзистентно купувачко искуство и зајакнување на бренд-идентитетот. Во овој

контекст, селекциските процеси се насочуваат кон процена на таканаречениот „person-brand fit“, односно степенот на усогласеност помеѓу личните вредности, однесување и стил на кандидатот и вредностите што ги промовира брендот.

Во поновата фаза од развојот, која е обележана со дигитализација и раст на онлајн каналите на продажба, регрутацијата и селекцијата добиваат дополнителна комплексност. Компанијата има потреба од кандидати со дигитални компетенции, способност за управување со онлајн кориснички односи и разбирање на мултиканално купувачко искуство. Истовремено, се зголемува употребата на дигитални алатки за регрутација, како онлајн огласи за работа, професионални социјални мрежи и интерни бази на податоци за кандидати, што претставува карактеристика типична за компании со силни брендирано производи.

Во однос на состојбата во Република Северна Македонија – бидејќи не постои база на податоци за франшизи во Северна Македонија (Дамоска Секулоска, 2018; Ерцег, 2019), тешко е да се пронајдат прецизни податоци. Неколку истражувања (Бошковска, Николовски и Поленаковиќ, 2016; Сотирски и Филипovski, 2016; Бошковска, 2017) утврдуваат постоење на 70 франшизни системи што функционираат на 130 различни локации во 8 до 9 различни сектори. Од историска дистанца, не постојат точни податоци за тоа која била првата модна франшиза применета во Република Северна Македонија, имајќи предвид дека во рамките на СФРЈ функционираше неколку модни брендови. Доколку се земат предвид моментално постојните франшизи, најстарата е присутна околу дваесет и пет години. Еден од првите модни брендови што влегле во Република Северна Македонија преку франшиза е брендот „Bitsiani“ (основан во 1986 година во Грција), со две продавници во Куманово и Скопје, преку компанијата „Fashion Group“, која и понатаму ја поседува франшизата и е присутна со една продавница. Истата компанија, „Fashion Group“, е лидер во франшизниот бизнис во Република Северна Македонија во изминатите 20 години. Доколку го анализираме македонскиот франшизен пазар, можеме да заклучиме дека тој во најголема мера се темели на модната индустрија. Повеќе од 70 % од франшизите во Република Северна Македонија припаѓаат на овој сектор. Голем број светски познати брендови покажале интерес да бидат присутни на македонскиот пазар. Иако нивното присуство на оваа територија е ограничено на мал број продажни единици, тоа е значајно како и за самите брендови така и за Република Северна Македонија.

Скопје, главниот град на Република Северна Македонија, претставува центар на сите развојни процеси, при што државните функции и активности се концентрирани токму во овој град. Останатите делови од државата се помалку активни во административна, културна и социјална смисла. Ова се однесува и на трговијата, малопродажбата и модната индустрија. Во тој контекст, франшизните брендови ги отвораат своите продажни места претежно во Скопје, со мал број исклучоци на неколку продавници во други градови. Речиси сите франшизи се лоцирани во Скопје, поради што голем дел од македонското население од другите места е принудено да патува до Скопје заради купување. Исто така, карактеристично е што речиси сите франшизни продавници се сместени во трговски центри со најголема фреквенција на посетители.

Како и во соседните земји, многу франшизи во Република Северна Македонија влегуваат преку договори за мастер франшиза. Франшизните брендови доделуваат мастер франшизни договори за одредена територија. Балканот отсекогаш се сметал за единствен пазар, имајќи ја предвид сличноста во навиките и културата на луѓето што живеат во овој регион. Македонските потрошувачи покажуваат изразен интерес за модата, особено за таканаречената „брза мода“ (fast fashion). Тие се добро информирани за производите, квалитетот и цените што се нудат на домашниот и на другите пазари, користејќи различни информативни канали. Се прават споредби со цел да се искористат најповолните услови за купување. Новост е и тоа што потрошувачите добро ја прифатија и онлајн продажбата, која најголем дел од компаниите ја реализираат преку своите веб-страници. Кај модните брендови во Република Северна Македонија, значителен број купувачи доаѓаат од соседните земји заради купување, особено од Косово. Истовремено, македонските купувачи патуваат во соседните земји доколку дознаат дека таму постои поширок асортиман на производи, поповолни цени или брендови што не се достапни во Република Северна Македонија.

Франшизниот модел во Република Северна Македонија претставува значаен, но сè уште недоволно развиен сегмент на националната економија, со изразена доминација на модната индустрија и висока просторна концентрација во главниот град Скопје. Анализата покажува дека пазарот е отворен за странски франшизни системи, кои најчесто функционираат преку мастер франшизни договори, додека учеството на домашни модни брендови е речиси занемарливо. И покрај долгогодишната традиција и развиеност на текстилната индустрија, нејзиниот капацитет за создавање сопствени

брендови со франшизен потенцијал останува неискористен. Може да се заклучи дека идниот напредок на франшизниот пазар во Република Северна Македонија зависи од системска поддршка, стратегиски инвестиции во човечкиот капитал, брендирањето и организациските капацитети на домашните текстилни компании. Со соодветни политики и едукација, постојат реални можности за трансформација на постојниот производствен модел кон создавање конкурентни домашни модни брендови со потенцијал за франшизирање и одржлив раст на регионално и пошироко меѓународно ниво.

7.2 Географска присутност и интернационален капацитет

Еден од најзначајните фактори за развој на современите компании е нивната способност за интернационализација. Според теоријата на постепена интернационализација, компаниите најчесто започнуваат со проширување на блиски регионални пазари пред да се насочат кон пошироки глобални пазари (Johanson & Vahlne, 1977).

„Fashion Group“ применува стратегија на постепено проширување на своето пазарно присуство, со фокус на регионалните пазари кои имаат слични културни и економски карактеристики. Овој пристап овозможува намалување на ризикот и постепено стекнување пазарно знаење.

Дигиталните платформи играат сè поголема улога во проширувањето на пазарниот досег. Е-трговијата овозможува компаниите да допрат до нови клиенти без значително зголемување на оперативните трошоци (McKinsey & Company, 2024).

Компанијата исто така користи податоци од социјалните медиуми и дигитални аналитички алатки со цел подобро разбирање на потрошувачките навики и оптимизација на маркетинг-стратегии.

Географската присутност на компанијата „Fashion Group“ претставува важен организациски и стратегиски аспект кој има директно влијание врз процесите на регрутација и селекција на кандидати во компании со брендирани производи. Компанијата е присутна на територијата на Република Северна Македонија преку

мрежа на физички продажни објекти лоцирани во најзначајните урбани и трговски центри во државата. Најголем дел од продажните капацитети се концентрирани во главниот град Скопје, кој претставуваат централна локација за деловните активности, управувањето со човечки ресурси и имплементација на бренд-стратегии.

Покрај Скопје, „Fashion Group“ располага со продажни објекти и во други поголеми градови, како што се Куманово и Штип. Овие локации се избрани врз основа на економскиот потенцијал, развиената трговска инфраструктура и куповната моќ на населението. Географската распределба на продажните објекти создава потреба од локално регрутирање кадар, но истовремено бара примена на централно дефинирани стандарди за селекција, со цел да се обезбеди унифицирано претставување на брендovите на сите локации. Иако компанијата „Fashion Group“ не поседува сопствени придружни надвор од државата, компанијата располага со изразен интернационален капацитет преку соработката со голем број глобално препознатливи модни брендови. Овие брендови потекнуваат од водечки модни центри како Италија, Франција, Германија, Шпанија и Соединетите Американски Држави и функционираат според строго дефинирани интернационални стандарди за продажба, визуелен мерчендајзинг и однесување на вработените. Како ексклузивен застапник на вакви брендираны производи, „Fashion Group“ има обврска да ги имплементира овие стандарди на локално ниво.

Интернационалниот карактер на брендovите директно влијае врз процесите на регрутација и селекција, бидејќи компанијата мора да избира кандидати кои се способни да ги разберат и применат глобалните бренд-вредности во секојдневната работа. Особено за позиции во продажбата, менаџментот, маркетингот и визуелниот мерчендајзинг, се бараат кандидати со развиени комуникациски вештини, ориентација кон клиентите, познавање странски јазици и подготвеност за работа според интернационални процедури и стандарди. Комбинацијата од географска дисперзија на продажните објекти и интернационален капацитет на брендovите ја зголемува комплексноста на управувањето со човечки ресурси. Во тој контекст, регрутацијата и селекцијата во компанијата „Fashion Group“ се насочени кон идентификување кандидати кои не само што одговараат на локалните услови на пазарот на труд туку и поседуваат потенцијал за усогласување со интернационалниот бренд-идентитет. На овој начин, географската присутност и интернационалниот капацитет на компанијата

претставуваат клучни фактори во креирањето ефективни и одржливи стратегии за регрутација и селекција во компании со брендирано производство.

7.3 Организациона култура и развој на човечки ресурси

Организационата култура претставува важен фактор за успехот на компаниите, особено во индустрии кои се базираат на креативност и иновации (Crane et al., 2019).

Во „Fashion Group“ може да се идентификува организациона култура која се базира на тимска соработка, креативност и претприемачки дух. Таквата култура овозможува генерирање нови идеи и нивна трансформација во конкретни производи и услуги. Развојот на човечките ресурси претставува важен елемент на организационата стратегија. Компанијата инвестира во обуки, лидерски програми и развој на професионалните вештини на вработените. Според современите теории за управување со човечки ресурси, инвестициите во човечки капитал имаат директно влијание врз продуктивноста и иновативноста на организациите (Armstrong & Taylor, 2020).

SWOT-анализата претставува една од најчесто користените стратегиски алатки во современиот менаџмент, која овозможува системско идентификување на внатрешните и надворешните фактори што влијаат врз развојот на организацијата. Овој модел ги анализира силните страни (Strengths), слабостите (Weaknesses), можностите (Opportunities) и заканите (Threats) на компанијата, со цел да се формулираат ефективни стратегии за одржлив развој (Kotler & Keller, 2016).

Примената на SWOT-анализата овозможува интегрирано разбирање на позицијата на компанијата во однос на конкурентската средина, како и идентификување на потенцијалните насоки за подобрување на организационите перформанси.

Една од најзначајните силни страни на „Fashion Group“ е регионалната препознатливост и стабилната база на потрошувачи. Преку долгорочно присуство на пазарот и соработка со познати модни брендови, компанијата успева да изгради доверба кај потрошувачите и да создаде лојална клиентела. Според современите маркетинг-теории, лојалноста на клиентите претставува важен фактор за одржување на конкурентската предност (Kotler & Keller, 2016).

Втора значајна предност е развиената логистичка инфраструктура и централизираниот систем на управување со снабдувачкиот синцир. Централизираната логистика овозможува подобра контрола на трошоците, оптимизација на испораките и подобрување на ефикасноста во управувањето со залихите.

Компанијата располага со развиена организациска култура која го стимулира креативниот потенцијал на вработените. Во индустрии како што е модната, креативноста и иновацијата претставуваат основни фактори за создавање нови производи и за следење на модните трендови (Crane, Matten, & Spence, 2019).

Значајна предност претставува и инвестицијата во човечки капитал, која се реализира преку континуирани обуки, професионален развој и лидерски програми. Истражувањата покажуваат дека компаниите кои инвестираат во развојот на вработените имаат повисока продуктивност и подобра способност за адаптација кон пазарните промени (Armstrong & Taylor, 2020).

И покрај значајните предности, „Fashion Group“ се соочува и со одредени организациски и пазарни ограничувања. Една од главните слабости е зависноста од увоз на модни производи и материјали, што ја прави компанијата чувствителна на глобалните економски промени и нарушувања во синцирот на снабдување.

Во услови на глобални кризи, како што се пандемии или геополитички конфликти, синцирите на снабдување можат значително да се нарушат, што влијае врз достапноста на производите и зголемувањето на трошоците (McKinsey & Company, 2024).

Дополнителна слабост претставува ограничената глобална препознатливост на компанијата, особено во споредба со големите мултинационални модни брендови. Овие компании располагаат со значително поголеми маркетинг-буџети и глобални дистрибутивни мрежи, што им овозможува посилна пазарна позиција. Исто така, брзите промени во модната индустрија бараат постојани инвестиции во маркетинг, дигитални технологии и развој на нови производи, што може да претставува финансиски предизвик за регионалните компании.

Модната индустрија нуди значителни можности за развој, особено во контекст на дигиталната трансформација и растот на електронската трговија. Една од најзначајните можности за „Fashion Group“ е развојот на онлајн продажбата и

дигиталните маркетинг-каналы. Според глобалните трендови, електронската трговија во модната индустрија бележи континуиран раст, а сè поголем број потрошувачы купуваат производи преку интернет-платформи (McKinsey & Company, 2024).

Дополнителна можност претставува развојот на сопствени брендови и модни линии. Ваквата стратегија може да придонесе за зголемување на профитабилноста и подобра диференцијација на компанијата на пазарот.

Современите потрошувачы, исто така, сè повеќе се заинтересирани за одржлива и еколошка мода. Воведувањето еколошки материјалы, рециклирани ткаенины и одржливы производны практики може да ја подобри репутацијата на компанијата и да привлече нови потрошувачы (Crane et al., 2019).

Модната индустрија е карактеризирана со силна конкуренција, што претставува една од најголемите заканы за компаниите во овој сектор. Големите мултинационални компании како што се „Zara“, „H&M“ и други глобалны брендови имаат значителны ресурсы и глобална мрежа на продавницы, што им овозможува доминација на многу пазары. Економските факторы како инфлацијата, намалувањето на куповната моќ на потрошувачите и економската нестабилност можат негативно да влијаат врз продажбата во модната индустрија (Porter, 2008).

Закана претставуваат и глобалните нарушувања во синџирите на снабдување, кои можат да доведат до доцнење во испораката на производи и зголемување на трошоците за транспорт. Покрај тоа, брзите промени во потрошувачките трендови бараат континуирано следење на пазарот и адаптација на понудата. Компаниите кои не успеваат навремено да ги препознаат новите трендови ризикуваат да ја изгубат својата конкурентска позиција.

Врз основа на извршената анализа, може да се формулираат неколку стратегиски насоки за понатамошен развој на „Fashion Group“.

Прво, компанијата треба да продолжи со дигиталната трансформација, преку развој на современи e-commerce платформи и користење аналитички алатки за подоро разбирање на потребите на клиентите.

Второ, потребно е да се развива интернационалната експанзија, особено на пазари со слични културни и економски карактеристики, каде компанијата може полесно да ја приспособи својата понуда.

Трето, важно е да се продолжи со инвестиции во човечки капитал, преку развој на лидерски способности, обуки и професионален развој на вработените.

Четврто, компанијата треба да посвети поголемо внимание на одржливите модни практики, што може да придонесе за подобрување на корпоративниот имиџ и привлекување нови потрошувачи.

Конечно, потребно е да се зајакнат маркетинг-стратегијата и бренд-менаџментот, преку користење на социјалните медиуми, дигиталните кампањи и партнерствата со меѓународни брендови.

Организациската култура во „Fashion Group“ претставува значаен фактор за успешно управување со човечките ресурси и за остварување на стратегиските цели на компанијата во контекст на работење со брендирано производство. Таа е насочена кон професионалност, ориентација кон клиентите и доследно почитување на вредностите и стандардите на интернационалните брендови што компанијата ги застапува. Ваквата култура има директно влијание врз однесувањето, ангажираноста и одговорноста на вработените, кои во секојдневната работа го претставуваат бренд-идентитетот пред потрошувачите. Во рамки на организациската култура се промовираат тимската работа, одговорноста и континуираното унапредување на знаењата и вештините. Вработените се охрабруваат да го прифатат бренд-ориентирано начин на работа како составен дел од својата професионална улога, со што се обезбедува конзистентно купувачко искуство на сите продажни локации. Овој пристап е особено важен за компании со брендирано производство, каде што човечките ресурси претставуваат клучен елемент во градењето и одржувањето позитивна бренд-перцепција.

Развојот на човечките ресурси во компанијата „Fashion Group“ е тесно поврзан со организациската култура и се реализира преку континуирани обуки и едукативни активности. Обуките се насочени кон развој на продажни и комуникациски вештини, подобрување на корисничкото искуство и запознавање со бренд-филозофијата и интернационалните стандарди на работење. Преку структуриран процес на воведување на нововработените, компанијата обезбедува нивна побрза интеграција и усогласување

со организациските и бренд-вредностите. Организациската култура и развојот на човечките ресурси имаат директно влијание врз процесите на регрутација и селекција, бидејќи компанијата настојува да привлече и задржи кандидати кои се усогласени со нејзините вредности, работната етика, бренд-ориентација. На овој начин, „Fashion Group“ создава стабилен и мотивиран кадар кој придонесува кон висок квалитет на услуга и долгорочна конкурентска предност во секторот на компании со брендирани производи.

Организациската култура претставува клучна основа за развојот на човечките ресурси и за обликување на однесувањето на вработените во современите организации, особено во компании со брендирани производи. Организациската култура се состои од заеднички вредности, основни претпоставки и норми кои се развиваат со текот на времето и кои го насочуваат начинот на кој вработените размислуваат, се однесуваат и донесуваат одлуки. Ваквата култура има директно влијание врз начинот на кој организациите ги регрутираат, селектираат и развиваат своите човечки ресурси, бидејќи ги дефинира критериумите за посакувано однесување и професионален ангажман. Силната и јасно дефинирана организациска култура овозможува поефикасна социјализација на вработените и полесна интеграција на нововработените во организацијата. Преку обуки, секојдневна интеракција и системи на вреднување, вработените постепено ги усвојуваат организациските вредности и ги приспособуваат своите вештини и однесување кон очекувањата на компанијата. Овој процес е особено значаен во компании со брендирани производи. Организациската култура влијае и врз мотивацијата и посветеноста на вработените, бидејќи создава чувство на припадност и заедничка цел. Кога вработените ги препознаваат и прифаќаат вредностите на организацијата, тие покажуваат поголема подготвеност за континуиран развој, учество во обуки и унапредување на сопствените компетенции. На тој начин, развојот на човечките ресурси не се перципира како наметнат процес, туку како составен дел од организациската култура и долгорочната стратегија на компанијата (Schein, 2010).

8. ДОБРИ ПРАКТИКИ КОИ ПРИВЛЕКУВААТ ВРАБОТУВАЊЕ

Во современите организации, особено во компаниите кои работат со брендирано производство, добрите практики за привлекување вработени претставуваат стратегиски инструмент за обезбедување квалитетен и мотивиран кадар. Пазарот на труд станува сè поконкурентен, при што кандидатите не ја оценуваат компанијата само врз основа на финансискиот надомест туку и според нејзината репутација, организациска култура и можностите за професионален развој. Компаниите кои успешно градат позитивен employer branding имаат поголема способност да привлечат и задржат талентирани вработени (Backhaus, Tikoo 2004).

Една од најзначајните добри практики е обезбедувањето транспарентни и фер процеси на регрутација, кои придонесуваат кон создавање доверба кај потенцијалните кандидати. Јасната комуникација за очекувањата, можностите за развој и организациските вредности овозможуваат кандидатите полесно да ја проценат усогласеноста со компанијата. Breugh (2013) истакнува дека позитивното искуство на кандидатите во процесот на регрутација има директно влијание врз нивната одлука за вработување и врз перцепцијата на компанијата како работодавец.

Компанијата „Fashion Group“ применува повеќе добри практики кои имаат за цел да ја зголемат атрактивноста на компанијата како работодавец. Една од основните практики е транспарентниот процес на регрутација, кој се базира на јасно дефинирани огласи за работа и прецизно утврдени критериуми за избор на кандидати. Покрај тоа, можностите за обука и континуиран професионален развој претставуваат значаен мотивирачки фактор за потенцијалните вработени. Според Armstrong (2020), инвестициите во развој на човечките ресурси имаат двоен ефект: од една страна, ги зголемуваат компетентноста и ефикасноста на вработените, а од друга страна ги зајакнуваат нивната организациска посветеност и лојалност. „Fashion Group“ го применува овој принцип преку интерни и онлајн обуки, менторство и развој на продажни и комуникациски вештини, што е особено важно во компанија со брендирано производство и високи стандарди на услуга. Компанијата настојува да изгради инклузивна работна средина заснована на тимска работа, професионална етика и еднакви можности за сите вработени. Ваквата култура создава чувство на сигурност и припадност кај вработените, што позитивно влијае врз нивната мотивација и работен ангажман. Исто така се применуваат и практики поврзани со конкурентни услови за

работа, кои вклучуваат можности за напредување, системи за наградување и поддршка за професионален развој. Овие практики имаат значајна улога во привлекувањето и задржувањето квалитетен кадар, бидејќи кандидатите ја перципираат компанијата како стабилен и сигурен работодавец со јасна визија за развој на човечките ресурси.

Компанијата применува и стандардизирани селекциски процедури, особено за продажниот кадар и менаџерските позиции. При изборот на кандидати, покрај формалните квалификации, се земаат предвид и личните карактеристики, комуникациските вештини, ориентацијата кон клиенти и способноста за усогласување со бренд-вредностите. На овој начин, „Fashion Group“ обезбедува кадар кој е соодветен не само за работната позиција туку и за организациската култура. Посебно значајна практика е континуираниот професионален развој на вработените. Компанијата инвестира во интерни и онлајн обуки, менторски програми и активности насочени кон унапредување на продажните, комуникациските и лидерските вештини. Овие обуки се особено важни поради потребата од усогласување со стандардите и идентитетот на брендovите што компанијата ги застапува.

8.1 Транспарентност и јасност во процесот на регрутација

Транспарентноста и јасноста во процесот на регрутација претставуваат една од најзначајните добри практики во современото управување со човечките ресурси, особено во компании кои работат со брендираны производи и имаат директен контакт со потрошувачите. Во ваквите организации, процесот на регрутација не претставува само механизам за пополнување работни места, туку и прва точка на контакт преку кој кандидатите ја формираат својата перцепција за компанијата како работодавец. Затоа, начинот на кој е организиран и комунициран регрутацискиот процес има значајно влијание врз привлечноста на компанијата на пазарот на труд. Во услови на зголемена конкуренција за квалификуван кадар, кандидатите сè повеќе очекуваат јасни, точни и навремени информации поврзани со работните позиции за кои аплицираат. Транспарентниот пристап во регрутацијата подразбира отворена комуникација за работните задачи, одговорностите, потребните квалификации, како и за условите за работа и можностите за професионален развој. Ваквиот пристап им овозможува на кандидатите реално да ја проценат сопствената усогласеност со барањата на работното место и да донесат информирана одлука за аплицирање (Gatewood, Feild, & Barrick, 2015).

„Fashion Group“ ја применува оваа практика преку јасно и детално структурирани огласи за работа, кои содржат информации за природата на работната позиција, очекуваните компетенции, потребните вештини и основните одговорности. Овие огласи не се ограничуваат само на формални барања, туку ги опфаќаат и елементите поврзани со организациската култура и бренд-ориентацијата на компанијата. На тој начин, уште во почетната фаза на регрутација се создава реална слика за работната позиција и за очекувањата што компанијата ги има од потенцијалните вработени. Покрај јасноста на информациите, „Fashion Group“ посветува внимание на транспарентната комуникација во текот на целиот регрутациски процес. Кандидатите се информираат за фазите на селекцијата, начинот на спроведување на интервјуата и временската рамка за донесување на одлуките. Ова придонесува кон намалување на неизвесноста и стресот кај кандидатите, како и кон создавање позитивно кандидатско искуство. Професионалниот и коректен однос кон кандидатите има долгорочен ефект, бидејќи дури и оние кои не се избрани ја задржуваат позитивната перцепција за компанијата и може повторно да аплицираат во иднина. Јасноста и транспарентноста во регрутацијата имаат значајно влијание и врз усогласувањето на очекувањата помеѓу компанијата и кандидатите. Кога кандидатите уште во почетната се запознаени со динамиката на работата, работното време, интензитетот на работните задачи и можностите за напредување, се намалува ризикот од незадоволство по вработувањето. Ова е особено важно во малопродажниот сектор, каде работните позиции често се динамични и бараат високо ниво на ангажираност и флексибилност од страна на вработените.

Транспарентниот регрутациски процес придонесува кон поефикасна селекција и намалување на флукуацијата на вработените. Кога кандидатите имаат јасна претстава за работната позиција и организациските очекувања, поголема е веројатноста да останат подолго време во компанијата и да се развиваат во рамки на организацијата. На тој начин, транспарентноста во регрутацијата не претставува само краткорочна практика за привлекување кандидати, туку и стратегиски инструмент за обезбедување стабилен и мотивиран кадар.

Може да се заклучи дека транспарентноста и јасноста во процесот на регрутација претставуваат клучна практика што „Fashion Group“ доследно ја применува со цел да привлече соодветни кандидати и да изгради позитивен имиџ на работодавец. Преку јасна комуникација, детални информации и професионален однос

кон кандидатите, компанијата создава доверба, ја зголемува својата атрактивност на пазарот на труд и поставува цврста основа за долгорочен развој на човечките ресурси во секторот на компании со брендирани производи.

8.2 Обука и континуиран професионален развој

Обуките и континуираниот професионален развој претставуваат еден од најзначајните столбови на современото управување со човечките ресурси, особено во компании кои работат со брендирани производи и се соочуваат со динамични пазарни услови. Во ваквите организации, човечките ресурси не се перципираат исклучиво како работна сила, туку како носители на знаење, вредности и бренд-идентитет. Поради тоа, вложувањето во развојот на вработените претставува стратегиска инвестиција која има директно влијание врз квалитетот на услугата, задоволството на клиентите и долгорочниот успех на компанијата (Noe, 2020).

Во контекст на работењето со брендирани производи, обуките добиваат дополнително значење, бидејќи од вработените се очекува не само да ги извршуваат своите работни задачи туку и да го претставуваат брендот на соодветен начин. Секој контакт со клиентите претставува можност за градење или нарушување на бренд-имиџот, што ја зголемува потребата од континуирано унапредување на професионалните и комуникациски вештини на вработените. Во овој контекст, обуките не се ограничуваат само на технички знаења, туку опфаќаат и развој на однесување, ставови и вредности усогласени со бренд-филозофијата. „Fashion Group“ посветува значително внимание на планирањето и спроведувањето обуки кои се приспособени на различните категории вработени и на специфичните барања на работните позиции. Посебен акцент се става на иницијалната обука на нововработените, која има за цел нивно запознавање со организациската структура, интерните правила, бренд-вредностите и очекуваните стандарди на работење. Овој процес овозможува новите вработени побрзо да се адаптираат на работната средина и да развијат чувство на припадност кон компанијата.

Иницијалната обука претставува важна фаза во процесот на развој, бидејќи создава основа врз која се надоврзуваат понатамошните едукативни активности. Во

рамки на оваа обука, вработените се запознаваат со производите, начинот на нивна презентација, пристапот кон клиентите и комуникациските стандарди. Ваквиот пристап придонесува кон унифицирано однесување на вработените и обезбедување конзистентно купувачко искуство, што е од особена важност за компании со повеќе продажни локации. Покрај иницијалната обука, „Fashion Group“ применува и континуиран пристап кон професионалниот развој на постојниот кадар. Континуираниот развој се реализира преку различни форми на едукација, како што се интерни обуки, практични работилници, менторство и неформално учење преку секојдневната работа. Овие активности имаат за цел постојано унапредување на знаењата и вештините на вработените, како и нивно приспособување на промените во пазарот и барањата на клиентите.

Особено внимание се посветува на развојот на продажните и комуникациските вештини, кои претставуваат клучен фактор за успех во малопродажниот сектор. Вработените се обучуваат за ефективна комуникација со клиенти, препознавање на нивните потреби, справување со приговори и градење долгорочни односи. Овие вештини имаат директно влијание врз квалитетот на услугата и задоволството на клиентите, а со тоа и врз успешноста на компанијата. Континуираниот професионален развој во „Fashion Group“ не е насочен само кон унапредување на индивидуалните компетенции, туку и кон развој на тимската работа и организациската ефикасност. Преку заеднички обуки и работилници, вработените имаат можност да разменуваат искуства, да учат едни од други и да развиваат чувство на заедништво. Ваквиот пристап придонесува кон подобра координација, поголема ангажираност и позитивна работна атмосфера. Значаен аспект на континуираниот развој е и идентификацијата и унапредувањето на вработени со потенцијал за напредување. „Fashion Group“ настојува да препознае талентирани поединци и да ги поддржи преку дополнителни обуки, менторска поддршка и можности за кариерен развој. Оваа практика овозможува создавање интересен кадар кој е подготвен да преземе поголеми одговорности и да придонесе кон долгорочна стабилност на компанијата.

Може да се истакне дека обуките и континуираниот професионален развој претставуваат суштинска практика што токму оваа компанија ја применува како дел од својата стратегија за управување со човечките ресурси. Преку долгорочен и систематски пристап кон развој на вработените, компанијата создава компетентен, мотивиран и стабилен кадар кој е способен да одговори на комплексните барања на

работењето со брендирано производство. Овој пристап не само што придонесува кон подобри индивидуални и организациски перформанси туку и кон зајакнување на позицијата на компанијата на пазарот и обезбедување одржлив раст и развој.

8.3 Инклузивна организациска средина

Во современата организациска теорија и практика, создавањето инклузивна организациска средина претставува клучен предуслов за ефикасно функционирање на компаниите и за развој на човечкиот капитал. Инклузивната организациска култура се дефинира како систем на вредности, норми и практики кои обезбедуваат еднакви можности за сите вработени, независно од нивната возраст, пол, етничка припадност, професионално искуство или социјален статус (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018).

Компанијата „Fashion Group“ во своето секојдневно работење применува пристап кон управување со човечките ресурси кој е насочен кон создавање стабилна, рамноправна и поддржувачка организациска средина. Инклузивноста претставува составен дел од организациската практика и се одразува во начинот на кој се воспоставуваат односите меѓу вработените, во стилот на комуникација и во пристапот кон распределбата на работните задачи и одговорности. Преку ваков пристап, компанијата настојува да обезбеди услови во кои секој вработен има можност за професионален ангажман и придонес кон остварување на организациските цели. Во рамки на „Fashion Group“, инклузивната организациска средина се гради преку почитување на индивидуалните карактеристики на вработените и преку избегнување каков било облик на нееднаков третман. Компанијата настојува да обезбеди фер и професионален однос кон сите вработени, независно од нивната возраст, работното искуство или позиција во организациската структура. Ваквиот пристап придонесува кон создавање чувство на сигурност и стабилност, што е особено значајно во динамичниот контекст на работењето со брендирано производство (Robbins & Judge, 2022).

Работната средина во „Fashion Group“ е организирана на начин кој поттикнува отворена и конструктивна комуникација. Вработените имаат можност да ги изразат своите ставови, да укажат на предизвици во секојдневното работење и да предложат

решенија за унапредување на работните процеси. Овој начин на функционирање придонесува кон развој на организациската клима во која се негува меѓусебна доверба и соработка, а индивидуалниот придонес се препознава и вреднува. Посебно внимание во компанијата се посветува на градење професионални односи меѓу вработените. Во секојдневното работење се настојува да се одржи коректна и почитувачка интеракција, што има позитивно влијание врз меѓучовечките односи и работата атмосфера. Во малопродажниот сектор, каде работните задачи често се извршуваат под временски притисок, ваквата организациска поставеност има значајна улога во одржување на работната ефикасност и намалување на потенцијалните конфликти. Инклузивната организациска средина во „Fashion Group“ има директно влијание врз нивото на ангажираност на вработените. Кога вработените ја перципираат организацијата како правична и поддржувачка, тие покажуваат поголема подготвеност за активно учество во работните процеси и преземање одговорност. Ова придонесува кон поефикасно извршување на работните задачи и кон постигнување подобри резултати на индивидуално и тимско ниво.

Инклузивната организациска средина во „Fashion Group“ придонесува и кон задржување на човечкиот капитал. Компанијата настојува да создаде услови во кои вработените гледаат перспектива за долгорочна професионална афирмација и развој. Преку создавање работна атмосфера заснована на почитување и еднаквост, се намалува ризикот од незадоволство и одлуки за напуштање на работното место, што е значаен предизвик во малопродажниот сектор. Во рамки на компанијата, инклузивноста се манифестира и преку рамномерна распределба на работните задачи и јасно дефинирани одговорности. Вработените имаат јасна претстава за својата улога во компанијата, што придонесува кон зголемена сигурност и поефикасна координација. Ваквата структура овозможува секој вработен да го даде својот максимум, без чувство на маргинализација или недоволна вклученост. Преку создавање стабилна и поддржувачка работна клима, компанијата обезбедува основа за континуирано подобрување на работните процеси и за постигнување на стратегиските цели. Може да се заклучи дека инклузивната организациска средина во компанијата „Fashion Group“ претставува важен елемент на нејзиниот пристап кон управување со човечките ресурси. Преку воспоставување рамноправни односи, негување професионална комуникација и создавање услови за активно учество на сите вработени, компанијата гради стабилна и функционална организациска структура. Овој пристап придонесува

кон зголемена ангажираност, задоволство и лојалност на вработените, како и кон подобрување на целокупните организациски перформанси.

8.4 Конкурентни услови за работа

Значаен аспект на конкурентните услови за работа се однесува на стабилноста на работните односи. Вработените кои работат во стабилна организациска средина имаат поголема мотивација за професионален ангажман и се подготвени да придонесат за постигнување на организациските цели. Истражувањата покажуваат дека стабилноста на работното место има значајно влијание врз организациската лојалност и долгорочна ангажираност на вработените (Cascio & Boudreau, 2016).

Компанијата „Fashion Group“ ги разгледува условите за работа како стратегиски елемент за обезбедување организациска стабилност и одржлив раст. Во контекст на работењето со интернационални модни брендови и динамична малопродажна дејност, човечките ресурси претставуваат клучен носител на квалитетот, репутацијата и успешното позиционирање на компанијата на пазарот. Поради тоа, условите за работа не се третираат како секундарен аспект, туку како интегрален дел од целокупната деловна стратегија. „Fashion Group“ воспоставува работна средина која се карактеризира со јасна организациска структура и дефинирани работни процеси. Работните позиции се структурирани на начин што овозможува јасно разграничување на надлежностите и одговорностите, со што се намалува можноста за нејаснотии во секојдневното функционирање. Ваквата организациска уреденост придонесува кон поефикасна координација помеѓу тимовите и создава чувство на професионална сигурност. Стабилноста на работните односи претставува значаен сегмент од конкурентните услови во „Fashion Group“. Компанијата настојува да изгради долгорочни односи со своите вработени, што е особено важно во сектор каде флукуацијата на кадар е чест предизвик. Преку обезбедување континуитет во вработувањето и јасна перспектива за иднината, „Fashion Group“ создава средина во која вработените можат да планираат професионален развој и да ја градат својата кариера во рамки на компанијата. Вреднувањето на трудот во компанијата се спроведува преку практики кои ја истакнуваат поврзаноста помеѓу индивидуалниот ангажман и организациските резултати. Работниот учинок, професионалното однесување и одговорноста се клучни критериуми кои се земаат предвид при оценување на придонесот на вработените. Ваквиот пристап создава чувство на

правичност и транспарентност, што има директно влијание врз мотивацијата и задоволството од работата. Конкументните услови за работа опфаќаат и можности за професионално напредување. „Fashion Group“ обезбедува интерни можности за развој, при што вработените кои покажуваат високо ниво на ангажираност и компетентност имаат можност да напредуваат и да се преземаат поголеми одговорности. Овој пристап придонесува кон задржување квалитетен кадар и создавање искусни вработени кои се длабоко запознаени со организациската култура и бренд-стандардите.

Работната динамика во компанијата е приспособена на специфичностите на малопродажната дејност. Организацијата на работното време и распределбата на смените се вршат со цел да се обезбеди континуитет во работењето, но и да се одржи функционален баланс помеѓу работните обврски и приватниот живот на вработените. Иако природата на дејноста подразбира периоди со зголемен интензитет на работа, компанијата настојува да избегне прекумерно оптоварување и да создаде одржлива работна динамика.

Значаен аспект на конкурентните услови за работа е и квалитетот на работната средина. „Fashion Group“ вложува напори за создавање професионална и поддржувачка атмосфера, во која се негува меѓусебно почитување и соработка. Ваквата средина придонесува кон подобри меѓучовечки односи и ја зајакнува тимската кохезија, што е особено важно во продажните тимови каде успехот зависи од координирана работа. Конкументните услови за работа во компанијата „Fashion Group“ се резултат на системски и долгорочен пристап кон управување со човечките ресурси. Преку јасна организациска структура, стабилни работни односи, вреднување на трудот и поддршка на професионалниот развој, компанијата создава работна средина која ги поддржува организациските цели и обезбедува одржлив развој. Овие услови не само што ги зголемуваат ангажираноста и задоволството на вработените туку претставуваат и значаен фактор за конкурентноста и долгорочниот успех на компанијата (Robbins & Judge, 2017).

Системот на наградување претставува уште еден значаен инструмент за поттикнување на работната мотивација. Во рамките на „Fashion Group“ се применува систем на вреднување на трудот кој се базира на принципите на транспарентност, правичност и признавање на професионалните достигнувања. Ваквиот пристап

придонесува за зголемување на работната мотивација и за подобрување на организациската продуктивност.

Компанијата посветува внимание на континуираниот професионален развој на вработените. Во современите организации, инвестицијата во развој на човечкиот капитал претставува еден од најважните фактори за постигнување конкурентска предност. Преку различни форми на обука, едукативни програми и можности за унапредување, „Fashion Group“ создава услови за континуирано унапредување на професионалните компетенции на своите вработени (Noe, 2020).

Со оглед на динамиката на модната индустрија, која се карактеризира со постојани промени во трендовите и потрошувачките навики, создавањето конкурентни услови за работа претставува важен предуслов за одржување на организациската стабилност и долгорочниот развој на компанијата.

8.5 Корпоративна одговорност и одржливост во компанијата

„Fashion Group“ во своето работење ги интегрира принципите на одговорно корпоративно управување, при што посебно внимание се посветува на етичките стандарди, транспарентноста во работењето и одговорниот однос кон засегнатите страни. Овој пристап е во согласност со современите концепти на одржлив развој, кои нагласуваат дека компаниите имаат одговорност не само кон сопствениците туку и кон пошироката заедница (Carroll & Brown, 2018).

Особено значаен аспект на современото корпоративно управување е одржливоста. Во модната индустрија, која често се соочува со критики поврзани со влијанието врз животната средина, одржливите деловни практики претставуваат важен елемент за развој на одговорно корпоративно работење. Компаниите сè повеќе се насочуваат кон рационално користење на ресурсите, намалување на отпадот и примена на еколошки одржливи производствени процеси (Crane, Matten & Spence, 2019).

Во современото корпоративно управување, корпоративната одговорност и одржливоста претставуваат суштински елементи за долгорочен организациски успех, особено кај компании кои имаат значајно пазарно искуство и влијание врз потрошувачите и пошироката заедница. Во тој контекст, компанијата ги третира принципите на корпоративна одговорност и одржливо работење како составен дел од својата деловна филозофија и стратегиско позиционирање. Овие принципи се

интегрирани во различни аспекти од работењето на компанијата, со цел да се обезбеди балансиран однос помеѓу економските цели, општествената одговорност и грижата за животната средина. „Fashion Group“, како компанија која работи со интернационално препознатливи модни брендови, е свесна за одговорноста што произлегува од нејзината улога на пазарот. Модната индустрија е една од индустриите со зголемено влијание врз животната средина и општеството, поради што прашањата поврзани со одржливоста добиваат се поголемо значење. Во оваа насока, компанијата настојува да ги усогласи своите деловни активности со принципите на одговорно и етичко работење, при што се земаат предвид долгорочните ефекти од деловните одлуки.

Корпоративната одговорност во компанијата се манифестира преку повеќеслоен пристап кој опфаќа одговорен однос кон вработените, клиентите, деловните партнери и локалната заедница. Компанијата ја препознава важноста на создавање позитивно влијание врз општеството во кое функционира и настојува да придонесе кон неговиот развој преку различни општествено корисни активности. Како еден од значајните аспекти на корпоративната одговорност е односот кон вработените. „Fashion Group“ настојува да обезбеди работна средина која се заснова на почитување на етичките принципи, еднакви можности и професионален интегритет. Компанијата создава услови во кои се почитуваат правата на вработените, се обезбедува безбедност при работа и се промовира култура на меѓусебно почитување. Во рамки на својата корпоративна одговорност, компанијата посветува внимание и на односот со клиентите. Компанијата настојува да обезбеди транспарентност, професионалност и етичност во комуникацијата со потрошувачите, со што се градат доверба и долгорочна лојалност. Одговорниот однос кон клиентите се рефлектира преку квалитетот на понудата, почитување на стандардите на брендовите и обезбедување позитивно купувачко искуство.

9. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Од анализата на релевантни истражувања може да се спомене истражување со сродна цел и истражувачки проблем спроведено од W. Valentia Beatrice во 2021 година, во приватна компанија за текстилна индустрија „Ашока“ која се наоѓа во Индија. Методологијата на истражувањето се базирала на емпириски податоци собрани преку анкети со прашалници на вработени во текстилната компанија „Ашока“. Вкупно 110 прашалници биле доставени на вработените, а биле вратени 87, кои потоа се анализираше. Прашалникот бил мешавина од прашања од затворен тип и отворен тип. Истражувањето е направено со цел да се утврди какво е влијанието на процесот на регрутација и селекција врз перформансите на вработените во текстилната индустрија „Ашока“. Одговорите потоа се анализирани со SPSS-статистичкиот програм. Во квалитативниот дел од истражувањето преку спроведување на интервјуто се земени прашања од прашалникот за валидација на одговорите.

Резултати: Истражувањето покажало дека и за професионалците и непрофесионалците регрутирањето е од клучно значење во обликувањето на кандидатите во иднина. Сите наоди покажуваат дека постои директна и индиректна интеракција помеѓу овие променливи и нивниот ефект врз процесот на регрутирање и селекција. Многу од независните варијабли, како што се изворите за регрутирање, интервјуа и регрутери, се исклучително критични во процесот на регрутирање и селекција. Исто така и другите варијабли имаат ефект врз процесот на регрутација и селекција, но треба да им се обрне посебно внимание (Beatrice, 2021).

Во следната студија методот што се користи за истражување е квантитативен. Студијата е спроведена во Саудиска Арабија во малите и средни фирми и податоците што се користат се собираат и преку примарни и секундарни извори. Избран е квантитативен метод бидејќи нумеричките вредности се посигурни и повалидни. Различни алатки и техники за собирање податоци се користени за собирање податоци и за евалуација на наодите. Пристапот што се користи во оваа студија е дедуктивен, кој не доаѓа до нешто ново, туку само ги тестира валидноста и веродостојноста на постојните податоци со користење различни статистички техники. Прашалникот што се користи во оваа студија содржи 20 затворени прашања, кои треба да бидат одговорени со Ликертовата скала, од степенот на потполно согласување до потполно несогласување со понудените тврдења. Техниката на случаен примерок се користи за

избор на 20 испитаници за собирање податоци. Во студијата се опфатени вработени од средните и пониските позиции во организацијата. Сите прашања во прашалникот се дизајнирани да ја одредат врската помеѓу регрутирањето и изборот и перформансите на вработените во малите и средни фирми во Џеда, Саудиска Арабија (Bakhashwain & Javed, 2021).

Резултати: Податоците од анкетата покажаа дека мнозинството од испитаниците се мажи, додека само 30 % се жени. Потоа мнозинство испитаници околу 40 % се во возрастната група од 20 до 25 години, 25 % од испитаниците се на возрастната група од 26 до 31, 15 % од испитаниците се во возрастната група од 32 до 36 години, 10 % испитаниците се во возрастната група од 37 до 40 и над 40 години. Ова, исто така, покажува дека менаџерите вложуваат напори да ги постигнат организациската продуктивност и ефикасност и задоволување на аспирациите, желбите и индивидуалните потреби. Главниот фокус на процесот на регрутирање и селекција е да се вработи кандидат кој најдобро ги задоволува барањата и потребите на даденото работно место. Квалитетот на новопримениот вработен зависи од процесот на регрутирање во организацијата и тој директно е поврзан со фазата на селекција. Исто така за малите и средните претпријатија во Саудиска Арабија е императив да се воспостави јасен и дефиниран систем на регрутирање и селекција, којшто долгорочно ќе ѝ помогне на организацијата да остави белег во индустријата. Како што може да се заклучи, перформансите и ефикасноста на вработениот се директно поврзани со процесот на регрутирање и селекција на организацијата. Доколку се вработи вистинскиот вработен за вистинската работа, тоа ќе ја зголеми продуктивноста на вработениот бидејќи работникот добро ја познава работата и ќе развие вештини клучни за потребната работа, но и ќе ја зголеми неговата мотивација да остане во организацијата и да работи максимум до неговите можности.

II. Методологија на истражување

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предметот на ова истражување е влијанието на процесот за регрутирање кандидати врз методите за селекција на кандидатите.

Овој предмет припаѓа во областа на работна компанија и менаџирањето со луѓе.

Во ова истражување подетално се разработува:

- Процесот на регрутирање кандидати што претставува комплексна целина од активности и постапки со кои ќе се пронајдат потенцијалните кандидати за пополнување на слободните работни места (Бојациоски, 2009).

Регрутирањето е процес на привлекување квалификувани кандидати, во толкав број, што ќе ѝ овозможи на организацијата од областа на услужниот бизнис да ги избере најдобрите за пополнување на испразнетите позиции. Регрутирањето е двонасочен процес – организацијата и кандидатот се партнери, и двете страни имаат право на избор (Bubble, 2010).

1. Интерни извори на регрутација подразбираат потенцијалните кандидати да се регрутираат од иста компанија од други работни места, односно – од внатрешниот пазар на труд.

2. Екстерни извори на регрутација подразбираат да се бараат потенцијални кандидати надвор од компанија, т. е. да бидат регрутирани од надворешниот пазар на трудот.

- Селекцијата, набљудувана низ призма, 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 (Бојациоски, 2009).

Вработениот кадар од секторот за човечки ресурси и менаџерите како членови на комисијата за прием треба постојано да имаат предвид дека селекцијата на кандидати е двонасочен процес (Torrington, Hall, Tylor, Stephen, 2005).

Во пријавата за конкурс од кандидатот се бараат податоци за неговото потекло и постојниот статус: име и презиме, датум и место на раѓање, брачен статус и податоци за членовите на фамилијата, националност, адреса и број на телефонот, податоци за образованието, податоци за организациите во кои кандидатот претходно работел, имињата на луѓето кои можат да дадат препорака, посебните интересирања на кандидатот и слично (Vogičević, 2003).

Интервјуто е најчесто користен предиктор при изборот на пријавени кандидати и обично е најважниот дел од процесот на селекција. Интервјуата се повеќе фокусирани на предвидување на однесување отколку на ставови или вештини и не се

добра алатка за мерење на когнитивните способности или особини, кои можат да се манифестираат само во подолг временски период, како што се трпение, упорност, упорност, однесување, независност, итн. Се смета дека интервјутото е најдобриот тест за воочување на социјалните вештини, кои тешко се забележуваат со други тестови како што се: комуникативност, согласност, убедливост, општо однесување и изглед (Požega, 2012). Преку CV-то се собираат податоци од образованието, семејството и обврските на кандидатите спрема членовите на семејството, се проверуваат препораките, се добиваат информациите за работното искуство и вештините на кандидатот, и врз основа на тоа се предвидува однесувањето на кандидатот во иднина.

2. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на ова истражување е да се утврди како процесот на регрутирање кандидати во компаниите влијае врз методите на селекција. Се разгледува кои процеси имаат позитивна, а кои негативна поврзаност со методите на селекција на вработените. Се ставени под лупа двата извори на регрутирање и сумарниот скор од селекцијата на кандидати.

Ова истражување има квантитативен и квалитативен карактер, бидејќи врз основа на квантитативните и квалитативните податоци се извлечени одредени заклучоци како регрутацијата и селекцијата се применува во компанијата.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- Да се испитаат ставовите на вработените во однос на методите на селекција.
- Да се утврди колку процесот на селекција во компанијата е во согласност со професионалните стандарди за идентификација на потребни вештини и способности.
- Да се испита колку е процесот на селекција приспособен на актуелните индустриски трендови.
- Да се испита влијанието на регрутацијата врз селекција на кандидатите во компанијата.
- Да се испита влијанието на екстерните извори на регрутирање врз методите на селекција на кандидатите во компанијата.

- Да се испита влијанието на интерните извори на регрутирање врз методите на селекција на кандидатите во компанијата.
- Да се испитаат ставовите на испитаниците во однос на транспарентноста на процесот на селекција во нивната компанија.
- Да се испита мислењето на испитаници во однос на праведноста и непристрасноста на селекцискиот процес.

4. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Според теориската анализа и големиот број истражувања на оваа тема, се следните:

X1: Кај вработените доминира позитивен став во однос на јасноста и деталноста на огласите за работа.

X2: Процесот на селекција во компанијата е во голема мера во согласност со професионалните стандарди за идентификација на потребни вештини и способности.

X3: Најголем дел од испитаниците сметаат дека методите на регрутација придонесуваат за привлекување квалитетни кандидати во компанијата.

X4: Интерните препораки се умерено релевантен фактор во процесот на селекција.

X5: Вработените кои биле регрутирани преку интерни извори покажуваат повисоко ниво на задоволство од селекцискиот процес и поголема доверба во неговата објективност.

X6: Процесот на селекција е во најголем дел приспособен на актуелните индустриски трендови.

X7: Вработените имаат изразен позитивен став во однос на транспарентноста на процесот на селекција на кандидати во нивната компанија.

X8: Кај вработените доминираат позитивни ставови во однос на праведноста и непристрасноста на селекцискиот процес.

X9: Испитаниците имаат позитивни ставови во однос на вклучувањето на менаџерите во процесот на селекција.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Варијабли на истражувањето се селекцијата на кандидати и процесот на регрутирање, со што првата е зависна варијабла, додека пак независната варијабла е процесот на регрутирањето на кандидатите. Како зависна варијабла се јавуваат и перцепциите на испитаниците во однос на процесот на регрутирање.

Изворите во процесот на регрутирање кандидати во компаниите се јавуваат во две категории, и тоа како:

- Екстерни извори на регрутација и
- Интерни извори на регрутација.

Категории на методи на селекција на кандидати се: интервју, биографија, препорака и пријава за конкурс. Други релевантни варијабли во ова истражување се: селектиран однос кон кандидатите, желба за напредување на вработените, културата на компанијата, традиција на општеството во кое опстојува компанијата.

6. МЕТОД, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Ова истражување користи техника на анкета со инструмент – прашалник кој овозможи прибирање квантитативни и квалитативни податоци.

За потребите на истражувањето испитаниците одговараа на петстепен Ликертова скала, каде 1 означува воопшто не се согласувам, 2 не се согласувам, 3 неутрално, 4 се согласувам, додека 5 означува целосно се согласувам.

7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Популација на истражувањето: Податоци за популацијата се земени од регистарот на мали претпријатија на територијата на Скопје, кои со својата работа започнале пред 20 години.

Примерок на истражувањето: Примерокот е намерен и претставува студија на случај на малопродажна приватна компанија за текстил кое сè уште опстојува во Скопје, а

започнала со својата работа пред 20 години. Вкупниот број испитаници во примерокот го сочинуваат 53 вработени, од различна хиерархиска структура.

8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Тестирање на инструментот за истражувањето – прашалник

Валидност: Како резултат на претходно поставените цели на истражувачкиот труд за поголема валидност на инструментот за истражувањето, се наметнуваат следните специфични задачи за истражувањето: какво е влијанието на процесот на регрутирање врз методите за селекција на изборот на кандидати, желбата за напредување на кандидатите и сл. Овие задачи за истражување се пратени по електронски пат во компанијата на територија во Скопје.

Релијабилност: Релијабилноста ја испитуваме со помош на статистичкиот програм SPSS, во однос на поврзаност, варијабилност и ефективност на влијанието на процесот на регрутирање врз методите за селекција на изборот на кандидати. По обезбедување валидност и релијабилност на прашалникот можеме да го задаваме и по прибирањето на податоците. Следен чекор е нивната обработка. Конкретно за овој проект, обработката на податоците е направена со примена на статистичкиот пакет за електронска обработка на податоци – SPSS).

9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При спроведувањето на истражувањето на темата регрутирање и селекција на кандидати во компании со брендирано производство, постојат различни пристапи и насоки на дејствување што може да се земат предвид. Најнапред треба да се соберат податоците, а потоа да се сумира недостатокот на ваквите истражувања на територија на Скопје, каде главен извор преставуваат малите компании. Се согледува важноста од воспоставување на работната атмосфера, какво е влијанието на процесот на регрутирање врз методите за селекција на изборот на кандидати, желбата за напредување на кандидатите. Најнапред се започна со дефинирање на проблемот, целите, хипотезите и варијаблите на истражувањето, потоа се дефинираат и популацијата за истражувањето, се користеше регистар како рамка на избор за

потребите на истражувањето. Се подготви и прашалник за потребите на ова истражување, прашалникот се испрати на дел од популацијата по случаен избор, по електронски пат, со образложение за потребите на истражувањето, се нагласи дека анкетата е анонимна и се побараа податоците во најбрз можен рок да бидат вратени назад. Откако се добија податоците и се утврдија валидноста и релијабилноста на прашалникот, се започна постапка за собирање податоци. Се одреди повеќетапна кластерска примерка и дојде до број од 53 испитаници. Прашалникот беше поднесен на 53 испитаници и по прибирањето на податоците се започна со нивна обработка. Обработката се врши статистички, податоците се квантитативни и квалитативни. Се интерпретираат статистичките податоци, потоа се добиваат информации за потврдување или негирање, односно отфрлање на хипотезите. Се даваат заклучоци од истражувањето, а потоа се даваат насоки за идни истражувања. Времетраењето на ова истражување беше два месеци. Најголемиот временски дел од истражувањето е насочен кон изработка на валиден и релијабилен инструмент поради времето на собирање податоци и нивно реконструирање на инструментот, сè додека не се дојде до репрезентативно ниво.

10. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Табела 1: Пол на испитаниците

Пол	Број на испитаници	Процент (%)
Мажи	11	20,75 %
Жени	42	79,25 %

Оваа табела ни покажува на значајна структурна специфичност во составот на работната сила во компанијата. Жените се доминантно застапени, опфаќајќи 79,25 % од испитаниците, што претставува јасен индикатор за родова концентрација во компанијата. Овој резултат е карактеристичен за ритејл-секторот, особено за индустриите поврзани со мода и малопродажба. Мажите кои сочинуваат 20,75 % од примерокот се застапени во значително помал процент, но и понатаму претставуваат важен дел од организациската структура.

Табела 2: Возраст на испитаниците

Возраст	Број на испитаници	Процент (%)
До 25 години	15	28,3
Од 26 до 35 години	18	34,0
Од 36 до 45 години	15	28,3
Над 45 години	5	9,4

Распределбата на испитаниците според возраста покажува присуство на повеќе генерациски групи во рамките на компанијата, што покажува разноликост во искуството и професионалниот развоен стадиум на вработените. Најзастапена е групата од 26 до 35 години со 34,0 %, што претставува типична возраст на работници кои се во фаза на стабилизирање на својата кариера и често поседуваат комбинација од практично искуство и професионална амбиција. Групите до 25 години и 36 – 45 години, двете со по 28,3 %, ја истакнуваат динамиката на работната сила. Помладата група покажува присуство на вработени кои најчесто се на почетокот на својата кариера, често со висока мотивираност и флексибилност, додека групата од 36 до 45 години претставува стабилен дел од персоналот со подолг професионален ангажман и акумулирано искуство. Најмалку застапена е групата над 45 години, со 9,4 %, што е во согласност со трендовите на ритејл-индустријата, која најчесто вклучува динамични и физички активни задачи. И покрај тоа, оваа возрасна група носи значаен придонес во форма на работна зрелост, професионална сигурност и организациско знаење. Општата структура укажува дека компанијата располага со комбинирана работна сила составена од млади, средноискусни и повозрасни вработени, што може да придонесе за подобра интергенерациска размена на знаења, разновидни перцепции и потенцијално повисок квалитет на тимската соработка. Овие резултати се во согласност со организациските потреби на ритејл-секторот, каде динамиката, адаптивност и искуството се еднакво важни фактори за оперативниот успех.

Табела 3: Позиција на испитаникот во компанијата

Позиција	Број на испитаници	Процент (%)
Асистент во продажба	25	48,0 %
Касиер	7	13,5 %
Бренд-менаџер	4	7,7 %
Стор менаџер	3	5,8 %
Магационер	3	5,8 %
Администрација	2	3,8 %
Референт	2	3,8 %
Корисничка поддршка	1	1,9 %
Координатор за логистика	1	1,9 %
Финансии	1	1,9 %
ИТ (информатичка технологија)	1	1,9 %
Супервизор	1	1,9 %
Вижуал мерчендајзер	1	1,9 %

Табелата ја прикажува распределбата на испитаниците според нивната работна позиција во компанијата. Најголем дел од учесниците се наоѓаат на позицијата „Асистент во продажба“, што ја прави оваа категорија доминантна во примерокот. Позицијата „Касиер“ е втора по застапеност, потоа следуваат останатите работни улоги, како што се бренд-менаџер, стор-менаџер, супервизор, вижуал мерчендајзер, магационер, координатор за логистика, администрација, референт, корисничка поддршка, финансии и ИТ (информатичка технологија). Ова укажува дека компанијата има широка разновидност на работни позиции, но најголем процент од вработените се застапени во продажниот сектор. Поретка застапеност има кај специјализираните и административните позиции, што придонесува за разноликоста на организациската структура.

Табела 4: Работен стаж на испитаниците во компанијата

Работен стаж	Број на испитаници	Процент (%)
Помалку од 1 година	20	37,7 %
1 – 3 години	13	24,5 %
4 – 6 години	8	15,1 %
Над 10 години	12	22,6 %

Распределбата на испитаниците според работниот стаж укажува на изразена хетерогеност во нивното професионално искуство во рамките на компанијата. Најголем дел од нив имаат релативно краток стаж во компанијата, при што категоријата „помалку од една година“ опфаќа 37,7 % од испитаниците. Овој резултат покажува на зголемен прилив на нововработени лица, што може да одразува експанзија на компанијата, тековни кадровски промени или повисока флукуација на вработени. Потоа групата со 1 – 3 години работен стаж е застапена со 24,5 %, што укажува на стабилно присуство на кадар со кратко до средно работно искуство. Категоријата со 4 – 6 години е застапена 15,1 %, што претставува умерена група на вработени со подолг континуитет и поголема организациска адаптација. Интересно е што значителни 22,6 % од испитаниците имаат повеќе од 10 години работен стаж, што упатува на присуство на искуствено јадро во компанијата и на постоење на група долгорочно лојални вработени. Распределбата покажува дека компанијата располага со мешавина од нови, средноискусни и високоискусни вработени, што претставува позитивен индикатор за организациската структура, но и потенцијалната насока за понатамошно истражување во однос на ротацијата, задржувањето и развојните политики во рамките на човечките ресурси.

Табела 5: Мислење за испитаници во однос на тврдењето огласите за работа се јасни и детални

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	2	3,8 %
Не се согласувам	5	9,4 %
Неутрално	5	9,4 %
Се согласувам	24	45,3 %
Целосно се согласувам	17	32,1 %

Резултатите покажуваат дека повеќето испитаници имаат позитивен став кон јасноста и деталноста на огласите за работа во „Fashion Group“. Највисок процент 45,3 % се согласуваат со изјавата, а дополнителни 32,1 % целосно се согласуваат. Ова упатува на тоа дека објавите за вработување се перципираат како доволно структурирани, информативни и содржат релевантни детали потребни за потенцијалните кандидати.

Неутралните одговори застапени со 9,4 % сугерираат дека дел од испитаниците не можеле да проценат дали огласите навистина содржат доволно информации, што може да се должи на ограничено претходно искуство со огласите или пак разновидност во начинот на перцепција на структурираните информации. Негативните ставови (9,4 % и 3,8 %) се присутни во понизок процент, што укажува дека мал дел од испитаниците сметаат дека огласите не обезбедуваат јасност или доволно детали. Во целина, анализата покажува дека огласите за работа во „Fashion group“ се генерално добро прифатени од вработените во однос на нивната јасност и деталност. Ова претставува важен индикатор за квалитетот на комуникациските практики на компанијата и може да придонесе кон привлекување соодветни кандидати и зголемување на ефективноста на регрутацискиот процес.

Табела 6: Добивање доволно информации за позицијата пред аплицирање

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	1	1,9 %
Не се согласувам	3	5,7 %
Неутрално	7	13,2 %
Се согласувам	22	41,5 %
Целосно се согласувам	20	37,7 %

Резултатите покажуваат дека испитаниците имаат генерално позитивна перцепција за тоа дали добиле доволно информации за позицијата пред да аплицираат. Најголем дел од нив изразиле согласност со изјавата – 41,5 %, додека значителен дел, 37,7 %, целосно се согласуваат. Ова упатува дека процесот на информирање, во најголем дел, се перципира како јасен, конзистентен и доволно детално структуриран за да им овозможи на кандидатите да донесат информирана одлука во врска со апликацијата. Неутралниот став е застапен со 13,2 %, што може да покажува дека дел од испитаниците не биле целосно сигурни во квалитетот на информациите или дека не поседувале доволно искуство за да направат прецизна процена. Негативните одговори се минимално присутни со 5,7 % и 1,9 %, што покажува дека процесот на информирање не бил адекватен или доволно транспарентен. Сумирано, резултатите покажуваат дека компанијата успешно обезбедува релевантни и јасни информации за работната позиција пред процесот на апликација. Ова претставува значаен елемент на ефективност во регрутациските практики и може да придонесе за зголемување на транспарентноста, довербата и привлекувањето на кандидатите кон компанијата.

Табела 7: Процесот на селекција во компанијата е усогласен со потребите за различни вештини и способности

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	3	5,7 %
Не се согласувам	2	3,8 %
Неутрално	8	15,1 %
Се согласувам	29	54,7 %
Целосно се согласувам	11	20,8 %

Анализата на резултатите покажува дека процесот на селекција во компанијата во значителна мера се перципира како усогласен со потребните вештини и способности за работните позиции. Тука доминира позитивното мислење: 54,7 % од испитаниците изразиле согласност со изјавата, а дополнителни 20,8 % целосно се согласуваат. Овие резултати упатуваат на тоа дека селекциските практики генерално се доживуваат како релевантни и функционални во препознавањето соодветни компетенции кај кандидатите. Одговорите во неутралната категорија застапени со 15,1 % сугерираат дека дел од испитаниците не поседуваат доволно информации или немаат целосен увид во деталните механизми на селекцискиот процес. Ова укажува на можност за подобрување на транспарентноста или на комуникацијата поврзана со критериумите за избор. Негативните ставови се релативно ниско застапени 5,7 % „воопшто не се согласувам“ и 3,8 % „не се согласувам“, што укажува дека само мал дел од испитаниците го доживуваат процесот како недоволно ефективен.

Сумирано, резултатите сугерираат дека процесот на селекција во компанијата е во голема мера во согласност со професионалните стандарди за идентификација на потребни вештини и способности, иако постои простор за дополнително унапредување во насока на засилување на информираноста и конзистентноста на критериумите кај сите вработени. Резултатите прикажани во табелата одат во прилог на констатација

дека процесот на селекција во најголем дел ја одразува потребата за различни вештини и способности во контекст на процесот на регрутирање кандидати.

Табела 8: Мислење на испитаниците во однос на тврдењето дека процесот на регрутација привлекува квалитетни кандидати

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	3	5,7 %
Не се согласувам	8	15,1 %
Неутрално	17	32,1 %
Се согласувам	19	35,8 %
Целосно се согласувам	6	11,3 %

Добиените резултати укажуваат на умерено позитивна процена за тоа дали процесот на регрутација успева да привлече квалитетни кандидати. Најголем дел од испитаниците изразиле согласност со изјавата 35,8 %, што покажува дека регрутацискиот процес генерално се перципира како ефективен. Забележлива е значајната неутрална група 32,1 %, што може да упатува на недоволна информираност за профилот на кандидатите или на одредена воздржаност во процената. Негативните ставови се присутни во помал обем 15,1 % и 5,7 %, што укажува дека само ограничен број испитаници сметаат дека процесот не успева да привлече соодветни кандидати, Од друга страна, 11,3 % целосно се согласуваат со изјавата, дополнително потврдувајќи позитивна насока во перцепцијата. Врз основа на резултатите, може да се заклучи дека испитаниците во најголем дел сметаат дека регрутацијата придонесува за привлекување квалитетни кандидати.

Табела 9: Можноста на испитаниците да постават прашање во текот на интервјуто и да добијат информации за компанијата

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	1	1,9 %
Не се согласувам	0	0 %
Неутрално	4	7,7 %
Се согласувам	25	48,1 %
Целосно се согласувам	22	42,3 %

Добиените резултати покажуваат дека процесот на интервјуирање во компанијата се перципира како високотранспарентен и комуникациски отворен. Најголемиот дел од испитаниците изразуваат согласност дека имале можност да постават прашања и да добијат информации за компанијата, при што 48,1 % се согласуваат, а дополнителни 42,3 % целосно се согласуваат. Оваа силна концентрација на позитивни одговори покажува дека интервјуирањето функционира не само како средство за процена на кандидатите туку и како механизам за обезбедување релевантни информации од страна на компанијата. Неутралниот став, застапен со 7,7 %, може да укажува на одредена несигурност кај помал дел од испитаниците, најчесто поради варијации во стилот на интервјуирање, различни интервјуери или различно претходно искуство со компанијата. Негативните ставови се речиси занемарливи 1,9 %, што потврдува дека само минимален број испитаници не го доживеале интервјуто како доволно информативно или отворено за прашање. Овие резултати имаат важни импликации за практиките на селекција на човечки ресурси. Високото ниво на позитивни перцепции потврдува дека компанијата успешно ја исполнува една од клучните улоги на современиот селекциски процес – двонасочна комуникација која им овозможува на кандидатите не само да бидат евалуирани туку и тие самите да го евалуираат организацискиот контекст. Ова придонесува за подобра усогласеност меѓу очекувањата на кандидатите и реалните услови во компанијата, што го намалува

ризикот од погрешни вработувања и го зголемува нивото на организациска привлечност.

Табела 10: Мислењето на испитаници за транспарентноста на процесот на селекција (беше објаснето што следува, рокови, следни фази)

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	2	3,8 %
Не се согласувам	1	1,9 %
Неутрално	6	11,3 %
Се согласувам	31	58,5 %
Целосно се согласувам	13	24,5 %

Резултатите јасно упатуваат на високо ниво на перципирана транспарентност во процесот на селекција. Доминантен дел од испитаниците изразуваат позитивна оценка, при што 58,5 % се согласуваат, а дополнителни 24,5 % целосно се согласуваат дека им било објаснето што следува во процесот, кои се роковите и како ќе се одвиваат следните фази. Оваа висока застапеност на позитивни ставови покажува дека селекцискиот процес функционира во согласност со современите принципи на менаџирање на човечките ресурси, каде транспарентноста претставува основен елемент за изградба на доверба кај кандидатите. Неутралните одговори застапени со 11,3 % може да одразуваат варијации во начинот на комуникација меѓу различни интервјуери или нецелосна информираност кај некои учесници. Малата застапеност на негативните ставови 3,8 % „воопшто не се согласувам“ и 1,9 % „не се согласувам“ покажува дека само ограничен број испитаници го доживеале процесот како непрецизен или недоволно структуриран. Овие резултати се значајни од перспектива на управувањето со човечките ресурси. Транспарентноста во селекцијата е клучна компонента на фер процеси, позитивно кандидатско искуство и организациска

легитимност. Кога кандидатите се добро информирани за текот и критериумите на селекцијата, се намалува перцепцијата за неизвесност и се зголемува чувството на правилност и професионалност. Во целина добиените податоци покажуваат дека компанијата демонстрира висок степен на транспарентност до комуникацијата со кандидатите, што претставува значајна конкурентска предност и основа за понатамошно унапредување на регрутациските и селекциските практики.

Табела 11: Процесот на селекција во компанијата вклучува процена на вештини и способности кои се клучни за работното место

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	1	1,9 %
Не се согласувам	6	11,3 %
Неутрално	7	13,2 %
Се согласувам	27	50,9 %
Целосно се согласувам	12	22,6 %

Резултатите од истражувањето покажуваат дека испитаниците во значителна мера го доживуваат селекцискиот процес како ориентиран кон процена на релевантните вештини и способности за конкретното работно место. Најголем дел од нив, односно 50,9 %, се согласуваат со изјавата, а дополнителни 22,6 % целосно се согласуваат. Овој висок процент на позитивни ставови упатува дека селекцијата во компанијата е структурирана во согласност со современите принципи, каде акцентот се става врз процена на конкретни компетенции како предуслов за квалитетно кадровско одлучување. И покрај доминантно позитивните перцепции, 13,2 % од испитаниците даваат неутрален одговор. Ова може да укажува на ограничена информираност за целосниот тек на селекцискиот процес или на тоа дека испитаниците не биле директно изложени на процена на специфични вештини. Присуството на негативни ставови 11,3

% „не се согласувам“ и 1,9 % „воопшто не се согласувам“ покажува изолирани случаи во кои процесот можеби не бил доволно детално објаснет или кандидатите не препознале јасни индикатори за процена на компетенциите. Селекцискиот процес кој систематски оценува клучни вештини и способности ги зголемува шансите за избор на компетентни кандидати и го намалува ризикот од несоодветно вработување. Резултатите покажуваат дека компанијата користи селекциски пристап кој во голема мера се усогласува со современите човечки ресурси и стандарди. Сепак, умерената застапеност на неутрални и негативни ставови укажува на простор за дополнително унапредување, особено во поглед на појасно комуницирање на критериумите и подобрување на транспарентноста во елементите на процената.

Табела 12: Оценувањето на влијанието на внатрешните вработени во процесот на селекција (како што се препораки)

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Целосно неважно	2	3,8 %
Неважно	3	5,7 %
Ниту важно, ниту неважно	17	32,1 %
Важно	23	43,4 %
Целосно важно	8	15,1 %

Тука, пак, испитаниците умерено позитивно го оценуваат влијанието на внатрешните вработени во процесот на селекција, особено кога станува збор за препораки или интерни референции. Најголем дел од испитаниците ова влијание го оценуваат како важно 43,4 %, а 15,1 % го сметаат за целосно важно, што значи дека повеќе од половина од учесниците препознаваат значајна улога на внатрешните вработени во селекцискиот процес. Значаен е и процентот на испитаниците со неутрален став 32,1 %, што покажува дека дел од нив немаат доволно увид за да проценат дали препораките навистина имаат тежина во процесот на одлучување, или пак дека не биле директно засегнати од такви практики. Негативните ставови се застапени во релативно мал обем 5,7 % „неважно“ и 3,8 % „целосно неважно“, што

сугерира дека мал број учесници сметаат дека интерните препораки немаат суштинско влијание или дека нивната употреба е незначајна. Од аспект на управувањето на човечките ресурси, добиените резултати покажуваат дека интерните препораки се перципирани како релевантен, но не се пресуден фактор во процесот на селекција. Во компании од ритејл-секторот, каде што културата, тимскиот дух и оперативната ефикасност се критични, влијанието на вработените во препорачувањето кандидати може да биде значаен индикатор за организациско вклопување. Сепак присутната варијабилност во ставовите сугерира дека компанијата може дополнително да го формализира и појасни начинот на кој препораките се користат, со цел да обезбеди транспарентност, правичност и конзистентност во процесите на селекција.

Табела 13: Процесот на селекција во компанијата е приспособен на различни индустриски трендови и потреби

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	1	1,9 %
Не се согласувам	4	7,5 %
Неутрално	19	35,8 %
Се согласувам	22	41,5 %
Целосно се согласувам	7	13,2 %

Податоците покажуваат дека ставовите на испитаниците во однос на приспособеноста на селекцискиот процес кон актуелните индустриски трендови се претежно наклонети кон позитивна оцена. Најголем дел од испитаниците, односно 41,5 %, сметаат дека процесот на селекција во компанијата е во одредена мера усогласен со современите развојни текови, а уште 13,2 % изразуваат целосна согласност. Ова значи дека половина од примерокот ја препознаваат способноста на компанијата да го адаптира својот селекциски пристап кон динамиката на индустријата. Впечатлив е и значителниот удел на испитаниците со неутрален став 35,8 %, што сугерира дека голем број од нив немаат доволно информации или не поседуваат доволно увид за да

формираат јасен став. Овој резултат може да се должи на ограничено изложување на процедурите или на фактот што дел од кандидатите го перципираат процесот како недоволно транспарентен во делот на стратегиска усогласеност со индустриските промени. Негативните одговори 7,5 % „не се согласувам“ и 1,9 % „воопшто не се согласувам“ ни покажуваат дека постои мала, но присутна група која смета дека селекциските механизми не се соодветно ажурирани. Ова може да се поврзе со разлики во индивидуалните искуства, различни процеси по оддели или различни очекувања кај кандидатите. Резултатите сугерираат дека компанијата е на пат кон усогласување со современите индустриски практики, но дека постои простор за модернизирање на селекцискиот процес. Врз основа на резултатите може да се заклучи дека процесот на селекција во најголем дел е приспособен на актуелните индустриски трендови.

Табела 14: Менаџментот на човечки ресурси ги проценува кандидатите врз основа на реални компетенции и квалификации

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	4	7,5 %
Не се согласувам	5	9,4 %
Неутрално	11	20,8 %
Се согласувам	22	41,5 %
Целосно се согласувам	11	20,8 %

Процените на испитаниците упатуваат на разновидност во перцепциите за начинот на кој тимот на човечки ресурси ги вреднувал компетенциите и квалификациите на кандидатите. Забележливо е дека значителен сегмент од испитаниците – 41,5 % смета дека проценувањето било насочено кон реални и релевантни способности, додека уште 20,8 % го потврдуваат истото со целосна согласност. Ова покажува дека кај поголемиот дел од испитаниците постои уверување дека селекцискиот процес е втемелен врз критериуми кои се објективни и професионално утврдени. И покрај тоа, дел од испитаниците 20,8 % не заземаат јасен

став, што може да укажува дека не биле доволно запознаени со конкретните методи на процена или дека не можеле да ги препознаат механизмите врз основа на кои се носеле селекциските одлуки. Од друга страна, вкупно 16,9 % од испитаниците не се согласуваат и 7,5 % воопшто не се согласуваат, сметаат дека процената не била адекватно заснована на компетенции, што укажува дека постојат индивидуални случаи со поинакво искуство или перцепција. Оваа група испитаници ја нагласува потребата од поизразена стандардизација на селекциските критериуми за да се минимизираат варијациите меѓу различни интервјуери и процеси.

Табела 15: Мислењето на испитаници за праведно и непристрасно третирање во текот на селекцискиот процес

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	1	1,9 %
Не се согласувам	3	5,7 %
Неутрално	7	13,2 %
Се согласувам	27	50,9 %
Целосно се согласувам	15	28,3 %

Перцепцијата на правичност игра централна улога во секој селекциски процес, а добиените податоци јасно покажуваат дека најголемиот дел од испитаниците имале позитивно искуство во овој поглед. Повеќе од половината, односно 50,9 %, изјавуваат дека се согласуваат дека биле третирани праведно и непристрасно, а уште 28,3 % изразуваат целосна согласност. Овие резултати покажуваат дека компанијата успева да создаде селекциска средина во која кандидатите се чувствуваат почитувани и оценувани врз основа на релевантни критериуми. Од друга страна, 13,2 % од испитаниците имаат неутрален став, што може да сугерира дека не биле во можност да ги идентификуваат конкретните механизми на правичност или дека нивното искуство

било неутрално, без позитивни или негативни елементи. Негативните одговори се ограничени 5,7 % „не се согласувам“ и 1,9 % „воопшто не се согласувам“, но нивното присуство е индикатор дека некои кандидати доживеале селекциски моменти кои можеби не ги перципирале како целосно непристрасни. Анализата покажува дека компанијата демонстрира значаен степен на интегритет и професионалност во селекцијата. Хипотезата во однос на правичноста и непристрасна селекција на кандидати е потврдена, бидејќи доминираат позитивните ставови кај испитаниците.

Табела 16: Процесот на селекција во компанијата вклучува и додатни елементи (на пример, тестови за интелигенција, процени на личноста)

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Целосно не вклучува	12	22,6 %
Ретко вклучува	22	41,5 %
Понекогаш вклучува	11	20,8 %
Често вклучува	7	13,2 %
Целосно вклучува	1	1,9 %

Распределбата на одговорите покажува дека примената на психолошки алатки во селекцискиот процес е ограничена. Најголемиот дел од испитаниците, односно 41,5 %, сметаат дека ваквите алатки се користат ретко, додека 22,6 % изјавуваат дека воопшто не се применуваат. Овие резултати сугерираат дека психолошкото тестирање не претставува доминантна или системска компонента на селекциската постапка во компанијата. Истовремено, 20,8 % од испитаниците наведуваат дека алатките се применуваат понекогаш, додека само 13,2 % забележале почеста употреба. Минималното присуство од 1,9 % определби за тврдењето „целосно вклучува“ дополнително ја потврдува ограничената интеграција на психометриски тестови во процесот. Овие резултати имаат важни импликации. Во современите практики за

човечки ресурси, психолошките алатки, особено валидираните тестови за личност, когнитивните способности и работни стилови, се сметаат за значаен извор на информации за предвидување на работниот учинок. Во ваков контекст, се отвора можност за унапредување преку воведување стандардизирани психолошки тестови кои би можеле да обезбедат повисоко ниво на објективност, подобра процена на компетенции и поголема предвидлива моќ при изборот на кандидати. Врз основа на резултатите може да се заклучи дека хипотезата селекција на кандидати не е целосно потврдена во однос на вклучувањето дополнителни селекциски елементи, бидејќи најголем дел од испитаниците надведуваат дека овие алатки се применуваат ретко или воопшто не се применуваат.

Табела 17: Оценување на улогата на различни тимови (како човечки ресурси, менаџери и колеги) во процесот на селекција

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Целосно неважно	2	3,8 %
Неважно	2	3,8 %
Ниту важно, ниту неважно	8	15,1 %
Важно	31	58,5 %
Целосно важно	10	18,9 %

Во оваа табела резултатите покажуваат дека улогата на различни тимови – човечки ресурси, менаџери и колеги – се доживува како суштинска компонента на селекцискиот процес. Најголемиот дел од испитаниците 58,5 % сметаат дека учеството на овие тимови е важно, а уште 18,9 % го оценуваат како целосно важно. Овие резултати покажуваат дека најголемиот дел од вработените ја доживуваат селекцијата како процес кој не е исклучиво во надлежност на одделот за човечки ресурси, туку како координирана активност во која активно учествуваат повеќе организациски субјекти. Потоа 15,1 % имаат неутрален став (ниту важно, ниту неважно), што може да укажува на недоволна информираност или ограничено лично искуство со вклученоста на различните тимови во селекцискиот процес. Мал процент од испитаниците, односно

3,8 %, ја оцениле улогата на тимовите како „неважна“, а ист процент ја оцениле како „целосно неважно“, тоа покажува дека негативната перцепција е маргинално застапена. Резултатите потврдуваат дека во компанијата постои изразена свест за потребата од интердисциплинарен пристап во селекцијата на кадар, каде што координацијата помеѓу одделот за човечки ресурси, менаџерите и колегите придонесува кон пообјективна и поквалитетна процена на кандидатите. Ваквиот пристап е особено значаен бидејќи овозможува, комбинирање на професионална експертиза на одделот за човечки ресурси со практично познавање на работните барања од страна на менаџерите и тимовите, што резултира со поефикасен избор на соодветни кандидати. Врз основа на резултатите, се заклучува дека варијаблата селекција на кандидати е потврдена во однос на значењето на вклученоста на различни тимови во селекцискиот процес.

Табела 18: Процесот на селекција е флексибилен за кандидати со различни нивоа на искуство

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	5	9,4 %
Не се согласувам	3	5,7 %
Неутрално	7	13,2 %
Се согласувам	28	52,8 %
Целосно се согласувам	10	18,9 %

Од резултатите прикажани во табелата може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците го перципираат процесот на селекција како флексибилен за кандидати со различни нивоа на искуство. Имено, 52,8 % од испитаниците одговориле дека се согласуваат со тврдењето, додека 18,9 % целосно се согласуваат, што покажува на доминантна позитивна перцепција за приспособливоста на селекцискиот процес. Од друга страна, помал процент изразиле несогласување 9,4 % воопшто не се согласувам, а 5,7 % не се согласуваат, што покажува на одредени искуства каде процесот не бил доволно адаптиран на индивидуалните квалификации или работното искуство. Дополнително, 13,2 % од испитаниците одговориле со неутрален став, што може да укажува на недоволна информираност или различни искуства во рамки на процесот на селекција. Резултатите сугерираат дека процесот на селекција во најголем дел е

флексибилен и приспособен на кандидатите со различно ниво на искуство, но истовремено постои простор за унапредување на негативни и неутрални перцепции и да се обезбеди поголема конзистентност во примената на селекциските практики. Може да се заклучи дека варијаблата селекција на кандидати е потврдена во однос на нејзината флексибилност кон кандидати со различни нивоа на искуство, бидејќи доминираат позитивните одговори кај испитаниците.

Табела 19: Добив навремен одговор по завршувањето на селекцискиот процес

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	1	1,9 %
Не се согласувам	1	1,9 %
Неутрално	4	7,5 %
Се согласувам	28	52,8 %
Целосно се согласувам	19	35,8 %

Во оваа табела резултатите укажуваат на изразено позитивна оценка на навременоста на повратната информација по завршувањето на селекцискиот процес. Најголем дел од испитаниците, односно 52,8 %, изразиле согласување дека добиле навремен одговор, додека дополнителни 35,8 % целосно се согласуваат со ова тврдење. Овие податоци укажуваат дека за повеќе од две третини од вработените, комуникацијата по завршувањето на селекцијата била ефикасна и навремена, што претставува значаен индикатор за професионалност и организираност на процесите на управување со човечките ресурси. Мал процент од испитаниците покажуваат незадоволство или неизвесност во однос на ова прашање. Само 1,9 % воопшто не се согласуваат, исто толкав процент не се согласуваат, додека 7,5 % заземаат неутрален став. Овие резултати може да укажат на индивидуални случаи во кои комуникацијата не била доволно јасна или навремена, што отвора простор за дополнително унапредување на процесите за известување и следење на кандидатите. Општо земено, податоците покажуваат дека компанијата во голема мера успева да обезбеди навремена повратна информација кон кандидатите, што позитивно влијае врз нивната перцепција за правичност, транспарентност и почитување на селекцискиот процес. Врз основа на резултатите прикажани во табелата, може да се заклучи дека аспектот на селекцијата на кандидати кој се однесува на навременото информирање за завршувањето на

селекцискиот процес е на високо ниво, со што оваа варијабла во рамки на селекцијата на кандидати е потврдена.

Табела 20: Комуникацијата помеѓу менаџментот на човечки ресурси во која работам е на значително високо ниво

Степен на согласност	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	2	3,8 %
Не се согласувам	5	9,4 %
Неутрално	12	22,6 %
Се согласувам	16	30,2 %
Целосно се согласувам	18	34 %

Резултатите прикажани во оваа табела укажуваат на генерално позитивна перцепција на испитаниците во однос на нивото на комуникација помеѓу менаџментот на човечки ресурси и вработените во компанијата. Најголемиот дел од испитаниците изразиле согласување со тврдењето, при што 30,2 % се изјасниле дека се согласуваат, а дополнителни 34 % целосно се согласуваат дека комуникацијата е на значително високо ниво, што упатува на релативно добро воспоставени комуникациски канали и задоволително ниво на размена на информации во рамки на компанијата. Овие резултати сугерираат дека одделот за човечки ресурси во најголем дел успева да обезбеди навремена, разбирлива и достапна комуникација кон вработените, што претставува клучен предуслов за ефикасно управување со човечките ресурси. Од друга страна, 22,6 % од испитаниците зазеле неутрален став, што може да се интерпретира како индикатор за недоследни искуства или варијабилност во квалитетот на комуникацијата во зависност од одделот, позицијата или конкретните ситуации. Овој сегмент од одговорите укажува на потреба од понатамошна стандардизација и унапредување на интерната комуникација, со цел да се намали перцептивната нејасност кај дел од вработените. Мал процент од испитаниците изразиле негативна перцепција, при што 3,8 % воопшто не се согласуваат, а 9,4 % не се согласуваат со тврдењето. Овие резултати може да сигнализираат проблеми поврзани со недоволна транспарентност, ограничен пристап до информации или недоволна интеракција помеѓу одделот за човечки ресурси и вработените во одредени сегменти на компанијата. Анализата покажува дека, иако комуникацијата помеѓу менаџментот на

човечки ресурси и вработените е оценета претежно позитивна, постои простор за дополнително унапредување, особено во насока на зголемување на конзистентноста и еднаквоста во комуникациските практики низ целата компанија. Ова е особено значајно со оглед на улогата на ефективната комуникација како фактор што директно влијае врз перцепцијата за транспарентност, доверба и ефикасност кон одделот за човечки ресурси.

11. ДИСКУСИЈА

Дискусијата на резултатите од ова истражување овозможува подлабоко согледување на односот помеѓу процесот на регрутација и процесот на селекција на кандидати во компанија што работи со брендирано производство. Во рамките на истражувачкиот модел, процесот на регрутација беше разгледуван како независна варијабла, додека процесот на селекција на кандидати беше третиран како зависна варијабла, со цел да се утврди како различните регрутационски практики се одразуваат врз квалитетот, објективноста и перцепцијата на селекцијата од страна на вработените.

Анализата на демографските податоци (пол, возраст, работен стаж и позиција) укажува на разновидна структура на испитаниците, што е карактеристично за компании со брендирано производство, особено во ритејл-секторот. Оваа разновидност создава различни очекувања и искуства во однос на процесот на регрутација и селекција, што дополнително ја нагласува потребата од јасно дефинирани и стандардизирани практики. Ваквиот контекст овозможи подлабока анализа на тоа како регрутацијата, како почетна фаза, влијае врз селекцијата како финален чекор во процесот на вработување.

Добиените резултати покажуваат дека двата вида извори (екстерни и интерни) имаат значајна улога во обликувањето на селекцискиот процес. Користењето интерни извори се поврзува со поголема сигурност во изборот на кандидати, побрз процес и подобро културно вклопување, што позитивно се одразува врз селекцијата. Од друга страна, екстерните извори овозможуваат пристап до поширок круг на кандидати, но истовремено ги зголемуваат комплексноста на селекцијата и потребата од појасни критериуми и дополнителни методи за проценка. Овие резултати покажуваат дека ефектите на двата вида извори се различни по својата природа.

Хипотезата според која интерните извори на регрутирање влијаат на позитивна перцепција на вработените кон методите на селекција добива силна поддршка од резултатите. Вработените кои биле регрутирани преку интерни извори покажуваат повисоко ниво на задоволство од селекцискиот процес и поголема доверба во неговата објективност. Во контекст на компании со брендирано производство, ова може да се објасни со фактот дека интерно регрутираните кандидати веќе ги познаваат организациските вредности и бренд-стандардите, што ја олеснува селекцијата и ја зголемува нејзината ефикасност.

Иако екстерните извори се неопходни за обезбедување нов кадар, резултатите укажуваат дека тие во одредени случаи ја усложнуваат селекцијата и создаваат варијабилност во кандидатските искуства. Оваа варијабилност се манифестира преку различни перцепции за транспарентноста, времетраењето и објективноста на селекцијата. Во компании со брендирано производство, ваквата неусогласеност може да има негативни импликации врз конзистентноста на бренд-имиџот.

Посебно значајна е анализата на хипотеза, која се однесува на улогата на менаџментот во процесот на селекција и неговото влијание врз вработените. Резултатите покажуваат дека активната вклученост на менаџерите има позитивен ефект врз перцепцијата на селекцијата како правична и професионално спроведена. Вработените ја доживуваат селекцијата како покредибилна кога во процесот учествуваат и менаџерите, а не само одделот за човечки ресурси. Во компании со брендирано производство, менаџерите играат клучна улога во процената на усогласеност на кандидатите со бренд-вредностите, што дополнително ја зајакнува врската помеѓу селекцијата и организациската култура. Анализата покажува дека постои позитивна поврзаност помеѓу квалитетот на селекцискиот процес и ставовите на вработените. Вработените кои го перципираат процесот на селекција како транспарентен, навремен и добро структуриран покажуваат повисоко ниво на задоволство, доверба и организациска лојалност. Ова ја потврдува претпоставката дека селекција не влијае само врз изборот на кадар, туку и врз долгорочната мотивација и ангажираност на вработените.

Важно е да се нагласи и присуството на варијабилност во одговорите кај одредени аспекти на регрутацијата и селекцијата. Ова покажува дека практиките не се секогаш унифицирани и дека постојат разлики во искуствата на вработените во

зависност од одделот, позицијата или конкретниот селекциски циклус. Во компаниите со брендирано производство, ваквата варијабилност претставува предизвик за одржување конзистентен пристап и бара дополнителна стандардизација на процесите.

Дискусијата на резултатите потврдува дека регрутацијата и селекцијата претставуваат тесно поврзани процеси, при што квалитетот на регрутацијата директно се одразува врз ефективноста на селекцијата. Поставените хипотези во најголем дел се потврдени, а добиените резултати покажуваат потреба на континуирано унапредување и усогласување на регрутациските и селекциските практики, особено во контекст на компании со брендирано производство. Ваквиот пристап ќе овозможи избор на квалитетен кадар, зајакнување на бренд-имиџот и создавање позитивна организациска клима.

Резултатите поврзани со јасноста и деталноста на огласите за работа укажуваат на доминантно позитивна перцепција кај вработените. Поголемиот дел од испитаниците ги оценуваат огласите како прецизни, содржински структурирани и доволно информативни, што укажува на воспоставена практика на систематско дефинирање на барањата, одговорностите и очекувањата кон кандидатите. Ваквата оценка може да се интерпретира како индикатор за функционален пристап во фазата на регрутација и соодветна комуникација на клучните информации. Истовремено, присуството на неутрални и негативни ставови, иако во помал обем, укажува дека перцепцијата за јасноста не е целосно унифицирана. Ова може да биде резултат на различни индивидуални очекувања, разновидност во работните позиции или варијации во конкретни објави за вработување. И покрај генерално позитивната евалуација, постои простор за дополнително унапредување на конзистентноста и стандардизацијата на содржината на огласите. Во целина, резултатите покажуваат дека огласите за работа во компанијата се перципираат како релативно јасни и детални, што претставува значаен фактор за транспарентноста на регрутацискиот процес и за градење позитивна организациска регрутација.

Во однос на хипотезата дека процесот на селекција во компанијата е во согласност со професионалните стандарди за идентификација на потребните вештини и способности, резултатите покажуваат изразена позитивна ориентација кај мнозинството испитаници. Доминирачките ставови сугерираат дека селекциските механизми се перципираат како релевантни во препознавањето на компетенциите што

се суштински за ефективно извршување на работните задачи. Ова имплицира дека критериумите за избор не се доживуваат како произволни, туку како поврзани со реалните барања на работните позиции. Сепак, при интерпретацијата на овие наоди неопходно е да се направи јасна разлика помеѓу перципирана и објективна усогласеност со професионалните стандарди. Иако испитаниците во голем дел го оценуваат процесот како соодветен, ваквата оценка се темели на субјективно искуство, а не на формална евалуација на применетите инструменти, методи и критериуми. Оттука, позитивната перцепција не претставува директен доказ за методолошка валидност или стандардизираност на селекциските алатки, туку одраз на доживувањето на процесот од страна на вработените. Присуството на неутрални и негативни ставови укажува дека не сите испитаници имаат еднакво ниво на доверба во соодветноста на селекцијата. Ова може да сигнализира потенцијални разлики во практичната примена на критериумите, недоволна транспарентност во објаснувањето на процесот или варијации во искуството зависно од позицијата и одделот. Во таа насока, иако резултатите обезбедуваат аргументи во прилог на хипотезата, тие истовремено отвораат простор за понатамошна анализа на степенот на формализираност, стандардизација и доследност во примената на селекциските процедури.

Третата хипотеза се однесува на перцепцијата на вработените во однос на ефективноста на применетите методи на регрутација, односно на нивната способност да обезбедат привлекување соодветен и квалитетен кадар. Ефикасноста на регрутацискиот процес претставува клучен елемент во управувањето со човечките ресурси, бидејќи директно влијае врз организациската продуктивност, стабилност и долгорочен развој. Анализата на резултатите укажува на преовладувачка позитивна ориентација во ставовите на испитаниците, при што значителен дел од нив го оценуваат процесот на регрутација како функционален во привлекувањето квалитетни кандидати. Ова упатува на постоење на одредено ниво на доверба во користените регрутациски канали и стратегии. Сепак, распределбата на одговорите покажува и присуство на неутрални и негативни ставови, што укажува дека перцепцијата не е целосно унифицирана. Ваквата варијабилност може да се должи на различни индивидуални искуства со процесот, на степенот на информираност за квалитетот на привлечените кандидати или на разлики во одделите и позициите во рамки на организацијата. Оттука, иако постои позитивна тенденција, не може да се зборува за

целосно конзистентна и недвосмислена поддршка на ефективноста на регрутацијата. Во целина, резултатите укажуваат дека методите на регрутација во значителна мера се перципираат како соодветни во обезбедувањето квалитетен кадар, но истовремено идентификуваат простор за дополнително стратеско унапредување. Врз основа на добиените наоди, хипотезата добива емпириска поддршка на ниво на перцепција, но со укажување на потреба од понатамошна анализа на реалната ефективност на регрутациските практики преку објективни индикатори.

Во контекст на поставената хипотеза дека интерните препораки претставуваат умерено релевантен фактор во процесот на селекција, резултатите од истражувањето овозможуваат нејзина потврда. Перцепциите на испитаниците упатуваат на тоа дека интерните препораки се препознаваат како значаен, но не и пресуден елемент во донесувањето одлуки за избор на кандидати. Овие наоди се во согласност со современите теоретски пристапи во управувањето со човечки ресурси, според кои интерните препораки можат да придонесат кон намалување на неизвесноста при селекција, преку обезбедување дополнителни информации за професионалните и личните карактеристики на кандидатите, како и за нивното потенцијално организациско вклопување. Сепак, добиените резултати сугерираат дека овој механизам функционира како комплементарен инструмент, кој ја надополнува формалната процена на компетенции, наместо да ја заменува. Присутната варијабилност во ставовите укажува дека степенот на релевантност на интерните препораки е условен од организацискиот контекст, културата на компанијата и степенот на институционализација на селекциските процедури. Во услови на јасно дефинирани критериуми и транспарентни процедури, интерните препораки може да имаат конструктивна улога. Меѓутоа, доколку не се формализирани и контролирани, тие потенцијално можат да создадат перцепција на пристрасност или нееднаквост. Оттука, може да се заклучи дека интерните препораки имаат умерена, поддржувачка и контекстуално условена релевантност во процесот на селекција. Ваквата позиционираност ја потврдува поставената хипотеза, истовремено отворајќи простор за понатамошни истражувања во насока на испитување на механизмите преку кои препораките се интегрираат во формалните системи за управување со човечки ресурси.

Во однос на хипотезата дека процесот на селекција во компанијата е приспособен на актуелните индустриски трендови и потреби, резултатите упатуваат на нејзина претежна потврда. Перцепциите на испитаниците доминантно се насочени кон

позитивна оценка, што укажува дека селекциските практики се доживуваат како релативно усогласени со современите развојни текови во индустријата. Ваквиот наод сугерира дека компанијата демонстрира способност за адаптација на своите процедури во согласност со динамиката на пазарот на труд и со променливите барања за компетенции. Од аспект на управувањето со човечки ресурси, ова претставува значаен индикатор за стратегиска ориентираност и организациска флексибилност. Сепак, присутната воздржаност кај дел од испитаниците укажува дека процесот не се перципира како целосно транспарентен или доволно видлив во сите негови сегменти. Ова отвора простор за понатамошно унапредување, особено во насока на појасна комуникација на критериумите и методите што се применуваат при усогласување со индустриските стандарди. Негативните перцепции, иако маргинални, укажуваат дека постои одредена група која не ја препознава целосно модернизацијата на селекцискиот процес. Ова може да биде поврзано со различни индивидуални искуства, организациски специфики или различно ниво на информираност за стратегиските насоки на компанијата. Може да се заклучи дека процесот на селекција е во голема мера приспособен на актуелните индустриски трендови, со што хипотезата се потврдува, но истовремено се идентификува и потенцијал за понатамошна институционализација и модернизација на практиките.

Во однос на хипотезата дека вработените имаат изразен позитивен став кон транспарентноста на процесот на селекција, резултатите укажуваат на нејзина јасна и конзистентна потврда. Перцепцијата на транспарентност е еден од клучните индикатори за кредибилитет и легитимност на селекцискиот процес, бидејќи влијае врз довербата во организацијата и врз целокупното кандидатско искуство. Доминантната позитивна оценка сугерира дека кандидатите биле соодветно информирани за текот на постапката, роковите и следните фази, што укажува на структурирана и систематизирана комуникација. Ваквиот пристап е во согласност со современите принципи на управување со човечки ресурси, каде транспарентноста се смета за предуслов за намалување на неизвесноста, зајакнување на перцепцијата на правичност и градење организациска репутација. Иако постојат поединечни случаи на воздржаност или незадоволство, тие не го менуваат општиот тренд на позитивна перцепција, туку укажуваат на можност за дополнително унапредување на комуникациските практики. Разликите во ставовите може да произлегуваат од индивидуални искуства или варијации во спроведувањето на селекциските интервјуа. Во целина, добиените

резултати покажуваат дека компанијата демонстрира висок степен на транспарентност во селекцискиот процес, што претставува значајна основа за градење доверба, организациска привлечност и конкурентска предност на пазарот на труд. Со тоа, поставената хипотеза се потврдува во целост.

Во однос на поставената хипотеза дека кај вработените доминираат позитивни ставови во однос на праведноста и непристрасноста на селекцискиот процес, добиените резултати овозможуваат нејзина јасна потврда. Перцепцијата на правичност претставува фундаментална компонента на секој селекциски процес, бидејќи директно влијае врз довербата во организацијата, нејзиниот интегритет и долгорочната организациска привлечност. Наодите укажуваат дека испитаниците во најголем дел го доживуваат процесот како фер, објективен и заснован на релевантни критериуми. Ова имплицира постоење на структурирани и професионално водени процедури, кои ја намалуваат можноста за пристрасност и субјективност во донесувањето одлуки. Ваквата перцепција е во согласност со концептот на процедурална правда, според кој транспарентните, конзистентни и однапред дефинирани критериуми придонесуваат за повисоко ниво на организациска доверба. Сепак, присуството на одредена воздржаност и поединечни негативни ставови укажува дека правичноста не се доживува апсолутно униформно. Ова може да биде резултат на индивидуални искуства, различни интерпретации на критериумите или варијации во начинот на спроведување на интервјуата и процените. Таквата варијабилност упатува на потреба од континуирана стандардизација и јасна комуникација на механизмите за оценување, со цел дополнително јакнење на перцепцијата на непристрасност. Во целина, доминацијата на позитивни ставови укажува дека компанијата демонстрира значаен степен на интегритет и професионалност во спроведувањето на селекцискиот процес, со што поставената хипотеза се потврдува во рамките на истражуваниот примерок.

Во однос на поставената хипотеза дека испитаниците имаат позитивни ставови кон вклучувањето на менаџерите во процесот на селекција, добиените резултати овозможуваат нејзина потврда. Перцепцијата дека селекцијата не е исклучиво во надлежност на одделот за човечки ресурси, туку претставува координирана активност со учество на повеќе организациски субјекти, укажува на постоење на интердисциплинарен пристап во донесувањето кадровски одлуки. Доминантната позитивна оценка сугерира дека испитаниците ја препознаваат додадената вредност од вклучувањето на менаџерите, особено во контекст на процена на специфичните

работни барања, тимската динамика и оперативните потреби на организациската единица. Ваквиот пристап овозможува комбинирање на стручноста на одделот за човечки ресурси со практичното и функционално знаење на линиските менаџери, што придонесува кон пообјективна и поцелосна евалуација на кандидатите. Присутната неутралност кај дел од испитаниците може да упатува на ограничена директна вклученост или недоволна информираност за конкретната распределба на улогите во селекцискиот процес. Негативните ставови се маргинално застапени и не го нарушуваат генералниот тренд на позитивна перцепција. Во целина, резултатите укажуваат дека вклучувањето на менаџерите се доживува како важен и конструктивен елемент во селекцискиот процес, што ја зајакнува квалитетната процена на кандидатите и ја потврдува поставената хипотеза во рамките на истражуваниот примерок.

12. ЗАКЛУЧОК

Овој магистерски труд беше насочен кон истражување на процесот на регрутација и селекција на кандидати во компании со брендиран производ, со посебен фокус на утврдување на меѓусебната поврзаност помеѓу регрутациските практики и ефективноста на селекцијата. Во современиот ритејл и брендиран бизнис-контекст, човечките ресурси претставуваат еден од клучните извори на конкурентската предност, бидејќи вработените директно го претставуваат брендот пред потрошувачите. Оттука, квалитетот на регрутацијата и селекцијата има суштинско значење не само за интерното функционирање на компанијата туку и за нејзиниот имиџ и позиционирање на пазарот. Истражувањето е спроведено во рамки на компанијата од секторот на брендиран производ „Fashion Group“, која претставува релевантен пример за современа ритејл-компанија со изразен фокус на управување со човечки ресурси. Компанијата функционира во динамично и конкурентно опкружување, каде што процесите на регрутација и селекција на кандидати имаат клучна улога за одржување на квалитетот на услугата, бренд-идентитетот и организациската ефикасност. Во истражувањето беа вклучени 53 испитаници, кои се вработени на различни позиции и во различни организациски оддели во рамки на компанијата. Ваквата структура на примерокот овозможи добивање разновидни и релевантни податоци за практичната примена на процесите на регрутација и селекција,

како и за перцепциите на вработените во однос на нивната ефективност. Податоците собрани од испитаниците претставуваат солидна основа за анализа на поставените хипотези и за извлекување валидни заклучоци поврзани со предметот на истражувањето.

Врз основа на анализата на теоретските концепти од областа на управувањето со човечките ресурси и резултатите добиени од спроведеното емпириско истражување, може да се изведат следните продлабочени и аргументирани заклучоци.

Процесот на регрутирање и селекција се потврдува како суштинска и стратегиска компонента во системот на управување со човечки ресурси, која има директно влијание врз квалитетот на човечкиот капитал и, посредно, врз севкупните организациски перформанси. Истражувањето укажува дека успешните организации го третираат регрутирањето не само како оперативна активност туку како долгорочен стратегиски процес кој овозможува усогласување помеѓу човечките ресурси и организациските цели. Квалитетниот избор на кадар придонесува за зголемена продуктивност, поефикасно користење на ресурсите и подобра организациска стабилност.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека интерните извори на регрутирање имаат значајни предности во однос на ефективноста и одржливоста. Интерно регрутираните кандидати поседуваат претходно познавање на организациската структура, работните процеси и вредносниот систем, што значително го скратува периодот на адаптација и го зголемува нивото на работна сигурност. Дополнително, интерното регрутирање има позитивно влијание врз мотивацијата и ангажираноста на вработените, бидејќи создава перцепција за правичност, можност за напредување и признавање на индивидуалните способности и резултати.

Екстерните извори на регрутирање, пак, се идентификуваат како неопходни во ситуации кога компанијата има потреба од нови знаења, специфични вештини или иновативни пристапи кои не се достапни во рамките на постојниот човечки капитал. Истражувањето покажува дека екстерното регрутирање придонесува за освежување на организациската структура и воведување нови идеи, но истовремено носи и повисок ризик од несоодветен избор. Овој ризик е особено изразен доколку селекцискиот процес не е доволно структуриран, објективен и заснован на јасни критериуми за процена на кандидатите.

Посебна значајна улога во процесот на селекција има менаџментот. Истражувањето потврдува дека активното вклучување на менаџерите во процесот на избор на кандидати придонесува за подобро усогласување помеѓу индивидуалните карактеристики на кандидатите и реалните потреби на работно место. Менаџерите кои поседуваат соодветни знаења и вештини за процена на компетенции се во можност да донесуваат поквалитетни одлуки, додека недоволната обученост или пристрасност може негативно да влијае врз целокупниот процес.

Резултатите укажуваат дека организациската култура, желбата за професионално напредување, како и поширокиот социо-културен контекст значајно го модифицираат ефектот на регрутирањето и селекцијата. Овие фактори влијаат врз перцепцијата на кандидатите, нивната мотивација и степенот на интеграција во компанијата, што укажува на потребата од холистички и контекстуализиран пристап во управувањето со човечките ресурси. Анализата на резултатите дополнително потврдува дека ефективноста на процесот на регрутирање и селекција не може да се разгледува изолирано, туку како дел од поширокиот систем на управување со човечките ресурси и организацискиот менаџмент. Начинот на кој компаниите ги дефинираат работните позиции, ги формулираат критериумите за избор и ги спроведуваат селекциските процедури има суштинско значење за долгорочниот развој и стабилност. Доколку овие процеси не се доволно прецизни и систематизирани, се зголемува веројатноста за несоодветно вработување, што може да резултира со намалена ефикасност, зголемена флукуација на кадар и дополнителни трошоци за компанијата.

Понатаму, резултатите укажуваат дека усогласеноста помеѓу личните карактеристики на кандидатите и специфичните барања на работното место претставува клучен фактор за успешна интеграција во компанијата. Оваа усогласеност не се однесува исклучиво на формалните квалификации и работното искуство, туку и на мотивацијата, работните навики, комуникациските вештини, прифаќањето на организациските вредности. Истражувањето потврдува дека кандидатите кои покажуваат повисок степен на идентификација со организациската култура имаат поголема веројатност за долгорочно задржување и постигнување повисоки работни резултати.

Дополнителен аспект кој произлегува од анализата е значењето на транспарентноста и објективноста во процесот на селекција. Јасно дефинираните критериуми за избор и доследната примена на селекциските методи придонесуваат за намалување на субјективноста и можните пристрасности при донесувањето одлуки. На овој начин се зајакнува довербата на кандидатите и вработените во организациските процедури, што позитивно се одразува врз внатрешната клима и организациската култура.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека континуираната евалуација на процесите на регрутирање и селекција е неопходна за нивни унапредување. Компаниите кои редовно ги анализираат исходите од вработувањето, перформансите на нововработените и степенот на нивна интеграција се во можност навремено да ги идентификуваат слабостите и да ги приспособат своите практики. Ваквиот пристап овозможува создавање пофлексибилен и поефикасен систем за управување со човечките ресурси, кој е способен да одговори на промените во деловното опкружување.

Може да се заклучи дека успешното регрутирање и селекција претставуваат основа за градење квалитетен човечки капитал и одржлива организациска конкурентност. Преку интегрирање на стратемски пристап, објективни методи и почитување на организациските вредности, компаниите можат значително да го подобрат квалитетот на своите вработувања и да создадат стабилна основа за долгорочен развој. Сумирано, овој магистерски труд потврдува дека регрутацијата и селекцијата се заемно поврзани и меѓузависни процеси, чија ефикасност има директно влијание врз квалитетот на вработените и врз успешноста на компаниите со брендирано производство. Користењето соодветни регрутациски извори, активната улога на менаџментот и почитувањето на принципите на транспарентност и правичност се издвојуваат како клучни фактори за успешна селекција и позитивна перцепција кај вработените. Со тоа, трудот дава значаен придонес кон разбирањето и унапредувањето на регрутациските и селекциските практики во современите брендирано компании.

13. ПРЕПОРАКИ

Врз основа на изведените заклучоци и добиените резултати од истражувањето, се предлагаат следните препораки кои можат да придонесат за унапредување на процесот на регрутирање и селекција во компаниите.

Најпрво, се препорачува компаниите да инвестираат во унапредување на начинот на креирање и пласирање на огласите за работа. Огласите треба да бидат јасни, детални и прецизно формулирани, со нагласување на клучните работни задачи, очекуваните компетенции и можностите за професионален развој. Ваквиот пристап не само што овозможува привлекување поквалитетни кандидати туку и придонесува кон создавање реални очекувања кај апликантите, што има позитивно влијание врз нивната подоцнежна адаптација и задоволство од работата.

Понатаму, резултатите укажуваат на потреба од стратегиско и балансирано користење на интерните и екстерните извори на регрутирање. Се препорачува интерните извори да се користат на позиции каде е потребно добро познавање на организациската култура и бренд-стандардите, додека екстерните извори да се применуваат кога постои потреба од нови вештини, или проширување на кадровската база. Ваквиот комбиниран пристап овозможува флексибилност во регрутацијата и подобра адаптација кон динамичните услови на пазарот на труд.

Дополнително, се препорачува понатамошно јакнење на улогата на менаџерите во процесот на селекција. Менаџерите треба активно да учествуваат не само во финална одлука за избор на кандидати туку и во дефинирањето на селекциските критериуми и процената на усогласеноста на кандидатите со вредностите и имиџот на брендот. Активната соработка помеѓу менаџментот и секторот за човечки ресурси овозможува пообјективен и поконзистентен селекциски процес, што позитивно се одразува врз довербата и перцепцијата на вработените. Во таа насока, се препорачува дополнително унапредување на комуникацијата со кандидатите во сите фази од селекцискиот процес. Навременото информирање за текот на процесот, јасното објаснување на следните чекори и известувањето на конечната одлука придонесуваат кон создавање позитивно искуство кај кандидатите, без разлика на исходот од селекцијата. За компании со брендирано производство, ваквата практика има посебно значење, бидејќи секој кандидат претставува потенцијален амбасадор на брендот.

Покрај тоа, се препорачува редовна евалуација на регрутациските и селекциските практики преку собирање повратни информации од вработените. Овие информации може да се користат за идентификување на слабостите во процесите и за нивно континуирано унапредување. Воведувањето периодични интерни анализи овозможува компанијата навремено да се приспособи на промените во очекувањата на вработените и на барањата на пазарот. Исто така се препорачува регрутацијата и селекцијата да се интегрираат во пошироката стратегија за управување со човечки ресурси и развој на брендот како работодавец. Компаниите со брендиран производ треба свесно да го градат својот имиџ како посакувани работодавци, преку доследни, транспарентни и професионални практики на вработување. Ваквиот пристап не само што го олеснува привлекувањето на квалитетен кадар туку и придонесува кон задржување на постојните вработени.

Се препорачуваат континуирана едукација и обука на лицата вклучени во регрутацијата и селекцијата, со цел усогласување со современите трендови и практики во областа на управувањето со човечки ресурси. Инвестирањето во знаења и развој на менаџментот на човечки ресурси и менаџерите претставува долгорочна инвестиција која директно се рефлектира врз квалитетот на селекциските одлуки и врз успешноста на компанијата.

Примената на наведените препораки може значително да придонесе кон унапредување на регрутациските и селекциските процеси во компании со брендиран производ. Со воспоставување јасни, транспарентни и стратегиски ориентирани практики, компаниите создаваат основа за привлекување, развој и задржување квалитетен човечки капитал, што претставува клучен предуслов за долгорочна стабилност и конкурентност.

14. Користена литература

- 1.** Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.), London: Kogan Page
- 2.** Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed). London: Kogan Page.
- 3.** Albrecht, S. L. (2015). *Employee Engagement: A Handbook of Theory, Measurement and Practice*. Cheltenham, Uk: Edward Elgar Publishing
- 4.** Al-Dousari, A.M. (2017). *The impact of employer branding on recruitment and retention* (Masters thesis). University of Portsmouth
- 5.** Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- 6.** Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2010). Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(10), 760-772.
- 7.** Barlett, C. A., & Ghosal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- 8.** Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). London: Red Globe Press (Macmillan).
- 9.** Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12037>
- 10.** Berthon, P., & Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- 11.** Brkjač, M. (2018). Employer branding as a strategic tool for improving employee attraction and retention. *Ekonomski pregled*, 69(4), 307- 329.
- 12.** Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>

- 13.** Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
<https://doi.org/10.1108.13620430410550754>
- 14.** Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- 15.** Бојациоски, М. (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет- Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.
- 16.** Bogičević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- 17.** Breaugh, J.A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389-416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- 18.** Breaugh, J.A (2013). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 23(4), 203-218.
- 19.** Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudski potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
- 20.** Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет.
- 21.** Beardwell, L., Holden, L., Claydon, T., (2004): *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4 Ed): Harlow: Prentice Hall
http://doi.fil.bg.ac.rs/pdf/eb_book/2021/akademac_hrmo/akademac_hrmo-2021-ch6.pdf
- 22.** Bubble, M. (2006). *Osnovi menagmenta*, Singerija, Split.
- 23.** Bubble, M. (2010). *Menadžerske vještine*, Zagreb
- 24.** Bogičević Milkič B, (2011). *Menadžment ljudski resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost.
- 25.** Boxall, P., Purgcell, J., Wright, P. (2010). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford- Oxford University Press. <https://www.casopis-zeleznice.rs/index.php/zeleznice/article/download/87/76>

- 26.** Bakhshwain, A. S, & Javed,U. (2021). The impact of recruitment and selection practices on employee performance.
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/8290/7742/16244>
- 27.** Barber, A.E. (1998). Recruiting employees:Individual and organizational perspectives. Sage Publications.
- 28.** Claus, L., & Briscoe, D. R. (2020). HRM at the crossroads: Global mobility, employer branding, and the future of work. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100689.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.002>
- 29.** Chapman, D. S., & Godollei, L. (2022). Recruitment and selection in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 293–320.
- 30.** Cascio, W, F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence, *Society for Human Resource Management*.
- 31.** Carroll, A. B., & Brown, J. A (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts. *Business & Society*.
- 32.** Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2019). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*, Routledge.
- 33.** Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19–36.
- 34.** Drucker, P. F. (2008). *Management*. HarperBusiness.
- 35.** DelCampo, R. G. (2011). *Managing the multigenerational workforce: From the GI generation to the millennials*. Gower Publishing.
- 36.** Deloitte, (2023). *Global fashion industry outlook*. Retrieved from Deloitte website:
<https://www2.deloitte.com/>
- 37.** Erceg, A., Boškowska, V., & Kukec, Lj. (2023). Fashion franchises- Review of Croatia and North Macedonia. *UTMS Journal of Economics*, 14(1), 1-16
- 38.** Gallup. (2020). *State of the global workplace: 2020 report*. Gallup Press.
- 39.** Gorman, M. (2022). *Employer branding and talent management*. Routledge.

- 40.** Goič, S. (2015). Upravljanje ljudskim resursima, Split, Ekonomski fakultet
<https://core.ac.uk/download/pdf/197618065.pdf>
- 41.** Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person, Society for Human Resource Management. https://www.researchgate.net/profile/Radhika-Kapur-2/publication/323829919_Recruitment_and_Selection/links/5aad0fa60f7e9b4897bd74aa/Recruitment-and-Selection?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb25Eb3dubG9hZCI6InByZXZpb3VzUGFnZSI6InB1Ym xpY2F0aW9uIn19
- 42.** Gatewood, R., Field, H., & Barrick, M. (2015). Human resource selection, Cengage Learning.
- 43.** Hatch, M. J., & Schultz, M. (2015). Organizational identity: A reader. Oxford University Press.
- 44.** Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2020). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 593–609.
- 45.** Holm, K., & Haar, J. (2023). Employer branding and employee well-being: A multilevel study. *Personnel Review*, 52(2), 423–441.
- 46.** Harold, C. M., & Ployhart, R. E. (2022). Employee recruitment and selection. Routledge.
- 47.** Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- 48.** Ivancevich, M. J. (2007). Human Resources Management, New York- Mc Graw Hill International Edition. <https://www.casopis-zeleznice.rs/index.php/zeleznice/article/download/87/76>
- 49.** Ind, N. (2007). Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion. London: Kogan Page.
- 50.** Jain, R., & Bhatt, P. (2023). Employer branding and employee engagement: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 156, 113476.

- 51.** Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- 52.** Keller, K. L. (2018). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson.
- 53.** King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.
- 54.** Khoshive, M., & Khanna, P. (2022). Employer branding: A strategic tool for organizational sustainability. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2542.
- 55.** Kim, S., & Wang, J. (2016). The role of employer branding in recruitment: The perspective of job seekers. *Journal of Brand Management*, 23(5), 560–578.
- 56.** Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- 57.** Lang, S., Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A. (2011). Drivers, challenges and consequences of E-recruiting.
- 58.** Lussier, R. & Hendon, J. (2018). *Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development*, London- SAGE. <https://www.casopis-zeleznice.rs/index.php/zeleznice/article/download/87/76>
- 59.** Lengnick-Hall, M.L., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, C.A. (2019). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 29(3), 100685. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.001>
- 60.** Lazarevič, S., & Lukič, V. (2018). Employer branding as a function of human resource management. *Megatrend Review*, 15 (2), 89-104.
- 61.** Lussier, R.N., & Hendon, J.R. (2018). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage Publications.
- 62.** Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Brand Management*, 18(6), 431–444.
- 63.** Manojla, Z. (2007). *Uvod u menadžment ljudskih resursa*, Banja Luka

- 64.** Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2014). Human resource management, 13th ed Global edition, pp. 102-132 <https://core.ac.uk/download/pdf/200333748.pdf>
- 65.** Marler, J.H., & Parry, E. (2021). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The international Journal of Human Resource Management*, 32(2), 223-245. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657160>
- 66.** Maden, C., Kabasakal, H., Küçükemiroğlu, O., & Dedeoğlu, A. O. (2015). Linking internal branding, employee brand commitment, and brand citizenship behaviors. *Journal of Brand Management*, 22(4), 297–317. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.3>
- 67.** Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479>
- 68.** Moroko, L., & Uncles, M. D. (2021). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 28(2), 167–181. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00208-1>
- 69.** Minchington, B. (2016). *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville, SA: Collective Learning Australia.
- 70.** Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Human resource management. Cengage Learning.
- 71.** Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- 72.** Mehrabian, A. (2009). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (2nd ed.). Wadsworth.
- 73.** Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- 74.** Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Advertising*, 33(4), 65–77.
- 75.** McKinsey & Company. (2024). *The state of fashion 2024*.
- 76.** Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart B. & Wright M. P (2007). *Fundamentals of Human Resource management*, New York- Mc Graw Hill International edition. <https://www.casopis-zeleznice.rs/index.php/zeleznice/article/download/87/76>

- 77.** Nguyen, T. T. H., & Hall, C. M. (2021). Employee branding: A systematic review of the literature. *Journal of Product & Brand Management*, 30(5), 702–720.
- 78.** Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- 79.** Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Thames & Hudson.
- 80.** Petković, M. Janičijević, N. & Bogičević, Milkić B, (2003). *Organization*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta .
- 81.** Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudski resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek.
- 82.** Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd. <http://vasic.info/wp-content/uploads/2020/12/Menadzment-ljudskih-resursa-2007-Kulic-Zivko-Vasic-Mile.pdf>
- 83.** Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (2021). *Project management: Achieving competitive advantage* (6th ed.). Pearson.
- 84.** Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70.
- 85.** Parry, E. (2011). *Change management*. SAGE Publications.
- 86.** Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, 2, 399-444.
- 87.** Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- 88.** Porter, M. E. (2018). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- 89.** Rangarajan, D., Jones, E., & Chin, W. (2021). Impact of sales force automation on sales performance: A social identity perspective. *Industrial Marketing Management*, 93, 231–244.
- 90.** Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- 91.** Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. Prentice Hall.

- 92.** Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- 93.** Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- 94.** Singh, A., & Meta, M. (2020). Employer branding: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 109, 173–186.
- 95.** Sivathanu, B., & Pillai, R. (2019). Employer branding: A strategy to attract and retain talent. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(1), 1–16.
- 96.** Shin, D., & Allen, T. D. (2007). Relations between work–family conflict and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 88–103.
- 97.** Saks, A. M. (2021). *Employee engagement* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing
- 98.** Sharma, S., & Prasad, A. (2020). Employer branding and employee engagement: A review of literature. *International Journal of Management*, 11(9), 2192–2202.
- 99.** Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2020). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 223–236.
- 100.** Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 101.** Siriyanun, M. (2019). Human resource management practices and employee motivation. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 247-264.
- 102.** Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Journal of Management*.
- 103.** Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human resource management*
- 104.** Tralac, M. (2017). Zapošljavanje: Kako odabrati najbolje?
<http://milanatarlac.blogspot.ba/2017/05/zaposljavanje-kako-odabrati-najbolje.html>
- 105.** Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2020). *Human resource management* (11th ed.). Pearson.

- 106.** Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 383–404.
- 107.** Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- 108.** Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- 109.** Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- 110.** Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Human resource competencies: Responding to increased expectations*. McGraw-Hill Education.
- 111.** Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- 112.** Vasič, M. (2015). *Menadžeri kao nosioci aktivnosti menadžmenta*
<http://vasic.info/menadzeri-kao-nosioci-aktivnosti-menadzmenta/>
- 113.** W. Valentia Beatrice. (2021): *Impact od recruitment and selection process on employees performance in textile industry. A study in Ashoka textiles.*
https://www.karunya.edu/aqar/2020-21/QIF/Criteria_1/1.3.4/1146.pdf
- 114.** Woods, S.A. (2021). Employee selection and assessment in the digital age. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 229-252.

14. ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Анкетен прашалник

Почитувани, пред вас се наоѓа анкетен прашалник за процена на влијанието на процесот на регрутирање врз методите за селекција на изборот на кандидати. Анкетниот прашалник се пополнува анонимно со заокружување понуден одговор. Сите податоци ќе бидат исклучиво користени за научно-истражувачки цели. Ве молиме да одговорите на сите прашања искрено.

Демографски податоци за вработените

1. Пол на испитаниците

- а) машки
- б) женски

2. Возраст на испитаниците

- а) До 25
- б) 26 – 35
- в) 36 – 45
- г) Над 45

3. Оддел/позиција во компанијата

4. Работен стаж на испитаниците во компанијата

- а) Помалку од 1 година
- б) 1 – 3 години
- в) 4 – 6 години
- г) Над 10 години

5. Огласите за работа во „Fashion group“ се јасни и детални.

- а) Воопшто не се согласувам
- б) Не се согласувам
- в) Неутрално
- г) Се согласувам
- д) Целосно се согласувам

6. Добив доволно информации за позицијата пред да аплицирам.

- а) Воопшто не се согласувам
- б) Не се согласувам
- в) Неутрално
- г) Се согласувам
- д) Целосно се согласувам

7. Процесот на селекцијата во вашата компанија ја одразува потребата за различни вештини и способности.

- а) Воопшто не се согласувам
- б) Не се согласувам
- в) Неутрално
- г) Се согласувам
- д) Целосно се согласувам

8. Процесот на регрутација привлекува квалитетни кандидати.

- а) Воопшто не се согласувам
- б) Не се согласувам
- в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

9. За време на интервјуто имав можност да поставам прашање и да добијам информации за компанијата.

а) Воопшто не се согласувам

б) не се согласувам

в) неутрално

г) се согласувам

д) целосно се согласувам

10. Процесот на селекција беше транспарентен (ми беше објаснето што следува, рокови, следни фази).

а) Воопшто не се согласувам

б) Не се согласувам

в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

11. Процесот на селекција во вашата компанија вклучува проценка на вештини и способности кои се клучни за работно место.

а) Воопшто не се согласувам

б) Не се согласувам

в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

12. Како го оценувате влијанието на внатрешните вработени во процесот на селекција (како што се препораки)?

- а) Целосно неважно
- б) Неважно
- в) Целосно важно
- г) Важно

13. Процесот на селекција во вашата компанија е доволно приспособен на различни индустриски трендови и потреби.

- а) Воопшто не се согласувам
- б) Не се согласувам
- в) Неутрално
- г) Се согласувам
- д) Целосно се согласувам

14. Менаџментот на човечки ресурси ги проценуваше кандидатите врз основа на реални компетенции и квалификации.

- а) Воопшто не се согласувам
- б) Не се согласувам
- в) Неутрално
- г) Се согласувам
- д) Целосно се согласувам

15. Се чувствував праведно и непристрасно третиран/а во текот на селекцискиот процес.

- а) Воопшто не се согласувам
- б) Не се согласувам

в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

16. Процесот на селекција во вашата компанија вклучува какви било додатни елементи (на пример, тестови за интелигенција, процени на личноста).

а) Воопшто не се согласувам

б) Не се согласувам

в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

17. Како ја оценувате улогата на различни тимови (како човечки ресурси, менаџери и колеги) во процесот на селекција?

а) Целосно неважно

б) Неважно

в) Ниту важно, ниту неважно

г) Важно

д) Целосно важно

18. Процесот на селекција е флексибилен за кандидати со различни нивоа на искуство.

а) Воопшто не се согласувам

б) Не се согласувам

в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

19. Добив навремен одговор по завршувањето на селекцискиот процес.

а) Воопшто не се согласувам

б) Не се согласувам

в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

20. Комуникацијата помеѓу менаџментот на човечки ресурси во која работам е на значително високо ниво.

а) Воопшто не се согласувам

б) Не се согласувам

в) Неутрално

г) Се согласувам

д) Целосно се согласувам

